

～ 熱意や道徳に訴えない～

モチベーションへのアプローチ 体験報告

2005年10月

株式会社 ニコンシステム
管理本部・開発支援室 今井真紀
数理解析研究室 澤田正康

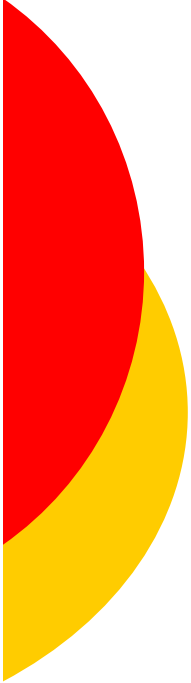


体験報告の内容

アプローチの背景

実施内容

まとめ



アプローチの背景

A: アプローチが作られたきっかけ

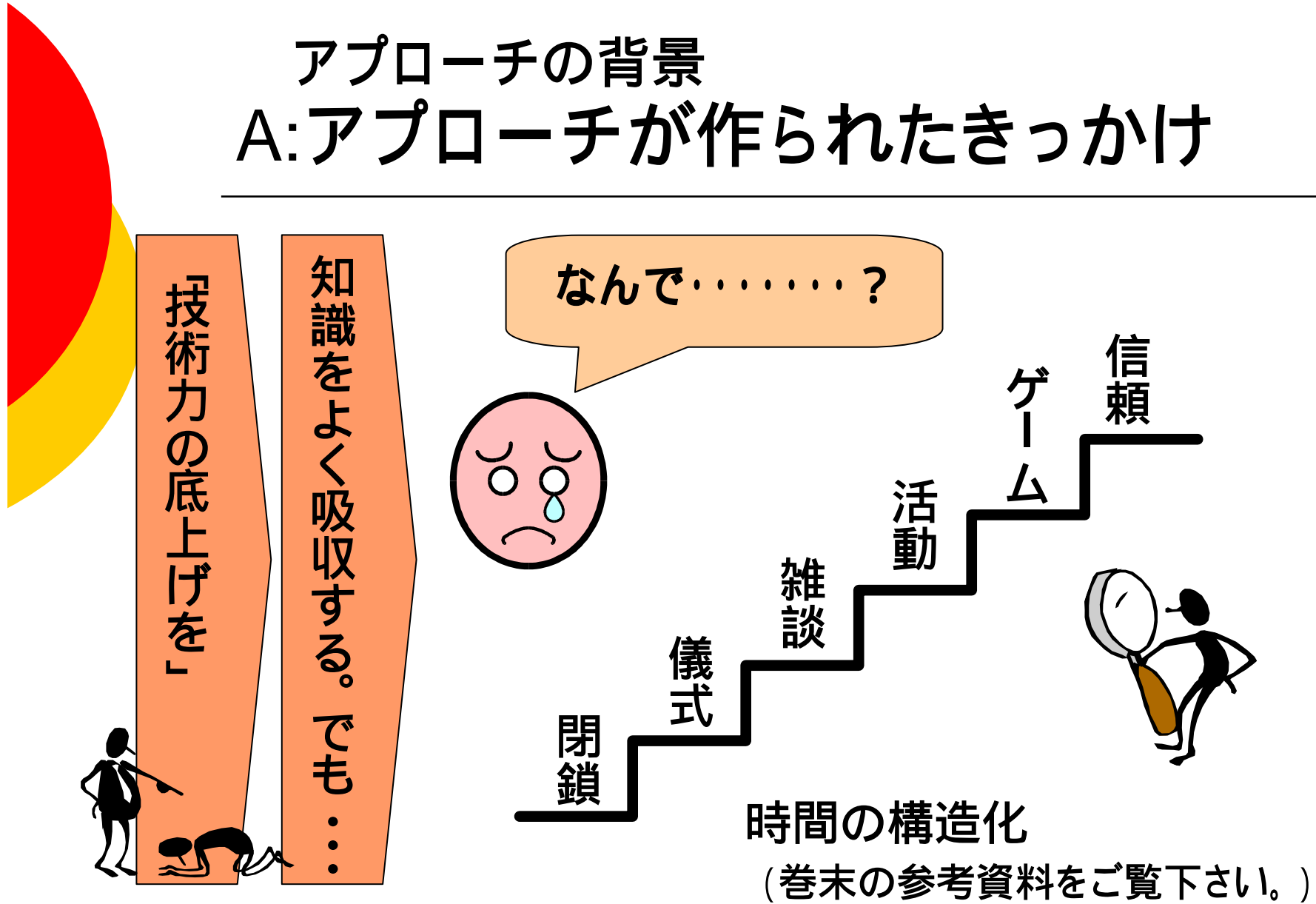
B: モチベーションにまつわる問題

C: そもそも何を求めているのか

D: どうやってゴールに近づけるのか

アプローチの背景

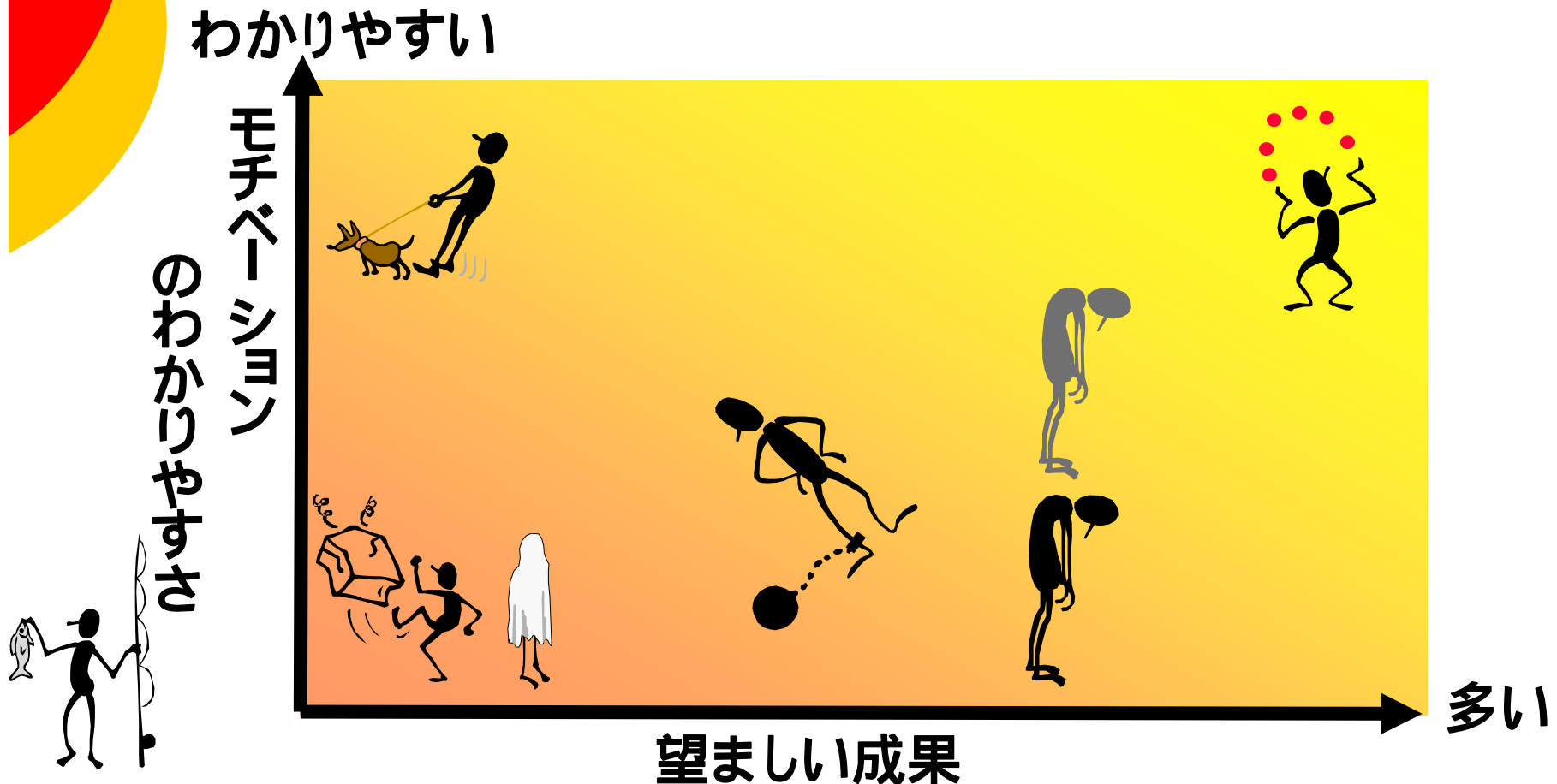
