

職場のモラルとモチベーション (5) あなたの「やる気スイッチ」はどこですか



松田宏コンサルティング事務所
代表 松田 宏

学習塾の広告で、生徒ひとりひとりの「やる気スイッチ」を見つけてあげますと言っている。うまい表現である。「やる気」には個人差があるが、スイッチのようなものをパチンと入れれば頭の中に成功イメージが浮かび、体中のモーターが一斉に動き出すような感覚がある。なかなか勉強する気になれない生徒でも、本気で仕事に打ち込めない大人でも、どうしたらやる気になれるだろうと悩んでいる。勉強させたいと思っている親や先生、しっかり仕事をしてもらいたいと思っている上司も同様だろう。

この連載では5回に分けて職場のモラルとモチベーションについて考えてきた。今回は最終回として、職場で働く人達のモチベーション、つまり「やる気スイッチ」について考えてみたい。例のごとく気軽な読物としてお楽しみいただけるよう、面白そうなエピソードを交えながら進めさせていただこう。

目次

- ▶ 動物園の動物も退屈する
- ▶ インセンティブの落とし穴
- ▶ マズローの欲求五段階説
- ▶ 危険な仕事にも志願者は殺到する
- ▶ 仕事の意義と使命感
- ▶ 燃える仕事・冷める仕事

- ▶ 先ずは希望を持つことから
- ▶ 叱責やプレッシャーの効果は一時的
- ▶ 期待・委任・応援・称賛・啓発
- ▶ おわりに

＝動物園の動物も退屈する＝

動物園で飼育されている動物達をうらやましいと思ったことはないだろうか。自然の中で生きる動物達は、安全で快適なねぐらを確保するのが大変だ。しかし、動物園では人間が立派な住居を提供し、毎日掃除までしてくれる。適度な広さの遊び場もあり、縄張りを主張する必要もない。動物は殺し合うことがないが、全力で争えば怪我をすることもあ。自然の中だとケガや病気は致命的だが、動物園なら獣医がしっかり健康管理をしてくれる。餌は人間が栄養バランスの良いものを定期的に与えてくれるので、長時間歩き回る必要もない。適齢期になれば、本人が気に入るかどうかは別にして、つり合いを考えたお嫁さんやお婿さんを人間が探し出し、地球の裏からでも連れてきてくれる。食うか食われるかの自然界の掟の外側に置かれているので取って食われる天敵もいない。動物園の動物は自然の中で生活するよりも寿命がはるかに長いのだ。

動物園の動物達は、生きるための努力や工夫が要

らない安易な生活に安住してしまう。生き生きとした姿を観客に見せることがなくなるし、知能の高い動物達、特に類人猿（オランウータン、ゴリラ、チンパンジー）などは退屈してしまうのだそうだ。

そんな動物達の福祉と健康のため、飼育環境に適度な刺激や選択の余地を与え、望ましい行動を引き出し、刺激が不足しがちな動物園という環境の中でそれぞれの種に固有の適切な行動と心的活動を促す刺激を与えようというのが「環境エンリッチメント（environmental enrichment）」である。飼育している動物の活動性と行動の多様性を高め、野生と同様の行動を引き出すことができる環境を作るのである。具体的には次のような複数の分野に分けられる。

採食エンリッチメントとは、餌の与え方を工夫することである。餌を動物の目の前に置かず積んだ丸太の下に隠したり、一か所に集めず広くばらまいたりして、餌を得るための行動を引き出す。ワニの上に餌をつるし、水からジャンプして捕食させる。象には鉄檻に入れた藁を与えて鼻を使って取り出させる。マーモットには木から樹液を吸うのと同じ構造の給餌器を与える。馬には転がすと餌が出るボールを与える、等々である。多くの動物は、目の前にすぐに得られる餌を置いても努力が必要な方法で採食するという。また、いつも決まった時刻に餌を与えると給餌前に異常行動が起きる場合があるので、不定期に与えるようにすることも行われている。

空間エンリッチメントは、飼育環境をできるだけ自然の状態に近づけることである。梁やロープ、休憩台、池、ジャングルジムなどの設置物、遊具などを工夫する。ウサギなどには隠れ家が大切だし、水場も多くの動物にとって非常に有効である。

