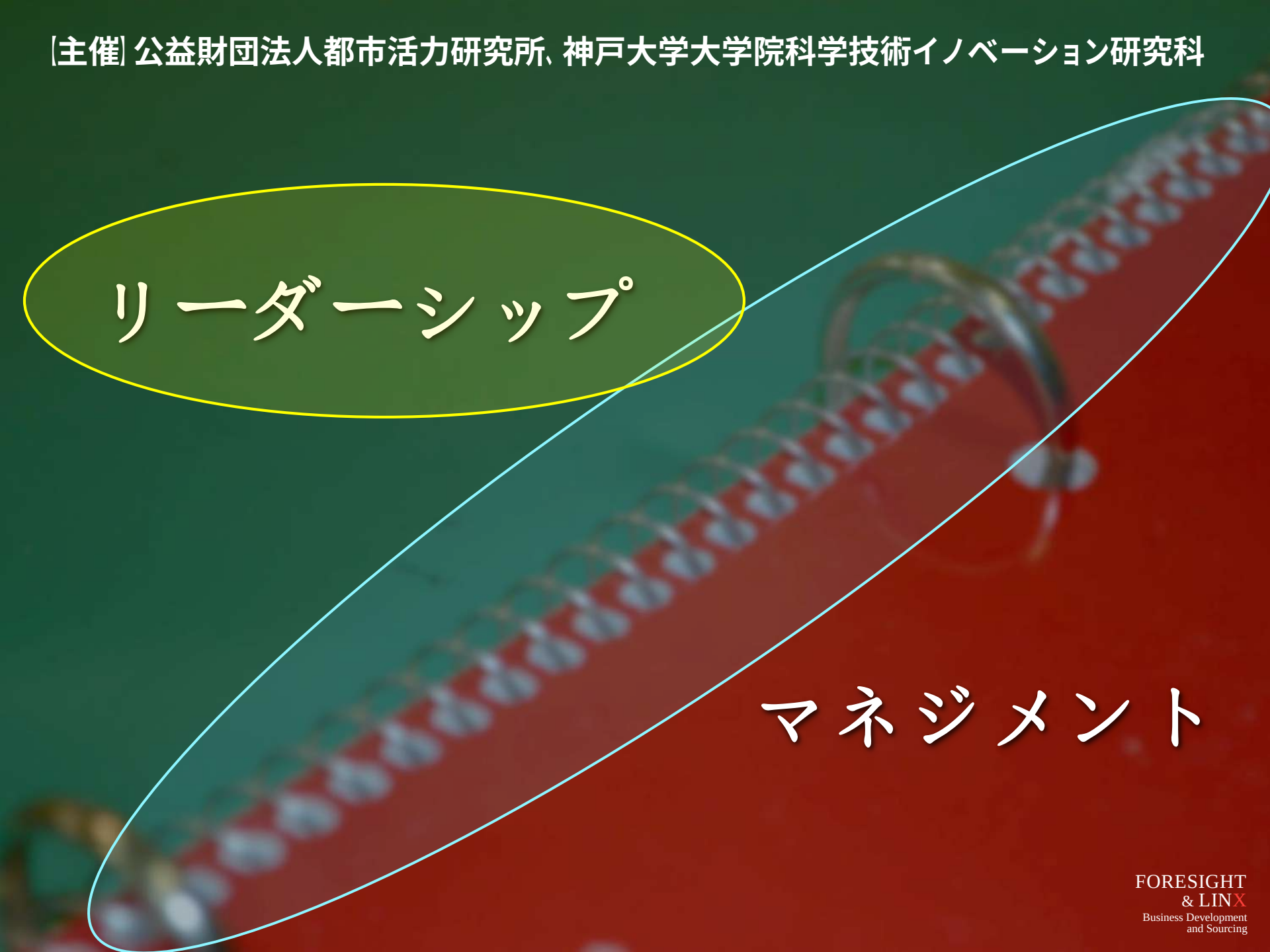
【主催】公益財団法人都市活力研究所、神戸大学大学院科学技術イノベーション研究科



FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

リーダーへの期待と責任

組織の目標達成に貢献する

↑

