

はじめに

「モチベーションの低いメンバーを何とかやる気にさせたい…」

「納期が迫っているのにどうしてもやる気が出ない、いつもギリギリになってしまふ…」

「メンバーのモチベーションが上がったり下がったりするのを、高位安定させたい…」

「より高い成果をメンバーに要望したいが、どうしたらいまよりもっとやる気になってくれるのか…」

「イノベーションを実現するには、志や覚悟が必要だが、どうしたらそこまで高いモチベーションが生まれるのか…」

こうした悩ましい問題にあなたはどう対応していますか？本書にはそのヒントがたくさん詰まっています。

高い成果を上げ続ける人に共通しているのが、仕事に対する高いモチベーションであるように、高い成果を上げ続ける組織のマネジャーに共通しているのが、メンバーのモチベーションをマネジメントする能力が高いことです。

本書では『モチベーション・マネジャー』とよんでいますが、メンバーのモチベーションをマネジメントする能力が高いマネジャーは、これまで「メンバーからの信頼が厚い」「人望がある」「部下育成が上手い」といった評価がされてきました。

しかしながら、最近では「必ず成果を上げる」「最強の組織をつくる」といった評価もされるようになりました。なぜでしょうか。

いま、マネジャーには「人」の要素と、「成果」の要素の両面が、ますます求められるようになってきているからではないでしょうか。変化の激しい、厳しい経営環境の中で成果を上げ

ることは容易なことではありません。マネジャーが奮闘すればするほど、メンタルヘルスの問題やハラスマントの問題に直面することさえもあります。

つまり、こうした問題を回避しながら成果を上げるために、モチベーションをマネジメントする能力がマネジャーにとって必須の能力となってきています。

このような企業や組織、社会の関心の高まりを受けて、学校法人三幸学園と株式会社リンクアンドモチベーションによって、2012年4月一般社団法人モチベーション・マネジメント協会（以下「当協会」）が設立されました。三幸学園の設立になる東京未来大学において、同じ2012年4月にモチベーション行動科学部が誕生しています。また、株式会社リンクアンドモチベーションは、日本で初めてモチベーション・コンサルティングをビジネスとして成功させた東証一部上場企業です。ともに、モチベーションに関する研究所を有し、モチベーションに対する科学的な理解と探究、そしてモチベーション・マネジメントの実践と普及に、強い使命感をもって取り組んでいます。

そして、この取り組みの一環として、当協会においてモチベーションをマネジメントする能力を表す指標として「公認モチベーション・マネジャー」資格制度を発足させました。この資格は当協会が認定するビジネス系資格として、ベーシック、アドバンスト、プロフェッショナルの3種類に分かれています（次頁図参照）。

はじめに

【3種類の資格体系と学習内容】

			
主な取得対象者	●若手社会人 (特に社会人1年目)	●組織管理者 ●プロジェクト管理者	●経営幹部 ●コンサルタント
対象者ニーズ	●自己の仕事の意味付け ●上司や同僚とのコミュニケーションの活性化	●部下のモチベーションUP ●組織内コミュニケーションの活性化	●自組織全体の活性化 ●活性化のための仕組みづくりと実践のポイント
学習内容	自分自身に対するモチベーション・マネジメントを中心に、主に実践スキルを身につけます。	他者に対するモチベーション・マネジメントを中心に、主に実践スキルを身につけます。	組織に対するモチベーション・マネジメントを中心に、理論・知識と共に、実践スキルを身につけます。

図. 公認モチベーション・マネジャー資格制度の概要(詳細は協会公式ホームページ <https://www.mm-a.jp/>)

本書はアドバンスト資格のテキストです。アドバンスト資格は組織管理者、すなわちマネジャーのみなさんが主な対象であり、部下のモチベーションUPを実現する実践スキルを身につけることを主な目的としています。アドバンスト資格を取得することで、ますます求められるようになったモチベーションをマネジメントする能力を身につけることが出来ます。

そして、本書はマネジャーの実践的な能力を習得するという目的に合わせて、資格のテキストからぬ構成となっています。

マネジャーのみなさんが直面する悩ましい問題を12のケースとして、『変化』『慣性』『理想』『違い』の4つの章でそれぞれ3ケースずつ紹介しています。そして、その悩ましい問題に対してモチベーション・マネジメントの達人であり、『café&bar M』のオーナーであるモチベーション・マネジャー持辺さんがアドバイスをするというストーリー仕立てになっています。

