

## 4. 仕事を通じた部下の育成

## 1

## 動機づけと方向づけ



## POINT

- 人は魅力ある目標に動機づけられる
- リーダーはメンバーの成長の欲求を高め実現させる

## (1) 動機づけと方向づけとは

動機づけとは、一般的に言うやる気を高めることであり、方向づけは、このやる気をさらに目標に向かって動かす力として発揮される。一体となったメンバーが目標に向かいやる気のあるチームほど能力は高まることから、動機づけと方向づけは、業績向上の要となっている。

では、人は何によってどのように動機づけられるのだろうか。1つには、人の心にある満たしたい欲求があり、その欲求を充足するために動機づけられるとの考えがある。外部からの金銭報酬などでの充足手段から、やりがいなど心の中から動機づけられるとする考え方への流れがある(図1)。また、魅力ある成果があり、努力すれば成果が得られそうだと考えるときに動機づけられるとの考え方もある(図2)。いずれも、個々の価値観に基づく欲求が根源とも言えよう。

一方で、下記の例などでは、やる気を削ぐ場合も多く十分な留意が必要である。

- ・取り組むことの意義が理解されないまま、一方的に与えられた仕事
- ・自身の個性が活かされない、キャリア形成に興味のない仕事
- ・自己裁量のない細部の指示ばかりの仕事
- ・成果や途中努力が認められないことがない職場
- ・支援、評価にえこひいきを感じさせる職場

## (2) 動機づけと方向づけのポイント

動機づけでのさまざまな考え方に共通する大切なことは、まずメンバーにとって魅力的で価値のある欲求が何であるか、仕事において何を切実に

求めているかを正しく把握し、その実現をサポートすることである。人は、何かに貢献したい、誰かに期待されたいという根源的な欲求をもっている。リーダーがチームのビジョンを語り、理解を図りながら、メンバー1人ひとりに適合した役割を与えることは、明確な行動の方向づけとなる。

リーダーは、以下①～⑧に示したさまざまなコミュニケーションを通じ、メンバーへの正しい関わりを図ってほしい(図3)。

## ①持ち味を活かす

人それぞれの持ち味を活かし、伸ばすことの意義は大きい。

## ②感情の機微を知る

相互理解を図るためには、感情の機微を正しく読み取る力が必要となる。

## ③長い目で見る

人はさまざまな体験を重ねることで成長する。

## ④個人の中期・短期目標を立てる

育成目標の明確化は、道筋の具体化により自律性を高める。

## ⑤気づきを促すスキル

メンバーへの気づきの促しは、自信に支えられた自律的行動の促進につながる。

## ⑥業績評価の仕方

達成基準の見える化とプロセス評価により、評価の納得性を高める。

## ⑦面談の仕方

振り返りや新たな思いへのメンバーとの相互理解の機会。

## ⑧外国人労働者の雇用管理・育成

日々の変化に対応し外国人や女性、高齢者への取組み姿勢を考える。

図1 動機づけ要因

- ◎動機づけの要因には、心の中からの内発的要因と外からの外発的要因がある
- ◎仕事のやりがいなど人の内面（心の中）からの思いは、持続性が高く重視されつつある現在だが、双方の特徴を活かした活用が大切である



	動機づけ要因	効果・特徴
内発的動機づけ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事のやりがい</li> <li>・自己実現など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶長期的で継続性が高い</li> <li>▶自律性が高まる                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事に対し積極的に取り組むチャレンジ姿勢が高まる</li> <li>・技術習得など成長への意欲が高まる</li> </ul> </li> </ul>
外発的動機づけ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与などの金銭的な報酬</li> <li>・人間関係など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶効果はあるが、一時的で長続きはしにくい</li> <li>▶目先の損得へのこだわりが強い</li> <li>▶繰り返しにより効果は低減しやすい</li> </ul>

図2 動機づけの強さ

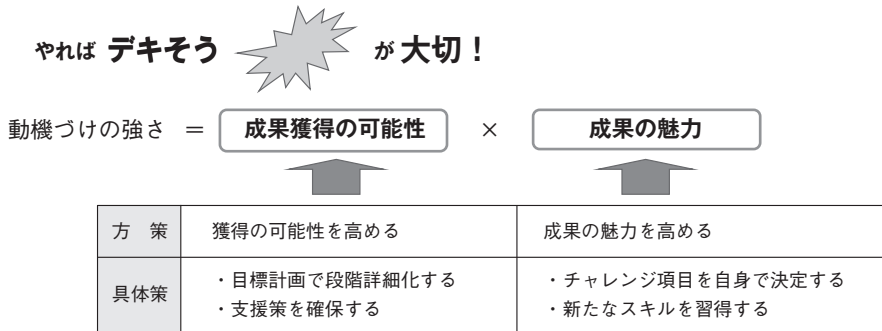


図3 さまざまな関わりを活かしたコミュニケーションを図ることが基本

