

# 外発的動機づけ

とは？

内発的動機づけとの違いや  
マネジメントでの  
活用方法 ☑



# 目次

- (1) 外発的動機づけと内発的動機づけの違い
- (2) マネジメントでの活用のポイント
- (3) 若手育成における外発的動機の  
4つのマネジメント方法

(1)

外発的動機づけと内発的動機づけの違い

## 外発的動機づけと内発的動機づけの違い

動機(モチベーション)には、報酬・昇進といった外部からの影響でモチベーションが高まる「外発的動機」と、やりがいや楽しさといった内面から湧き上がる「内発的動機」の2種類があります。

外発的動機づけを行うメリットとして、実施方法がシンプルでわかりやすいこと、短期間で効果が出やすいことが挙げられますが、その一方でコストがかかることや継

続期間が短いなどのデメリットもあります。内発的動機づけを行うメリットとしては、コストがかからない点や、行動自体が目的となるため、高い集中力が発揮されやすく、本人の成長や高クオリティのアウトプットが見込めることが挙げられますが、一方で短期成果が出にくいことや、個々人に合わせた対応が必要となるためマネジメント負荷がかかるなどのデメリットもあります。

	外発的動機づけ	内発的動機づけ
内容	義務や賞罰、強制など外部からもたらされるものによる動機づけ	好奇心や関心など、自分自身の内なる欲求に起因する動機づけ
具体例	目標を達成したら給与が上がる/ インセンティブをもらえるなどの条件など	仕事に対する興味や関心、そこから生まれるやりがいや達成感など
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実施方法が<b>シンプル</b>でわかりやすい</li> <li>● <b>短期間の成果</b>につながりやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>本人の成長や期待以上のクオリティ</b>が見込める</li> <li>● <b>コストがかからない</b></li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ <b>コストがかかる</b></li> <li>▲ <b>効果が一時的</b>になりがち</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ <b>個々人に合わせた対応が必要</b>となる</li> <li>▲ <b>短期間の成果</b>につながりにくい</li> </ul>
主な要素	<p>リンクアンドモチベーションでは、金銭・地位報酬に加え、感情報酬を付与する必要性を説いている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・金銭報酬：インセンティブやボーナスなど</li> <li>・地位報酬：役職や役割など</li> <li>・感情報酬：成果の表彰や周囲からの感謝の声など</li> </ul>	<p>心理学上は下記の4つに分類される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・感性動機：ある一定の刺激を求める</li> <li>・好奇動機：適度に新しい事を知りたいことを求める</li> <li>・活動性動機・操作動機：能力を高めることを求める</li> <li>・認知動機：取得情報を整理することを求める</li> </ul>

