

マネジメントにおいて、「モチベーション」という言葉が盛んに使用されている。しかし、その言葉が使われる場面は多岐にわたっているため、実体はとても掴みにくい。組織行動心理学におけるモチベーションとは何かを改めて整理していただくと共に、今後、大きな課題として浮上するであろう「働く高齢者のモチベーション」についても伺った。

角山 剛氏

東京未来大学 モチベーション行動科学部 教授



誰かが設定した目標ではなく、 自分が設定した目標に応じて動けるか

モチベーションを学ぶことは リーダーシップ育成に通じる

——東京未来大学には全国でも珍しい「モチベーション行動科学部」があり、先生はその学部長でもいらっしゃいます。学生にモチベーションについて教えることには、どのような意義があるのでしょうか。

学生にとって、神戸大学金井壽宏教授のおっしゃるような持論、つまり自分なりのモチベーション論をもって社会に出て行くことは、これからますます重要になっていく、と感じています。モチベーションというと、単に精神論ではないかと思う方がいるかもしれませんが、ここでは人の「やる気」がどうして生まれてくるのか、どのように変化するのか、ということの科学的根拠を学びます。モチベーションを学習することはすなわち、リーダーシップの育成にも通じます。人をどうやって巻き込めばいいのか、あるいは周囲をどう元気づけていくか。そのためには、個々人のモチベーションに働きかける確かな知識と方法論が必要だからです。

——ひとくちにモチベーションといってもその捉え方にはさまざまな切り口があると思います。先生ご自身はどういう点からこのテーマに興味をもたれ、研究を始めたのでしょうか。

大学院のときの恩師が期待理論と目標設定理論を

盛んに研究されていて、私自身も目標設定理論が面白いと感じ、研究を始めました。モチベーションとは何かということ、それは行動を発動させる心理的エネルギーのこと。そのエネルギーを生む重要な要素の1つが目標（ゴール）です。ですから、まずはその目標がどのようにして人を動かすのかを詳しく知りたいと思いました。そうやって研究していくうちに、モチベーションを阻害する要因にも関心が向いてきました。そこで、1990年代から女性のキャリア形成を阻害するセクシャル・ハラスメントの研究にも着手しました。同時に、子どもの世界で起きていることを調べれば大人社会にも応用できるのではと考え、学校における「いじめ」の研究にも興味をもつようになりました。2000年代に入ると、それまでなかったような深刻な企業不祥事が相次ぎ、それに伴ってビジネス倫理、さらにごく最近では、アメリカを中心にポジティブ心理学が大きな注目を集め、それに関連した研究もしています。これらの研究は一見するとバラバラのように思えますが、じつはどれもモチベーションと深い関係性があり、私のなかでは統一されたテーマです。

短期的目標と長期的目標 2つを組み合わせ、使い分ける

——モチベーションの研究成果を実社会で応用しよ

うとすると、多様であるがゆえの困難も感じます。

例えば、先生が興味を引かれた目標設定理論は比較的短期の効果を狙ったもので、結果を測定しやすい。一方で、もっと長期的な目標が重要だとする指摘もありますね。

おっしゃるように、目標のなかにも短期的なものと長期的なものがあり、長期の目標が人生にどう影響するかという研究は、キャリアの問題と関係してくると思います。個人の側から見れば、2つの目標はバラバラにあるのではなく、一種のグラデーションのように重なり合いながら存在している状態ではないかと思います。ですから、マネジメントする側にとってはこの2つを組み合わせ、うまく使い分ける必要があるでしょう。例えば、営業成績を達成するとくす玉が割れ、同僚たちが一斉に拍手をしてくれる職場があったとします。これは目標を達成することで一種の承認欲求が満たされる、つまり、外的報酬に働きかけてモチベーションを高める仕掛けの一種ですが、これだけではやはり限界があります。というのも、外的報酬には必ず般化作用があり、同じ刺激ではいつしか満足できなくなってしまう。そこで、より長期的なキャリア目標に働きかける、つまり内的報酬で自分をコントロールすることによって自分自身でモチベーションを高めていく別の仕掛けも必要になってきます。

高齢者の場合、過去のキャリアから 深める対象を発見できるか

——最近、企業の方たちからよく聞くのは、「高齢者のモチベーションをどう上げていけばよいか」という悩みです。一度出世のトラックから外れてしまった人をもう一度奮起させるには、何が必要ですか。

人生80年と仮定して、40代であれば「よし、もう一度やってみよう」と思えるかもしれませんが、50代、60代ではそれが難しい。高齢者の場合、タイムリミットが若い人たちよりもクリアに見えてしまっていて長期的目標を描きづらいため、どの部分に働きかけてモチベーションを上げるかは、社会的にも重要になっていくテーマだと思います。そこで考え

るべきは、組織で働く中高年以上の方たちが、果たしてどれだけ自分自身で目標設定できているか、という点です。目標は誰かに与えられるよりも自分で設定した方がコミットメントの度合いも高くなり、モチベーションにも好影響を与えます。ただし、年をとってからいきなり「自分自身で目標を設定しなさい」と言われても難しいでしょうから、若いうちから自分自身で目標を設定し、それによってセルフマネジメントできる環境を整え、個人もまたそうした習慣を身につけておく必要があります。冒頭でお話しした「自分なりのモチベーション論をもつ」ということが、ここでも役に立ちます。

——中高年のやる気を起こすために、組織はどこまで関与すべきでしょうか。

その点については、組織によって考え方の違いはあるかと思います。ただ、日本企業がここまで強くなった要因に「人を育てる文化」があったとすれば、中高年以上の人たちの職業人生を充実させることに關しても、もう少し強く意識してもいいのかもしれない。高齢者の場合、若いときのようにがむしゃらな目標を掲げて自分を高みに引っ張り上げようとしても、無理はききません。高めるよりも、むしろ、今あるものを掘り下げ、深めていくことのできる対象を見つけられるかでしょう。過去のキャリアのなかに、もしも、そういう対象を発見できたら、若いときはまた違う凝縮されたモチベーションが生まれ、一種の爆発力を生む可能性はあると思います。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

かくやまたかし

● 1951年生まれ。立教大学大学院修了。東京国際大学教授を経て、2011年9月より現職。専門は産業・組織心理学。モチベーションの理論的研究をはじめとして、女性のキャリア形成、職場のセクハラ、ビジネス倫理などさまざまなテーマに取り組んでいる。近著に『産業・組織』（新曜社）、『産業・組織心理学ハンドブック』（編集委員長、丸善出版）など。