

コーチング研修第3回

カマスの無気力を排除する

by amadeus factory

本日のテーマ



ちょっとした前進はやる気を育てる

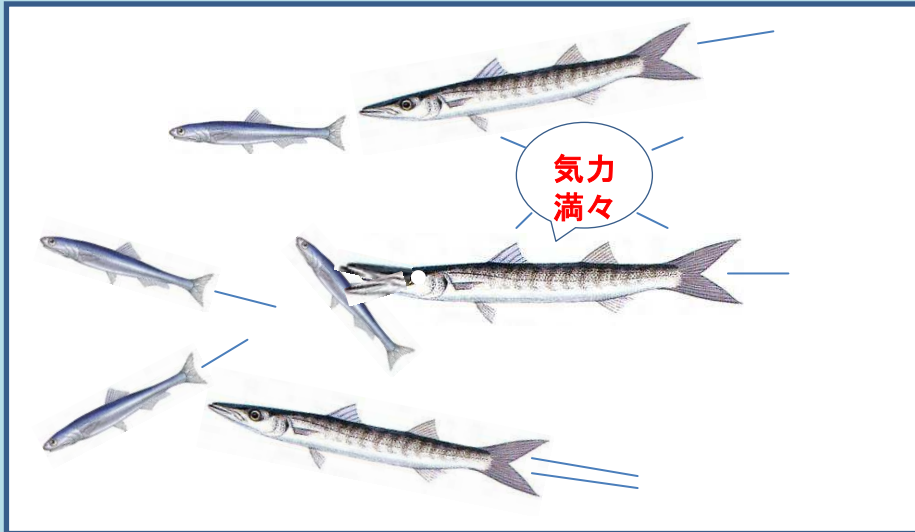
自分で考えた目標はやる気を育てる

当事者意識が集团的怠慢を退治する

無気力の原因

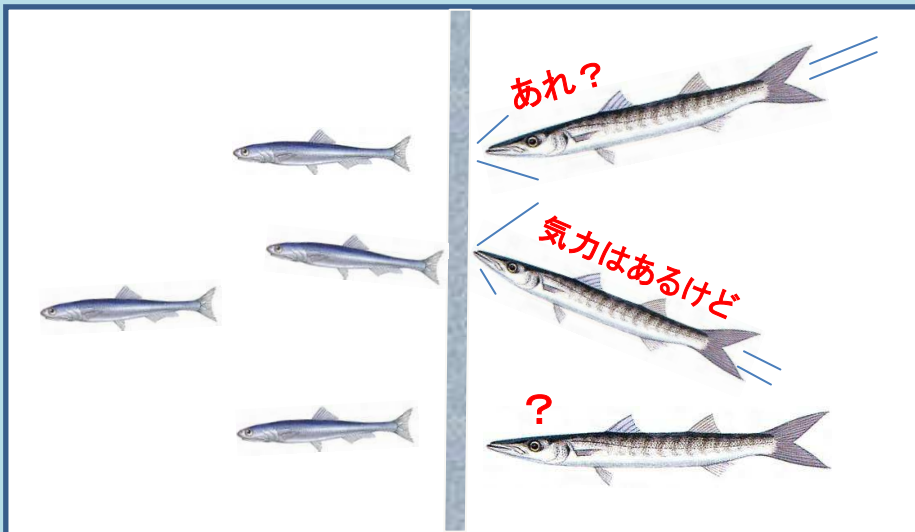
カマスの無気力には理由がある

No1



積極的に小魚を追う
水槽のカマス

No2

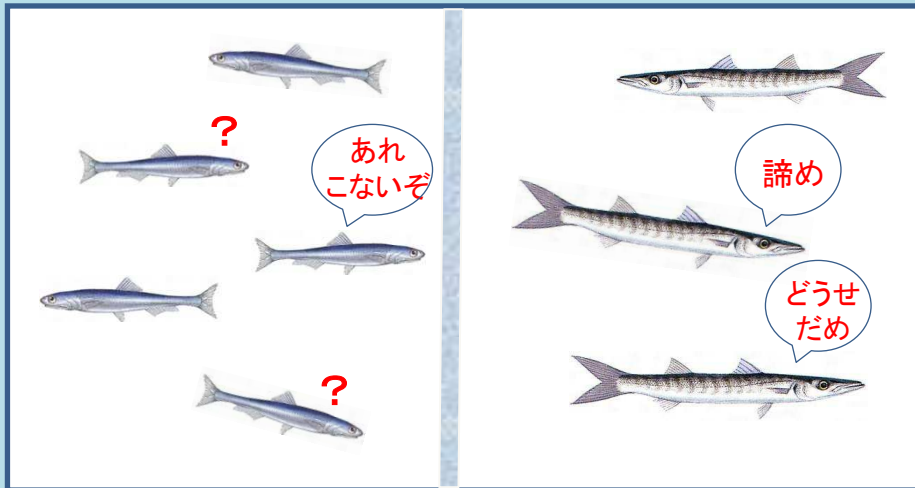


間に**ガラス**を立てても、
最初のうちは小魚を狙って、
ガラスにぶつかります

無 気 力 の 原 因

同じ失敗が続けばカマスだってイヤになる

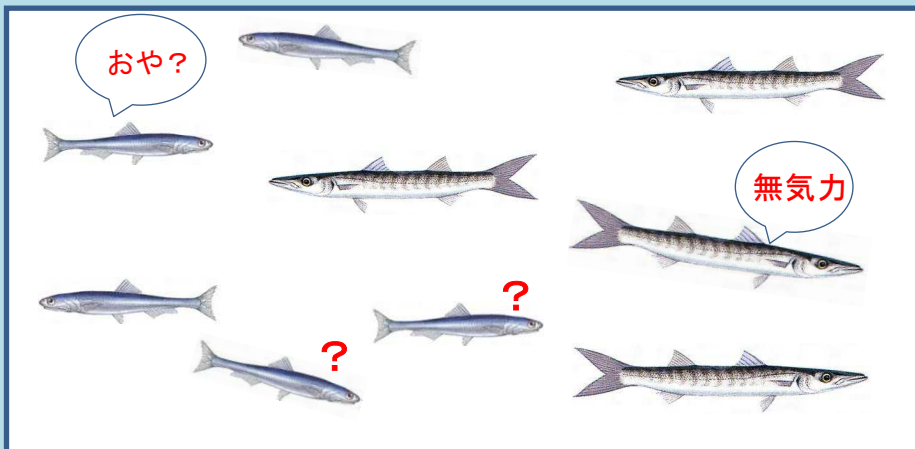
No3



努力したが、失敗の繰り返し

次第に、
カマスは無理だと学習し、
諦めて、
小魚を追わなくなります

No4



間のガラスを
取り外しても、

もうカマスは小魚を
狙いません

この状態を