# 外発的動機づけと内発的動機づけを組み合わせる必要性

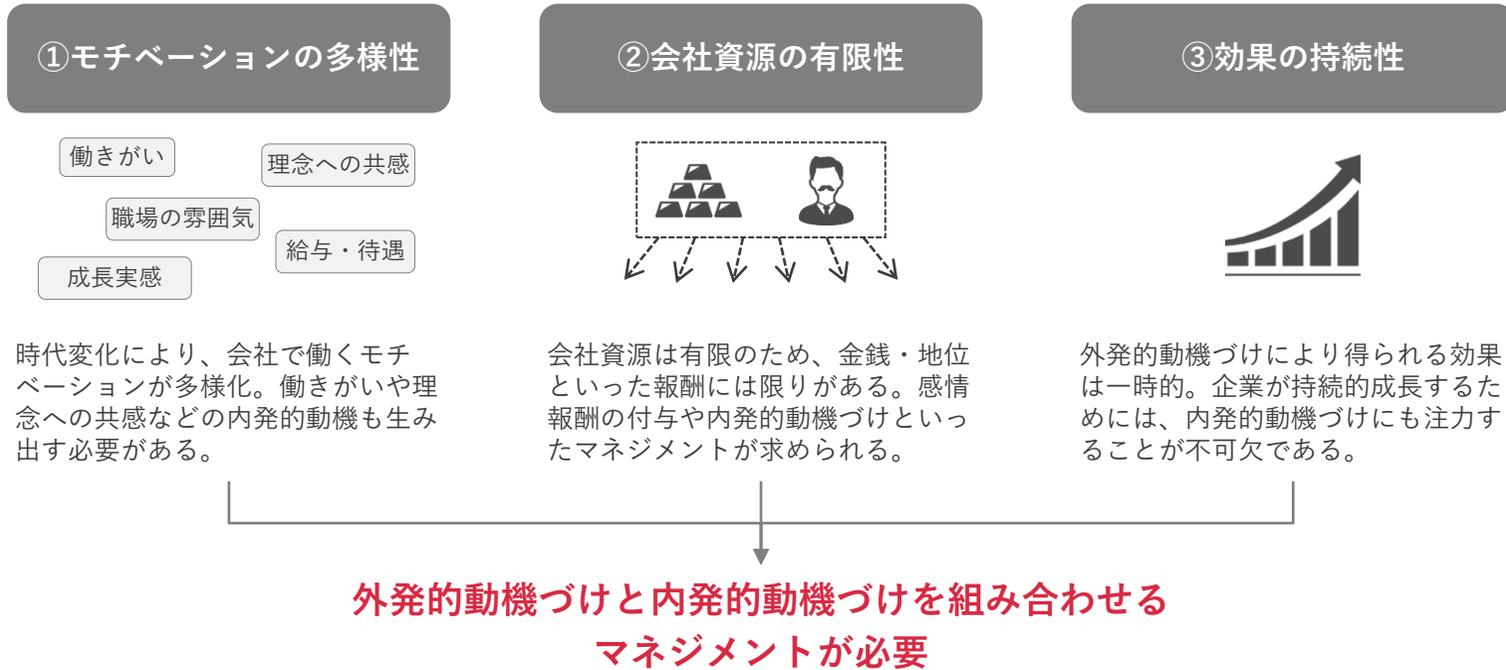
従業員にモチベーション高く働いてもらうには、「外発的動機づけ」と「内発的動機づけ」を組み合わせる必要があります。その理由は下記3点です。

1つ目は「モチベーションの多様性」です。時代変化に伴い、人々の生活が豊かになった結果、これまで金銭や地位だけで束ねることができていた従業員が、働きがいや理念への共感など様々なものを会社に求めるようになりました。会社は従業員に対して、報酬や役職といった

外発的動機づけだけでなく、やりがいを生み出すといった内発的動機づけを行う必要があります。

2つ目は「会社資源の有限性」です。企業において報酬や役職は有限です。マネジメントによって、感情報酬の付与や内発的動機を高めることが必要です。

3つ目は「効果の持続性」です。外発的動機づけは一時的な効果しか得られません。企業が持続的に成長するためには、内発的動機づけにも注力する必要があります。



(2)

マネジメントでの活用のポイント

## 動機づけに必要な考え方：モチベーションの源泉と対応する効果

外発的動機づけと内発的動機づけを組み合わせる必要性を前述しましたが、実際にマネジャーはメンバーに対してどのようなマネジメントを行えば良いのでしょうか。前提として、モチベーションの源泉を理解しておくことが重要です。モチベーションの源泉は、「目標の魅力」「達成の可能性」「危機感」に分けることができます。

リンクアンドモチベーションでは、それぞれの源泉を高めるために有効なテクニックを「〇〇効果」として整理しています。次ページからは、「①目標の魅力」「②達成の可能性」「③危機感」それぞれに対して、各効果を紹介しながら、どのような外発的動機づけや内発的動機づけの方法があるかを具体的に解説していきます。

