

働き方改革V：モチベーション

千葉県健生東葛会所属、財団スタッフ（学術・研修担当）

医学博士 橋爪 武司 gptqj197@ybb.ne.jp

はじめに

動機付け・やる気と呼ばれるモチベーション、生きがいとも関連する。高齢者であってもモチベーションを高め、チャレンジ精神を失わないことである。モチベーションを持つことは年齢に関係なく人生において大切である。

- 1) モチベーションとは・定義
- 2) モチベーション理論
- 3) 自分なりのモチベーションの持ち方・高め方

なお、働き方改革に関連してテレワーク、リモートワーク、生産性、イノベーションについて記載している（Web いきがい働き方改革 I～IV）を参考にして下さい。

1, モチベーションとは・定義

モチベーションとは、人が一定の方向や目標に向かって行動し、それを維持する働きを意味し、「動機づけ」「やる気」とも呼ばれ、人間の行動がいかにして始動し・方向づけられ・維持され・停止していくのか、そしてこれらが進行する過程でどのような反応が人間有機体の内部に生起するのか、を説明するのに考えられた概念であるとされている。（人材マネジメント用語集）

（motivation）動機づけのこと。個体の行動を引き起こす動因。また、そういう動因を与えること。動機づけの動因としては欲求、均衡の破れた状態、または緊張状態などが考えられている。学習指導の場合は、学習意欲をかきたてること。特に、導入の過程で関心を引き出すことをいう。（精選版 日本国語大辞典）

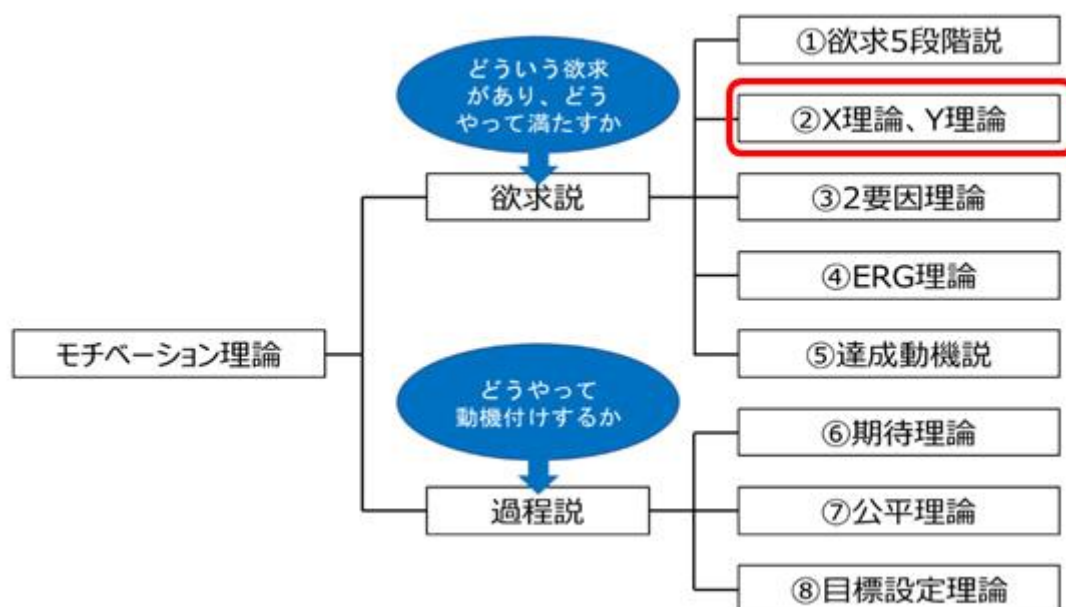
モチベーション（motivation）は、日本語に訳すと「動機」という意味を持つ言葉です。本来は、欲求から行動へと変わるプロセスを指しますが、日本のビジネスシーンでは意欲ややる気そのものを指して使われることが一般的です。たとえば、「失敗が重なってモチベーションが上がらない」「モチベーションを維持しながらスキルを高めていきたい」などの表現で使われます。（人事労務用語辞典）

モチベーション (motivation) とは、「やる気」「意欲」「動機」などの意味で用いられる表現。主に「行動を起こす契機となる刺激や意欲」といったニュアンスで用いられる。(実用日本語表現辞典)

