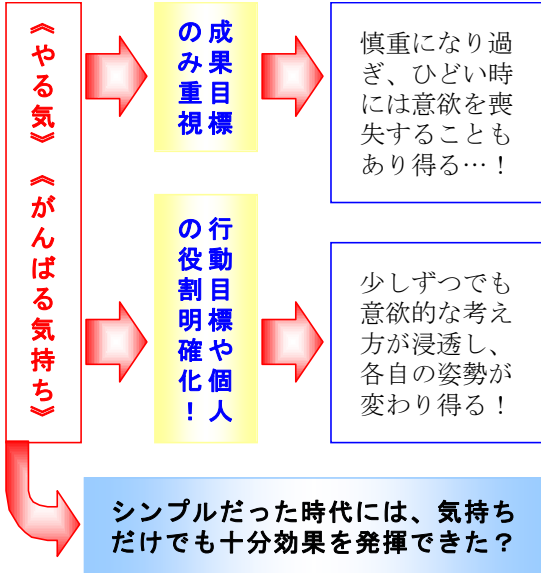
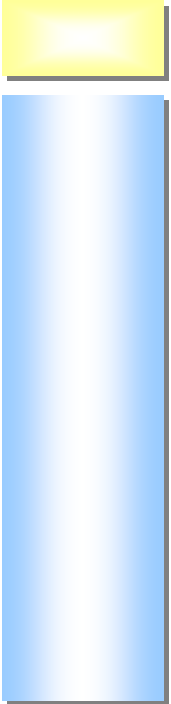




組織に活力が出ない原因は 目標設定方法の失敗にある！



◆本レポートの内容◆

- 【1】スポーツ界で流行する“モチベーション” …………… 1 章
- 【2】一方、企業に蔓延する“意欲喪失”現象 …………… 2 章
- 【3】目標設定を間違うと“意欲”が死ぬ？ …………… 3 章
- 【4】役割を明確にした行動目標が最大の決め手 …………… 4 章

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106
新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7
ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604
FAX : 025-370-7605
Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



【1】スポーツ界で流行する“モチベーション”

1》テレビでよく聞く言葉になった？

特にサッカー選手が、テレビなどでインタビューを受けると、最近ではしばしば、

（次の試合までに）モチベーションを高めて行きたい

という答えが返って来ます。ついこの間までは『アピールしたい』がサッカー選手の流行語だったようですが、ワールドカップで“アピールできた”せいか、いつの間にかモチベーションが最も人気のある用語になっているのかも知れません。

モチベーションとは、通常は“動機付け”のことですが、サッカー選手はどうやら違う意味で用いているようです。

2》ニュアンスの違い！

その別の意味とは、

意欲

です。もちろん“動機付け”と“意欲”は、本来類似する言葉ですが、両者は若干ニュアンスが異なります。

“動機付け”とは、まさに『人を行動に駆り立てること』ですが、“意欲”には実は、

**種々の動機の中から或る一つを選択してこれを目標とする
能動的意志活動（広辞苑：岩波出版）**

という意味があるからです。

そして、非常にレベルが上がった日本サッカーの中で、選手は実にこのニュアンスを的確に使っているように感じます。

3》意欲的に役割を果たす！

シンプルなサッカーをしていた時は、ある意味でがんばればよかったのですが、プレイが高度でかつ複雑になると、

何をなすべきなのか、自分の役割を理解して実行する

強い意志が、各選手に求められます。

ただガンバルのではなく、また、ひたすら自分の力の全てを發揮するのでもなく、そこには、

様々な動機⇒目標とする行動の絞り込み⇒実現する意志

という流れで意識を高めて行くことが重要なのです。

日本のサッカーが、様々な問題を指摘されながらも強くなったのは、こんな選手の言葉にも現れているようなのです。

【2】一方、企業に蔓延する“意欲喪失”現象

1》私たちはどうか？

はたして、私たちの組織では、その構成員がサッカー選手と同じような気持ちになれているのでしょうか。つまり、日々の業務を、**様々な動機⇒行動目標の絞込み⇒実現する意志**という連鎖の中で捉えられているかどうか、ご一緒に考えてみたいのです。まずは、事例を見て行くことにしましょう。

2》“やる気”はあるのだが…；Dさんの事例

製造業に20年勤務するDさんは、最近元気がありません。向上心がなくなったばかりか、とんでもないミスを繰り返すことが少なくないのです。困った社長は、Dさんに人材カウンセリングを受けさせました。