### ① 目標の魅力 (やりたい)

成し遂げることで得られるものがある、など魅力ある目標が原動力になる

<有効なテクニック>

- ラダー効果
- スポットライト効果
- オプション効果
- サンクス効果

### ② 達成の可能性 (やれそう)

頑張れば実現できる、という達成イメージによってやる気が増殖する

<有効なテクニック>

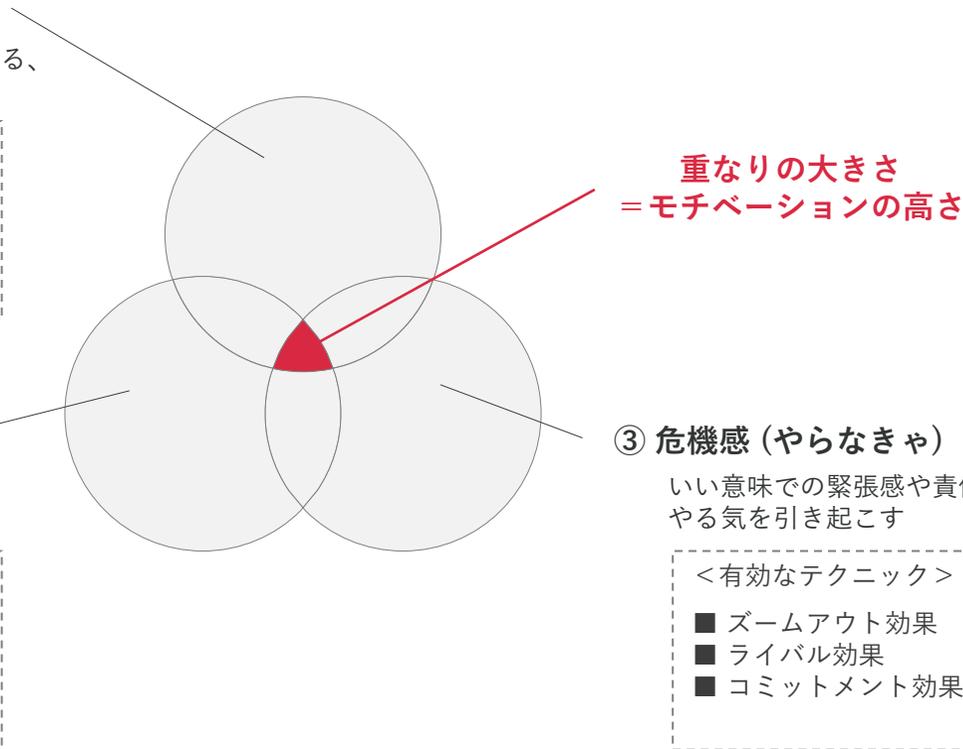
- フィードバック効果
- ロールプレイング効果
- エスコート効果
- マイルストーン効果

### ③ 危機感 (やらなきゃ)

いい意味での緊張感や責任感がやる気を引き起こす

<有効なテクニック>

- ズームアウト効果
- ライバル効果
- コミットメント効果



## ① 目標の魅力を高めるポイント

目標の魅力を高める効果は4つあります。目標や仕事の価値を理解させる「ラダー効果」、自分が選択した意識を持たせる「スポットライト効果」、注目を浴びる機会をつくる「オプション効果」、感謝される機会を作る「サンクス効果」があります。

外発的動機づけの方法としては、表彰制度の導入(オプション効果)や感謝カードを送るイベントの実施(サンクス効果)などがあります。一方で、内発的動機づけを促すために、仕事の目的や意義を考えさせたり(ラダー効果)、有給取得を促す(オプション効果)ことも有効です。

	説明	「外発的動機づけ」で高める例	「内発的動機づけ」で高める例
<b>ラダー効果</b>	目標や業務に「意味」「価値」を感じさせ、仕事の重要性を増すことで成し遂げようとする意欲を上げる方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビジョンやミッションをストーリーも含めて伝達する</li> <li>■ 採用活動にアサインし、自分の仕事の意味を語らせる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 仕事の目的や意義を考える</li> <li>■ 自分のプロジェクトに独自のネーミングをつける</li> </ul>
<b>スポットライト効果</b>	オフィシャルに表彰する、セレモニーを催すなどスポットライトを浴びる機会により「頑張ろう」という気持ちを醸成する方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長した社員/周囲に好影響を与えた社員を表彰する</li> <li>■ 社内報で個人にスポットライトを当てるコーナーをつくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新入社員の受け入れ時に個別に応援メッセージを送る(“一緒に頑張ろう”というメッセージを発信することで身を引き締める)</li> </ul>
<b>オプション効果</b>	人は「自分が選んだ」「自分で選べる」ものに魅力を持つため、「選ぶ」「自分の意志で決める」機会をつくることでやる気を醸成する方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社内施策を提案できる機会を設ける</li> <li>■ コミュニケーションを促進する部署オリジナルグッズをつくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 節目に有給休暇を連続してとり身体と心をリフレッシュさせる</li> <li>■ 自分に合った働き方を選ぶ(時間/場所/仕事内容/福利厚生など)</li> </ul>
<b>サンクス効果</b>	顧客や会社に対して貢献実感を得られる、頑張ったことを見てもらえる安心感など、貢献感・効力感を生み出すことでやる気につなげる方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 月次や週次で感謝カードを送りあうイベントを実施する</li> <li>■ 節目に打ち上げを行い、メンバーを慰労する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客に対してインタビューを実施し、感謝の言葉をもらう</li> </ul>

