

研究所第 18 回フォーラム 「もう一つのモチベーション論：失敗回避が求められる 仕事でいきいきと働くために」

池田 浩(九州大学)

皆さん、こんにちは。

九州大学の池田でございます。今日は貴重な機会をいただきまして、誠にありがとうございます。

今回の『もう一つのモチベーション論』というタイトルは、どういったことを意図したタイトルかと申し上げますと、もともと私は、モチベーションをずっと研究していたわけではなく、学部時代からリーダーシップの研究をしておりました。リーダーシップの研究を進めていく中で、私の中で疑問といえますか、思うところがありました。リーダーシップの効果として、組織のメンバーにどういった効果あるのだろうかということ、いろいろな変数から見ていくこととなります。パフォーマンスが主たるアウトカムの変数ですが、それだけではなく、リーダーシップによってメンバーのモチベーションはどのように変わるのだろうかということが、関心としてありました。ただ、「モチベーションを測定する尺度がない」というのが、当時から疑問に思っていました。その後、共同研究者の森永先生と出会い、モチベーションの研究を始めることになり、いろいろな企業の現場での研究の機会をいただくようになりました。

今日、問題にしている「もう一つのモチベーション論」の「もう一つ」の意味を、簡単にお伝えしますと、従来のモチベーションの理論の多くは、基本的には何かを達成することが前提としてあったと思います。目標設定理論も、ロックとレイサムの実験が有名ですが森林伐採のフィールドで労働者がどれぐらい木を伐採できるかをはじめとして、どれぐらい業績や売り上げ等を上げることができるのか、つまり何か私たちが仕事に取り組んで、どれぐらいパフォーマンスを上積みしたり評価を上げたりするような、そういう仕事が暗黙の前提だったと思います。

そして私たちが研究を進めていく中で、ある企業様との共同研究から関心が広がりました。いわゆる、きちんとやって当たり前というような仕事、よく、企業では管理とか運営というような、与えられている、あるいは、やるべき仕事をきちんとミスなく完遂して当たり前という仕事があります。こうした仕事はやるべきことをきちんとやって当たり前であって、何かト

ラブルが起きると、それを咎められることがある。それは恐らく学生の皆さんもアルバイトでもあるでしょうし、そのような仕事は実は多いように思います。

医療現場でも、安全の手順や、やるべきこと、そういうことをきちんとやって当たり前であって、ミスすればひとたび責められます。そういう仕事においてモチベーションの理論はどのように当てはまるのだろうかということ、なかなか説明できないところがあります。実際に目標設定理論を理論的な根拠として運用されている目標管理制度も、なじむ職場となじまない職場があると昔からよく言われています。なじまない職場というのは、きちんと取り組むことが当然と考えられている仕事です。そのような仕事で働いている人たちがどのようにすればモチベーションを高めることができるかということが、私の研究の主な着眼点です。従来とは異なる視点からモチベーションに焦点を当てて、そこでのモチベーションを規定する要因と、そしてリーダーシップの研究が自分の研究のテーマですので、リーダーシップの視点からモチベーションをどのように醸成することができるかということも、今日お話をさせていただきたいと思っています。内容としましては、モチベーションをいかに可視化するかということと、もう一つのモチベーション、先ほどお話ししたような職場でのモチベーション、そしてモチベーションをどう引き出すのか、この三つを、お話をさせていただきたいと思っております。

なぜ今、ワーク・モチベーションか？

まず、なぜ今、モチベーションなのかということをお話しておきたいと思います。MARS モデルは、モチベーションの教科書では、よく紹介されるモデルです。このモデルが、なぜ重要なのかということ、基本的には組織の中で働く人たちの、効果的な職務行動や、パフォーマンスといったアウトカム、そういったものを生み出す上で、モチベーションと能力というのは、決して切り離せない両輪であると言えます。モチベーションがあっても能力なければ空回りになりますし、逆に能力あったとしてもモチベ

ションがなければ、せっかくの能力が宝の持ち腐れになってしまうということで、やはり両方が相乗的な効果を持ちながら、効果的な職務行動や結果を生み出していくということが言えるかと思えます。

それと MARS モデルのもう1つの R は Role Perception で役割認識というものです。これも昨今、非常に注目を集めています。後半のところ、ジョブ・クラフティングや仕事の意義の話を紹介しますが要は、自らモチベーションを上げていくときに、自分の役割や自分の仕事とは一体何なのか、組織から与えられた仕事を、そのまま文字通り捉えるのではなく、仕事を再定義する、自分なりにその仕事の意味や意義を捉え直すということもモチベーションに影響を与える非常に大事な要因かと思えます。いずれにしても、能力とモチベーションが合わさって、結果に影響を与えるという意味で、仕事の定義、仕事の再定義も、昔から重要視されている要因かと思えます。

私なりに、いろいろな時代的な背景とモチベーションとの関連性を整理しますと、モチベーションという言葉自体が使われ出したのは大体 1950 年代とか 60 年代ぐらいだと思います。ただ、そういった言葉自体は明確に使われなかったとしても、科学的管理法の時代では、モチベーションという言葉は存在しなかったけれども、労働者の意欲やモチベーションに類するものが、当時から問題になっていたということが言えると思います。というのは、当時は産業革命の大きな流れの中で、多くの労働者が1つの場所に集まって作業をするようになりました。当時は、1日当たりの労働に対して賃金が支払われていたようですが、労働者からすると、なるべく長い期間、賃金をもらいたいのが故に、みんなで何となく少し手を抜きながら作業をすることで、比較的長い期間、賃金をもらおうとする問題が当時起きていたようです。これは集会的怠惰と言われていました。

それに対して、科学的管理法を提唱したフレデリック・テイラーは、標準的な作業量と作業時間に着目して、通常的能力を持つ人であれば、1日当たりどれぐらい作業をするのかをきちんと計測しながら、作業量と賃金の関係を定めていくようにしました。ここでもモチベーションという言葉は存在しませんが、働く人たちのやる気をどう引き出すのか、そのようなマネジメントが当時から関心が寄せられて

ていたことがうかがえます。

その後、1960年代にも産業・組織心理学の中で大きなモチベーションに関わる問題が生じたのが、高度経済成長期に伴う大量生産だったと理解しています。具体的には、当時、日本やアメリカでも大量生産が広がり分業が行われるようになりました。具体的には、生産ラインを思い浮かべてもらえると分かりやすいかと思えます。経営管理のサイドからすると、労働者に高品質で多くの製品を生産してもらうためには、1人当たりの作業内容を細かく分業することで必要な知識やスキルも少なくて済みます。非常に合理的な考えによるマネジメントです。しかし、当時、その合理的な考えとは逆の問題が生まれました。すなわち、分業し過ぎると、かえって働く労働者はやる気が出ない、やりがいがない、つまらないという単調労働の弊害が問題になりました。そこで、当時、リチャード・ハックマンたちは職務特性理論を提唱して、やる気ややりがいを感じる「仕事の特性」を理論化するようになりました。例えば、仕事を細かく分業するのではなく、ある程度まとまりを持った仕事を任せたり、フィードバックを提供するなど、仕事の特性を工夫することでモチベーションや職務満足感を高めようとしてきました。