結果を出す•成果をあげる

↑

パフォーマンスの高い
チームを作り、持続させる

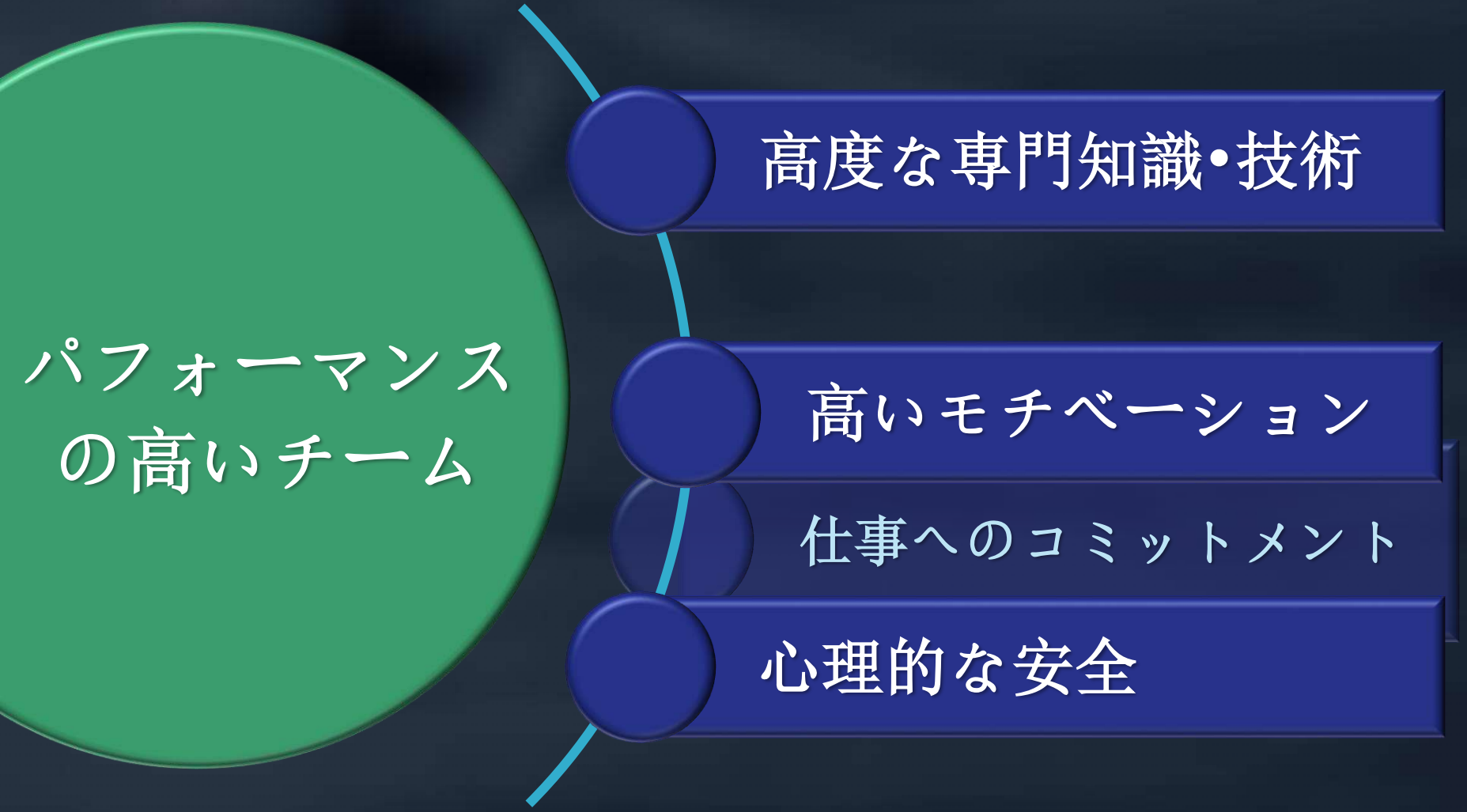
FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

パフォーマンスの高いチームは、
そうでないチームと
どこが違うのか?