## ② 達成の可能性を高めるポイント

達成の可能性を高める効果は4つあります。客観的な評価を得られる「フィードバック効果」、他者の疑似体験をすることで視点を変える「ロールプレイング効果」、ノウハウを獲得する「エスコート効果」、ゴールまでの道のりに中間目標をおく「マイルストーン効果」があります。

外発的動機づけの方法としては、360度サーベイの実施(フィードバック効果)や勉強会の実施(エスコート効果)などがあります。一方で、内発的動機づけを促すために、自分のベンチマークする人を見つけさせたり(ロールプレイング効果)、日々の目標を設定させる(マイルストーン効果)ことも有効です。

	説明	「外発的動機づけ」で高める例	「内発的動機づけ」で高める例
<b>フィードバック効果</b>	本人の状態や行動を客観的に見ることで周囲とのずれをなくし、仕事をスムーズに進められるようになることでやる気を高める方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目標設定面談時に、課題や達成に向けたヒントも伝える</li> <li>■ 360度サーベイを実施し、周囲からの見え方をすり合わせる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ハイパーフォーマーと自分を比較し、差分を言語化する</li> <li>■ 自分のモチベーション曲線を描き、成長ポイントを知る</li> </ul>
<b>ロールプレイング効果</b>	日常と異なる役割を演じることで、新しい視点や自分の課題に気づくことができ、自分の役割や価値を再発見する方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ メンバーに顧客役をさせたロールプレイングを行う</li> <li>■ 相手のモチベーションタイプに合わせて会話をする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自分を株式会社と見立て、顧客/株主/競合/今後のビジョンなどを言語化してみる</li> <li>■ ベンチマークする人を見つける</li> </ul>
<b>エスコート効果</b>	知識やノウハウを得られる機会を得ることで、自身のスキルアップや業務の効率・効果を高め、アウトプットへの意欲を高める方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ハイパーフォーマーを招き勉強会を実施する</li> <li>■ 個々人が生み出したナレッジを発表するイベントを実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 仕事に役立つ情報を持っている人に自分から声をかける</li> <li>■ 社外の勉強会などに参加してみる</li> </ul>
<b>マイルストーン効果</b>	ゴールまでの道のり途中で小さな目標を埋め込み、1つ1つ達成することによって、次の目標に向けた意欲を生み出す、やる気を持続させる方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目標設定面談と評価面談だけでなく中間振り返り面談を行う</li> <li>■ 月次で部署の集合写真を撮影し、気持ちを切り替える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 毎朝、その日の目標を設定し終業時に振り返りを行う</li> <li>■ 毎日1行だけで良いのでその日得た気づきをメモする</li> </ul>

### ③ 危機感を高めるポイント

危機感を高める効果は3つあります。業務や役割のつながりや、やらなかった場合のリスクを認識させ、責任感を強化する「ズームアウト効果」、競争相手・競争機会を設けて、やる気に火をつける「ライバル効果」、目標設定と主体性によって気持ちを引き締める「コミットメント効果」があります。

外発的動機づけの方法としては、月曜朝のリーダーメッセージ(ズームアウト効果)や個人の目標のオープン化(コミットメント効果)などがあります。一方で、内発的動機づけを促すために、「〇〇さんと双壁となるように頑張れ」といって本人より少し力量の高い先輩をライバル視させる(ライバル効果)ことも有効です。

