

未来思考のコミュニケーションで 部下のモチベーションアップ！

● 部下たちの本音
私は、本稿執筆にあたり、複数のビジネスパーソンに「上司とモチベーション」に関するアンケートを実施しました。ちなみに、アンケートの最初の質問は「上司とコミュニケーションが下がった原因で、モチベーションが下がった経験をお書きください」です。

上司にとって「耳の痛い」アンケート結果

IT化の推進が浸透し、いつでも、どこでも、誰とでもつながることができるようになりました。とはいえ、上司・リーダー（以下、上司で統一）と、部下にまつわるコミュニケーション上の課題は変わらず、難問として横たわったままです。本稿で、結果を出す部下を育てるのに役立つ「フィードフォワード」を軸に、部下のモチベーションアップの手法を考察します。

厳しい意見が出てくることは想定していましたが、想像以上に忌憚のないコメントが多く寄せられました。図1は、それらを要約したものです。

これらの回答を目の当たりにして、上司の皆さんはドキッとしたのではないのでしょうか。

とはいえ「部門の目標達成に責任を持たなければならない」「部下に厳しく対応しなければならない」「部下の局面が生まれるのは致し方ない」「部下とのコミュニケーションが大切なのはわかるが、業務量が多く丁寧な対話するのが難しい」などという、上司側の言い分もあると思います。

私は、上司が部下に厳しいメッセージを伝えることについて否定しません。その理由は、言うべきことがあれば嫌われてもしっかりと伝えることが役目だからです。

ただし、結果として部下のモチベーションが下がり、部署全体、あるいは全社的な目標達成に支障が出ていたのであれば本末転倒と言わざるを得ません。

図1 アンケートの回答

目的やゴールに対する言及のない案件、曖昧な指示ばかりの仕事を与えられたときはモチベーションが下がった

口では「任せる」と言ったにもかかわらず、マイクロマネジメントが続き、結果、細かな点を含めてすべて上司の言う通りに進めることになった

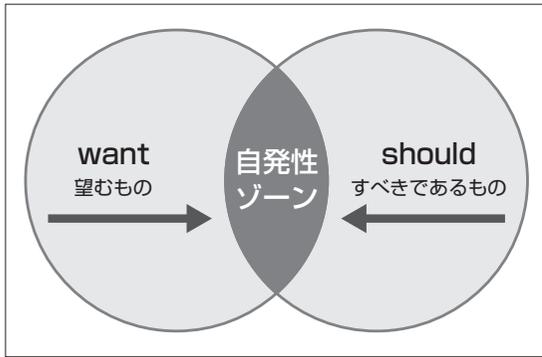
いつも忙しそうにしている、話を真剣に聞いてくれない

部下の失敗を責めるばかりで、フォローしてくれない

上司の態度から、私に対して期待していないことが伝わってきた

- では、どうすればいいのでしょうか。私なりに前述のアンケート調査を分類した結果、次の5つの課題が浮かび上がってきました。
- ① ゴールが不明確
 - ② 部下とのコミュニケーション頻度が少ない
 - ③ 未来思考で対話できていない
 - ④ メールストーン（中間目標）を設定できていない
 - ⑤ 部下のことを信じていない

図2 自発性ゾーンを広げることがカギ



次項で、各々の課題に対するソリューションを順に解説します。

組織の「ゴール」と部下の「ゴール」

●ベクトルを合わせる
まずは「①ゴールが不明確」という課題を考察します。

部門にゴールがあるように、個人にも「やりたいこと」や「ゴール」があります。双方が完全に一致していれば多くの部下は「自発的」

に業務に取り組みようになり、組織も個人も共に成長していくことが可能になります。

とはいえ、上司にとっても部下にとっても、目の前の仕事の多くが「want」ではなく「should」であり、「自分がやりたいことであるか否か」は、あまり考慮されていません。

当然、そのままでは意欲的かつ自発的に仕事に臨むことは難しく、途中で失速したり投げ出したりにしてしまうかもしれません。仮に完成まで漕ぎ着けたとしても気持ちの入っていない仕事では、顧客やステークホルダーを満足させることは難しいでしょう。

そこで、有効なのが「want」の円と「should」の円が重なる面積を増やしていく作業になります(図2)。

これは、上司が部下のゴールの詳細を事前に把握していることが前提ですが、将来の出世を目指している部下であれば、今回の業務が将来に役立つことを説明します。また、会社の製品・サービスを通