さらに、その持辺さんのアドバイスが、どのような理論的背景を持っているのかをわかりやすく解説しています。アドバイスは各ケースに2つずつ用意してありますので、読者の皆さんには合計24のアドバイスから24の背景理論(セオリー)を学ぶことができます。

12のケースはビジネス現場のリアリティを大切にしてつくりました。本書に登場する12名の悩めるマネジャーたちは、読者のみなさんお1人おひとりの中にも居るのではないでしょうか。是非「思い当たる節がある」「身に覚えがある」という感覚を大切にしてください。みなさんの経験と照らし合わせながら読み進めていただくことで、より理解が深まり学習効果が高まります。

本書はたいへん読みやすい内容となっていますが、ケースで紹介される実践スキルや解説している背景理論は、モチベーションをマネジメントする能力を身につけるのに極めて有効なものばかりです。

本書で学んだことを是非実践してみてください。そして実践を通じてさらにモチベーションをマネジメントする能力を高めていってください。

アドバンスト資格の認定講座及び試験は、毎年定期的に実施されます。詳細は協会公式ホームページをご参照ください。

モチベーションをマネジメントする能力を高め、資格取得を目指して学びと実践に励んでください。1人でも多くの『モチベーション・マネジャー』が誕生することを心から願っています。

2020年6月 執筆者を代表して

東京未来大学 モチベーション研究所 特任研究員
一般社団法人モチベーション・マネジメント協会 事務局長
佐久間俊和

目 次

■ はじめに	2
■ 目次	6
■ プロローグ	10

CHAPTER 1 変化がモチベーションを下げる



CASE 1 人事異動 15

異動してきた期待のエースが成績不振。
このままではメンタル面の問題になってしまうかもしれない

- 理論解説 欲求階層説 23
理論解説 自己効力感 27

CASE 2 M&A 31

M&Aによって、まったく異なる企業文化の職場に戸惑い、
元気がなくなってしまった

- 理論解説 フィット理論 37
理論解説 X理論・Y理論 40

CASE 3 ワーク・ライフ・バランス 43

ワーク・ライフ・バランスに悩み、
仕事を諦めてしまうことでパフォーマンスが落ちた

- 理論解説 ソーシャル・サポート 48
理論解説 スピル・オーバー仮説 51

CHAPTER 2 慣性がモチベーションを下げる



CASE 4 仕事がつまらない 57

仕事がつまらない。
仕事の意味や意義を理解しても、つまらないものはつまらない

- 理論解説 集団凝集性① 63
理論解説 ゲーミフィケーション 66

CASE 5 仕事に飽きた 69

今までがむしゃらにやってきたが、飽きてしまった。
これまで仕事のやりがいや意義をあまり考えてこなかった

- 理論解説 高原現象 76
理論解説 集団の理論、集団の影響力 79

CASE 6 昇進したいと思わない 83

いまの仕事に満足しつつも、
仕事を通じて何を実現したいのかがわからず、成長スピードが遅い

- 理論解説 目標設定理論 88
理論解説 構造転換 91

CHAPTER
3

理想がモチベーションを下げる



CASE 7 キャリアがみえない 97

キャリアに悩み、
将来の漠然とした不安を抱えて、元気がなくなった

理論解説 ブランド・ハップンスタンス 102

理論解説 集団凝集性② 105

CASE 8 自信喪失 107

真面目で責任感のある自信家だったので、
失敗続きで、すっかり元気をなくした新人

理論解説 ステレオタイプ 114

理論解説 経験学習モデル 117

CASE 9 結局やりきれない 121

成果が上がらずに反省の糸を繰り返すが、
意志が弱くて何も変わらない若手

理論解説 関与(コミットメント)をどう高めるか 128

理論解説 ジョハリの窓 131

CHAPTER
4

違いがモチベーションを下げる



CASE 10 年下上司 - 年上部下 137

上司が年下なのは正直おもしろくない。
心のわだかまりに、好きな仕事もおろそかになる

理論解説 サーパント・リーダーシップ 143

理論解説 リーダーの6つの勢力 146