	説明	「外発的動機づけ」で高める例	「内発的動機づけ」で高める例
<b>ズームアウト効果</b>	他部署との仕事のつながりや、事業成果とのつながりを理解し、自分がしっかりと取り組まないとマイナスの影響を及ぼしてしまうという責任感からやる気を生み出す方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 月曜朝にリーダーからメッセージ発信を行い週末モードから切り替える</li> <li>■ 嬉しいトピックスはオールメールで発信・共有する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 他部署のメンバーに自部署の仕事がどのように影響しているのかヒアリングする</li> </ul>
<b>ライバル効果</b>	個人の中にある競争意識を顕在化させる仕掛け・場面を設定することで、やる気に火をつけ「やらなきゃ勝てない(負けてしまう)」というハングリースを生み出す方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業成績ランキングなどをゲーム仕立てにする</li> <li>■ 社内報でハイパフォーマーにインタビューするコーナーをつくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自分よりも少し力量の高い先輩をライバルとして設定する</li> </ul>
<b>コミットメント効果</b>	自分または自分たちで目標を決めることで、当事者意識を生じさせ、責任感・緊張感を生み出すとともに、自ら考えて行動する主体性を引き出す方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部署全員で協力して達成する目標を設定する</li> <li>■ 個人目標をキャッチフレーズ化し、全員にオープンにする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自分の目標を積極的に発信する</li> <li>■ 「どうせ」「しょせん」「やっぱり」などのネガティブ発言を禁止する</li> </ul>

(3)