仕事の達成感、自分の成長欲、知的好奇心などから生じる、自己の内側から発生する意欲を「内発的モチベーション」と呼ぶ。外部から与えられる報酬や称賛、名誉や肩書、金銭などを目標とする意欲を「外発的モチベーション」と呼び、また、ペナルティなどのネガティブな要因も行動する意欲となる。

2. モチベーション理論

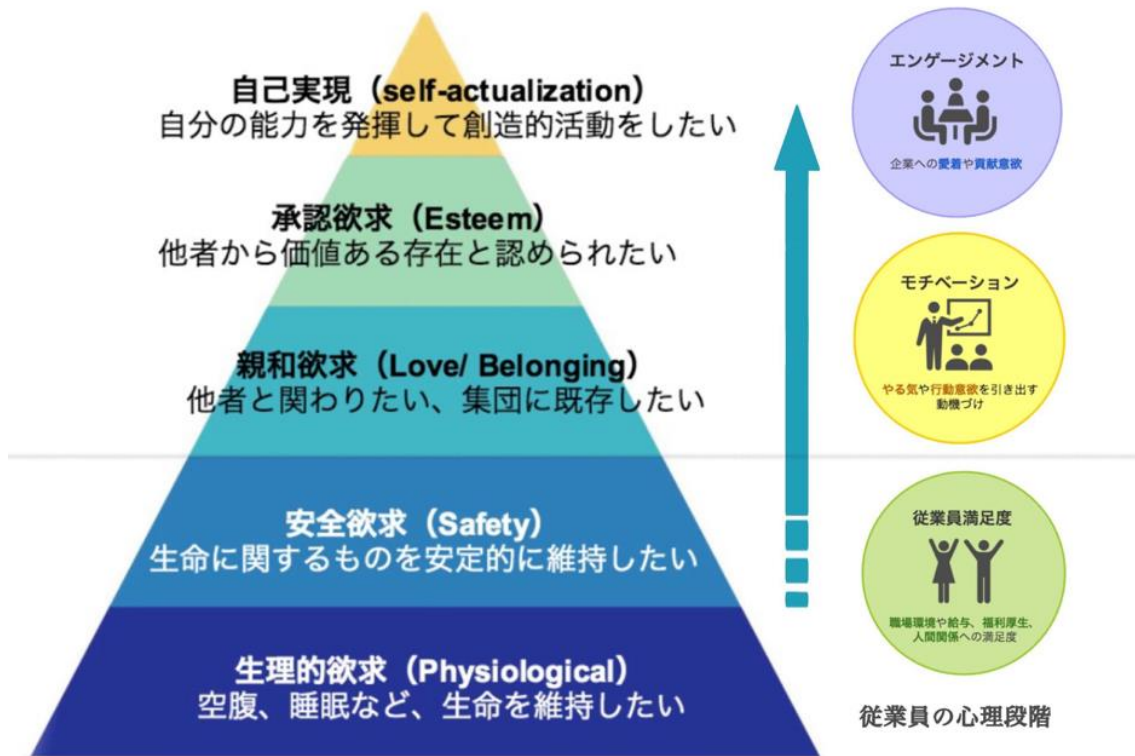
モチベーション理論は、欲求説と過程説に大別される。



欲求説：

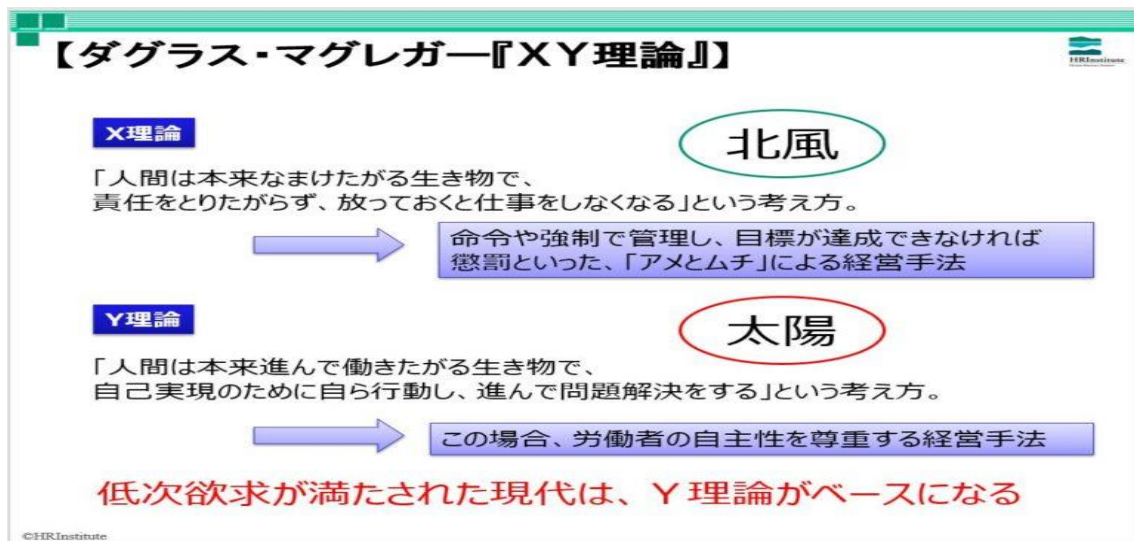
1) マズロー欲求5段階説

アメリカの心理学者アブラハム・マズロー (1908年 - 1970年) は、1943年に『人間の動機づけに関する理論』という論文を発表し、その中で人間の持つさまざまな欲求を5段階に階層化しました。