

寄稿 ● 企業選びの正否を左右する適性とマッチ度

すぐに使える自身と企業のモチベーション ファクター活用法

モチベーションファクター株式会社 代表取締役
横浜国立大学大学院非常勤講師 山口 博

就職先企業が自分に合っているかどうかを見極めるためには、どうしたらよいのだろうか。これまで培ってきた知識やスキルを存分に活かすことができ、メンバーと円滑なコミュニケーションができ、組織としての成果を上げることに貢献し、自身のキャリアプランを実現できる、そんな企業の選択確度を上げることができないだろうか。このように申し上げると、「そのような方法がないから苦労している」「どのような企業に入っても、努力と辛抱が必要だ」という声が聞こえる。

ここで紹介する方法は、誰でも、短時間で、自分に合った企業を見極めることができ、相手を巻き込み、組織としての成果を上げることに貢献できるようになる、コアスキルだ。横浜国立大学大学院で「グローバルスタンダードの次世代ビジネススキル」講座で、理屈や理論ではなく、動作と話法の発揮力をその場で高めるプログラムとして実施している方法が、就職企業の選択、ひいては、自身のキャリアプラン実現のために役立てば幸いだ。

企業の選択確度を高める方法

「自分に合った業種の見当がつかない」「就職先企業をどのように選択したらよいかわからない」「インターンをして、その仕事が自分の適性に合致しているのか自信がもてない」「企業訪問や面談をしても、企業風土が自分と合うかどうかわからない」…学生の方々からこのような相談をよく受ける。

これらの問題に気付かないまま就職活動をしてしまっただけのこと、問題を解消しないまま就職先を選択してしまっただけは、「業種が合っていない」「企業の選択基準を間違えた」「自分に合った仕事ができない」「企業風土になじめない」ということになりかねない。その結果、入社当初からすぐに違和感が生まれ、自己実現できずに、成果を上げられないことになり、モチベーションが下がるという負のスパイラルに陥ってしまう。これは、学生にとっても、企業にとっても、大きな損失だ。業種や企

業や仕事や企業風土が自分に合っているかどうかを、的確に見極めることが必要だ。

このように申し上げると、「その方法がないので、学生も企業も苦労している」「短期間で行う就職活動で見極めるのは無理だ」「郷に入れば郷に従えで、学生は辛抱して企業になじめなければならぬ」という反応に接する。いずれも、業種や企業の選択確度を高めることは難しいと考えていたり、限界を感じていたりして、諦念をもっているように思える。しかし、私はそうは思わない。業種や企業や仕事や風土が自分に合致しているか見極める方法がある。それも就職活動の限られた期間の中で、十分に短時間で身に付けて実践できる方法だ。

元になる要素を見極める

企業と自分の適合性が高まらないのは、企業が必要としている多岐にわたる知識やスキルを捉えることが容易ではなく、加えて、自分が有している知識やスキルを把握できていないこと

が多く、両者の全ての適合性を捉える確度が高まらないことによる。加えて、急激な環境変化に直面し企業活動の主軸が変わることさえ例外ではない今日においては、入社時に把握した適合度が短い期間で大きく変わることがよくある。例えば、自動車業界がガソリン車から電気自動車へ舵を切っていることは、その一例だ。

しかし、多岐にわたる知識やスキルの全ての適合度を捉えようとするには、無理があり、現実には役立たない。そこで、知識が高まりやすくなったり、スキルが高まりやすくなったりする、元になる要素を見極める。その要素と自分との適合度を高めれば、多岐にわたる知識やスキルの適合度も、環境変化に応じた適合度も、結果的に確度が上がることになる。表面の多様な現象の全てを捉えようとするのは難しくても、それらの現象を生み出す元になる要素を捉えることは容易なのだ。

