

MOTIVATION FACTOR

執筆 山口 博

モチベーションファクター株式会社
代表取締役



モチベーションファクター株式会社
代表取締役 山口 博

特別
企画

自分と周囲の モチベーションを 向上させるポイント

金融機関で働く若手行員の中には、自身のモチベーション管理に悩みを抱える人も多いのではないのでしょうか。そこで本特別企画では、モチベーションの向上・維持のカギとなる「モチベーションファクター」の基本的な考え方やその見極め方、活用法を紹介します。

モチベーション向上のカギ！ モチベーションファクターって なあに？

ここでは、モチベーションの向上・維持を実現するポイントであるモチベーションファクターの、基本的な考え方について紹介します。

「環境」

環境が変わりモチベーションが上がらない」「世代が異なる相手と話が合わない」「取引先との商談がはずまない」……こうした悩みを持つ人が増えています。

そのうちに、「環境のせいなので自分ではどうしようもない」「世代が異なるので対処のしようがない」「話が合う取引先だけを相手にしていけばよい」と考えて、諦めの境地に達してしまうこともあります。

実は、たった一つのスキルを駆使するだけで、自分や相手のモチベーションをすぐに上げることができ、さらに社内外の相手との対話がはずむようになり、周囲を巻き込みながら、成果を上げることができる方法があるのです。

モチベーションファクターとは意欲を高める要素

そのスキルとは、モチベーションファクターを見極めて活用

する発揮力です。モチベーションファクターとは、意欲を高める要素で、**図表1**のように2志向6要素に分かれます。

例えば、チャレンジすること

で意欲が高まるのであれば、「目標達成」のモチベーションファクターの持ち主であると捉えます。創意工夫をすることならば「自律裁量」、責任を全うすることならば「地位権限」の持ち主です。協力し連携することと意欲が高まるのであれば「他者協調」、リスク回避であれば「安定保障」、バランスをとることであれば「公私調和」のモチベーションファクターが高いと見極めます。

目標達成、自律裁量、地位権限で意欲が高まりやすい人を「牽引志向」の人、他者協調、安定保障、公私調和がより強い人を「調和志向」の人と称します。

モチベーションファクターの高低は善悪を示すものではありません。

まず、自分のモチベーションファクターが何かを把握すること、自分の意欲を高めやすくなります。さらに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、相手の意欲を高め、仕事でもプライベートでも相手を巻き込みやすくなります。

目標達成の人はリスクを許容しやすいですが、逆にリスクを慎重に捉える安定保障の人

も成果を上げるためには必要です。様々な関係者や、タスクのバランスをとる公私調和の人

私がなぜ、この2志向6要素でモチベーションファクターを捉えているかというと、理屈で考えたわけでもなく、どこかの理論を参考にしたわけでもありません。

20年来、様々な企業の各層の方々とその場で動作と話法の発揮力を高める能力開発プログラ

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	キーワード
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

ムを実施しています。過去のプログラム参加者のモチベーションファクターを集計すると、6要素に分散するので、このようにモデル化しています。牽引志向と調和志向も、ほぼ半々に分かれます。自分がある要素が抜

同じ人同士は、話が合いやすいということがわかっています。例えば、目標達成のモチベーションファクターの人が「多少のリスクはあるけれど、積極的にチャレンジしていこう」と言えば、同じ目標達成の持ち主は、「そのとおり。すぐに実施しまし

ズは、自分と同じモチベーションファクターの相手の琴線にか触れません。自分とは異なるモチベーションファクターの相手には、効き目がないどころか抵抗感を与えてしまうのです。

相手と話が合わないこと、取引先との会話がはずまないことの原因は、モチベーションファクターが異なることにあるのです。自分のモチベーションファクターと、相手のモチベーションファクターを見極めてそれらのギャップを解消する話法を発揮できれば、この問題は解消できます。

「世代が異なるので対処のしようがない」などと諦めてしまう必要はまったくありませんし、「話が合う取引先だけを相手にしていけばよい」と対象を狭めてしまう必要もないのです。自分や相手のモチベーションファクターを見極めて、意欲を高め周囲を巻き込んでいくことができます。