感覚エンリッチメントとは、動物の視覚、聴覚、

嗅覚などに刺激を与えることである。いろいろな匂いを染み込ませた布を与えて嗅覚を研ぎ澄まさせる。ゴリラには本物の森林で録音した音を流したりテレビやビデオを見せたりする。猛禽類には眺めのよい止まり木を与えるなど、様々な工夫をするのだ。

社会的エンリッチメントとは、他の動物や個体との関わりに着目したものである。他の動物と一緒に飼育する、野生に近い群れで飼育する、ペアで飼育する、争いを避けて隔離するが互いに姿が見えるようにして飼育する、などが行われている。ドイツでは酪農家が子牛を育てる際に他の子牛が見えるようにしなければならないという規則があるらしい。

認知エンリッチメントとは、複雑な問題解決を必要とする状況を作って動物の知性を刺激することである。ある動物園では、飼育員がチンパンジーにコインを与え、それを自動販売機に入れて選択ボタンを押すと缶入り野菜ジュースが出てくるようにしている。こうした高度な行動は知能の高い動物にとって良い刺激になり、興味をもって積極的に取り組み、成功すると喜ぶ。動物もチャレンジが好きなのだ。



チンパンジー（写真：シンガポール動物園）

＝インセンティブの落とし穴＝

インセンティブ（incentive）とは、行動を起こす刺激や励みになるもの、何かをしようという気持

ちにさせるもの、報奨のことである。心理学では誘因（行動を引き起こす外界からの動機づけ）ともいう。指名手配者や行方不明者の情報提供に対する報奨金、最優秀作品への賞金、業績に応じた特別ボーナス、試験で良い点数を取った子供へのお小遣いなどである。あらかじめ報酬を約束して行動を動機づける「やる気スイッチ」の一種である。

成功報酬には目的の行動を引き起こさせるという成果があるが、報酬がもらえないことはしなくなるという弊害もある。教育の専門家は、子供に家事を手伝わせるのにご褒美をあげるのは好ましくないという。家族の一員として家事を分担する意義や家事能力を身に付ける家庭教育という本来の意味が失われ、ご褒美が出ないお手伝いをしなくなるからだ。

民間企業では業績に応じた報酬を提示して担当者の努力を引き出そうとするインセンティブ制度を採用している例が多い。確かにそうすれば短期的な成果が上がるのだが、時間のかかる先行投資的な行動をせず、すぐに成果がでる目先の行動のみが優先されるという弊害もある。それでは中長期的な業績が低下してしまうので、一部の企業ではバランス・スコア・カード（balanced score card）という、途中の段階の状況を指標化して配点に加えた総合点で評価する方式を採用している。売上や利益だけでなく、新商品の開発や新規顧客の開拓、アフターサービスの充実による顧客満足度の向上なども加味して、将来のための行動を促進するのである。

インセンティブが大きすぎたり、成果が出ない場合のペナルティが厳しすぎたりすると、虚偽の報告が増えがちになる。企業の不正経理の多くが成果至上主義に起因する虚偽の業績報告であると言われていた。失敗が許されない組織では失敗を隠すように

なるのと同様である。インセンティブ制度を有効に運営するには適正な評価が必須だが、実際はなかなか難しい。評価の仕組みや尺度、判定基準が不適切で矛盾があると活動が歪むのだ。

戦国時代の戦さでは軍監と呼ばれる監視役が指名され、誰がどのような軍功をあげ、誰が命令違反や不正行為をしたかを監視させた。最終的には「首実験」と呼ばれる敵将の首の確認によって行われた。論功行賞による領地の授与は戦国武将の最大のモチベーションなので、公正さが重要だったのだ。