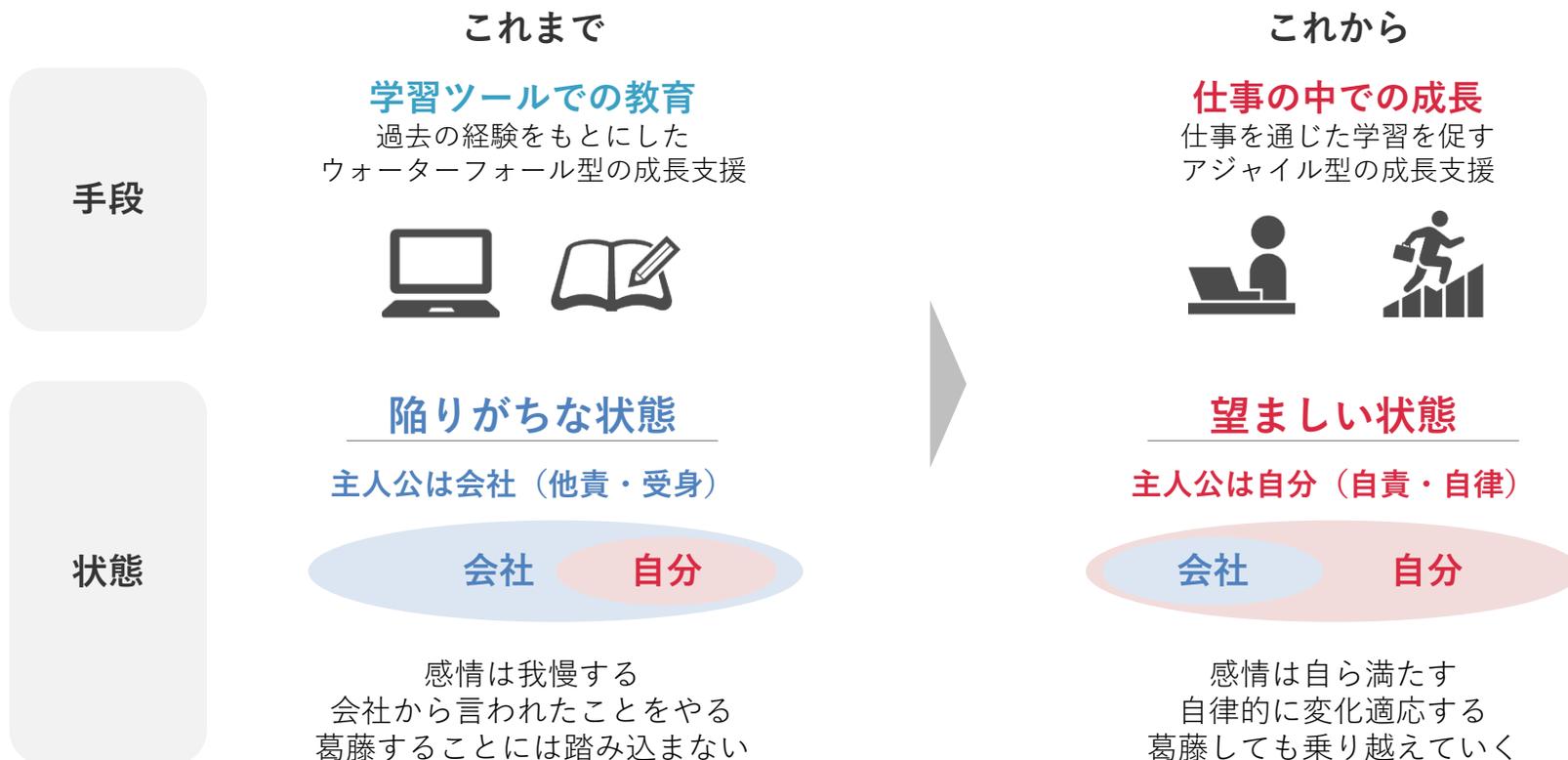
若手育成における外発的動機の4つのマネジメント方法

# 若手社員の育成方法の変化

若手社員への育成マネジメントのあり方も変化が必要です。これまでは学習ツールで一方的なウォーターフォール型の教育が主流でした。そのため、若手社員は受け身的な姿勢が促進される傾向があります。若手社員の外発

的動機づけを促進するためには、仕事の中で成長を促すアジャイル型の成長支援が重要です。アジャイル型の育成を行うことで、若手社員の自律を促し、より望ましい成長を実現することができます。

