

# 「ラーニング・フォーラム 2004」の報告

## ストレスとモチベーション

株式会社 JTB モチベーションズ

コンサルタント 菊入 みゆき 氏

12 年間、モチベーションという領域で仕事をしてきました。具体的には、企業の従業員の方のやる気(モチベーション)の調査をして、結果を経営者の方に伝えたり、モチベーションをあげるプログラムを作ったりしてきました。

本日は私の専門領域からストレスについてどのような考え方が出来るかをお話します。

ストレスは、人の気持ちを丸いボールに例えて、ストレスによる力が加わりボールがゆがんだ状態で表されます。不安や悩みで丸いボールがゆがむ状態をストレスの状態と例えられます。またそれが元に戻ったり、もっと大きくなったりと、モチベーションを取り戻すというプロセスがあります。

ラーニングマスターズから講演依頼が来たときに「頑張ります」と答えモチベーションがあがり、私のボールがふくらみましたが、「モチベーション」ではなく、「ストレスについて」の講演が出来るだろうか、というモヤモヤとした不安が広がりました。皆さんもきっとそういうときされるように、私もとりあえず動いてみました。不安を取り除く特效薬です。レジメを作って考えてみると自分の考えがある程度まとまり、ふさわしい方に相談すると、アドバイスが得られ、今日を迎えることが出来ました。これが最近私が体験したストレスとそこからの回復、モチベーションを取り戻す物語です。皆さんも日々、ストレスとそこからの回復のストーリーを持っていらっしゃると思います。

今日は皆さんの体験、物語に引き寄せて、実感を持って聴いて頂きたいと思います。

個人に起こる物語が、企業にも起こります。私が体験したある事例をお話します。

2年前から受け持っているあるメーカーで業績の低下がおき、3割の人員を削減し賞与をカットする事態になりました。大変なストレスですね。

さらに施設もかなり老朽化して、夏に冷房がうまく効かず、冬には吹きさらしの場所で作業をしなければいけないなど、目で見ただけでも大変な状況だろうということがわかりました。そこで、アンケートとインタビューを重ねました。

モチベーションを 100 点満点で表すツールを使ってご説明します。いくつかのアセスメントを取り入れたのですが、その結果を点数で表したものです。好調企業は 72 点、横ばいは 69 点、このC社は総合点が 59 点でした。平均点だけでなく、さらに 80 点以上の従業員数が何%いるか？ということ調べました。好調企業は 40%近く、このC社では

80 点以上の人は1割でした。

80 点以上は自分のやる気を意識して、どうしたらモチベーションをあげられるか、低くなったときには自分であげる方法を知っている人たちです。50~80 点が標準的な領域。50 点以下の方たちは低い領域ですが、この方たちも自分のモチベーションが低いことを意識しているが、標準的人は意識もしていません。

この 80 点以上の人たちは職場を引き上げる作用をします。

経営者の方に結果を報告したとき、その低さに慥然とした様子でしたが、1割のこの方々は宝であると納得されました。そこで会社の宝であるC社の1割の人たちはどのような人たちなのかを詳しく調べました。

この会社は当然の事ながら、不満要素がたくさんありました。1割の人も不満の要素を他の人と同じようにしっかり持っていました。しかし、それはそれとして、自分はこの仕事が好きです、もしくは自社の商品に自信を持っていて、やる気の促進要因もしっかり持っていました。その他の 9 割の人は不満要素をたくさん持っていて、高いやる気の促進要因がなかったのです。

やる気のある人となない人の違いは、不満要素ではなく、いい要因があったということでした。

2 年前からモチベーションを高めるプログラムを取り入れてきました。

1割の人たちをもっと増やすために、各職場にモチベーション委員会を作り、どうしたらやる気ができるか、仕事がしやすくなるかなど話し合いをして、若くても成果を出した人を抜擢する人事を採用しました。その結果、去年は黒字に転換しました。

このケースからわかることは、不満要素を解消するのは物理的に難しい。報酬が低いという不満要素をすぐに解消出来ない、放っておいてはいけないが、その解消と併せて、やる気のある人たちをどれだけ元気づけられるか、周りの人に影響を与える環境を作れるか、それが組織のストレスマネジメントの一つになってきます。

