

はじめに

「自分はもっと仕事ができると思っていたのに…」

「仕事が面白くない。つまらない。やりがいを感じられない…」

「自分は人見知りで、なかなか職場に馴染めない…」

「今の上司はどうしても尊敬できない…」

「掛け声ばかりで会社は何もしてくれない…経営はどうなっているのか…」

ビジネスパーソンなら誰しも、こうした悩ましい問題に直面します。あなたはどう対応していますか？本書にはそのヒントがたくさん詰まっています。

入社、昇降格、異動、出向、転籍、役職定年、転職など、職業人生には働く人のモチベーションを左右する様々な出来事があります。高い成果を上げ続ける人に共通しているのが、仕事に対するモチベーションを自分でマネジメントする能力が高いということです。

モチベーションを自分でマネジメントする能力が高いビジネスパーソンは、これまで「安心して仕事を任せられる」「手間や面倒がかからない」「大人」といったように「放っておいても大丈夫」という意味で信頼を集めてきました。加えて、市場や組織の環境変化が激しい中では、組織としても個人としても高いレベルの「変化適応力」が求められます。変化適応力に乏しい会社は市場から退場を命じられ、乏しい個人は労働市場で評価されないことがあります。

そして、「変化適応力」の基礎となる「モチベーション・マネジメント」の能力が全てのビジネスパーソンにとって必須の能力となってきています。

こうした企業や組織、社会の関心の高まりを受けて、学校法人三幸学園と株式会社リンクアンドモチベーションによって、2012年4月一般社団法人モチベーション・マネジメント協会（以下「当協会」）が設立されました。三幸学園の設立になる東京未来大学において、同じ2012年4月にモチベーション行動科学部が誕生しています。また、株式会社リンクアンドモチベーションは、日本で初めてモチベーション・コンサルティングをビジネスとして成功させた東証一部上場企業です。ともに、モチベーションに関する研究所を有し、モチベーションに対する科学的な理解と探究、そしてモチベーション・マネジメントの実践と普及に、強い使命感をもって取り組んでいます。

この取り組みの一環として、当協会ではモチベーションをマネジメントする能力を表す指標として「公認モチベーション・マネジャー」資格制度を発足させました。この資格は当協会が認定するビジネス系資格として、ベーシック、アドバンスト、プロフェッショナルの3種類に分かれています（図参照）。

【3種類の資格体系と学習内容】

 Motivation Manager Qualification モチベーション・マネジャー資格認定	 Basic Motivation Manager Qualification	 Advanced Motivation Manager Qualification	 Professional Motivation Manager Qualification
主な取得対象者	●若手社会人（特に社会人1年目）	●組織管理者 ●プロジェクト管理者	●経営幹部 ●コンサルタント
対象者ニーズ	●自己の仕事の意味付け ●上司や同僚とのコミュニケーションの活性化	●部下のモチベーションUP ●組織内コミュニケーションの活性化	●自組織全体の活性化 ●活性化のための仕組みづくりと実践のポイント
学習内容	自分自身に対するモチベーション・マネジメントを中心に、主に実践スキルを身につけます。	他者に対するモチベーション・マネジメントを中心に、主に実践スキルを身につけます。	組織に対するモチベーション・マネジメントを中心に、理論・知識と共に、実践スキルを身につけます。

はじめに

本書はベーシック資格のテキストです。

ベーシック資格は、若手のビジネスパーソンの皆さんのが主な対象となります。自分の仕事を意味付けし、モチベーションをセルフコントロールする実践スキルを身につけることを主な目的としています。ますます求められるようになった自分のモチベーションを適切にマネジメントする能力を身につけることができます。

そして、本書は実践的な能力を習得いただくという目的に合わせて、多くの資格のテキストらしからぬ構成となっています。

若手ビジネスパーソンの皆さんのが直面する悩ましい問題を15のケースとして、『対自分』『対仕事』『対職場』『対上司』『対会社』の5つの章でそれぞれ3ケースずつ紹介しています。そして、その悩ましい問題に対してモチベーション・マネジメントの達人であり、『café&bar M』のオーナーであるモチベーション・マネジャー持辺さんがアドバイスをするというストーリー仕立てになっています。さらに、そのストーリーに対応するかたちで、持辺さんのアドバイスがどのような理論的背景を持っているかをわかりやすく解説しています。

