

# はじめに

「やる気」という言葉から、どんなことをイメージされるでしょうか？

今の自分を振り返る方、一緒に仕事をしている部下や同僚を思い浮かべる方…

色々なイメージがあると思いますが、仕事をするなかで、「やる気」は非常になじみが深いものです。しかし、その一方、あいまいでわかりにくい、扱いにくいものでもあります。

管理職として部下や後輩を持つと、そのあいまいとした「やる気」について、自分だけでなく、部下や後輩についても考え、取り組むことが求められます。しかし、自分の「やる気」を上げるのさえ容易ではないのに、他人の「やる気」を上げるなんて…という場合も少なくありません。そんなとき、どうしたらいいのでしょうか？

このテキストは、日ごろ、仕事で出会う場面を念頭におきながら、できるだけわかりやすく「やる気」とは何か、どんな性質があって、どうしたら高めることができるのか、を説明したものです。

最初に、まず皆さん自身のやる気を題材に、やる気の性質や高め方を解説し、その次に、部下のやる気を高める考え方、ステップを解説していきます。また、後半はより実践的に、「やる気」を上げ下げする様々な要素（モチベータ）を個々に取り上げ、実際によくあるケースをとりあげながら、学んだことを現実に応用できるよう、構成しています。

やる気＝「モチベーション」は、個人によって大きく異なります。その人のそれまでの生き方や価値観、置かれた環境などに強く影響されています。個別性が高いのです。

また、なかなか上がらないかと思えば、ふとしたことで大きく高まったりする、ダイナミズムがあります。

そうした性質を持つ「やる気」を、画一的に高める「魔法」は存在しません。しかし、それだけに「やる気」に向き合えるスキルは、管理職としての強い「武器」になります。

このテキストを通して、皆さんがその「武器」を手に入れ、仕事生活がより快適になることを願っています。



# 目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。

1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使いましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	<b>モチベーションを考える前に</b>	<b>10</b>		
	<input type="checkbox"/> 1 現代の管理職を取り巻く環境	10	/	/
	<input type="checkbox"/> 2 本当に部下のやる気を上げたいですか？	11	/	/
	<input type="checkbox"/> 3 部下のやる気が上がったら	12	/	/
	<input type="checkbox"/> 4 管理者としてまず考えるべきこと	13	/	/
	<input type="checkbox"/> 5 管理者としてまずすべきこと	14	/	/
2	<b>部下のやる気を理解していますか？</b>	<b>15</b>		
	<input type="checkbox"/> 6 部下のやる気を推測する	15	/	/
	<input type="checkbox"/> 7 部下はどんな時にやる気が上がりますか？	16	/	/
	<input type="checkbox"/> 8 あなた自身の行動をふりかえる（1）部下のやる気が上がったとき	17	/	/
	<input type="checkbox"/> 9 あなた自身の行動をふりかえる（2）部下のやる気が下がったとき	18	/	/
	<input type="checkbox"/> 10 仮説と検証	19	/	/
3	<b>モチベーションとは</b>	<b>20</b>		
	<input type="checkbox"/> 11 モチベーションの定義	20	/	/
	<input type="checkbox"/> 12 自己分析（1）モチベーションの高さ	21	/	/
	<input type="checkbox"/> 13 自己分析（2）モチベーションの移りかわり	22	/	/
	<input type="checkbox"/> 14 自己分析（3）モチベーションのもと	23	/	/
	<input type="checkbox"/> 15 モチベーションの上がるきっかけ、下がるきっかけ	24	/	/
4	<b>チェックリストによるモチベーション診断</b>	<b>25</b>		
	<input type="checkbox"/> 16 チェックリストでモチベーションが上下する要因を探る	25	/	/
	<input type="checkbox"/> 17 チェックリストの集計とモチベータの意味	26	/	/
	<input type="checkbox"/> 18 さまざまなモチベータ	27	/	/
	<input type="checkbox"/> 19 モチベーションと仕事の関係（1）業績の下支え	28	/	/
	<input type="checkbox"/> 20 モチベーションと仕事の関係（2）個人と組織のベクトルあわせ	29	/	/
5	<b>さまざまなモチベーションのタイプ（1）</b>	<b>30</b>		
	<input type="checkbox"/> 21 クリエイタータイプ	30	/	/
	<input type="checkbox"/> 22 プレゼンタータイプ	31	/	/
	<input type="checkbox"/> 23 ニューフェイスタイプ	32	/	/
	<input type="checkbox"/> 24 フロンティアタイプ	33	/	/
	<input type="checkbox"/> 25 コーディネータータイプ	34	/	/

