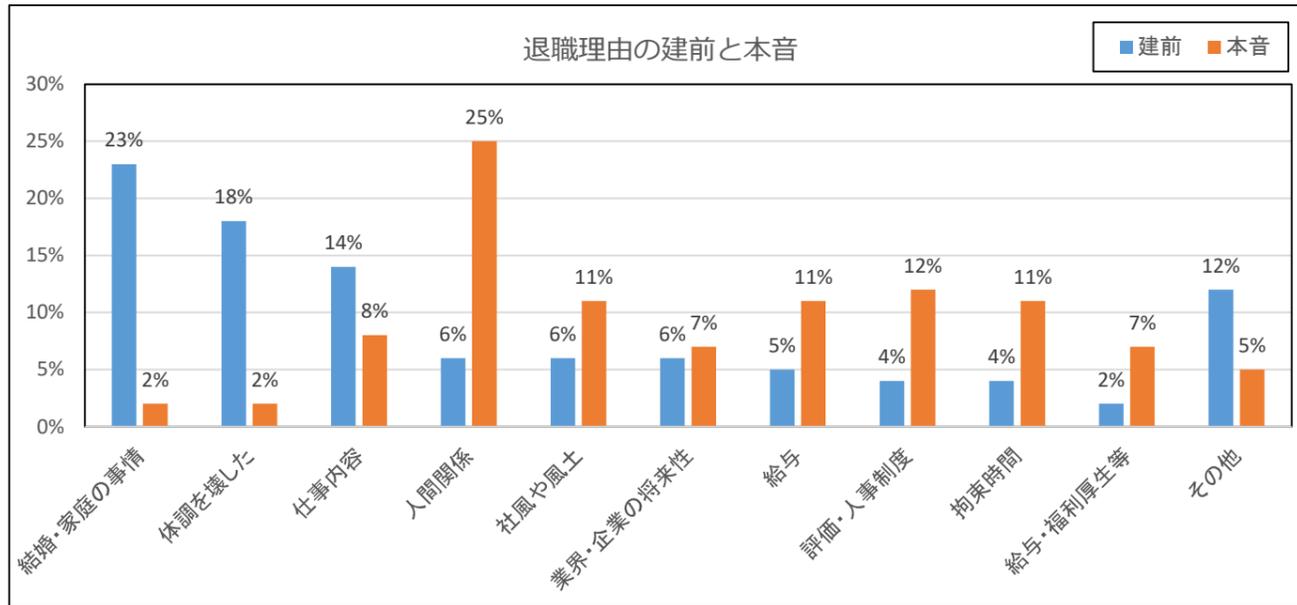


I. 概要

少子高齢化等により労働者人口の減少が続く現代において、労働力の確保は会社経営を揺るがす大きな問題です。労働力の確保は人材の「採用」「定着」「育成」を経て、はじめて成功したと言えます。人材募集と並行して人材流出を防ぐ仕組みを整備することが重要です。

II. 人材流出の理由

人材流出を防ぐためには、人材流出の原因を把握し、対策を立てていく必要が有ります。離職理由に関して以下の統計が出ています。



出典: エン・ジャパン『退職理由のホンネとタテマエ』調査

III. 人材流出時の損失

採用した人材が早期退職した場合、以下のように様々な損失が発生する。金額にして数百万円～数千万円と試算されるなど、損失額は非常に多額となるが、目に見えにくい損失であり、企業はコストについて鈍感になる傾向にある。

No.	内容	No.	内容
1	離職した人材の採用に掛けたコスト	6	会社のブランドイメージの低下
2	離職した人材の退職するまでの給与	7	既存社員のモチベーションダウン
3	離職に伴う他社員への業務負担	8	OJTの費用
4	新たに人材を採用するためのコスト	9	社会保険料
5	新規人材の戦力化までの時間	10	研修費用

人材流出による損失は非常に大きい。人材定着への取り組みを積極的に行っていく必要がある。

IV. モチベーションに関する古典理論

社員のモチベーション研究に関する古典理論として以下の2つが有ります。

①マズロー『欲求5段階説』

人間の欲求は大きく5段階に分類され、第1段階の欲求(生理的欲求)が満たされると、次の段階の欲求が満たしたくなる、という説。



②ハーズバーグ『動機付け・衛生理論』

衛生要因が満たされてもモチベーションは向上しにくい。一方、満たさないとモチベーション低下を招く。

動機付け要因が満たされるとモチベーションが向上する。一方、満たさなくてもモチベーション低下にはつながらない、という理論。

	要素	満たす	満たさない
衛生要因	職場環境 労働条件(給与・時間) 上司との関係	大きな影響なし	モチベーション低下を招く
動機付け要因	認められる 達成する 成長する	モチベーションが向上する	大きな影響なし

