



Title	組織における内的動機づけの活用とその効果
Author(s)	徳山, 春香
Citation	平成29年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果報告書. 2018
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/68101
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

平成29年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果報告書

ふりがな 氏 名	とくやま はるか 徳山 春香	学部 学科	法学部国際公共 政策学科	学年	2 年
ふりがな 共 同 研究者氏名	やまざき ゆうたろう 山崎 優大朗	学部 学科	法学部国際公共 政策学科	学年	2 年
	くりお まな 栗生 真奈		法学部国際公共 政策学科		3 年
アドバイザー教員 氏名	ながた まり 長田 真里	所属	法学研究科		
研究課題名	組織における内的動機づけの活用とその効果				
研究成果の概要	研究目的、研究計画、研究方法、研究経過、研究成果等について記述すること。必要に応じて用紙を追加してもよい。（先行する研究を引用する場合は、「阪大生のためのアカデミックライティング入門」に従い、盗作剽窃にならないように引用部分を明示し文末に参考文献リストをつけること。）				

第1、研究目的

本研究はサークルという集団において、目標の達成のためにサークル員のモチベーションをいかに保つかについて探るものである。そして本研究で導いた効果的な動機付けを集団の中に取り入れることで、サークル全体で目標に向かってよりよいパフォーマンスを発揮することを目的としている。

1. 着想に至った経緯

我々交渉学研究会は、INC という交渉・仲裁の大会での優勝を目標に活動している。INC 優勝を目標に掲げサークル活動を行う中で、度重なる会議や資料作成などハードなタスクをこなすこともしばしばある。そういった活動の中で、サークル員のモチベーションの低下やそれに伴うパフォーマンスの質の低下に懸念を抱く。そのため、サークル員のモチベーションをいかに保つかということは我々にとって大きな課題である。

この課題を解決する一つのヒントをTEDのあるプレゼンの中に見つけた。そのプレゼンは次の主張を立証するものだった。それは「外的動機付けは、機械的でルール適用型の仕事をこなす上では上手く機能するが、クリエイティビティを要する仕事に対しては上手く機能せず、むしろ逆効果である。クリエイティビティを要する仕事は、内的動機付けによるインセンティブがあると良い結果につながる。」というものである。我々が行うサークル活動ではクリエイティブな発想が求められることが多いため、この内的動機付けを活用することは非常に有意義であると考えた。

ここで得た研究結果を基に、我々のサークルに最も適合する内的動機付けを取り入れれば、INC 優勝の目標に近づくのではないかと考える。

以上が本研究の着想に至った経緯である。

2. 何をどこまで明らかにしようとするのか

内的動機には2つの意味合いがあると考えた。1つ目は個人の中にある「やる気」から生まれるものだ。2つ目は、目的・ゴールだけを与え、それに至る経緯や用いる手段は全て委任するというよう

な当事者の「自主性」を重視することで生まれるものだ。今回の研究では、2つ目の内的動機について、サークル員の自主性を重視することで動機付けを行い、そのときのサークル員の反応やパフォーマンスの変化、またそれが良い結果に結びついているかを明らかにする。

さらに他大学の内的動機付けの成功例や失敗例を探り、他にどのような内的動機付けがあるのかを知り、今後に活かしていきたい。

3. 本研究の特色・予想される結果と意義

本研究では、内的動機の定義を、「当事者の自主性」によるものという定義に狭めて適用するところに特色がある。そして、効果的な内的動機付けによりサークル員のモチベーションが保持され、パフォーマンスの質や団結力が向上することで、INC 優勝という結果がもたらされると予想する。

第2、研究計画・研究方法

本サークルでは、ある活動の責任者のモチベーションが途中で下がると、それが活動参加者全体に伝染し、皆のモチベーションの低下につながるがあった。そのため、本サークルではまず、活動の責任者もモチベーションを保つことが必要であると考え。よって、7、8月にサークル内活動の自由度を高めることで、活動ごとの責任者への内的動機づけを行い、責任者のモチベーションの向上をはかる。その後、前期活動の反省を行う。9、10、11月は前月までに行った反省を踏まえ、活動内容の修正・改善を行い、より効果的で具体的なアプローチを考案・実践する。この際、7、8月までと同様、各種活動の責任者に対する内的動機づけだけでなく、サークル員一人ひとりに対して内的動機づけを行う策を講じる。そして INC 本番では他大学への調査および本研究の効果測定を行う。