CASE 11 女性上司 149

女性の上司に対して素直にコミュニケーションが出来ずにパフォーマンスが落ちる

理論解説 コンフリクト理論 154

理論解説 リーダーシップPM理論 157

CASE 12 外国人社員 161

日本企業に就職したものの、
納得のいかないことばかりでやる気がなくなったアメリカ人の新人

理論解説 ハイ／ロー・コンテクスト 166

理論解説 モノクロニック／ポリクロニック 169

- エピローグ 172
- 「理論解説」のまとめ 176
- 人名索引／語句索引／図表索引 180
- 参考文献 182
- 執筆者紹介 183

Prologue プロローグ

東京都中央区某所にある『café&bar M』、オーナーである持辺さんは^{もちべ} 今日も朝から唯一のランチメニューであるハヤシライスの仕込みに集中していた。このハヤシライスは持辺家の家庭の味ながら、一度食べたら忘れられない濃厚な味に老若男女を問わずにピーターとなり、お昼時には近隣のビジネスパーソンが行列をつくるほどの人気である。

午後2時にランチ営業を終え、午後6時の営業再開までの時間は忙しい中でもひと息つく時間でもあり、持辺さんはいつものようにメールチェックをしていた。

『おっ、今夜は佐藤さんが来てくれるのか。あれから3か月くらい経つけど、どうなったのかを報告に来てくれるなんて嬉しいなあ……』



持辺さんは大学卒業後に大手情報サービス会社に入社。30年間を会社員として過ごし、いまから4年前の53歳の時に、念願であった『café&bar M』をオープンした。

カウンター8席の小さな店は、昼はハヤシライスを求める人が行列をつくり、夜は持辺さんの話を聞きに人が集まって來た。

持辺さんは会社員だった頃『モチベーション・マネジャー』とよばれていた。モチベーション・マネジメントの達人として会社内ではちょっとした有名人で、多くのマネジャーの相談相手になっていた。

『café&bar M』のオーナーとなつたまでは、業種も規模も様々な企業の現役のマネジャーたちが、持辺さんのアドバイスを求めて毎日のように夜のお店に訪ねて來るようになった。お店のことをクチコミで知った彼らは、持辺さんの豊富な経験に基づく話に、貴重なヒントをもらっていた。

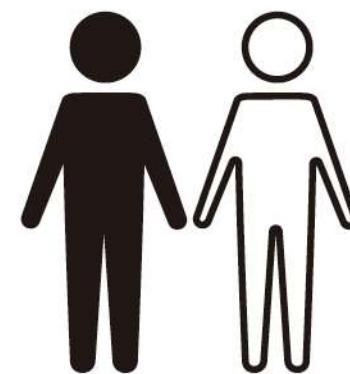
今夜報告に来てくれる佐藤さんのメールには、3か月前の自分と同じように悩んでいる寺田さんというマネジャーを連れて來ると書いてあった。

今夜の新しい出会いが楽しみな持辺さんであった。

CHAPTER

1

**変化が
モチベーションを下げる**





CASE
1

「人事異動」

人は変化に対して本能的に不安を感じる。これは「現状維持バイアス」とよばれる心理的なバイアスが強く働くことによる。

マネジャーは、変化に戸惑うメンバーにどう向き合うべきだろうか？

異動してきた期待のエースが成績不振。このままではメンタル面の問題になってしまうかもしれない

30歳中堅社員 Aさん と マネジャー 寺田さん

大手システム会社の法人営業部門のAさんは、6か月前に総務部から異動してきた。Aさんは新卒入社以来7年間総務部に在籍していて、その真面目な仕事ぶりは総務部内はもとより部外の評価も高かった。そんなAさんが自己申告制度を使って入社以来念願の営業部に異動してきたのである。

異動して6か月、なかなか成果の上がらない日々が続き、自ら希望した異動にもかかわらず最近はモチベーションが下がっている……

**異動してきた期待のエースが成績不振。
このままではメンタル面の問題になってしまうかもしない**



寺 田：「持辺さん、はじまして、よろしくお願ひします」

寺田さんは佐藤さんに連れられて、Aさんの事をモチベーション・マネジャーの持辺さんに相談に来たのである。

持 辺：「こちらこそ、よろしくお願ひします」

寺 田：「はい、今日はちょっと悩ましい事があって伺いました」

寺田さんは早速、Aさんの事を持辺さんに相談し始めた。

寺 田：「異動してまだ半年ですから、私としては成果が上がらないのもやむを得ないと思っていて、本人にも焦ることはないと言っているのですが、最近すっかり元気がないんです」