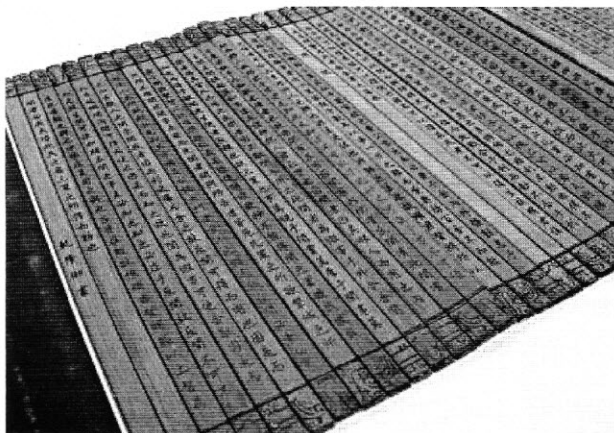
第二次世界大戦中のわが国航空部隊では、空中戦から帰還した操縦士の自己申告を鵜呑みにして敵機の撃墜数として積算し、結果的に過大な戦果を報告していたという。もう敵機は残っていないはずなのに一向に数が減らないことに気づくまでの話だ。相手国のアメリカ機にはガン・カメラ（gun camera）を搭載し、自機の弾丸が確かに敵機に当たり撃墜したという動かぬ証拠を映像記録していたそうだ。

インセンティブに関する興味深い実験がある。慈善事業の募金活動にボランティアで参加した高校生を3グループに分け、次のようなオリエンテーションをしたのだ。グループAには慈善事業の内容と意義を詳しく説明した。グループBにはグループAと同じ説明に加え、募金額の1%相当額を別予算から謝礼として出すと伝えた。グループCにはグループBと同じ説明をしたが、謝礼は募金額の10%相当額だと伝えた。その結果、募金額が一番多かったのはグループA、つまり無報酬の高校生達であった。二番目はグループCで、インセンティブ効果によるものだろう。グループBは最下位だった。中途半端なインセンティブは逆効果だということ

とだろう。

「マイナスのインセンティブ」、つまりペナルティに関する面白い現象も報告されている。イスラエルのある保育園で子供を迎えに来る父兄がしばしば遅刻するので、3米ドル（約360円）相当の罰金を課すことにしたら、かえって遅刻が増えてしまったというのだ。遅刻は申し訳ないと思う精神的な負い目がわずかなお金で免責されることになったからだ。

2500年前に竹簡に書かれた中国古代の戦略書「孫子の兵法」には、現代のビジネスに通じる多くの教訓が含まれている。アメリカではベトナム戦争後に士官学校のカリキュラムに採用され、今では民間に広まってシリコンバレーやウォール街で愛読されている。その「孫子の兵法」の中には信賞必罰の重要性や上下の信頼関係の在り方などに関する記述がたくさんあるが、インセンティブについては「敵将が兵士達に報償を大盤振る舞いしているのは上下の信頼関係が無いからだ」と辛らつである。なお、「敵を知る」ための情報は大軍に等しい力を発揮するので、命がけで収集して来た間諜（スパイ）には、爵位や俸禄、賞金を惜しんではならないとも言っている。



竹簡の孫子の兵法一用間篇（写真：Wikipedia）

＝マズローの欲求五段階説＝

マズローという心理学者による「欲求五段階説」

という学説がある。わかりやすいのでモチベーションの議論でよく引用される。概要は次の通りである。

- ①生理的欲求 (Psychological needs)
- ②安全の欲求 (Safety needs)
- ③社会的欲求 / 所属と愛の欲求 (Social needs / Love and belonging)
- ④承認（尊重）の欲求 (Esteem)
- ⑤自己実現の欲求 (Self-actualization)

「衣食足りて礼節を知る」（「管子」牧民）という言葉があるが、生存に必要な最低限レベルの欲求が満たされなければ、それよりも高いレベルの欲求は意味がない。しかし、安全で健康的な生活ができるようになると、他人との関係、特に情緒的な人間関係や社会的なつながりが求められる。自分が集団の一員であり、必要とされ、果たすべき役割があると感じたいというのが第三レベルの欲求である。

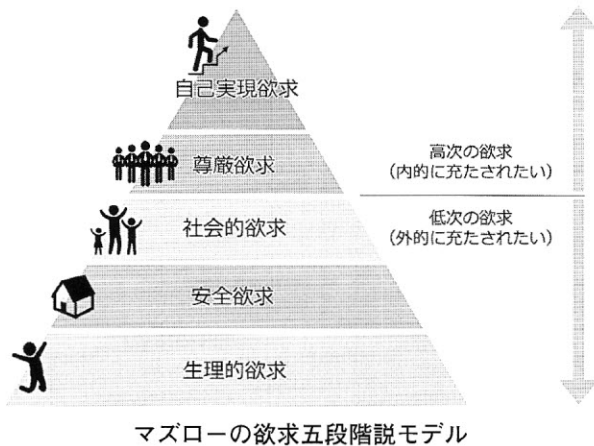
第三レベルの欲求が満たされて安全で健康的な生活を送っている人のモチベーションに大きく影響するのは、第四レベルの承認（尊重）の欲求と第五レベルの自己実現の欲求である。