パフォーマンスの高いチーム

- 高度な専門知識•技術
- 仕事に対する高いコミットメント

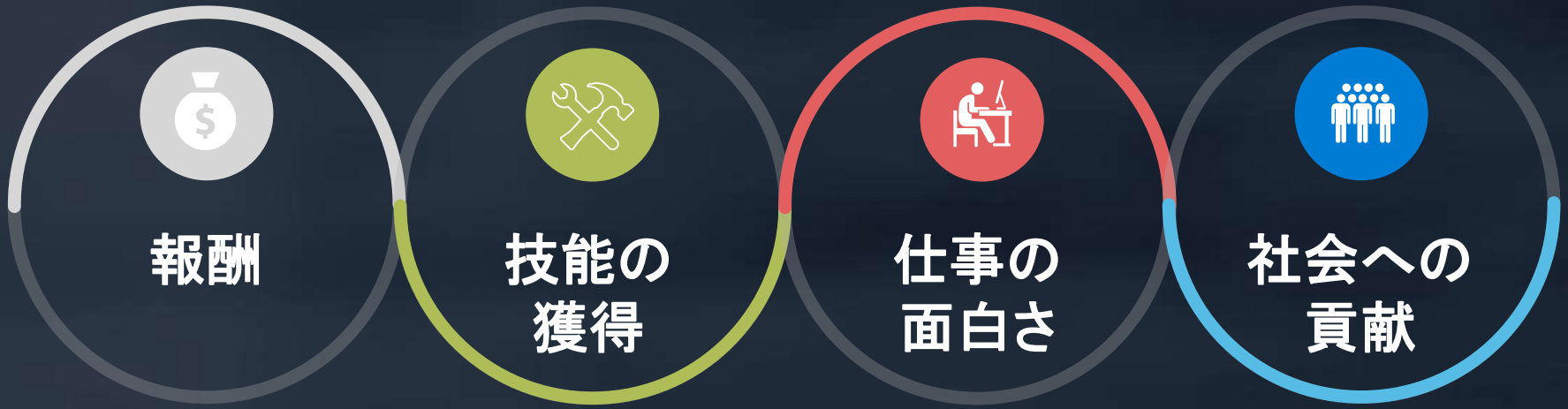
FORESIGHT & LINX
Business Development and Sourcing



FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

モチベーション（動機）

ある目標に対して取組みたいと思う意欲



FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

モチベーション（動機）

内発的動機

対象から直接受ける動機

（例）達成感、有能感、学習、
貢献、好奇心、責任、etc.

外発的動機

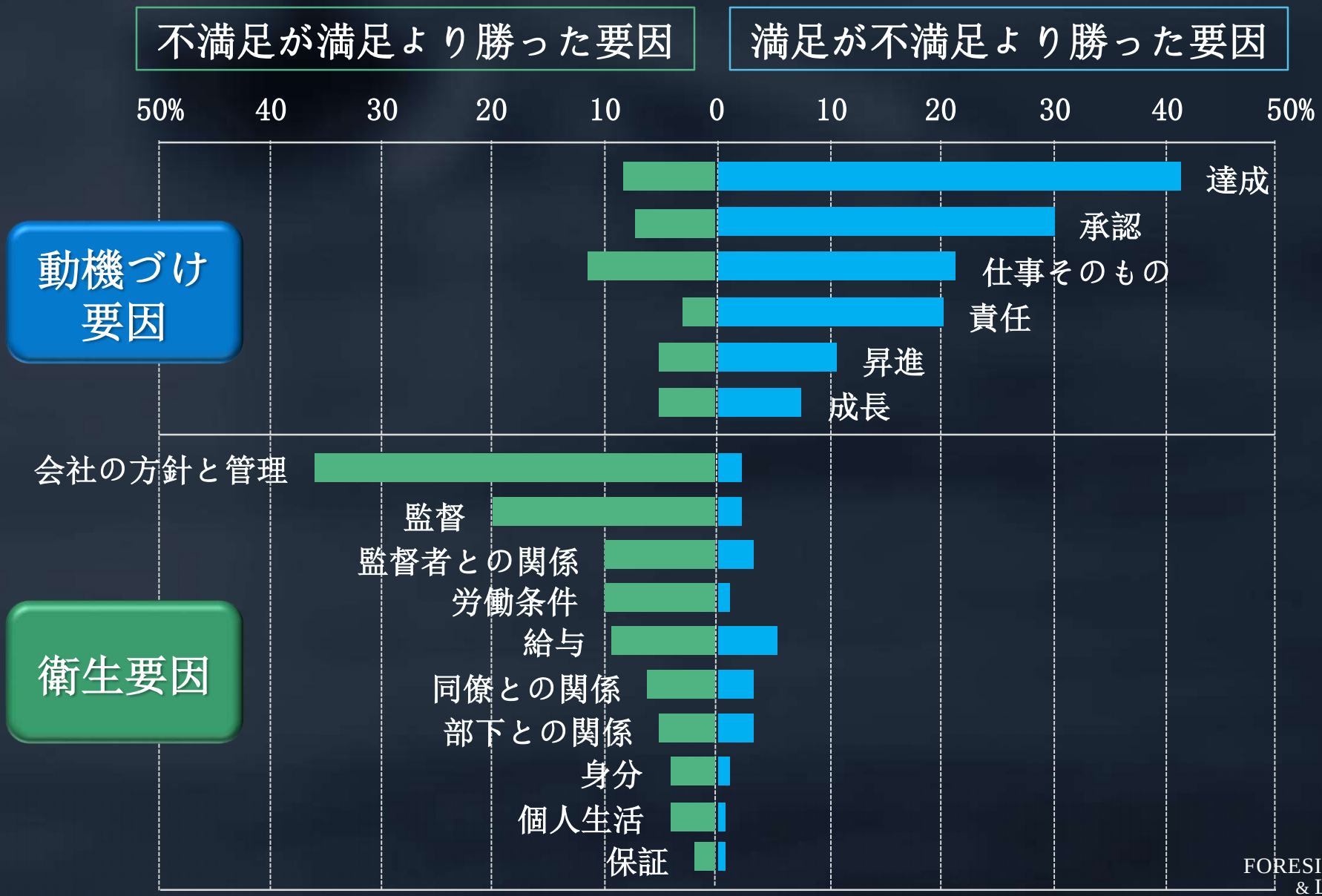
対象外から受ける動機

（例）報酬、待遇、身分、評価、
評判、安全、etc.