その元になる要素が、モチベーションファクター[®]で、意欲が高まる要素だ。モチベーションファクターは、図表1のとおり、挑戦することで意欲が高まる目標達成型、工夫することで意欲が高まる自律裁量型、役割を果たすことで意欲が高まる地位権限型、連携することで意欲が高まる他者協調型、リスク回避することで意欲が高まる安定保障型、バランスをとることで意欲が高まる公私調和型の6つに分かれる。

前三者の傾向が強い人を牽引志向、後三者の傾向が強い人を調和志向の高い人と称してい

図表1 モチベーションファクターの2志向、6要素

2志向	6要素	内容
牽引志向	目標達成	チャレンジすることで意欲が高まる
	自律裁量	創意工夫をすることで意欲が高まる
	地位権限	責任を全うすることで意欲が高まる
調和志向	他者協調	協力し連携することで意欲が高まる
	安定保障	リスク回避することで意欲が高まる
	公私調和	バランスをとることで意欲が高まる

出典：モチベーションファクター株式会社によるモデル

る。肉食系と草食系、狩猟型と農耕型と表現されることもある。中国各都市でもプログラムを実施しているが、狼型と羊型というように同時通訳の方が訳してくれている。言い方はいずれにせよ、人それぞれが持つ、意欲を高める要素だ。

私がいこれらの6つにモチベーションファクターを区分しているのは、日本のビジネスパーソンのモチベーションファクターがこの6つにほぼ均等に分布されるからだ。牽引志向と調和志向も51.4%と48.6%というようにだいたい半々になる。従って、自分が高い要素があれば、全国平均に比べてここが高いというように、低い要素があれば、ここが低いというように彼我の差の見当を付けやすい。

モチベーションファクターのどこが高い、どこが低いからと言って良し悪しを示すものではない。例えば成果を上げるために、目標達成型の人でも貢献するし、独自の工夫をする自律裁量型の人でも、責任を果たそうとする地位権限型の人でも貢献する。協力して成果を上げる他者協調型の人でも、リスク回避して成果を上げる安定保障型の人でも、さまざまなタスクのバランスをとる公私調和型の人でも成果を上げることに貢献する。どのモチベーションファクターの人でも成果を上げることに貢献するので、良し悪しを示すものではない。成果を上げる元になる意欲を高める要素なのだ。

業界により異なる モチベーションファクター

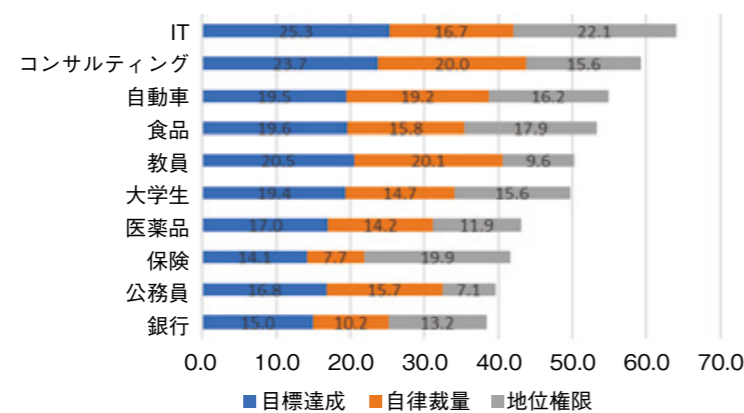
そこで、自分のモチベーションファクターと、就職先企業のモチベーションファクターのそれぞれを見極めて、両者の合致度が高い企業を選択できれば、適合度は高めることができる。

そもそも、相性が合う人と合わない人がいる。話が噛み合う人と噛み合わない人がいる。多くの場合、直観や印象で捉えがちだが、これ

らをモチベーションファクターの違いで捉えると、相互のマッチ度を把握しやすくなり、マッチ度を高めやすくなる。例えば、目標達成型の人が、「リスクを恐れずチャレンジしよう」と掛け声をかけたとする。同じ目標達成型のメンバーは「早速、取り組もう」とすぐに同調するが、安定保障型の人には「リスクに備えた方がよい」と違和感を覚えたりする。個人のモチベーションファクターの総和が、組織のモチベーションファクターを示す。企業風土の違いは、一般に漠然とした印象論で捉えられやすいが、私は、モチベーションファクターの差異という具体的な数値で捉えている。

