

最近になって、ビジネスの世界だけでなく、医療の世界でも「職場の上司と部下」や「医師と患者」の間のコミュニケーションツールとして“コーチング”という言葉が一般的になってきました。弊社のホームページを訪れるのは医療の現場で勤務なさっている方々が圧倒的に多いと思いますが、これから約半年間に亘って2週間に1回ペースで、“コーチング”について自分の頭の中を整理しつつ、思いつくままにお話させて頂こうと思います。

さて、今日は第6回目の『動機付け要因』です。

1. コーチングって何？
2. コーチングが必要になった時代的背景
3. コーチングの基本原則
4. コーチングとティーチング
5. 心理学からみたコーチングが機能する理由
6. 動機付け要因
7. パラダイムからの脱却
8. コーチングの基本スキル
9. 質問する（4回程度）
10. 傾聴する（3回程度）
11. フィードバックする（4回程度）
12. 部下育成のポイント
13. ミッション・ビジョンを共有する
14. GROWモデル
15. 目標設定のポイント
16. 最後に

『第6回:動機付け要因』

人はどのような時に動機付けされるのでしょうか？このことを考える上で参考になる逸話としてギリシャ神話の『シジフォス』の話があります。

古代ギリシャでは『仕事をさせること』＝『罰』でした。ギリシャ神話に出てくるシジフォスは、神との約束を破った罰として大きな岩を山の頂上まで押し上げるという苦役を科せられました。誰もがぞっとするのは、これが退屈な単純労働で、目的も意味もない強制労働、しかも永遠に続くものだからにほかなりません。

哲学者のジョアン・キウラは著書「ワーキング・ライフ」の中で、この苦役が『罰』でなく『喜び』に代わるための条件を述べています。

- ①もし膨大な報酬が約束されるなら（外発的動機）
- ②もし彼が体力作りのために自由に選択できる条件の中で決めたなら（内発的動機）

いま世の中は健康ブームで、フィットネスクラブに通う人が大勢いますが、もしそれが強制されて行かされているとしたら、人は苦しい思いをしなければならないフィットネスクラブに通うでしょうか？答えは当然“否”です。

人が喜んで通う理由は、個人の自由意志でフィットネスクラブに通うことを決めたのであり、通うことによってもたらされる結果・効果・報酬を期待しているからにほかなりません。

動機付け要因は、『外発的動機』と『内発的動機』に分けられますが、『内発的動機』の方がより強く、しかも長く持続すると言われています。

『内発的動機』としては、以下のものが挙げられます。

① 達成感

達成動機の強い人は、懸命に取り組んだことに対してすぐにフィードバックを得られる状態に置かれたときにやる気を出す。懸命にやっても何のフィードバックを得られないと反対にやる気を失う。

② 有能感

それが上手くできている、上達していることを自分で感じられるときにやる気を出す。

・・・最初は大変だったが、仕事を覚えて上手くできるようになるに従って段々仕事そのものが楽しくなるなど。

あるいは、そのことが上手くできている結果、何がもたらされるかを感じることができて嬉しいときにやる気を出す。

・・・英語ができるようになったことによって、外国人のお客さんに英語で商品を説明できたために喜んでもらったなど。

③ 自己決定感

その仕事が強制されたものではなくて、多くの選択肢の中から、自分で決めたことをやっていると感じられるときにやる気を出す。

④ 意義感

その仕事が、社会に貢献する意義ある仕事だと感じるときや、誰かに喜んでもらっていると感じられるときに人はやる気を出す。

このことを踏まえると、部下との接し方として以下のことに留意すると非常に有効だと考えられます。

① 具体的で部下の実力よりも一歩上の目標を設定させる。目標は具体的で達成可能なものにする。期待していることを伝える。通過目標をきめ細かく設定する。小さな成功体験を積み重ねさせる。
効果的に誉める・承認・フィードバックする。

② やらせてみる、任せてみる、手を離す。ただし任せきりにはしないで、適切なタイミングで適切な情報を提供する。心から励ます。責任を共有する。

③ その仕事が、顧客や会社や社会にとってどういう意味や意義を持つのかを説明する。顧客の喜びの声をフィードバックする。

■ピグマリオン効果

相手に期待しているということを伝えることにより、相手の能力やモチベーションが向上するということが、心理学者のローゼンタールとジャルコブスンの実験によって証明されています。

ある知能テストを『ハーバード式学習能力予測テスト』と称して小学生に実施し、そのテスト結果と関係なく（でたために）クラスの20%の生徒を『学習能力が高く成績が伸びると予測される生徒』として教師に告げますが、その際に教師にはそのことを絶対に生徒に言わないように釘を刺しておきました。半年後、再び同じテストをしてみると、『伸びる』と告げた生徒はそうでない生徒より成績が実際に伸びていました。これは、教師が期待を持って生徒に接し、伸びると予測された生徒に対する教え方、誉め方が微妙に変わった結果、引き起こされた効果です。

このピグマリオン効果を詳しく調べてみると、期待された生徒に「わたしはできるかもしれない」という自己期待の気持ちが強く芽生え、それが成績アップにつながっていることがわかりました。

教師から期待をかけられた生徒は、授業も積極的になる傾向があるというわけです。

■ハーズバーグの『動機づけ・衛生理論』

次のページの図は有名なハーズバーグの『動機づけ・衛生理論関係図』ですが、各要因が満足されたときに図の0を挟んで右側の線が長く伸びる傾向のある要因は『動機付け要因（達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進）』と呼ばれます。逆に各要因が満足されなかったときに図の左側に長く伸びる傾向のある要因は『衛生要因（会社の政策、監督技術、人間関係、給与、作業条件）』と呼ばれます。また、図の縦軸の太さは、満足感情や不満感情が持続する時間を示しています。

つまり、達成感を味わう、自分のことを認められている、仕事そのものが好き、任されている、仕事の重要性を感じている、昇進することはモチベーションを喚起し、しかもその感情が長く持続することがわかります。

反対に、会社のミッションやビジョンが不明確である、上司にマネジメント能力がない、職場の人間関係がうまくいかない、給与が少ない・下げられた、職場環境が悪いとマイナスのモチベーションが強く働く傾向があります。

興味深いのは給与で、給与が上がるとモチベーションは非常に高くなりますが、その感情は長くは続かず、すぐに当たり前の既成事実になります。逆に給与が少なかったり下げられた場合は不満感情が長く続く傾向があります。

つまり、給与の額が問題なのではなく、自分が評価してもらっていると感じるかどうか重要なことです。