<人材定着のために行うべきこと>

①労働条件・職場環境・人間関係の不満足解消し、②承認・自己成長が得られる環境を整備していく必要がある。

V. 人材定着の施策

人材定着のための施策例は以下のとおりです。

①労働条件・職場環境・人間関係の不満足解消する施策

区分	施策	内容
労働条件	賃金水準の確認	世間水準・同業他社比較を定期的に行い、最低限の水準は支給する。
	賃金水準の目標設定	目標を設定し、公表することで社員に対し誠意ある姿勢を示す。
	労働時間の適正化	労働時間は「第2の報酬」と言われ、満たされない事による不満への影響は大きい。業務効率化、ムダな会議の削減等により、自己啓発や家族サービスなど、生活にあてる時間を確保する。
職場環境	5Sの徹底	整理整頓を徹底し、職場環境を快適に保つ。
	ハラスメントの排除	パワハラ・セクハラについての勉強会、ルールの設定等により排除を目指す。
	長期休暇の付与	5年ごとなど、一定の節目に5日程度のリフレッシュ休暇を与える。
	適度な組織変更	組織変更によりマンネリ化を解消し、職場環境のリフレッシュにつなげる。
	セクショナリズムの解消	ルール設定等により部門間の仕事や責任のなすりつけ合いを防ぐ。
	社内公募制	立候補により希望する仕事につけるチャンスを提供する。
	評価基準・昇格基準の公開	何を基準に評価されるか、どうすれば昇格できるかを明確に示し、納得性を確保する。
	管理者向け研修の実施	人材の流出の理由として、管理職との関係悪化が多くを占めている。管理職側に対してマネジメント手法の分類や、現代におけるあるべき姿に関する研修を行う。
	評価項目の見直し	管理者の評価項目に人材育成・キャリア支援を入れる。
フィードバックの徹底	人事評価の根拠、長所・短所をフィードバックし、納得性の確保・一体感向上を図る。	
人間関係	挨拶の徹底	「相手を認識している」意を伝えることを意識した挨拶を徹底する。
	メンター制度	若手先輩社員が新人とペアになり、1対1で仕事のやり方・進め方を指導する制度 あまりコストをかけずに導入でき、新人の定着だけでなく、若手先輩社員の成長、職場の雰囲気向上、会社の風土・文化の伝承などの効果を得ることができる。
	コミュニケーションスキルの勉強	聴き方・褒め方・叱り方・チームビルディングなどコミュニケーションのポイントについて学ぶ。

②承認・自己成長が得られる環境を整備する施策

区分	施策	内容
承認	表彰制度	公式に表彰する制度を設ける。大勢の前で表彰することが制度運用の要点。
	サンクスカード	社員同士、感謝のカードを渡し合う制度。ほめる文化を醸成する。
	行動指針の明示	日常の行動において、良しとする行動を明示する。
自己成長	権限移譲	積極的に権限を委譲することで、成長を感じられる環境を構築する。
	教育体制の構築	OJT、OFF-JTの内容を明確化し、この会社にいることで成長できることを示す。
	経営理念・将来像の明示	経営理念・将来像などを明示し、会社で働き続けることによる将来像を見える化する。

オンボーディング

Cocoro Managements株式会社 人材定着を仕組みとココロで支援する 企業経営カウンセラー® 岩出優
HP: https://www.cocoro-managements.co.jp MAIL: info@cocoro-managements.co.jp

I. 概要

オンボーディングとは、「船や飛行機へ搭乗する」という意味でつかわれる言葉である。会社においては、「**新卒・中途採用で入社してきた社員を組織に馴染ませること**」という意味で用いられる。労働人口が減少し、働き手が会社を選ぶ時代となり、**入社直後の離職増加が問題になってきている**。オンボーディングのポイント、施策について学ぶことで、戦略的に組織の人材定着力を高めていくことが求められる。

人材がすぐ辞める会社	人材が定着している会社
採用活動に追われ、コストがかかる	採用活動が不要になり、コストが抑えられる
教育に時間が取られ、生産性が低くなる	本業に集中でき職場の生産性が高まる
「人がすぐ辞める会社」という悪い印象を持たれる	「長く勤められる会社」という良い印象を持たれる
会社のビジョンに向けた活動が停滞する	会社のビジョンに向けた活動ができる
社員の満足感が下がる(モチベーションが下がる)	社員の満足感が上がる(愛社精神が高まる)

労働人口が減少し、人材確保が難しくなっていく中で、オンボーディングの取り組みは非常に重要と言える。

II. 離職の原因になりやすい要素

社員の離職の原因になりやすい要素としては、**①入社前と入社後のイメージギャップ**、**②入社直後の安心感の不足**、**③入社後の承認・成長実感の不足**、が挙げられる。こういった心理的要因を仕組みでカバーしていくことが重要となる。