そして、働く人々のモチベーションに大きな変化をもたらしたのが、バブル崩壊後に多くの組織で導入された成果主義です。記憶に新しい方も多いかと思いますが、働く人々のモチベーションを刺激して、成果への貢献を促すために、きちんと成果を評価をして、それに基づいて処遇するというのが成果主義でした。しかし、モチベーションを高めるうで一見すると合理的に見える成果主義もいろいろな弊害をもたらしました。

こうして見ると、時代によって働き方が変化するたびに、それに応じて働く人たちのモチベーションというものが問題になり、そしてそこでのモチベーションを高めるためにはどのようにすれば良いかということが問題になってきたことが分かります。モチベーションの研究が、組織を取り巻く環境の変化と大きく関連付けられていることが分かります。

そして最近では、モチベーションに類する言葉として、エンゲージメントやウェルビーイングなど関連する新しい概念が取り上げられていますが、その背景には注目すべき働く環境の変化があります。それ

が、働き方改革やリモートワークです。現在。多くの企業で一定程度リモートワークが導入されていますが、リモートワークも便利な一方で解決すべき問題がでてきています。大きな問題は、やはり私たちが出社せずに自宅で働かないといけないことです。それ自体は、通勤しなくて非常にありがたいという声もあります。育児や介護をしている人にとっては有り難い制度です。一方で、自宅にいて、出社したときと同じような気持ちで働けるかといえば、それも人によって様々です。考えてみると、私たちが仕事に行くときは、きちんと着替えて、身支度をして電車内に乗って、そして会社に行くということ自体が、私たちがモチベーションにスイッチを入れる一連の取り組みだったといえます。そのような一連の刺激がなくなるとどうでしょうか。コロナ禍でリモートワークが普及した際によく耳にしましたが、人によっては、パジャマ姿で仕事をするってということもあったわけです。そうすると、家庭生活の「ライフ」と仕事という「ワーク」の境界が曖昧になります。そのような環境で私たち自身が、どのように自分でモチベーションを高めていけるのかということも、今後の大きな課題でしょう。あるいは、また最近では、世代の問題として、シニアに対するモチベーションの問題があります。いろいろな環境の変化が伴って、モチベーションは重要視されていくべき問題だと思っております。

ワーク・モチベーションをいかに可視化するか

モチベーション研究を進めていく中で、いかにしてモチベーションを可視化していくことができるかが、私の研究のスタートでした。モチベーションの定義については、テレンス・アール・ミッチェル教授の定義がよく紹介されます。すなわち、「何かの目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして、維持する心理プロセス」と定義されています。この定義の中に三つの次元が含まれています。ポイントは、モチベーションという、私たちが何か課題に向かって一生懸命取り組んでいる一連の心理的なプロセスの中には、どこに向かっていくのかという「方向性」と、どれくらいそれに対して熱心に、熱い気持ちをもって取り組むかという「強度」と、そして課題達成はすぐに実現できるわけではないので、どれくらいその気持ちを持続させて取り組んでいけるのかという「持続性」の3つの次元が内包されたのがモ

チベーションであるということです。

一方で、冒頭でお話をしましたが、このような定義がある中で、モチベーションをどのように測定したらよいか考えた際に、なかなか測定する尺度が見当たらないということが課題でした。

そのような研究課題を抱えながら、2013年にドイツで国際学会が開催されたさいに、当時、立教大学にいらっしゃった森永先生と学会で一緒しました。そこで森永先生と話が盛り上がり一緒に研究しましょうというのが、私がモチベーション研究を始めるきっかけだったです。そして、これまでの心理学や経営学ではどのようにモチベーションを測定してきたのだろうか、2人の中で研究を整理してみたときに、大きく3つの測定の方法が存在することを明らかにしました。

1つ目は、これは心理学の「動機」の研究です。マクレランドをはじめとして、TATという投影法を使った測定になります。2つ目は、モチベーションというものの自体を、直接的に心理尺度で測定するのではなく、間接的に測定をしたり推論する方法です。例えば、目標設定理論であれば、どのような目標を設定すればパフォーマンスが高いのか、というフィールド実験が中心でした。ここでは、モチベーションを直接的に測定するというよりは、その目標の設定の仕方とパフォーマンスとの関係性のなかからモチベーションという心理学的構成概念を考えました。また、「モチベーション」の測定でいえばデシたちの内発的モチベーションの研究も特筆すべきアプローチです。デシの有名なアンダーマイニング効果の実験ではソマパズルという当時多くの人が夢中になった課題に取り組みせ、そして実験セッションとは別に休憩時間に自由に過ごしてもよい時間でもあえてソマパズルに取り組んだ時間の長さを内発的な動機づけの程度として操作的に定義して、モチベーションを測定しています。非常にユニークな測定方法で、今でも語り継がれる古典的な重要研究です。

そして3つ目が、特定の尺度を使った研究です。経営学と心理学の主要なジャーナルをレビューしながら、どのような尺度が使われていたのかを調べたところ、モラール尺度(三隅, 1978)、内発的動機づけ尺度(田尾, 1984)、達成動機尺度(堀野, 1987)の3つの尺度が特定されました。ただし、

この3つの尺度を、先ほどのミッチェルの定義に照らし合わせてみると、最新の定義を踏まえた尺度になっているのかといえば、必ずしもそうでないということが言えます。

例えば、私の研究室の初代教授である三隅先生がリーダーシップの研究の中でモラル尺度をよく使用されていました。非常に先駆的ではありますが、この尺度に使われた項目を丁寧に見てみると、先ほどの3次元のうち、強度と方向性に偏った尺度だったのではないかと思います。また、組織心理学の中ではモチベーション研究で非常に著名な先生である田尾先生が当時使われた内発的動機づけ尺度も、やっぱり先ほどの3次元のうち、強度を扱った尺度であるようです。

こうしてやはり従来のモチベーションを測定した尺度自体が、今の最新の定義には、どうしても沿っていない、不十分であるということからモチベーションを測定する尺度を作っていくわけですね。森永先生とともに、バリックという研究者たちのモデルを参考にしながら作っていきました(スライド『多面的モチベーション・モデル』参照)。一般的に考えられているモチベーションは、何かを達成することが大きな前提としてあったと思います。その達成に関わるモチベーションの中でも、例えばさっきのモチベーションの中に内包される、方向性や強度、持続性、この三つの要素をきちんと含んだ尺度を作ることを目指しました。