人は話をするときに、無意識のうちに自分のモチベーションファクターの内容やフレーズを多く組み込んで話をしがちです。しかし、その内容やフレー

話が合わない原因はモチベーションファクターの相違

モチベーションファクターが

図表3 初対面の人のモチベーションファクターの推定

AさんとBさんの対話		Bさんのモチベーションファクターに○					
Aさんの発言	Bさんの発言	牽引志向			調和志向		
		目標達成	自律裁量	地位権限	他者協調	安定保障	公私調和
①最近、どのような仕事に注力されているのですか	②新しい商品の開発にチャレンジしています	○					
③大変そうですね。最も苦労されていることは何ですか	④やはり、アイデア出しですね。斬新なものを出したいです		○				
⑤それはやりがいがありますね	⑥おかげさまで、お取引先企業にサポートいただいています				○		
	Bさんの最も強い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モデル

自分・他者のモチベーションファクターはこう見極めよう

ここでは、自分や他者のモチベーションファクターの見極め方について、対話例を交えながら紹介します。

自分のモチベーションファクターの見極め方

自 分と相手のモチベーションファクターのギャップを解消して、相手を巻き込んでいくために、まずは自分のモチベーションファクターを見極めてみましょう。モチベーションファクターは時間をかけて考え過ぎずに、数分で大雑把に見当を付けることがお勧めです。

最も簡単な見当の付け方は、どちらかといえば一人で実施することが好きならば牽引志向が強い、みんなで取り組むことが心地よいのであれば調和志向寄りというように、2志向でまず見分けることです。私が実施している演習結果では、牽引志向の人は暖色系の鮮やかな色を好む人が多く、調和志向の人は寒色系の穏やかな色を好む傾向が

あります。

索引志向が強いと見当を付けたのならば、こだわっていることがチャレンジであれば目標達成、独自の工夫であれば自律裁量、責任を果たすことであれば地位権限が強そうだというように絞り込んでいきます。調和志向寄りであれば、大事にしている考え方が連携することであれば他者協調、リスク回避であれば安定保障、バランスであれば公私調和というように掘り下げます。

キーワードを選び点数化して傾向を把握

キーワードから自分のモチベーションファクターを点数化して把握する方法もあります。

まず、図表2の24のキーワードの中から、自分にとって大事だと思うキーワードを8つ選び○をつけます。あれこれ考えあぐねて選ぶよりも、直観的に選んだほうが、自分自身の自然体

す。

ける方法が役立ちます。図表2の1行目から6行目の各行の点数の合計が、自分のモチベーションファクターの点数になります。

他者のモチベーションファクターの見極め方

相 手のモチベーションファクターは、日頃の相手の言動から見当付けることがお勧めです。普段からチャレンジすることに一生懸命ならば目標達成が強そう、工夫することが好きそうならば自律裁量、協力することを欠かさなかったら他者協調、安心・安全の関心が強ければ安定保障というように見極めてます。一度の言動だけで見当付けるのではなく、数日間の状況を振り返って捉えたほうが、見極めの確度が上がりま

す。

相手との対話の中で見当付ける方法も役立ちます。例えば、図表3のような対話をAさんとBさんの間で①から⑥の順にしたとします。AさんはBさんの発言から、②の発言は目標達成が強そうだ、④は自律裁量、⑥は他者協調が強そうだというように見極めてます。

この例では、Aさんは、Bさんの④「やはり、アイデア出しですね」という発言が特に強調されていた印象を持ったので、Bさんの最も強いモチベーションファクターは自律裁量である

と見極めています。

モチベーションファクターは変化することがある

モチベーションファクターは、成果の有無とは切り離して見極めることがお勧めです。例えば、成果がすでに出ていて、さらにチャレンジする意欲を高めていけば、目標達成のモチベ

図表2 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

ーションファクターは高まります。一方、成果が出ていないが、なんとか成果を出すためにチャレンジしたい場合にも、目標達成の要素は高まります。成果の有無でなく、あくまでその要素によって意欲が高まるかどうかを見極める方法です。

