

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。

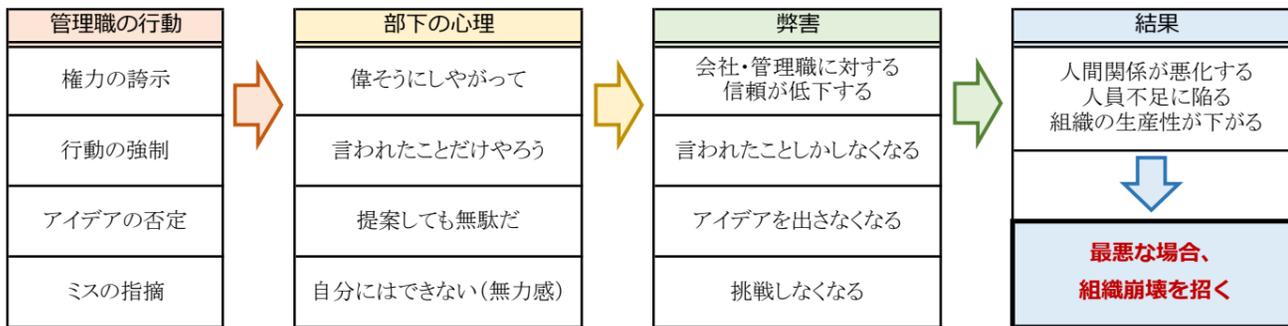
北風型	太陽型
命令する・強制する・叱る	任せる・自由にさせる・承認する
役職(権力)で動かす	信頼(魅力)で動かす
やらされ感が大きい	やっつけて楽しい
瞬間的に行動させることができる	行動が長続きする
緊張感が高まる	創造性が高まる
無駄な行動を抑制できる	創意工夫が生まれる
定型的な業務に向いている	発想力勝負の業務に向いている
緊急性のある状況に向いている	成果が長期的に継続しやすい
自信を失いやすい	自信を育みやすい
人材定着しにくくなる	人材定着しやすくなる



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する。

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ってもらうこと。
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、成長につながることもある。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にする(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。