して世の中を良くしていきたいと考えている部下であれば、今回の営業目標を達成することがユーザーの幸せにつながることをしっかりと説明することで「自発性ゾーン」の面積は拡大していきます。

さらに「このビジョンを掲げている部門として、何としても、この目標を達成したいと考えています。あなたの意見を聞かせてください」「この仕事の難易度は高いですが、あなたの経験があれば達成可能だと考えます」などの部下へのメッセージも、「want」と「should」が重なる部分の面積を増やすことにつながります。

1 on 1のスケジュールを「半年先」まで決めておく

●「時間がない」はNG

次の課題「②部下とのコミュニケーション頻度が少ない」は、もちろんいつでも起こり得ることで、特に組織と部下のゴールのベクトルを合わせることで部下の心に火をつけ、モチベーション高

く業務に邁進することに成功した後(後に起こります。その後のコミュニケーションが低下してしまう現象です。

上司の多くはプレイングマネージャーであり、自分でも現場の仕事を持ちながら部下のマネジメントをする必要があります。その状況下にある上司に「部下とのコミュニケーション量を増やしてください」と提案するのは酷なのかもしれません。

しかし、よく考えれば「時間がないから：」という理由で、部下を放置した結果、組織の目標が達成されないばかりか、トラブルが発生してしまつたら：。もともとない時間が、もつとなくなつてしまいます。

私が推奨するのは、あらかじめ1 on 1の時間を、数ヶ月／半年先まで確保しておくことです。アンケートにもあつたように、部下の多くは、

「上司が時間をとってくれない」「話を聞いてくれない」

ことに不満を持っています。まずは、時間をとって話をするだけで上司・部下の関係は、間違いなく飛躍的に改善します。

その際「毎週」ではなく「2週間に1回」あるいは「月に1回」程度の頻度で設定します。理由は単純で、毎週1回の1on1は時間的に現実的ではありませんし、部下の数が多い場合は、2週間に1回でも難しいかもしれません。

また、何度もリスケジュールを繰り返して、予定していた頻度で実施できないと「後回しにされてしまった。自分との1on1よりも優先すべきことがあるんだ」という気持ちや部下の中で大きくなり、モチベーションを上げるための施策にもかかわらず、逆にモチベーションを下げることにつながってしまう危険があります。

これからどうしたい？

「未来思考」で対話する

●「フィードフォワード」とは

では、1on1をする際には、ど

のような対話をするといいいのでしょうか。ここで役に立つのが「フィードフォワード」です。

「フィードバックは聞いたことがあるけれど」という方も多いいかもしれませんが、大雑把に言えば、

・過去について言及するのが

「フィードバック」

・未来について語るのが

「フィードフォワード」

となります。図1のアンケートの回答にもあるように、よかれと思った上司の指摘も、多くの部下が「私の成果を正當に評価してくれない」「マイナスのことばかり指摘される」と感じています。

一方「フィードフォワード」は未来思考で、「起こってしまったことの原因分析」ではなく「これからどうするか？」に重きを置いたコミュニケーションを行うことになります。

代表的な質問のひとつが「これからどうしたいですか？」です。

例えば「このプロジェクトをどんなものになりたいですか？」とい

う質問でも構いませんし、何かトラブルが発生しているのであれば「この問題をどうやって解決したいですか？」という質問をするのもいいです。

「これから」を問われたら、脳は「未来」のことを考えます。1回の対話が10分〜15分程であっても、未来思考の対話を半年続けることで、部下のマインドが徐々に未来思考になり前向きに課題と向き合えるようになります。

ここでは、部下一人ひとりとの対話を想定していますが、「フィードフォワード」は組織全体にも好影響を与えます。

私は、これまでクライアントに対して、弊社開発のメソッド「CEOコーチング」に加え「フィードフォワード」を実施し、その効果は実証済みです。

私が、多くの上司たちに「フィードフォワード」することで、上司たちが未来思考になり、さらにその上司たちが部下に「フィードフォワード」を行うことで、組織全体が未来思考になって、桁違い