第四レベルの承認（尊重）の欲求とは、自分が所属する集団から価値ある存在だと認められ、尊重されたいという欲求である。他者からの尊敬、地位、名声、利権、注目などを得たいと思う欲求と、自己尊重（自尊）、高い技術や能力の習得、自己信頼感、自立性など、自分自身による評価を重視する欲求とに分けられる。人の行動の主な動機である。「エジプト4000年の歴史が諸君を見下ろしているぞ」というのは、ナポレオンがピラミッドを見上げながら行軍中の兵士達に言った言葉である。そこには誰も見てくれる人がいなかったからだろうか。

第五レベルの自己実現の欲求とは、自分に無いも

のを得ようとする欠乏の充足と、自分の可能性を最大限に発揮したいという成長の欲求で、その人の個人的な価値観に大きく依存する。「カモメのジョナサン (Jonathan Livingston Seagull)」は、リチャード・バックという小型機パイロットが書いて1970年代にベストセラーになった短い寓話的小説である。仲間からからかわれながら飛行技術を究極まで追求するカモメの話で、多くの人の共感を得た。ジョナサンのひたむきに自己実現を図る姿勢を読んで、諦めていたことをもう一度頑張ってみようと思った人がたくさんいただろうと思う。

平安時代の貴族で書家だった小野道風は自分の才能の無さに自己嫌悪に陥っていたが、カエルが柳の枝に飛びつこうと何度もジャンプを繰り返しているのを見て勇気づけられ、もう一度頑張った結果、大成することができたという逸話も有名である。



＝危険な仕事にも志願者は殺到する＝

世界で最も有名な求人広告は、南極大陸横断を目指したイギリスの探検隊の隊長シャクルトンが出した次の短い新聞広告である。

求む男子：
危険な旅。僅かな報酬、極寒、暗闇の長い日々、

不断の危険、安全な帰還の保証無し。成功の際には名誉と賞賛を得る。

Men Wanted:

For hazardous journey. Small wages, bitter cold, long months of complete darkness, constant danger, safe return doubtful. Honour and recognition in case of success.

結果として、女性1名を含む5000人以上の熱心な応募者があったという。第一次世界大戦が始まった時期だったので、海軍省に対して軍隊に志願しないで南極探検に行ってもよいだらうかと問い合わせたところ、国威発揚になるので戦争はわれわれに任せてぜひ行ってこいと、激励する回答があったという。さすが士気に関するプロ集団で、国民の「やる気スイッチ」を的確に理解していたらしい。

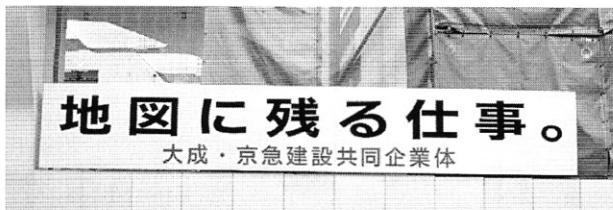
数年前に、違法操業中の中国漁船を取り締まっていた韓国海上警察庁（日本の海上保安庁に相当する沿岸警備隊）の職員が、漁船員の抵抗により殉職する事件があった。その後、海上警察庁を志願する若者が激増したという。危険だからこそ「やる気スイッチ」が入った若者がたくさんいたのである。

日本でも海上保安の重要性が認識され、海上保安学校の学生採用試験の志願者は増えている。平成28年3月の海上保安学校の卒業式に現職の内閣総理大臣が初めて出席した。従来は国土交通大臣と海上保安庁長官、地元の京都府知事、舞鶴市長が列席していたのだが、このことで卒業生だけでなく現職の職員の士気が大いに高まったことだろう。