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

外発的動機を高めることは効果的か？

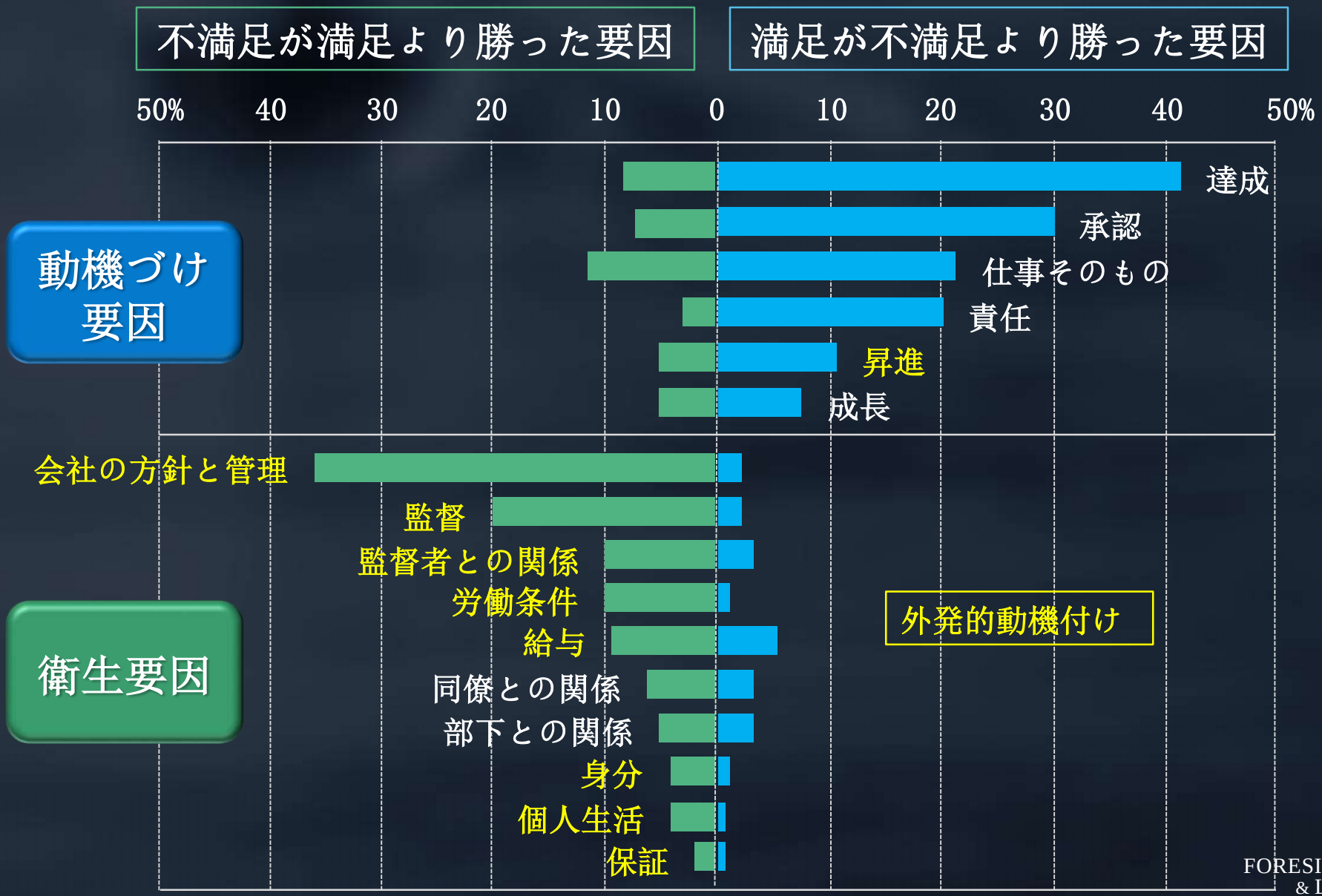
ハーズバーグの調査



Frederick Herzberg (1959)

FORESIGHT & LINX
Business Development and Sourcing

ハーズバーグの調査



Frederick Herzberg (1959)