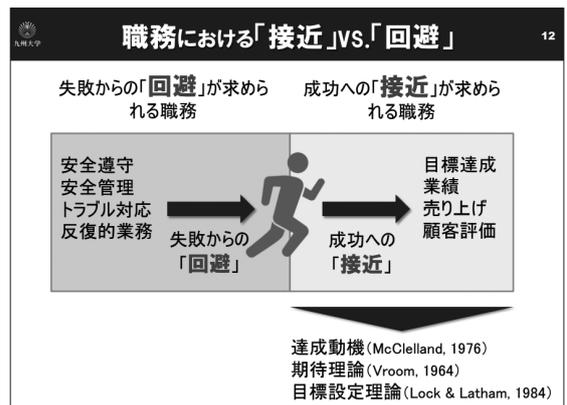
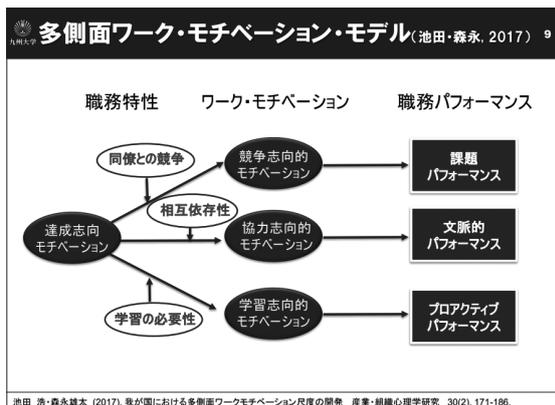
モチベーションを表す代表的な達成ということ想定したときにも、方向性や強度、持続性の三つの次元を入れつつ、また、モチベーションというのは、達成というのが一番中心になっていくわけ

ですが、ただ達成だけではなくて、働く現場ではいろいろな仕事の特性がありますので、それぞれの仕事の特性に特化したモチベーションもやっぱりあるだろうと考えました。

具体的には、仕事を達成するということから、例えば営業などのように同僚と業績を競い合うような仕事であれば、競争的なモチベーションもあるでしょうし、チームで働くことを考えると、協力的なモチベーションもあります。また、絶えず新しい知識、スキルを学ぶことが求められるところであれば、学習志向的なモチベーションが求められます。もちろん、どれか一つというわけではなくて、仕事の中身によっては、例えば看護の現場であれば、協力も必要だし学習も必要だということ、複数のモチベーションが求められていくわけですね。より仕事に特化したようなモチベーションっていうのも、考えていく必要があるだろうということ、尺度作成を行ったということになります。

もう一つのモチベーション論

そして、今日の本題に入っていくわけですが、もう一つのモチベーションの研究を進めていくことになったわけですね。具体的には、こちらの図を見ていただきたいのですが(スライド『職務における「接近」vs.「回避」』参照)、組織における仕事は様々なものが存在しますが、接近と回避という枠組みで考えることができるのではないかと考えました。社会心理学でも、制御焦点理論などがありますが、何か接近するということと、回避するということがあるわけですが、それを職務というところで捉えてみたときに、こういうふうに分けることができるのではないかと



というようなことを、当時、考えたわけです。過去の代表的な研究、理論を見たときも、やっぱり達成動機や期待理論とか目標設定理論が前提としていた課題は、右側の、接近に関わる課題が暗黙の前提にあったのではないかと考えております。

一方で、失敗からの回避が求められるような仕事では、具体的にどのような研究が当てはまるのだろうか、どのような理論で説明できるのだろうかということを考えた際に、それに関わるものが見当たらないということに気づかされました。失敗からの回避という、きちんとやるべきことをやって当たり前に捉えられる仕事というのは、どんな特徴があるのかを考えました。具体的には、完遂する、きちんとミスなく遂行することを前提としているということで、きちんとやったところで、それによって業績、あるいは人事考課が高くなるわけではないというところが、特徴としてあります。また、きちんとやるべきことが当たり前であるために、なかなかその仕事の遂行度とか達成度というものが数値化しづらいところもあります。

加えて、完全に遂行するということが当たり前であるために、ひとたびエラーやミスが生じると、それが顕在化されて、場合によっては、とがめられたり、叱責を受けることもあります。また、このような失敗からの回避というのは、いろいろな仕事の現場がある中で、どちらかという、きちんとしたマニュアルや手順があるために、比較的、非正規の方が担うことも多いように思います。そのような職務で、モチベーションというものをどのように考えて、どのようにマネジメントしたらいいのだろうかということが、私のモチベーション研究の大きなテーマになっていきました。

企業での現場研究

私の中でも比較的長い期間、取り組んだのが、コールセンターの組織現場です。九州大学の研究メンバーとともに、2015年ぐらいからかれこれ3、4年ほど、この企業様とお付き合いをして、最初の頃は組織の現場によく足を運び現場観察をさせて頂いたり、多くのオペレーターの方々にインタビューをしながら研究を行ってました。

この研究プロジェクトは、どのような内容かと言えば、コールセンターの仕事の種類にはアウトバウ

ンドとインバウンドという分け方があります。インバウンドとはお客さまから電話がかかってきて、それを受電・対応する仕事です。よくあるのは、何か商品を買いたいとき電話をかけて手続きをするケースです。もう一つはコールセンターのオペレーターが、お客さまに電話をして、営業や販売を行うというアウトバウンドのケースです。

コールセンターにはいろいろな業種がありますが、私たちが共同研究を行った企業さんはお客さまからのトラブルやクレームを受電・対応するコールセンターでした。この種のトラブルやクレームに対応する仕事は、なかなかタフな仕事です。皆さん焦りながら、イライラしながら電話をかけてこられますので、それに対応するオペレーターも大変です。

コールセンターの現場は、例えば、ある現場では、4、50人ぐらい大きなフロアにいらっしやいますが、3つか4つの島がありまして、1つの島につき大体三社ぐらいの仕事を担当しておられました。電話がないときには、ずっとパソコンの画面前で待機しておられますが、電話がかかってくると、どこの店舗からかかってきたかという情報がパソコンの画面に表示されます。そうするとオペレーターの皆さんたちは、それぞれの企業様でマニュアルが違うので、マニュアルを切り替えて、ぱっと取らなければいけないわけです。その電話に対応することも大変ですし、マニュアルが違うということも大変です。一方で、その電話を受電して、先ほどお話ししたようなトラブルを解決しなければならないということですが、お客さまはネガティブな感情を抱えているので、オペレーターの皆さんたちも、大変な対応だと思えます。きちんと対応したところでお客さまから感謝されるということは滅多になく、当たり前のように電話を切られるということで、皆さんもこういった電話を、日々、1日中受けることを考えると、気がめいるような作業かと思えます。実際、インタビューや調査をしてみると、皆さんモチベーションも低い現状でしたし、離職率も高い。どうしたらいいのだろうかというご相談だったのです。