カウンセラーの前では、Dさんはやる気を見せます。そればかりか、社長の前でも、

ふてくされることもなく、がんばる姿勢を見せている

のです。そして“やる気はあります”“一生懸命やります”を連呼することを忘れません。

しかし、カウンセラーには『**意欲喪失**』を指摘されました。

3》“腹が立つ”本当の原因は…；N社長の事例

以前、それほど短気ではなかったN社長は、最近ひどく怒りっぽくなったそうです。そして、些細なことでも従業員を怒鳴りつけたり、取引先と喧嘩を始めたりしてしまうために、このところ徐々に**孤立し始めている**のです。

そんな状況に悩むN社長も、やはりカウンセリングを受けることにしました。ところがカウンセラーとの最初の面談で、N社長は『**やらなければならないことが山ほどあるのに、周囲がついて来ない。なぜ彼らはやる気を持たないのか！**』と、従業員の意欲のなさを嘆いたと言います。

しかしそれは周囲の問題ではなく、N社長自身の“意欲喪失”現象なのです。周囲に腹が立つという心理には、“**自分の苦痛を誰かに代わって欲しい（のに誰も代わってくれない）**”という**欲求不満**が原因していることが少なくないからです。

もはやN社長は現実から逃げ出したいのでしょう。その思いと責任感の葛藤が、イライラを促進しているようなのです。

【3】目標設定を間違うと“意欲”が死ぬ？

1》目標の絞込み以降がうまく行かない？

DさんやN社長の例を見ると、“意欲”は決して

やる気や責任感だけから生まれるものではない

ことが分かります。もっと仕事がシンプルだった時代には、やる気がそのまま動機を生み、責任感がそのまま意欲を形成できたかも知れません。

しかし、何に目標を絞り込めばよいか分かりにくい、現代のような複雑化社会の中では、

動機がなかなか行動イメージにつながらず、

従って実現の意志もなかなか形成しにくい

ことが少なくないのです。

2》サッカー界も以前はそうだった？

サッカー界にも“意欲喪失”時代があったと思います。特に“得点力がない”とされて、マスコミに叩かれていた時代には、1試合に数回しかシュートができていないこともあったのです。それが急速に変化したのは、恐らく、

得点を取らなければならないという漠然とした動機

から、もっと具体的な行動目標を絞り込んだからでしょう。

もちろんこれは想像ですが、多分、目標を“得点すること”から“できるだけ多くシュートをする”こと”というような形に変えたのだと思います。

3》“結果”ではなく“行動”を目標にすると

得点という“結果”を目標にすると、得点しなければならぬわけですから、行動は自然に慎重（臆病）になります。狙いすましてからでないとシュートは打てません。それはゴール前での思い切った行動を殺し、シュートチャンスを激減させるでしょう。

しかし“シュートすること”が目標なら、とにかく行動できます。どこからでもチャンスがあればシュートする“意欲”も生み出しやすいでしょう。シュートが増えれば自然に得点も増える…、当然の帰結です。

以前のサッカー選手と同じことをしているから、DさんもN社長も意欲的になれないのです。

【4】役割を明確にした行動目標が最大の決め手

1》成果を目標にすると意欲を持ちにくい？

たとえば昨年対比何パーセントアップなどという成果を目標にすると、Dさん現象に陥りやすくなるかも知れません。従業員の能力を高めるといふ成果目標でも、N社長の憂うつ現象を招きやすくなるでしょう。

世の中複雑になり、競争が激化する中で成果を出すことは飛躍的に難しくなっています。以前と同じやり方ではダメなのです。

2》何をするかを目標にしよう！

そこで目標の持ち方の工夫が必要になります。もちろんかつてのように売上高や不良率減少、あるいはコスト圧縮のような“成果目標”を一旦置くことは必要でしょう。

ただし、その“成果”を実現するために、

それぞれの人材が“どんな行動をするのか”という行動目標を明確に定めなければならないのです。

それはAさんには、製造ラインの定期的チェックかも知れませんが、Bさんには取引先の定期訪問かも知れませんが、Cさんには、顧客への積極的な電話アプローチかも知れないでしょう。いずれにせよ、できることから**行動目標を作り込んで行くことなしに、決して行動意欲は生まれないと考えるべき時代**に、私たちはいるのです。

3》各人材の役割と行動目標を定めよう！

サッカー選手は得点力欠如という問題の中で、とにかくシュートを激増させることから再スタートを切ったのだと思います。そして**シュートを増やすという行動目標は、それぞれのポジションの選手が何をなすべきか、その役割を徐々に明確化することにつながったはず**です。

全体の行動目標と自分の役割が明確になると、後はその役割に徹する意志を強めるだけです。それが選手の『モチベーションを高めたい』という言葉の背景になっているのです。

私たちも、彼らと同じレベルに達することができるよう、**まずは、明確な役割と行動目標を持つことから、経営の再点検**を始めたいものです。以上