そして次の欲求が満たされると、もう一段階上の次元の欲求が現れるという欲求段階説を唱えた。組織の構成員の欲求を満たしていくためには、人間関係の改善だけではなく、より欲求が高次になるほど、仕事そのものを魅力的にしていく必要があると主張した。



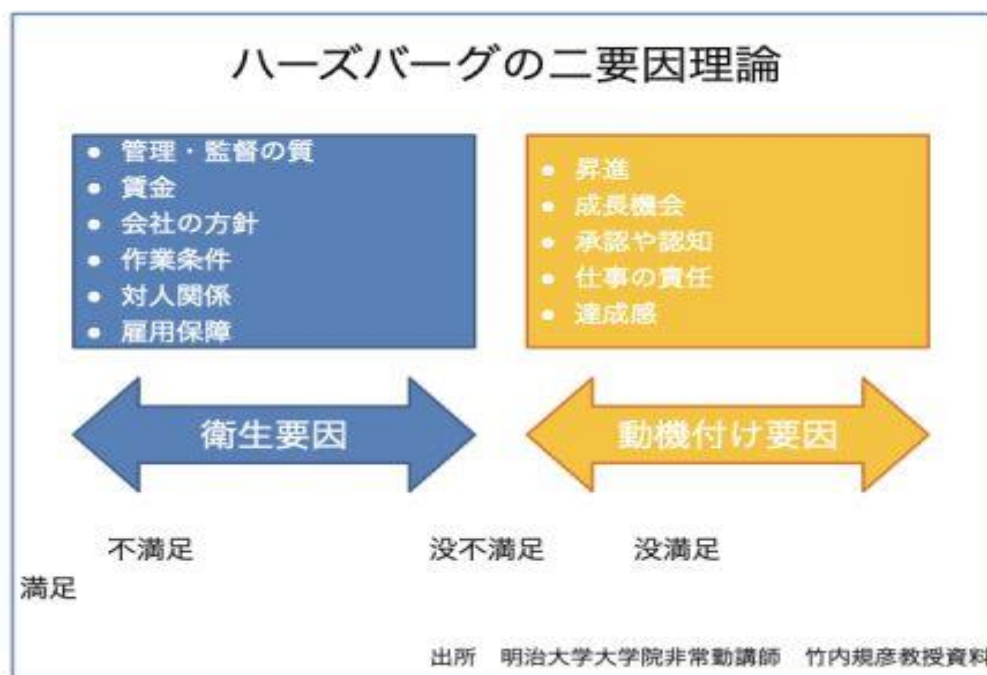
2) マグレガーXY 理論

X理論Y理論とは、1950年代後半にアメリカの心理・経営学者ダグラス・マクレガーによって提唱された人間観・動機づけにかかわる2つの対立的な理論のこと。マズローの欲求段階説をもとにしながら、「人間は生来怠け者で、強制されたり命令されなければ仕事をしない」とするX理論と、「生まれながらに嫌いということはなく、条件次第で責任を受け入れ、自ら進んで責任を取ろうとする」Y理論とがあるとその理論を構築している。