もちろんこの企業様もいろいろな対策をされてきました。具体的にはオペレーターの皆さんたちにインセンティブを付けるということです。組織の現場では、マネジメントでよく使う方法です。しかし、経営層の思惑とは異なる問題が発生しました。それは、

オペレーターの皆さんのほとんどが派遣社員でしたが、派遣社員ってというのはいわゆる派遣元からお給料が支払われます。派遣会社が違うことで時給も違います。また、同じ仕事でも、いつ入ったかで時給が結構違うのです。前からいらっしゃるベテランさんってというのは、比較的、安いときに入られたわけです。

私に関わったときの8年前というのも既に人手が足りなくて、時給をかなり上げないと派遣会社に登録してくれないという状況でした。そうすると同じ仕事をしているのに、なんで時給が違うのだ、という不協和音も起きたりして、難しい問題だったわけです。

そういった中で、マネジメントしていらっしゃる管理職の人たちも、何とか皆さんたちにやりがいを持って取り組んでほしいということで、ボーナスを付けるようにされたわけです。つまり、いい受電をした人に対して、ボーナスを与えるような取り組みをされました。

一般的に考えると、うれしい話だな、ということになりますが、先ほどのようなトラブルの対応を、どのような基準で評価してインセンティブを付けるのか、難しい問題です。電話を早く切れればいいのかといえそうでもないですし、長ければいいかといえればこれも違います。こういったコールセンターの現場というのは、基本的には、いつ何分に受電したかとか、そういったものは、いろいろな測定がされますので記録として残りますが、仕事の品質のよさというものを測定、評価できません。管理職側で、こういう人の受電がよくなったなということ、ひとたびボーナスをあげたとしても、他のオペレーターの皆さんたちが、なんであの人がもらうんだ、と管理者側から見たときの評価と、オペレーター同士の評価に乖離がありました。そのため、かえてオペレーターの皆さんたちがインセンティブをもらおうと、他の同僚からなんでっという目で見られるので、辞退される方が多かったわけです。

こうした経緯から、どのようにすればモチベーションを上げることができるのかという難しい課題に取り組むようになったことが、私たちの研究の始めになります。そこで、数年かけて様々な研究や取り組みを行うようになりましたが、私たちにとって、大きな発見が「社会的貢献感」という概念です。これは私たちが独自に考案して名称を付けました。という

のは、最初の年に現場観察やインタビューを多く行うなかで、何がやりがいになるのか、モチベーションになっているのかを聞いたときに、特にベテランの方から言われたことは、確かにお客さまから感謝されることは滅多にないけれども、自分の対応によって、お客さまの問題が解決できたという感覚が、自分にとってすごくうれしいんだ、というようなことを、おっしゃっていたのです。確かに直接的な感謝の言葉があると、それが非常に励みになるわけですが、トラブルや問題は対応して当たり前だという仕事だと、お客さまもそういった言葉を掛けられる方はいらっしゃらない。そういった中で、このコールセンターの仕事を続けていらっしゃる方ほど、顧客だけではなくて、同僚にも自分の対応が、うまく貢献できて役に立ったという感覚を皆さん持っていらっしゃるということが明らかになりました。同僚といいますのは、個人個人で対応していると思いきや、チームプレイもかなりあるのです。具体的には他の人が受電をしているときに手が空いていたら、どういう受電なのかということについて聞き耳を立てながら、必要な対応を連携するチームワークが求められます。

私たちのほうでは、自分の仕事を通じて、お客さまや同僚または上司、職場とか、自分の周りの人たちに対して、自分の仕事によって何か貢献できたと、そのような感覚のことを社会的貢献感と名付けて研究をしていこうということで、これを中心的な概念に据えてやってきました。実際に、全国6事業所あったわけですが、調査を行ったところ、やっぱりこの貢献感がモチベーションにつながり、これがお客さまへの対応にも効果があったということが明らかになりました。

研究としては、これで一段落つきそうですが、組織の現場において、この知見を実践的に取り組む方法はないのだろうかということになりました。社会的貢献感を意識化させるような、介入ができないかということを考えました。しかし難しいのは、貢献感是非常に大事なキーワード、概念であることが分かったわけですが、現場で働いておられるオペレーターの皆さんは、日々、きちんとした対応がほとんどなのですが、それにも関わらず終業のときには、なんとなく精神的に疲れた気持ちで皆さん帰宅されるわけです。それを引きずって、翌日の仕事にも持

ち込んでしまう方もいらっしゃいました。

私たちは、いい体験とか、うまくできた体験があったとして、そのときの感情というのは、その瞬間はインパクト強いわけですが、達成感などの感情は、持続性が短いところがあるかと思います。一方で、イライラしたり、落ち込んだりしたときに感じるネガティブな感情というのは、インパクトが強く、持続性も長いという特徴があります。そういったことを考えたときに、やはりオペレーターの皆さんたちが、うまくできた対応がほとんどでもあるにもかかわらず、ネガティブな感情を引きずってしまう。そういうことから、それを少し逆手に取りつつ、よく言われているようなポジティブ心理学の取り組みや実験などを、うまく参考にしながら、嫌なことをどうしても引きずってしまうということであれば、1日の仕事の終わりに、うまく自分がその日にできた対応を、思い出してもらって、それを意識化してもらおうというような介入をやっていました。実際にそれを思い出してもらっただけではなくて、次のような(スライド『鍵付き投函箱使用』参照)、鍵付きの投函箱を購入しまして、ある用紙に、今日1日の中でうまく対応できた出来事を記述してもらって、それを1日の仕事の終わりに投函してもらうということを、1カ月間やっていただきました。



具体的には6つある事業所のうち3つの事業所のオペレーターの皆さんたちに、それに組みんでもらって、取り組みがなかった事業所と比較したときに、組みんでもらったオペレーターの皆さんたちに社会的貢献感やモチベーションが高まるかということを現場検証したわけです。それほど劇的な結果が出たかということ、そうでもなかったわけですが、

わずかな傾向としては、介入があったところほど同僚への貢献感の得点が上がリ、モチベーションも少し高まるような傾向も見られました。また、そうした傾向はベテランの方と若手の方でもちょっと傾向が違ったのです。具体的には、ベテランの方はそれほど効果がなかったわけですが、一方で、経験年数が浅いの方が比較的、効果が見られました。

いろいろ考察をしたのですが、基本的にはベテランの方ほど、そういうことを考える習慣を、もう既に持ってらっしゃる、つまり、続けてらっしゃるので、その仕事に対して適応的、継続的に働いていくために、ネガティブな気持ちを引きずらないような心の習慣を持ってらっしゃると解釈しました。むしろ、勤続年数の浅い方、経験年数が若い方によく見られたというのは、どうしてもネガティブなところを引きずってしまうので、そういう意識的な、介入的な取り組みが効果を持ったのではないかというような考察をしております。