15のケースはビジネス現場のリアリティを大切にして創りました。本書に登場する15名の悩めるビジネスパーソン達は、設定こそ若手ですが、読者の皆さんお一人おひとりの中にもいるのではないかでしょうか。是非「思い当たる節がある」、「身に覚えがある」という感覚を大切にしてください。皆さんの経験と照らし合わせながら読み進めていただくことで、より理解が深まり学習効果が高まります。

本書はたいへん読みやすいですが、ケースで紹介される実践スキルや解説している背景理論は、モチベーションをマネジメントする能力を身につけるのに極めて有効なものばかりです。

本書で学んだことを是非実践してみてください。「わかる」と「できる」は異なります。そして「わかる」と「できる」の架け橋となるのが、日々の実践です。

ベーシック資格の認定試験は、毎年定期的に実施されます。モチベーションをマネジメントする能力を高め、資格取得を目指して学びと実践に励んでください。認定試験とともに、一人でも多くの『モチベーション・マネジャー』の誕生に、本書がお役に立つことを心から願っています。

2019年7月 執筆者を代表して

一般社団法人モチベーション・マネジメント協会 理事
株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所 所長
大島 崇

目 次

■ はじめに	2
■ 目次	6
■ プロローグ	10

CHAPTER 1 対 自 分 — 思っていたより仕事ができない —

CASE 1 自分はダメだ…自信ない	15
理論解説 経験学習モデル	20
CASE 2 できないのは自分のせいではない	25
理論解説 帰属理論	30
CASE 3 弩られたくない、迷惑かけたくない	35
理論解説 ソーシャルサポート	40



対 仕 事 — 思っていた仕事と違う —

CASE 4 就活に失敗した…仕事がつまらない	47
理論解説 職務特性モデル	54
CASE 5 希望していない仕事に配属されやる気が出ない	59
理論解説 目標設定理論	64
CASE 6 頑張っているのに成果が上がらない	69
理論解説 自己効力感	74



対 職 場 — 思っていた職場と違う —

CASE 7 打ち解けられない	81
理論解説 ジョハリの窓	86

目 次

CASE 8	職場の同僚から嫌われている	91
	理論解説 対人認知のバイアス	96

CASE 9	発言しづらい雰囲気がある	101
	理論解説 欲求階層説	106

CHAPTER 4 対 上 司 — 思っていた上司と違う —

CASE 10	尊敬できない	113
	理論解説 ボス・マネジメント	118

CASE 11	相性が悪い	123
	理論解説 感情的固執の回避	128

CASE 12	怖い	133
	理論解説 習慣化する能力	138

CHAPTER 5 対 会 社

— 思っていた会社と違う —



CASE 13	他社と比べて制度が見劣りする	145
	理論解説 葛藤(コンフリクト)の解消	150

CASE 14	掛け声ばかりで具体策がない	155
	理論解説 主体性の発揮	160

CASE 15	会社の方針に納得できない	165
	理論解説 心理的抵抗の克服	170

■ エピローグ	174
■ おわりに	176
■ 人名索引	178
■ 語句索引	178
■ 図表索引	179
■ 参考文献	179

CASE

4

就活に失敗した… 仕事がつまらない

エネルギー会社に就職した Dさん

やりがいのある仕事とやりがいのない
仕事があるのではない、やりがいを感じる自分とやりがいを感じない自分がいるだけ。

面白い仕事とつまらない仕事があるのではない、そう感じる自分がいるだけ。

ITシステム部に配属されたDさんは、入社して8か月が経ち、新入社員として順調に成長していた。10月からはインフラ担当になり、着実に仕事を進める中で、新たに任された仕事にも少しずつ慣れてきていた。一方で仕事に慣れるにつれて、元気がなくなってしまい、モチベーションが下がっているようだ…

