

Action

Personality

Motivation

モチベーションを高める
動機づけの最先端

「やる気」マネジメントで職場は変わる

モチベーションに関わる最新研究ななめ読み

Executive Message	1
はじめに	2
1 外発的動機づけ	4
「アメとムチ」は本当に効果的なのか？	
ご褒美をもらって興味を失った子どもたち	
外発的動機づけは内発的動機づけを「流出」させる	
外発的動機づけを効果的に活用する	
Breakout Box	
2 内発的動機づけ	10
それは個人の内側から湧き出るもの	
役割を超えたパフォーマンス	
3 組織とフィットすることの重要性	13
組織への所属と内発的動機づけの関係	
価値観と文化を重視する求職者たち	
4 モチベーションを理解することが重要な理由	15
計測できないものは改善できない	
5 Covid-19の影響	21
Covid-19は人々のモチベーションにどう影響を与えたか	
チームの価値観の変化をモニターする	
モチベーションの変化を知るために	
6 マインドフルネスとモチベーション	25
7 まとめ：動機づけの最適解	27

Executive Message

2020年前後に突如としてあらわれたCovid-19ウイルスは、世界をそれまでとは違った混乱の渦へと巻き込んでいきました。私たちの生活に対する影響は長期間に及び、今も先行きに不安を感じている方は多いことでしょう。そして、私たちが取り組むビジネスもまた、その影響を大きく受けることになりました。

このように環境が目まぐるしく変わるVUCAの時代、企業はどのようにして成長軌道を見つけるべきでしょうか。その鍵は、人的資本の「質的な転換」だといわれています。自ら情報を収集し、分析し戦略を組み立て、行動に移すリーダーシップ、つまり優秀かつ多様な人材の力を結集させモチベートしていくリーダーが求められています。

日々顧客と向き合うセールスをはじめとした企業に勤める方は、顧客にいかにもモチベーション高く自社製品を使っていただけるのかを日々考えられていると思います。それと同じマインドで、リーダーや組織を運営するマネージャーは社員にも接するべきではないでしょうか。

しかしモチベーションや価値観は本人の主観の一部であることから、目で見ることにはできません。それではどのようにすれば、相手の期待や求めているものを知り、行動に反映させることができるのでしょうか。この古くて新しい問いにAttunedが答えを出そうとしていることが、本書をお読みいただくとお分かりになると思います。

このホワイトペーパーでは『モチベーションを高める動機づけの最先端』と称して、従業員の内発的動機づけに関する最新の知見をまとめました。弊社が取り組んできたリサーチを、一つの知見としてご利用いただければ幸いです。

動機づけに関する基本的な理解を深めていただくとともに、個人の力を引き出し、混乱の時代を乗り越えるためのヒントとなることを願ってやみません。

**私たちは内発的動機づけの活用を通して
より意義深い職場社会づくりを目指します。**

Attuned 創業者・EQIQ株式会社 CEO Casey Wahl

はじめに

リーダー、企業、組織にとって、人材のやる気やモチベーションを高めることは、成功を収めるために欠かせない重要な要素です。モチベーションは個人と組織の両方のパフォーマンスを上げる鍵であると同時に、組織に優秀な人材を惹きつけ、維持するための重要な要素でもあります。

ではどのようにモチベーションを高めるのか？近年、その常識は大きく変化しています。

これまでは雇用主（ならびに教師、親、スポーツコーチ、特定の目標に到達するように報酬を与えようとしている全ての人）は、馬の鼻先にニンジンをぶら下げるようなアプローチ、つまり報酬や罰による外発的動機づけをよく利用してきました。職場でいえば、報酬はボーナスや昇給、昇進、特別休暇やその他の充実した福利厚生など、罰には叱責や懲戒、解雇などがあたるでしょう。

しかし近年の調査は、従業員のパフォーマンスと満足度を上げるためには、内発的動機づけが外発的動機づけよりもはるかに重要であることを明らかにしました。これらの結果は、企業の人材リソース管理において、大きな方向の転換を迫っています。また「内発的動機づけ」の価値を再確認すると同時に、賞罰など外発的動機づけの限界を明らかにした研究も存在します。これまで生産性を上げるために有効であると信じられてきた「外発的動機づけ」は、場合によっては逆効果にさえなり得るのです。





1

外発的動機づけ



「アメとムチ」は 本当に効果的なのか？

外発的動機づけ要因は、パフォーマンスを高める効率的な鍵であると一般的には考えられてきました。実際に多くの場合、給与や肩書きは、会社における従業員の価値を示す主要な指標となっています。また懲戒などの処分や解雇への恐怖は、特定の基準や目標を達成できなかった場合どうなるのかを示すメッセージになり得ます。

しかし本当にそうでしょうか。内発的動機づけに関する研究は、長い間自明だとされていたこれらの考え方に疑問を投げかけます。

過去50年間にわたる動機づけ研究は、様々な状況、特に創造性や想像力を必要とする状況では、外発的動機づけが、良い効果よりむしろ有害な影響を与える可能性があることを明らかにしました。この考え方は、マーク・レPPER、デビッド・グリーン、リチャード・ニズベットによる1973年の有名な研究論文、『外発的報酬による子どもの好奇心の解明：“正当化効果”の仮説研究*』にまで遡ります。

* Mark Lepper, David Greene and Richard Nisbett “Undermining Children’s Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the ‘Overjustification’ Hypothesis” 1973



ご褒美をもらって 興味を失った子どもたち

まず子どもたちにペンで絵を描くように伝えます。ひとつ目のグループには絵を描いた後にご褒美を与えますが、ふたつ目のグループには特に何も与えません。そして2回目に子どもたちにご褒美なしで再び絵を描くように言われると、ご褒美をもらったグループの子どもたちは絵を描くことに既に興味を失っていましたが、もらわなかった子どもは以前と同じように取り組んだのです。

この結果は、心理学の世界では「過正当化効果」として知られており、外発的動機づけが、人々が持っている内発的動機づけを低下させる効果があることを指します。

