

在宅勤務における

モチベーションアップ

Motivation up!

術

▶モチベーションファクター株式会社
代表取締役
山口博

「在宅勤務でモチベーションが上がらない」という声がよく聞かれます。そこで誰でも簡単にモチベーションを上げることができる、個別のモチベーションファクターを見極めて活用する方法を紹介します。

モチベーションが上がらない問題が顕在化する時期

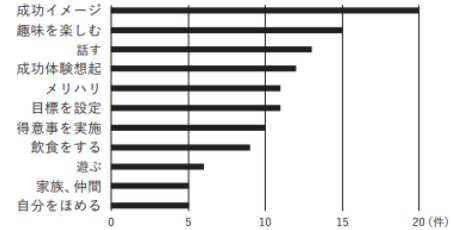
コロナ禍で在宅勤務が長引き、「リーダーとメンバーとで話が噛み合わない」「一生懸命取り組んでいるのに仕事はかからない」といった課題がなかなか解消されなくなっています。つきつめるとモチベーションが上がらないことが大元の原因にあり、コミュニ

ケーションやタスク進捗を阻害していることが多いのです。在宅勤務が行なわれるようになり、モチベーションが上がらない問題が深刻化しています。事業年度が変わり、新しいメンバーとの間で、これまでとは異なる仕事を始めるタイミングで、問題が顕在化しがちです。在宅勤務では、なぜモチベーションが上がりにくいのでしょうか。日頃からモチベーションを上げるために工夫していることを思い起こしてみると、その答えを見出すことができます。

コミュニケーションの密度が低下

筆者は、経営実践力やリーダーシップ実践力をその場で高める演習プログラムを、さまざまな企業や団体に20年来実施しています。製造企業の新任管理職を対象とした演習で、「自分のモチベーションを上げるためにどのような工夫をしているか」を聞いた結果が、**図表1**です。

図表1 / 自分のモチベーションを上げる工夫



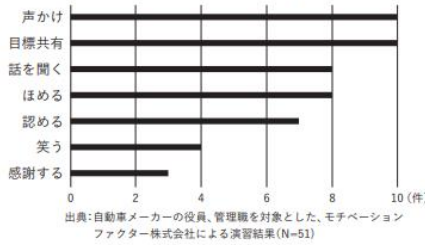
出典：製造企業の新任管理職を対象とした、モチベーションファクター株式会社による演習結果(N=117)

事とプライベートとのメリハリをつける」といった工夫をしている人が多数いることがわかります。これらのうち、在宅勤務になって、工夫することが難しくなっているのが、「同僚などと話す」ことです。オフィスに出動していれば、仕事の合間にちよつと声をかけたたり、雑談することもできたでしょう。感染防止措置が実施される以前は、仕事のあとに、飲食をともにしながら相談し合うことも可能でした。多くの人が、リモート会議をす

るようになりましたが、カメラをオフにしたり、話すとき以外はマイクをオフにしているために、コミュニケーションの密度は低下していると一言わざるを得ません。また、在宅勤務は、「仕事とプライベートなどのメリハリをつける」ことを、難しくしています。

一方、相手のモチベーションを上げる工夫にも目を向けてみます。自動車メーカーの役員・管理職を対象とした演習で、「相手のモチベーションを上げるためにどのような工夫をしているか」を聞いた結果が、**図表2**です。

図表2 / 相手のモチベーションを上げる工夫



出典：自動車メーカーの役員、管理職を対象とした、モチベーションファクター株式会社による演習結果(N=51)

図表3 /モチベーションレベル

レベル	事前	事後
10		
9		
8		
7		
6		✓
5	✓	
4		
3		
2		
1		

「こまめに声をかける」「目標をしっかりと共有する」「話を聞く」「ほめる」「認める」といった、いずれも密度の濃いコミュニケーションにより、相手のモチベーションを上げる取組みをしていることがわかります。在宅勤務になって、モチベーションが上がらないのは、相手のモチベーションを上げるための、こうした密度の濃いコミュニケーションの機会が損なわれてしまっているからなのです。オフィスでは、何かのついでに、ちよつとしたタイミングで実施できていた、

1分間でモチベーションを上げる方法

在宅勤務によりコミュニケーションの密度が希薄になることは、モチベーションの低下をもたらす、ひいてはパフォーマンスを下げてしまいます。在宅勤務でもモチベーションを上げることができする方法はないのでしょうか。このようにお聞きすると、「そのような方法があれば」とつづの前からやっている「感染防止措置が不要になるまでは、コミュニケーションやモチベーションの低下は、やむを得ない」という声が聞かれます。

