

7 動 機 づ け

【学習のねらい】

管理者が部下に仕事の成果を上げてもらうのには、やる気をもって仕事に取り組んでもらわなければならない。本人がいくら能力があってもやる気がないと、能力が発揮されないから仕事の成果が上がらない。したがって、部下にやる気を高めさせるリーダーシップの発揮は、管理者にとって大変重要な課題である。

やる気は人の心の働きであるから、他人から強制されて簡単に起こす性質のものではなく、自分がそうしなければならないと自主的に思っはじめて起こす。自主的にそうさせるには、そのようになる状況づくりをすることである。これを動機づけという。

やる気とは二つの次の精神的な働きが組み合わさったものである。

※ 何らかの目標を立てて、その目標を達成しようとする強い気持ち（意欲）

※ 目標を達成する方法を工夫し、その方法を最後までやり抜こうとする強い気持ち（意志力）

動機づけは、この精神的働きを強める状況をつくれればよいわけである。仕事上では、仕事そのものにまたは仕事をやっているときにやりがいを感じさせる状況づくりである。それらのやりがいを感じさせる代表的な動機づけの行動は以下のものがある。

人は自分のやったことを評価され、ほめられると自分が認められたと強い満足感をもちやりがいを感じるから、その人の仕事に関心をもちよい点を認めてほめることである。

次は仕事に達成感を味わせることである。自分の能力をフルに発揮して仕事をやり遂げたとき、人は「やったぞ」と強い達成感をもち、やりがいを感じる。そのような仕事の与え方をすればよいのである。

三つめは、仕事に面白さを感じさせることである。人はやることに面白さを感じると夢中になってそれをやる。その満足感はやりがいになる。面白く感ずる仕事の進め方をさせるのである。

四つめは、仕事の重要性を理解させることである。重要性があると感じるのは、それが他の仕事に役立っていてその価値を高く評価されているときである。その仕事の重要性を実感させることでやりがいを与えられる。

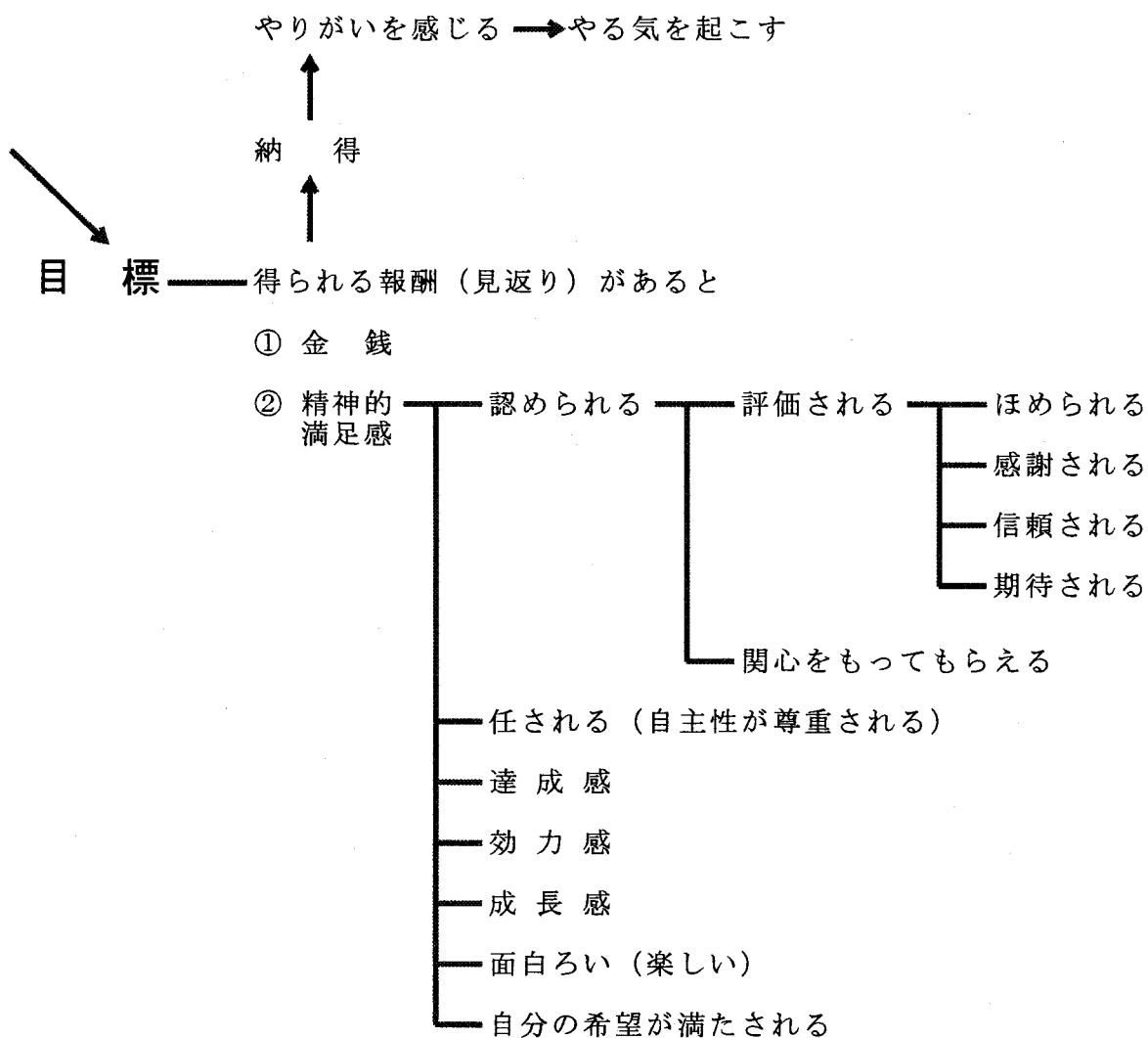
五つめは、仕事を自主性をもってやらせることである。人は自分のやることを自主性をもってやれるときに、やりがいを感じるから仕事を任せることが大切なのである。どんなときに仕事のやりがいを感じずるかの詳細は《別表》を参考にされたい。