また、モチベーションファクターは、短期間で大きく変化することはありません。しかし、周囲の環境が必要とするモチベーションファクター、取り組む業務内容が必要とするモチベーションファクター、長く仕事をする相手のモチベーションファクターなどに、次第に影響を受けることがあります。

相手のモチベーションファクターを見極めたら、この人はこのモチベーションファクターだという固定観念を持たずに、時々、日頃の対話の内容を振り返り、その時々

モチベーションファクターの ギャップを解消し 成果を上げるポイント

ここでは、モチベーションファクターの考え方を活用して、仕事でさらに成果を上げるポイントを紹介します。

仕事に必要な

モチベーションファクター とのギャップ解消法

自

分や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たなら、自分のモチベーションを上げ、パフォーマンスを向上させることに役立てる段階に入ります。それには仕事に必要なモチベーションファクターを見極め、自分のモチベーションファクターとのギャップを解消することが大事です。「努力しているのに成果が上がらない」「取り組めば取り組むほどストレスが溜まる」「この仕事は自分に合わない」：誰しもこう感じることもあるに違いありません。これらの状況は、自分のモチベーションファクターと、仕事に必要なモチベーションファクターにギャップが生じていると考えられます。

例えば、自分のモチベーションファクターは独自の工夫をする自律裁量だったとします。しかし、遂行すべき仕事は、コツコツとエラーを発見して解消する安定保障のモチベーションファクターを必要とするとなります。この自分と仕事のモチベーションファクターとのギャップが、仕事が進まないと感じたり、ストレスが発生したりする原因です。努力すればするほど、改善するどころか、ますます状況が悪化するのは、自分のモチベーションファクターとは合わないモチベーションファクターにさらに直面しているからです。

1と、それぞれが担当する仕事のモチベーションファクターをできるだけ一致させることができるだけ、チーム全体のストレスは軽減できます。実際、担当業務を決める際に、知識や経験のみならずその人と担当業務のモチベーションファクターのマッチングを考慮して適材適所を実施し、チームの成果を高めている企業があります。

自分と仕事それぞれの要素を 組み込んだプロセス設定

しかし、仕事が多岐にわたる、人員も限られている中、自分のモチベーションファクターと一致する仕事ばかりを担当できるわけではありません。そのようなときには、自分のモチベーションファクターと仕事に必要なモチベーションファクターの両方を組み込んだ動機付けを、自分や相手に対して実施することが役立ちます。

例えば自律裁量の持ち主が、

安定保障の仕事を担当場合には、「独自のアイデアで実施方法を工夫したうえで、その方法でコツコツとエラーを発見する」という動機付けをします。

前半は自律裁量のモチベーションファクターを刺激する動機付けで、後半は安定保障に合う動機付けです。

これを、自分のモチベーションファクターを組み込まず、仕事に必要なモチベーションファクターだけを捉えて、「コツコツと実施しなければならぬ」「ひたすらエラーを発見しなければならぬ」と考えてしまうと、モチベーションが低下してしまうのです。

他者の

モチベーションファクター

とのギャップ解消法

自

分と仕事のモチベーションファクターのギャップ

に加えて、自分と他者のモチベーションファクターのギャップ

がストレスの原因になることがあります。

「一生懸命話しているのに話が通じない」「話せば話すほど、ストレスが溜まる」「この人とは相性が合わない」と感じることは、誰しもあるでしょう。そのような場合は、自分と相手でのモチベーションファクターが異なっていると思ってしまうかもしれません。

相手のモチベーション ファクターを組み込んだ話法

この問題も、自分と相手のモチベーションファクターの両方の内容やフレーズを組み込んで話すということで、解決できます。

例えば、目標達成のモチベーションファクターの持ち主が「みんなで新しいことにチャレンジして、目標を達成しよう」と言っても、目標達成以外の6分の5のモチベーションファクターの持ち主は、ピンとこない

