

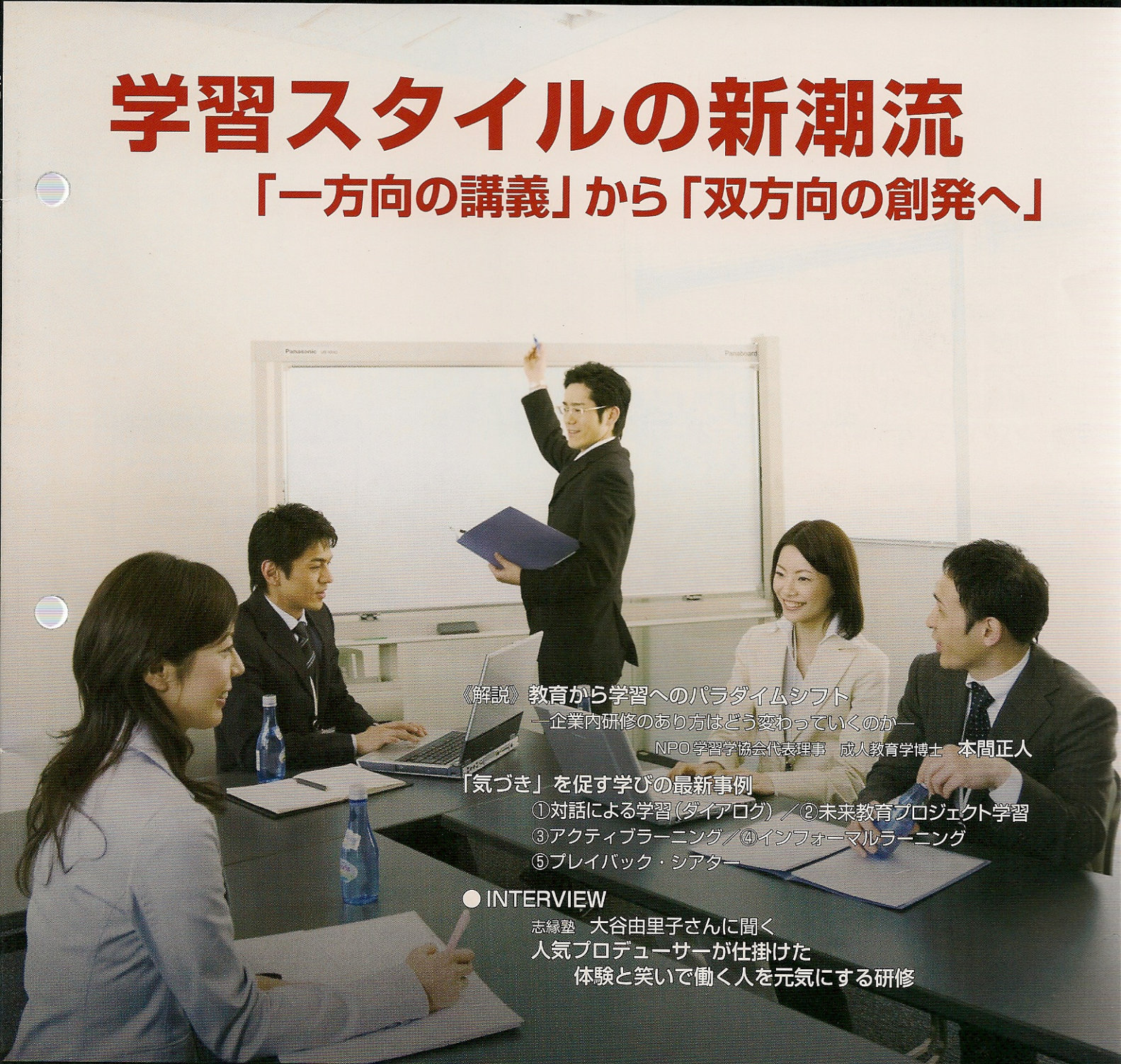
2/20
2008
vol.41 No.919

人と組織の力を高める人材開発情報誌

企業と人材

学習スタイルの新潮流

「一方向の講義」から「双方向の創発へ」



《解説》教育から学習へのパラダイムシフト

—企業内研修のあり方はどう変わっていくのか—

NPO 学習学協会代表理事 成人教育学博士 本間正人

「気づき」を促す学びの最新事例

- ①対話による学習(ダイアログ) / ②未来教育プロジェクト学習
- ③アクティブラーニング / ④インフォーマルラーニング
- ⑤プレイバック・シアター

● INTERVIEW

志縁塾 大谷由里子さんに聞く

人気プロデューサーが仕掛けた

体験と笑いで働く人を元気にする研修



部下のやる気を伸ばし評価する

嶋津良智

リーダーズアカデミー
代表取締役社長

楽しいことほど 人はやる気が高まる

「仕事は辛いものだからこそ給与がもらえる」
こう考える管理職の方もいるかもしれません。しかし、楽しいこととそうでないこと、人はどちらに熱中するのでしょうか。いうまでもなく楽しいことです。

