

CASE ①

人事異動



異動してきた期待のエースが成績不振。 このままではメンタル面の問題に なってしまうかもしれない

—— 30歳中堅社員Aさんとマネジャー寺田さん



大手システム会社の法人営業部門のAさんは、6か月前に総務部から異動してきた。Aさんは新卒入社以来7年間総務部に在籍していて、その真面目な仕事ぶりは総務部内はもとより部外の評価も高かった。そんなAさんが自己申告制度を使って入社以来念願の営業部に異動してきたのである。

異動して6か月、なかなか成果の上がない日々が続き、自ら希望した異動にもかかわらず最近はモチベーションが下がっている……

寺田「持辺さん、はじめまして、よろしくお願いします」

寺田さんは佐藤さんに連れられて、Aさんの事をモチベーション・マネジャーの持辺さんに相談に来たのである。

持辺「こちらこそ、よろしくお願いします」

寺田「はい、今日はちょっと悩ましい事があって伺いました」

寺田さんは早速、Aさんの事を持辺さんに相談し始めた。

寺田「異動してまだ半年ですから、私としては成果が上がらないのもやむを得ないと思っていて、本人にも焦ることはないと話しているのですが、最近すっかり元気がないんです」

持辺さんは黙ってうなずきながら、寺田さんの話を聞いている。

寺田「まあ、1年で成果が上がるようになればと思っているので、あと半年あるのですけどね」

持辺「寺田さんの部署では異動してきた人が成果を上げるようになるのに、どのくらいの期間が必要なんですか？」

寺田「そうですね、人によりますけど早い人だと6か月で成果を上げますし、遅いと2年くらい成果が上がらない人もいますね」

持辺「寺田さんは、Aさんは1年くらいかかると思っているんですよね」

寺田「今はそうですね。ただ当初は半年で成果を上げてくれると期待していました。Aさんは総務部で中堅のエース的存在で、周囲の評価も高かったですし、実際に一緒に仕事してみると評判どおり真面目で一生懸命ですから、成果を上げるのは早いだろうと思っていました。

ただ、考えてみれば総務部と営業部では、仕事の内容も仕事の仕方も全く違うでしょうから、変化が大き過ぎて半年で成果を上げるのは、いくら優秀で真面目なAさんでも難しかったんだと思います。

だから、今でもAさんに対する期待や信頼は変わらないですし、多少時間はかかっても必ず成果が上がるようになると、私が期待し、信頼している事も伝えているので、そこはAさんもわかっているはずです」

持辺「ところで、営業部にはAさんの同期の人はいるんですか？」

寺田「はい、2人います。1人は入社以来営業部で今回リーダーになったBさん。もう1人は3年前に顧客サポート部から異動してきたCさん。Bさんは今回リーダーになったくらいですし、Cさんも次のリーダー候補ですから、営業部には欠かせない存在ですね」

持辺「なるほどね。Aさんも同期に負けたくないという気持ちはあるでしょうね」

寺田「そうですね。本人は口には出しませんが、意識していると思います。Aさんの性格が負けず嫌いということはないと思いますが、プライドは高いので、同期の2人のことを意識しているのは間違いないですね」

寺田さんが何かを思い出して話し始めた。

寺田「2か月くらい前だったと思いますが、BさんとCさんの話をAさんにしたことがありました。当時はまだ早く成果を上げてほしいと思っていて、Aさんの刺激になればと2人の話をして、負けないように成果を上げようという話をしました。その時は、『はい、頑張ります』と元気に答えていたんですけどねえ……」

持田「それで、Aさんの元気がないのはいつ頃からですか？」

寺田「まあ、なかなか成果が上がらない日々が続いたので、徐々に元気はなくなっていったと思います。この3週間ですかね、急に元気がなくなった様子で、すっかり自信を失ってしまったように見えます」

持田「そんなAさんとはどんな話をしているのですか？」

寺田「はい、まずは焦るなという話です。半年成果が上がらなかったからといってAさんに対する期待も信頼も変わらないという話をしています」

持田「なるほど、他にはどんな話をしていますか？」

寺田「はい、Aさんがすっかり自信を失ってしまったと感じたので、先週面談をして一緒にスキルの棚卸をしました。営業部と総務部では必要な専門スキルが違うのは当然なのですが、コミュニケーションスキルや課題解決スキルといったポータブルスキルは部署や仕事が変わっても関係なく使えるスキルですから、Aさんがこれまで学んできたスキルは営業部でも活かせるという話をしました。

少しでも自信を取り戻してほしかったんですが、この1週間の様子は残念ながら変わらないですね」

持辺「スキルの棚卸は大事ですね。それで自信を取り戻すケースもありますからね。でもAさんは変わらないんですよ。Aさんの健康状態やプライベートの面はどうでしょうか？」

寺田「はい、先週の面談で確認しましたが、健康状態は大丈夫のようです。半年でちょっと体重は落ちたそうですが、食事や睡眠も今は問題ないようです。プライベートな面も特に問題はないと聞いています。ただ、この状態が続くと、Aさんはとても真面目なのでメンタル面が心配です。

今はまだそれほど深刻な状況ではないかと思うので、このまま見守るのもよいかと思っていますのですが、これ以上何をすればよいのかわからなくて……、ぜひ持辺さんのアドバイスを伺いたいと思っています」

持辺さんはしばらく考えてからゆっくりと話し始めた。

持辺「そうですね。あくまで今伺ったお話からですが、自分だったら気をつける事が2つあります」

寺田「2つですか？是非教えてください」

持辺「まず1つは、**とにかく声をかけること。愚痴^{ぐち}でも何でも聞いてあげること**を意識します」

寺田「声がけですか？」

持辺「はい、自然にやっていると思いますが、意識して毎日1回は必ず声がけをするようにするとよいでしょう」

寺田「確かに、意識しては、声がけはしていないですね」

持辺「Aさんは半年成果が上がらずに、大きなストレスを抱える中で、自分の居場所がないと感じ始めているかもしれません。寺田さんの期待と信頼に応えられない自分は異動してこなければよかった……、営業部には自分の居場所がない……、そんな気持ちになってしまっているかもしれません。

声をかけて話を聞いてあげることで、営業部にいていいんだ、ここにも自分の居場所があるんだということを感じさせてあげることが重要です」

寺田「なるほど、確かに自分の居場所がないと感じているかもしれませんね」

持辺「2つ目は、**【ちょっとした成長を見つけて褒めてあげること】**です」

寺田「ちょっとした成長ですか？」

持辺「はい、Aさんは自分でも早い段階で成果を上げられると自信を持っていたと思いますし、そのために真面目に一生懸命に仕事に向き合ったはずです。人は一生懸命頑張ると自分の弱みに向き合う事になるので、Aさんは自分が出来ない事を思い知って、その課題克服に努力してきたはずです」