実は、この状況下でも、モチベーションを上げる方法があるのです。「自分のモチベーションを上げるための工夫」として上位に挙がっていた、「成功した状況をイメージする」「趣味を楽しむ」「過去の成功体験を思い出す」といったことは、在宅勤務のなかでもできることです。

過去の演習参加者の75%の人が、わずか1分間でモチベ

ションを上げることができた演習があります。とても簡単な方法です。まずは、自分のモチベーションレベルを見極め、**図表3**の演習シートの事前欄に10から1のいずれかをチェックします。

10が高く、1が低いわけですが、10の定義、1の定義のようなものはありません。自分で最大だと思ったら10、中程度かと思ったら5というように見極めます。何に対するモチベーションレベルかは、自分の気持ちや仕事のことで一杯ならば仕事のことですし、家族のことで占められているならば家族のことというように、我のみぞ知ることだと思えます。

事前欄にチェックを入れたら、1分間の演習を行ないます。「これまでの人生で最もすばらしく感動的だったできごと」を思い出し、ノートなどに書き出します。相手がいれば相手に話して、次の1分間で相手からも聞きます。実践するのは、それだけです。

1分間実践したら、実践した後のモチベーションレベルを見極め、今度は事後欄にチェックを入れます。図表3のように事前が5、事後が6であれば、1段階モチベーションレベルが上がったこと

になります。これだけのことで、演習参加者の75%の人が、事前と事後で1段階以上モチベーションレベルが上がり、40%の人が2段階以上、高まりました。

いったいなぜ、この演習が、モチベーションを上げることに役立つのでしょうか。それは、「これまでの人生で最もすばらしく感動的だったできごと」とほど、ポジティブなことではないからです。

ポジティブなことを思い出し、書き出し、話し、聞くといったことで自分で再確認し、相手と共感することで、モチベーションレベルが上がるのです。事実、1人で思い出し、書き出すだけでもモチベーションレベルが上がり、相手が上がりますが、相手に話したり、相手から聞いたり、共感し合うことで、さらに上がりやすくなります。

瞬時の肯定表現でチームのモチベーションを上げる

ポジティブなことを起点にするモチベーションが上がるといことは、日頃からついでに出してしまっている否定表現を極力使わないようにして、ポジティブな肯定表現に言い換えれば、自分も、

相手も、チームもモチベーションレベルが上がり、成果が上がりやすくなるはず。

図表4は、筆者が演習プログラムを実施している企業で使われがちな否定表現を並べたものです。これらの否定表現を、意味を変えないで、肯定表現に言い換えてみてください。本稿の最後に、転換例を記載しました。

言い換えやすい否定表現もあれば、言い換えにくいものもあるでしょう。「計画性がない」「過去にこだわること」「話が長い」は、肯定表現への言い換えに苦労した人が少なくありませんでした。

大事なことは、じっくり長い時間をかけて考えあぐねて、肯定表現を生み出すのではなく、目の色にも顔の色にも一切出さずに、瞬時に肯定表現を繰り返す瞬発力を発揮することです。

人それぞれ異なるモチベーションファクター

ポジティブなことを思い出したり、話したり、共感し合えばモチベーションが上がります。否定表現を肯定表現に切り換えていけば、自分も、相手も、チームも、

図表4 / 否定表現の肯定表現への転換

否定表現	肯定表現
朝礼喜改	⇒ 朝礼喜改
意志が弱い	⇒ 意志が強い
計画性がない	⇒ 計画性がある
暗い	⇒ 明るい
過去にこだわる	⇒ 未来を志向する
怒りっぽい	⇒ 冷静沈着
話が長い	⇒ 話が短い
せっかちだ	⇒ じっくり丁寧
動作が遅い	⇒ 動作が早い
生意気だ	⇒ 謙虚だ

図表5 / モチベーションファクター

2志向	6要素	傾向
牽引志向	目標達成	チャレンジすることでモチベーションが上がる
	自律裁量	自分の裁量で仕事をすることで意欲が向上する
調和志向	地位権限	責任を果たし認知されることで気持ちが高まる
	他者協調	周囲と協力することでモチベーションが上がる
	安定保障	リスクを回避し安定することで意欲が向上する
	公私調和	公私や仕事のバランスが保たれ気持ちが高まる

モチベーションが上がります。しかし、人によってはそれぞれ、モチベーションが上がりにくいファクターがあります。意欲が高まりやすい要素があります。それを筆者は、モチベーションファクター^⑧と名付けています。

