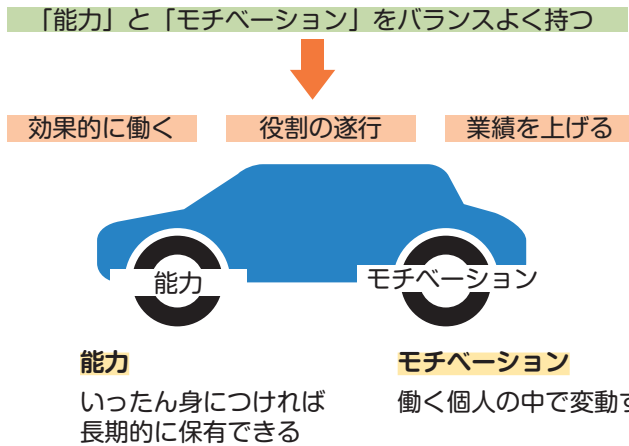






【図表1】モチベーションと能力



ところが、働き方の自由度が増すことで、「いつでも」「どこでも」働くことになりかねず、仕事と家庭（ライフ）、オンとオフの切り替えが難しいことから、かえってやる気が起きず、ダラダラ仕事をしてしまい、結果としてコロナ下では就業時間が大きく伸びたとの報告も耳にします。

「働き方の自由度」が増したということは、働く個人が自分のやり方で仕事を進めたり、スケジュール調整などもできるようになったということです。自律的に仕事に取り組めることで、やりがいが生まれます。同時に、働く個人には仕事を行う責任が伴ってきます。ここに、モチベーションを自ら

コントロールすることの重要性と必要性があります。本稿では、この問題を「モチベーションのセルフコントロール」と捉え、それを実践するためのヒントを学術的な視点から紹介いたします。

「モチベーション」の実態を理解する

私たちが仕事をする上で、モチベーションが必要であることは周知の事実です。それと同時に、仕事の上で必要な要素が「能力」です。

かつて産業・組織心理学者のメイヤーは、仕事におけるパフォーマンス（業績など）は、能力とモチベーションの関数によって規定されると説きました。高い能力があっても、モチベーションが低調だと、その能力が十分に活かされません。反対に、モチベーションが旺盛であつたとしても、能力が伴っていないければ、空回りになります。したがって、能力とモチベーションをバランスよく保有することは、私たちが効果的に働くとともに、与えられた役割をきちんと遂行して、業績を上げる上でも不可欠な要素と言えます。車の両輪とも言えるでしょう【図表1】。

しかし、能力とモチベーションは特徴が異なります。能力は、研修や職場経験などを通じて、いったん身につければ長期的に保有することができます。他方、モチベーションは働く個人の中で「変動する」特徴を持っています。いったん高いモチベ

ションを有したとしても、日々の出来事によって減衰することもあれば、逆に向上することもあります。

さらに、モチベーションは人から人へ「伝染する」ことも大きな特徴です。例えば、職場で不平不満を漏らす人と一緒にいると、自分のモチベーションまで沈んでしまうこともあれば、元氣いっぱいの上司や同僚といれば、それに感化されることもあります。モチベーションは、こうした2つの特徴を持つが故に、それをいかにマネジメントするかが大事であると言えます。

モチベーション (motivation) とは、一般的に「やる気」や「意欲」と呼ばれます。元々は、*motion* という人が何かを行う「動機」と、実際に行動を起こす「action」が合わさった用語として用いられるようになりました。こうした背景から、仕事におけるモチベーションとして用いられるワーク・モチベーション (work motivation) とは、自らの職務や目標に向かって意欲的に遂行している状態を表す概念を指すものです。

ワシントン大学のミッチェルは、ワーク・モチベーションを「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的プロセス<sup>\*1</sup>」と定義しています。そして、この定義からも理解できるように、ワーク・モチベーションは、目標を、なぜ、どのよう<sup>\*</sup>に成し遂げるのかの明確性を意味する「方向性」と目標の実現に向けた努力や意識の高さを意味する「強度」、そして目標

