

2 「動機づけ」が なされる仕組み

●「動機づけ」の2つのパターン

あなたにとって、やる気の源となるのはどのようなことでしょうか。

「自分のできることが増えるのがうれしい」

「ノルマを達成すれば報奨金がもらえる」

「失敗したら部長に叱られる」

「チームの役に立っているということを実感できる」

こうしたこと以外にも、人それぞれ、さまざまなものが考えられるでしょう。実は、こうしたやる気の源となる「動機」は、次のように大きく2つに分けることができます。

- ・自分の心の中で何かが起こってやる気になるパターン
- ・周囲の環境や出来事をやる気のもとにしているパターン

前者を「内発的動機づけ」、後者を「外発的動機づけ」といい、上の4つの例では、1つめと4つめが前者、2つめと3つめが後者にあたります。「内発的動機づけ」と「外発的動機づけ」は、それぞれ次のようなものです。

【内発的動機づけ】

内発的動機づけは、自分自身の内側から生まれてくるものです。面白さや達成感、貢献感、使命感ややりがいといったものがこれにあたります。

メリット

- ・自分の内側から出てくるので、心身ともに健康であれば、ある意味無限に使える。
- ・他者など周囲からの影響を受けにくい。

デメリット

- ・コントロールが難しい。

【外発的動機づけ】

外発的動機づけは、外部からの刺激により生まれるものです。報酬や賞賛だけでなく、競争や恐怖などもこれにあたります。わかりやすい例でいえば、「アメとムチ」。「〇〇ができたなら△△を買ってあげる」と言われてがんばる。あるいは、「赤点をとったら叱られる」とのおそれからがんばる。このように、外発的動機づけによってやる気を発揮した経験は、誰にでもあるのではないのでしょうか。

メリット

- ・自分に対しても他人に対しても活用できる。
- ・ニンジン（行動を誘引するもの）は、誘引する期間などに応じて、量や金額の調整が可能。
- ・費用対効果がわかりやすい。

デメリット

- ・同じニンジンを繰り返し使うと、効果がなくなる場合がある。
- ・ニンジンが手に入ると、モチベーションは消えてしまう。

どちらの動機づけも有用なものですが、どう活用していくかには注意が必要です。とくに、外発的動機づけをされる機会が多すぎると、主体的に自ら動く姿勢が育っていきません。

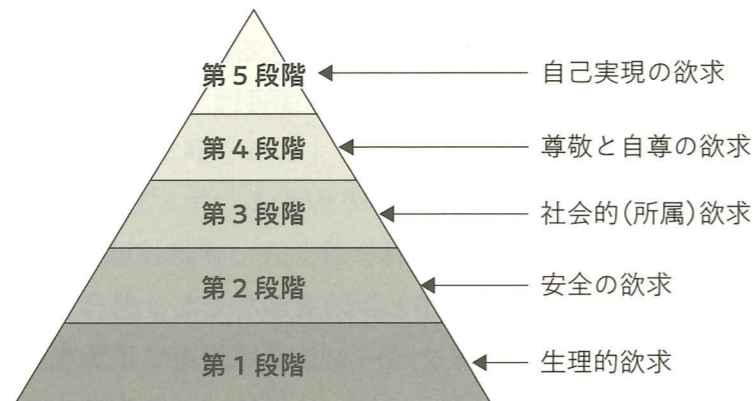
自律型のメンバーを育成するには、外発的動機づけでコントロールするのではなく、自らの内側から生まれてくるものによって動機づける機会をもてるよう導くことが大切です。内発的動機づけに働きかけ、それを強化して、メンバーが自分自身で動機づけられるようサポートしていくことが求められるのです。

●マズローとハーズバーグの理論

動機づけについては、ある程度パターン化して整理することで、理解・対応がしやすくなります。その前提として、代表的な動機づけの理論であるマズローの「欲求5段階説」と、ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」について学んでおきましょう。どちらも有名なものなので、マネジメントにたずさわる人には知っている人も多く、同僚や先輩マネージャーと話す際の基礎知識にもなるでしょう。

【欲求5段階説 提唱者A・H・マズロー】

- ①人間は誰しもが欲求や欲望をもっているが、それが動機づけの基礎となっている。
- ②その欲求は、生理的欲求、安全の欲求、社会的（所属）欲求、尊敬と自尊の欲求、自己実現の欲求の5段階構造である。
- ③低次の欲求が満たされれば、その欲求は弱まって動機づけとはならず、より高次の欲求が強くなって動機づけの要素となる。



それぞれの段階は、具体的には次のようなものです。

生理的欲求	人間の最も基本的な欲求であり、生きていくために必要なレベルのもの。眠りたい、食べたいなど。
安全の欲求	危険な目にあいたくないなど、安全・安心な暮らしに対する欲求。現代においては、賃金や身分の保障を求めるなど「経済的不安から逃れたい」ということも含まれると考えられる。
社会的(所属)欲求	集団に受け入れられたい、良好な人間関係を築きたいなど、社会から受け入れられることを望むもの。「帰属の欲求」とも呼ばれる。
尊敬と自尊の欲求	集団のなかで認められたいというもの。他人から尊敬されたいという思いや、自分が他人よりも優れていることを確認したいなど。
自己実現の欲求	自分の能力を存分に発揮したいという欲求で、理想の自分や自分らしい生き方を探求することは、これを満たすことにつながる。