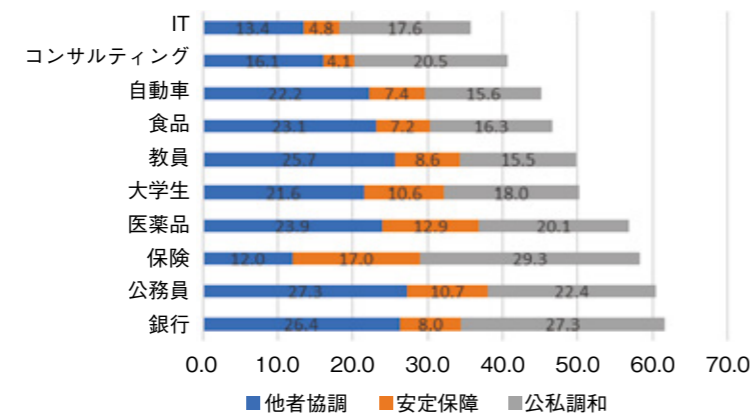
自分と企業のモチベーションファクターが同じ要素だったり、異なる要素でも牽引志向か調和志向の同じ志向を示していたりすれば、コミュニケーションがしやすい。反対に、自分は牽引志向、企業は調和志向というように、モチベーションファクターの志向が大きく異なっていると、話しが噛み合わないことが多い。自分と企業の相性の問題は、モチベーションファクターの一致度の問題と捉えることができる。就職先企業を選択するにあたり、自分のモチベーションファクターと大きく乖離していない企業を選択すれば、その企業との相性、ひいては企業風土のマッチ度が確保されることになる。

図表2 牽引志向の分布 (%)



出典：モチベーションファクター株式会社による集計 (N=1,114)

図表3 調和志向の分布 (%)



出典：モチベーションファクター株式会社による集計 (N=1,114)

事実、モチベーションファクターの傾向は、**図表2**、**図表3**のとおり、業種によって大きく異なる。

モチベーションファクターは、知識修得やスキル発揮の元になる意欲を高める要素なので、パフォーマンス発揮の源泉と言える。このモチベーションファクターが、自分と就職先企業で大きく異なると、思うように成果を創出できないということになりかねない。一例だが、自分のモチベーションファクターは目標達成型だが、親の勧めで金融・保険業界に多い安定保障型の企業を選択したり、自分は他者協調型だが、就職ランキングで上位に入るコンサルティング業界に多い自律裁量型の企業を選択したりしてしまうと、マッチ度が著しく低下する。自分のモチベーションファクターを見極める、企業のモチベーションファクターを見極める、その上で、両者のマッチ度をふまえて選択することが、まず重要だ。

自分のモチベーションファクターの見極め方

それでは、実際に、自分のモチベーションファクターを見極めるにはどうすればよいか。読者の中には、図表1の内容を見て、すでに自分のモチベーションファクターの見当を付けている人もいるに違いない。もう少し細かく把握するには、**図表4**の各モチベーションファクターのキーワードの中から、自分にとって大事だと思うものを選んで、その数の多少で、自分のモチベーションファクターを把握する方法もある。大事だと思う順に、自分なりに点数の大小を付けて、モチベーションファクターごとの合計点数を算出するような、多少精緻な方法もある。

モチベーションファクターは、その要素が実行できているかどうかを表すものではない。実行できていて、かつ、さらに取り組みたいという意欲が高ければ、そのモチベーションファク

図表4 モチベーションファクターのキーワード

2志向	6要素	キーワード			
牽引志向	目標達成	達成	挑戦	成長	断行
	自律裁量	自律	信念	創造	工夫
	地位権限	進歩	認知	権威	成功
調和志向	他者協調	協力	連携	交流	帰属
	安定保障	安全	安定	一貫	環境
	公私調和	調和	快適	維持	多様