持辺さんは黙ってうなずきながら、寺田さんの話を聞いている。

寺 田：「まあ、1年で成果が上がるようになればと思っているので、あと半年あるのですけどね」

持 边：「寺田さんの部署では異動してきた人が成果を上げるようになるのに、どのくらいの期間が必要なんですか？」

寺 田：「そうですね、人によりますけど早い人だと6か月で成果を上げますし、遅いと2年くらい成果が上がらない人もいますね」

持 边：「寺田さんは、Aさんは1年くらいかかると思っているんですね」

寺 田：「いまはそうですね。ただ当初は半年で成果を上げてくれると期待していました。Aさんは総務部で中堅のエース的存在で、周囲の評価も高かったですし、実際に一緒に仕事をみると評判どおり真面目で一生懸命ですから、成果を上げるのは早いだろうと思っていました。

ただ、考えてみれば総務部と営業部では、仕事の内容も仕方も全く違うでしょうから、変化が大き過ぎて半年で成果を上げるのは、いくら優秀で真面目なAさんでも難しかったんだと思います。

だから、いまでもAさんに対する期待や信頼は変わらないですし、多少時間はかかるでも必ず成果が上がるようになると、私が期待し、信頼している事も伝えているので、そこはAさんもわかっているはずです」

持 边：「ところで、営業部にはAさんの同期の人はいるんですか？」

寺 田：「はい、2人います。1人は入社以来営業部で今回リーダーになったBさん。もう1人は3年前に顧客サポート部から異動してきたCさん。Bさんは今回リーダーになったくらいですし、Cさんも次のリーダー候補ですから、営業部には欠かせない存在ですね」

持 边：「なるほどね。Aさんも同期に負けたくないという気持ちはあるでしょうね」

寺 田：「そうですね。本人は口には出しませんが、意識していると思います。Aさんの性格が負けず嫌いということはないと思いますが、プライドは高いので、同期の2人のことを意識しているのは間違いないですね」

異動してきた期待のエースが成績不振。
このままではメンタル面の問題になってしまうかもしない



寺田さんが何かを思い出して話し始めた。

寺 田：「2か月くらい前だったと思いますが、BさんとCさんの話をAさんにしたことがありました。当時はまだ早く成果を上げてほしいと思っていた、Aさんの刺激になればと2人の話をして、負けないように成果を上げようという話をしました。その時は、『はい、頑張ります』と元気に答えていたんですけどねえ……」

持 辺：「それで、Aさんの元気がないのはいつ頃からですか？」

寺 田：「まあ、なかなか成果が上がらない日々が続いたので、徐々に元気はなくなっていましたと思います。この3週間ですかね、急に元気がなくなった様子で、すっかり自信を失ってしまったように見えます」

持 辺：「そんなAさんとはどんな話をしているのですか？」

寺 田：「はい、まずは焦るなという話です。半年成果が上がらなかったからといってAさんに対する期待も信頼も変わらないという話をしています」

持 辺：「なるほど、他にはどんな話をしていますか？」

寺 田：「はい、Aさんがすっかり自信を失ってしまったと感じたので、先週面談をして一緒にスキルの棚卸をしました。営業部と総務部では必要な専門スキルが違うのは当然なんですが、コミュニケーションスキルや課題解決スキルといったポータブルスキルは部署や仕事が変わっても関係なく使えるスキルですから、Aさんがこれまで学んできたスキルは営業部でも活かせるという話をしました。

少しでも自信を取り戻してほしかったんですが、この1週間の様子は残念ながら変わらないですね」

持 辺：「スキルの棚卸は大事ですね。それで自信を取り戻すケースもありますからね。でもAさんは変わらないんですよね。Aさんの健康状態やプライベートの面はどうでしょうか？」

寺 田：「はい、先週の面談で確認しましたが、健康状態は大丈夫のようです。半年でちょっと体重は落ちたそうですが、食事も睡眠もいまは問題ないようです。プライベートな面も特に問題はないと言っています。ただ、この状態が続くと、Aさんはとても真面目なのでメンタル面が心配です。