どころか、逆に抵抗感を抱いてしまいます。

そこで、相手と自分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します。

● **自律裁量の相手**：「独自の工夫をして、チャレンジしよう」

● **地位権限の相手**：「チャレンジして、責任を全うしよう」

● **他者協定の相手**：「協力し合って、達成していこう」

● **安定保障の相手**：「リスク回避して、達成していこう」

● **公私調和の相手**：「バランスを取って、達成していこう」

相手のモチベーションファクターを刺激して、自分のモチベーションファクターにつながることを目指します。

相手のモチベーションファクターを組み込むことで、自分や相手の悩みに対する助言の効果も上がります。図表4は、それぞれのモチベーションファクターの人が持ちやすい悩みの例です。

図表4 相手のモチベーションファクターを組み込んだ指導・助言

相手のモチベーションファクター		相手の悩み	相手のモチベーションファクターを組み込んだ指導・助言
牽引志向	目標達成	市場が回復せず、成果を実感できない	新しい市場でチャレンジしてみてもどうか
	自律裁量	プロセスが煩雑で、裁量余地が小さい	プロセスの簡略化を提案してみてもどうか
	地位権限	権限がなく、やりがいを感じられない	現在の職位でできるこの取組みは、職位アップに役に立つと思うがどうか
調和志向	他者協調	他の人の動向がわからず協力しにくい	情報共有のリーダーになってもらいたいと思うがどうか
	安定保障	体調が悪いので、不安を払拭できない	体調に合わせて勤務の日程を見直そうと思うがどうか
	公私調和	多忙なので、自分の時間が持てない	業務の棚卸と優先順位付けのサポートしようと思うがどうか

出典 モチベーションファクター株式会社によるモデル

商談中ではなく 挨拶や雑談から見極める

営業担当者が、顧客の見せかけのモチベーションファクターによる発言を汲み取って商談を進めても、その顧客のモチベーションファクターは別の要素なので、商談が成立しないということが頻繁に起きます。クロージングの段階になった途端に、急に顧客の熱意が低下しているように見えるケースでは、顧客の見せかけのモチベーションファクターに惑わされていることが実に多いのです。

顧客のモチベーションファクターを見誤らないようにするためには、商談の最中ではなく、商談に入る前の名刺交換や挨拶の段階、雑談をする時間があればそのタイミング、懇親の機会があればその際に見当を付けることがお勧めです。商談の内容や営業担当者の影響を受けていない、ニュートラルな状況でこ

そ、その人本来のモチベーションファクターを見当付けやすいからです。「雑談が大事だ」ということがよく言われますが、雑談は相手のモチベーションファクターを見当付ける絶好の機会なのです。

初対面の人のモチベーションファクターを、その人との問答の結果から見当付ける演習を、様々な企業の役員から新入社員までの各層の方々と実施しています。「最近、仕事はいかがですか」「先日の連休はどうされていたのですか」などと、初対面の人にしても抵抗感を与えない質問に答えてもらいます。わずか3分程度の質疑応答の結果から、その人のモチベーションファクターを見当付けるのですが、実に8割の人が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ます。

初対面の相手でも、雑談からモチベーションファクターを見極めることは、それほど難しい

例えば、「リモートワークでほかの人の動向がわからず協力しにくい」と悩んでいる他者協調の人に対して、「一人でしっかりやりましょう」と、他者協調のモチベーションファクターと一致しない助言をしても効果はありません。しかし、「ほか

の人の状況を把握したり、情報共有を実施したりする担い手になつてくれますか」という他者協調の内容やフリーズを組み込んだ、助言をすることで、相手の他者協調のモチベーションファクターを刺激でき、効果が高まります。

取引先の

モチベーションファクター

のギャップ解消法

相

手のモチベーションファクターを見極め、組み込む方法は、社外の取引先相手との折衝でも効果を発揮します。

ただし、社内のメンバーに比べ、社外の相手はコミュニケーションの頻度や密度が低いので、相手のモチベーションファクターを見誤るリスクが大きいといえます。加えて、関係性が希薄な社外の相手は、自分の自然体のありのままの言動を示し

ていない可能性も高いため、見極めが困難なこともあります。さらに商談の本論に入ってしまうと、営業担当者が能弁であればあるほど顧客が影響を受けやすく、営業担当者のモチベーションファクターに寄せた発言が顧客から出やすくなります。このような顧客の自然体の姿ではないモチベーションファクターを、見せかけのモチベーションファクターと呼んでいます。