理論のお話をします。モチベーションとストレスの関係を考えるに当たり、モチベーションは一体何なのでしょう？簡単に言うと、モチベーションは、目標に向かって個人のやる気、行動を立ち上げていく力の事です。目標は今月の売り上げであったり、お客さまに喜んで頂くことですが、会社をよくしていきたいと言う気持ち、さらには皆さん自信のミッションに向かって行く力です。

ストレスがかかるとどうなるか、という、ある会社の人材開発部門の研修担当の方がモチベーションがなくなったというのです。導入した企業の営業研修がある一部の受講者にふさわしくないという評価を受け、その企業の上層部から自社の上層部へ伝わり、叱責を受けたそうです。そうすると、失った信用を回復出来ないかもしれないと自信がなくなり、どうしたらいいかわからなくなり、目標を見失ってしまいました。

それまで簡単に超えていたハードルが高く感じ始めました。自信がなくなり、見通しがきかなくなります。さらに目標を見失う事になるのです。

このようにストレスがかかった状態を、モチベーションのプロセス理論に基づき説明ができます。

モチベーションはいくつかの見方があります。次にモチベーションモデルをご紹介します。当社が採用しているモチベーションの構造です。一番上にあるのは、やるべき仕事、パフォーマンスにはモチベーションが影響を及ぼしています。さらにモチベーションは 11 のモチベータ(要因)に支えられていると考えます。(注:モチベーションモデルの説明) 11 の要因が高ければ、モチベーションをあげ、パフォーマンスをあげる。また逆に、モチベータが低いと、モチベーションを下げるという原因にもなります。

たとえば、人間関係がうまくいかないと、仕事のやる気がなくなり業績が下がる、というように。

ストレスが直撃するのは、モチベーションではなく、モチベータであると考えたとするとストレスとモチベーションの関係はとらえやすいと考えます。

前例の研修担当者は上司から叱責をされ、「期待・評価」にストレスがかかったのではないかと。自信を失ったのは、スペシャリスト志向の「職務管理」という要因にストレスがかかったのではないかと。

自分はどのようなストレスに強くて、どのようなストレスに弱いのかという傾向がわかってくると思います。

適職感がある人は、大変モチベーションをあげるという結果があります。適職感の内発的なモチベーターといいます。報酬や評価は外発的な要因。適職感のある方は人間関係によるストレスを感じることはないでしょう。ですが、転勤、異動には適職要因でやる気をあげている人はストレスにさらされる危険があります。

職場の人間関係は職場のモチベーションを保つ最低限の要因です。またモチベーションを下げる要因になりやすいものです。が満足している人は、インフラですから社内からよいフィードバックを受けられ、相談もしやすく、モチベーションをあげます。しかし、それだけに頼っていると危険をはらんでいます。信頼している人に裏切られた、上司とうまくいかなかったという場合、それまでそのことだけに依存してきた人はストレスにさらされることとなります。

ここでわかることがあります。1 つだけの要因に頼っている人はそれだけでだめになりますが、モチベーターは他にもあります。適職のところ人間関係が良くなっても、他に 10 個の要因があります。もし、モチベーションを複数の要因で支えていたらストレスに強くなりませんか？

一つが弱っても、他の元気な柱が残っているからです。

同じ事が組織のモデルでも言えます。組織の風土を反映し、人間関係が強い、自己表現が強い会社など、モチベーターがいろいろで、ある種のストレスに強く、ある種には弱いという傾向が出てきます。皆さんの会社はどうでしょうか？

逆境に強いモチベーションがストレスに強いという事になるのではないかと思います。

仕事をしている限り逆境に身をさらされることがあると思います。私は個人的にも関心があり、こういう方々にインタビューを重ねてきました。

逆境に見舞われたとき、その人たちにどのような選択、行動があったのでしょうか？

逆境に見舞われて、やる気のあがる人がいるのです。または、やる気を維持することが出来る人がいます。

ある私立の女子校の校長先生の話です。30 代で若くしてなりましたから、ベテラン教師からの嫌がらせ、若い教師の引き起こす問題など学校での問題が次々と起こってきました。が、最近は「いらっしゃ〜い」と思うようになった。どんどん対応していくので楽しい、と。

最近聞いた話ですが、あるイベント企画の女性の社長のお話です。

あるビッグイベントを立ち上げる時に、スポンサー探し歩き、ある社長から 2 時間お説教をされたそうです。そのとき、「いやだったら 5 分で帰りなさいと門前払なのに、2 時間もいろいろな文句、話を言ったのは何か関心があるのだ、かならず成功する」と思ったというのです。結局そのイベントは 10 年続き、800 人の女性を集めるイベントになっています。逆境の中でやる気をアップさせたというスーパーの方々もいます。