# 目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	<b>さまざまなモチベーションのタイプ（2）</b>	<b>35</b>		
	<input type="checkbox"/> 26 めるま湯タイプ	35	/	/
	<input type="checkbox"/> 27 職人タイプ	36	/	/
	<input type="checkbox"/> 28 赤信号タイプ	37	/	/
	<input type="checkbox"/> 29 マイペースタイプ	38	/	/
	<input type="checkbox"/> 30 起業家タイプ	39	/	/
7	<b>部下のモチベーションを分析する</b>	<b>40</b>		
	<input type="checkbox"/> 31 モチベーション・マネジメントとは	40	/	/
	<input type="checkbox"/> 32 モチベータを通して部下を理解する	41	/	/
	<input type="checkbox"/> 33 部下のモチベータを分析する	42	/	/
	<input type="checkbox"/> 34 部下とあなたのモチベーション・スタイルを比較する	43	/	/
	<input type="checkbox"/> 35 モチベータから問題点を見る	44	/	/
8	<b>マネジメント・スタイルの分析</b>	<b>45</b>		
	<input type="checkbox"/> 36 チェックリストでマネジメント・スタイルをチェックする	45	/	/
	<input type="checkbox"/> 37 チェックリストの集計と分析	46	/	/
	<input type="checkbox"/> 38 あなたのモチベーション・スタイルとマネジメント・スタイルを比較する	47	/	/
	<input type="checkbox"/> 39 あなたのマネジメント・スタイルと部下のモチベーション・スタイルを比較する	48	/	/
	<input type="checkbox"/> 40 事例「やる気のない年上の部下の場合」	49	/	/
9	<b>モチベーションを高めるために</b>	<b>50</b>		
	<input type="checkbox"/> 41 部下にとっての「報酬（いいこと）」を把握する（期待理論）	50	/	/
	<input type="checkbox"/> 42 部下の欲求がどの段階かを知る（欲求五段階説）	51	/	/
	<input type="checkbox"/> 43 仕事の与え方だけでモチベーションが変わる（職務特性理論）	52	/	/
	<input type="checkbox"/> 44 部下の状況によって対応を変える（状況対応リーダーシップ）	53	/	/
	<input type="checkbox"/> 45 自信を持たせるには（自己効力感を高める）	54	/	/
10	<b>こんな意識になっていませんか？</b>	<b>55</b>		
	<input type="checkbox"/> 46 俺が一人前にしてやった	55	/	/
	<input type="checkbox"/> 47 俺たちはゴールデンコンビ	56	/	/
	<input type="checkbox"/> 48 あいつが平均点を下げている	57	/	/
	<input type="checkbox"/> 49 こんな会社じゃ部下を育てられない	58	/	/
	<input type="checkbox"/> 50 部下は何を考えているかわからない	59	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削課題			