ことではありません。試してみただければ幸いです。

顧客の自然体のモチベーションファクターを見極めることができたなら、顧客の発言を営業担当者がコントロールしやすくなり、商談進捗の主導権を発揮しやすくなります。

「顧客に振り回されてはいけない」「商談の主導権を握ろう」ということは、よく言われることですが、そのための具体的で即効性のある方法が、顧客の自然体のモチベーションファクターを組み込みながら、商談を進めることです。

図表5は、顧客の見せかけのモチベーションファクターと、それに惑わされずに顧客の自然体のモチベーションファクターを組み込んだ話法例です。

それぞれのモチベーションファクターの持ち主は、次のような商品・サービスに興味を示しやすいといえます。

● **目標達成**…先進性のある商

品・サービス

● **自律裁量**…独自性のある商品・サービス

● **地位権限**…ブランド力のある商品・サービス

● **他者協調**…シェアの高い商品・サービス

● **安定保障**…品質が高い商品・サービス

● **公私調和**…バランスのとれた商品・サービス

例えば、事前の挨拶や雑談の中で、目標達成のモチベーションファクターの持ち主だと見当付けた顧客が、営業担当者の商品提案を踏まえて、「よく売れていることはわかった」と返答したとします。この発言だけに引つ張られて、「この顧客はシェアに関心がありそうなので、他者協調が強い」と決めつけてしまうと、見せかけのモチベーションファクターに惑わされてしまい、商談が進まなくなりま

図表5 顧客のモチベーションファクターを組み込んだ商談進捗

顧客の自然体のモチベーションファクター		見せかけのモチベーションファクターを生む顧客発言	顧客の見せかけのモチベーションファクター	顧客の自然体のモチベーションファクターを組み込んだ話法
牽引志向	目標達成（先進性）	よく売れていることはわかった	他者協調（シェア）	多くのお客様の支持をいただいているのは、最新の技術ゆえです
	自律裁量（独自性）	堅実な商品だということは理解した	安定保障（品質）	品質の高さを実現しているのは、独自の技術です
	地位権限（ブランド）	所有している物と同程度でバランスがよい	公私調和（バランス）	バランスのある商品になっているのは、当社の代表的な商品だからです
調和志向	他者協調（シェア）	最新の製品であることはわかった	目標達成（先進性）	最新の技術ゆえ、多くのお客様の支持をいただいています
	安定保障（品質）	他社にない独自の技術の商品だということは理解した	自律裁量（独自性）	他社にない独自の技術が、品質の高さを実現しています
	公私調和（バランス）	ステイタスのある商品でよい	地位権限（ブランド）	当社のシンボリックな商品ですので、既存商品との連携が図られています

出典 モチベーションファクター株式会社によるモデル

ンファクターを組み込んでお客様と対話することが、商談の成約率を高めるのです。

図表5にあるように「多くのお客様の支持をいただいているのは、最新の技術ゆえです」という返答例は、前半は顧客の発言を受けた他者協調の内容を組み込み、後半は顧客の自然体のモチベーションファクターである目標達成を組み込んだ話法になっています。そうすることで、その顧客本来のモチベーションファクターを刺激することができるといえます。

「相手によって言い方を変えよう」ということがよく言われますが、100人に対して100通りの話法を練り出すことは難易度がとても高く、現実的ではありません。しかし、2志向6要素で捉えることは格段に容易です。仕事や相手のモチベーションファクターを見極めて活用し、より一層の業務効率の向上、周囲の巻き込み、成果の拡

PROFILE

モチベーションファクター株式会社 代表取締役 **山口 博**

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。モチベーションファクター®を礎にした分解スキル反復演習®型能力開発プログラムのモデル化と普及に務める。

横浜国立大学大学院非常勤講師、「グローバルスタンダードの次世代ビジネススキル」講座担当。主な著書に「人を動かすモチベーションファクター実践手法」「チームを動かすファシリテーションのドリル」がある。



大に役立てていただければと願うばかりです。

BB