

# 人と組織の変革を

## 実現する6手法

### 第1回 「モチベーションファクター」による 改革ビジョンの実現手法

モチベーションファクター株式会社  
代表取締役

山口 博

URL <http://motivation-factor.com/>

E-mail

yamaguchi@motivation-factor.com

加速する環境の変化に対応すべく、人と組織の変革が求められています。それには時間がかかります。また、変革の重要性を何度唱えても進捗することはなく、逆に抵抗感を与えてしまうことがあります。実は、変革を推進し、浸透させ、実現度を高める手法があります。本連載では、人・リーダーシップ・仕事・組織の変革に向けて、直ちに実践できる具体的な手法を全6回に分けてお伝えします。第1回のテーマは「モチベーションファクター」です。

#### 進めぬ改革を動かす モチベーションファクター

以下のような変革を推進する掛け声が、後を絶ちません。

「グローバル情勢の変化に対応」  
「ダイバーシティの推進」  
「ハラスメントを未然に防ぐ」

しかし、掛け声をかけても「笛吹けど踊らず」という状況が続き、やきもきすることが少なくありません。

その理由の第一が、極めて抽象的な掛け声にあり「総論はわかりますが、では具体的に何をどうすればいいのですか？」という不安

や不満を払拭できなければ、変革行動は生まれません。

第二に、メンバーの価値観が多様化し、それに輪をかけリモートワークの普及から一律の指示や命令が浸透しづらくなっています。

第三に、仮に何をどうすればいいのかかわかっていても実施項目が多岐にわたり、どこにフォーカスするかを見極めることができません。第四に、実施しなければならぬことに対して、人手が限られている状況では業務効率が上がらず改革が進みません。

実は、このような抽象度が高く、価値観が多様化し、実施項目が多

い、人手が限られている問題に対応し、変革を実現させる手法があります。

それが「モチベーションファクター」(意欲を高める要素)を活用する手法であり、前述の四つの課題を解決することができます。

- 1 具体的な手法として発揮できる
- 2 人ひとりの価値観に働きかけることができる
- 3 フォーカスすべきポイントを明確にできる
- 4 限られた人員で効果を極大化できる

#### 1 具体的な手法として 発揮できる

●モチベーションファクターの  
見極め方

モチベーションファクターとは、意欲を高める要素で、個々人で異なり、図1のとおり「2志向、6要素」に分かれます。

例えば、リスクを許容してチャレンジすることで意欲が高まる人

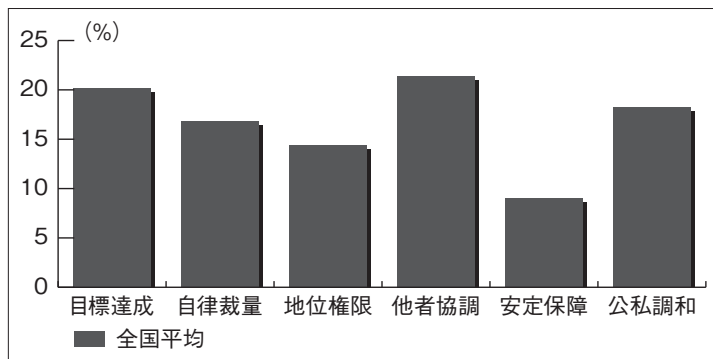
図1 モチベーションファクター

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	創意工夫することで意欲が高まる
	地位権限	責任を果たすことで意欲が高まる
調和志向	他者協調	協力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

は目標達成の持ち主で、リスクを回避して安定的に取り進むことを好む人は安定保障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。これは、良し悪しを示すものではなく、その人の言動の元になる意欲の源泉で、価値観を構成する元になる要素です。

相手のモチベーションファクター

図2 モチベーションファクターの分布



モチベーションファクター株式会社による演習結果 (n=1,114)