①入社前と入社後のイメージギャップ

入社前と入社後のイメージギャップは、主に求人広告～面接のタイミングで生まれる。採用活動において、**理想の人材像が明確化されていなかったり、会社の良い面ばかりを伝えたり**することで生まれやすくなる。これが入社後に離職の大きな要因となるリアリティショックを大きくする。採用活動を行う上では、理想の人材像を言語化し、それに基づいて採用基準を設定することや、面接において会社の実情を正直に話すことが重要になる。

No.	イメージギャップの原因	内容	対策
1	労働条件が異なっている	求人広告・面接で聞いていた内容と条件が異なる 例①正社員だと思ったら契約社員だった 例②30万円と聞いていた給与が25万だった 例③求人の内容と違う配属にされた	・嘘の条件設定をしない(大きな不信感につながる) ・ウリとなる労働条件をつくり、資源を集中させる(経営理念にもとづいて考える) ・変更があった場合は事前に伝える
2	面接で良い点だけ伝える	面接で良い面だけ聞かされ、入社後に悪い面がたくさん分かった。 例.我が社は業界No.1で給料も高く安定性抜群! ⇒実際は人間関係が悪くパワハラが横行していた	・悪い点も含めて正直に伝える(理想は対策も添える) ・現場社員に質問する時間を取る
3	なんとなくの印象だけで採用している	職務に基づいた理想の人材像から採用基準が設定されておらず、当日の印象のみで採用している ⇒入社後の期待役割でズレが生じる	・理想の人材像を定義し、採用基準を設計する ・STAR法で求職者の経歴・価値観を掘り下げる Situation(状況)⇒Task(課題) ⇒Action(行動)⇒Result(結果)

入社直後の離職は本人・会社双方にとって経済的にも時間的にも不利益になる。**実情を隠さず正直に伝えること**。

②入社直後の安心感の不足

会社に入りたての時は、職場の勝手が分からず、あらゆることに不安を感じる。業務経験者であっても、新しい職場という点では同じことがある。人は最初に抱いた印象の影響を受けやすいという性質があるため、**初日の印象が重要**になる。声を掛ける、案内役をつけるなどをし、新入社員に安心感を感じてもらおうとする。中堅以上の社員から「俺の時は違った」「甘やかしすぎ」といった嫉妬に基づく声があがることもあるが、オンボーディングの意義を伝え、協力してもらうようにする。

No.	要因	対策
1	孤独感を感じる	新入社員の入社日をあらかじめ周知し、既存社員は率先して声を掛けるようにする。
2	設備・用語が分からない	新しい職場ではちょっとしたことが不安のもとになる。 業務マニュアル、社内用語集 を整備しておく。
3	相談先が分からない	困った時に誰に聞いたらいいかわからず不安になる。 相談窓口、メンター 役を設置する。
4	社員の名前が分からない	社内にどんな人がいるのか分からず不安になる。 社員一覧表を作成(部署・強み・趣味など) する。
5	最初の目標が分からない	入社後、何をすればいいかわからず不安になる。 社内オリエンテーション・個別面談 を実施する。

③入社後の承認・成長実感の不足

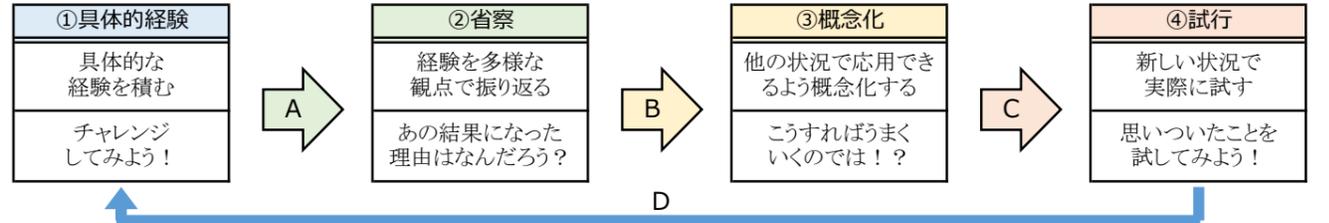
入社してしばらくの時間が経過し、業務にも慣れてくると、**安心感不足**を理由とした離職は少なくなってくる。一方、仕事で成果を挙げたとしても**承認してもらえなかったり、仕事がマンネリ化し成長実感を得られなくなったり**することで離職を考えるようになってくる。上司の役割として、日常の1on1や人事制度の運用等を通して、仕事ぶりや成長の跡を認めてあげることが求められる。