FORESIGHT & LINX
Business Development and Sourcing

ハーズバーグの理論

Hygiene Factors（衛生要因）

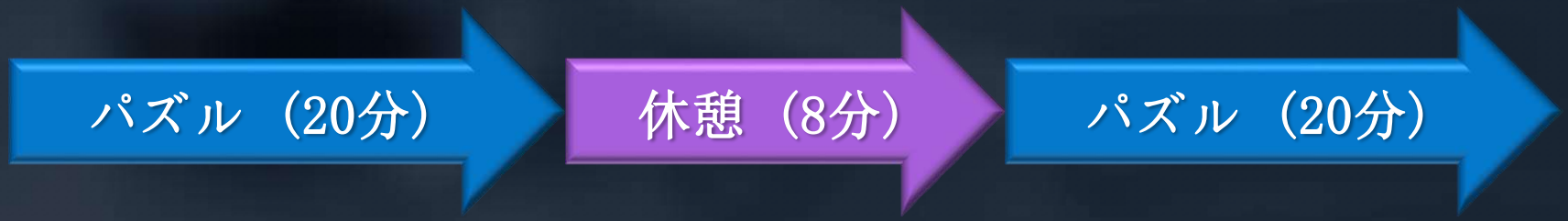
あるレベル以下だと不満を感じるが、あるレベル以上になっても満足度は上がらない要素

（例）報酬、環境、休暇、福利厚生、上司の態度、会社の方針

“不満足” の反対は ”満足” ではない。

衛生要因（外発的動機付け）を必要以上に高めても、動機付けにはならない。

外発的動機の負の作用



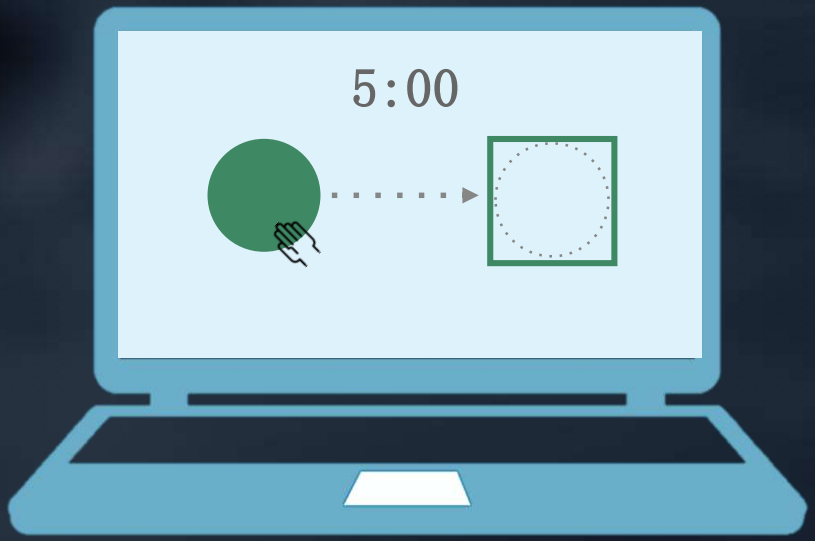
	1日目	2日目	3日目
グループ A	報酬なし 213”	報酬なし 205”	報酬なし 241”
グループ B	報酬なし 248”	報酬あり 318” ↑	報酬なし 198” ↓

報酬に代表される外発的動機付けは、一旦与えると、それが失われたり減少した場合に、むしろ負の動機付け要因となる。

Edward Deci (1971)

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

外発的動機の内発的動機への影響



(A)	研究のためぜひ力を貸して欲しいと依頼	168
(B)	1,000円を渡して、実験に参加を依頼	159
(C)	100円を渡して、実験に参加を依頼	101

内発的動機がある時に、報酬などの外発的動機付けをすると、内発的動機が弱められる。

James Heyman & Dan Ariely (2004)