# 目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	<b>「適職」モチベータを育成する</b>	<b>62</b>		
	<input type="checkbox"/> 51 「適職」モチベータを育成していますか？	62	/	/
	<input type="checkbox"/> 52 部下が「適職」モチベータに関心がある場合	63	/	/
	<input type="checkbox"/> 53 部下が「適職」モチベータに関心がない場合	64	/	/
	<input type="checkbox"/> 54 事例「適職だと思っていない部下の場合」(1) 現状と課題	65	/	/
	<input type="checkbox"/> 55 事例「適職だと思っていない部下の場合」(2) 解決の方向性の例	66	/	/
12	<b>「自己表現」モチベータを育成する</b>	<b>67</b>		
	<input type="checkbox"/> 56 「自己表現」モチベータを育成していますか？	67	/	/
	<input type="checkbox"/> 57 部下が「自己表現」モチベータに関心がある場合	68	/	/
	<input type="checkbox"/> 58 部下が「自己表現」モチベータに関心がない場合	69	/	/
	<input type="checkbox"/> 59 事例「自己表現できていない部下の場合」(1) 現状と課題	70	/	/
	<input type="checkbox"/> 60 事例「自己表現できていない部下の場合」(2) 解決の方向性の例	71	/	/
13	<b>「職務管理」モチベータを育成する</b>	<b>72</b>		
	<input type="checkbox"/> 61 「職務管理」モチベータを育成していますか？	72	/	/
	<input type="checkbox"/> 62 部下が「職務管理」モチベータに関心がある場合	73	/	/
	<input type="checkbox"/> 63 部下が「職務管理」モチベータに関心がない場合	74	/	/
	<input type="checkbox"/> 64 事例「職務管理がうまくできていない部下の場合」(1) 現状と課題	75	/	/
	<input type="checkbox"/> 65 事例「職務管理がうまくできていない部下の場合」(2) 解決の方向性の例	76	/	/
14	<b>「環境適応」モチベータを育成する</b>	<b>77</b>		
	<input type="checkbox"/> 66 「環境適応」モチベータを育成していますか？	77	/	/
	<input type="checkbox"/> 67 部下が「環境適応」モチベータに関心がある場合	78	/	/
	<input type="checkbox"/> 68 部下が「環境適応」モチベータに関心がない場合	79	/	/
	<input type="checkbox"/> 69 事例「環境適応できない部下の場合」(1) 現状と課題	80	/	/
	<input type="checkbox"/> 70 事例「環境適応できない部下の場合」(2) 解決の方向性の例	81	/	/
15	<b>「業務遂行」モチベータを育成する</b>	<b>82</b>		
	<input type="checkbox"/> 71 「業務遂行」モチベータを育成していますか？	82	/	/
	<input type="checkbox"/> 72 部下が「業務遂行」モチベータに関心がある場合	83	/	/
	<input type="checkbox"/> 73 部下が「業務遂行」モチベータに関心がない場合	84	/	/
	<input type="checkbox"/> 74 事例「業務遂行力が低い部下の場合」(1) 現状と課題	85	/	/
	<input type="checkbox"/> 75 事例「業務遂行力が低い部下の場合」(2) 解決の方向性の例	86	/	/