No.	区分	内容	対策
1	承認不足	仕事ぶりを認めてもらえない	良い点を見つけたらすぐ褒める・認める
2	成長実感不足	仕事がマンネリ化しやりがいを感じない	成長の跡を認める、新しい役割を与える 質問により経験学習サイクルをまわす
3	未来が見えない	上司などの働きぶりに憧れを感じない	上司ほど生き生きと働く姿を見せる

年数の経過とともに、**離職理由は安心感の不足から、承認・成長実感の不足へと移っていくことを押さえる**。

III. 経験学習サイクル

人材育成を目的に関わる時は、経験学習サイクルを意識する。サイクルは、①具体的経験:経験を積む、②省察:振り返りをする、③概念化:他の状況で応用できるよう概念化する、④試行:新しい状況で試す、というプロセスの循環で構成される。自ら成長できる人は、意識的・無意識的に①～④のプロセスを回すことができている。一方、**成長の遅い人は②③④のプロセスを自ら回すことができない(遅い)ことが多い**。上司が「質問」を投げかけ、**意識的に部下のプロセスを回していくことが重要**となる。



区分	質問例	
経験を引き出す質問	これまでどんな成功体験・失敗体験がありましたか?	この期間に10点満点で点数をつけたら何点?
A.省察させる質問(振り返りを促す)	成功(失敗)の要因は何でしょうか?	どう進めればうまくいった(失敗を防げた)と思いますか?
	これまでの進め方と違った点は何でしょうか?	(10点中7点のとき)7点取れた理由は?8点にするには?
B.概念化させる質問(言語化を促す)	今のポイントを一言にまとめるとどうなりますか?	ここまで話したことを要約してみてくださいませんか?
	今の話を...と理解しましたがいかがでしょうか?	その経験を教訓に言い換えるとうどうですか?
C.試行させる質問(行動を促す)	おお、いいですね!きつうまくいきますね!	前よりもできるようになりましたね!今後は楽しみですね!
	一生懸命やっただんですね!積極的に素晴らしいですね!	成長していて私も嬉しいです!
D.経験させる質問(挑戦を促す)	次は〇〇の仕事にチャレンジしてみませんか?	今日のことを踏まえて、明日から何ができそうですか?
	次は何を目標にしていきますか?	成長を踏まえて、今後はどんな仕事をしたいですか?

業務内容について**質問し、意識的に部下の経験学習サイクルを回す**ことで部下の成長を促すことができる。

IV. オンボーディング計画の作成

入社から3か月程度を目安に、オンボーディングの取り組みをまとめた計画書を作成する。

項目	1週間後	2週間後	3週間後
目指す状態	・入社直後の不安が解消できている ・理念を理解し、説明ができる	・期待される役割を理解している ・分からないことを周囲に聞いている	・自ら仕事を進めることが出来ている
研修	オリエンテーション(不安解消・期待役割・理念)	OJT	OJT
面談	上長面談 人事面談 部門内歓迎ランチ	上長面談(OJTフォロー)	上長面談(OJTフォロー)
項目	1カ月後	2カ月後	3カ月後
目指す状態	・自部門の人と良好なコミュニケーションが取れている	・他部門の人ともコミュニケーションができています	・目標達成に向けて自ら行動している
研修		OFF-JT(新人研修)	
面談	上長面談(1on1) 人事面談	上長面談(1on1)	上長面談(1on1) 人事面談

新入社員の**不安感を取り除き、自立するまでの関わり方を丁寧に言語化し、スタッフで共有化**しておく。

集団の心理

Cocoro Managements株式会社 人材定着を仕組みとココロで支援する 企業経営カウンセラー® 岩出優
HP: <https://www.cocoro-managements.co.jp> MAIL: info@cocoro-managements.co.jp

I. 概要

組織とは、「共通目的の達成のために、それぞれの役割を持つ個人の集まり」のことを指す。人と人の集まり(集団)である組織のパフォーマンスを最大化するためには、集団ならではの心理について学び、メンバーがより良い行動をするような施策を考えることが重要となる。

<集団の機能>

No.	機能	内容
1	関係欲求が満たされる	人と関わりたい、コミュニティに所属したいという、人が生きていく上で持つ根源的な欲求が満たされる。
2	社会の常識と、自分自身の理解が進む	男女平等であるべき、戦争はすべきではない、という社会一般的な考え方や常識や、自分自身は人よりも仕事が速い、運動能力が高いなど、自分自身の理解が進む。
3	1人で出来ないことが可能になる	1人では不可能なことであっても、集団であれば可能になることがある。状態により、パフォーマンスが上下するため、マイナスに振れないための対策が必要となる。
4	所属する集団が個人のステータスになる	日本人のAさん、〇〇会社に勤務しているBさん、というように個人の存在を示すステータスになる。より良い会社にしていく必要がある。