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

外発的動機（アメとムチ）の問題

- 短期的な成果を求めがちになる
- 依存性がある
- 欲求がエスカレートする
- 自律性が失われる
- 不正や倫理に反する行為を助長する

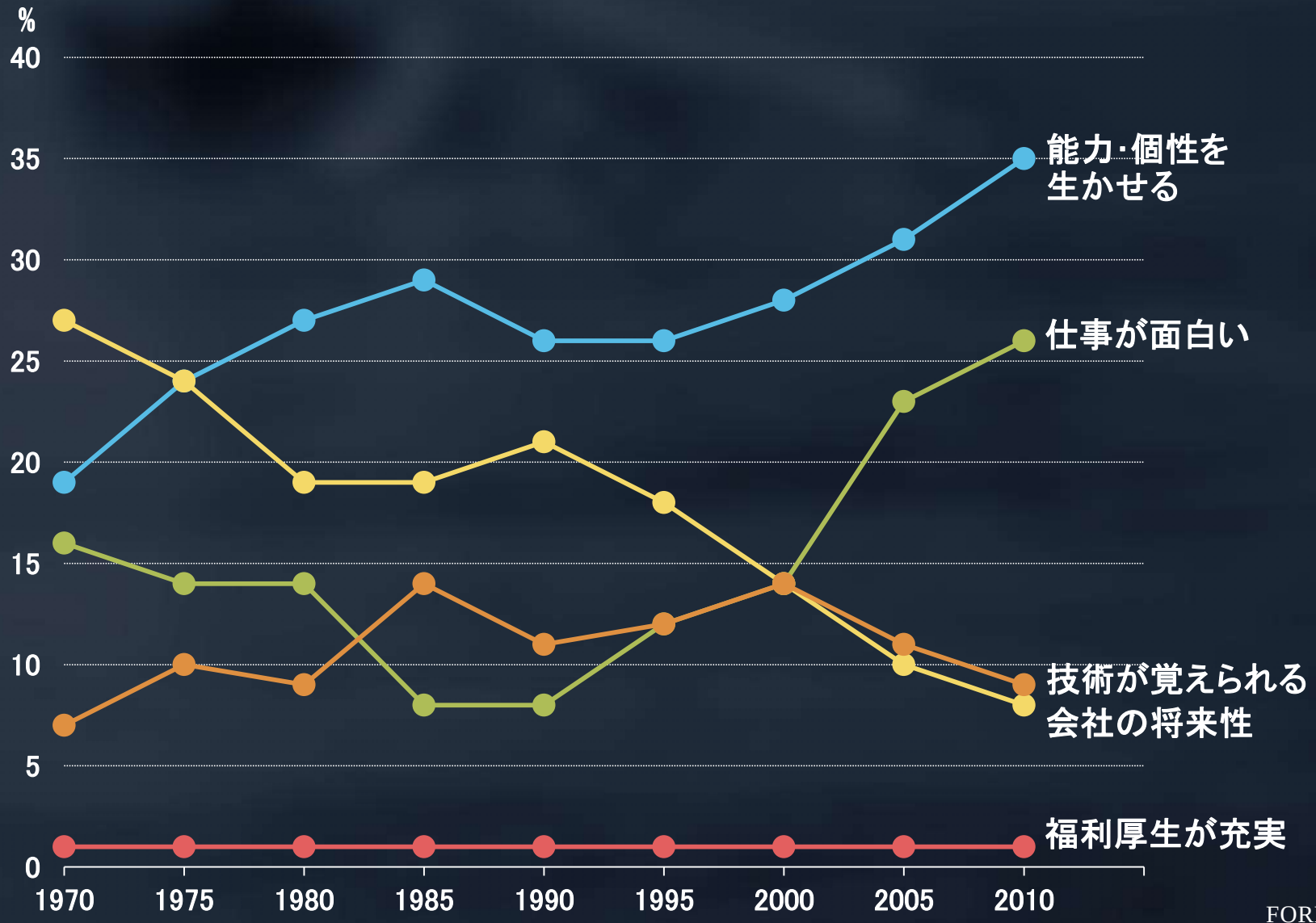
	外発的動機	内発的動機
取り組みの 主体性	低い	高い
取り組みの 持続性	短期	中●長期
成果の 質	低い	高い