寺田「確かにそうですね」

持辺「真面目で一生懸命なAさんは、なかなか成果の上がない状況で自分が成長していることを実感出来ていないのではないのでしょうか。たとえば10求められている中で、3しか出来ないところからスタートしたとすると、一生懸命努力して、3が7に成長しても、10にはまだ3足りないから出来るようになったとは思えない。

真面目で一生懸命な人ほど成長を実感しにくいものなんです。だから、周囲が成長を実感できるように、成長したことをフィードバックしてあげる必要があります。3が7になるということは、ものすごく成長しているわけで、それを実感させてあげることが重要です」

寺田「なるほど、成長実感が持てればモチベーションにつながりますね。この調子で頑張ればいいんだって思えば、頑張れるものですよ」

持辺「そうそう。そのとおりです。成長を褒める時は、気づいた時に直ぐに具体的に褒めるようにするとよいでしょう。Aさんみたいなケースは珍しくはないんですよ。人事異動に限らず転勤や昇進、転職の場合や、単なる担当変更の場合でも、仕事や環境が変わって求められるものが変わった時は、モチベーションが下がるケースが少なくないんです」

寺田「なるほど、仕事が変わった時は要注意ですね。」

持辺さん、ありがとうございました。教えていただいた2つのアドバイス、早速実践してみます。また、報告します」

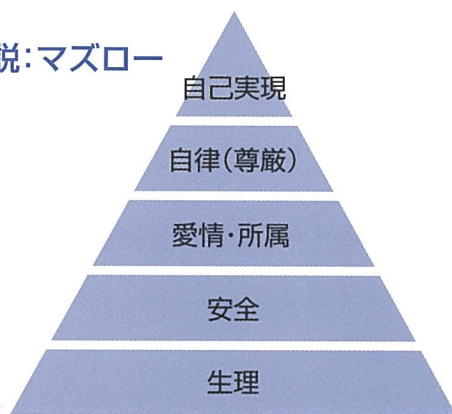
Theory-1 【欲求階層説】

いまのAさんが置かれている状況を、**マズロー**（A.Maslow）の**欲求階層説**から考えてみる。

はじめに、マズロー理論を簡単におさらいしてみよう。マズローは、人の欲求はばらばら無秩序に存在するのではなく、一定の秩序（階層性）をもって存在すると考えた。

すなわち、欲求は最も下位に**生理的欲求**、その上位に**安全欲求**、**愛情・所属欲求**、**自律（尊厳）欲求**、そして最上位に**自己実現欲求**という階層性をなす。上位の欲求はそれよりも下位の欲求が充足されないと顕在化してこない。また、ある階層の欲求が満たされないとその欲求充足に向けてモチベーションは強まるが、充足されるとその欲求はもはやモチベーションを強めるには役に立たず、それよりも上位の欲求が意識されるようになる。

欲求階層説：マズロー



ただし自己実現欲求は、ある時点で充足されてもそこで終息するものではなく、さらに高みを目ざして人を行動に導く。自己実現とは、人があるべき理想的な存在に少しでも近づこうとする欲求であり、ここまでで終わりということがない。だからこそ人は成長し続ける存在ということができるのである。

マズローの欲求階層説から考えると、Aさんは愛情・所属欲求の階層で不全感をもっている可能性がある。

他者から愛される、他者に受け入れられる、集団の一員としてその存在を認められるということは、人が社会生活を送っていく上で不可欠の欲求であり、仕事生活であってもプライベートな生活であってもその重要さは変わらない。

Aさんの場合、思うように成果が出ないことで営業部での居心地の悪さが強くなり、営業部の一員であるという所属意識が弱まっていることが考えられる。

Aさんが営業部のメンバーとして受け入れられている、営業部にちゃんと居場所があるという意識をもつことができるよう、周囲がサポートしてやるのが大切である。

上司や同僚が声をかける、特に上司が積極的に声をかけ、話を聴いて

やることが、Aさんの中に『自分もこの営業部の一員なのだ』という意識が強まるきっかけとなる。

所属の欲求が満たされて初めて、行動に自信が生まれ、自分の判断を信じて積極的に行動しようとするモチベーションが強まっていく。すなわち自律(尊厳)欲求が活性化してくるのである。

マズローの欲求階層説は、下位の欲求が満たされて初めて、それよりも上位の欲求が顕れるという、いわば下から上への一方通行の流れとして欲求の発現を考えている。

これに対して、マズロー理論の流れを受け継いだ研究者である**アルダファア** (C.P. Alderfer) は、上位から下位への流れも組み込んだ「**ERG理論**」を展開した。

アルダファアはマズローの欲求階層を再吟味し、欲求を下層から**存在欲求** (Existence needs: E)、**関係欲求** (Relatedness needs: R)、**成長欲求** (Growth needs: G) の3段階にまとめた。

存在の基本的欲求(E)から創造、成長の欲求(G)へと欲求が顕れてくるといふ、上層に向かう流れはマズローと共通するが、大きな違いもある。

その1つは、3つの欲求階層が同時に強まり、人を動かすことがある

という仮定である。

もう1つは、上位の欲求が満たされない場合には、それより下位の欲求の重要度が再び強まるという、上昇下降二方向の流れの仮定である。

つまり、欲求間の関係については、マズローが単純構造であるとすれば、アルダファーはより複雑な構造としてとらえているということができる。

現実の生活の中では、階層の異なる複数の欲求が同時に人を動かすこともあるだろうし、たとえば自己の尊厳が満たされない場合には他者からの承認が再び行動へのモチベーションにつながることもある。このように考えると、アルダファー流の欲求構造の方が、マズローより現実的な感覚に近いようにも思われるが、どうだろうか。

欲求階層:アルダファー

	欲求区分	意味
上位	成長欲求 Growth needs	自己及び自己を取り巻く環境に対して創造的で、生産的でありたいとする欲求
	関係欲求 Relatedness needs	自己の周りの重要な他者(家族、上司、同僚、部下、友人、敵など)との人間関係に関する欲求
下位	存在欲求 Existence needs	飢えや渇き、また賃金や作業条件など、生存を満たすためのあらゆるタイプの生理的・物質的欲求

Theory-2 【自己効力感】

いまのAさんには、小さなことでもよいので「やったらできた。よし、やればできる！」という自信をもつことが必要である。**バンデューラ**(A. Bandura)の**自己効力感**を下敷きに考えてみる。

バンデューラによれば自己効力感とは、「予測される状況に対処するために必要とされる一連の行為を、いかにうまくなし得るかについての本人の判断」をいう。

人は、ある行動がある成果をもたらす(たとえば『毎日15分勉強すれば資格試験に合格できる』)ことを確信できたとしても、そのために必要な行動をうまくなし得る(『毎日15分勉強を続けることができる』)という判断に自信がもてなければ、実際の行動にうつる可能性は低い。この後者の自信が自己効力感である。