熱中するということは、やる気が高まっているということです。したがって上司たるものは、やはり部下が仕事を楽しめるように気を配るべきです。部下のやる気が高まれば、部署の、ひいては会社の業績向上につながるからです。

私は、30歳代前半くらいまでの、テレビゲームに親しんで育ってきた人たちのことを「ゲーム世代」と呼んでいます。そんな彼らに対しては、ゲーム感覚で楽しめるように仕事を提供できるかどうか、これが1つ目のポイントになると思います。

例えば私は、壁に競馬場のコースを描いた台紙と、競走馬に見立てた部下のコマを貼り出して、彼らが契約を取るごとにゴールに向けてコマを進めていくという方法を取り入れたことがあります。その際、コマの名前は実名では面白くないと思い、部下に自分の好きな名前を付けさせました。

個人の営業成績をグラフにするのは多くの会社で見られます。それと同じことなのですが、見た目を变えるだけでもかなり違います。事実、部下たちは結構楽しんでくれました。

ちょっとした工夫で仕事にゲーム感覚を取り入れることができるのです。みなさんもこうした視点から、仕事の与え方を見直してはいかがでしょうか。

仕事を楽しいものにする2つ目のポイントは、そ

の人物が確固たる目標を持って働いているか、そして、それを上司と共有しているかどうかです。

家を建てる、起業するなど、何でもよいのですが、目標あるいは働く目的がはっきりしていれば、仕事も楽しいものになるはずで。少々辛いことがあっても、乗り越えていけることでしょう。

そして、その目標を上司が理解して、サポートしてくれたり、励ましてくれるとなれば、いうことはありません。

ただし、部下の中には自分が何をを目指しているのか分からなかったり、気づいていなかったりする人もいます。そんな部下に目指すものを持たせてあげることが、上司の役目です。

ただし、目指すものを部下に“与える”ということではありません。自分で見つけられるようにサポートするということです。日ごろのコミュニケーションを通して、本人の興味、得意分野などを把握して、さまざまな示唆を与えるのです。それを繰り返すうちに、部下自身が見つけてくれるはずで。

人によって目指すものは違います。理想的なのはそれが会社の理念や価値観にぴったりと合っているケースです。その場合、入社すること自体が、本人にとって非常に楽しいものになるでしょう。

しかし、時には会社の理念や価値観などの枠の外に向かおうとしている部下もいるかもしれません。残念ですが、そういう部下には辞めてもらうしかありません。そうしないと組織がおかしくなります。

特に、実績を上げている部下は要注意です。影響力がありますから、枠の中にいる人もおかしくなります。

本人が悪いということではなく、単に合わないだ

けです。活躍の場を他に求めたほうが本人にとってもよいはずです。

やる気のサイクルを上手に回す

人がやる気を起こすには、1つの流れがあります。「責任ある仕事」→「達成感」→「評価（承認）」→「成長」→「責任ある仕事」（以下同じ）というサイクルです。これはあるアメリカの学者が唱えた説で、私は「やる気の善循環システム」と呼んでいます。

このサイクルをより効果的に回すには、仕事を与える際のコミュニケーションがカギになります。

私が部下に仕事を与える時には、まずそれがどれほど責任のある仕事かを伝え、次にその仕事をやり遂げたらどのような達成感が味わえるかを話し、最後にどのような評価を受けられるか、どのような成長がもたらされるかを説明します。

要するに「やる気の善循環システム」に沿って、仕事の説明をします。こうすることによって、部下は自分なりの設計図を描いて仕事に取り組むことができます。全体が分かっていますから、少々の壁にぶつかってもくじけません。

もちろん、どのような仕事を与えるのかも大切なポイントです。責任ある仕事を与えても達成感を味わえなければ、つまり仕事をやり遂げられなければ、かえってやる気をそぐ結果になります。

特に新人のうちは、できるだけ多くの成功体験を積み重ねてあげることです。成功体験が多ければ、嫌なことや難しいことに直面しても、「やればできるはずだ」という気持ちで取り組むことができるようになります。

逆に、新人のうちから難しい仕事ばかりを与えて失敗体験を積み重ねると、簡単な仕事にも尻込みするようになってしまいます。

しかし、ベテランになってきたら、時には難しい仕事を与えて、追い込むことも必要です。私は、部下が自信過剰になっていると感じた時には、意識して難しい仕事を与えるようにしています。それが成長のきっかけになるのです。