＝仕事の意義と使命感＝

大きな工事現場に「歴史に残る仕事」「地区に残

る仕事」という標語が掲げられているのを見かけた。長期間の工事で、多種多様な職種の人達が必要な時期に各部分を分担して作業するので、全体像が見えにくく、完成後の姿を見る機会もない人も少なくないのだろう。これらの標語を毎日見ていれば、確かに「やる気」になれそうだ。



京急蒲田駅の改修工事現場にて（写真：松田）

私が国産コンピューターメーカーで航空管制システムの開発プロジェクトの技術者として働いていたときに本部長から聞いた話をご紹介します。システム開発に参加した技術者には、担当部分のごく一部で期間が短くても、開発の終わったシステムを客先に搬入し、本番環境で稼働している最終試験の情景を見せなければならない。自分の担当範囲しか知らず、お客様の業務で使われる様子を知らないままでは技術者としての責任感が育たず、ものにならないというのである。私も今はその通りだと思う。石をひとつ削っただけでも、重要な寺院の建築に参加したのだという誇りが大切なのである。

生命保険の営業で家庭や職場を訪問する「保険のおばちゃん」の話もあった。採用されたおばちゃん達が新任研修を終わって営業活動を始めると、まずは友達や親戚を回るが、それから先が続かずに辞めてしまう人が多いのだという。しかし、初期の段階で保険金支払いを経験した人は違うのだそうだ。大黒柱であるご主人を亡くした奥様のために生命保険金の支払い手続きを体験する中で、生命保険の意義を理屈ではなく実感し、プロ意識を持つようになる

からだという。家計の足しに収入を得るための仕事から、万一の場合に残されたご家族の生活を支えるための意義のある仕事に変わるのである。他人のためになる仕事だと確信すれば「やる気」になって頑張るので、結果的に営業成績もあがるのである。

ノートルダム清心女子大学の渡辺和子学長は若いときに職業婦人として働いた後、29歳でカトリックの修道院に入った。最初に与えられたのは食後にみんなの皿を洗い、拭き、テーブルに並べ、食事用のナプキンをたたむという単純な仕事であった。初めのうちはそれを毎日繰り返すことに耐えられなかったが、先輩からお皿一枚、ナプキン一枚ごとにそれで食事をする人の幸せを祈りながら仕事をするように、と言われて納得したという。意義を知れば、単調な仕事でも熱心に取り組むことができるのだ。

＝燃える仕事・冷める仕事＝

意義を確信した仕事、尊敬され称賛される仕事、喜ばれ感謝される仕事、創造的な仕事、変化があって面白い仕事、スリルがある仕事、任せられて自分で工夫ができる仕事、やり遂げたときの達成感の大きい仕事に、人は燃える。危険で辛い仕事でも、積極的に取り組み、生き生きしている人は少なくない。

それと逆の仕事では、人は冷めてしまう。何のためにこんなことをさせられているのか納得できない仕事、だれでもやれる単調な作業、細分化されマニュアル化されて裁量余地のない仕事、達成感のない仕事などである。職場がモラル的に問題のある状態でも、モチベーションを持つことは難しい。

昔、多くの日本兵がシベリアに抑留され、強制労働をさせられたことがあった。そこには厳寒の中で太くて重い丸太を広場の端から反対側に運ばせ、全

部運び終わったらまた元の場所に運ばせる、という懲罰があったそうだ。凍った地面に大きな穴を掘らせ、終わったらそれを埋めさせることもあったという。いずれも肉体的にも辛い、全く意味が無い無駄な労働をさせられることはもっと辛く、精神的な拷問だったという。道路工事や建築工事なら仕事に意義があり、辛い作業でも完成すれば達成感がある。ときには地元の住民から感謝されることもあったので、劣悪な労働環境でも空腹に耐えながら、少しでも良い仕事をしようと努力したものだそうだ。

つまり人は、自分のやっている仕事の意義を知り、納得したいのである。燃える仕事と冷める仕事があると単純な表現をしたが、本当は仕事そのもので決まるのではなく、仕事と人との相対的な関係性、つまりその人のとらえ方で論じるべきだろう。