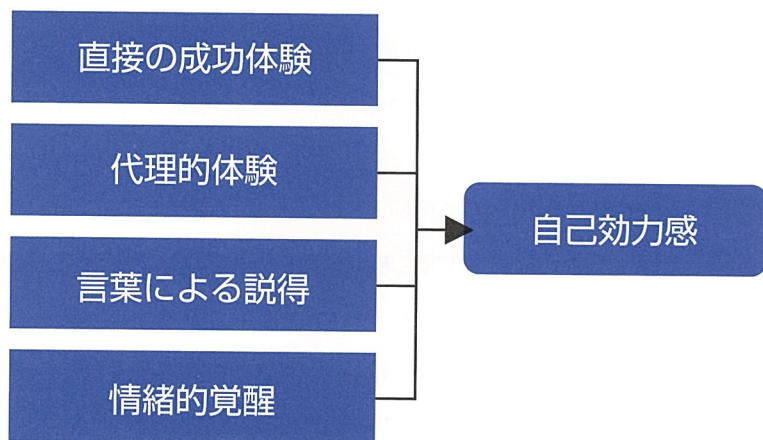
自己効力感に影響する要因には、**直接の成功体験、代理的体験、言葉による説得、情緒的覚醒**の4つがある。

このうち自己効力感への影響が最も強いのが、直接の成功体験である。困難にチャレンジし、自分の力でそれを克服することができたという体験は、「やればできる」という自信を深める。成功体験を重ねることで自己効力感が高まり、さらなるチャレンジに向けたモチベーションが生まれる。

反対に、度重なる失敗の体験は、「この課題は自分の手に負えない」という自己効力感の低下を招き、チャレンジへのモチベーションは低下する。

直接の成功体験は、大きな成功でなくともよい。小さな成功体験を重ねながら一步一步前進していくやりかたは、**スモールステップの原理**として知られている。

自己効力感：バンデューラ



自己効力感を育て、課題達成へのモチベーションを促進する上でも、スモールステップの原理は有効である。

ちょっとした成長を見つけて褒めてやるという持辺さんのアドバイスは、Aさんの自己効力感を高めることにつながる。

スモールステップの原理からすれば、褒めるのが1度かぎりでは効果がない。

小さなことでよいので、機会を見つけては声をかけ、ポジティブな評価を与えることが、Aさんの自己効力感を高め、次のチャレンジへの意欲を引き出していく。

持辺さんのアドバイスの中にある、「気づいた時に直ぐに具体的に褒める」ことは、**フィードバック**の基本である。

フィードバックとは、情報を与えることであり、本人にとっては情報を得ることである。情報は具体的であることで、本人にとって次の行動への手がかりとなる。

また、時間をおいてしまうと、そのときの行動との結びつきが曖昧になってしまい、手がかりとしての有用性が減ってしまう。

だいぶ後になってから、「あのときの頑張りはやかったよ」と言われても、自分がどのように頑張って、どれがどのように評価されたのか、ピンとこなくなってしまうこともある。

これまでの研究からも、フィードバックは具体的に早めに行うことが、その有効性を高めることが知られている。

CASE ⑥

昇進したいと思わない



今の仕事に満足しつつも、 仕事を通じて 何を実現したいのかわからず、 成長スピードが遅い

——40歳ベテラン主任Cさんと上司の中村課長



大手石油会社に勤めるCさんは入社22年目のベテラン主任。入社以来、真面目にコツコツと仕事をしてきている。職場では特に目立つ存在ではないが、その安定した仕事ぶりは誰もが認めていた。モチベーションも常に安定していて、高くもなく、低くもななくの状態。

中村課長はCさんの潜在能力は高く、早く係長、課長になってほしいと考えていた。そのためには、もっと頑張ってもらいたいと思って、ハッパをかけているのだが、Cさんのマイペースな仕事ぶりに変化はない。モチベーションが下がっている様子はないのだが……

中村さんはCさんの事で、モチベーション・マネジャーの持辺さんに相談に来たのである。

中村「持辺さん、よろしくお願いします。何とかCさんに奮起してもらいたいと思っているのですが……」

中村さんは早速Cさんの事を持辺さんに話し始めた。

中村「きっかけは面談だったんです。会社では40歳社員を対象にしたキャリア面談を実施していて、今年はCさんが該当していたので、2時間ほどじっくりと話し合いました。

その中で、係長、課長と昇進するには、もうひと頑張りして成果を上げてほしいという話をしたのですが、Cさんからは昇進したいとは思っていないので、このままずっと主任として頑張っていきたいという返事だったのです。

まあ、予測はしていたので驚くことはなかったですし、実際にCさんが希望するように主任として長く頑張っている方もいますし……」

持辺「会社や中村さんの考え方は、どうなのでしょう？」

中村「はい、会社の考え方、人事ポリシーは『社員には成長を求める。人は成長することで輝き、生き活きと働ける』というもので、成長＝昇進というわけでは必ずしもありません。主任という仕事はまさに現場の仕事なので、成長し続けないと務まらない仕事ですから、ずっと主任でいることが会社の考え方に反しているわけではないのです。

ただ、私としては会社の考え方に賛成するとともに、能力のある人材にはそ

れに^{ふさわ}相応しい責任あるポジションに就いてもらいたいと考えています。

Cさんは、係長としても、課長としても、十分にやっていける能力を持っていると私は考えています。周囲も同じ見方をされていて、主任にしておくにはもったいないというのが、Cさんの能力評価です」

持辺「Cさんはどうして、昇進したくないのですか？」

中村「はい、今の主任の仕事は好きな仕事で、やりがいを感じている。係長になるとマネジメント業務が入ってきて、自分はマネジメントは出来ないし、向いていない、というのが昇進したくない理由です」

持辺「好きかどうか、向いているかどうかはわかりませんが、出来るかどうかで言えば、その能力はあると中村さんは考えているのですね」

中村「はい、そうです。Cさんなら出来るという話をしたのですが、最後はやりたくない、向いていない、プレイヤーとしてずっとやらせてほしい。という話になってしまいました。Cさんは、慣れ親しんだ仕事に安住している気がして……、何とか殻を破ってほしいと思っているのですが、昇進することにはモチベーションがわかないようなんです」

持辺「なるほど。面談の後はどんな感じなんでしょうか？」

中村「はい、面談の後も何度か話す機会がありましたし、主任のポジションから

するとお願いしないような、本来であれば係長がする仕事をスポット的にお願いしてみたりしたのですが、いっこうに変化はないですね。

仕事の上では、ベテラン主任として、とても安定していますし、マイナスになるような事はないのですが、何とか昇進することにモチベーションを感じてもらえないものかと思っています。どうしたらよいのでしょうか？」