仕事において

内発的動機が高まるのは、

- 仕事が 面白い
- 仕事に やりがいを感じる

新入社員 働くことの意識調査



日本生産性本部・日本経済青年協議会（2014）

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

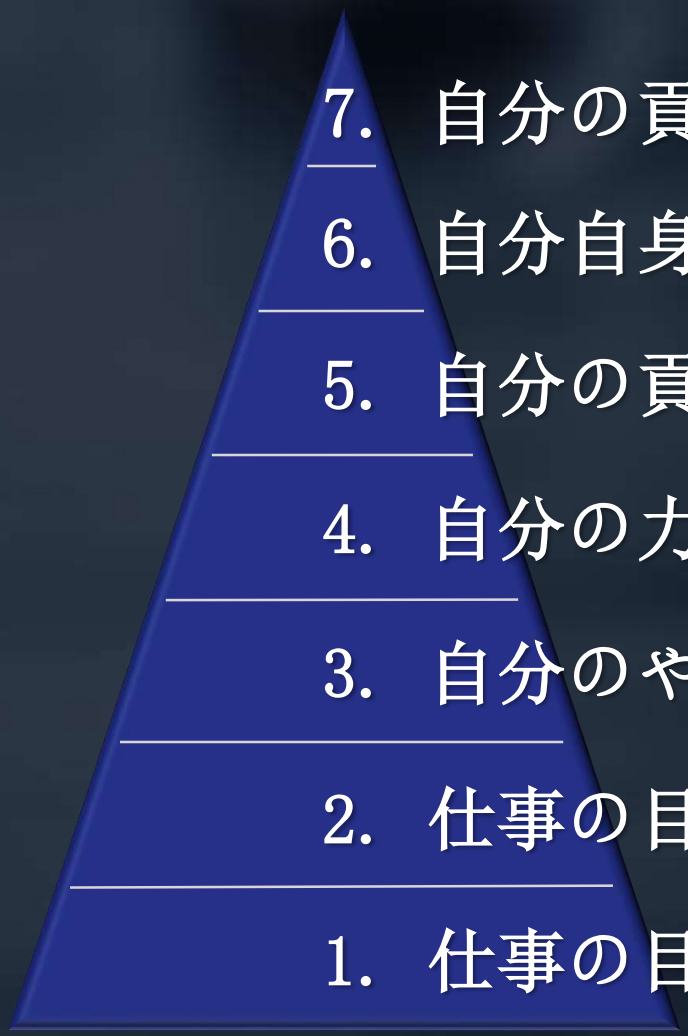
「やりがいのある仕事」とは

1. 知的好奇心を満たしてくれる
2. 達成感が得られる
3. 学習・成長感が得られる
4. 使命感・責任感が得られる

5. 親和形成が得られる
6. 権力行使ができる

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

仕事で内発的動機が高まるステップ



FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

仕事で内発的動機が高まるステップ

7. 自分の貢献が他者•社会の役に立っている
6. 自分自身の成長が感じられる
5. 自分の貢献が正当に評価される
4. 自分の力が発揮できる
3. 自分のやることが明確である
2. 仕事の目的に興味•意義を感じられる
1. 仕事の目的と目標が明確である

目標の設定

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

目標の設定

Specific	具体的であること
Measurable	測定可能であること
Achievable	達成可能であること
Relevant	上位の目標と関連していること
Time-bound	期限が明確であること
Challenging	挑戦的であること
Deserved	やる価値が感じられる

George T. Doran (1981)； A: Assignable, R: Realistic

パフォーマンスの高いチーム

- 高度な専門知識•技術
- 高いモチベーション
- 仕事へのコミットメント
- 心理的な安全

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

心理的に安全とは、

組織やチームにおいて、
個人的なやり取りや人との付き合いで、
イメージリスクの不安がないこと

職場環境におけるイメージリスク

無知だと思われる不安

- 質問する
- 情報を求める
- 教えをこう

無能だと思われる不安

- 間違いを認める
- 失敗を報告する
- 支援を求める

ネガティブだと思われる不安

- 批判的な意見を言う
- 間違いを指摘する
- 厳しい評価をする

邪魔をする人だと思われる不安

- フィードバックをする
- フィードバックを求める

Space Shuttle COLUMBIA

(16 January , 2003)

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

心理的に安全な組織

無知だと思われる不安

- 質問する
- 情報を求める
- 教えをこう

無能だと思われる不安

- 間違いを認める
- 失敗を報告する
- 支援を求める

ネガティブだと思われる不安

- 批判的な意見を言う
- 間違いを指摘する
- 厳しい評価をする

邪魔をする人だと思われる不安

- フィードバックをする
- フィードバックを求める

FORESIGHT & LINK
Business Development and Sourcing

Google

プロジェクト アリストテレス *2012*

チームの生産性を左右する要因は何か?

メンバーの属性と生産性に相関性は見られなかった

- X 性格 (社交性、内・外向性 等)
- X 行動特性
- X 学歴
- X スキルセット
- X 心の知能 (Emotional Intelligence)
- X 男女比
- X 社外での交流頻度
- X 共通の趣味の有無
- X チームの存在期間

etc.

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

Google

プロジェクト アリストテレス

チームの生産性を左右する要因は何か?