就活に失敗した…仕事がつまらない

Dさん：「持辺さん、お久しぶりです。」

Dさんは持辺さんに相談に来たのである。

持 辺：「Dさん、お久しぶり！今日は相談があるってことだけど、どうしたのかな？」

Dさん：「はい、仕事がつまらなくて、転職しようかと思っているんです。」

持 辺：「転職って…就職してまだ8か月だよね。」

Dさん：「はい、もっとやりがいのある仕事に就きたくて…転職の相談に来たんです。」

持 辺：「そうか…転職の相談か…どうして転職しようと思っているのか話を聞かせて。」

持辺さんはDさんの転職理由から聞き始めた。

Dさん：「はい、そもそも就活に失敗したと思うんです。」

持 辺：「就職活動に失敗？」

Dさん：「はい、もっとちゃんと考えて就活すれば良かったのですが、当時は今思うとまったく考えていなかったと後悔しています。」

持 辺：「後悔ってどういうこと？」

Dさん：「はい、就活の時期になって、何となく就活を始めて、とりあえずエントリーして、とりあえずセミナーに行ったり、面接に行ったりしていました。今思うと就活が嫌で仕方がなかったから、とにかく早く内定をとって就活を終わらせたいって思って

いました。今の会社は最初に内定が出た会社なんです。大手企業だし、そこそこ有名だし、安定していそうだし…仕事のこととか全然考えていませんでした。とにかく就活を終わりにしたかったから、最初に内定が出た今の会社に就職することに決めたんです。何にも考えていないのに内定が出たのは、今思うと本当に幸運だったと思うのですが、もっとちゃんと仕事のこととか考えて就活すれば良かったと後悔しています。」

持 辺：「仕事のことを考えて就活すれば良かったってどういうこと？」

Dさん：「はい、会社に入ることが就活になっていて、どんな仕事をするかは考えていました。」

持 辺：「でも、大手企業に就職するとしたら、どんな仕事をするかわからないから、仕事じゃなくて会社を選ぶ就活になって当然とも言えるよね。」

Dさん：「はい、だから大手企業じゃなく、どんな仕事をするかを考えて中小ベンチャー企業に就職するとか、職種限定で就職するとか、とにかくどんな仕事をするかを重視した就活をすれば良かったと後悔しているんです。」

持 辺：「なるほど、どうしてそう考えるようになったの？」

Dさん：「はい、4月にITシステム部に配属されて今はインフラ担当なんですが、毎日パソコンとにらめっこする日々で…とにかく仕事がつまらなくて、やりがいを感じられません。入社以来8か月、仕事を面白いと感じたことがなく…もっと楽しくてやりがいのある仕事をしたいという思いがどんどん大きくなっているんです。」

就活に失敗した…仕事がつまらない

持 辺：「今の仕事では成果が上がっていないの？」

Dさん：「成果ですか…所詮新人ですから仕事といつても先輩のアシスタント的な仕事ですし、任されている仕事もありますが、それは誰でもできる簡単なものですから…先輩からは『もっと真面目にやれ』って言われることが増えているので、やりたくないと思っているのがバレていると思います。だから、先輩も簡単な仕事しか任せてくれないですし…成果を上げているとは言えない状況ですね。」

持 辺：「なるほどね。ところでDさんはどんな仕事をしたいの？」

Dさん：「はい、就活していた時はよくわからなかつたんですが、今は何となくですがわかります。人と接する仕事をしたいです。もともと人が好きですし、いろんな人と話すのが好きで、得意です。営業部配属になった仲の良い同期から、「仕事は厳しいけどやりがいがある。お客様と話している時は楽しい」という話を聞いて、羨ましくて…。新人は3年間異動しないと聞いて、営業や販売みたいに人と接する仕事をするなら転職するしかないんです。3年間もとても我慢できないですから…」

持 辺：「Dさんが考えていることを上司や先輩に相談したの？」

Dさん：「いえ、自分が迷っている段階で相談できる感じではなくて…持辺さんに相談しにきました。」

持 辺：「そうなんだ。ところで、今の仕事は人と接することはないの？」

Dさん：「まあ、ないわけではないです。インフラ担当なので、社内の人と接することはありますが、毎日というわけではないですし、会議があつてもいつも同じメンバーですから…」