<集団における行動の変化>

集団においては、個人の時とは違う行動をすることがある。具体的には、①他人を助けようとする・他人を助けようとする、②発言が増える・減る、③目立とうとする・隠れようとするなど、望ましい行動だけでなく、望ましくない行動も生まれやすくなる。



会社・リーダーとして、メンバーの**望ましくない行動を減らし、望ましい行動を増やす**ような仕組みの導入・関わり方をすることが重要です。

自分の意見・利益を主張しながら、相手の意見・利益も理解し協力し合う「**協働**」ができる職場づくりを目指す。

II. 集団心理の理論

①集団凝集性

集団凝集性とは、メンバーが集団にとどまろうとする力の程度のことをいう。集団凝集性を高めることで、パフォーマンスの向上など様々な効果を得ることができる。

<集団凝集性の高い集団の特徴>

No.	特徴
1	団結力・協調性が高まりパフォーマンスが上がる
2	集団のルール順守度合いが高まる
3	価値観が揃うことで心理的ストレスが減る
4	集団への帰属意識・満足感・安心感が高まる
5	知識・技術・スキルの種類・量が増える



集団凝集性の向上



パフォーマンスの向上

<集団凝集性を高めるためにできること>

No.	項目	内容
1	社員の欲求を満たす	経済的利益が得られる、認めてくれる仲間がいる、成長を実感できるようにする。
2	ビジョンを語る	社員にとって魅力的なビジョン(ワクワクし、不安を払拭する未来像)を語る。
3	集団参加の困難度を伝える	集団参加の条件が高く、メンバーは選ばれた人であることを伝える。
4	集団帰属の誇りを持たせる	集団の仕事の質の高さ、顧客満足度の高さなどを伝え、誇り・プライドを持たせる。
5	社会的存在意義を伝える	集団の社会的な存在意義や、社会における貢献度の高さを伝える。
6	相互理解を進める	飲み会やワークショップなどを行い、メンバー間の相互理解を深めるようにする。
7	成功体験を共有する	全体での共通目標を定める。打ち上げなどを行い、共に成功を喜び合う。
8	同じ時間を共にする	同じ時間を共にするイベントを設ける(合宿・社員旅行など)
9	共通の脅威を示す	集団外の危機やライバルを意識させる。危機の乗り越え方やライバルとの比較を伝える。
10	集団規模を調整する	規模が小さい方が集団凝集性は高まる。組織を小グループに分け、グループ長会議をする。

<集団凝集性が高まり過ぎた場合の弊害と対応>

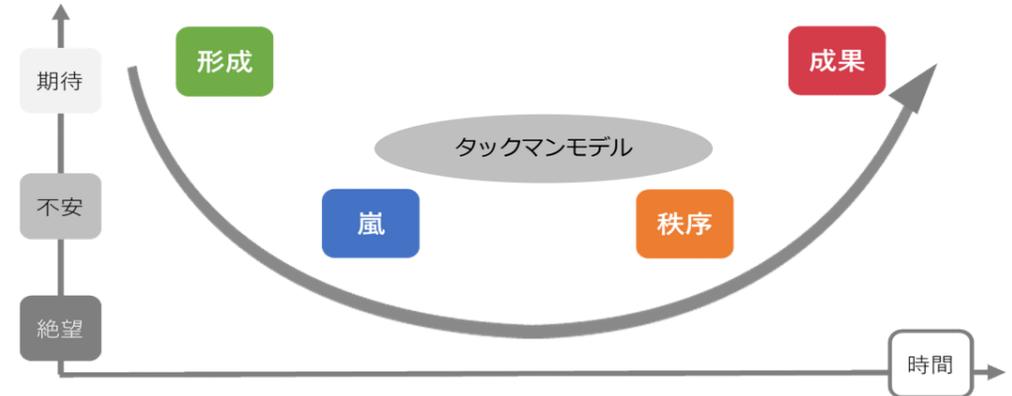
No.	弊害
1	同調圧力が高まり、異なる意見が言いにくくなる
2	他の集団を過小評価しがちになる
3	ネガティブな意見を受け入れられなくなる
4	極端な意思決定になる可能性が高まる



対応：反対意見を躊躇なく言える環境を整備する	
リーダー無しで話し合う	リーダーは最後に意見を言う
たくさんの選択肢を用意する	選択肢ごとに良い悪いを議論する
批判的意見を歓迎する	反対意見ばかり言う役割を設ける
集団が完璧でないことを確認する	外部の専門家に相談する