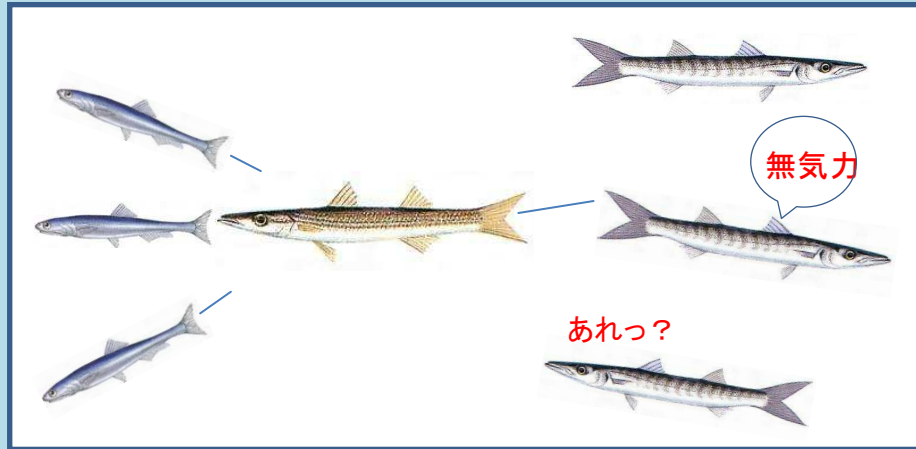
学習性無気力 といいます。

カマスは無駄な努力をしないことを覚えてしまったのです。
人だって同じ、同じ失敗が何度か続けば、努力をしなくなります。

無気力の原因

無気力なカマスのやる気を取り戻す方法

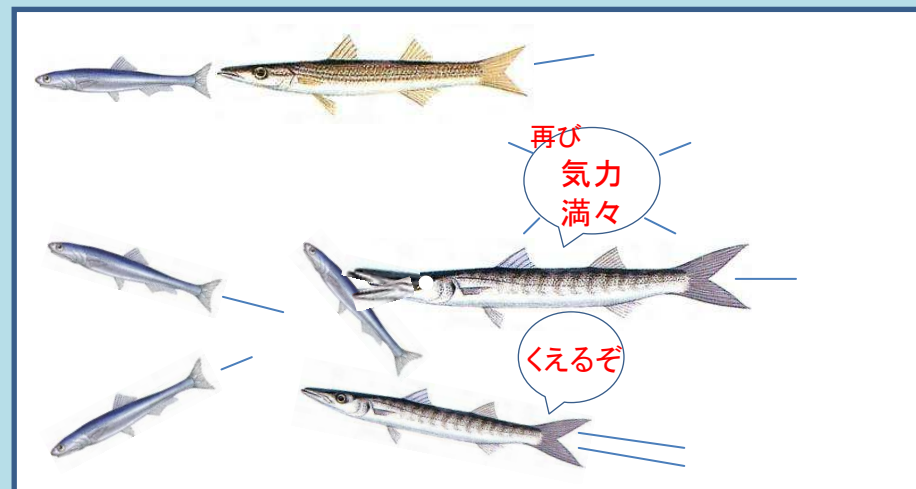
No5



食い気のある
全く別なカマスを1匹
水槽に追加します

当然ながら、
新顔のカマスは、
小魚を追いつき、
捕食に成功します・・・何度も

No6



すると、
それを見ていた
無気力なカマスも
やる気を取り戻します

きっとカマスは思った・・・「なんだ、自分と同じような奴でも出来るじゃん」と

無 気 力 の 原 因

カマスの例は「学習性無気力」と言います

人間だって全く同じ

実は、人のやる気は有限なのです！

- 努力したが、失敗の繰り返し
- 努力そのものが認められない
- 指示されてやってみたけど、中々結果がでない

そんなことが続くと、やる気は枯れちゃいます！

※特に、自分で考えたやり方ではなく、
指示されたやり方がいつもうまくいかない場合、
やる気は急速になくなり、指示をまじめに聞くのすら嫌になります。

では、

無気力を防ぐ方法

ちょっとした前進はやる気を育てる

1. 最初は、手が届きやすい小さい目標を与え、成功感、達成感を味あわせる
2. たとえ失敗、目標未達でも、ちょっとした前進・進捗を褒め、自分の成長を実感させる

自分で考えた目標はやる気を引き出す

3. 自分自身で、目標や仕事の進め方を考えさせる
4. ゴールまでの目標をマイルストーンとして区切り、自分の進捗が、本人に分かるようにする

ちょっとした前進はやる気を育てる

1. 手が届きやすい小さい目標 を与え、 成功感、達成感を味あわせる

- 自分のちょっとした進捗を確認できることは、やる気を維持することに直結します。
ちょっとした進歩が積み重なれば、自分の成長をはっきり実感できるでしょう。
- ・ 最初から「エベレストに登頂する。」なんて困難な目標ではなく、
まずは「高尾山に登る」、次は「富士山・・・」、
ゆくゆくは「キリマンジャロ」、いつかは「エベレスト」 と
届きやすい目標から順にクリアし、実力と自信を養いましょう。