同じ仕事をしているのに人によって感じ方、とらえ方は多様だという有名なたとえ話がある。大きな寺院を建設している現場を通りかかったお坊さんが、炎天下で石を削っている石工達に同じ質問した。「あなたは何をしていますか」と。最初の石工は「ご覧のように石の表面が平らになるよう削っています」と答えた。二人目は「私はこれで妻子を養っています」と答えた。三人目は「この国で一番立派な寺院を作っています。孫に自慢ができます」と答えたという。「歴史に残り」「地図に残る」仕事であることを意識していた訳で、幸せな石工だと思う。

＝まずは希望を持つことから＝

昔々にお世話になった故郷の小学校の前を通った機会に構内に入ってみたら、二宮金次郎の像があった。場所は移っていたが、薪を背負い、本を読みながら

歩く姿は昔のままである。戦前は銅像だったそうだが戦時中に金属供出し、戦後に資金不足でコンクリート像を再建したのだという。そういえばそんな話を先生から聞いたような気がする。撮った写真が不鮮明だったので、銅像製作会社の写真をご紹介します。近年は歩きながら読書するのは危険だから、子供がまねしないようにと撤去した学校もあるらしいが、幸いにもわが母校では今も健在だった。

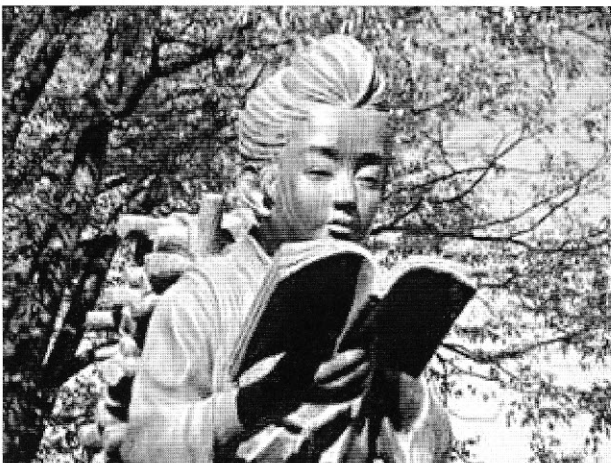
二宮金次郎（金次郎は誤記で、本来は金治郎。後の二宮尊徳）は小田原郊外の農家の出身で、勤勉に働いて資金を作り、それを元手に小さな商売を始めて成功し、天明の飢饉で窮乏していた実家を復興した。その後、農村経営の才能を認められて小田原藩士になり、藩の財政回復に尽力した。後年は幕府に召し抱えられ、広く北関東の荒廃した村々の復興に勤め、二宮尊徳と呼ばれるようになった。小田原城跡に彼の業績をたたえる報徳神社がある。

彼の農村復興策は、貧困にあえぎ、絶望して諦めていた村民に希望を与え、復興の意欲を持たせることから始まる。彼は田畑を耕す前に心を耕すのだと説いた。荒れ果てた田畑や倒壊寸前の家を復旧するには時間がかかるので、当面の生活を支えるために緊急融資を行い、用水路などの農業インフラの復旧工事のために村人を雇って現金収入の道を作った。その結果、最悪だった村人の生活が少しでも上向き、将来の希望が見え、勤労意欲が高まった。資金が限られているので小さなことからコツコツ実行するしかなかったが、重視したのは希望から生まれる意欲である。絶望していた村人も、状況が良くなれば努力はむくわれると実感し、姿勢が変わるのである。

彼は、復興して経済的に余力ができた村々に対

し、次に復興させる村のための資金融資を求めた。恩義を受けたのだから感謝のお礼をすべきだ、という道徳論ではない。自分の村だけが復興しても隣村が荒廃したまま飢えているようでは犯罪が減らない。社会が悪いままでかえってコストがかかる。持てる者が困難な人々を助けるのは出す側の「損」ではなく、「得」なのだと言ったのである。自分達の村から近隣の村々に希望を広げるといふ連鎖反応である。こうした繋ぎ融資による救済方法は、バブル崩壊後の日本で破綻した金融機関の延命策として採用された承継銀行（bridge bank）と同じである。

ひとりの成功が他の人に希望を与えることがある。そして、それを知ってその後追いをする人が現れる。最初の希望の光はロウソク一本程度でも、それに続く誰かを動かし、やがて地域に、そして世界へと燃え広がるのである。サムエル・スマイルズの「自助論（Self-Help）」は、中村正直により「西国立志伝」という標題で翻訳・出版され、明治初期の日本人青年を勇気づけ、立身出世のための努力に駆り立てた。他にも多数の人達を動かした本はたくさんあるが、福沢諭吉の「学問のススメ」が理詰めで説得する本なのにの対し、こちらは成功事例集である。