②タックマンモデル

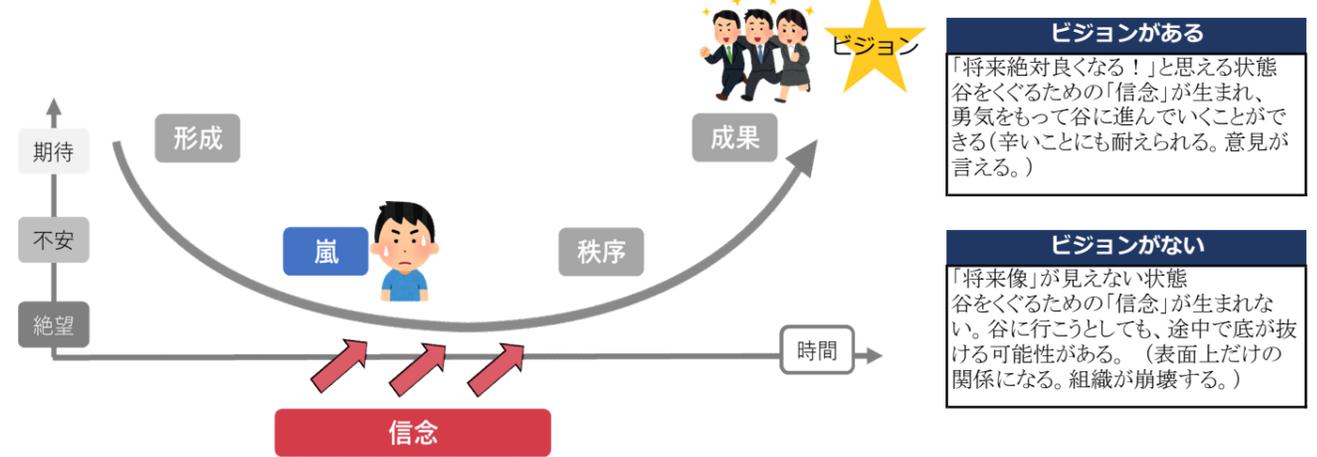
より良い組織へと成長していくためには、組織内での活発な意見交換が重要となるが、衝突を恐れ議論が進まない場合がある。タックマンは、このような組織の心理変動を4つの期に分けたモデルを示した。



形成	メンバーが集まり、関係性が築きはじめられる段階。組織としての目標やビジョンについても明確に設定されていない。メンバーがお互いについて良く知らず、コミュニケーションも核心に触れないような浅いレベルのことを話す程度に留まる。
嵐	メンバーのお互いに対する理解が深まり、他のメンバーに対して本音や意見を言い出す段階。メンバー同士の「衝突」が起こり始め不安な気持ちが増えてくると、 本音を伝えたり、意見をすることを控える動きが出始める 。また、チームで協働することに対して抵抗する者も現れる。組織としての体裁はあるが、まだ十分に機能していない状態にある。
秩序	組織の規範やルールが確立される段階。意見が衝突した場合の対処の仕方や本音を引き出す方法など、コミュニケーションにおける約束事、物事を生産的に進める方法や役割分担が確立される。メンバーの心に希望の兆しが見え始め、積極的な話し合いが行われるようになる。
成果	組織が成果に向けて機能している段階。メンバーたちは希望に満ち、お互いを助け合うことで団結力と一体感が醸成され、各自がリーダーシップを発揮するようになる。メンバー同士での協力関係も確立されゴールへ向かって進んでいく。

<共通のビジョン>

ビジョン(メンバーがワクワクし、不安を払拭する未来像)がないと、嵐期を乗り越えることが難しくなる。ビジョンが有ることで、谷底をくぐり抜けるためのパワー(信念)となり、嵐気を乗り越えることができる。組織変革に着手する前に、ビジョンを言語化し共有化が必要がある。



考え方の異なるメンバーで構成される組織を同じ方向に進めるためには**ビジョンの言語化**が重要となる。

③社会的手抜き

ラタネとリングルマンは、個人が単独で作業を行った場合に比べて、集団で作業を行う方が、1人あたりの努力の量が低下することを明らかにした。例え話として、『**神輿を10人で担ぐ際、2人が頑張り、6人は肩にあてていて、残りの2人はぶら下がっている**』というものがある。会社においても同様なことが起こり得ると考えられるため、対策をしておく必要がある。

<社会的な手抜きの対策例>

No.	対策例	内容
1	取組みに対する関与意識を高める	取組みを頑張ることによるメリット、手抜きをすることによるデメリット、仕事の目的を伝え、意識を高めて自分事化させる。
2	個人の貢献度が測定できるようにする	1人ひとりの貢献度が見える化する仕組みを導入する。人事評価の評価項目にするなどし、行動を促す。
3	集団のパフォーマンスを随時フィードバックする	1人ひとりの仕事の総和である、集団全体のパフォーマンスについても随時フィードバックし、連帯感を高める。



動機づけの心理

Cocoro Managements株式会社 人材定着を仕組みとココロで支援する 企業経営カウンセラー® 岩出優
HP: <https://www.cocoro-managements.co.jp> MAIL: info@cocoro-managements.co.jp