持 辺：「Dさんは、今の仕事はつまらない、仕事にやりがいを感じない、やりがいのある仕事を就くために転職を考えているって言ったよね。」

Dさん：「はい、そうです。厳しくてもやりがいのある仕事をしたいと思っています。」

持 辺：「Dさん、今の状態で転職してもやりがいのある仕事に就くことは難しいよ。」

Dさん：「それは…どうしてですか？どうして難しいんですか？」

持 辺：「Dさんは、世の中に“やりがいのある仕事”と“やりがいのない仕事”があると思っていないか？」

Dさん：「はい…思っています。」

持 辺：「うん、それが間違いなんだよ。世の中には、やりがいのある仕事もやりがいのない仕事もないんだ。やりがいを感じる自分とやりがいを感じない自分がいるなんだよ。ちょっと考えればわかることだよ。どんな仕事であれ面白い、やりがいがあるって感じる人とつまらない、やりがいがないって感じる人がいる。やりがいは仕事の側にはないんだ。仕事をする人が感じるかどうかなんだよ。まあ、多くの人がやりがいを感じる仕事や多くの人がやりがいを感じない仕事はあるだろうけどね。」

就活に失敗した… 仕事がつまらない

Dさん：「なるほど…確かに今のインフラ担当の仕事にやりがいを感じている同僚はいます。彼は勉強することが多くて大変だけど、それだけ専門性が高くて誰でもできる仕事じゃないからって…」

持 辺：「そうだね。仕事が楽しいとかつまらないとか、やりがいがあるとかないとか…これは仕事の問題じゃないんだ。その仕事をどう意味づけるかという問題なんだよ。仕事のやりがいを仕事の中に見い出す、つくり出すように考えることができるかどうかなんだ。それができればどんな仕事でもやりがいを感じることが可能になる。」

Dさん：「なるほど…具体的にはどうすれば、今の仕事にやりがいを感じることができるでしょうか？今の仕事はパソコンとにらめっこする時間がほとんどで、人と接する機会が少ないんです。」

持 辺：「うん、自分が好きなこと、得意なことができる仕事は確かにやりがいを感じられるだろうけど、やりがいを感じるのは好きとか得意とかだけではないよ。例えば、仕事を通じて自分が成長できると実感することでやりがいを感じることができる。あるいは、Dさんが今の仕事の意義をもっと深く理解することや、責任感を持って仕事をするようになるとやりがいを感じられるようになると思うよ。」

Dさん：「仕事を通じて成長できることを実感すること、仕事の意義をもっと深く理解すること、責任のある仕事をするようになること…なるほど。」

持 辺：「うん、仕事にやりがいを感じる要素は多様だから、他にもあると思うよ。要はDさんがどう感じるかなんだよ。面白い、楽しい、やりがいがあるって感じるかどうかなんだ。」

Dさん：「持辺さん、ありがとうございます。転職を考えるのは止めました。まずは今の仕事の意義をもう一度考えてみます。今の仕事にやりがいを感じている同僚の話ももっといろいろ聞いてみます。本当にありがとうございました。」

新入社員の場合には、仕事に慣れてくるにしたがって、友人が就職した会社を羨ましく感じたり、他の部門の方がやりがいがあるように思えたりなど、隣の芝生の方が青く生き生きして見えてくる時期がある。Dさんにも「隣の芝生」病の兆候が見え隠れしているようだ。

そんなDさんに対して、「世の中には、やりがいのある仕事もやりがいのない仕事もない」「やりがいを感じる自分とやりがいを感じない自分がいるだけ」という持込さんのアドバイスは、的を射たものである。仕事のやりがい、仕事へのモチベーションは、仕事に取り組む中で本人が感じるものであり、仕事の中に実在しているものではない。

ではどうすれば仕事へのモチベーションが強まるのか。心理学者の**ハックマンとオルダム**(J.R.Hackman & G.R.Oldham)による**職務特性モデル**では、仕事に対して次の3つの感覚が強まったとき、ハックマンらの表現では、臨界的心理状態に達したときに、その仕事へのモチベーションが強まると考える。