活躍・成長のためには「教育する」（ウォーターフォール型）よりも「仕事の中で成長を促す」（アジャイル型）形式のマネジメントが効果的



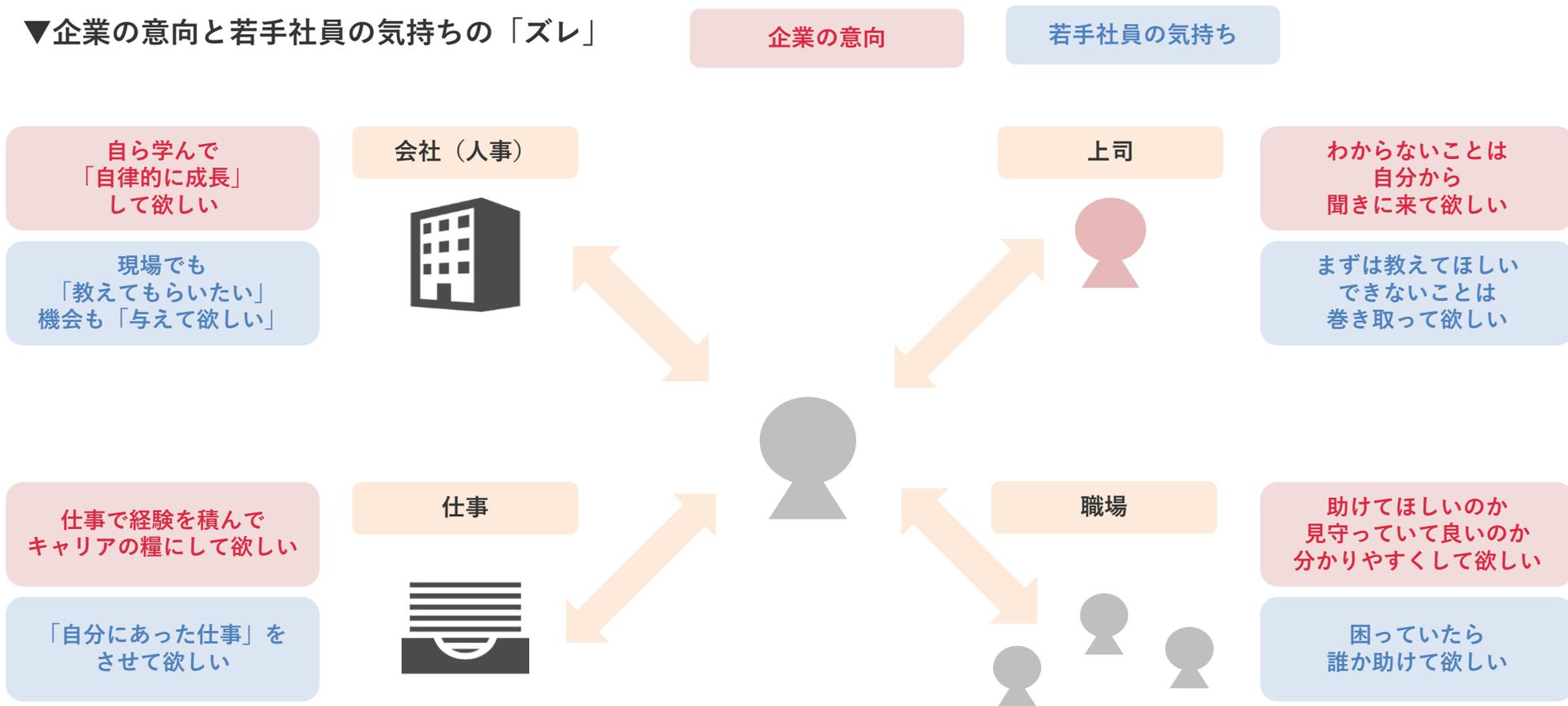
# 若手育成の4つの対応ポイント

若手社員の外発的動機付けを生むためには、4つのマネジメントのポイントがあります。

それは、「会社」「上司」「仕事」「職場」のそれぞれ

で、企業側の意向と若手社員の気持ちにどのようなズレがあるのかを把握することです。それぞれで生じるズレに対する適切な対応をすることが大切です。

## ▼企業の意向と若手社員の気持ちの「ズレ」



## 【会社】 会社や理念の捉え方理解

まず、「会社」と若手社員の間ズレを解消するためのマネジメントを行うには、一方的に会社のことを知る教育をするのではなく、会社と若手社員の間「共感の接

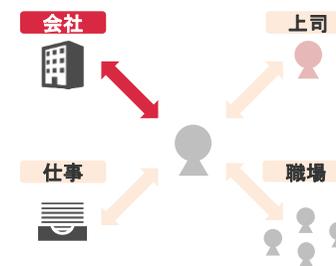
点」をつくることが大切です。そのために、自己理解と会社理解の双方を進めていき、その間にある共通点や共感のポイントをつくり出す機会を提供します。

目的

会社と自分の共感の接点の作り方の理解

ポイント

会社の理念や仕事を「知る」のではなく、自己理解を深めた上で、共感の接点を「つくる」ことが重要



陥りがちな状態

知る（変わらない）

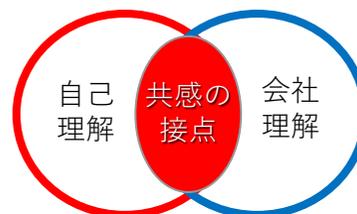


理念や仕事を理解できた！

目指す状態

共感の接点を自らつくる

【STEP1】  
自分の判断基準や優先順位を言語化する



【STEP2】  
仕事のリアルなやりがいを自ら聞きに行く

【STEP3】  
会社で実現したいこと、ありたい姿を具体化する

## 【仕事】 キャリアの前提理解

次に、「仕事」で生じる若手社員とのズレを解消するためのマネジメントを行うには、「キャリアの落とし穴」を回避する考え方を理解することがポイントです。言われた通りに動く、自分の中にある漠然とした理想のみを

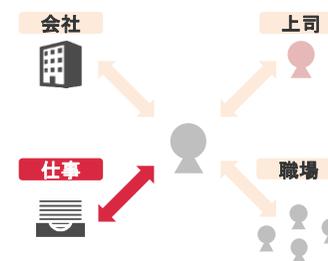
追いつけるのではなく、環境変化を踏まえた上で、自分なりの軸をつくる・つくり変えていくことが重要です。そのためには、自分の軸と社会の軸の双方を確認して、適宜、適切なものに修正していく機会を提供します。