A: アプローチが作られたきっかけ



アプローチの背景

B:モチベーションにまつわる問題

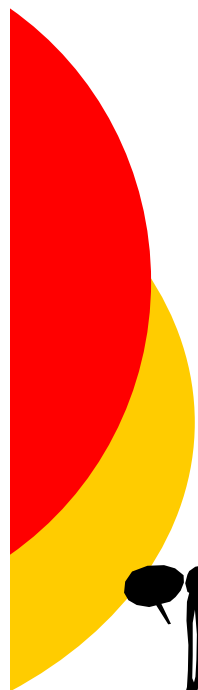
モチベーションが低いのか？高ければよいのか？



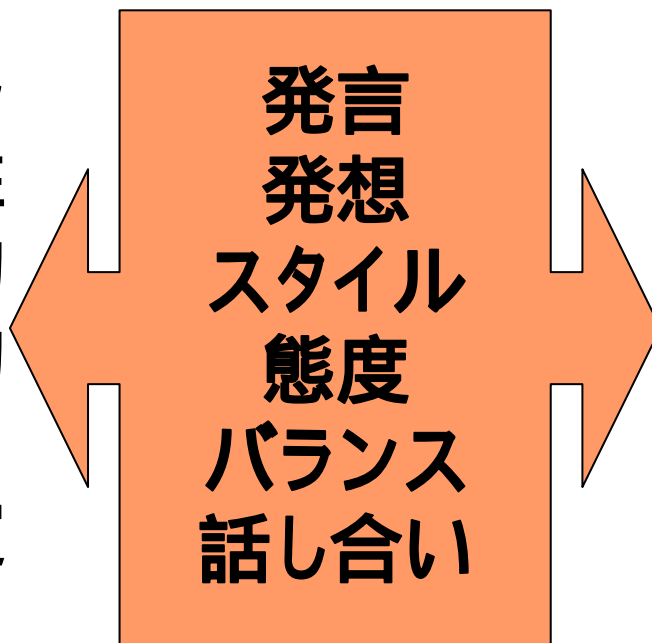
アプローチの背景

C:そもそも何を求めているのか

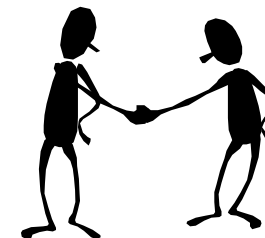
ゴールが見えなくては走れない



ダメ出し
不可能性
排他的
受動的
偏る
否定



解決策
可能性
協調的
能動的
偏らない
理解



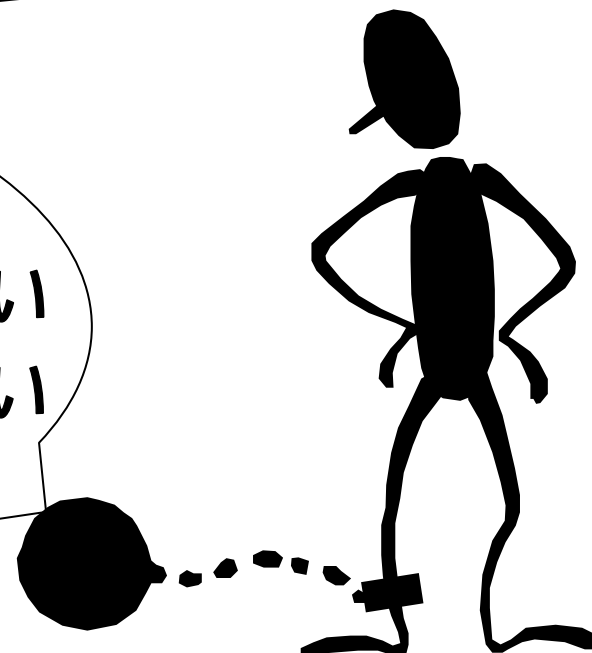
~~「モチベーション」~~ 建設的・能動的活動が欲しい