持辺さんはゆっくりと話し始めた。

持辺「はい、まだよくわからないところもありますが、2つぐらいアドバイスできると思います」

中村「2つですか？ よろしくをお願いします」

持辺「まず1つ目は、**【昇進する事、係長になる事、課長になる事は目標にはしても、目的にしてはいけない】**ということです」

中村「目標にするのはよいが目的にしてはいけない……どういう事でしょうか？」

持辺「はい、仕事を通じて何を実現したいのか……これが目的です。簡単に言うと『したいこと』が目的、目的を実現するための道標になるのが目標です。目的を実現するために目標を達成すると考えるとよいでしょう」

持辺さんが続けて話した。

持辺「若手社員から『課長になりたい』という話を聞くと、必ず質問していることが2つあって、1つ目は、『課長になって何をしたいのか？』という質問です。

これは“DO”を聞いています。2つ目は『どんな課長になりたいのか?』という質問で、こっちは“BE”を聞いています。言い換えると、課長になる“目的”を聞いているんですが、案外まともに答えられない人が多いんです。課長になる事が目標ではなくて、目的になってしまっているんですね。こういう人を課長にははいけません。お互いに不幸になってしまいます。

昇進するとかしないとかは別にして、そもそもCさんは仕事を通じて何を実現したいのでしょうか？ Cさんが実現したいことをするのに、主任というポジションより、係長や課長というポジションが実現しやすいとすれば、Cさんにとって昇進することへのモチベーションが出てくるのではないかと思いますよ」

中村「なるほど、ガツンと一撃をくらった感じです。目からウロコです。本質的なことを見失っていました。持辺さん、ありがとうございます」

持辺「2つ目は、**【中村さん自身がさらに成長して、もっと輝いて、生き活きと働く姿を見せる】**ことです。

上司が楽しそうに生き活きと仕事をしていれば、部下は自然と昇進することを目ざすようになるんじゃないでしょうか。昇進したくないと言う若手社員に、その理由を聞くと上司が辛そうだから……という話はよく聞きます。

マネジメントがどんなに楽しい仕事か、どんなに喜びを得られる仕事か、どんなにやりがいのある仕事かをCさんに見せてあげてください」

中村「またガツンと一撃をくらいました。本当に恥ずかしいです。自分の問題だったんですね……。持辺さん、今日は本当にありがとうございました」

Theory-11 【目標設定理論】

モチベーションには必ず向かうべき具体的な対象、すなわち目標がある。言い方を換えれば、目標のないところにモチベーションは生まれない。

成果主義の導入とともに目標管理制度も広まってきており、目標面談も一般的な制度として浸透している。しかし、目標がどのようにモチベーションに影響するのか、モチベーションを高めるには目標設定のどのような面に留意すればよいかといったことは、必ずしも正しい理解が得られているとはいえない。

目標とモチベーションの関係については、心理学では**ロック**と**レイサム**(E. Locke & G.P. Latham)によって発展した「**目標設定理論**」というすばらしい研究がある。ぼう大な蓄積のある理論であるが、持辺さんのアドバイスに関係するところをかいつまんで紹介しよう。

第1に、具体的で高めの目標が高いモチベーションにつながる。

これは日常的な経験からも理解できるであろう。目標設定理論の中でも多くの検証がなされている。

ベテランのCさんの場合、この点は自分の中でコントロールしながら進めていることは十分に想定される。

第2に、目標は本人が納得し受け入れてこそモチベーションを高める効果をもつ。

いくらよい(と思われる)目標であっても、実行する本人がその目標を受け入れていなければ、モチベーションにはつながらない。

昇進は、Cさん自身にとっては納得できる目標として受け入れられていないようである。

第3に、途中経過も含めて結果のフィードバックを受けることで、目標達成に向けてより効果的な行動計画を練り直すことが可能になる。この点は持辺さんの2つ目のアドバイスにつながってくる。

さて、目標に関してはもうひとつ留意すべきことがある。その目標がもつ魅力である。これは目標のもつ価値といってもよいだろう。その目標が本人にとってどのような価値をもっているかは、本人がどのように生きたいかということが前提となる。

持辺さんの言う、仕事を通じて何を実現したいのか、すなわちCさんにとっての仕事の目的(仕事生活を通じて達成したい価値)が、具体的な目標の設定につながっていくのである。

Cさんが仕事生活の中で全うしたい価値は何なのだろう。仕事の中でどのような目標を設定すれば、その価値の実現に近づくことができるのだろう。持辺さんの言う目的と目標の違いを意識する意味がここにある。

仕事を通じての目的を明確に意識させること、目的に向けて具体的な

目標を設定すること。この連鎖をとおして、Cさんにとって昇進が納得のいく目標となり、達成に向けてモチベーションを高めていくことが期待できる。

目標が効果的に機能するために必要な要素

【目標の具体性と高さ】

具体的で高いレベルの目標が
設定されていること

【目標の受容度】

本人がその目標を納得し
受け入れていること

【フィードバック】

それまでの結果について
質や量の側面から情報を得ること

【目標のもつ価値や魅力】

本人にとってその目標に
価値や魅力があること

Theory-12 【構造転換】

部下のことが気になる、一生懸命指導しているのにちっともこちらの気持ちを汲み取ってくれない。こいつはほんとにヤル気があるんだろうか——。真面目な上司が陥りやすい罠のひとつである。

つまり、目が部下の行動にだけ注がれていて、実はもっと大切なことに気がついていない。大切なこととは何か。それは、部下は上司を見ているということである。

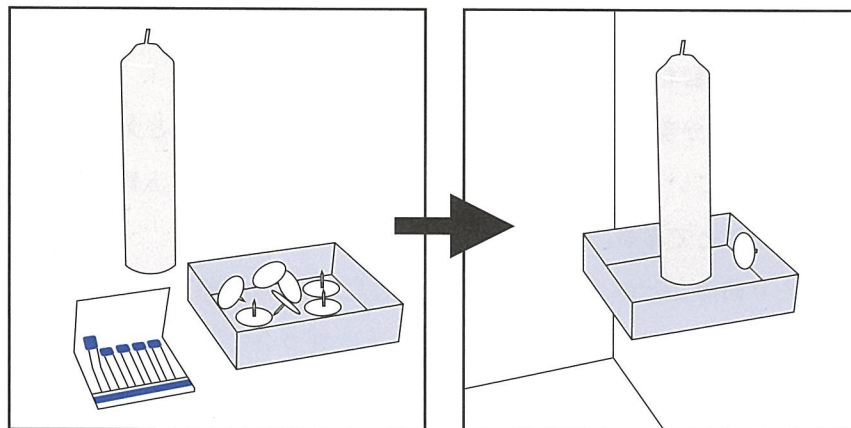
当たり前のことのように聞こえるかもしれないが、部下のやる気は上司のやる気に大きく影響されていることに気づいていない人は案外に多い。