# 目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
16	<b>「期待・評価」モチベータを育成する</b>	<b>87</b>		
	<input type="checkbox"/> 76 「期待・評価」モチベータを育成していますか？	87	/	/
	<input type="checkbox"/> 77 部下が「期待・評価」モチベータに関心がある場合	88	/	/
	<input type="checkbox"/> 78 部下が「期待・評価」モチベータに関心がない場合	89	/	/
	<input type="checkbox"/> 79 事例「期待・評価に満足できない部下の場合」(1) 現状と課題	90	/	/
	<input type="checkbox"/> 80 事例「期待・評価に満足できない部下の場合」(2) 解決の方向性の例	91	/	/
17	<b>「人間関係」モチベータを育成する</b>	<b>92</b>		
	<input type="checkbox"/> 81 「人間関係」モチベータを育成していますか？	92	/	/
	<input type="checkbox"/> 82 部下が「人間関係」モチベータに関心がある場合	93	/	/
	<input type="checkbox"/> 83 部下が「人間関係」モチベータに関心がない場合	94	/	/
	<input type="checkbox"/> 84 事例「人間関係がうまくいっていない部下の場合」(1) 現状と課題	95	/	/
	<input type="checkbox"/> 85 事例「人間関係がうまくいっていない部下の場合」(2) 解決の方向性の例	96	/	/
18	<b>「環境整備」モチベータを育成する</b>	<b>97</b>		
	<input type="checkbox"/> 86 「環境整備」モチベータを育成していますか？	97	/	/
	<input type="checkbox"/> 87 部下が「環境整備」モチベータに関心がある場合	98	/	/
	<input type="checkbox"/> 88 部下が「環境整備」モチベータに関心がない場合	99	/	/
	<input type="checkbox"/> 89 事例「環境整備に不満のある部下の場合」(1) 現状と課題	100	/	/
	<input type="checkbox"/> 90 事例「環境整備に不満のある部下の場合」(2) 解決の方向性の例	101	/	/
19	<b>「プライベート」モチベータを育成する</b>	<b>102</b>		
	<input type="checkbox"/> 91 「プライベート」モチベータを育成していますか？	102	/	/
	<input type="checkbox"/> 92 部下が「プライベート」モチベータに関心がある場合	103	/	/
	<input type="checkbox"/> 93 部下が「プライベート」モチベータに関心がない場合	104	/	/
	<input type="checkbox"/> 94 事例「プライベートを重視し過ぎる部下の場合」(1) 現状と課題	105	/	/
	<input type="checkbox"/> 95 事例「プライベートを重視し過ぎる部下の場合」(2) 解決の方向性の例	106	/	/
20	<b>部下のモチベーション向上プラン</b>	<b>107</b>		
	<input type="checkbox"/> 96 プランを立てるときのポイント	107	/	/
	<input type="checkbox"/> 97 育成するモチベータを決める	108	/	/
	<input type="checkbox"/> 98 理想像をイメージする	109	/	/
	<input type="checkbox"/> 99 理想に近づくためには	110	/	/
	<input type="checkbox"/> 100 プランをバージョンアップする	111	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削課題			



**第1章～第10章**

**モチベーションを科学する**

# 現代の管理職を取り巻く環境

## 学習のポイント

**POINT ①** 現代の管理職の役割は、ますます難易度と重要性が高まっている

**POINT ②** あなたの悩みは、時代の背景を反映したものでもある

〈上司がツライ世の中〉

「〇〇の多様化」「××の複雑化」という言葉があふれかえる反面、簡素で単純になるものが減多にないのが今の世の中。「変化」もまた日常茶飯事に起こります。規模の大小を問わず、企業の大半がマーケティング部門を抱えているのもその現れといってもよいでしょう。

ビジネスの世界では、個々の人材にかかる負荷が一層大きくなっています。社員の一人ひとりの負荷が増大すれば、彼らをまとめる上司＝管理職の責任も重くなります。しかも「足し算」ではなく、「掛け算」の形で……。

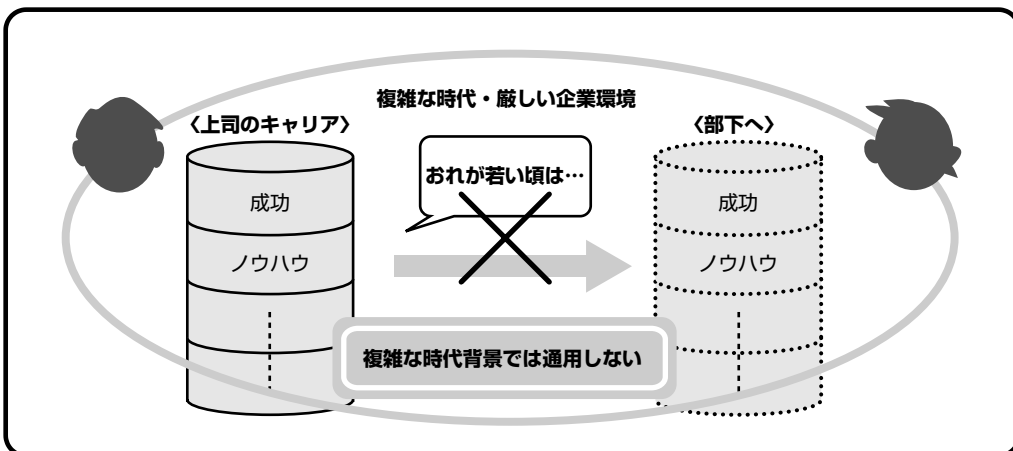
また、従来のピラミッド型の組織を改め、上意下達の指揮系統がなくなりつつある昨今では、現場を取り仕切る中間管理職の権限が大幅に拡大してきました。もちろんこうした状況がプラスに働く場面も少なくないのですが、常に臨機応変な対応が求められる上司にとっては手放して喜ぶわけにはいかないでしょう。「実力で勝負できる」「自分自身でマネジメントできる」と自分を奮い