出典：モチベーションファクター株式会社によるモデル

ターは高く出るし、実行できているが、もう十分だと思っているなどして、意欲が低ければ、モチベーションファクターは低く出る。逆に、実行できていないので、取り組みたいという意欲が高ければ、そのモチベーションファクターは高く出るし、実行できておらず、諦念をもっているなどして、取り組みたいという意欲が低ければ、モチベーションファクターは低く出る。モチベーションファクターは実行できているか、いないかに関わらず、意欲を高める要素なのだ。

相手のモチベーションファクターを見極める

自分のモチベーションファクターのみならず、相手のモチベーションファクターを見極めることができれば、相手のモチベーションを上げ、相手を巻き込みやすくなる。就職面接で、面接官を巻き込むことができ、ひいては、ビジネスパーソンとして成功するための大事なスキルだ。相手を巻き込むことができている人のスキルを分解すると、相手のモチベーションファクターの見極め確度が高い。

相手のモチベーションファクターは、その人の言動から推定することできる。すでに話したことのある人であれば、過去の言動から相当程度見当が付く。初めて会った人でも、最初の2分程度の対話で、8割の人が、相手のモチベーションファクターの志向をだいたい見極めるこ

とができています。

一番簡単な方法は、一人で実施することが好きであれば牽引志向が強い、逆にみんなで取り組むことが心地良さそうだったら調和志向が強いというように、まずは、牽引志向か調和志向のどちらか強いかを見当付ける方法だ。その上で、その人のこだわりがチャレンジか、オーナーシップか、ステイタスのどれが強いかわかれば、牽引志向の中の要素、目標達成型か、自律裁量型か、地位権限型かを特定する。こだわりがパートナーシップか、リスク回避か、バランスかで、調和志向の中の要素、他者協調型か、安定保障型か、公私調和型かを見極める。

大事なことは、6つのモチベーションファクターのうち、どれが強いかを厳密に見極めようとしないうことだ。この人はどのモチベーションファクターだろうと1週間も2週間も思い悩んでいては、モチベーションファクターを実践で活用できない。「だいたい牽引志向だ」「どちらかと言えば調和志向が強い。中でも協力ということにこだわりがありそうだ」という程度の大雑把な見極めの方が、実践に役立つ。

就職面接で、面接官のモチベーションファクターを見極めるには、その面接官が目や口を輝かせて口にだすフレーズに着目するとよい。「チャレンジ」「目標達成」「成果」というような言葉に力を含めていれば、その面接官は目標達成型の傾向が強そうだ。「独自の取り組み」「ユニークな実績」にこだわっているようならば自律裁量型だと見当を付けてよい。「チームでの取り組み」「協力」「連携」を大事にしていそうだったら、他者協調型だという見当が付く。

面接官1人のモチベーションファクターの見当が付いても、それがその企業の全てのモチベーションファクターを示すものではない。しかし、インターンや企業訪問、そして何回かの面接で、複数の人のモチベーションファクターの見当を付けていくと、その企業のモチベーションファクターの傾向が見えてくる。牽引志

向の人が多く、調和志向の人がほとんどだということがわかってくる。ましてや面接官になる人は、たいていその企業の中核人材なので、企業を担っている人材のモチベーションファクターと、自分のモチベーションファクターのマッチ度を捉えるのに適している。

相手を巻き込む説明話法、返答話法

このように、自分と企業のモチベーションファクターを見極めて、ギャップの小さい企業を選択肢として重視することがよい。相性が合い、話が噛み合い、成果を生み出しやすくなる。他方、ギャップが大きい企業でも、円満にコミュニケーションを取り、成果を発揮しやすくする方法がある。それが、自分とは異なる、相手のモチベーションファクターの内容やフレーズを組み込んで話をする方法だ。