モチベーションファクターは図表5のとおり、2つの志向、6つの要素で捉えます。チャレンジす

ることで意欲が上がる人は「目標達成」、オーナーシップを持つことで意欲が上がる人は「自律裁量」、ステイタスを重んじる人は「地位権限」のモチベーションファクターの持ち主と言えます。

協力することで意欲が上がる人は「他者協調」、リスク回避で意欲が上がる人は「安定保障」、パランスを重んじる人は「公私調和」のモチベーションファクターの持ち主と言えます。

ち主です。牽引志向と調和志向は、メディアでは肉食系と草食系と呼ばれたり、狩猟型と農耕型と言われています。中国で演習を実施したときは、通訳の人が狼型と羊型と訳していました。

言い方はともかく、人にはそれぞれ異なるモチベーションファクターがあるのです。筆者がこの2志向、6要素で捉えているのは、日本のビジネスパーソンのモチベーションファクターは6つの要素にだいたい均等に分布されるからです。牽引志向と調和志向も、51・4%対48・6%というようにほぼ半々に分かれます。

モチベーションを上げる生産性を上げる

筆者が実施する演習では、モチベーションファクターを数値化しますが、自分のモチベーションファクターは、ほかからぬ自分が一番わかっているときに意欲が上がりやすいか、どのような仕事がかどりやすいか、思い起こしてみようと思えます。

それが、リスクテイクして挑戦する仕事だったら「目標達成」の

要素が強そうですし、逆にリスク回避して安定的に取り組む仕事だったら「安定保障」だと言えそうです。図表5を見て、自分のモチベーションファクターの見当がつきにくいと思った人は、複数のモチベーションファクターを持ち合わせている可能性があります。

自分のモチベーションファクターがわかれば、自分のモチベーションを上げやすくなります。同僚や部下をはじめ、顧客や家族など、相手のモチベーションファクターがわかれば、相手のモチベーションを上げやすくなります。モチベーションファクターの6つの要素のどれが強そうかを頭において、相手の言動を思い起こしてみたら、どのモチベーションファクターが強く出ているか、かなりの程度、見当がつくものです。

相手のモチベーションファクターに関連した内容やフレーズを組み込んで話をする、相手の理解を促しやすくなります。よく言われる「多様な相手のそれぞれに応じた話し方しよう」ということを、具体的に実現しやすくなる手法です。

対面で会話する場合には、顔や体の表現力で熱意を伝えやすいと

言えます。しかし、在宅勤務のために対話の手段がリモート会議や電話やメールなどに限られ、また、対話の機会そのものが少なくなっている現在の状況下においては、限られた話の内容だけで、相手を巻き込むことが必要になります。

話の内容に、相手のモチベーションファクターを組み込むことは、この観点から、とても有効です。私たちは仕事をしていくうえで、自分のモチベーションファクターに合った仕事ばかりができるわけではありません。たとえば、自分はユニークな工夫をすること

で意欲が上がる「自律裁量」のモチベーションファクターの持ち主だが、さまざまな要素のバランスをとる「公私調和」の仕事をするければならないとしましょう。このように仕事と自分のモチベーションファクターのギャップが大きいと、ストレスが溜まりやすくなります。

この場合は、たとえば、「プロセス」のアクションのバランスをとり（公私調和）、プロセスの改善について創意工夫をする（自律裁量）というように、仕事と自分の両方のモチベーションファクターを作業手順のなかに組み込

むと、両者が満たされて、成果が上がりやすくなります。在宅勤務で、業務のプロセスを自分で設定しなければならぬ場合に直面している人も多いと思います。業務効率を上げるために、この方法はとても有効です。

自分や相手や仕事のモチベーションファクターを見極めることで、在宅勤務の状況下においてもモチベーションが上がりやすくなり、相手を巻き込んで仕事がかどるようになり、生産性が上がります。ぜひ、活用していただければ幸いです。

否定表現の肯定表現への転換例	
朝令喜改	⇒ 臨機応変
意志が弱い	⇒ 協調性がある
計画性がない	⇒ 瞬発力がある
暗い	⇒ 冷静沈着
過去にこだわる	⇒ 経験を大事にする
怒りっぽい	⇒ 感情豊か
話が長い	⇒ 説明が丁寧
せっかちだ	⇒ 迅速だ
動作が遅い	⇒ 落ち着いている
生意気だ	⇒ 信念がある

やまぐち ひろし 国内外金融・製造企業の人材開発部長、人事部長、KPMGコンサルティング各アレイクターを経て現職。橋本国立大学大学院非常勤講師。主な著書に「9%の人が気づいていないビジネススキルアップの基本100」講談社。