I. 概要

組織として成果を出していく上で、管理職には「人のやる気を高め、動かす」ことが重要な役割になる。人の動かし方が適切でないと、パフォーマンスの低下、人間関係の悪化、離職率の上昇など、継続的な組織運営をする上で様々な問題を引き起こす。ここでは人を動かす方法(動機づけ)についての理論・手法を紹介していく。

II. 北風型と太陽型マネジメント

組織を動かす上で、叱って動かすか褒めて動かすか、といった対極的な考え方がある。これについては社会の動きや仕事の内容、状況によっても適切なスタイルは変わってくる。それぞれの違いについてどのような違いが有るかを把握しておくことが重要と言える。

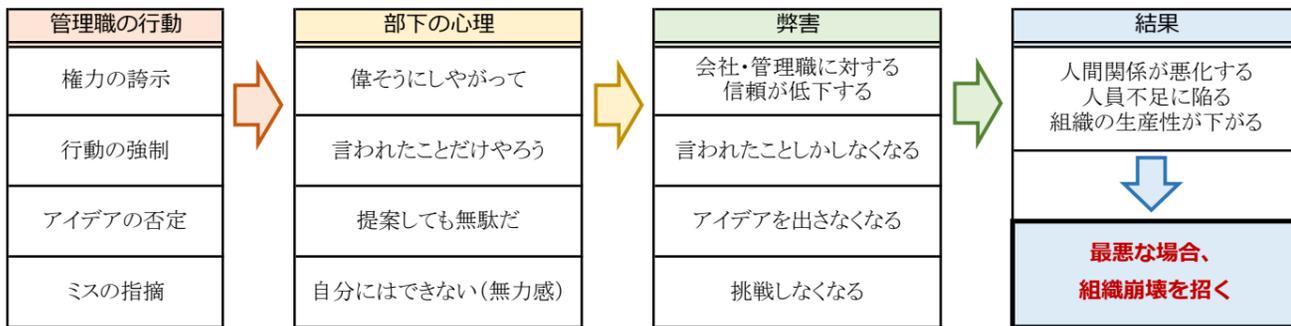
北風型	太陽型
命令する・強制する・叱る	任せる・自由にさせる・承認する
役職(権力)で動かす	信頼(魅力)で動かす
やらされ感が大きい	やっつけて楽しい
瞬間的に行動させることができる	行動が長続きする
緊張感が高まる	創造性が高まる
無駄な行動を抑制できる	創意工夫が生まれる
定型的な業務に向いている	発想力勝負の業務に向いている
緊急性のある状況に向いている	成果が長期的に継続しやすい
自信を失いやすい	自信を育みやすい
人材定着しにくくなる	人材定着しやすくなる



労働人口減少による人材難、アイデア勝負の状況下では、太陽型マネジメント寄りの方が適していると考えられる。

III. 権力の振りかざしが招く弊害

北風型マネジメント寄りであっても、不安感を和らげる・自信を生み出すフォローが有れば組織の継続性は確保できる。一方、管理職が役職を盾にして、権力の誇示、行動の強制、アイデアの否定、ミスの指摘ばかりを続けると、様々な弊害が生まれ、最悪な場合、組織崩壊を招く。



「人材が定着しない」「社員がアイデアを出さない」と感じる管理職は、まずは自分が原因でないか振り返る必要がある。

IV. 管理職が持つ影響力

社会心理学者であるフレンチとレイブンは、周囲の人や組織に対する影響力を以下の6つに分類している。

No.	影響力	内容	備考
1	報酬勢力	給与や賞賛など、相手の望む報酬を与えることができること。(アメを与える)	管理者になった段階で自動的に備わる影響力
2	強制勢力	叱責、減給、解雇など罰を与えることができること。(ムチを打つ)	
3	正当勢力	地位や役割から、相手が指示に従うことが当然であると感じさせること。(権力をかざす)	
4	準拠勢力	人柄や能力に関して尊敬・信頼を集め、ついて行きたいと感じさせること。	部下を惹きつける影響力
5	専門勢力	問題解決の専門的知識が優れていて困った時に頼りになること。	
6	情報勢力	メンバーにとって有用な情報を与えられること。説明が分かりやすいこと。	

考察

管理職がアメとムチ、権力の振りかざしばかりしている場合、部下の気持ちは離れやすくなる。管理職が人柄的に魅力にあふれ、困った時に助けてくれる、新たな情報を教えてくれる等の場合、組織がまとまりやすくなる。普段から感謝を伝える、承認をする、約束を守るなど、信頼につながる細かい行動を1つ1つ積み重ねるようになる。