アプローチの背景
D: どうやってゴールに近づけるのか(1)

「建設的・能動的活動」の阻害要因は？

カウンセリング心理学という視点から
建設的・能動的行動を阻害要因を考えてみると？

「値引き」が多い
「非合理的思い込み」に気付いていない
コミュニケーションがアサーティブでない
(巻末の参考資料をご覧ください。)



アプローチの背景

D: どうやってゴールに近づけるのか(2)

過去と他人は変えられない



「変われ！」と
指示すればよい？



価値観は操作できる？

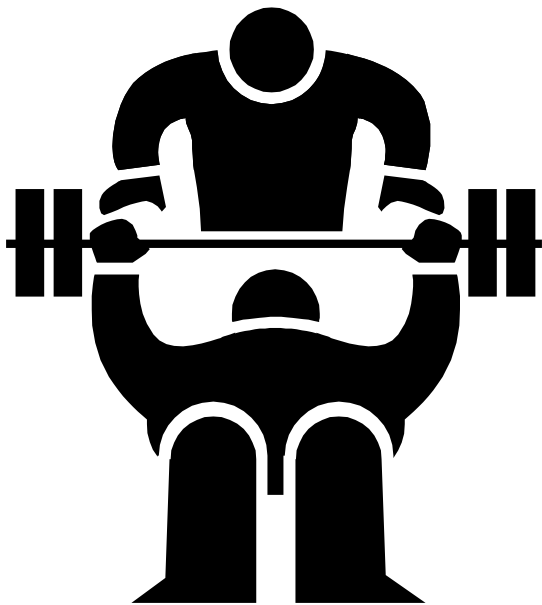


教育って教えるだけ？



アプローチの背景
D: どうやってゴールに近づけるのか(3)

メタ認知力をトレーニング (巻末の参考資料をご覧ください。)



メタ認知を活性化させれば
「値引き」、「非合理的思い込み」の
低減が可能

そのために
メタ認知力をトレーニング



実施内容

A: 概要

B: 気をつけたポイント

C: カリキュラムの一例

D: 実施後のアンケートから



実施内容

A:概要

実際に行ったこと = 集合研修

対象者	新人～30歳ぐらいまで、部門問わず、各部門で1,2名のエントリーを依頼
タイトル	RTT(Rational Thinking Training)
形式	集合研修、講義＋ワーク
時間	1コマ約4H × 約5回 = 約20H
期間	3～4ヶ月(コマ間は2週間程度あける)
その他	1コマ毎にレポート(ワークシートへ記入) コミュニティを用意(参加者用ホームページ)