【7、8月】

この時期に行う取り組みは、大きく2つある。1つ目は、各種サークル活動の責任者に対して、内的動機づけを行うことである。前期には、サークル内での模擬交渉・仲裁活動や、各種セミナーを行っている。前年までは活動ごとで数人の責任者を設定し、活動内容の詳細については幹部が指示していたが、今年度は責任者に目的・ゴールのみを与え、それに至る経緯や用いる手段を全て委任する。個々の活動の責任者が「自主性」を重視した活動を行うことで、内的動機づけによるモチベーションの向上をはかる。2つ目が、前期活動の反省である。活動責任者の感想・意見を聞いたうえで反省を行い、責任者に対して内的動機づけがうまくできたか、またどのようにすればより効果が出たのかを検討する。

【9～11月】

7、8月で得られた反省を踏まえ、よりブラッシュアップされたアプローチの考案と実践を行う。適宜修正を加えつつ、引き続き各種活動の責任者に内的動機づけを行う。また、活動責任者だけでなく、サークル員一人ひとりのモチベーションを高める策を講じ、あわせて実践していく。また、INC という機会を利用し、実際に内的動機づけとしてどのようなアプローチを行っているのか、他大学へヒアリング調査を行い、優れている部分については今後積極的に取り入れていく。

また、本研究課題の効果については、後期サークル活動の参加率および INC の結果で判断する。後期サークル活動の参加率については、バックアップチームへの参加率や、会議の多さなどで判断する。INC の結果については、順位だけでなく、チームワーク点など内的動機づけによるモチベーションの向上が影響すると考えられる 項目をピックアップして、こちらにも評価基準に加える。

第 3、研究経過

1.活動責任者への内的動機づけ、前期活動の反省(7.8 月)

ア、活動責任者への内的動機づけ

まず、前期活動の内容としては、各種セミナーや模擬交渉、模擬仲裁といったハードな活動と、新歓や各種交流会、イベントといったソフトな活動の 2 つがあった。どの活動も 2～3 人が責任者となり、企画から運営を行った。その際、計画書にある通り幹部は具体的な内容まで指示せず、目的やゴールのみを提示し、後は責任者に委託する形をとった。その際、初めて責任者になる学生と責任者を経験したことのある学生を共に責任者に任命することで、運営の仕方を効率的に伝授していった。完全委託型をとることで、内的動機づけを行った。

イ、前期活動の反省

前期活動の責任者へのヒアリング、そして活動参加者からのヒアリングを通じて、①責任者と参加者との間に温度差があること、②サークル運営側との折り合いが難しかったこと、の 2 点の問題が浮き彫りになった。①について、一部責任者の声として、思ったよりも人が集まらなくてモチベーションが下がったという意見が見受けられた。②については、もともと活動内容を決めていたサークル運営側が意見を強く持っており、完全委託をすることが難しかったように見られた。この 2 点を解消することが課題であることが判明した。

2.前期活動の反省を反映した組織戦略の策定と実行、他大学へのヒアリング調査(9～11 月)

9 月 20 日から、11 月 18.19 日の大学対抗コンペティションに向けての準備が始まった。前期活動では、サークル運営陣・活動責任者・活動参加者の 3 者の間に意識の相違があることが課題として浮き彫りになった。よって、サークル員全体が、組織の目指す方向について共通認識を持ち、その上で内的動機づけの具体策を講じた。さらに、大学対抗コンペティション時には、他大学への内的動機づけについてのヒアリングを行なった。

ア、組織、各サークル員個人の目標確認

組織の目標、すなわち大学対抗コンペティションの優勝ということについて共通認識を持った上で、各サークル員に対しどのように携わりたいか、大学交渉コンペティションで何を目標として掲げるかをヒアリングした。程度の差はあれ、各サークル員がそれぞれの目標、そして組織全体の目標両方を認識することができた。