当たり前という感覚や常識にとらわれていたり、これまでの考え方を批判なく受け入れていたりすると、自身のアンテナの感度が低下し、ほんのささいなことが部下の行動を変えたり、周囲の人たちの行動に影響を与えたりすることに鈍感になってしまう。

心理学者の**ドゥンカー** (K.Duncker) が行った面白い実験を紹介しよう。

参加者は、^{がびよう}画鋸が入った小箱と、ローソク、マッチを与えられ、テーブルに^{ろう}蠟が垂れないように、ローソクを壁に取り付けることが求められる。みなさんならどうするだろう。参加者たちもいろいろ試してみるのだが、なかなか解が得られない。

構造転換: ドンカー



ところが、画鋲を小箱に入れず外に出して与えた場合には、ほとんどの参加者がいとも簡単に正解に到達した。つまり、箱の中にローソクを立てて、それを壁に画鋲で固定すればよいのである。

言われてみれば「なーんだ、簡単じゃないか」と思うかもしれないが、画鋲が箱に入っていると、箱は画鋲の入れ物という固定観念が生まれ、箱を利用しようというアイデアが出にくくなるのである。ドンカーはこれを「**機能的固着**」とよんだ。つまり、先行する経験が問題の解決を妨げてしまうのである。

ここで大切なことは、問題の構造を別の視点で眺めてみることに、言うなれば**思考構造の転換**である。

中村さんの場合、Cさんを見る目は、Cさんの立場に立っているようで実は自分自身の固定観念から抜け出せていなかった。問題はCさんの側にあるだけではなく、実は中村さん自身が楽しく生き活きと仕事をしているのか、本当に部下の視点に立って問題を考えていたのか。持辺さんは、中村さん自身が思考構造を転換してみることの重要性を指摘しているのである。

中村さんが楽しく働いている姿は、Cさんにとってはプラスのフィードバックにもなる。自分も部下を率いてあんなに生き活きと仕事をしてみたいという思いがわいてくれば、昇進が目標として大きな魅力をもつようになり、達成へのモチベーションも強まるのである。

CASE ⑦

キャリアがみえない



キャリアに悩み、 将来の漠然とした不安を抱えて、 元気がなくなった

——30歳中堅社員Aさんとマネジャー河合さん



大手電機メーカーの開発部門で入社以来働くAさんは8年目の中堅。この2年間で仲の良かった同僚たちが相次いで転職してしまった。会社の業績は悪くないし、社内でも評価されていた同僚達の転職に、Aさんはショックを受けていた。やむを得ないことだが、おかげでAさんの業務量が増えており、その中で頑張ってきたAさんのモチベーションが徐々に下がってしまっている。このままではAさんも転職してしまうかもしれない……

河合さんはAさんの事で、モチベーション・マネジャーの持辺さんに相談に来たのである。

河合「持辺さん、よろしくお願いします。このままでは、Aさんも転職してしまうのではないかと不安で……」

河合さんは早速Aさんの事を持辺さんに話し始めた。

河合「背景として同僚の転職が相次いだことがあります。Aさんが新人の時に教育担当だった2つ上の先輩Bさんが2年前にIT会社に転職した後、Aさんの1つ後輩で可愛がっていたCさん、同期のDさんと、Aさんが仲の良かった同僚3人が、たて続けに転職したんです。同僚の転職はAさんもたいへん残念がっていましたし、ショックを受けていました。

その後Aさんと面談した際には、『自分ももっと将来の事を真剣に考えないといけないと反省しています』とっていました。面談後も、『将来のことを考えると、不安ばかりでよくわからない……』というような事を、他の同僚に話していたそうです」

持辺「なるほど、キャリアの問題で悩んでいるようですね」

河合「はい、同僚の転職がキッカケになって、悩みが深まったようです。30歳前後はキャリアの問題で悩む人が多いので、キャリアの悩みはよくある話だと思います」

持辺「仲の良かった同僚がたて続けに3人転職するのは、業績の良い会社では珍しいでしょうから、それはショックだったでしょうね。今は、仲の良い同僚は

いるのですか？」

河合「はい、Aさんは人付き合いが良い方なので、3人以外にも仲の良い同僚はいます。3人が転職してしまって孤立しているというような状況ではないですが、以前と比べればさびしいと感じることはあると思います」

持辺「なるほど、Aさんの仕事はどうなんでしょうか？ 3人の転職で業務量が増えているようですが……」

河合「はい、偶然ですがBさん、Cさん、Dさんの3人ともAさんと業務上の関係があったので、転職後はどうしても業務量が増えてしまいました。今現在もCさんとDさんが行っていた業務を一部やってもらっているので業務量は多いです。あと半年くらいは解消しないと思います。

ただ、この業務量の問題はAさんともじっくり話して、納得してもらっていますし、Aさんの残業は増えてしまいましたが、その分残業代も増えています」

持辺「Aさんが転職してしまうかもというお話でしたが、そんな兆候でもあるのですか？」

河合「いいえ、本人の様子では変わらず仕事を頑張ってくれていて今はそんな兆候はないんですが、部下2人から別々に、『Aさんも転職してしまうのですか？』と聞かれたんです。2人から聞かれたのでちょっと気になって本人と面談したところ、今は転職は考えていないが、将来はわからないとの事でした。

面談の中で、将来への不安とか、本当にしたいことがわからないとか、モチベーションが下がっているという話になって、そこでも30歳はキャリアに悩む時期だからという話と業務量が増えてしまっていることについても、あと半年だからという話をしたんです。

キャリアの悩みは正解がない話ですし、悩んでも仕方がないと思うんです。Aさんも以前はそう考えていたはずなんですが、最近元気がなくて、変に思いつめて転職とかしてしまうのではないかと不安になってきたんです。キャリアについて下手なアドバイスをして、転職するキッカケになるのも怖くて、何をしたらよいかわからなくなっていました」

持辺さんがゆっくりと話し始めた。

持辺「そうですね……、2つほどアドバイスができると思います」

河合「2つですか？ よろしくをお願いします」

持辺「まず1つ目は、Aさんの**【ロールモデルになりそうな人を何人か紹介してあげる】**ことです。

河合さんの言うとおりの、30歳前後はキャリアに悩む人が多いし、どんなに悩んでも正解があるわけではありません。ただ本人にとっては深刻な問題ですし、直属の上司の河合さんにはなかなか本音では相談しにくいのがキャリアの問題です。30歳前後であれば、自分が本当にしたいことがわからなくても不思議はないし、将来が不安なものも当然と言えます。理想の未来が描けなくても何の不思議もありません。むしろ目の前の仕事に集中することで、キャリアが拓けるケースも多いですから、Aさんと同じようにキャリアの問題に悩んだ経

験がある人を紹介できるとよいですね。そんな先輩の話を聞くことで、不安が解消されて、モチベーションが回復するかもしれません……。同じ開発部でなくてもかまわないので、Aさんに紹介できる人は誰かいませんか？」