実施内容

B:気をつけたポイント

「モチベーション」阻害要因を効果的に減らす為に

値引き、非合理的思い込みの低減と表現スキルの獲得
熱意や道徳に訴えない

正論を押しつけない:あくまでもメタ認知能力がターゲット
評価はしない:安心して冒険、内省、表現できる環境を
「知る」ではなく「腑に落ちる」まで:「ああ！」

左脳優位タイプを意識:「ああ！」には右脳も必要

パーソナリティを考慮する:アプローチにバリエーションを
受け止め方をモニタ:フォローチャンスを確保

抵抗を考慮する:抵抗はGood兆候でもある

期間を長くとる:定着を意識

言動からハートが変わる、もよし

実施内容

C:カリキュラムの一例



第1回：レディネス、自他の違いに目を向け始める

- ・ワーク（他己紹介：リレーション）
- ・小講義（心理学でできること、アサーションの概要）
- ・ワーク（未完成の絵：自他の思考の違いを意識する）

第2回：自他の違いを楽しめ、自己開示に慣れる

- ・小講義（交流分析前半）
- ・ワーク（私の四面鏡：自分がどう見られているかを客観視する）
- ・ワーク（危険物処理班：チームワークと他者の再認知）
- ・小講義（人間の発達と性格）
- ・ワーク（私のBOX：自己認識の確認と自己開示）

第3回：自己受容、他者受容への準備

- ・ワーク（じゃがいもさんとお友達：自己受容、他者受容、感受性）
- ・小講義（交流分析後半、心のソフトウェアについて）

第4回：他者受容とアサーションによるコミュニケーション

- ・小講義（アサーション、論理療法、DESC法）
- ・ワーク（よい上司・部下：上司・部下の役割を客観視し再考する）
- ・小講義（心のハードウェア）

第5回：自律に向けて

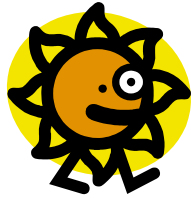
- ・小講義（怒りについて）
- ・ワーク（やる気のもとリスト：価値観と視野を広げる）
- ・ワーク（私の旗印：過去と未来を通した自分を眺め見通しを立てる）



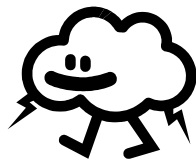
実施内容

D:実施後のアンケートから

受講者の上位者からの視点



- ・コミュニケーションに変化
- ・職場や仕事に対して前向きに
- ・精神的に安定

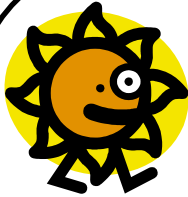


- ・この研修の成果かは不明
- ・わからない(普段の接する時の視点が違う)
- ・変わらない

実施内容

D:実施後のアンケートから

受講者の視点(1)

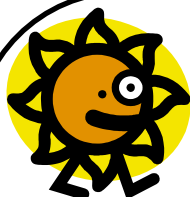


- 口論になったときでも相手の考えを考慮するようになった
- 違う意見の人と折り合いをつけられるようになった
- 一方的に決めつけることが減り、その結果、色々な可能性が見えるようになった
- 今まで失敗していた事でも、相手との接し方によって変えられると思うようになった
- 多角的視野を意識するようになった
- 論理的に考えることが間違っていなかったことが確認できた
- “誰も理解してくれない”から“話すとお解ってもらえた”に変わった

実施内容

D:実施後のアンケートから

受講者の視点(2)



- 毎回あったレポートが反芻のチャンスでよい効果があった
- 誉められると気持ちよいということが、頭でなく実感できた
- アサーティブを知って自分が楽になった
- RTTの知識・技能は社会人として必要
- 時間がたってアンケートをやってみて今の自分に必要な内容だと感じた
- 若年層にもよいが中堅にも非常によいのでは
- 管理職以上にRTTをやってもらったら、もっと職場環境に役立つのではないか
- RTTは人間の質、生活の質を上げるチャンス、その結果モチベーションが上がった

実施内容

D:実施後のアンケートから

受講者の視点(3)



- 変わらない
- 研修内容の一部が新人研修と同じだった
- 時間がたってしまうとRTTの成果かわからない(経験によるものではないか)
- もっと実践的な内容だとよかった
- 行ったエクササイズの意味が思い出せない
- 言い方を考慮するようになったので、逆にアクションが遅くなった
- 仕事において活かせるほどまだ身に付いていない
- RTTを仕事で活かすことを考えた場合、受講を新人の頃がいいのか、悩みが出てくる中堅がいいのか疑問が残る
- アフターフォローがあれば効果が増すのでは？
- 受講後の定期的なサポートも必要