但し、能力以下の目標を、延々と与え続けても、成長には繋がりません。
本人の能力をしっかりと見極めて、徐々に負荷を増やしましょう。

まずは、相手の能力
をしっかり観察して、
レベルを把握！

ちょっとした前進はやる気を育てる

2. たとえ失敗、目標未達でも、ちょっとした前進・進捗を褒め、自分の成長を実感させる

- ・ トータル的には不十分な結果だったとしても、良い部分、伸びた部分、受け入れ可能な部分があれば、きちんとフィードバックしましょう。



「今回は、ちゃんと出来てるよ。」

「速くなったじゃないか。」「正確になってきたね。」

「今一步だけど、ちょっとした手直しでいけるよ。」

「〇〇は駄目だけど、□□は十分うまくいったよ。」

「今回は、採用は出来ないけど、悪くはないよ。」 等

良い部分、
悪い部分を
はっきり切り分けて
伝える

出来たじゃないか

これも、相手を
しっかり観察しないと
気づけない！



自分で考えた目標はやる気を育てる

3. 自分自身で、目標や仕事の進め方を考えさせる 4. 目標をマイルストーンで区切る

- 人から与えられた目標・ノルマや割り付けられた目標 では、誰でも積極的になれません。
- でも、自分自身で決めた目標が達成出来ればやる気は倍増。駄目でも次こそはと頑張れます。
- 目標を自分で考えることが許されない場合でも、目標に向けた仕事の進め方を自分で考えさせれば、やらされ感は少ないでしょう。

~~やらされ感~~

< 目標を考える手順 >

① 目標(ゴール)を考える

3年後、5年後、10年後どんな自分になりたいか？ 目標とする先輩はどんな能力があるか？
その時、どんな結果が出しているか？ 欠かせないことは何か？ 等 具体的に考えます。
※業務上の目標も、可能な範囲、能力の範囲で本人に考えさせてやる気につなげましょう。

② 目標を達成した状況を具体的にイメージし、ビジョン化(映像化)する

例えば恋愛なら、彼女との幸せな日々を頭の中で描き、常に思い出せるようにする。
目標を忘れないため、ぶれないためにも重要です。

③ ゴールまでの道筋を考える

仕事の進め方や、ゴールから逆にたどったマイルストーン(道標)を明確にしておけば、
少しずつ達成感を味わい、やる気を持続できます。

目標（ゴール）を考えさせる質問

< 目標を考える手順 ① >

① 目標（ゴール）を考える < 質問により、目標（ゴール）を自分で考えさせる >

< 将来の自分をイメージさせる、その定義を考えさせる >

- 10年後にどんな自分になっていたいの？ そのために必要な技量は何？
- 10年後もこの部署で必要とされる人間でいる為の能力は何？
- 3年後、5年後に後輩を指導するには、何をマスターしたらいい？
- その技量を得るために、この1年で覚えることは何？
- このプロジェクトを担当する上で、自分のテーマは何？（何をマスターするの？）

< 現状を振り返らせる（自分を知る） >

- ところで君は、今、何が出来るの？
- 目標達成を100とすると、今どの辺にいるの？
- 今足りないのはスキル？ それとも経験？ それってどうやって手に入れるの？

※「自分で考えた目標」に辿りつかせるためには、ヒントは与えても、答えは与えない。

目標達成基準を考えさせる質問

< 目標を考える手順 ①-1 >

① 目標(ゴール)を考える < 質問により、達成基準を明確にさせる >

◆ 目標は口に出すことで明確になる。

< 「目標の達成基準」を自分で考えさせ、口に出させる >

- 君の目標が達成された状態ってどんな状態なの？
- 数字で言うとどれくらい？
- このプロジェクト(業務)の完了とはどんな状態？ 具体的に挙げてみて
- このプロジェクト(業務)での君の目標は？

・ 自分で計画する、他部門との調整をする。後輩を使う。1人でやる。等
業務上の目標も、可能な範囲、能力の範囲で本人に考えさせましょう。



◆ ゴールを最終地点と思っはいけない。

50m走のタイムを計る際、50m地点にラインを引いて計測するより、
55m地点にラインを引いて、50m地点で計測するほうがタイムが縮まる。

※人はゴールが近付くと失速する。⇒時には、ゴールラインの先に目標を設定することも必要。

ゴール到達の
次に何をするか
を考えることも必要

ゴールをイメージ化させる

< 目標を考える手順 ②-2 >

② 目標を達成した状況を具体的にイメージし、ビジョン化（映像化）する

人はイメージした状況に向かって進もうとします。

強いイメージは頻繁に思い出され、思考や行動がそれに結びつきます。

例えば

- ・欲しい車があるなら、お金をためて購入し、その車を乗り回すイメージを常に思い出す。
- ・成功させたい仕事があるなら、自分が積極的に社内外調整をし、その仕事をやりとげて、仲間と祝うイメージを頭に思い描く。 …… それが目標への近道となります。