\*1 Mitchell, T. R. 1997, P.60

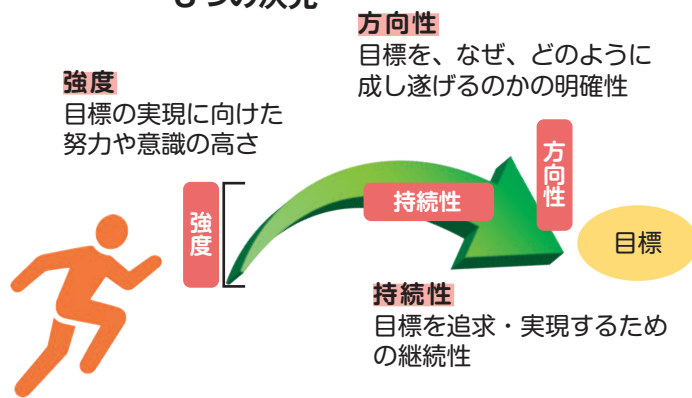


執筆者の本

『モチベーションに火をつける  
働き方の心理学』

池田 浩 著

[日本法令、2021年2月、1,760円]

【図表2】ワーク・モチベーションを構成する  
3つの次元

を追求・実現するための継続性を意味する「持続性」という3つの次元を含む概念です【図表2】。

様々な職場では、日々、働く人々のモチベーションを高める工夫や取り組みがなされています。それらは、この3つの次元である「方向性」「強度」「持続性」のいずれかを刺激する役割を持っていたと理解できます。

例えば、朝、仕事着に着替えて、通勤して、職場に入る一連のルーティンは、家庭から仕事に気持ち切り替える「方向性」を確認して、「強度」を刺激するものです。また、職場によつては、会社の信条や行動指針を言語化したクレドを唱和するところも珍しくありませんが、それは会社が何を

目指しているかの「方向性」を再確認するものです。さらに、管理者が、メンバーの仕事の進捗を確認して、労いの言葉を掛けることは、モチベーションを「持続」させる役割を持ちます。

こうして考えると、モチベーションを高める施策や取り組みが、モチベーションのどの次元にアプローチしたものを改めて確認する必要があります。

自分のモチベーションを  
コントロールする2つの時間軸

仕事におけるモチベーションは、企業などの組織に所属している限り、目標管理制度をはじめとする人事制度、管理者による指示や命令、支援や有形無形の報酬など、様々な外的原因によつて左右されがちです。しかし、このような外的原因を、私たちは直接コントロールすることができません。

そう考えると、モチベーションを私たちが自らコントロールできるようにすることが理想的と言えます。しかし、それは決して容易ではありません。なぜならモチベーションは、感情を伴うものであるため、どうしても私たち自身が意図しない感情を抱くと、それをコントロールすること自体が難しいからです。例えば、仕事でクレームなどを受けて、落ち込んだりイライラしたネガティブな気持ちをひとたび抱くと、なかなか気持ちを切り替えることができないでしょう。

モチベーションを自らコントロールできるようにするためのポイントは、私たちが日頃からポジティブな感情を自ら喚起する習慣を身につけることです。それを実践するうえで、「長期的」と「短期的」の2つの時間軸を意識してモチベーションをコントロールする必要があります。

「長期的なモチベーションのコントロール」とは、1カ月から半年などの比較的長い期間で、モチベーションを高い水準で維持することを意図するものです。もう1つの「短期的なモチベーションのコントロール」とは、1日から1週間ほどの短期間のモチベーションを維持し、高めることです。

長期的にモチベーションを  
底上げする

長期的な時間軸で、モチベーションを高め、そして維持するためには、私たちが取り組む「仕事」そのものに対する考え方を見直す必要があります。

仕事は、多くの場合、自分自身だけで完結するものは少なく、同僚と協力を要する仕事や、同僚から(に)引き継ぐ仕事、与えられる仕事など様々なものが存在します。管理者の指示や同僚からの要請に依存した働き方では、どうしても「やらされ感」を抱いてしまいます。