- ①自分が取り組んでいる仕事を有意義なものと感じること
- ②その仕事の結果（質や量の水準など）に自分自身責任があると感じること
- ③仕事に費やした努力が実際に成果を生んでいるかについて知っていること

ハックマンとオルダムは、職務診断調査とよばれるツールを開発し、仕事に含まれるどのような特徴（職務特性）が3つの臨界的心理状態を生み出すかを調べ、次の5つを見出した。

● 技能多様性

その仕事を進める上で、どの程度広く多様な技能を必要とするか。必要とされる技能の幅が広いほど、仕事で感じる有意義性は強まる。

● 仕事一貫性

その仕事は、始めから終わりまで一貫性があり、まとまりをもったものであるか。一貫性が高いほど、仕事で感じる有意義性は強まる。

● 仕事有意味性

組織内部および外部の人々の生活に、どの程度実質的な影響を及ぼす仕事であるか。影響が大であるほど、仕事で感じる有意義性は強まる。

● 自律性

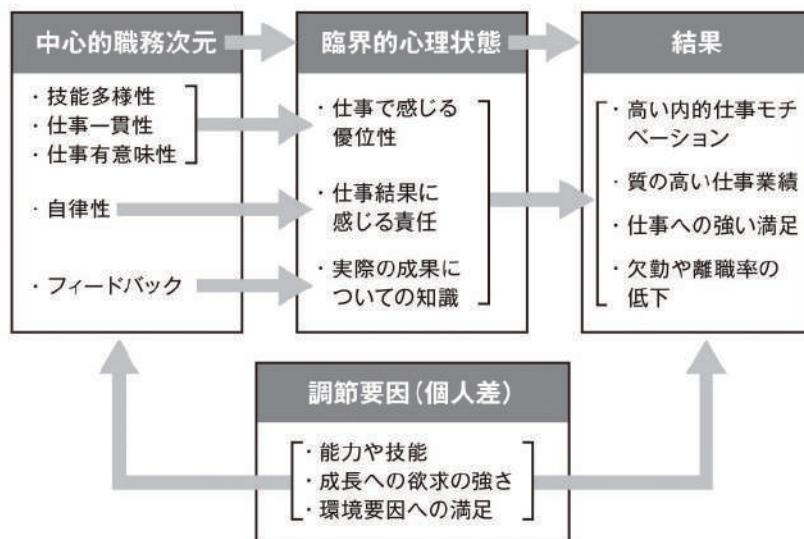
仕事の段取りや進め方を、どの程度自由に決められるか。自律性の度合いが高いほど、仕事の結果に対して感じる個人的責任は強まる。

● 仕事からのフィードバック

自分の仕事の進み具合について、周囲からどの程度はっきりした情報を得ることができるか。明白なフィードバックが得られる仕事ほど、自らがその仕事に費やした努力が実際に結果を生んでいるかについて知ることができる。

この5つの特性が、仕事に対する臨界的心理状態に関わるものであり、ハックマンとオルダムはこれらを中心的職務次元と位置づけている。仕事はこれらの中心的職務次元からとらえることができる。すなわち、仕事を通じてこれらの特性が臨界的心理状態に達したときに、個人の中に強いモチベーションが生まれ、高い成績と満足感が生まれると考えられる。

● 職務特性モデル(ハックマンとオルダム)



Dさんの話や持辺さんのアドバイスの中には、これらの特性に関するヒントがたくさん含まれている。「勉強することが多くて大変だけど、それだけ専門性が高くて誰でもできる仕事じゃない」という同僚の話は、技能多様性に結びつくものであるし、持辺さんのアドバイスの中で、「仕事を通じて自分が成長できること」は、仕事からのフィードバックである。また、「今の仕事の意義をもっと深く理解すること」は、すなわち仕事有意味性につながるものであり、「责任感を持って仕事をすること」は自律性につながる。インフラ担当を通じてITシステム部の仕事全体が見渡せるようになれば、仕事のまとまりが見えてくる。これは仕事一貫性の感覚である。

持辺さんのアドバイスで、Dさんも仕事に対する意識に新しい視点が生まれたようだ。今担当している仕事が持つ意義をもう一度見つめてみることで、Dさんが成長する可能性は、まだまだ十分にある。