河合「なるほど、30歳のキャリアの悩みは時間が解決するのを待つしかないと思ってましたが、確かにロールモデルになる人がメンターになってくれたら、Aさんにとっては嬉しいですね。開発部じゃなくてもかまわないなら紹介できる先輩が何人かいます。早速話してみます」

持辺「2つ目は、**【仕事の魅力や会社の魅力を再認識してもらう機会を創る】**とよいと思います」

河合「仕事と会社の魅力ですか？」

持辺「はい、Aさんも転職してしまうかもという話がありましたが、仲の良かった同僚3人が転職したことで、Aさんにとって現在は人の魅力が低下している可能性があります。ですから仕事や会社の魅力を再認識してもらうことで、転職の可能性を減らすことが出来るかもしれないと思ったのです。今の仕事の目的や意義、やりがいなどを再認識してもらったり、今の会社に居ることのでられるものを意識できれば、転職を考えたりしなくなるかもしれません」

河合「なるほど、ロールモデルになりそうな人を紹介して、その人に仕事や会社の魅力を語ってもらうとよさそうですね。持辺さん、アドバイスありがとうございました」

Theory-13 【ブランド・ハップンスタンス】

30歳といえば仕事経験の蓄積も進んで、職場では若手から中堅への移行期にさしかかる年代である。キャリアに対する自分なりのビジョンも見え始めて、スキルアップを目ざして積極的に仕事に励む頃ともいえる。こうした時期にさしかかっているAさんにとって、先輩や同僚、後輩の立て続けの転職は、自分の将来のキャリアを考える上でも不安材料になっていることは想像に難くない。

そんなAさんに対する持辺さんの1つ目のアドバイスは、**ロールモデル**になりそうな人を紹介してあげるということだ。

厚生労働省の定義では、ロールモデルとは「社員が目指したいと思う模範となる存在であり、そのスキルや具体的な行動を学んだり模倣したりする対象となる人材」をいう。ロールモデルとなる人の話を聴いたり、身近で行動を観察することで、自分自身がどのような方向を目ざしどう働けばよいかを明確にしていくことが可能になる。

ロールモデルの存在は、自分が予想していなかった効果をもたらすこともある。心理学者の**クランボルツ**(J.D. Krumboltz)は、予期しない出来事がキャリアの道筋を拓いていくという考え方を示した。

キャリアの大方は自分でも予想しなかった偶然に左右される。ならば、意図的に行動を起こし(『来週金曜の異業種交流会に参加してみよう』)、その行動の中で出会った偶然(『同じテーブルの人が大学の先輩だった』)をチャ

ンスに変えて、自分のキャリアづくりに結びつけていけば(『先輩のキャリアはまさに自分が考えていたものだ』)よいではないか。克蘭ボルツはこれを「**ブランド・ハップンスタンス**(planned happenstance) : **計画された偶発性**」とよんでいる。

ブランド・ハップンスタンスは、よく山登りに対する川下りの^{たと}喩えで説明される。山登りというのは、登るべき山を決め、必要な装備を^{ととの}調べてから、頂上を目ざして1合目、2合目と歩を進めていく。仕事も、目標を定めて計画的に進めるのが通常のやり方である。これに対して、^{いかだ}筏やボートでの川下りはどうか。目ざす川辺を定め、自分の腕を信じて流れに乗り出すが、曲がりくねった川筋は木々や岩場もあって先が見えない。流れも常に変化し、急流に^{ほんろう}翻弄されたり浅瀬を避けたり、そのときどきで^{かい}櫂を操らなければならない。そうした中で、難所を巧みに避けることができた喜びや、思いがけず目にした自然の美しさに心奪われることもある。こうして、そのときどきに出会う体験を活かしながら、目ざす川辺に至るのである。

ブランド・ハップンスタンス：
克蘭ボルツ



計画と偶発性とは、まさに対極にある言葉である。しかし、クランボルトは、計画を立てて行動を起こすことが偶発性を生み、その偶発性が本人の努力次第で新しいキャリアにつながるのだという。そうであれば、偶然とは必然であり、キャリアにおいては計画性と偶発性とは実は強いつながりをもっているといえるのである。

身近にモデルがあれば、そのモデルに積極的に近づいてみることだ。話を聴くだけでもよいし、行動を観察するだけでもよい。そこで何かを感じたら、それを自分のキャリアの中に位置づけてみることだ。偶然は必然。そこからキャリアに向けての新たな芽が生まれてくるのである。

Theory-14 【集団凝集性②】

ここでは、ケース④で紹介した「**集団凝集性**」を再度とりあげて、持田さんのアドバイスの根拠を考えてみよう。すでに紹介したように、**集団凝集性**とは、集団にとどまるようにメンバーに作用するすべての力の合成されたものであり、メンバーが集団に対して感じる魅力の総体を意味している。

メンバーが集団に魅力を感じ、集団にとどまろうとする気持ちが強い場合には、凝集性は強まり、集団としてのまとまりは強固になる。そしてこのまとまりが仕事へのモチベーションを促進するのである。

集団凝集性の要因は、**フェスティンガー** (L. Festinger) らによって、「**構成員の魅力**」「**活動の魅力**」「**特権の魅力**」の3つの次元に分類されている。このこともケース④で紹介したとおりである。

さて、同僚3人が抜けてしまった職場は、Aさんにとっては、頼る人や話し相手になってくれる人がいない、寂しい職場になってしまっている。周囲に他の同僚がいるにせよ、「**構成員の魅力**」という点では、Aさんが今の職場に対して感じる魅力は低下している。

そこで、転職の迷いを振り切り、この職場にとどまって頑張ってみようというAさんの気持ちを奮い立たせるには、どうすればよいか。それは、「**活動の魅力**」と「**特権の魅力**」という視点での働きかけである。

「活動の魅力」からの働きかけは、達成すべき目標の再確認を助けることである。目標が明確になり、仕事に面白みややりがいを感じることができれば、この会社でもう少し自分を試してみよう、スキルアップを目ざしてみようという意欲も回復してくる。

「特権への魅力」からの働きかけは、いまの職場で働くことのメリットの強調である。「辞めるのはいつでもできるが、今の会社にいるからこそ得られているものもある」という感覚をもつことができれば、仕事への誇りや責任感も強まり、それが会社への帰属意識(**コミットメント**)を強めることにもつながる。つまり、集団凝集性の要因に働きかけることは、モチベーションの源泉に働きかけるということなのである。

しかし、こうした働きかけは1人では難しい面もある。仕事に対する見方や考え方が自分の枠で固定されてしまうと、たとえ小さなことであってもそこから抜け出すことは容易ではない。また、いまの職場で働くことから得られるメリットの自覚といっても、いままで考えてもいなかったことをいきなり自分で意識できるかは難しい。