続いて、二つ目の研究です。コールセンターの研究が、少し一段落するぐらいだったのですが、別の組織の現場との共同研究の機会をいただきました。これは私たちが生活していく上で不可欠なライフラインに関わる組織の現場でした。当時、若い社員たちの離職があり、現場のモチベーションはどうなっているのかということが問題になり、現場の皆さんのところにも足を運びながら、皆さんがどういうふうに働いているのかを観察をしたり、話を聞いたりしました。

しかし、私たちが思っている以上に、皆さん、モチベーションが高いんです。なぜ高いのかを聞いてみたときに、この地域のこのライフラインというのは、自分たちが担っているのだという、仕事に対する「誇り」を強くお持ちであるということでした。実は、安全に関わる現場の中でも、きちんと取り組んで当たり前という仕事ではあるのですが、仕事に対する誇りというんですかね、その企業で働いていること自体も、その地域からすると非常に誇りですし、また、取り組んでいる事業自体も、私たちの生活に不可欠なことをやっているということから、そういった意味でも誇りを感じていらっしゃるということで、社会的な貢献感はもとより、こういった誇りを持つこと自体もモチベーションにもつながりますし、また、その現場の皆さんのメン

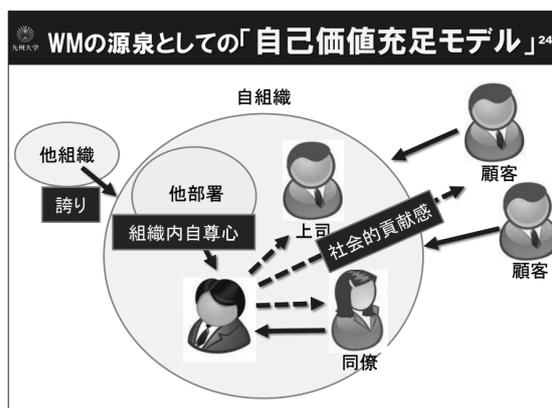
タルヘルスにも、大きな影響を与えているということが分かった研究になります。

そして三つ目ですけれども、失敗からの回避のところでも大事な要素かと思っているところは、この組織の中で、いかに自分が求められているかとか、信頼されているのかということです。これを、よく産業組織の中では組織内自尊心という言い方をします。自尊心という概念自体は心理学では有名な概念なのですが、それを、組織の中で、いかに自分が有能で価値ある存在として、人から必要とされているのかというような概念も、非常に大事な要素であるということが言えるかと思えます。

実際に、こういった貢献感や誇り、そして自尊心というものを、年代別に比較してみると、年代によって、モチベーションに対する影響の違いが見て取れます。具体的には、看護師を対象にしたデータではありますが、比較的、経験年数の浅い20代ぐらいの現場の看護師の皆さんは、まだ十分なスキルとか能力が備わっていないために、自分が人の命に関わる意義ある仕事に取り組んでいるというような誇りが、モチベーションに影響を与えるのに対し、30代、40代という、ちょうどその組織の中で中核的な役割を担うような人たちであれば社会的な貢献感、自分の仕事が患者さんとか、いろいろな人にインパクトを与えていると、そういうところの影響が出てきました。一方で50代、60代になってくると、社会的な貢献感も効果はありましたが、この組織内自尊心が効果をもつという知見を得ております。具体的には、ちょうど50代、60代というのは、いろいろな役職から離れるとか、あるいは定年を迎えて雇用制度が変わっていくというキャリアかと思えます。そういった中で、自分がこの組織から必要とされているという感覚がやっぱり必要だということで、キャリアによっても違ってくる可能性があると言えるかと思えます。

失敗からの回避の仕事のもとで、どういう要因が重要なのかということ整理して並べてみたときに、私のほうでこういう図を作ってみました(スライド『WMの源泉としての「自己価値充足モデル」』参照)。社会的貢献感、誇り、組織内自尊心の三つの要因は、失敗からの回避が特にそうですけれども、成功への接近でも同じようなこと言えるかと思えますが、基本的には仕事を通じて自分の価値を充足し

たいということが関わっているのではないかとということで、自己価値充足モデルとっております。具体的には、きちんとやって当たり前という仕事をやったとしても、自分が誰かの役に立ったということで自分の価値を満たしたり、自分はこんな組織で働いている、こんな事業をやっている、そういう誇りから自分の価値を高めたり、自分が必要とされているような、そういったことも自己価値を満たす要因なのかと思えます。そういったことを考えると、インセンティブだけではなくて、私たちが自分の価値を満たすような要素も、モチベーションを高める要因になっているということが言えるのではないかとっております。

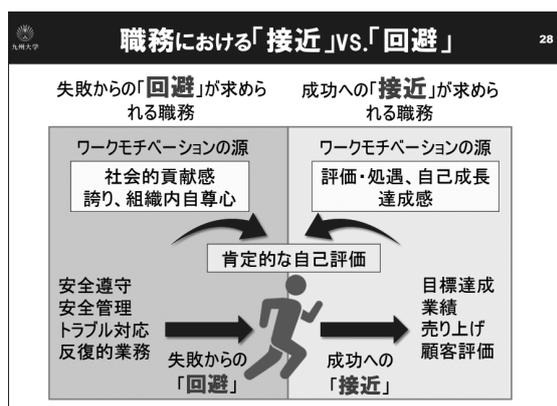


この三つの要素は、それぞれ別々の働きがあるわけですけれども、失敗からの回避の職務に取り組んでいる人たちが全て満たさないといけないかという、そうでもないと思っています。具体的には、キャリアとか雇用制度とか、いろいろところで満たせるものと満たせないものっていうのがあるのではないかと思います。例えば、私が現場で共同研究をやった、コールセンターのオペレーターであれば、やはり非正規の雇用形態ですので、なかなかそういう組織内自尊心も感じづらいところもあるでしょうし、また、コールセンターの会社自体が、非常に知名度が高ければいいのですが、それほど知られているような会社では一般的にありませんので、誇りも感じづらい。唯一、自己価値を満たせるものは、自分のやった仕事自体がお客さまにどう役立っているのか、そこが自己価値を満たす大きな要素になるのかなと思います。

また、二つ目のライフラインの現場であれば、こ

れはもう誰もが知っている、非常に大手の企業ではありますけれども、大手の企業であるが故に、そこで働いてらっしゃる皆さんたちというのが、一人一人がお客さまに、直に何か貢献できるような感覚を持ってらっしゃるかという、なかなかそうではなくて。こういう社員の皆さんであれば、自分がこういう組織で働いている、こういう事業をやっている、そういう誇りが、自己価値を満たす要因になっているかもしれません。どういう仕事のところで働いているかによって、満たしづらなものはあるかと思いますが、私たちは、いずれかの要素で自己価値を満たすことによって、こういう仕事の中でもモチベーションを高めるきっかけになるのではないかと思います。