「楽しいゴール」のイメージ には、目標を忘れない、ぶれさせない という効果があります。

注) 仕事であれば、失敗した際どうするかと考えるのも大切ですが、常に失敗した状態を思い描くのは逆効果。

⇒ 失敗しないために努力をして、困難を乗り越ったというイメージに切り換えましょう。

大事なのはプラスのイメージです！

※ よく言う「イメージトレーニング」は、本番の情景（シチュエーション）を体に染み込ませることでリハーサル効果を生みます。ここでのイメージ化、ビジョン化も基本は同じ考え方です。

ゴールへの道筋を考えさせる

< 目標を考える手順 ③ >

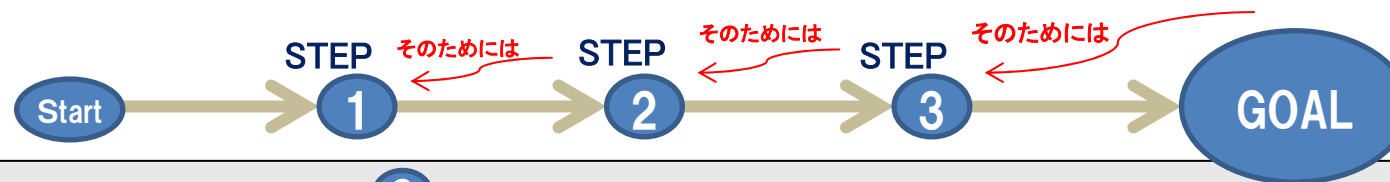
③ ゴールへの道筋を明確にする

仕事の進め方や、ゴールから逆にたどったマイルストーン（道標）を明確にしておけば、少しずつ達成感を味わい、やる気を持続できます。

（経験ある社員なら）目標（ゴール）だけ決め、本人に仕事の進め方は一任するのも手。

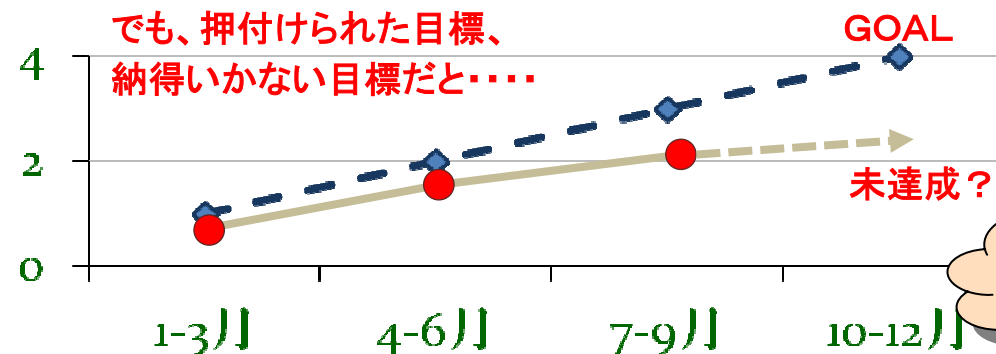
（初心者なら）誰と組む？ 調整先は？ 使える資源は？ いつ誰に経過報告する？

と仕事の進め方を本人に考えさせるのも手。 ..どちらも途中経過の確認は必要！



ゴールを達成するには ③ の達成が絶対条件。

そのためには ② の達成が必要。またそのためには ① を と方策を逆順で考えるのも一つの方法。



押し付けられた目標だと逆効果も

「他の誰かがやってくれるはず」・・・ 集団的怠慢効果

★ 電車やエレベータの中で具合が悪い方や、公園で襲われている方がいる時、周囲に大勢人がいるのに誰も助けようとしない！

※ でも、周囲に自分1人しかいない時に、
具合悪い方や、襲われている方がいたら、大抵の方は、助けます。

その理由は、

「自分が助けなくても、きっと誰かが助けるはず。」という気持ち。

人は 周囲に大勢の人がいると、自らは動かない という心理学的行動傾向があります。

リンゲルマン効果(集団的怠慢効果)