グループでの仕事の時にも負荷を掛けます。なぜなら、仲間と困難な仕事に取り組むことによって、チームワークが高まるからです。

上司の評価が部下を育てる

ところで、「やる気の善循環システム」の中で、上司が忘れがちなのが「評価（承認）」です。これには人事評価やお金ばかりでなく、言葉で褒めることも含まれます。

もしも責任ある仕事をやり遂げた時に、上司から何のリアクションもなかったら、部下の気持ちはどうでしょうか。やる気を失うほうが自然でしょう。

「本当によくやったな」、「君の頑張りは部長にも伝えておくよ」という感じで認めて、褒めてあげることです。「成し遂げた達成感」プラス「上司に認められ、褒められた」という組み合わせが、部下のモチベーションを高め、成長させるのです。

では、その評価をどのように下すかですが、近年、成果主義の名のもとに結果ばかりが重視されるようになってしまいました。

しかし、成果とは結果だけではありません。結果も含めてスタートからゴールまでのすべてを成果と呼ぶべきだと私は思います。

成果主義というのであれば、そのすべてで評価すべきです。なぜなら結果から学ぶことなど何も無いからです。結果は得るものであり、学びはプロセスからのみもたらされます。

同じ結果にたどり着いたとしても、どういうプロセスを経たかによって、その人の成長はまったく違います。

例えば、たまたま運が良くて大口の契約が取れた部下と、地道な努力や工夫によって大口の契約にたどり着いた部下とでは、その後どちらが成長するかは言うまでもありません。

会社の評価システムにもよりますが、結果のみを見て評価をするのではなく、トータルな「成果」に視点を置いた評価をしていただきたいと思います。

ただ、これを行う場合に難しいのは、もともとの

モチベーションが高い部下もいれば、低い部下もいるという点です。このことは能力についてもいえます。もともと能力の高い部下もいれば、そうでない部下もいます。

いわば平熱の違いです。平熱が36度の人にとって37度は微熱のうちでしょうが、平熱が35度の人にとってはかなりの高熱ということになります。

例えば放っておいてもバリバリ仕事をする部下と、言わないと動かない部下がいたとします。この2人が同じようなプロセスを経て、同じような結果を出した場合、努力の度合いということでは、日ごろは動かない部下のほうが頑張ったということになるはずですが、ひょっとすると、仕事のできる部下にとってはごく簡単なプロセスであり当然の結果に過ぎなかったかもしれません。

こういうケースでは頑張った部下のほうを高く評価したいところです。それによって自信をつけて大きく成長する可能性があります。しかし、そうするともう一方の部下に不公平感を抱かせる危険性があります。

私は評価は同じにして、声の掛け方を変えています。部下の性格や仕事の内容にもよりますので、この方法が最良とは一概には言えませんが、少なくとも、上司はそこまで気を配って評価をするべきなのです。

評価について、もう1つ。何をすればプラスに評価されるのかということをお部下に説明しておくことも、モチベーションアップのための大切な要素です。

会社の評価システムによっては、対象にならない努力というものもあります。本人にしてみれば、頑張ったのになぜ、という気持ちになることでしょう。「上司が自分のことを見てくれているのではないのか」とか、「自分のことを嫌っているのではないか」など、疑心暗鬼に陥るかもしれません。これではモチベーションは下がる一方です。

部下の憧れの存在かどうか

以上、部下のモチベーションを高める方法やポイ

ントをいくつか説明してきましたが、最も重要なのは上司であるあなたが魅力的な人間かどうかということです。部下がこの人になりたいと思える存在であることが、部下のモチベーションを高める、最も効果的な方法なのです。

顔も見たくないと思うような上司のもとで、やる気を出せといっても無理な話です。ここまで説明してきたポイントや方法も、魅力的な上司なら自然とやっていることだと思います。

では、どのようにすれば魅力的な上司になれるのでしょうか。ここまで説明してきたことを意識して行うのはもちろんですが、歴史上の偉人や有名な経営者などから尊敬する人物を選んで、その人ならどうするかを考えて行動し、発言をするのも1つの方法です。

私は「自分のベストアルバムを作りなさい」という話をよくします。この人のこういうところが素晴らしい、あの人のこんなところを真似したいなど、それらの良いところだけをとって、新しい人物像を作るのです。

理想としては、そういったことをしなくても、自然と実行できていることですが、もし、そうでなければ、ある程度の自己演出も必要です。部下から見て魅力的な上司かどうか、少し意識してみてもいいでしょうか。

ただし、魅力的というのは決して、完璧ということではありません。例えば、ときに見せる弱さも魅力の1つになり得ます。自分らしさや素直さも忘れないでいただきたいと思います。

(しまづ よしのり)



●プロフィール

1987年(株)フォーバルへ入社。93年(株)リンクを設立し代表取締役就任、94年レカム(株)を設立し代表取締役就任、97年(株)リンクとレカム(株)ほか2社をM&A。04年レカム(株)を大阪証券取引所ヘラクレス市場に上場。05年(株)リーダーズアカデミーを設立し、代表取締役就任。