まとめ

熱意や道徳に訴えないモチベーションへのアプローチは可能である。

効果はあると感じているが、今のところ実証は完全ではない。

潜在していたモチベーションが非常にいい形で表出するようになった例の紹介。



ありがとうございました。



参考資料(1)

<交流分析>

交流分析:米国のエリック・バーン博士によって作られた人間行動に関する理論体系とそれに基づく治療法。

交流分析は3つの理論(ストローク理論、時間の構造化理論、基本的構えの理論)と4つの分析(構造分析、交流パターン分析、ゲーム分析、脚本分析)から成り立っている

企業でも人間関係やリーダーシップなどの習得に利用されている。

<値引き> ~ 交流分析より~

”問題解決に関連する情報を気がつかずに無視すること”(TA TODAY)

- * 問題または相手の存在を値引く
- * 問題または相手の重要性を値引く
- * 問題解決または相手の可能性を値引く
- * 個人または集団の能力を値引く

<時間の構造化> ~ 交流分析より~

時間をどう使っているか、という理論。使い方には6種類あると言われている。

閉鎖	他人から離れて引きこもる
儀式	社交上必要なもので、形だけ
雑談	差し障りのない時間つぶし
活動	雑談とちがいで目的がある
ゲーム	嫌~な感じで終わるパターン化されたコミュニケーションの形式
信頼	互いに検閲抜きで真の気持ちと要求を表現し社交レベルと心理レベルが一致している状態。親密ともいう。

参考資料(2)

<論理療法>

”アメリカの臨床心理学者アルバート・エリスによって提唱された心理療法。人間の悩みというものは出来事そのものに起因するのではなく、その出来事をどう受け取るかによる、という考えを基本としている。

(出典: カウンセリング辞典・國分康孝編)

<非合理的思い込み> ~ 論理療法より~

同じ事象に関しても人によって受け取り方は多種多様である。その違いは個々人が持っているビリーフ(Belief: 信念、信条、思い込み)によるところが大きい。その中でも、 事実に基づいていない、 論理的根拠が無い、 幸せをもらたさない、ものは非合理的思い込みといい問題を引き起こすものとなる。例えば、ピアスをしている男性に「こいつは絶対にいい加減な野郎だ」と思う場合は、「男子たるもの装飾すべきでない!」というビリーフがあるのかもしれない。万が一この男性が類まれなる才能をもった人材だったとしても、このビリーフがあると採用できないという不幸をもたらす。