1は、その人の日頃の言動から観察できます。何に目を輝かせているか、何に関心を示すか、どのような状況を心地良いと感じているか、などに着目して見極めます。

最も簡単な方法は、一人で取り組むことを好んでいるようであれば「牽引志向」寄り、皆で実施したがってあれば「調和志向」寄りと

いうように、2志向のどちらの傾向かを見極めることです。その上で、牽引志向の3要素、調和志向の3要素のどこにこだわりがあるのかを掘り下げて行きます。

**2 人ひとりの価値観に働きかけることができる**

●メンバーとビジョンのモチベーションファクターの不一致

ここで着目すべきは、日本のビジネスパーソンモチベーションファクターは、個々人で異なるということ。図2のように6要素に分散し、2志向はほぼ半々になります。

つまり、自分と同じモチベーションファクターの持ち主は、6分の1、わずか16・7%前後に過ぎません。残りの6分の5、実に80%前後の人は、自分とはモチベーションファクターが異なることになり、気の合わない人、話が噛み合わない人は、たいていモチベーションファクターが大きく異なる人なのです。

例えば「一人ひとりがこれまでにない新しい発想で事業革新に取り組む推進させる」という改革ビジョンが打ち出されたとします。

このビジョンに対して、独自の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は「それならば、すぐに実施しよう」と即座に呼応しますが、自律裁量以外の人はそうはいきません。

目標達成の人は「それで成果が上がるのだろうか？」と疑問を呈し、地位権限の人は「まずは現行業務で責任を果たすのが先だ」と思いがちです。

他者協調の人は「一人ひとりでなく、まずは協力したい」と言い、安定保障の人は「新しい取り組みに伴うリスクが問題である」と懸念し、公私調和の人は「現行業務との調和が崩れるのでは？」と違和感を覚えます。

このように、モチベーションファクターが分散していることが、一律の指示・命令が浸透しない最大の理由なのです。

### 3 フォーカスすべきポイントを明確にできる

#### ●モチベーションファクターのギャップを解消するには

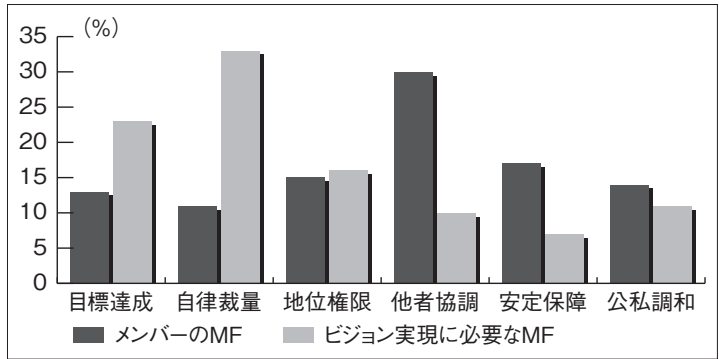
この問題の解決には、次の方法が役立ちます。

例えば、自律裁量を必要とするタスクは自律裁量の人に、他者協調を必要とする取り組みは他者協調の人に担ってもらう、つまり、ビジョン実現のために必要なモチベーションファクターと実践者のモチベーションファクターの一致度を高めます。

ところが、人員が限られている中では、各々のメンバーのモチベーションファクターとビジョン実現に必要なモチベーションファクターが一致しない状況に多くのケースで直面します。

図3は、その状況を表したグラフです。これを見ると、メンバーには他者協調のモチベーションファクターの持ち主が多く、ビジョン実現のために必要となる自律裁量と目標達成の持ち主が極めて少

図3 メンバーとビジョン実現に必要なモチベーションファクター (MF)



モチベーションファクター株式会社による演習結果をふまえたモデル

ない状況がわかります。

この場合、自律裁量と目標達成の担い手を採用したり、他部門に異動させたりする方法が考えられますが時間を要します。

結局は、現メンバーに自分ないモチベーションファクターを發揮してもらう必要が出てきます

が、抵抗感を持たれたり、ストレスが生じてしまったりします。そこで役立つのが、メンバーに対して、その人とビジョン実現に必要なもの、その両方のモチベーションファクターを組み込んで動機付けをするという方法です。

例えば、他者協調の持ち主に對して、自律裁量が必要なビジョンの動機付けをする場合は「他の人と協力して(他者協調)、アイデアを出していきましょう(自律裁量)」というように、両方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みます。

ビジョンに必要なモチベーションファクターを發揮するアクションだけでは、自分のモチベーションファクターは刺激されずに業務効率が上がりませんし、自分のモチベーションファクターだけを發揮していると1人よがりの取り組みになり、ビジョン実現は進捗しません。