ここで再び、持辺さんの第1のアドバイスである**ロールモデル**の存在が活きてくる。経験を積んだ人の言葉や行動を通して、仕事への魅力やこの会社で働くことの意味、他では得られないメリットを再確認することが可能になる。そして、「自分の悩みは誰もが感じるものなんだ」と実感できることが、モチベーションの回復を助けるのである。

CASE 10

年下上司一年上部下



**上司が年下なのは正直おもしろくない。
心のわだかまりに、
好きな仕事もおろそかになる**

——ベテラン係長Aさんとマネジャーの川村さん



大手電機メーカーに勤めるベテラン係長Aさんは、モノづくりが好きで、入社以来やりがいを感じながら技術畑を20年間歩み、数年前から商品開発部に異動してきた。川村さんは営業やマーケティング部を経験した後、今年の春から商品開発部のマネジャーとなり、Aさんの上司となった。

職場内で技術面に関しては、Aさん以上に知識・経験を有している者はおらず、周囲からの信頼も厚い。川村さんの能力や実績、人間性はAさんも認めているものの、年下の川村さんが上司になってからはモチベーションが下がっているようだ……

川村「持辺さん、今日はどうぞよろしくお願いします」

川村さんは部下のAさんのことで、モチベーション・マネジャーの持辺さんに相談に来たのである。

持辺「こちらこそよろしくお願いします。早速ですが、詳しくお話をお聞かせください」

川村「実は、部下のAさんの件でご相談にのっていただきたくて……。彼は私より年齢も社歴も上なのですが、私が上司になってからは、明らかに仕事に対してやる気を失ってしまっているようなのです」

川村さんは真剣に語り始めた。

持辺「川村さんと同じように優秀な年上の部下をもつ管理職の方は、最近多くなっていますよ。どんな点にお悩みですか？」

川村「はい。Aさんは私よりも技術面の知識や経験が豊富なので、新商品を開発していく上でとても頼りにしています。ただ、私よりも年長者ですし、社歴も上のため気を遣って接しています。Aさんのやる気が下がった原因が私のコミュニケーションにあるのではないかと考えると、どうしてよいかわからなくなてしまいました」

持辺「仕事の上で何かトラブルなどはあったのですか？」

川村「トラブルはありません。商品開発部ではプロジェクト形式で業務が進みますが、プロジェクト自体は順調に進んでいます。また、私だけではなくAさんも私に気を遣って接しているので、お互いに適度な距離感で仕事を進めていて、Aさんと衝突するようなことはありませんでした」

持辺「なるほど、でもそうするとAさんのやる気が下がっているというのは、どのあたりから判断されたんですか？ 何か具体的な出来事でもあったのですか？」

川村「はい、他部署のマネジャーにどうやら不満をこぼしているようなのです」

持辺「どんな不満なんですか？」

川村「はい、少し抽象的なのですが、『川村さんは何を考えているのかわからない』とか『一緒に仕事を進めていく上でやりづらい』とか、そういったことのようにです。そんな風に思っていたんだと驚きましたので、その後Aさんの思いや考えていることを聞き出すようにしましたが、1対1で話すと不満は出てこないんです。Aさんからは私の能力や実績は認めてくれていると言ってもらいましたし……。

ただ、周囲の社員から見ると、Aさんはやはり私とどこかやりづらそうにしているみたいなんです。私としてはどうしてよいか、途方に暮れてしまいました」

持辺「なるほど、今の情報量だと実際にAさんがどう思っているのかは推測するしかないのが難しいですね……。ただ、仮説ではありますが、私が川村さんだったらと考えると、2つほど思うところがあるので、この2つを念頭に置いてアプローチしてみてもどうでしょうか？」

川村「え、2つですか？ 是非、教えてください」

持辺「まず考えられるのは、残念ながらAさんは川村さんが上司であることを、おもしろくないと思っている可能性が考えられます。知識も経験もAさんは川村さん以上にある中で、川村さんの事を認めつつも、どこかでおもしろくないと思っているAさんがいるのではないのでしょうか。それが遠慮がちなコミュニケーションや不満となっていると考えられます。

人間ですから、そういう気持ちになっても不思議はないですし、逆にAさん自身もそういう自分に気づいて葛藤されているかもしれません」

川村「Aさんはそんなふうには見えないのですが、たしかに年下で知識も経験も劣る自分が上司になったことを快く思っていなかったとしても不思議はないですね。だとすると、どうすればよいのでしょうか？」

持辺「川村さんは**【上司としてAさんをどう管理するかという意識より、どう支援するかを意識して働きかけてみる】**とよいでしょう」

川村「管理することより、支援することを考えるという事でしょうか？」

持辺「はい、上司と部下の関係性を考えると、管理職という言葉どおり、上司は管理する人で、部下は管理される人という前提でとらえがちです。こういう意識が前提としてあるからAさんは年下の上司である川村さんを何となくおもしろくないと思ってしまい、お互いに気を遣い遠慮したコミュニケーションになってしまうのではないのでしょうか。

もちろん管理するのは上司の役割として必要なことですが、それと同時に部下を支援するのも上司の役割です。部下の成功や成長を支援するのも上司の重要な役割だと強く意識して、Aさんに対しては支援するスタンスで働きかけることが、お2人の関係性を良くするのではないかと思いますよ」

川村「なるほど、自分では自覚できていませんでしたが、たしかに上司としてAさんを管理するという意識が強かったような気がします……。支援するスタンスで働きかけると今までとは違うコミュニケーションになりますね……。早速やってみます」

持辺「2つ目は、スタンスではなくて具体的なコミュニケーションの内容についてですが、**嫌われることをいとわず、部下に対峙し、要望する**ということですよ。

きびしい事を言うようですが、川村さんはAさんの年齢や社歴を過度に意識しすぎて、上司としてやるべき事ができていない可能性があります。まずはAさんとの年齢の違いは気にしすぎずに、川村さん自身の思いや方針を積極的かつ遠慮なく伝えていくことが必要ではないのでしょうか。

支援するスタンスに立てば、時に嫌われ役になってでも、部下の成功や成長

のために、しっかりと要望していくことが大切と言えます。

また、Aさんがこぼしていた不満の件も、川村さんが直接聞きに行って何も言われなかったのであれば、その程度の不満であるということも考えられます。過度に気にせずに川村さんの考えをまずは発信して、その上でAさんの考えを聴いていく方がよいのではないのでしょうか。

『何を考えているかわからない』や、『一緒に仕事を進めていくのがやりづらい』という発言からは、川村さんが気を遣ってばかりで自分の考えをあまり言わないことで、やりづらいと思われる可能性が考えられます」

川村「なるほど、たしかにそうですね。専門知識が不足していることがある種の負い目となって、私の考えを伝える前にAさんの意向を聴こうとばかりしていました。過度にAさんの年齢や社歴を気にしすぎて、本来担うべき上司の役割を見失っていたような気がします。

