

### 3-18 L1 ビジョン・モチベーション型行動とシェアド・メンタルモデルと職場の競争力との関係

L1 ビジョン・モチベーション型行動とシェアド・メンタルモデルとの間にも、相互作用を伴った複雑な関係が見て取れる。部下向け調査の結果から、上司がビジョンを示し、部下のモチベーションを鼓舞する行動が、職場の競争力を引き出す効果は、部下の視点からすれば、職場に価値観が共有されているかいないかで、大きく左右されるようである。シェアド・メンタルモデルの高低を意味する実線と破線を見れば、シェアド・メンタルモデルH(実線)とシェアド・メンタルモデルL(破線)の両方の系列で、それぞれ緩やかな右上がりの傾向が認められる。だが、その線分が湾曲しているため、H-Hの組み合わせとL-Lの組み合わせで、効果が特徴的になる。つまり、メンタルモデルが共有されている職場で、上司がビジョンやモチベーションを示せば、その効果は絶大である一方で、価値観が共有されていない職場で、上司が将来を語らず、部下を鼓舞することもなければ、その職場の競争力が引き出されることはない。

本調査の発見事実として、わが国の職場では、管理職がビジョンを示す行動を取ることが決して得意ではなく、ややもすれば、人間関係の配慮と細かな管理行動の徹底という方策で、管理者の行動が枠にはまってしまう。逆に、ビジョンを示すことが不得手であるがゆえに、管理者にひときわ求められるのがビジョン・モチベーション型行動なのである。

とはいえ、ビジョンやモチベーションを引き上げる管理者行動は、職場にメンタルモデルが共有されているか否かによって、効果がいっそう大きく左右されてしまうことが、部下向け調査の結果からわかった。だから、上司が職場全体に向けてビジョンを語るプロセスを通して、メンタルモデルの共有を職場全体に浸透させていくことが大切だろう。

図 3-18-1  
部下向け調査結果

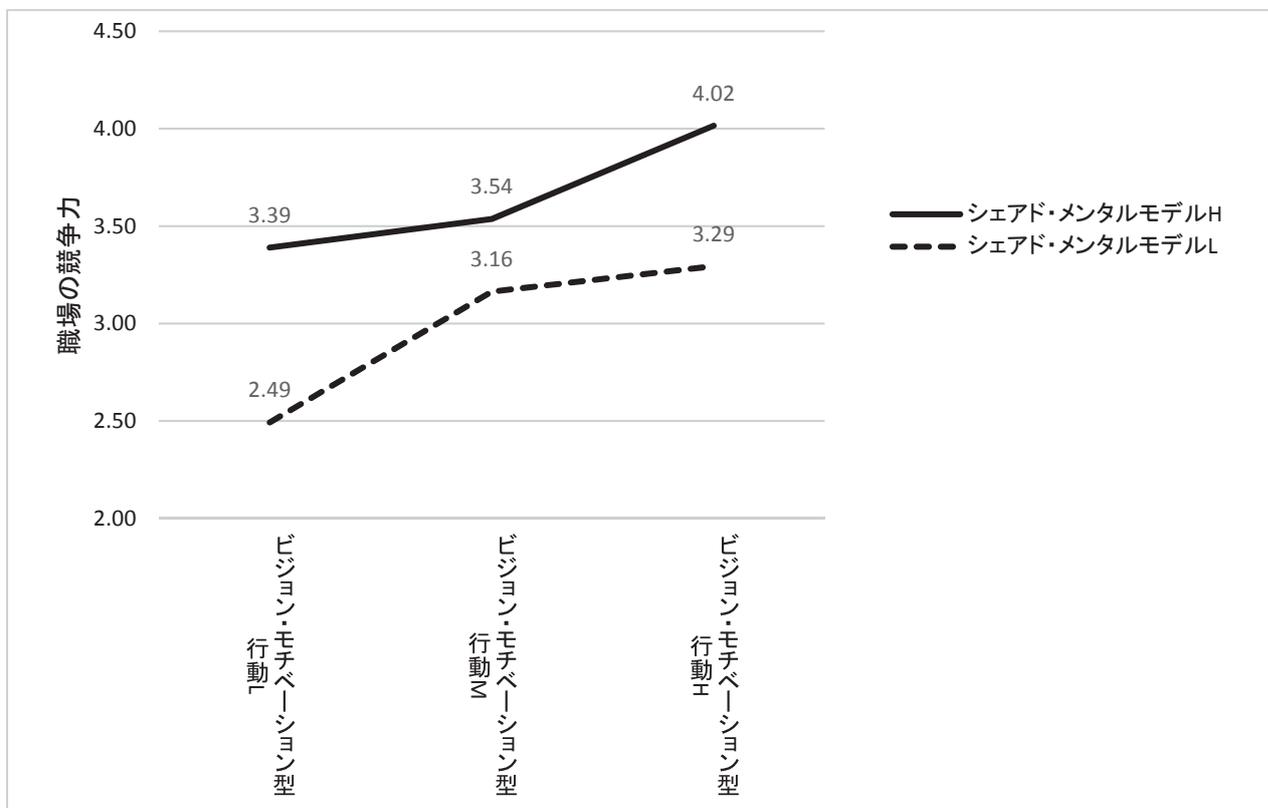


表 3-18-1  
部下向け調査結果

	ビジョン・モチベーション型 行動L	ビジョン・モチベーション型 行動M	ビジョン・モチベーション型 行動H
シェアド・メンタル モデルL	3.19	3.39	3.42
シェアド・メンタル モデルH	3.83	3.86	4.33

表 3-18-2  
部下向け調査分散分析結果

	自由度	F 値	p 値
ビジョン・モチベーション型行動	2	6.16	.140
シェアド・メンタルモデル	1	16.90	.054
ビジョン・モチベーション型行動× シェアド・メンタルモデル	2	12.10	.000
残差	670		