二宮尊徳銅像（写真：田畑巧彫刻研究所）

アメリカのシリコンバレーにはハイテクのベンチャー企業が集積しているが、そこは「やる気スイッチ」、つまり身近なサクセスストーリーの宝庫である。金曜日の夕方にはあちこちのレストランやバーが連鎖反応の炉心となり、刺激を受けた人がよし自分もやってみようと、思い立つのである。

＝叱責やプレッシャーの効果は一時的＝

子供に勉強意欲を持ってほしいと思う親や先生、部下にもっと真剣に仕事に取り組んでほしいと思う管理職や経営者のための”How to”的な本がたくさんある。この問題で悩んでいる人は少なくないということだろう。本人も何とか「やる気」になりたいと思っている場合も少なくないはずだ。私も若い頃にもっとやる気になっていればよかったと後悔していることはたくさんある。例えば、小学生のときにお習字を習いに行かせられ、気が向かないのでサボったら厳しく叱られた。それでお習字が嫌いになり、書道塾には復帰しなかったのだが、そのことを大人になって後悔している。今考えれば、親はまだ若くて子供の気持ちが理解できず、感情的になって叱ったのが逆効果だったようだ。お習字に興味を持たせ、好きにさせる工夫はなかったものだろうか。

知り合いの小学生が「お母さんが勉強しなさいってうるさくて、いやになっちゃう」と嘆いていたので、「お母さんは子供の頃にもっと勉強しておけばよかったって大人になって気が付いたのかも」と答えたら、「ふ～ん」とよくわからないような顔をしていた。でも、その子の受け止め方が変われば少しはストレスが減る可能性があるかもしれない。

反抗期は成長過程で起こる正常な現象で、親や先生の言うことを何でもよく聞く子供には問題があ

る。いわゆる「良い子症候群」で、親や先生を喜ばせようと自分の言動を大人の価値観に無理に合わせ続けるストレスが心身に影響するのだ。実際にはどの子にも個性があり、それぞれのスイッチが違う。大人も同様で、前向きに仕事をしてもらうのはなかなか難しいのだが、難しいからこそ人事コンサルタントという商売が成り立つ。私がかつてお世話になっていた外資系企業の人事部OBの中に人事コンサルタントになった人が複数いるが、商売繁盛のようだ。

スポーツの世界では「しごき」が問題になっている。後輩に早く強くなってもらおうと厳しく指導するのはいいが、肉体的にも精神的にも暴力的なやり方はいけない時代になったのだ。職場でも、部下にもっと頑張らせるべく、アメ（インセンティブ）とムチ（降格や減給、解雇などの罰）をチラつかせて過剰な叱咤激励をしている場合がある。しかしそうしたやり方の効果は一時的で長続きしない。そして、過度のプレッシャーが続くと緊張や失敗の不安で能力が急低下することがあるので、要注意である。

＝期待・委任・応援・称賛・啓発＝

有名な「皇国の勝敗この一戦にあり。各員一層奮励努力せよ」という言葉は、日露戦争の日本海海戦（1905年。対馬沖海戦とも呼ばれる）の際に連合艦隊司令長官の東郷平八郎が信号旗（Z旗）で伝えた訓示である。そのちょうど百年前（1805年）にイギリスのネルソン提督がトラファルガー海戦の際に信号旗で各艦に訓示した「英国は各員がその義務を尽くすことを期待する (England expects that every man will do his duty)」という言葉が踏まえたい。彼は後に「東洋のネルソン」と呼ばれた

が、ネルソンに傾倒していたのだろう。いずれも兵士達に対して期待しているよと伝え、「やる気スイッチ」を入れることに成功した事例である。人は期待されれば頑張ろうという気になるものなのだ。

知識や経験が豊富な年長者が若者に教えたり忠告したりするのは大切なことだ。しかし、それだけでは進歩がない。若者の無知や経験不足が新鮮な発想を生み、従来とは全く異なる新しいものを生み出すのだ。年長者は若者の「若気の至り」を応援しなければならない。かの山本五十六も「自分にまかせられた仕事だと思えば倍の力が出る。人を育てるには思い切って任せなければならない」と言っている。