両方組み込めば自分のモチベーションファクターも高まり、ビジョン実現に必要なモチベーション

ファクターも高まり、意欲を高めた担い手によりビジョンを実現しやすくなります。これにより多様なモチベーションファクターや価値観の持ち主を巻き込むことにつながります。

#### ●複数のメンバーを同時に巻き込む

分散している多数のモチベーションファクターに動機付けをしたときの組み込み方には、以下の方法があります。

- ① 全員のモチベーションファクターの傾向を捉えて、高い割合のモチベーションファクターを組み込む
- ② 主たる担い手のモチベーションファクターを組み込む
- ③ 最も理解しているメンバーのモチベーションファクターを組み込む(リーダー役にする)
- ④ 最も理解していない人のモチベーションファクターを組み込む(全体理解の底上げを図ることが)

⑤牽引志向のフレーズを組み込んだ後に、調和志向のフレーズで言い換えて、両方の持ち主を巻き込む

この方法は、個々人の心の奥底にある意欲を高める要素に働きかける方法です。表情や声色で巻き込む手法ではないので、顔の見えないリモート環境下でも効果を発揮します。

#### 4 限られた人員で効果を極大化できる

●モチベーションファクターをプロセスに組み込む

限られた人員で改革ビジョンの実現度を高めるためにも、モチベーションファクターは高い効果を発揮します。動機付けのみならず業務プロセスの中に、ビジョン実現に必要なモチベーションファクターと、担い手のモチベーションファクターの両方を組み込むことが求められます。

ビジョン実現に必要なモチベ

ションファクターを發揮するプロセスだけでは、自分のモチベーションファクターは刺激されず、ストレスを感じて進捗がはかどりません。

そこで、例えば、ビジョン実現に必要なモチベーションファクターが、独自のアイデアを反映させて革新的な取り組みをする自律裁量だとします。担い手のモチベーションファクターはリスク回避で意欲が上がる安定保障だとします。この場合、次のようにプロセス設定をします。

- ・プロセス1…各アクションで独自の工夫ができることがないか考える（自律裁量を發揮）
- ・プロセス2…アクションを実施した際のリスクを洗い出してバックアッププランを立てる（安定保障を發揮）
- ・プロセス3…工夫しながらアクションを実行に移す（自律裁量を發揮）
- ・プロセス4…持続的に安定的に実行できるように、実行内容を

標準化する（安定保障を發揮）

同様に、目標達成と公私調和のモチベーションファクターの場合、図4のようなプロセス設定になります。

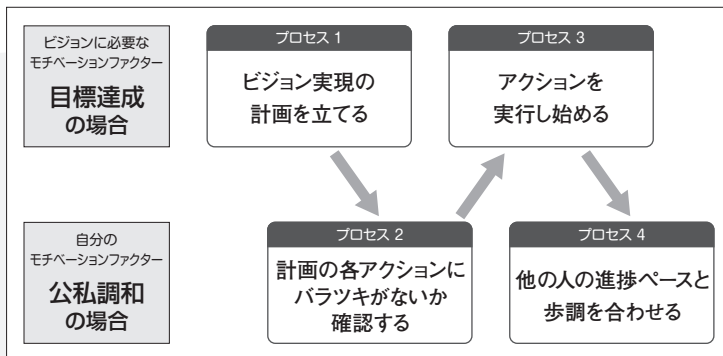
大事なポイントは、ビジョン実現に必要なモチベーションファクターを發揮するプロセスと、担い手のモチベーションファクターをできるだけ交互にプロセス設定することです。

その理由は、ビジョン実現に必要なモチベーションばかりを發揮するプロセスが続くと、その間に自分のモチベーションが低下してしまうからです。

改革ビジョンの実現には、抽象的なスローガンの打ち出しは全く無力であり、不可欠なのが、モチベーションファクターを見極めて組み込むという具体的なアクションです。多様なメンバーをリモータ下で巻き込むために、個々人の異なるモチベーションファクターが効果を發揮します。

実施項目が多岐にわたる取り組

図4 モチベーションファクターを組み込んだプロセス設定



モチベーションファクター株式会社によるモデル

みのフォーカスポイントを明確にして、限られた人員で効果を發揮するためには、ビジョン実現に必要なモチベーションファクターと担い手のモチベーションファクターの両方を組み込んで、動機付けをし、プロセス設定することが役に立ちます。