3) ハーズバーグ二要因理論

二要因理論はアメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグの提唱したモチベーション理論（動機づけ理論）である。ハーズバーグがこの理論で主張したのは、職務への満足・不満足の原因は共通ではなく、それぞれ独立しているという説である。何か一つの物事が改善・改悪されたから、仕事への満足・不満足が生じるのではなく、満足を引き起こす要因と不満足を引き起こす要因が別々に存在していると彼は考えた。ハーズバーグは、仕事への満足を引き起こすものを動機づけ要因、仕事への不満足を引き起こすものを衛生要因と名付けた。そのため、二要因理論は動機付け・衛生理論と呼ばれることもある。



4) アルダファーERG理論

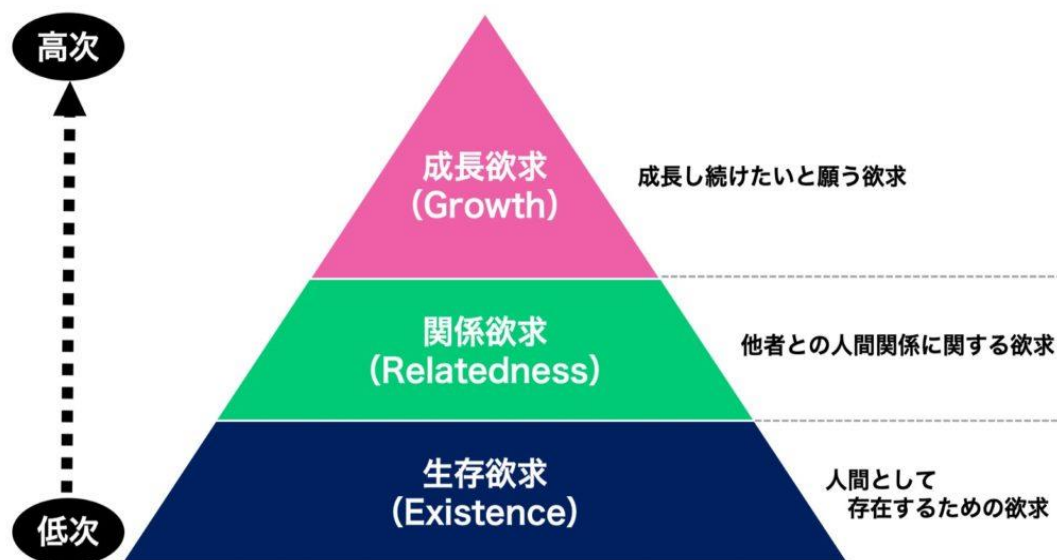
アルダファーのERG理論（ERG theory）とは、人間の欲求を3つに分類し、各欲求の関係性を説いた理論である。ERGとは、それぞれの欲求の頭文字をとっている。よく似た理論にマズローの欲求段階説があるが、実はERG理論はマズローの欲求段階説をベースにしている。心理学者であるクレイトン・アルダファー氏が、マズローの欲求段階説を改良してできたのがERG理論である。

Existence（生存欲求）：生きることに對する物質的、生理的欲求。食べ物や住環境などの欲求や賃金、雇用条件、安全な職場環境などに対する欲求。

Relatedness（関係欲求）：家族や友人、上司、同僚など、重要な人と良好な人間関係を持ちたい、認められたい欲求。

Growth（成長欲求）：自分が興味を抱く分野で能力を伸ばし成長したい、苦手分

野を克服したいという欲求、創造的、生産的でありたいとする欲求。



5) ー1. アトキンソン達成動機理論

達成動機理論とは、アメリカの心理学者ジョン・ウイリアム・アトキンソンが提唱した目標設定の際に参考になる理論である。人は皆、目標を達成したいという「達成動機（成功動機）」と失敗したく無いという「失敗回避動機」の両方を持っており、このどちらの傾向が強いかでその人に効果的な目標の設定の仕方が異なるというものである。