欲求がこのなかのどの段階にあるのかを知ることで、自分や他人のモチベーションの根源を確かめることができます。

【動機づけ・衛生理論 提唱者F・ハーズバーグ】

- ①職務において、不満足を引き起こす要因と、満足を引き起こす要因は、異なるものである。
- ②満足要因は、そのことが直接の動機づけとなる（動機づけ要因）。
- ③不満足要因は、その解消で欲求不満はなくなるが、直接の動機づけにはならない（衛生要因）。

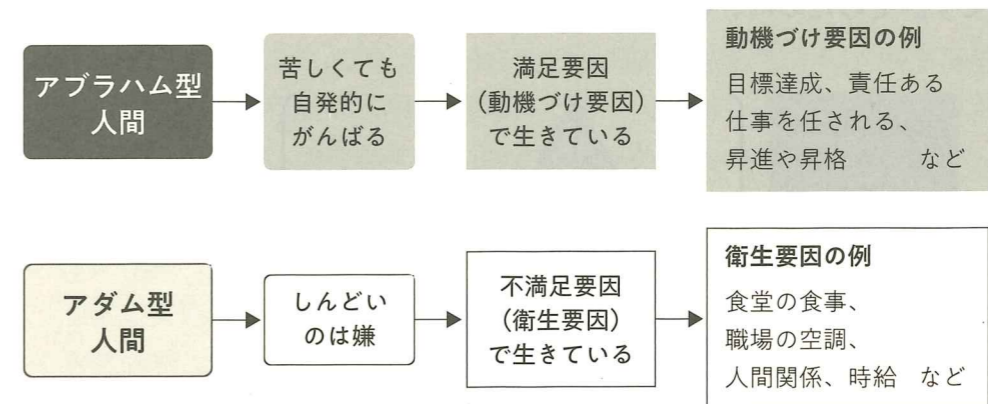
ハーズバーグは、どちらの要因で行動するかで人間を2つのタイプに分け、「アブラハム」と「アダム」という聖書の登場人物になぞらえて説明しています。

[アブラハム型人間]

「苦しくても自発的にがんばる」というタイプ。満足要因（目標達成、意見の承認、責任ある仕事を任される、昇進や昇格など、職務内容に関連する要因）に動機づけられている。

[アダム型人間]

「しんどいのは嫌」というタイプ。不満足要因（職場の環境や管理方法、給与、職場の人間関係など、職務環境に関連する要因）に動機づけられている。



すなわち、人は職務内容に対してしっかりと動機づけされていれば満足度が高くなる一方で、職務環境が整っていなければ（安心して仕事に取り組める環境でなければ）不満が高まるということです。

● 欲求段階と満足・不満足要因の関連性

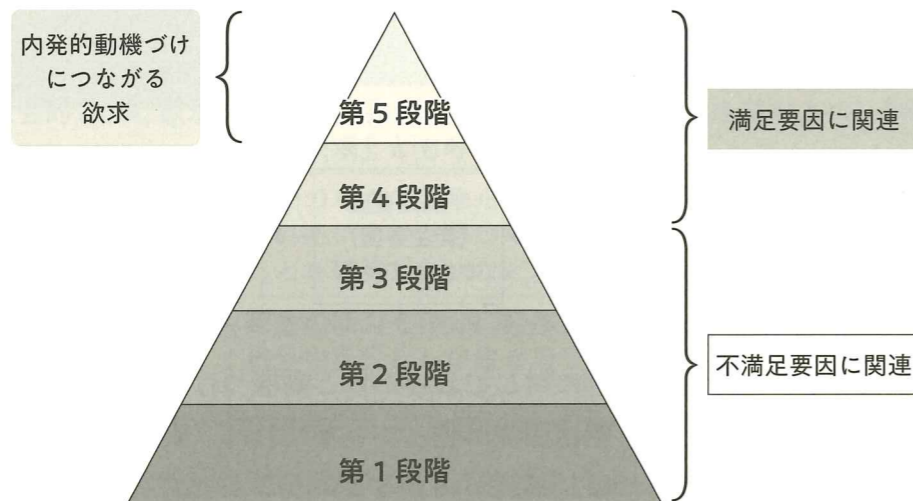
マズローとハーズバーグの理論を並べてみることで、あることに気がつかないでしょうか。それは、欲求段階と満足・不満足要因との関連性です。

満足をもたらす目標達成や意見の承認などの要因は、第4段階である「尊敬と自尊の欲求」以上と関わっており、不満足をもたらす職場環境や給与、人間関係といった要因は、第3段階の「社会的欲求」以下と関わっています。つまり、不満足要因を取り除き、満足要因が得られるようにすることで、より高次の欲求段階へと導くことができるのです。

また、第4段階である「尊敬と自尊の欲求」が満たされれば、人は自ずと第5段階の「自己実現の欲求」の充足を目指します。この自分の能力を存分に発揮したいという欲求は、内発的動機づけによって動機づけられた姿にほかなりません。

自律型のメンバーを育てるためには、内発的動機づけができるように導くことが大切であると先述しました。そうはいつても、内発的動機づけは自らの内側から生まれてくるものであり、他者がそのものをどうこうすることはできません。

そのためにマネジャーがすべきことは、それぞれの欲求段階に見合った動機づけを行い、モチベーションが維持できるようサポートすることです。そのために、この2つの理論が役立つはずですよ。



【ワーク】

- ①あなたの、仕事における「やる気の源となるもの」はなんですか。上位のものから5つ書き出してみてください。
- ②記入した「やる気の源となるもの」は、欲求5段階説のピラミッドのなかではどの階層にあてはまるでしょうか。

①やる気の源となるもの

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・

②階層

- 階層は、第 段階
- 階層は、第 段階
- 階層は、第 段階
- 階層は、第 段階
- 階層は、第 段階