実は、綱引き でも同じく、人数が増えれば増えるほど、
一人一人の力の出し方が 小さくなる傾向があります。

同じように、

★人は、自分の存在価値を 大勢の中のひとり とか 組織の歯車のひとつ
にすぎないだと思ってしまえば、目標を失い、やる気を無くしてしまいます！



集団的怠慢効果は退治できる



実は、リンゲルマン効果(集団的怠慢効果)の心理学実験で実証された結果があります。

見ず知らずの者が襲われた実験のグループでは、誰も被害者を助けようとしなかったのに、テスト前、被害者と自己紹介させたグループでは、全員が被害者を助けたのです。

つまり、

「自分の知り合いなら、放ってはおけずに、助けに行く。」 ということ

★ 人は、その他大勢の中の1人ではなく、
相手から、特定の鈴木さん、斉藤さんと、**名前と呼ばれることで、**
相手に自分の存在をきちんと認識されているのだと理解するからです。

だからこそ、朝の挨拶でも、「〇〇君、おはよう。」と名前を呼ぶことは大事なのです。

当事者意識と責任感が集团的怠慢効果を退治する

1

企業組織の中で考えると

★「自分がやらなくても、誰かがやってくれる。」
そんな集团的怠慢を退治する 手っとり早い方法は、
各人の役割を明確にする ことです。

例えば、小学校の〇〇委員、〇〇係のように

メンバー各人を、各業務の責任者、担当者として任命し、個々の役割を明確して、
当事者意識や責任感を持たせることができます。



2

とはいえ、企業の細かい業務の全てを個別に任命することは出来ません。

そこで次に出来ることは、君は、組織の歯車ではない と各人に分からせること です。

- きちんと情報を開示し、組織の全体像を知らせる
- 経験・能力に応じた権限委譲を明確に行い、仕事を任せる
- 仕事の方向性などの意思決定に参画させる
- 本人の成長と仕事をきちんと関連付け、目標意識を醸成する

などなど

思考を促す質問 が 当事者意識を育てる

3

「気力のある方」と「無気力な方」

「当事者意識のある方」と「当事者意識のない方」

「特別な1人」と「その他大勢」 この違いを簡潔に言うならば、

自分が状況を動かす と考えるか、状況が自分を動かす と考えるか だけなのです。

将棋の指し手(プレイヤー)

将棋の駒(ポーン)

自分が状況を動かすと考えの方には、より大きな権限と責任を与え、自ら行動する機会を増やせば、更に強い当事者意識を持って頑張るでしょう。

4

では、状況が自分を動かすと思いついていての方への「当事者意識を育てる」質問

会議や本人との打ち合せの場面で、

「君はどう思う？」 「どういう方向に仕事を進めるのがいいと思う？」

「どのようなやり方で進めたい？」 「そのために必要な作業は何だと思う？」

「君自身はどうしたいの？」 「最初に誰と調整するの？」

というような仕事の進め方を考えさせる質問を根気よく繰り返すことで、本人の思考を促がし、

仕事の進め方に対する自分なりのビジョンを持つように育成 しましょう。

前頁の 情報開示、権限委譲、意思決定への参画 はこの質問をするための背景にもなります。

あせらず、少しずつ当事者意識を育てる

＜部下・メンバー・後輩の当事者意識を育てる上での注意事項＞

- 人はごくまれに、強いカルチャーショックによりやる気を出します。
小魚を追わないカマスの水槽に別なカマスを入れるのも同じです。
- でも多くの場合は、防衛本能により、急な変化を拒みます。
急な変化を要求すればかえって身構えてしまうのです。
急激な温度変化に体がついていけないのと同じです。
- 時間をかけて少しずつ変化に慣らすことで、自分で仕事の進め方を考える思考方法を習慣として覚えさせ、
一時的なやる気ではなく、
自分が状況を動かす、自分から状況を変える という考えが、
将来に亘ってしっかり身に付くようご指導をお願いします。