5) ー2. マクレランド達成動機理論

達成動機理論の3つの動機・欲求。動機づけ理論はモチベーション理論とも呼ばれ、その名の通り職場におけるモチベーションマネジメントの理論となる。

1. 親和欲求：友好的かつ密接な対人関係を結びたい、という欲求
2. 権力（支配）欲求：他の人々に、何らかの働きかけがなければ起こらない行動をさせたいという欲求
3. 達成欲求：ある一定の標準に対して、達成し成功しようと努力する
4. 回避欲求：失敗や困難な状況を回避しようという欲求

過程説：

1) ー1. ポーター&ローラー期待理論

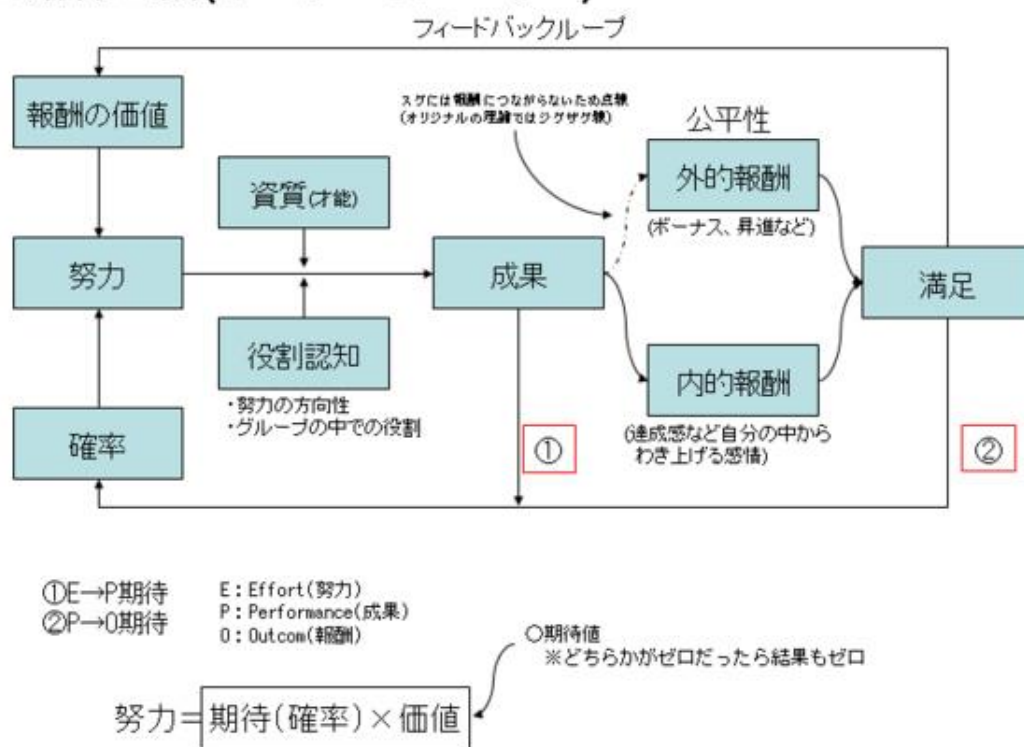
ポーターとローラーの期待理論とは、社員のモチベーションを高めるためには「仕事に対する報酬」と「企業の目的と社員の目的の一体化」が重要であると

する理論である。ポーターとローラーの期待理論は、動機付けやモチベーションに関する理論の先駆けである、ブルームの期待理論を改良・発展させた理論です。

1) -2. ブルーム期待理論

ブルームの期待理論とは、モチベーションがどのように生じるのかについて着目したモチベーション理論である。「がんばればどれだけのことが成し遂げられ(期待)、それが成し遂げられたらいったいさらになにがもたらされ(用具性)、もたらされたものそれぞれにどれだけの値打ちがあると予想されるか(誘意性)、についての知覚、信念や態度という心理的過程がモチベーションを左右している。」(『ビクター・H・ブルーム』仕事とモチベーション)

■期待理論(ポーター&ローラー)