の成果を生み出すようになった瞬間に何度も立ち会ってきました。

「マイルストーン」

(中間目標)を設定する

●事前合意と過去にこだわらない

④マイルストーン(中間目標)を設定できていないこの問題のポイントは2つあります。

まずは「中間目標および部下の役割について、部下と事前に合意をする」ことです。

しっかりとした合意と理解があれば、目の前のタスクに夢中になるあまり、中間目標を見失いそうになった際に、原点に立ち帰ることで周囲に協力を仰ぎやすくなり、巻き込む際もブレずに説明することが可能になります。

他には、中間目標ごとの振り返りやPDCAを回す際に「過去にこだわり過ぎない」ことです。

部下の失敗や不完全な部分を指摘するのは、未来のためであり、過去を糾弾するためではありません。上司が過去にとらわれている

と、部下のモチベーションは必ず下がります。

それを防ぐためにも「これからどうしたいですか？」という未来思考の対話が必要となるのです。

部下のことを「信じて」任せて待つ

いよいよ最後の課題です。

優秀な上司であればあるほど「自分がやったほうがはやい」と考えたり、「ここはこうしたほうがいいよ」とアドバイスをしたりしがちです。

しかし、アンケートにもあるように、マイクロマネジメントされた部下は「この上司は自分のことを信じてくれない」と感じてモチベーションを低下させてしまっています。

だからといって「放置していいばいばい」というわけではありません。上司は「解」や「プランB」を用意しつつ「任せて待つ」ようにします。

心理学に「エフィカシー」（自

己効力感）という概念があります。これは、成功するか否かはエフィカシーであり、すなわち「自分はできると信じられているか」によって左右されるというものです。

上司が逐一口を出してしまうと、部下は「自分は信頼されていない」「自分にはできないと思われている」と感じてしまい、できることもできなくなってしまう。

まとめ

以上、部下のモチベーションを上げるために、上司がすべきことを5つのステップを通して解説しました。

実は、冒頭で紹介したアンケート調査では「上司からのコミュニケーションのおかげでモチベーションが上がった経験をお書きください」という質問も用意していました。

要約すると、次のようなことが書かれていました。

・上司が「なんのためにこの仕事を行うのか」について熱く語っ

てくれたときにモチベーションが上がった

・自分のことを信頼して「任せてくれている」と感じたときはうれしかった

・ミスが発生したときも「今後どうすればミスが発生しなくなるかを一緒に考えよう」と「未来思考」で語ってくれた上司をカッコいいと思った

最初に紹介したアンケートとは正反対のことばかりです。

繰り返しますが、本稿で紹介したように、部下のモチベーションアップの最大の秘訣は未来思考のコミュニケーションです。

5つのステップすべてにおいて「フィードフォワード」をベースとした未来思考で対話できるようになれば、部下のモチベーションだけではなく、組織全体のモチベーションも自ずとアップしていきます。

チェックリスト(図3)を用意しました。是非ご活用ください。

図3 部下のモチベーションを上げるためのチェックリスト（リーダー用）

課題	チェックポイント
①ゴールが不明確	<ul style="list-style-type: none"> ・「組織のゴール」を理解したうえで、部下とコミュニケーションしているか ・部下の「ゴール」や「やりたいこと」を把握しているか ・「組織のゴール」と「部下のゴール」の双方を考慮し、重ね合わせようとしているか
②部下とのコミュニケーション頻度が少ない	<ul style="list-style-type: none"> ・1on1ミーティングを定期的に行っているか ・上司側からミーティングを設定しているか ・部下からもミーティングをセットできる雰囲気があるか
③未来思考で対話できていない	<ul style="list-style-type: none"> ・上司自身が「未来思考」になっているか ・部下の「未来」に興味を持っているか ・部下が未来に目を向けられるようなコミュニケーションをしているか
④マイルストーン（中間目標）を設定できていない	<ul style="list-style-type: none"> ・「組織のゴール」をもとに「中間目標」と「部下の役割」を設定し、部下に伝えているか ・その中間目標、および部下の役割について部下と合意しているか ・PDCAを回す際に「過去」にとらわれていないか
⑤部下のことを信じていない	<ul style="list-style-type: none"> ・「上司に信じてもらっている」と部下が感じることを理解しているか ・部下の業務遂行能力を信じていることを伝えているか（たとえ、部下の業務遂行能力に不安があっても「上司は自分のことを信じている」と部下に思ってもらえるようなコミュニケーションをしているか） ・任せて待ちながらも、万が一の場合のリカバープランを用意しているか