あせらず、少しずつ当事者意識を育てる

ちなみに、急な変化に身構えると言えば、

「茹で蛙(ゆでがえる)現象」って聞いたことありますか？



蛙 を熱い湯に放り込むと
驚いて飛び出します。

しかし、
水に 蛙 を入れ、ゆっくり温めると、
蛙 はゆっくりと高温に慣れ、
気付いた時には、動けなくなり、
茹でられてしまう。

人や組織の墮落、低迷に関する比喩として度々使われますよね。

でも実は、

本当の蛙は変温動物なので、温度が上がれば活性が上がり、元気いっぱいに釜を飛び出します。

サブリーダーの皆さんも、メンバーたちの活性をしっかりと上げて、飛び跳ねさせてください。

自主性を奪う もう一つの集団心理への注意

特定の音楽のメガヒットが増えている。少年の集団犯罪が増えている。何故でしょう？

…… 世の中では、趣味や嗜好、考え方や行動、性別 による違いなど人の多様性(ダイバシティ)を認めるべきとの考え方が増えているはずなのに ……。

実は、**若者の間では、周囲の仲間と同じ行動をする傾向が高まっている** そうです。

仲間と同じ行動、趣味・嗜好でないと不安を感じ、つい仲間の行動に引きずられる
昔からあるそんな行動が、不安な時代を背景に増えているのでしょうか？

その傾向が「**良いか悪いか**」はさておき、**若手社員のパワーを集約する**のには役立ちます。

例えば

【 **依存的集団心理** 】 グループ内の強いリーダーに、メンバーが依存してまとまる。

※ ガキ大将、番長と同じ。リーダーがいなくなれば終わり。

【 **闘争的集団心理** 】 グループ外に仮想敵を作ると、共通の敵に対して一致団結する。

※ ●●部には負けるなとか、中国の日本バッシングとか

しかし、この集団心理は 同じ目標の達成に効果を上げることはあっても、

「メンバーが自分で考える力を伸ばし、自主性を育てる」という考え方とは、**全く逆行します。**

グループの団結力を増し、グループの低調を救う効果はありますが、確実にその他大勢を育てます。

部下・後輩の将来を考えるなら注意しましょう。

部下のやる気を奪う10か条 ①

----- 部下とのコミュニケーションでの べからず集 -----

励ましているつもりが部下のやる気をそぐ。ほとんどの方は気づかずにやってしまいます。
ほんのちょっと気をつければ、コミュニケーションは一步も二歩も向上するはずです。

■ 1 アドバイスする

- ・ 任せた仕事へのアドバイスは要注意。強制とも受け取れます。
- ・ 自分の成功体験と重ねてはいけません。人によってベストなやり方は違うのです。
- ・ 部下・後輩が行き詰った時こそ、積極的にアドバイスしましょう。

■ 2 叱咤激励する

- ・ 腰の重い者には効果があっても、能力のある中堅社員に対してはマイナス面が大。
- ・ じっくり考えたい時に進軍ラッパを吹かれても、急かされた気になるだけです。
- ・ ストレスの溜まった方を励ますのもタブーです。

■ 3 レッテルを貼る

- ・ 若いから、一度失敗したら、性格だから、そんなレッテルが公平感を奪い、判断を誤らせる。
- ・ 心配なら直接本人に聞きましょう。「君には〇〇がきちんとできるか？」
- ・ 大事なのは、本人の今の能力を正確に確認し、成長に繋げることなのです。

部下のやる気を奪う10か条 ②

■ 4 「批評する、評価する」

- ・ 口に出さなくても、気持ちが評価していれば、相手の話を先入観無しには聴けません。
- ・ 評価ではなく、理解することを念頭に相手の話を聴きましょう。

■ 5 「小さな失敗を叱る」

大人ならなおさらですが、

- ・ 子供が稽古事を投げ出す最大要因。 細かく注意されたらやる気は確実に減退します。
- ・ 時には、同じ失敗を繰り返さない限り目をつむりましょう。失敗は挑戦の代償。成長の糧。

■ 6 「任せたはずのことに注文をつける」

- ・ 任したことに注文をつけるのは、暗に、君には任せられないのだと言うようなもの。
- ・ 任すことに制限事項があるのなら、最初にキチンと言いましょう。
定期的な報告、制限事項を明言し、そこから脱線しない限りは任せる。
それが、やる気につながります。（もちろん相手の能力次第ですが。）

■ 7 「〇〇すべきとの思い込み」

- ・ 思い込みや自分の意見の押し付けは、前進や革新を阻害します。
- ・ それ、やらなかったらどうなるか？ と一旦頭の中を白紙にして、考え直してみましょう。

部下のやる気を奪う10か条 ③

■ 8 「上司自身にやる気がない」

- ・「そこまでやらなくていいよ。」「簡単にすましてこ。」
そんなセリフは、頑張っている部下のやる気をそぎます。
- ・「簡単な仕事だからこそ手を抜かずにやろう」そんなセリフが、気持ちを引き締めます