先ほどご紹介したものを、総合的に整理したものが次のスライドです(スライド『職務における「接近」vs.「回避」』参照)。基本的には、成功への接近の仕事については、達成感とか成長感とか評価それ自体が肯定的な自己評価につながって、そしてモチベーションにつながります。一方で、失敗からの回避の仕事の中では、先ほどご紹介したような、自己価値充足モデルと言いましたけれども、社会的な貢献感とか誇りとか自尊心とか、そういったものが私たちの自己価値を満たしてくれて、それが肯定的な自己評価につながり、モチベーションにつながっていると見えるのかと思います。ただ、社会的貢献感をはじめとした要因は、失敗からの回避だけが関わってくるかというそうではなく、これらの要因は、成功への接近に関わるところでも、同じように説明できる要因だと思えます。そういった意味では、両方の仕事に関わる効果、影響力、説明力を持っているといえます。



先ほどライフラインの話もありましたけれども、私のほうでも、このような安全の現場の研究が続きました。具体的には、先ほどのライフラインの研究の他に、医療組織を対象とした研究を行いました。先ほど、森永先生と作成したモチベーション尺度の枠組みでは、なんかちょっとフィットしないなというところがあったんです。

そのような時に、安全の現場でのモチベーションを、あらためて考えてみようという研究を行うようになりました。安全の現場に関する研究、看護の研究なんかでもそうですけれども、モチベーション研究がほとんどないのです。求められる職務自体を、きちんとやり続けるということが当たり前であるということから、基本的には安全に関わる手順とか基準を、きちんと日々反復しなければいけないというようなことが求められる仕事かと思えます。

とはいえ、実際そこで働いている皆さんたちからすると、その安全意識を高めて、ずっとやり続けるということ自体が、なかなか大変なところがあると思えます。それと、安全に関わるモチベーションの種類も、安全の現場は、達成とはちょっとまた違うところがあるかと思えます。そういったことから、ここに関わる研究も続けてみました。

安全の現場を説明するものは、よく安全パフォーマンスという言い方をします。安全をきちんと順守するような行動や、より安全を高めるような活動といったものが多くのパフォーマンスになるわけですが、それを説明する要因として、安全風土とか安全文化というのが取り上げられていました。私の研究室の初代教授である三隅先生も、安全におけるリーダーシップの研究もされてらっしゃったわけですが、基本的には、こういった組織レベルとか職場レベルの要因で説明することが多かったと思えます。

一方で、安全に関わる意識的に安全を重視するような気持ちを日々持ち続けなければならない。つまり安全に関わる強度も、しっかり高く持たないといけないですし、また、その気持ちを持続させなければいけないということで、安全に関わるモチベーションというのが、非常に大事なのではないかということを考えていったわけです。

そういったことから、先ほど森永先生と作成したモデルに、新しいモチベーションの要素を加えて研

究をしていきました。具体的には、失敗からの回避は、特に医療とかライフラインとか、そういった安全を順守するような現場では、安全志向的なモチベーションを新しい要素として加えて検証しました。実際にこの種の研究の中でも、福岡のほうで看護師1000名ぐらいの複数の病院を対象に調査をさせていただいたり、あるいはトラックによる運輸を営む安全が求められる現場でも調査をさせていただき検証をしました。モチベーションの自己価値充足モデルも影響力を持っていたわけですが、安全の現場における、安全順守とか安全参加に安全に関わるモチベーションが大事な要因であるということが明らかになりました。

ワーク・モチベーションをいかに引き出すか

最後のテーマに入っていきたいと思います。モチベーションに関わる研究に取り組みつつも、やはり私の中では、リーダーシップの視点から、モチベーションをどのように引き出すことができるかという関心を常に持ち続けています。モチベーションが生まれる原因の所在について考えた際に、よく外発的モチベーションと内発的モチベーションという分け方をういます。内発と外発という枠組みは、産業・組織心理学だけではなく、教育心理学など様々な心理学の分野で説明されます。

内発的なモチベーションとは、私たちの内から湧いてくるモチベーションで、仕事が面白いとか、楽しいなどを要因とします。一方で、外発的なモチベーションは、組織であれば、リーダーの指示や命令、人事評価や報酬と罰などの要因によって、働く人たちのモチベーションが刺激される要因になります。

そこで、外発的モチベーションと内発的モチベーションのどちらが良いかと言えば、想像の通り内発的モチベーションが優れていることはよく知られています。ただし、子どもの勉強のような場面と、組織の現場と大きく違うところは何かというと、基本的に組織で働く人たちのモチベーションは外発から始まるということです。すなわち、基本的に仕事とは組織から与えられるものですので、外発的なモチベーションから始まるわけです。とはいえ、外発的モチベーションのままで終始するのではなく、その仕事を、いかに自分なりに意味付けをしながら、前向きに取り組んでいくことができるかが内発的モチ

ベーションに移行するポイントになります。

そのような考え方に自己決定理論というものがあります。これは、デシたちが内発的動機づけに関する研究を行ったのちに、この外発と内発は二律背反的な位置づけではなくて、自己決定の程度によって調整スタイルが移行することを示すものです。具体的に自己決定の程度とは、外発的なモチベーションの中でも、言われたからやるという「外的調整」は、他律的なモチベーションの状態です。次いで、自己決定の度合いがやや高まる「取り入れ的調整」では仕事に取り組まないと罰を受ける、評価や報酬をもらうことができるなどやや他律的ではありますが、ただ言われたからやるよりも、その人の自己決定が少し含まれていることが分かります。さらに自己決定度合いが高まると「同一化的な調整」になりますが、この仕事によって自分が成長できるとか、誰かの役に立てるとなど、自己決定の度合いが深く前向きになります。この調整スタイルから自律的なモチベーションとなります。

そして「統合的調整」になると、今度はその仕事自体をやるのがもう当たり前であると、自分にとって仕事に取り組むことが自然になっている状態です。

そして、内発的な調整になると、今度は仕事自体が楽しいとか面白いとか、ポジティブな感情が付随してくる状態です。この自己決定理論は、非常に説明力が高く、いろいろなどころに応用可能だと思います。私たちが取り組む際に、その課題をどう定義し、どう意味付けするのかによって、われわれの取り組み方が変わるということが言える、非常に優れた理論だと、あらためて感じています。

先ほど冒頭のほうでも、Role Perceptionというのが最近のテーマだと話をしましたが、仕事自体が他律で、外発で始まるものの、その仕事自体を私たちがどう意味付けしていくのかということところが、現在の大きなテーマになっています。それに関連する理論が最近注目を集めているジョブ・クラフティングというものです。これに関して、昨今多くの研究が蓄積されています。ジョブ・クラフティングとは、自分の仕事を耕すというように、主体的に、仕事に新たな意味を見いだしたり、仕事に取り組む内容や範囲を拡張する考え方です。