<http://prowords.ameblo.jp/>

2) アダムス公平理論

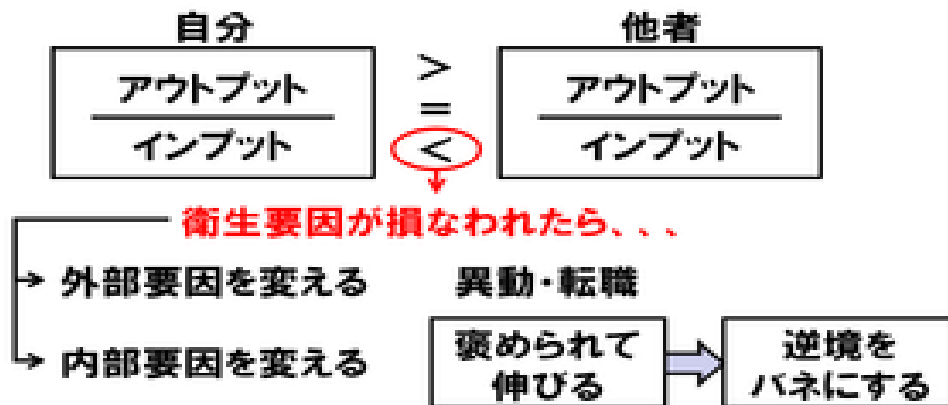
公正理論は、心理学者のジーン・ステイシー・アダムスが提唱したモチベーション理論(動機づけ理論)である。アダムスは、フェスティンガーの認知的不協和理論の「人は自分の考えと行動に不協和が大きくなるほど、それを減らしたいと思うようになる」という考えなどに影響を受けて公正理論を生み出した。

1. 人は努力や教育などの「入力(インプット)」を分子、金銭や評価などの「結果(アウトカム)」を分母として、その比率を他者と比較する。

2. 比率の不均衡が起きた時、つまり他者が自分よりもより少ない努力でより多い報酬を得ていた時、人に緊張がもたらされる。
3. 緊張は、例えば仕事をさぼることで入力を減らす、給与アップの交渉をすることで結果を増やすといった緩和（不均衡の解消）をもたらす行動を促す。

▶ もうひとつのモチベーションのリソース

公平に評価されていること



要は、心の持ちようです

3) ロック目標設定理論

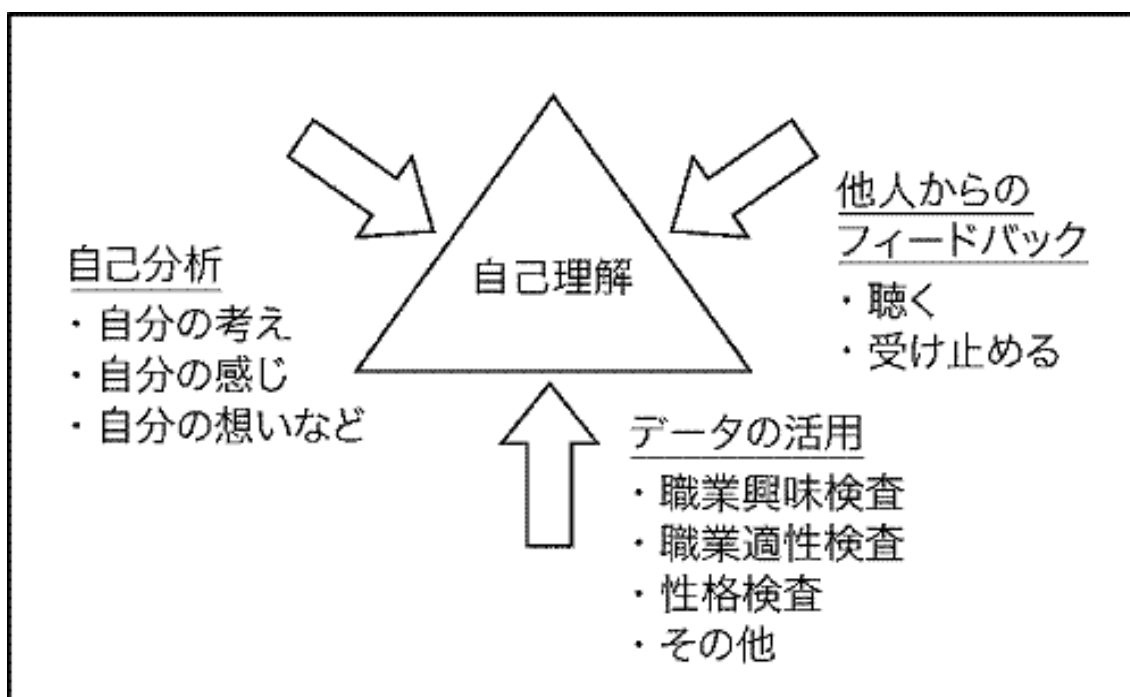
目標設定理論はアメリカの心理学者ロックや、同じくアメリカの心理学者レイサムらが中心になって展開したモチベーション理論（動機づけ理論）である。ロックは目標設定理論で、モチベーションはどのような目標を設定するのかによって変化すると主張した。特に目標が困難であること、目標が具体的であることがモチベーションの向上には重要だと彼は考えた。また、困難で具体的な目標に加えて、業績へのフィードバックがあれば更なる効果が期待できると主張した。