このようなスーパーでなくとも、企業の中で逆境をクリアした人の話を聴くと、高い目標を与えられたとき、困惑したがどうしようかとワクワクしたとか、自分がどう変化するのか楽しみにになったというコメントを聴いたのです。

逆境にさらされると、たいていの人は、モチベーションがアップするのではなく、ダウンします。がその先があると思います。「乗り越える」というプロセスです。

「乗り越えた」ときに自分がどう成長していくのかを想像し、期待が出来るのです。

やる気のダウンした研修担当者は、「乗り越える」パターンだったわけですが、どうやって「乗り越え」たのかと聞くと、直属の上司は、全部「悪くなかった」とわかってくれたのです。また受講者全員にインタビューをして、意見を直接聞き、受講生から新たな意見を聞き、本当に役立つものを自分で考えるようになりました。

それまでと異なったモチベーターをつかんだのです。それまでは「期待・評価」にとらわれていたが、アイデアをだす「自

己表現」、目標を立てて研修を企画する「業務遂行」のモチベータに目覚めるようになりました。

最後に、逆境を乗り越えるモチベーションの特徴についてお話をしたいと思います。

逆境に強いモチベーションは複数のモチベータを持っていることが大きいと思います。人間関係がうまく行くことも大切だが、適職である、またこの分野に関しては専門性に自信がある、また私生活もリフレッシュして仕事に備えているし、家族も仕事を理解している、というようにいくつかの要因に支えられていると、逆境に強くなります。

いくつも持っていない人も、いくつかの要因を意識して育てていくことが出来ます。

私はかつてスペシャリスト志向で、「モチベーション」については誰にも負けないわという自信がありましたが、要因はその1つだけだったのです。すると視野が狭くなり、それ以外のことを言われるとオタオタして、新しいことに対応が出来なくなったことがありました。自分をもっといろいろな環境に適應しないといけないと考えて、私どもでは「サバイバル志向」といいますが、専門外の事にも対応していこうと考えるようになり、少なくとも今2つ以上のモチベーターが育ってきました。意識することで育てることが出来るのです。

もう一つ、内発的なモチベータを一つ持っている強いと思います。内からわき上がるものです。何かのため、お金のためや得だからやり、損だからやらないと言うのではなく、内発的なモチベータからは継続性が生まれ、逆境に強くなる事がわかっています。

そのためにはどうしたらいいかですが、自分が感動したり、気づいたりしたことを人にどんどん話すのです。私は「気づきの法則」を書いたときに、たくさんの方にインタビューをしました。人の違う面が見えたり、深い面に触れ自分が納得することを気づきといいます。人は以外と「気づいたこと」を人に話してはいなかった。けれど必ず誰も持っていることがわかりました。

ある方が、忙しくしているときに、「話かけられない、相談しづらい」と言われたそうです。それはコンサルタントをしているのに相手をシャットアウトしていたことを意味していました。忙しいと思っていたが、それは思いこんでいただけだった。そんなにあわてなくとも、人に向き合うことは出来るとその方は気づきました。あのままでいったら恐ろしいことになっていた。と、それらのことを人に話すことで、その方がご自分の成長を実感できるのです。気づきが実は新たな気づきを呼ぶようになります。

このような充実感がまさに内発的な動機付けになります。気づきたいという思いを、自分の中にしまわず、人に伝え相手を巻き込み、さらに自分の動機付けにすることが出来るのです。

もう一つ、人的なネットワークは最低限必要な要因ですが、それだけに依存するのも危険だとお話ししましたが、例外があります。複数の人間関係を持つことは大変強いモチベータになります。職場の中の閉じた人間関係だけに頼ると危険だとお話をしてきました。それだけではない、社内の他の部門にも、また社外にもたくさんの人間的ネットワークを持つ。営業の方なら、お客様とも勉強会の仲間として集う場面がある、趣味のネットワークを持つなど複数の人間関係を持つと、モチベーションを下支えするインフラとして働き、思わぬ人のフィードバック、サポートが受けられます。自分は閉じた人間ではない、こんなにたくさんの面を自分が持っていると感じることができ、複数に支えられることになります。

逆境を乗り越えられる強者の特徴についてお話をしてきました。