いまはまだそれほど深刻な状況ではないかと思うので、このまま見守るのもよいかと思っているのですが、これ以上何をすればよいのかわからなくて……、ぜひ持辺さんのアドバイスを伺いたいと思っています」

持辺さんはしばらく考えてからゆっくりと話し始めた。

異動してきた期待のエースが成績不振。
このままではメンタル面の問題になってしまうかもしれない



持 辺：「そうですね。あくまでいま伺ったお話からですが、自分だったら気をつける事が2つあります」

寺 田：「2つですか？是非教えてください」

持 辺：「まず1つ目は、【とにかく声をかけること。愚痴でも何でも聞いてあげること】を意識します」

寺 田：「声かけですか？」

持 辺：「はい、自然にやっていると思いますが、意識して毎日1回は必ず声かけをするようになるとよいでしょう」

寺 田：「確かに、意識しては、声かけはしていないですね」

持 辺：「Aさんは半年成果が上がらずに、大きなストレスを抱える中で、自分の居場所がないと感じ始めているかもしれません。寺田さんの期待と信頼に応えられない自分は異動してこなければよかったです……、営業部には自分の居場所がない……、そんな気持ちになってしまっているかもしれません。
声をかけて話を聞いてあげることで、営業部にいていいんだ。ここにも自分の居場所があるんだということを感じさせてあげることが重要です」

寺 田：「なるほど、確かに自分の居場所がないと感じているかもしれませんね」

持 辺：「2つ目は、【ちょっとした成長を見つけて褒めてあげること】です」

寺 田：「ちょっとした成長ですか？」

持 辺：「はい、Aさんは自分でも早い段階で成果を上げられると自信を持っていたと思いますし、そのために真面目に一生懸命に仕事に向き合ったはずです。人は一生懸命頑張ると自分の弱みに向き合う事になるので、Aさんは自分が出来ない事を思い知って、その課題克服に努力してきたはずです」

寺 田：「確かにそうですね」

持 辺：「真面目で一生懸命なAさんは、なかなか成果の上がらない状況で自分が成長していることを実感出来ていないのではないか。たとえば10求められている中で、3しか出来ないところからスタートしたとすると、一生懸命努力して、3が7に成長しても、10にはまだ3足らないから出来るようになったとは思えない。

真面目で一生懸命な人ほど成長を実感しにくいものなんです。だから、周囲が成長を実感できるように、成長したことをフィードバックしてあげる必要があります。3が7になるということは、ものすごく成長しているわけで、それを実感させてあげることが重要です」

寺 田：「なるほど、成長実感が持てればモチベーションにつながりますね。この調子で頑張ればいいんだって思えれば、頑張れるものですよね」

異動してきた期待のエースが成績不振。
このままではメンタル面の問題になってしまうかもしれない

持 辺：「そうそう。そのとおりです。成長を褒める時は、気づいた時に直ぐに具体的に褒めるようにするとよいでしょう。Aさんみたいなケースは珍しくはないんですよ。人事異動に限らず転勤や昇進、転職の場合や、単なる担当変更の場合でも、仕事や環境が変わって求められるものが変わった時は、モチベーションが下がるケースが少なくないんです」

寺 田：「なるほど、仕事が変わった時は要注意ですね。

持辺さん、ありがとうございました。教えていただいた2つのアドバイス、早速実践してみます。また、報告します」

・理論解説・

とにかく声をかけること…

欲求階層説

いまのAさんが置かれている状況を、マズロー（A.Maslow）の欲求階層説から考えてみる。

はじめに、マズロー理論を簡単におさらいしてみよう。マズローは、人の欲求はばらばら無秩序に存在するのではなく、一定の秩序（階層性）をもって存在すると考えた。

すなわち、欲求は最も下位に生理的欲求、その上位に安全欲求、愛情・所属欲求、自律（尊厳）欲求、そして最上位に自己実現欲求という階層性をなす。上位の欲求はそれよりも下位の欲求が充足されないと顕在化してこない。また、ある階層の欲求が満たされないとその欲求充足に向けてモチベーションは強まるが、充足されるとその欲求はもはやモチベーションを強めるには役に立たず、それよりも上位の欲求が意識されるようになる。

● 欲求階層説：マズロー





ただし自己実現欲求は、ある時点で充足されてもそこで終息するものではなく、さらに高みを目指して人を行動に導く。自己実現とは、人があるべき理想的な存在に少しでも近づこうとする欲求であり、ここまで終わりということはない。だからこそ人は成長し続ける存在ということができるのである。