持辺さん、ありがとうございました。いただいたアドバイスを早速実践してみます」

Theory-19 【サーバント・リーダーシップ】

年上の部下にどう対応したらよいのか、悩んでいる管理職も多いのではないだろうか。上司として業務上は指示・命令権限をもっているが、実際にはどうしても部下の顔色をうかがってしまう。特にAさんのように経験豊富で優秀な部下の場合、上司としてリーダーシップをふるいたくてもどこか臆してしまいがちである。

リーダーは、課題達成のために明確な指示命令を出さねばならないし、人間関係に配慮しながら良好な職場づくりも進めていかなばならない。これはリーダーに求められる基本的な行動であり、リーダーは先頭に立ってこうした行動を進めていかなばならないことは、誰もが認めるところである。川村さんもこの意識に立ってリーダーシップの発揮を考えていることがうかがえる。

これに対して、近年「サーバント・リーダーシップ」という考え方が知られるようになってきた。

サーバント・リーダーシップはグリーンリーフ(R. Greenleaf)が提唱したリーダーシップ理論であり、リーダーを組織メンバーに奉仕するサーバント(奉仕者)と見る。

そして、率先垂範して指示や命令を下すのではなく、メンバーが自ら気づき成長していくことを支援することで組織の成果を引き出していくことが、リーダーの担う役割であると考ええる。

つまり、先頭に立ってメンバーを引っ張るよりも、下からメンバーを支え励ましていくリーダーであり、持辺さんのアドバイスはまさにサーバント・リーダーシップの実践である。

もちろん、「部下に奉仕するのがリーダーの役目」といきなり言われても、戸惑う管理者も多いことだろう。

しかし、ちょっと周りを振り返ってみてほしい。

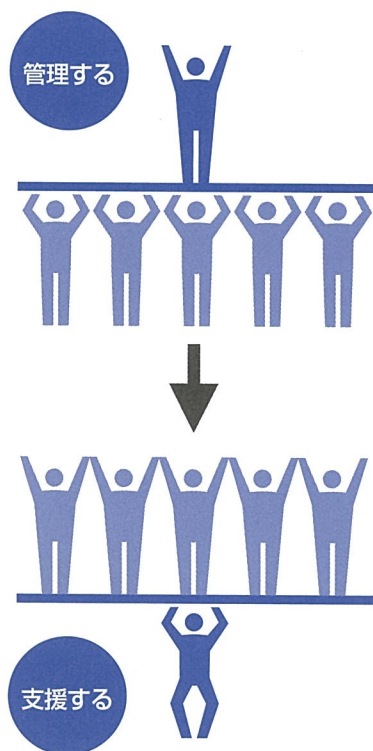
たとえば、部下の意見や考えに積極的に耳を傾ける「傾聴」の姿勢や、部下と同じ目線に立って問題の解決を考える「共感」の姿勢、部下の悩みを受けとめその軽減に力を貸す「癒し」の姿勢など、部下から慕われる上司には、自分で意識することなくサーバント的な役割を果たしている人が多い。部下の成長を見据えて、さまざまな場面で部下の気づきを促したり、部下が力を発揮しやすい環境を整えてやることも、サーバント・リーダーの役割である。

管理者はどうしても「管理する」という思考の枠組みから逃れられないものではあるが、「管理する」という言葉を一度脇に置いて、「支援する」という言葉を意識してみてもどうだろう。

Aさんは年上で経験も豊富であるがゆえに、川村さんは「管理する」ことに躊躇している。ここはひとつ、Aさんに指示・命令を下す上司として

ではなく、Aさんがもっている力をさらに引き出す手助けをする、サーバントとしての上司役に気持ちを切り替えてみよう。Aさんとの新たな関係構築も進むはずである。

サーバント・リーダーシップ



Theory-20 【リーダーの6つの勢力】

先頭に立って引っ張るリーダーであれ、下から部下を支えるリーダーであれ、メンバーに適切な影響力を行使するのがリーダーの役目であり、そのためにはリーダーとしての声を正しくメンバーに届けることが大切である。

川村さんにしても、遠慮が先に立ったのではAさんと良好な上司-部下関係を築くことが難しくなってしまう。

リーダーの思いを正しく伝え適切な影響力を行使する上では、**フレンチとレイヴン**(J. French & B. Raven)による**社会的勢力**についての研究が役に立つ。

彼らは、他者に影響を与えるパワー（社会的勢力）を5つに分類した。その後、レイヴンがもうひとつのパワーを追加し、合計6種類のパワーが明らかにされている。

「**強制性パワー**」は、指示命令に従わない者にペナルティを与える権限をもち、それを実際に行使できるパワーである。目標を明示し達成できなければ減給処分にするなどがこれにあたる。

「**報酬性パワー**」は、相手が望む報酬を与えることのできるパワーであり、望む報酬を用意できる場合にはより強い影響力を行使できる。

「**正当性パワー**」は、自らの地位や役割や権限に基づく正当な行為として指示を出し、かつ相手からもその行使が当然であると認められるパワ

ーである。職務権限などがその例である。

「**専門性パワー**」は、問題に直面したときその問題を解決できる専門的な知識や能力をもっていると認められるパワーである。その分野を熟知している営業マンやプロのコーチなどがもつ影響力がこれにあたる。

「**準拠性パワー**」は、人柄や能力について尊敬や信頼を受け、自分もこの人になりたいと思わせるパワーである。

この5つのパワーに、レイヴンによって「**情報性パワー**」が追加された。これは、メンバーにとって有用で価値のある情報をもっており、それを与えることのできるパワーである。伝える相手を選ぶことができるという点からも、情報性パワーは大きな力となりうる。

リーダーの6つのパワー (勢力): フレンチ、レイヴン

強制性パワー

専門性パワー

報酬性パワー

準拠性パワー

正当性パワー

情報性パワー

ベテランの管理者ほど、これらのパワーを上手に使い分けている。

たとえば、強制性パワーや報酬性パワーにばかり頼っていたのでは、短期的には成果を上げることができても、部下のモチベーションを維持していくことは難しい。

また、準拠性パワーはメンバーに好ましい影響力を与えることができる反面、上司への依存性を強めることにもなりかねない。

部下の性格や置かれた状況、仕事の性質などを勘案しながら、パワーを組み合わせたり、行使する順序を工夫するなど、使い分けを考えていくことが大切だ。

たとえば川村さんの場合、Aさんに対して強制性パワーや専門性パワーで影響力を与えることは難しいだろう。

しかし、川村さんは管理者として、Aさんが持っているよりもレベルの高い情報に接することができる。つまり情報性パワーの点で、川村さんはAさんに対して効果的な影響力を及ぼすことができるのである。これを起点にして、準拠性パワー、正当性パワーと影響力の範囲を広げていくことは十分に可能である。

川村さんは、自分がさまざまな影響力を行使しうることには気づき、自信をもってAさんに接してやることである。