管理職として権力を振りかざすのではなく、部下の仕事を支援するように関わるのが重要と言える。

V. チャルディーニ「説得の6原則」

社会心理学者チャルディーニは、人が動くメカニズムを次の6要素にまとめた。組織づくりから販売促進まで様々な場面で使える。

No.	要素	内容	対応
1	返報性	何かしてもらったことにお返ししたくなる	まず相手に与える/譲歩する/日常から相手の期待に応じておく
2	希少性	希少なものを欲しくなる	「あなたにしか頼めない仕事なんだ」「募集枠はあと1です。」
3	一貫性	自分の言ったことと行動を一致させたい	目標を立ててもらい/「やります」と宣言してもらい
4	好意	好きな人の意見を受け入れたい	日頃から太陽型で関わる/部下を支援する/先に部下を好きになる
5	権威	権力者・役職者に従おうとする	「社長直々のお願いです。」など ※あまり多用し過ぎないこと
6	社会的証明	他人の行動を参考に動こうとする	「〇〇さんも引き受けてくれたよ」「この仕事は希望者がたくさんいます」

人を動かすための手法を抽象化し、要素レベルで把握しておくことで、あらゆる状況で活用しやすくなる。

VI. バンデューラ「自己効力感」

人が自ら行動するかどうかは「自分もやればできる」と思う、自己効力感が備わっているかが大きく影響する。心理学者バンデューラは、自己効力感について以下のようにまとめた。

自己効力感が低いことのデメリット	自己効力感が高いことのメリット
目標達成を諦めやすくなる	目標達成に向けた行動ができる
モチベーションが上がりにくい	逆境を乗り越えられる
言い訳が多くなる	自身の心理状態が安定しやすい
劣等感を覚えやすくなる	良好な人間関係を築きやすい

<自己効力感を高める要素>

No.	要素	内容
1	直接の成功体験	部下自身に成功を実感させる。小目標や、プロセスなど、成功の程度は小さくてもよい。数を重視する。
2	代理的体験	同じような能力の人が成功しているのを見る。成功に至るまでのプロセスの共有なども効果的。
3	言語的説得	他の人から「あなたならきっとできる」など自信を与える励ましをしてもらうこと。
4	情緒的高揚	その瞬間の精神状態が整っていること。いつもと同じ状態を意識することで大丈夫と思うなど。

<自己効力感を高める方法>

No.	方法	内容
1	役割に抜擢する	役割に抜擢することは本人にとって成功体験となる。役割が変わることで自己認識が変化し、立場に応じた行動をするようになるなど、成長につながる可能性がある。ただし、強制的にやらせるのではなく、自分から「やる!」と言ってもらいようとする(一貫性を持たせる)。
	シェイピング	大きな目標を複数の小さな目標に細分化し、小さな目標を達成するごとに承認していく。これにより直接の成功体験をする機会が多くなり、自己効力感が高まりやすくなる。
2	体験のシェア	SNSコミュニティや社内報などで、同僚の成功体験や挑戦について共有してもらう。
3	フィードバック	「あなたにはこんな長所がある」「こんなこと得意では?」など自分で気づいていない可能性を伝える。
4	心身の調整	生活リズムを整えたり、軽い運動をしたり、音楽を聴いたりする。

VII. 人を動かす伝え方

同じ依頼であっても伝え方を工夫することで、相手が受け取る印象も変わり、引き受けてくれる可能性も変わる。

No.	要素	内容
1	ビジョンを伝える	組織として目指したいビジョンを伝えた上で、その実現のために「〇〇をやって欲しい」と依頼する。
2	共通目的を伝える	お互いがwin-winになるような共通目的を伝え、そのために「〇〇をやって欲しい」と依頼する。
3	社会貢献性を伝える	この仕事をする事で、世の中にどのように役立つのか意義を伝える。
4	他人への影響を伝える	この仕事をする事で、どんな人に、どのように良い影響を与えるのかを伝える。
5	得られる成果を示す	「この仕事ができれば、あなたにとって〇〇の成果が生まれる」と未来のイメージを伝える。
6	目標設定をする	自ら目標設定をしてもらうことで、相手の一貫性を引き出す。難し過ぎず手段が具体的であること。
7	期待を伝える	「この仕事はあなただからこそ頼んでいる。」と期待を添えて依頼する。
8	ラベリングをする	「スペシャリストのあなただったらこの仕事を完遂できる」などやる気の上がる肩書きをつける。
9	価値観で動かす	「挑戦することを大切にしているあなただから依頼している。」と、相手の価値観を絡めて伝える。
10	言葉を変えて伝える	「難しい仕事なんだけど」⇒「やりがいのある仕事なんだけど」など印象の良い言葉で依頼する。

威圧したり強制したりすると人間関係が悪化する。まずは相手が自ら動きたくする方法を試してみる。