マズローの欲求階層説から考えると、Aさんは愛情・所属欲求の階層で不全感をもっている可能性がある。

他者から愛される、他者に受け入れられる、集団の一員としてその存在を認められるということは、人が社会生活を送っていく上で不可欠の欲求であり、仕事生活であってもプライベートな生活であってもその重要さは変わらない。

Aさんの場合、思うように成果が出ないことで営業部での居心地の悪さが強くなり、営業部の一員であるという所属意識が弱まっていることが考えられる。

Aさんが営業部のメンバーとして受け入れられている、営業部にちゃんと居場所があるという意識をもつことができるよう、周囲がサポートしてやることが大切である。

上司や同僚が声をかける、特に上司が積極的に声をかけ、話を聴いてやることが、Aさんの中に『自分もこの営業部の一員なのだ』という意識が

強まるきっかけとなる。

所属の欲求が満たされて初めて、行動に自信が生まれ、自分の判断を信じて積極的に行動しようとするモチベーションが強まっていく。すなわち自律（尊厳）欲求が活性化していくのである。

マズローの欲求階層説は、下位の欲求が満たされて初めて、それよりも上位の欲求が顕れるという、いわば下から上への一方通行の流れとして欲求の発現を考えている。

これに対して、マズロー理論の流れを受け継いだ研究者であるアルダファー (C.P. Alderfer) は、上位から下位への流れも組み込んだ「ERG理論」を開発した。

アルダファーはマズローの欲求階層を再吟味し、欲求を下層から存在欲求 (Existence needs:E)、関係欲求 (Relatedness needs:R)、成長欲求 (Growth needs:G) の3段階にまとめた。

存在の基本的欲求 (E) から創造、成長の欲求 (G) へと欲求が顕れてくるという、上層に向かう流れはマズローと共通するが、大きな違いもある。

その1つは、3つの欲求階層が同時に強まり、人を動かすことがあるという仮定である。

もう1つは、上位の欲求が満たされない場合には、それより下位の欲求の重要度が再び強まるという、上昇下降二方向の流れの仮定である。

つまり、欲求間の関係については、マズローが単純構造であるとすれば、アルダファーはより複雑な構造としてとらえているということができる。

現実の生活の中では、階層の異なる複数の欲求が同時に人を動かすこともあるだろうし、たとえば自己の尊厳が満たされない場合には他者からの承認が再び行動へのモチベーションにつながることもある。このように考えると、アルダファーモードの欲求構造の方が、マズローより現実的な感覚に近いようにも思われるが、どうだろうか。

● 欲求階層：アルダファー

欲求区分	意味
上位	成長欲求 Growth needs 自己及び自己を取り巻く環境に対して創造的で、生産的でありたいとする欲求
	関係欲求 Relatedness needs 自己の周りの重要な他者（家族、上司、同僚、部下、友人、敵など）との人間関係に関する欲求
	存在欲求 Existence needs 飢えや渴き、また賃金や作業条件など、生存を満たすためのあらゆるタイプの生理的・物質的欲求

いまのAさんには、小さなことでもよいので「やつたらできた。よし、やればできる!」という自信をもつことが必要である。**バンデューラ**(A.Bandura)の自己効力感を下敷きに考えてみる。

バンデューラによれば自己効力感とは、「予測される状況に対処するため必要とされる一連の行為を、いかにうまくなし得るかについての本人の判断」をいう。

人は、ある行動がある成果をもたらす（たとえば『毎日15分勉強すれば資格試験に合格できる』）ことを確信できたとしても、そのために必要な行動をうまくなし得る（『毎日15分勉強を続けることができる』）という判断に自信がもてなければ、実際の行動にうつる可能性は低い。この後者の自信が自己効力感である。