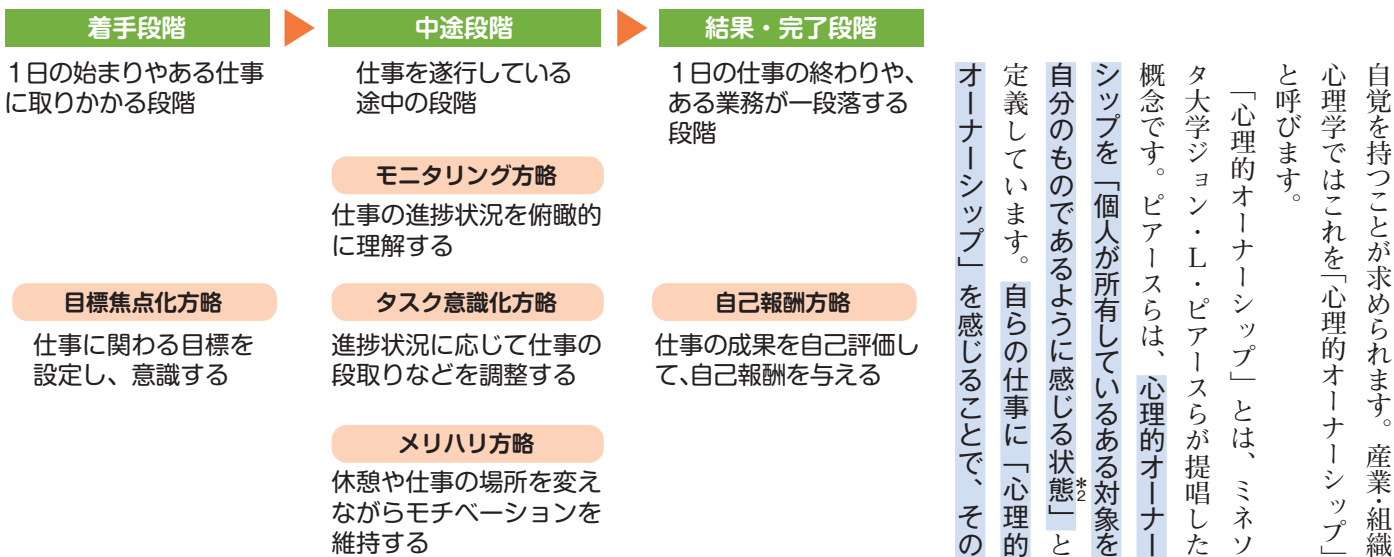
それとは逆に、いずれの仕事であっても、自分のものとして考え、責任を持って取り組み、ひいては企業に貢献する存在として

\* 3 Wrzesniewski, A., &amp; Dutton, J. E., 2001 ; 森永雄太・鈴木竜太・三矢裕, 2015

\* 2 Pierce, J. L., Kostova, T., &amp; Dirks, K. T., 2003, p. 86



【図表3】モチベーションの自己調整



仕事を通じて、自身の存在感や居場所感、アイデンティティを感じて、生き活きと働くことができます。

さらに、最近では、仕事に新たな意味を見出したり、仕事内容の範囲を変えたりすることに注目が集まっています。これを「ジョブ・クラフティング」と呼びます。例えば、あるテマパークの清掃担当のスタッフは、自らが与えられた仕事は「清掃すること、清潔さを保つこと」であるものの、「清掃を通じてお客様に驚きと感動を与えること」と自らの仕事を再定義することで、仕事にやりがいと誇りを持つようになりました。ジョブ・クラフティングは、様々な職種や業種をはじめ、最近ではシニアの働きがいを向上させる方法としても注目を集めています。

### 日々の仕事でモチベーションを調整する

短期的にモチベーションをコントロールする方法として「モチベーションの自己調整」があります。これは【図表3】に示すように、仕事に取り組み3つの段階から整理すると分かりやすく実践できます。

最初は、仕事を始める「着手段階」です。着手段階は、1日の始まりや、ある仕事に取りかかる段階です。この段階では、与えられた仕事に関わる目標を設定することや、それを意識して仕事に取り組み「目標焦点化方略」が求められます。実際、目標

を設定することが働く人々のモチベーションを高める効果があることは、多くの研究から支持されています。目標管理制度の根拠もここにあります。

次は「中途段階」です。これは仕事を遂行している途中の段階です。ここでは、モチベーションが低下するなどの浮き沈みが生じる可能性があります。そのため、モチベーションを維持したり、自ら高める工夫が必要になります。ここで求められる方略とは、**仕事の進捗状況を俯瞰的に理解する「モニタリング方略」、進捗状況に応じて仕事の段取りなどを調整する「タスク意識化方略」、そして適宜休憩を取ったり仕事の場所を変えながらモチベーションを維持する「メリハリ方略」**が有効です。

最後は、1日の仕事の終わりや、ある業務が一段落する「結果・完了段階」です。仕事を終えた段階であるため、自己調整は不要に思いかも知れません。しかし、この段階で、これまでの仕事を自ら評価することで、次の日の仕事や、次の新しい仕事に向けての活力につながります。そのため、この段階で仕事がどのように役に立ったかを自ら評価したり、自分で自分の頑張りを評価して、自己報酬を与える「自己報酬方略」が求められます。

このように、日々の仕事のなかでも立ち止まって、少し仕事のあり方を見つめ直すことで、生き活きと仕事に取り組みことができます。ぜひ実践してみてください。

\*6 Locke E.A., Latham G.P., 1990 \*5 古川久敬, 2011 ; 池田浩, 2017 \*4 池田浩, 2021