3. 自分なりのモチベーションの持ち方・高め方

内発的モチベーションは、自分自身でコントロールして鍛える必要があり、一方、外発的モチベーションは、他者から与えられるので、自分ではコントロールしにくい領域である。

1) 自分なりのモチベーションの高め方

- ① 打ち込める明確な・シンプルな目標や目的を設定する。
- ② 目標達成した時の自分をイメージしてワクワク感を感じる。
- ③ 目標を分解して、それぞれ何度も達成感・満足感・充足感を得る。
- ④ モチベーションが高い人・団体と一緒に時間を過ごし、行動する。
- ⑤ まずは行動し、感触を確かめ、小さな達成を楽しむ。
- ⑥ 「取り敢えず5分、30分」など、集中できる時間を決める。
- ⑦ まずは自分が、仲間と、他人に対してなどより楽しくなる工夫をする。
- ⑧ モチベーショングラフを使って自己分析をしっかりと行い自己理解、その後の人生に活かす。
- ⑨ 自己覚知をして、自分のモチベーションが上がる法則を見つける。



なお、自己覚知についてはスキルアップ研修で取り上げているので、参考にしてください。

2) 自分のモチベーションを上げる方法

そもそも、何故モチベーションが上がらない状態になってしまうのでしょうか？原因は、やらないといけないことに達成感がない、対価が見合っ

ていない、他にやりたいことがある、体調が悪い・疲れているなどと様々である。

1. 自分へのご褒美を設ける
2. 目標の見直し・規模の細分化
3. 休憩・休息時間を設けるリフレッシュ化
4. 取り敢えずやってみる
5. マネをするモデリング
6. したいことの優先順位の再確認
7. 一時離れてみる
8. やらなければならないことの習慣化
9. 呼吸法を整えて戦闘モードに入る
10. モチベーションを下げる原因を取り除く

3) モチベーションを上げるための言葉10選

- ①「努力する人は希望を語り、怠ける人は不満を語る」井上 靖
- ②「夢は逃げない。逃げるのはいつも自分だ」高橋 歩
- ③「有能な者は行動するが、無能なものは講釈ばかりする」

ジョージ・バーナード・ショー

- ④「みんな違ってみんないい」金子みすゞ
- ⑤「意志あるところに道は開ける」エイブラハム・リンカーン
- ⑥「夢はでっかく、根はふかく」相田みつお
- ⑦「諦めたらそこで試合終了だよ」スラムダンク
- ⑧「今を変えなければ、未来は変わらない」五郎丸 歩
- ⑨「自分の生きる人生を愛せ。自分の愛する人生を生きろ」ボブ・マーリー
- ⑩「将来を思い憂うな、現在為すべきことを為せ」アミエル

おわりに

高齢者のモチベーションについては、加齢に伴う種々の喪失のなかではあるが気の持ちよう、いかに維持・向上させるかがポイント、ポジティブ思考が大切である。

自己分析による自己理解・自己覚知の上でのモチベーション、より上を目指し研鑽しよう。

参考文献・資料

- ①働き方改革 I～IV (Web いきがい [Web いきがい 2021年 5月号](#)、6月号)
- ②自己覚知 (スキルアップ研修 ppt. 資料)