



**〔失敗事例チェック〕**

モチベーションの  
上がらない職場

## 笛吹けど踊らず—— モチベーションの上がらない職場をどう変革するか

組織（会社）から求められる最低の成果しか残せず、職場はますます「暗い」雰囲気になっている。プレッシャーに弱いメンバーが増え、ちょっとした失敗に落ち込み、やる気をなくしている。一方、リーダー（管理監督者）に求められる職場目標はますます高度化し、従来のやり方ではなかなか達成できそうにない…。日夜努力を続けている管理監督者の皆さんにとって、誠に厳しい時代であるということが出来ます。

リーダー（管理監督者）の役割は仕事の成果をあげることです。そのためには、職場の活性化、活気のある職場づくりが不可欠です。それには、職場全体の活性化とメンバー一人ひとりの活性化（モチベーションを上げる）の両面へのアプローチが必要です。職場全体が活性化することによって、個人がやる気を出すこともあれば、一人ひとりの意欲が盛り上がってモチベーションの高い職場風土が形成されることもあります。リーダー（管理監督者）はその相乗効果を生み出すような取り組みが必要です。

このテキストでは、失敗事例やチェックリストによってモチベーションの上がらない職場の要因を突き止め、リーダーとメンバーのあり方を抜本的に問い直します。第Ⅰ章は、モチベーションの上がらない職場に共通に見られる傾向を考えます。職場活性化の阻害要因をとらえることができるでしょう。第Ⅱ章・第Ⅲ章は、モチベーションの上がらない職場のリーダーの行動およびメンバーの行動を見ることによって、問題を具体的にとらえます。そして、第Ⅳ章は、モチベーションを上げ、職場活性化のすすめ方を検討します。

リーダー（管理監督者）が厳しい時代を乗り越えるための方策を、問題事例を中心に考えていきます。このテキストは、いわば“反面教師”の役割を果たすことになるでしょう。この学習が、これからの職場づくりを考える第一歩になることを期待します。

はじめに .....	3
<b>第Ⅰ章 モチベーションの上がない職場の共通点 .....</b>	<b>5</b>
1. 職場に潜んでいる問題を直視しよう .....	6
【自己診断チェックリスト】職場活性化の阻害要因	
2. やる気をなくす職場の雰囲気 .....	10
3. 共有されていない職場の目標 .....	12
4. 自分の役割がよくわからない .....	14
5. なれあい、もたれあいの無責任体制 .....	16
6. 本当の問題を議論していない .....	18
7. 成果があがらず儲からない職場 .....	20
• 研究課題Ⅰ .....	22
<b>第Ⅱ章 モチベーションの上がない職場のリーダーの行動 .....</b>	<b>23</b>
1. モチベーションを下げるリーダーの行動 .....	24
【自己診断チェックリスト】リーダーの問題行動	
2. モチベーションを下げるリーダーの言葉 .....	28
3. 叱れないリーダー、褒めないリーダー .....	30
4. 意思決定できないリーダーの問題 .....	34
5. メンバーを使い捨てにするリーダー .....	36
6. 不公平な扱いが不信を広げる .....	38
• 研究課題Ⅱ .....	42
<b>第Ⅲ章 モチベーションの上がない職場のメンバーの行動 .....</b>	<b>43</b>
1. モチベーションの低いメンバーの行動 .....	44
【自己診断チェックリスト】メンバーの問題行動	
2. とらえどころのない若手社員 .....	48
3. 「空気」を読もうとしない中堅社員 .....	50
4. 精神的に落ち込んでしまった中堅社員 .....	52
5. インフォーマルリーダーの存在 .....	54
6. 年長の部下は活性化の障害か .....	56
• 研究課題Ⅲ .....	58
<b>第Ⅳ章 モチベーションを上げ、職場活性化をすすめよう .....</b>	<b>59</b>
1. 職場の健康状態を診断しよう .....	60
【自己診断チェックリスト】職場の健康度（問題点）	
2. チームワークのレベルを高める .....	64
3. 職場活性化にメンバーを巻き込む .....	66
4. メンバーを動機づける6つのポイント .....	68
5. まわりの期待がやりがいを育む .....	70
6. やる気を引き出す動機づけの原則 .....	72
7. メンバー一人ひとりの能力を高める .....	74
8. 職場活性化の阻害要因を取り除く .....	76
• 研究課題Ⅱ .....	79