イ、解決手段

組織の目標共有の手段として、全体集会を使って目指す方向性、スケジュール、サークル員の心持ちなどを共有した。それにより、どういう形で大学対抗コンペティションの優勝を目指すのか、共通の認識を持つことができた。また、各サークル員の、大学対抗コンペティションでの目標に照らし合わせ、役割分担を行なった。例えば、マネジメントが上手になりたいと目標を掲げるものには、選手のサポートメンバーであるバックアップチームの運営を任せたり、自分の強みであるエンターテインメント性を生かした活動がしたいというものには気分転換するコンテンツを企画・運営するリフレッシュ班の運営を任せたりした。

ウ、他大学へのヒアリング調査

11月18.19日の大会では、他大学に対して、内的動機づけについてのヒアリングを行なった。大会優勝校である京都大学も、大阪大学と同じくサークル活動として交渉を行っているが、6人という少ないサークル員数を生かし、情報共有の強化、モチベーションのレベルの統一を図っている。また、同じくサークル活動として交渉を行なっている東京大学は、学年ごとに定期的に会議をし、学年ごとでの活動や企画を行い、サークル全体だけでなく、学年ごとでの活動による内的動機づけを行っていることを聞くことができた。コミュニケーションの強化、学年ごとでの活動の強化など、我々にも導入すべき策があると感じた。

第4、研究成果

1.組織への内的動機付けの実践結果

ア.上手くいった点

まず、組織体制においては、参加者にどのくらいコミットしたいか、どのようにコミットしたいかをヒアリング調査し、スケジュール管理などを徹底的に行った。そしてそれらを考慮してグループ分け・役割分担等を行った。これにより、個々の強みや能力を活かした役割分担ができた。参加者は自分ができる範囲で貢献することが可能となり、それが内的動機付けへとつながった。

また組織運営において、大きな懸念点となっていたのは、運営する側と参加する側の温度差であった。この点、先述したようなハードな活動とソフトな活動を組み合わせて参加する側の内的動機を上手く引き出した。

ハードな活動では、決起集会などにおいて目標や方向性の共通認識を図った。また模擬交渉や模擬仲裁は、日程という枠組みだけをあらかじめ決めておき、そこに向けてどのような準備を行うかは、グループあるいは個人に任せた。このように、一部の者がやることを決めてそれをやらせるのではなく、目標やゴールといったものを共有して、準備は各自に任せたという自主性を重視したことにより、内的動機を引き出し、円滑な組織運営を実現できた。

ソフトな活動では、大会関係者全体で気分転換できる企画をあえて設けた。その目的は、単に精神的な疲れを癒すためだけではなく、メンバー間特に運営する側と参加する側の間で気軽に話し合える場を設けることであり、大きなメリットがあった。それは疑問や懸念の払拭、アドバイス等ができることに加え、大会に向けた思いや状況なども語り合っ共通認識を図れることだ。このことは、チームワークの強化や、各人のより積極的な活動の内的動機へとつながった。

イ.上手くいかなかった点

内的動機を長期に渡る大会準備期間の最後まで持続させることは難しかった。また自主性を重視した組織体制は、個人やグループの行動の良し悪しのチェックがしにくくなるというリスクを伴っていた。

これらの具体例には、大会準備期間の終盤における活動のマナー化があげられる。会議などが長期間続くにつれて、戦略や思考が固定化され、新たなアイデアや試行錯誤が生まれにくくなった。個人あるいはグループ内で固まった考え方に満足してしまっており、さらに改善しようとする意欲や良くない点を指摘する声が無くなっていった。

これを解決するには、内部での内省を促す仕組みや、外部からアドバイスをもらう仕組みをあらかじめ

め作り、向上心を保てるような内的動機付けを行うべきであった。

2.全体を通しての考察

研究活動を通して、自主性を重視することによる内的動機付けは効果があるということが確認できた。自主性を重視した組織運営により内的動機付けが行える一番の理由は、各人が自主的な行動によって組織の目標達成に向け自分の価値を発揮し、貢献できることに喜びを感じるからだと考えられる。そのため、効率的に内的動機付けを行うにあたって、能力や意欲といった各人の適正に合った役割分担を行うことが非常に肝要であることが分かった。一部の人がチームを引っ張るという形もよいが、個々人が自分の強みを活かして内的動機によって自主的に行動できる組織体制作りを目指していくべきだと強く感じた。来年の大会には、このような組織運営を常に意識して臨みたい。