人がやる気があるかどうかの判断はそう簡単にはできない。それは、人によって考えるやる気の内容が異なる場合があったり、表面的な行動だけで内面のやる気の見極めは難しい場合があるからである。職場で上司が見てやる気がある者を同僚はやる気がないと見たり、上司がやる気がないと思う部下が本人はやる気があると思っていた

りすることがしばしばある。

したがって、部下を単純に「やる気がない」、「やる気がある」とレッテルを貼ってしまおうと、部下への対応の仕方を誤ることになるので、いろいろな点から考えたうえで判断することが必要である。

《 別 表 》



『管理者教育』学習項目

第6章 2. 1 OJTのすすめ方 (6) 仕事の任せ方

第7章 3 やる気を起こさせるリーダーシップ

【事例研究ポイント】

【事例研究7-1】 仕事にやりがいを感じない

新田課長は、古川係長の依頼でやる気がないという山本君と話し合った。

山本君は、「仕事が面白くないとやる気が起きない」と言っている。これに対し新田課長は納得できないところがある。「仕事は元来辛いものであり、それを辛抱してやらなければいけないのだ」と考えているからである。古川係長も同様である。山本君と価値観が違うのである。現在の大体の若い者の価値観は山本君と同じである。

山本君への対応は、その価値観の違いを認識しそれを認めてするしかないので、価値観を変えさせようとしても無理である。それなのに課長は自分の経験を基に山本君の考えを改めさせようとしているが、自分の考の押しつけになっており、若い者には全く効果はない。

山本君にやる気を起こさせるには仕事を面白くするしかない。人が心理的に面白いと感じる条件は、次の五つである。

- ① 達成したい目標がある
- ② やることにほどほどの難しさがある
- ③ やることに変化がある
- ④ やることを自分で工夫しながらできる
- ⑤ やった結果が直ぐ評価できる

山本君にとって仕事の要領がわかっているのは「難しさがない」ことであり、決まったことをただやっているのは「変化がなく単調である」ことであり、「やることに自分の工夫を入れる余地がない」ことであり、仕事の現状は面白い条件に合っていない。

古川係長は、山本君に限らず部下に2年以上も同じ仕事をやらせていたら、その中身が変わらなければ仕事が面白くないと感じるだろうと察しなければならない。それは仕方がないので「辛抱して頑張れ」というのでは、仕事にやる気を起こさせることはできない。管理者として、部下の仕事に変化をつけ興味を感じさせる工夫をするのは当然の責務である。

また、新田課長は本気で山本君を課の中心になってもらいたいと考えているのなら、

将来の能力目標を山本君とよく話し合いをしほんにんの納得の下に定めることである。そして、計画的に仕事の範囲を広げる。仕事を変えることをすると同時に、本人が自主的に勉強すべき方向を教えるのである。そうすれば、山本君は上司から期待がはっきりした形で示されるので、仕事が面白くなりやりがいを感じる。