高校時代のクラス対抗駅伝大会で、私は前を走っていた選手をやっとの思いで追い抜いた。ところがその先に女子生徒が二人いて黄色い声で彼を応援したら、彼は急に元気になって私を追い抜いた。高校生の男の子は単純なもので、女の子に応援されれば頑張るのである。甲子園で開催される全国選抜高校野球では応援団やチアガールが熱心に応援する。選手は大いに勇気づけられ、ときに勝敗を左右する。

気心の知れた仲間、同じ飯を食った仲間、運命共同体的に責任を分かち合う仲間がいて、苦労を共にし、励まし合い、成功を喜びあうことができれば、モチベーションは上がる。自分ひとりでは挫折しそうな困難な状況でも、仲間がいれば一緒に頑張れる。職場にそうした仲間意識があれば最高だ。

褒めて育てるという考え方がある。人は誰でも褒められれば嬉しく思い、頑張ってもっと褒めてもらいたいと思うものなのだ。日本では口に出して言わなくてもわかっているはずだと考える奥ゆかしい人が多いが、仲間内でも感謝と称賛の気持ちを率直に表現すべきだと思う。私が以前に勤めていた会社の

プロジェクト管理マニュアルには、最初に十分な理解を持ってもらうための丁寧なオリエンテーションとともに、終了後にプロジェクト管理者がお客様に代わって全メンバーに感謝の言葉を述べ、祝賀パーティを開催して互いの努力をたたえ合うという式次第を規定していた。費用はもちろん会社持ちである。

「やる気茶屋」という居酒屋に入ったことがある。店員さんがえらく元気だった以外は普通の居酒屋という印象だが、そういう名前の居酒屋で一杯やるだけでやる気が出るような気になるから不思議だ。

スポーツをすると心地良くなる「スポーツハイ」は快感をもたらす脳内物質の効果だ。何か面白いとかスリルがあると感じると、それが条件付けられて繰り返したくなるのである。危険なことをしたいと思う冒険心、ギャンブル依存症、ワーカホリックも似たような現象である。酒やタバコ、覚せい剤や麻薬は身体的な依存症だが、やる気は精神的な、といっても実際は脳内のホルモン分泌によるものだが一種の依存症である。小さな成功体験を積み重ねるなど、努力することの快感を習慣づけ、良い意味での精神的な依存状態を作ることがお勧めである。

＝おわりに＝

もしあなたの職場の人達にやる気がない、モチベーションが足りないとお感じなら、ご紹介したような要因を可能性として一通り思い浮かべてみていただければ幸いである。熱意が足りない、弛んでサボっているなどと考えて叱咤激励しても効果がない場合が多いし、あっても一時的なものだろう。どこかに「やる気スイッチ」が隠れているはずなので、

ぜひ見つけ出していただきたいものである。

職場のモチベーション向上対策には、短期的な対症療法と長期的で漢方薬のような本質に働きかける療法があるだろう。肉体の病気でも急性の場合はカンフル剤や痛み止めが必要なことがある。しかし、それだけで慢性的な病気や体質的な問題は治癒できないのと同じだろうと思う。

もしご自分を含む特定の個人がどうもやる気にならないという状態なら、「やる気スイッチ」を探すだけでなく、念のため心身の健康状態もチェックすることをお勧めしたい。身体的に何か問題があるかもしれないし、過労や心労などのストレスで「うつ」症状や心身症的な状況が起きているのかもしれない。その人にとってストレスになる状況は変えられなくても、それをどのように捉え、受け止めるのかを自分で見直すこと（認知行動療法）によって、ストレスを軽減できる場合もある。カウンセラーなどの専門家への相談がお勧めである。

まだまだご紹介したいこと、考えていただきたいことは残っているが、とりあえずこの辺で「職場のモラルとモチベーション」の連載を終わらせていただきたい。ここまでお読みいただいた方々には心から感謝を申し上げる。ご質問やご意見があれば、編集委員会を通して忌憚のないところをお寄せくださるよう併わせてお願いしておきたい。適切なフィードバックをいただければ、私の「やる気スイッチ」も入るだろうと思うからである。

(完)