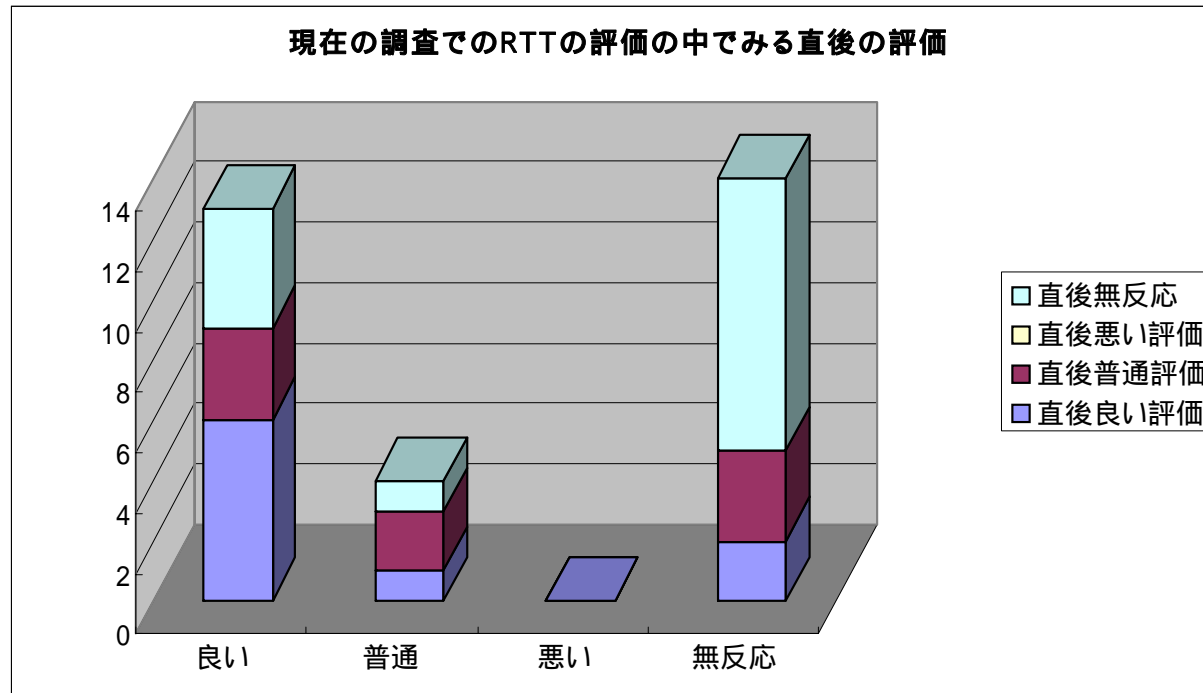
<アサーション> ~ コミュニケーション・スキルの1つ ~

人のコミュニケーションタイプには大きく4つのタイプがある。人の権利や気持ちを考慮しない攻撃型、言いたいことを言えない受動型、素直でないヒネクレ型、自分も他人も大事にしたアサーティブ型である。私たちは「コミュニケーションなんてわざわざ学習するものではない」と考えがちだが、人口流動や時間の流れの速い現代では自然に身につくものではなくてきているのが現実ではないだろうか。例えば「怒り」という感情については「感じてはならないもの」と多くの人が間違っただ思い込みをしている。アサーションではこういった「怒り」の感情をどうするのか、どう表現するのかも教えてくれる。

<メタ認知>

認知活動(知覚、記憶、理解、問題解決など)をモニターする機能で、認知の認知といわれる。知能を持ったOSのようなものと考えればよい。自分がどのような知識を持っていて何が得意かといったことを知っているメタ記憶、認知についての気づきや、わからないことがわかるといったメタ認知的モニタリング、目標を設定したり、簡単なところから始めようといった方略を編み出すメタ認知的コントロールなどの働きがある。せっかく優れた能力を持っていても、メタ認知がうまく機能しないと、それを有効に活用することはできない。メタ認知促進の鍵は、「他人とのコミュニケーションによる気づき」を「自己とのコミュニケーションによる気づき」へ移行させるような環境であるといわれる。