現代の管理者は、部下に対しここまで深く考え指導する必要がある。

【事例研究ポイント】

【事例研究7-2】 仕事の任せ方

仕事を任せることの重要性はどんな管理者でも理解している。しかし、その任せ方が正しいやり方をしていないと、任された部下の方が任されたと思っていないために、任したことになっていない状態になってしまう。村山係長の課長は、「任せたのでやる気を高めるはずだ」と思っているのに、村山係長は任されたと思っていないのでやる気は高まっていない。課長はそれに気がついていないのだからリーダーシップの発揮がうまくいくはずがない。したがって、正しい任せ方の理解が必要である。

三人の課長の例にあるように、管理者によって任せ方についての考えがまちまちであるのが普通である。任せ方は画一的なやり方があるわけではない。仕事や部下の状況によって任せるやり方が変わるのは当たり前である。ただし、任せ方の基本についてはきちんと理解している必要がある。

目標を達成するための方法を考え、実行するのが仕事である。目標の決定は管理者が行わなければならないが、それを達成する方法の決め方は次の三とおりがある。

- ① その方法を管理者が考えて、そのとおりに部下に実行させる
- ② その方法を部下に考えさせ、管理者が決定し、それを部下に実行させる
- ③ その方法を部下に考えさせ、決定させ、実行させる

このうち、3番目のやり方が「任せる」のであり、権限の委譲といわれるものである。

①は事例の資材課長のように、達成方法まで管理者が考えて決め、「後は君に任せる」と言って仕事を任せたと思っている管理者がいるが、これは任せたことにならない。②も達成方法を部下に考えさせただけであって、「その決定は管理者の考えに合った内容で行う」のだから「任せた」とはいえない。

仕事を任せるときの基本は、達成すべき目標を示し、後は部下が達成方法を自分で決定できる業務の範囲を方針とともに明確に示すことである。総務課長の例のように何をどこまで任せたのかわからないやり方は、太っ腹というよりいい加減な任せ方であり、部下はどこまでやればよいのかわからず、結果が行き過ぎであったり不足だったりとなって、管理者が困ることが起きる。

③で決定を部下に委ねた以上、その決定内容が失敗の可能性があってもその内容に口を出さないのが原則である。ここが管理者にとって難しいところである。それでも任せた結果の責任はすべて管理者にある。ただし、「任せる」は「放任」ではなく、任せたことについて進行状況を把握している必要があるし、場合によっては指導も必要になる。そこで部下に中間で適切な報告をするよう指示をしておかなければならない。

このような正しい任せ方によって、部下は自主性が尊重されていると感じ、やる気を高めるのである。

【事例研究ポイント】

【事例研究7-3】 やる気があるとは

春田君と秋山君とタイプの違う若い社員に対するやる気についてどう考えるかである。二人の係長のやる気があるとはどういうことなのかの考えはほぼ一致している。

「自分が指示した以上のことを自主的に積極的に考えて仕事をする」である。春田君はそうしないので高松係長は「やる気がない」と思い、秋山君はそうはするが不必要なことまで了承をとらずにやり、しかも失敗することもある。それを注意しても同じことを繰り返すのでこれを「やる気がある」といえるのか松山係長は迷っている。

指示した以上のことを自主的に考えてやることのみを「やる気がある、ない」の判断基準にするのは問題がある。仕事の目的は決められた目標を達成することである。本人に与えた仕事上の目標をきちんと達成すれば、責任を果たしているので「やる気がある」といえる。そのとき管理者が指示した以上のことを自主的にやるというのは、与えられた目標より高いレベルの目標を考えるか、関係する別の目標も合わせて考えるか、指示されたやり方よりもっとよい方法を自分で考え実行することである。しかし、職場の仕事は常時そういう状況ではないから、常に自主的に指示した以上のことをやらせるやる気を求めると、秋山君のように必要でないことまでやるようになる。指示した以上のことを考え、実行するのは簡単にできることではない。

春田君、秋山君については「やる気がある、ない」の判断に立って指導を考えるのではなく、その悪い点を指摘して「どのように改めて欲しいか」を具体的に指導をすればよい。

やる気とは、目標をどうしても達成しようとする意欲と目標達成の方法をやり抜く意志力である。この場合のその動機づけのリーダーシップは、本人の能力レベルより高い目標にチャレンジさせる、今より幅広い仕事を与える、今の仕事のやり方の改善に取り組みさせる、仕事を任せるなど本人が納得する高いレベルの目標をきちんと与え、その達成を期待し支援する指導である。仕事の目標を本人に考えさせたいときは、目的あるいは課題を示しそれに基づいて考えさせ提案させることである。そして、春田君、秋山君は性格が異なっているので、その面を考慮した指導を考える必要がある。

管理者がやる気とはどういうことなのか明確な考えをもっていないと、部下の動機づけはうまくできない。