\*おことわり…本テキスト（事例）中の氏名、社名等の固有名詞はいずれも架空のものです。

# 第Ⅰ章

## モチベーションが上がらない 職場の共通点



---

1ー職場に潜んでいる問題を直視しよう

---

2ーやる気をなくす職場の雰囲気

---

3ー共有されていない職場の目標

---

4ー自分の役割がよくわからない

---

5ーなれあい、もたれあいの無責任体制

---

6ー本当の問題を議論していない

---

7ー成果があがらず儲からない職場

---

# 1

## 職場に潜んでいる問題を直視しよう

### ■ 職場活性化の阻害要因をチェック

職場活性化の  
阻害要因

なぜ職場のモチベーションが上がらないのか——その問題を考えるために、まず、右（7 ページ）の**職場活性化の阻害要因**のチェックリストで自職場の活性化の状態を自己診断してみましょう。何事によらず、現状をきちんと把握することが問題を解決する出発点です。

ネガティブリスト

チェックリストは**ネガティブリスト**（問題となる事柄の一覧）になっています。現状を次の 5 段階で評価してください。

- 1 点＝非常によくある、非常によく見られる
- 2 点＝よくある、よく見られる
- 3 点＝あまりない（どちらともいえない）
- 4 点＝ほとんどない、ほとんど見られない
- 5 点＝まったくない、まったく見られない

このような診断をする場合、メリハリをつけ、やや厳し目に評価（判断）をしていくことです。問題点を浮き彫りにすることによって、その原因を絞り込むことも、対策を考えることもできるからです。甘い診断は問題から目を背けていることになります。

職場活性化

また、この診断はリーダーが自己診断することを目的に作成されていますが、上司やメンバーとともに現状をチェックし、その結果をつき合わせてみるとより深く分析するうえで有効です。このような取り組みは、それだけで**職場活性化**についての情報を共有することになり、対策を考えるうえでの共通の土俵に上がることができるでしょう。

モチベーション

なぜ、職場に働く人々の**モチベーション**が上がらないのか、これからその背景となる要因や職場環境の変化をていねいに見ていくことになりますが、いちばんベースになるのは自分の職場に潜んでいる問題を直視することです。診断の結果を冷静に受け止めることがメンバーはもちろん、リーダー自身にとってもモチベーションを高める（上げる）ことの第一歩になるはずです。

## ● 自己診断チェックリスト

## 職場活性化の阻害要因



■ 1～20のそれぞれの質問項目をよく読んで、あなたの職場の現状を「1.非常によくある(見られる)」から「5.まったくない(見られない)」までの5段階で評価して、その評価点(1～5)に○印をつけ、合計点を計算してください。