就職活動で、自己紹介をしたり、これまでの取り組み内容を説明したりするという機会は数多くある。何も考えないで説明しようとする、自分のモチベーションファクターの内容やフレーズが無意識のうちに多く組み込まれている。自律裁量型の人であれば、いかに工夫して取り組んできたか、ユニークなことを実施してきたか、他者協調型の人であれば、どのようにチームワークを高めてきたか、協力してきたかということに重点が置かれがちだ。

そこで、自分のモチベーションファクターではなく、相手のモチベーションファクターの内容やフレーズをできるだけ多く組み込んで、自分の紹介や自分の取り組み紹介をする。例えば、相手は安定保障型、自分は目標達成型だったとする。いかにリスクテイクしてチャレンジしたかという目標達成型の内容やフレーズではなく、相手のモチベーションファクターに合致した、リスクに備え万全の準備をして安定した成果を上げたという安定保障型の側面に着目した内容やフレーズを用いる方法だ。そうすることで、聞き手の集中度、関心度を格段に高める

ことができる。なにしろ、相手の意欲を高める要素に関連した内容やフレーズなのだから、相手の琴線に触れやすい。「多様な相手のそれぞれに合わせて話をしよう」ということは、よく言われることだが、そのための具体的で、すぐに実施できる方法が、相手のモチベーションファクターを組み込んで話をする、この方法だ。

相手のモチベーションファクターの内容やフレーズを組み込んで説明することに抵抗感を覚えなければ、その企業も就職先の選択肢として残しておける。逆に、どうしても相手のモチベーションファクターを組み込んで話することに違和感を払拭（ふっしょく）できなければ、そのモチベーションファクターを許容する余地が小さいと言えるので、就職企業としての選択肢から外した方がよいかもしれない。ストレスがたまることが目に見えている。

モチベーションファクターに加えて、面談時にどのような返答をして、対話はずませ、面接官を巻き込むかという返答話法のスキルも、相手を巻き込むために重要だ。それでは就職面接時に、どのような返答をして対話はずませ、面接官を巻き込めばよいのだろうか。私は返答話法を、**図表5**のようにモデル化している。相手の言った範囲内で反復したり要約したりして返答する、反復話法、要約話法。相手の説明に情報や具体事例や経験事例を加えて、話を広げて返答する、詳細話法、例示話法、経験話法。相手の説明に、仮定と帰結を示し返答する、示唆話法。相手の説明を、論理転換した上で返答する、転換話法。

図表5 返答話法

返答話法	内容
反復話法	相手の説明の範囲内で、反復して返答する
要約話法	相手の説明の範囲内で、要約して返答する
詳細話法	相手の説明に、情報を加え詳細に返答する
例示話法	相手の説明に、具体事例を挙げて返答する
経験話法	相手の説明に、経験事例を挙げて返答する
示唆話法	相手の説明に、仮定と帰結を示し返答する
転換話法	相手の説明を、論理転換した上で返答する

出典：モチベーションファクター株式会社によるモデル

話法。そして、仮定を置いて示唆する示唆話法、AならばBをBならばAということも言えるだろうかというように論理展開する転換話法の7つだ。

トピックスや状況によって、適した返答話法が異なるが、相手の好みに応じた返答話法を繰り返すと、対話はずみ、相手を巻き込みやすくなることがわかっている。そして、牽引志向の人は、詳細話法以下の話法を好む傾向がある。自分の話に相手が付け加えてくれる部分があって、追加情報や具体事例や経験事例を挙げてくれたり、示唆や転換により話が展開したりすることを歓迎する。逆に、調和志向の人は、反復話法や要約話法で返答されることを好む。まずは自分の説明に対して、反復されたり、要約されたりすることで、自分の説明を理解していることを確認して安心したいという意向がうかがえる。就職面接でも、ビジネスパーソンとしての活動でも、相手の好みに合わせた返答ができるようになると、格段に対話が進み、相手を巻き込めるようになる。