自己効力感に影響する要因には、直接の成功体験、代理的体験、言葉による説得、情緒的覚醒の4つがある。

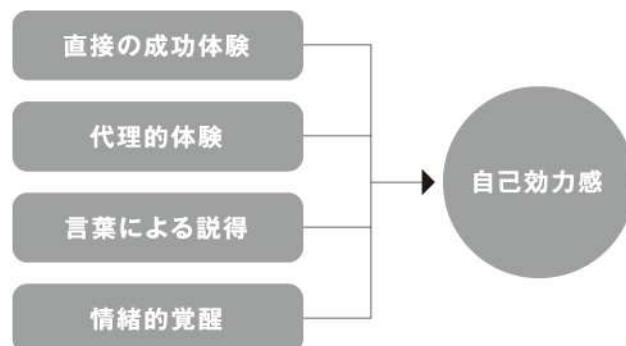
このうち自己効力感への影響が最も強いのが、直接の成功体験である。困難にチャレンジし、自分の力でそれを克服することができたという体験は、「やればできる」という自信を深める。成功体験を重ねることで自己効力感は高まり、さらなるチャレンジに向けたモチベーションが生まれる。



反対に、度重なる失敗の体験は、「この課題は自分の手に負えない」という自己効力感の低下を招き、チャレンジへのモチベーションは低下する。

直接の成功体験は、大きな成功でなくともよい。小さな成功体験を重ねながら一歩一歩前進していくやりかたは、**スマールステップの原理**として知られている。

● 自己効力感：バンデューラ



自己効力感を育て、課題達成へのモチベーションを促進する上でも、スマールステップの原理は有効である。

ちょっとした成長を見つけて褒めてやるという持辺さんのアドバイスは、Aさんの自己効力感を高めることにつながる。

スマールステップの原理からすれば、褒めるのが1度かぎりでは効果がない。

小さなことでよいので、機会を見つけては声をかけ、ポジティブな評価を与えることが、Aさんの自己効力感を高め、次のチャレンジへの意欲を引き出していく。

持辺さんのアドバイスの中にある、「気づいた時に直ぐに具体的に褒める」ことは、**フィードバック**の基本である。

フィードバックとは、情報を与えることであり、本人にとって情報を得ることである。情報は具体的であることで、本人にとって次の行動への手がかりとなる。

また、時間をおいてしまうと、そのときの行動との結びつきがあいまいになってしまい、手がかりとしての有用性が減じてしまう。

だいぶ後になってから、「あのときの頑張りはよかったです」といわれても、自分がどのように頑張って、どれがどのように評価されたのか、ピンとこなくなってしまっていることもある。

これまでの研究からも、フィードバックは具体的に早めに行うことが、その有効性を高めることが知られている。

一般社団法人モチベーション・マネジメント協会

経営コンサルタントを手がける株式会社リンクアンドモチベーションと、日本初のモチベーション行動科学部を設置した東京未来大学を運営する学校法人三幸学園によって、2012年4月に設立されたのが一般社団法人モチベーション・マネジメント協会です。

このモチベーション・マネジメント協会が「公認モチベーション・マネジャー」の資格を認定します。

公認モチベーション・マネジャー資格講座・試験に関しては、
協会ホームページにてご確認ください。

<https://mm-a.jp/>

執筆者紹介

◆角山 剛 (かくやま たかし)

東京未来大学学長、同大学モチベーション行動科学部教授、
株式会社リンクアンドモチベーション社外取締役

【主要著書】

「実践モチベーションマネジメント【BASIC】」(共著、ユーメディア、2019)
「組織行動の心理学」(編著 北大路書房 2019)
「キーワード心理学 12巻 産業・組織」(新曜社、2011)
「産業・組織心理学ハンドブック」(編集代表、丸善、2009)
「産業・組織心理学」(共著、朝倉書店、2006)

◆佐久間 俊和 (さくま としかず)

東京未来大学モチベーション研究所特任研究員、マネジメント開発研究所代表

【主要著書】

「実践モチベーションマネジメント【BASIC】」(共著、ユーメディア、2019)
「実践モチベーション・デザイン」(ビジネス教育出版社、2015)

—実践—モチベーション・マネジメント【ADVANCED】

公認モチベーション・マネジャー資格 ADVANCED TEXT

発行者 一般社団法人 モチベーション・マネジメント協会

〒120-0023 東京都足立区千住曙町34-12

TEL : 03-5284-3662 URL : <https://mm-a.jp/>

発行所 株式会社 ユーメディア

印刷所・製本所 欧文印刷 株式会社

2020年7月1日 第1版

© Motivation Management Association 2013 Printed in Japan
落丁・乱丁本の場合は弊社制作管理部(☎03-3239-6226)へご連絡下さい。
ISBN978-4-569-81633-3