ジョブ・クラフティングを構成する要素としては、仕事の意義、捉え方を変える「認知クラフティング」

と、仕事の内容や方法を変えるような「作業クラフティング」、そして人間関係を変えるような「人間関係クラフティング」という三つがあると言われております。中心となるクラフティングは何かとといいますと、やっぱり認知クラフティングだと思います。具体的には、仕事の意義とか捉え方という、自分の仕事がどんな意味を持っているのか、そこの意味をどう捉えるかによって、この仕事の中身である作業クラフティングや、誰とどう関わっていくのかという人間関係クラフティング自体も大きく影響を受けます。

実際に、このジョブ・クラフティングの例を紹介したいと思います。イソップ寓話の『3人のレンガ職人』はよく耳にする話かと思えます。ある旅人が、道中、出会ったレンガ職人に、何をしていますのですか、と尋ねたところ、1人目は、親方から言われてレンガを積んでいるのだ、と嫌々レンガを積んでいる。先ほどの、デシたちの自己決定理論で言えば、まさに外的調整にあたります。2人目は、生活費を稼ぐために積んでいるのだ、一生懸命やっていますが、先ほどの自己決定理論で言えば、取り入れ的調整にあたります。最後の3人目は、将来たくさんの人が訪れる、立派な大聖堂を立てているのだと目を輝かせながら働いています。これは同一化的調整にあたります。同じ、レンガを積む仕事ですが、なんのためにやっているかとか、何を目指してやっているのか、それによって取り組み方が大きく変わるといことが分かる話かと思えます。

その他、よく知られている事例として、新幹線の清掃チームの事例も、ジョブ・クラフティングと密接に関わっています。親会社から出向された担当者が、清掃チームの皆さんたちの働き方を大きく変えたということで、マスメディアで紹介されました。この会社では、単に新幹線を清掃するという仕事から、お客さまに気持ちよく新幹線を利用していただくことと仕事を再定義することでスタッフの皆さんの仕事に対する取り組み方が大きく変わったようです。

また、自分でモチベーションを上げる自己調整という方法も重要なセルフマネジメントと言えます。コロナ禍をきっかけに、テレワークが行われるようになり、自宅で仕事をしなければならなくなりました。自分で、どのようにモチベーションを調整して高めていくのかについて研究を行ってきました。仕事に

取り組むことをプロセスとして考えると、仕事は、何かに取り組み始める段階、取り組んでいる途中の中途段階、取り組み終えた結果・完了段階に大きく3段階に分けることができます。自宅でテレワークをする際にも、まずは仕事に取り組み始めるときに、今日は何をやるかとか、どんなことを目指してやっていくのか「目標焦点的な方略」があります。そして、仕事をやっているときにも、複数のタスクを抱えていますので、俯瞰的に見ながら、段取りどうするということも意識したほうがいいでしょう。あるいは仕事の進捗状況、どれぐらい自分が進められるのかということも俯瞰的に見たり、あるいは、適宜、休憩を挟みながらメリハリをつけたり、ということも大事かと思えます。そして、仕事がある程度終わったときに、職場であれば上司とか同僚からお疲れさまとかいろいろな形で声を掛けられるものが、それがありませんので、自分なりに自己報酬を与えるような方略も必要だろうということです。

こういった自己調整力を、どう私たちが身に付けていけるかということが非常に大事になってくるということです。これも(スライド『テレワークでの働き方の変化と自己調整』参照)、テレワークにおける働き方として、説明力は限定的ではあるのですけれども、いろいろな方略が、モチベーションだけではなく、チームワークとか情報共有とか、いろいろなところに影響を持つということが明らかになりました。

そして、今日の最後の話になりますが、ここまで話というのは、いかに自分でモチベーションを高めるのかということにフォーカスを当てたわけですけれども、マネージャーや管理職と言われるような

九州大学

テレワークでの働き方の変化と自己調整 42

- 「目標方略」を行っている人ほど、テレワークでよりモチベーションが向上
- 仕事の進捗などを俯瞰的に理解する「モニタリング方略」を用いている人ほど、チームワーク(行動)が向上
- 仕事で「メリハリ方略」がとれている人は、ワーク・ライフ・バランスが向上

	業務に関わる情報共有	チームワーク	ストレス	モチベーション	WLB
年齢	-	-	-	-	-
自己調整	-	-	-	-	-
目標焦点化方略	-	-	-	.37**	-
モニタリング方略	-	.32*	-	-	-
メリハリ方略	-	-	-	-	.49**
タスク意識化方略	.40**	-	-	-	-
自己報酬方略	-	-	-	-	-.36*
R ²	.16**	.11*	-	.14**	.22**

リーダーから、どうモチベーションを高めていけるのかということ、考えていきたいと思えます。

よく私のほうで紹介するのが、モチベーションとリーダーシップのパラドックスという考え方です。やはりリーダーからすると、メンバーの皆さんに自ら進んで仕事に取り組んで欲しい、先取りしてやってほしいという気持ちを持っています。最近、いろいろな企業の方にインタビューをしており、テレワークの中で改めて重要な要素として言われるのが信頼関係です。確かに信頼関係が大事ですけれども、信頼関係とは具体的に何を表しているのかを考えた際に、少し抽象的であると思ひ、私のほうではリーダーとメンバーとの間の信頼について解像度を上げて考えてみました。リーダーがメンバーに対して信頼を寄せますが、そのメンバーへの信頼をメンバーはしっかり受け取っているのか、言い換えると、メンバー側もリーダーから信頼されているという被信頼感も大事です。そして、それがリーダーに対する信頼につながり、そして、そのメンバーがリーダーに対して思う信頼が、リーダーから見るとメンバーからの信頼を感じる被信頼感がありそれが螺旋状にぐるぐる回っているのではないかという考えを、私は、「信頼のらせん関係」と呼んでいます。

リーダーシップで考えてみたときに、メンバー側からリーダーに対して信頼を持つという研究は、実は昔からあります。メンバーがリーダーに対して抱く信頼は、ある意味でリーダーにとっての影響力になりますので、研究の蓄積は、そこそこ昔からあるわけです。一方で他の要素といえますか、被信頼感はありません。さらに特に私が注目しているのが、リーダーがメンバーに対して抱く信頼です。実は、その研究はリーダーシップ研究の中では、ほとんど存在しません

今、サーバントとか、セキュアベース・リーダーシップの研究をしています。これらはリーダーがぐいぐい引っ張っていくのではなくて、フォロワーの主体性を生かすようなリーダーシップを考えたときに、仕事を任せたり、期待をかけたりとかねざらうとかいうのは、やっぱり信頼がないとなかなかできないわけです。