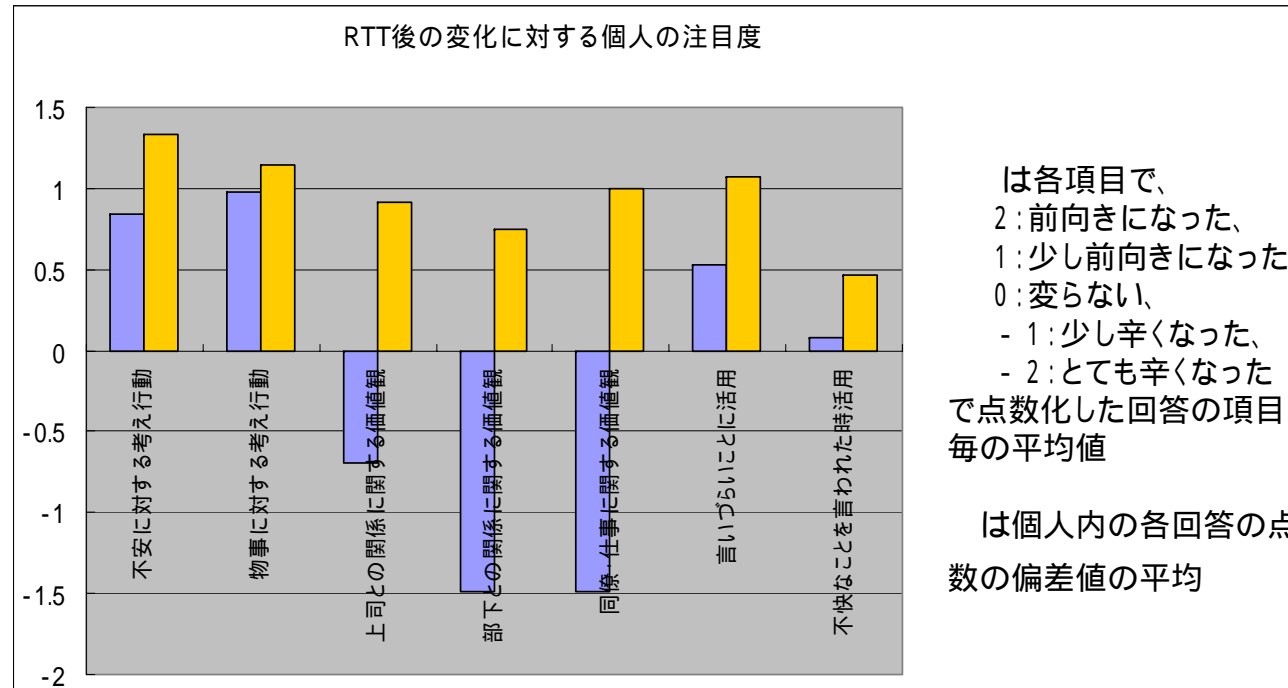
参考資料(3)



RTTに対する受講者の評価から観て、受講者には有効な研修であったと捉えられていると思われる。特に、時間を経て(RTTの実施は2001～3年度で、アンケートの実施はRTT終了から4年～1年半経っている)いるにも関わらず、受講直後より評価が上がっていることは、研修内容が受講時点より、その後の日常の場面で有用性が確認された結果だと考えられる。

RTTの目的の一つとして、研修の場面だけで納得して職場にもどればすぐ元に戻るではなく、効果が長続きするようにつることがあったが、それが達成されているのではないかとと思われる。

参考資料(4)



変化があったと本人達が認知しているのは、自己の行動に対する項目であって、他人との関係ではないことがわかる。このことは、一つはRTTがまずは自己認知(メタ認知)の変容を狙ったものであることによると考えられる。さらに、それが日常に人間関係のあり方に及ぶことを期待したが、それまでに到っていないことも示している。

例えば、「言いづらい事を言う場合」と「不快なことを言われて場合」の点数の差ははっきりしている。自分が言う場合は、メタ認知がしっかり機能する時間的余裕があるので、学習したことを思い出す可能性はあるが、他人から言われた場合には、まず情動が作用するので、冷静に受け止めることは難しい。



参考文献

- 「TA TODAY－最新・交流分析入門」 / イアン・スチュア - ト著、他 / 実務教育出版
- 「新しい交流分析の実際 TA・ゲシュタルト療法の試み」 / 杉田峰康著 / 創元社
- 「人生ドラマの自己分析 交流分析の実際」 / 杉田峰康著 / 創元社
- 「交流分析」 / 杉田峰康著 / 日本文化科学社
- 「よりよい人間関係とコミュニケーションスキル～TA+NLP～」 / A.ワグナー著、他 / チーム医療
- 「論理療法」 / A. エリス著、他 / 川島書店
- 「＜自己発見＞の心理学」 / 國分康孝著 / 講談社現代新書
- 「キレイなための上手な“怒り方”」 / クリスティン・デンテマロ著 / 花風社
- 「アサーショントレーニング さわやかな「自己表現」のために」 / 平木典子著 / 日本・精神技術研究所
- 「カウンセリング辞典」 / 國分康孝編 / 誠信書房
- 「ハートギャラリー はじめての認知心理学」 / 伊藤進 / 川島書店