

『モチベーションが上がらない…』。部下や社員からそんなことを言われると、『仕事というのは、モチベーションでするものじゃない！』『言い訳するな！』と感じてしまいませんか？

その一方、『部下や社員に、いつもモチベーション高く、前向きに、積極的に仕事に取り組んでほしい』と望んでいる方も多いと思います。

モチベーションとは“動機”であり、「行動を起こすきっかけ」です。心理学の分野では、古くから研究されており、数多くの実験のなかでいくつかの原則が見つかっています。

本資料では「クイズと解説」を通じて、部下や社員のモチベーションに適切に働きかけるための心理学の基本を解説します。



モチベーションに関する3つの有名な実験です。結果を予想してみてください。

■実験1 絵を描くことが好きな幼稚園児たちのグループを3つに分けました。グループ1は「絵を描いたらお菓子がもらえることを、あらかじめ子供たちに知らせ、実際に報酬を受け取りました」。グループ2は「絵を描く前にはお菓子がもらえることを知らせていませんでしたが、絵を描いた後、ご褒美にお菓子をあげました」。グループ3は、「お菓子がもらえるとは伝えず、描いた後もあげませんでした」。2週間後、この3グループに、お菓子のことも何も伝えずに、ただ絵を描いてもらいました。各グループ、どういう反応になったのでしょうか？

■実験2 4つのチームに「コンピューターの画面に小さい光の点が現れるのを、ただ見つめて待ってもらおう」という退屈な実験に取り組んでもらいます。Aチームには「集中力を高める実験です」と理由を説明しました。Bチームには「こんなことやりたくないですよ」と同情の気持ちを示しました。Cチームには「やってもやらなくてもいいですが、もしよかったら…」と選択肢を示しました。Dチームには何も言わず指示通りにやってもらいました。結果はどうなったのでしょうか？

■実験3 学生たちに「デンタルフロスを使った歯の手入れ」の効果について伝えます。Aチームには、「やった方がいいのですが、やりたくなければやらなくても結構です」といった、やさしい雰囲気伝えます。Bチームには、「やった方がいいので必ずやってください」といった高圧的な雰囲気伝えます。どちらのチームが積極的に取り組んだのでしょうか？

■実験1の結果

グループ2と3の幼稚園児は、前回同様、絵を描くことを楽しんだが、グループ1の幼稚園児は、絵を描くことに興味を示さなくなった。

■解説

一度、報酬のことを知ってしまうと、今度は「報酬がないとそのこと自体に興味を示さなくなってしまう」ということです。これは、

**自主的な行動に対してご褒美を与えてしまうと、
内発的動機づけ（好き/やりたい）が損なわれる**

ことが示された実験結果です。内発的動機づけがされている行動に対して、外発的動機づけを付けることはリスクがあるということが分かります。

仕事も同じで、「ある行動」に対して「内発的動機づけ」がされているのであれば、不用意にインセンティブなどの報酬（外発的動機づけ）を用意すると、「次からは、その行動をする時には、報酬（外発的動機づけ）がないと動かなくなる」可能性があるということです。

■実験2の結果

A、B、Cチームは、Dチームより自発的に取り組んだ

■解説

なぜこういう結果になるのかというと、Aチームには「理由・目的」、Bチームには「同情」、Cチームには「選択肢」が用意されており、Dチームだけ何も用意されていなかったからである。つまり、人を動かすには…

**「理由・目的」「同情」「選択肢」のような
相手の気持ちを動かすための材料が必要**

という結果です。論理的に理由や目的などの必要性を伝えたり、相手の気持ちに寄り添ったり、選択肢を与えることで、「行動を起こす動機」が生まれるということです。

仕事で指示を出す時には、行動の指示だけではなく、上記のような動機付けの材料を添えることが有効です。「指示」ではなく、「質問」等を通じて、相手の内側から理由や目的、選択を引き出すと更に効果的でしょう。

■実験3の結果

Aチームの方が、習慣化に高い意欲を示した。

■解説

この実験から分かることは、

**何かをやってもらいたいときには、
相手の自主性を重んじた方が結果が出やすい**

ということです。子供のころ母親に『勉強しなさい』と言われて、やる気が削がれた経験はありませんか。“自分にとって価値のある良い提案”だとしても、人から言われると反発したくなるものです。人は生まれながらに「自分の行動を自分で決めたい」という心理をもっています。逆にいうと、人から行動を押し付けられる（決定の自由を脅かされる）と、反発が生じます。心理学ではこれを「心理的リアクタンス」と呼びます。

仕事でも同じで「相手に積極的に取り組んでほしい」と思ったことは、すべて指示するよりも、相手に「やると決める」余地をすることで、取り組みが積極的になります。