目的

キャリアの**落とし穴**を回避する考え方の理解

ポイント

ウォーターフォール型は「言われたとおりに動く」ため楽だが、環境変化適応に弱く、将来的にキャリア不安に陥りやすい



陥りがちな状態①

青い鳥 症候群

自分の中にある理想の正解を  
追い求め続ける



陥りがちな状態②

風見鶏 症候群

自分の外にある正解に  
振り回され続ける



目指す状態

確かめ、見定める

自分なりの軸を持って行動し、  
確認していく



## 【上司】 上司の役割理解

また、「上司」と若手社員の間で生じるズレを解消するマネジメントを行うには、「上司との関係性」と協力の仰ぎ方を理解することがポイントです。上司には報連相

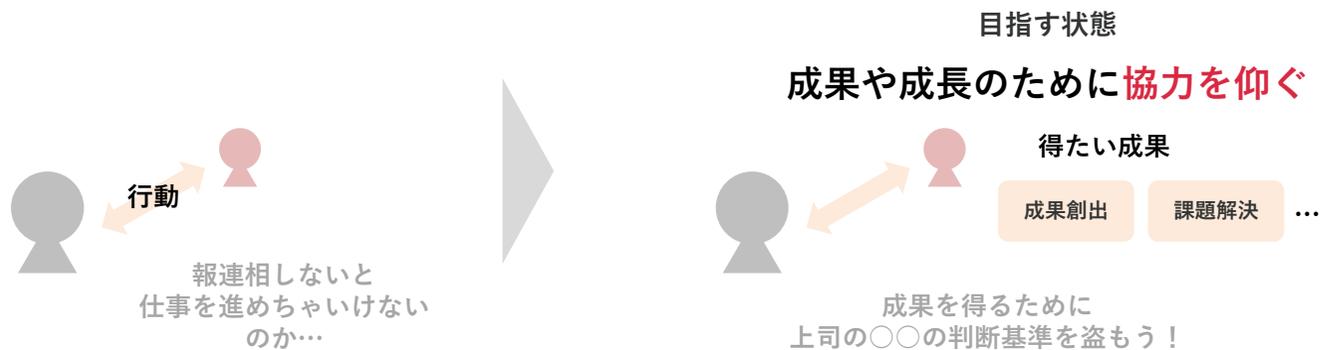
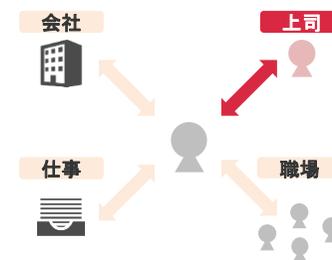
をしなければならないといった手段先行の考え方ではなく、成果や成長を目的として「協力の仰ぎ方の1つ」といった捉え方をすることを支援します。

目的

上司との関係性と**協力の仰ぎ方**の理解

ポイント

上司への報連相なども「する/しない」ではなく、**成果や成長のために「協力を仰ぐ」という判断が重要**



## 【職場】 協働に対する考え方の理解

そして、「職場」と若手社員の間ズレを解消するためのマネジメントを行うには、周囲と連携するための「強み・弱み」の捉え方を理解することがポイントです。自分ができる/できないといった自己視点での考え方では

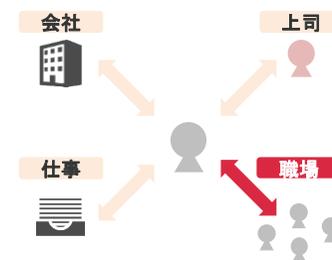
なく、周囲からどのようなことを期待されており、どの程度満足されているのかといった期待と満足のギャップを知ることが大切です。そのために、期待と満足を可視化するためのツールやノウハウなどを提供します。

目的

周囲と連携するための強み・弱みの捉え方理解

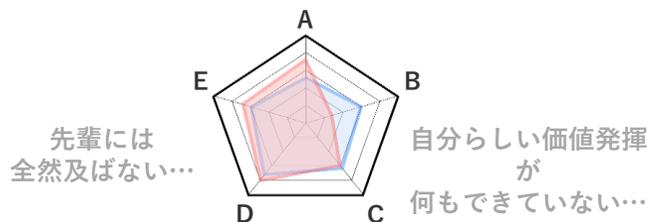
ポイント

自分が「できる/できない」ではなく、周囲と協働する中で「期待に応えられている/期待とギャップがある」を把握して行動することが重要



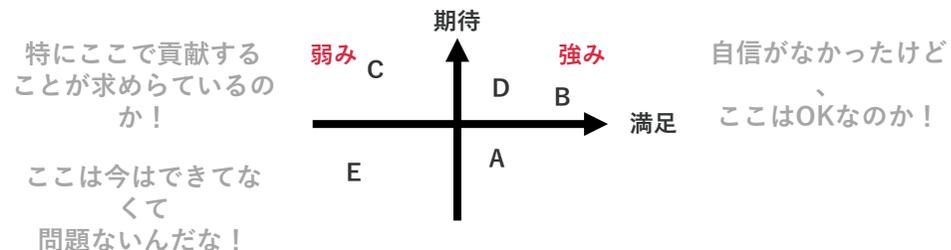
陥りがちな状態

できる/できない



目指す状態

周囲が求める期待と満足で捉える



# 組織に関すること、何でもお問い合わせください

## セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

## 問い合わせる



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	352億円(グループ全体) ※2020年12月期