	質問項目	評価点
①	お互いを意識したり、まわりのことを気にしたりして自分の意見を言わない	1 2 3 4 5
②	新しい仕事や難しい仕事だと、なるべく避けて通ろうとする雰囲気がある	1 2 3 4 5
③	自分の意見を述べるよりも前に、上司(上位者)の言うことをまず知ろうとする傾向が見られる	1 2 3 4 5
④	問題があってもそれを議論したり、表ざたにしたりせず、見て見ぬ振りをする人が多い	1 2 3 4 5
⑤	問題解決などでは、先々のことまで細部にわたってあれこれ議論してからでないものごとが決まらない	1 2 3 4 5
⑥	個人間やグループ間の葛藤や対立があるとそれを隠したり、抑えこんだりして表ざたにすることを避ける	1 2 3 4 5
⑦	仕事を改善していこうとするよりも、過去にとらわれて前例にしたがって解決しようとする	1 2 3 4 5
⑧	いまやっていることや仕事の方法などを変えようすると違和感を持ったり、抵抗感を持ったりするメンバーが多い	1 2 3 4 5
⑨	新しい知識や技能を高めるために努力するよりも、できれば同じレベルの仕事をしたいと思うメンバーが多い	1 2 3 4 5
⑩	仕事の結果を評価し、厳しく分析・検討し、それを次の仕事に活かそうとするよりも、成り行きで次の仕事に取り組む傾向がある	1 2 3 4 5
⑪	まわりに対し率直な働きかけをしたり、問題を指摘したりしない	1 2 3 4 5
⑫	お互いの個性や得意な分野を認めようとしない	1 2 3 4 5
⑬	職場の実態や問題の事実にもとづいた現状分析をせずに、独断的な行動をとるメンバーが多い	1 2 3 4 5
⑭	職場の目標や当面する課題を自分のものとして認識できていないメンバーが多い	1 2 3 4 5
⑮	他の職場とのコミュニケーションがなく、協働して仕事をすすめることが少ない	1 2 3 4 5
⑯	他のグループやメンバーの目標や課題について関心がない	1 2 3 4 5
⑰	セクショナリズム(縄張り争い)や責任のなすり合いが見られ、臨機応変に対処することができない	1 2 3 4 5
⑱	自分で何かをやろうとするよりも、上司などに言われてからやるメンバーが多い	1 2 3 4 5
⑲	問題解決に取り組むときに、アイデアを提供したり、まわりの知恵を借ったりする動きが見られない	1 2 3 4 5
⑳	一般論や人の意見を鵜呑みにした評論家的な言動が目立ち、議論のための議論をする	1 2 3 4 5
合計点 $1 \times \square + 2 \times \square + 3 \times \square + 4 \times \square + 5 \times \square =$		点

## ■ 職場の現状はどうなっているか

モチベーションが上がらない職場はどのようなものでしょうか。直接モチベーションの高低を評価できるよううまい指標があればいいのですが、実際には各社で行われている**従業員満足度調査**のようなもので間接的に把握するしかありません。また、いま取り組んでいただいたような、職場を預かるリーダー（管理監督者）が自職場の活性化度（ここで**不活性要因**）をチェックしてみることも有効な判断材料になります。

自己診断の結果はどうなったでしょうか。自己評価によって職場の問題点を把握できればいいわけです。あまり深刻に考えずに率直に評価してください。定量的な**評価の目安**は以下のとおりです。さらに個々の設問の中で低く評価したものについて、その中身を詳しく分析してみるといいでしょう。

●評価の目安……100点満点。チェックの合計点で見える。

- A（90点以上）＝現状において職場活性化の阻害要因はほとんどない
- B（89～80点）＝現状では職場活性化の阻害要因はそれほど見られない
- C（79～70点）＝職場活性化の阻害要因がいくつか見られる
- D（69～60点）＝職場活性化の阻害要因がかなり見られる
- E（59点以下）＝職場活性化の阻害要因が際立っている

**A評価**                      **A評価**の場合はあまり心配のない状態といえます。だからといって安心してしまってはいけません。職場の状態は常に変化していますので、その変化をとらえてください。**B評価**の場合はまずまずといえますが、この状態がいちばん問題かもしれません。気づかずにいる阻害要因はないか、もう一步掘り下げておきましょう。

**B評価**

**C評価 D評価**                      **C評価、D評価**の場合は自己評価として、厳しく現状を把握できていくことがわかります。その問題点を一つひとつ潰していきましょう。**E評価**                      **E評価**の場合は、改善点がたくさんあることを意味します。改善につながる行動をすることです。

## ■ 職場の活性化にどう取り組むか

活性化した職場の状態                      **活性化した職場の状態**であれば、そこに働く多くのメンバーのモチベーションは高いものになるでしょう。逆に、モチベーションが高くなけ