管理者のマネージャーの人たちに質問をするのですけれども、どんなメンバーを信頼しますかと聞いたら、ほとんど出てくるのが、やっぱりメンバーが進ん

で取り組むとか、前向きに取り組むとか、粹に感じて意欲的に取り組んでくれるとか、先取りしてやるとか、自分で工夫するということが出てくるわけです。そういう気持ちは、多分ほとんどのマネージャーの方とか、管理者の皆さんはお持ちだと思います。

ところが、そういった、いわば自立性とか、あるいは産業組織の領域でいえばプロアクティブという言い方をしますが、プロアクティブなモチベーションを持ってもらいたい、ひとたび思ったとしても、それを引き出すためにどういうふうに働きかけたらいいのかということが難しい。これは、子育てで子どもたちに勉強してほしいということと一緒に思うんです。子どもに勉強しなさいと言った時点で、いわゆる受け身になりますが、それもリーダーシップの文脈と同じで、仕事をちゃんと前向きにやってくれよということを行った時点で、メンバーは、もう他律的になってしまいます。自律的になってもらおうと働きかければ働きかけるほど受け身になってしまうのを、ここではモチベーションとリーダーシップのパラドックスという言い方をしております。

こういった自律的なモチベーションを引き出すために、どうすればいいのかということが最後の大きな問題かと思ひます。そういった中で私のほうでも、十数年研究しているのが、サーバントリーダーシップという研究です。要はトップダウンと、よく比較して説明することが多いのですが、トップダウンの場合は、上位下達で指示、命令するような働きかけですから、言われたことに対して他律的になったり、義務感だったり、言われてから行動したりということはどうしても出てきます。一方でサーバントという、具体的には奉仕型とか支援型といいますが、このグリーンリーフの考え方自体が、やや哲学的な説明になっているので、具体的に何をやったらいいのかというのは、分かりづらいところがあります。要は仕事を任せたり、権限委譲をしたり、あるいは権限委譲をするだけではなくて、きちんと期待をかけるとか、感謝するとかねざらうとか。そういった、直接的に仕事をやりなさいとは言わず、実際に、なぜあなたに仕事をやってほしいのかとか、どんなことを期待しているのかとか、この仕事を行う際に、こういう権限を与えるから取り組んでごらんという形で、メンバーに主体性を持たせながらリーダーが支援していくような、そんなリーダーシップ

です。そういった形で仕事を任せるということ自体が、メンバーからすると、自分で任せられていますので、自分で考えて仕事をしなきゃいけないということになりますし、自分で決めたことですので、自分のやりたい気持ちで仕事をしたり、創意工夫したり、そういったことが生まれてくるということがあるかと思います。

私のほうでも、自律的なモチベーションを高めるリーダーシップとは、どういうものかということも、整理しているところです。従来のリーダーシップ理論自体が、自律的なモチベーションとの関係性を考えた際に、どんな働きかけが有効なのかということの説明していたわけですが、いつ、どんな働きかけをしたらいいのか、具体的には、どういうフェーズでどんな働きかけが有効なのかというところは、十分説明してこなかったところがあると思います。

例えば、どんな仕事も、私たちは仕事に取り組み始める段階という、着手段階から始めて、結果が出るまでの途中の段階の長い時間があるかと思えます。そして、それが終わった結果完了段階っていうのがあるわけですが、従来のリーダーシップ理論では、どこにフォーカスを当てたのかを考えた際に、比較的、取り組み始める段階にフォーカスを当てていたと思います。これはまだきちんとレビューしたわけではないので、私なりの主観的な考えになりますが、リーダーシップ研究の中でも最も研究数の多い、変革型とか交流型のほうもそうですし、サーバントもそうです。

ところが、それだけで結果が出るわけではなくて、中途段階は結構長い時間的なスパンがあって、モチベーションという点から考えると、揺れ動く段階だと思えます。気持ちが落ち込むこともあるかと思えますし、なえることもあります。そんなときにどのように働きかけるかはモチベーションの持続性の点でも大切です。そして、結果が出たらそれで終わりかといえば、実はそうでもない。結果が出た後に、またフィードバックを与えたり、精神的な報酬も含めてですが、それらを与えることによって、また次も頑張ろうというモチベーションも生まれてきます。

また、モチベーションだけではなくて、モチベーションと合わせて、成長や学習もセットで考える必要があります。しっかりとフィードバックを与えると、

モチベーションだけではなくて、その人の成長にもつながるということで、結果完了段階も、次のタスクを考えるとすごく大事なフェーズです。また、ちょっとさかのぼって戻ってみると、中途段階はモチベーションが揺れ動く段階ということを見ると、このときに、いかにリーダーが働きかけをうまくできるかということが、モチベーションを高く維持する大きなポイントかと思えます。自律的なモチベーションを、リーダーシップという視点から、どう高めていかを考えた際に、この着手段階と中途段階、結果完了段階に分けることによって、それぞれの段階で、どういう働きかけが他律的ではなくて、自律的なモチベーションを生み出していくのかが、少し見えてくるのかと思っています。

先ほどの話を少し整理してみたときに(スライド『課題遂行過程を意識したリーダーシップ行動』参照)、例えば着手段階の中で、メンバーの皆さんたちが、自律的なモチベーションを持ってもらうための働きかけとしては、自分なりに仕事の定義をすること、もちろんそうですけれども、リーダー側からも、なぜその仕事に取り組んでほしいのかという意味付けや、単に仕事を丸投げするのではなくて、その仕事の意義をしっかりと伝えてあげるといことも必要です。また、メンバーに対する期待もこの段階に伝えてあげることが求められます。私たちも期待をかけられると、やっぱりうれしい気持ちになりますし、その期待に応えたい気持ちがありますので、そういったところも着手段階の大きなところかと思えます。また、この仕事を成し遂げることの価値とか意義をチームの中でしっかりと共有するとか、権限を委譲する、これに関わる必要なリソースとかいろいろなもの、もう任せるから、自分の考えた通りにやっごらんという、そういう権限委譲もこの段階かと思えます。

一方で、中途段階になってくると、モチベーションは結構、揺れ動く時期かと思えます。ここのポイントは、下手にリーダーが介入して余計な助言を与えてしまうと、かえってメンバー自体もモチベーションを失ってしまうことありますので、必要に応じたサポート、指導とか助言とか相談が必要かと思えます。

そして結果完了段階になってくると、結果やプロセスの承認や、ねぎらいとか感謝とかが大事かと思えます。こういったねぎらいとか感謝というもの、着

手段階にしっかりその仕事の意義を提供して、期待をかけているからこそ、最後の結果完了段階での感謝というのが、非常に大きな意味を持つようになると思います。段階ごとに分けたような形で整理すると、それぞれのリーダーシップが意図するような、重要な機能とといいますか、モチベーションというのが見えてくるのではないかなと思っています。それでは、ちょっと長時間になりましたけれども、私の、『もう一つのモチベーション論』の話は以上になります。ご清聴ありがとうございました。