■ 9 「能力や知識ではなく地位で指示する」

- ・ 上司・先輩に、経験や知識、判断力があると思うからこそ部下・後輩は従います。
- ・ 経験豊富な部下を地位だけで動かすのは困難。
深い知識、総合的判断力、先見性に磨きをかけましょう。

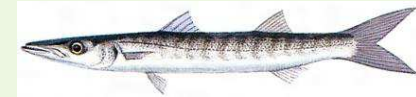
■ 10 「何となく仕事を頼み、何となく終わる」(コミュニケーションの未了感)

- ・ 何となく仕事を頼まれ、何となく完了する。 それでは、仕事に張り合いはありません。
- ・ 事前に仕事の重要性、仕事を通じて覚えて欲しいことを説明。完了と成果をきちんと確認し、進歩があれば誉める。 それだけでやりがい生まれるのです。

この1週間の自分の行動を振り返り、あなたの言動、部下・後輩の反応を思い出してください。
いつもの何気ない言動が、部下・後輩のやる気を奪っている可能性は大です。
相手の受止め方にもよりますが、自分の行動を点検しておいても損はありません。

人のやる気は有限！

- 努力したが、失敗の繰り返し
- 努力そのものが認められない
- 指示されてやってみたけど、中々結果がでない



そんなことが続くと、やる気は枯れちゃいます

無気力を防ぐには

1. 最初は、手が届きやすい小さい目標を与え、成功感、達成感を味あわせる
2. 失敗、目標未達でも、ちょっとした前進、進捗を褒め、成長を実感させる
3. 自分自身で、目標や仕事の進め方を考えさせる
4. ゴールまでをマイルストーンとして区切り、自分の進捗が分かるようにする

⇒ 自分で考えた目標はやる気を引き出す

リンゲルマン効果（集団的怠慢効果）がやる気を奪う

「自分がやらなくても、きっと誰かがやってくれる」

★ 人は、自分の存在価値を 大勢の中のひとり とか 組織の歯車のひとつ にすぎないだと思ってしまえば、目標を失い、やる気を無くす！

集団的怠慢効果を退治する方法

手っとり早い方法は、各人の役割を明確にする こと。

例えば、小学校の〇〇委員、〇〇係のように

★ メンバー各人を、各業務の責任者、担当者として任命し、
個々の役割を明確して、当事者意識や責任感を持たせることが可能。

根気はあるけど、当事者意識をじっくり育てる方法

① 君は、組織の歯車ではない と各人に分らせる

- きちんと情報を開示し、組織の全体像を知らせる
- 経験・能力に応じた権限委譲を明確に行い、仕事を任せる
- 仕事の方向性などの意思決定に参画させる
- 本人の成長と仕事をきちんと関連付け、目標意識を醸成する

② 状況が自分を動かすと考える者を、自分が状況を動かすと考える者に変える

将棋の駒(ポーン) 将棋の指し手(プレイヤー)

会議や本人との打ち合せの場面で、

「君はどう思う？」 「どういう方向に仕事を進めるのがいいと思う？」

「どうなやり方で進めていきたい？」 「そのために必要な作業は何だと思う？」

「君自身はどうしたいの？」

という会話を、根気よく繰り返すことで、思考を促がし、
仕事の進め方に、自分なりのビジョンを持つように育成する。

＜部下のやる気を奪う10か条＞

良かれと思っての言動、何気ない上司の行動が、部下のやる気を奪っている可能性は大。自分の行動を点検しましょう。人のやる気は有限ですから。

1. 任せた仕事への細かなアドバイス・指示
2. 自分で仕事進められる者への叱咤激励する
3. 根拠がなく、能力に対してレッテルを貼る
4. 批評、評価しながらのコミュニケーション・指導
5. 小さな失敗を叱る
6. 任せたはずのことに注文をつける
7. ○○すべきとの思い込み
8. 上司自身にやる気がない
9. 能力や知識ではなく、地位で指示する
10. 何となく仕事を頼み、何となく終える