自分と仕事のモチベーションファクター

ここまで紹介してきたのは、自分と企業の「人」のモチベーションファクターのマッチ度だ。これに加えて、自分と企業の「仕事」のモチベーションファクターのマッチ度も見極めておくと、さらに企業選択の確度が上がる。例えば、システムのエラーをひとつひとつ発見するというような、決まったプロセスに則ってコツコツと定型業務を行う安定保障型のモチベーションファクターを発揮する仕事があるとすると、安定保障型の人にとっては、その仕事にはストレスがなく進捗しやすい。反面、型にはまらず独自の工夫をすることで意欲が高まる自律裁量型の人にとっては、その仕事はストレスが生じ、進捗しづらいと言える。このように、ストレスが発生しやすいかどうか、業務効率が上

がるかどうかは、自分と仕事のモチベーションファクターのギャップの大きさに左右される。

主たる仕事が、自分のモチベーションファクターに合致しているかどうかは、就職先企業の選択の重要な要素だ。自分のモチベーションファクターに合致した仕事ができそうな企業を選択することがお勧めだ。しかし、仕事は選り好みできないことがほとんどで、また、入社当初は自分のモチベーションファクターに合致した仕事できていても、その後の異動や昇格によって、例えば、個人でチャレンジする自律裁量型の仕事から、チームをまとめる他者協調型の役割に変わるなど、自分のモチベーションファクターとは異なる仕事を進めなければならない場面に、ほとんどの人が直面する。

そうした状況に直面したら、仕事のモチベーションファクターと自分のモチベーションファクターの両方を、業務プロセスの中に盛り込んでしまえばよい。例えば、仕事のモチベーションファクターが安定保障型で、自分が自律裁量型だったら、プロセスを確認する（安定保障）→プロセスを工夫できる点はないか検討する（自律裁量）→コツコツとエラーを発見する（安定保障）→エラーの出現パターンを自分なりに見極める（自律裁量）というよう、安定保障と自律裁量の両方が満たされるアクションをプロセスに盛り込む方法だ。こうすることで、仕事のモチベーションファクターも、自分のモチベーションファクターも満たされ、ストレスは緩和され、業務効率が上がりやすくなる。

「嫌な仕事でもやれ」「辛抱が大事だ」「石の上にも3年だ」…入社後、こうした激励に接することがあるに違いない。しかし、やみくもにがんばっても業務効率が上がらないし、辛抱するだけではストレス耐性は高まらない。仕事と自分のモチベーションファクターの両方を業務プロセスに組み込むという具体的な行動が、生産性を上げることに間違いなくつながる。

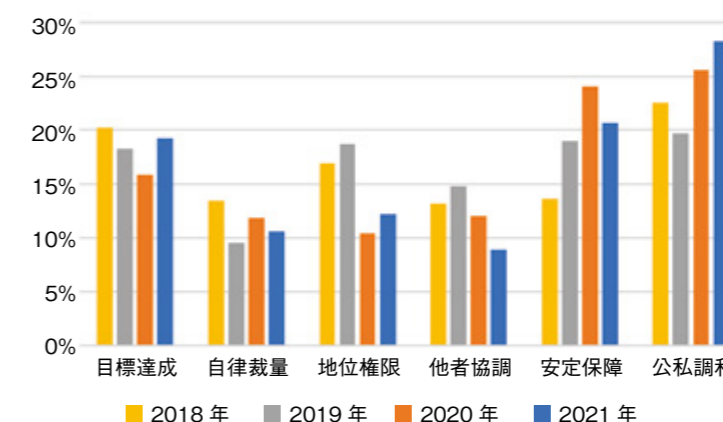
モチベーションファクターを ふまえたスキル発揮

今日、テレワークの継続、社内コミュニケーションの低下、顧客アプローチの変化、売り上げの激変など、これまでにない環境変化に直面する中、モチベーションファクターにも変化の兆しが見える。図表6はA社の各年の入社3年目社員のモチベーションファクターで、図表7はB大学の学生の各年のモチベーションファクターの経年推移だ。いくつかの傾向を指摘できるが、私が着目しているのは、両者ともに、安定保障、公私調和が増加傾向にあり、他者協調が低下傾向にあるということだ。