立たせることができればよいのですが、その一方で部下の失敗、伸び悩みなどが、より大きな問題として上司の失策になってしまうのです。

〈今という時代をもう一度ふりかえってみよう〉

変化に乏しい時代であれば、上司は自身の成長の経緯や成功事例をテキストとして、部下を指導することができました。ところが今では「おれが若い頃は……」と昔語りをしても煙たがられるだけ。しかも、会社の方針が変わって過去の経験がまったく参考にならないといった例も多いのです。悲観して「昔はよかった」と愚痴をこぼしても部下はそっぽを向くだけでしょ。

上司であるあなたの悩みは、あなた個人や個々の部下の問題であると同時に、こうした複雑な時代背景を反映したものだと自覚しなくてはなりません。まず「自分の足跡をそのまま活かさないジレンマ」を再認識することから始めましょう。





# 本当に部下のやる気を上げたいですか？

## 学習のポイント

**POINT ①** 部下がやる気になると、あなた自身も試される

**POINT ②** あなた自身も成長が求められることを覚悟しよう

〈部下のやる気を上げる、その結果とは〉  
部下のやる気を高めたいと本心からいえるでしょうか。「そんなのは当たり前だ」という前に、もう一度深く自問してみましょう。

たしかに部下のやる気が上がれば、それに伴って会社（とりわけあなたが率いる部門）の業績は向上していくはずですが、上司であるあなたのマネジメント能力も評価されます。しかも、やる気のある部下たちは、指図しなくても働いてくれるわけですから、管理職としての仕事の負荷はどんどん軽くなっていきます。まさにバラ色ですね。

しかし……こんな不安が頭をよぎるかもしれません。

部下がやる気を持って仕事をするようになれば業績は上がります。業績が上がればさらにやる気が出るのは明白。もしかしたら、部下の業績はあなたのそれを上回るかもしれません。彼や彼女の「次へのステップ」も間近です。すると会社はあなたよりも、部下の方を評価するようになるでしょう。部下は、あなたのおかげでやる気を出させ

てもらったことも忘れ、自分より業績の悪い上司を批判したり、疎んじたりしないとも限らないのです。

「自分は違う」と言い切ってしまう前に、あなた自身の中に後ろ暗いもう一人の自分が本当にいないかを確認してみましょう。部下のやる気上がるときは、あなた自身も試されるのです。

〈成長途上の部下は将来のライバル〉

部下のやる気が上がればその人の持つ力が大きくなるはずですが、上司であるあなたが今までと同じであれば、部下の力に圧倒されるようになるかもしれません。ビジネスの世界が常に「下剋上」であると考えする必要はありません。しかし、あなた自身が覚悟を決め、やる気を高めていかなくてはならないのです。やる気を手に入れた部下は、（少なくとも）業績の面ではあなたを追い抜く可能性があると感じましょう。部下をよきライバルととらえ、お互いに刺激しあう関係であるためには、あなた自身の成長が不可欠なのです。