チームでの **心理的安全性** (Psychological safety) が生産性と相関していた

- ○ チーム内でメンバーの一人ひとりが安心して自己開示、自己表現ができる。
- ○ チーム内に「馬鹿にされないだろうか」、「叱られないだろうか」といった不安がなく、安心して 何でも言い合える。

FORESIGHT & LINX
Business Development and Sourcing

心理的に安全な組織

無知だと思われる不安	無能だと思われる不安
• 質問する • 情報を求める • 教えをこう	• 間違いを認める • 失敗を報告する • 支援を求める

学習が促進される

ネガティブだと思われる不安	邪魔をする人だと思われる不安
• 批判的な意見を言う • 間違いを指摘する • 厳しい評価をする	• フィードバックをする • フィードバックを求める

多様な意見に対して寛容

FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing

心理的に安全な組織

無知だと思われる不安

- 質問する
- 情報を求める
- 教えをこう

無能だと思われる不安

- 間違いを認める
- 失敗を報告する
- 支援を求める

学習が促進される

↓

組織の知恵と経験値が高まる

↑

多様な意見に対して寛容

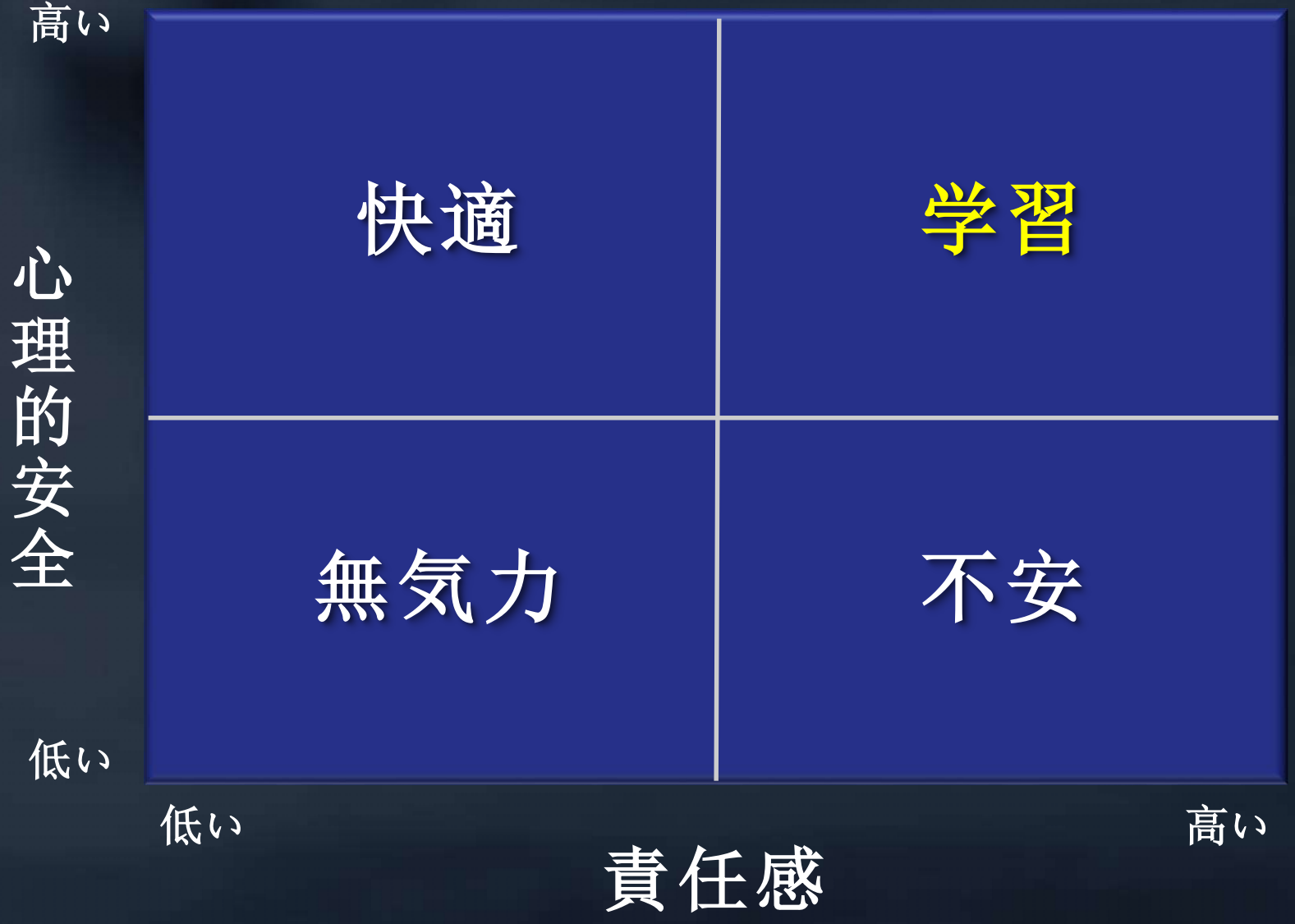
無礼だと思われる不安

- 批判的な意見を言う
- 間違いを指摘する
- 厳しい評価をする

邪魔だと思われる不安

- フィードバックをする
- フィードバックを求める

FORESIGHT & LINX
Business Development and Sourcing



FORESIGHT
& LINX
Business Development
and Sourcing