公私調和のモチベーションファクターが高まっている背景には、テレワークやリモート授業が日常化し、仕事や学業とプライベートを両立させる必要性が高まっていることがあるだろう。また、これまで経験したことのない環境変化に直面し、安定保障のモチベーションファクターも高まっている。これら二つの要素については、必要性や環境変化に対応している結果と言えよう。

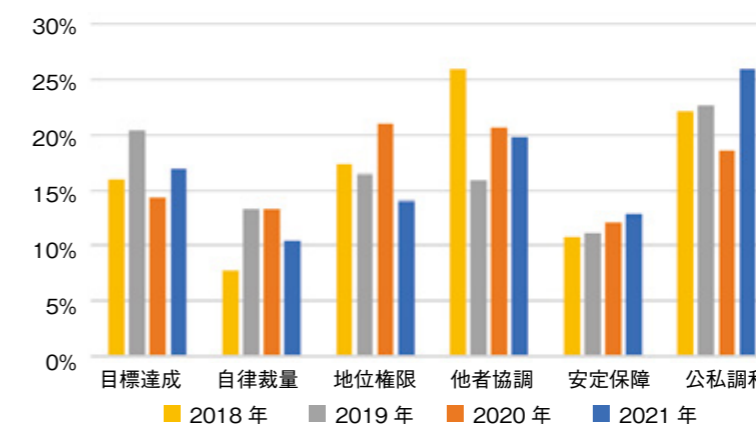
一方、テレワークが進み、コミュニケーションの量や質やエンゲージメント（相互の巻き込み）のレベルが低下する中、それらを向上させようという意欲が高まれば、他者協調のモチベーションファクターの数値は上がるはずだ。しかし、この数値が下がっているということは、テレワークが進む中、コミュニケーションやエンゲージメントの問題が放置されていて、テレワークなのだから、他者協調は低下してしまうのではないという諦観が流布しているように、私には思えてならない。このまま低下してしまえば、個人の成果が組織の成果につながらないという深刻な状況を生みかねない。環境変化に応じた経営課題、組織開発課題は、このように、モチベーションファクターで読み解くことができる。

図表6 メーカーA社の入社3年目社員のモチベーションファクター



出典：モチベーションファクター株式会社による集計（N：2018年30、2019年12、2020年18、2021年30）

図表7 国立B大学の学生のモチベーションファクター



出典：モチベーションファクター株式会社による集計（N：2018年28、2019年34、2020年29、2021年23）

自分のモチベーションファクターを見極めて、面談相手や企業のモチベーションファクターを見極めて、就職企業を選択することや、相手のモチベーションファクターや相手の好みの返答話法に合致したコミュニケーションを行うことは、相手を巻き込み、就職活動の目的を果たすために有効なスキルだ。加えて、就職活動のみならず、その後のビジネスパーソンとしての活動の中で、組織の成果を挙げるリーダーとして必要不可欠なスキルだ。ここで紹介したスキルは、いずれも、対面でなくても、非対面でも活用できる。知識修得やスキル発揮の元になるモチベーションファクターを活用していた

だき、当面の就職活動、ひいては生涯のキャリアプランの実現に役立てていただきたい。



プロフィール

国内外金融・IT・製造企業の人材開発部長、人事部長、PwC/KPMGコンサルティング各ディレクターを経て、現職。横浜国立大学大学院で理工学専攻修士学生を対象とした「グローバル

スタンダードの次世代ビジネススキル」講座を担当する非常勤講師。主な著書に「ビジネススキル急上昇日めくりドリル」（扶桑社）、「99%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）。ダイヤモンドオンライン「トンデモ人事部が会社を壊す」を長期連載するコラムニストでもある。慶應義塾大学法学部卒。