おわりに

本書では、15のケースについてモチベーション理論に裏付けられた実践的なアドバイスを紹介した。ケースには若手ビジネスパーソンが登場するが、取り上げている状況それぞれは老若男女問わずビジネスパーソンがしばしば直面するものである。特に入社、転職や異動を経験した方は、より一層リアリティを持ってイメージすることができたのではないだろうか。

「対自分」「対仕事」「対職場」「対上司」「対会社」の観点で「陥りがちな状況」をケースとして描写し、アドバイスという形式を通して、仕事に対するモチベーションを自分でマネジメントする方法、そして背景にあるモチベーション理論を学ぶ構成となっている。

要は、「理想の自分」「理想の仕事」「理想の職場」「理想の上司」「理想の会社」に捉われすぎて「現実」を受け容れられないと、「思っていたのと違う」「こんなはずじゃなかった」という思いから仕事に対するモチベーションが下がる、ということだ。

決して理想を抱くことが悪いという意味ではない。仕事に対するモチベーション・マネジメントの要諦は、自分が抱く期待と、自分が感じる満足のギャップを認識した上で、自ら主体的に働きかけることなのだ。

注意するべきは、困難な状況と同じ数のモチベーション理論が必要というわけではない、ということである。描写されている陥りがちな状況と、紹介されているモチベーション理論は1対1対応ではない。陥りがちな状況で、他にも有効な理論やアドバイスは存在するし、紹介されているモチベーション理論は、他の陥りがちな状況にも有効である。

「このケースには他の理論も使えそうだな」や「この理論は他のケースでも使えそうだな」と感じたら、是非実際の職場で実践してみて欲しい。それが「理論と実践の融合」であり、変化の激しい時代において、「モチベーション・マネジャー」として環境適応し、成長していくための一番のポイントである。

2019年7月 執筆者を代表して

一般社団法人モチベーション・マネジメント協会 理事
株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所 所長
大島 崇

執筆者・監修者紹介

◆角山 剛 (かくやま たかし)

東京未来大学学長、同大学モチベーション行動科学部教授
主要著書は「キーワード心理学12巻 産業・組織」(新曜社、2011)
「産業・組織心理学ハンドブック」(編集代表、丸善、2009)
「産業・組織心理学」(共著、朝倉書店、2006)

◆佐久間 俊和 (さくま としかず)

東京未来大学モチベーション研究所特任研究員、マネジメント開発研究所代表
主要著書は「公認モチベーション・マネジャー資格ADVANCED TEXT」(共著、PHP研究所、2013)
「実践モチベーション・デザイン」(ビジネス教育出版社、2015)

◆早崎 祐治 (はやさき ゆうじ)

一般社団法人モチベーション・マネジメント協会理事
学校法人三幸学園理事

◆郷田 奈巳恵 (ごうた なみえ)

一般社団法人モチベーション・マネジメント協会マネジャー

◆大島 崇 (おおしま たかし)

一般社団法人モチベーション・マネジメント協会理事
株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所所長

◆山本 恵美 (やまもと えみ)

株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所研究員

◆榎木 暢子 (えのき ようこ)

株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所研究員

◆山縣 直也 (やまがた なおや)

株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所研究員

一般社団法人モチベーション・マネジメント協会

経営コンサルタントを手がける株式会社リンクアンドモチベーションと、日本初のモチベーション行動科学部を設置した東京未来大学を運営する学校法人三幸学園によって、2012年4月に設立されたのが一般社団法人モチベーション・マネジメント協会です。

このモチベーション・マネジメント協会が「公認モチベーション・マネジャー」の資格を認定します。

公認モチベーション・マネジャー資格講座・試験に関しては、協会公式ホームページにてご確認下さい。

—実践— モチベーション・マネジメント [BASIC]

公認モチベーション・マネジャー資格 BASIC TEXT

発行者 一般社団法人 モチベーション・マネジメント協会

〒120-0023 東京都足立区千住曙町34-12
TEL : 03-5284-3662 URL : <https://www.mm-a.jp>

発行所 株式会社 ユーメディア

印刷所・製本所 欧文印刷 株式会社