

# チーム活動におけるジョブ・パフォーマンス向上のためのワークショップの開発：「ワークモチベーション可視化ワークショップ」

Workshop development of job performance improvement in team activities: Workshop to visualize work-motivation

片岡 典子<sup>1</sup> 斎藤 譲樹<sup>1</sup> 田中 敦也<sup>1</sup> 鳥海 阿理紗<sup>1</sup> 三好 きよみ<sup>1\*</sup>

Noriko Kataoka<sup>1</sup> Satoki Saito<sup>1</sup> Atsuya Tanaka<sup>1</sup> Arisa Chokai<sup>1</sup> Kiyomi Miyoshi<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>東京都立産業技術大学院大学 Advanced Institute of Industrial Technology

\*Corresponding author: Kiyomi Miyoshi, kiyomi@aiit.ac.jp

**Abstract** In recent years, various projects have been planned and promoted to respond to rapidly changing business environments. In order for project activities to be successful, it is necessary for each member of the project to demonstrate their abilities and to improve the job performance of the project team. Therefore, we focused on work motivation as one of the factors that determine job performance and developed a workshop to visualize work-motivation. This paper introduces the practical results of the workshop and its development process.

**Keywords** work motivation; workshop; job performance; teamwork

## 1 はじめに

近年、世界情勢の変化やAIなどテクノロジーの急速な進展により、世界的に社会環境が大きく変化している。企業等はこれら変化に対応し、変革やイノベーションを推進するため、様々なプロジェクトが企画・推進されている。プロジェクト活動を成功させるためには、プロジェクトを構成するメンバー一人ひとりが能力を発揮するとともに、プロジェクトチーム全体としてのジョブ・パフォーマンスを向上させる必要がある。

ジョブ・パフォーマンスは、ワークモチベーションと関連するといわれている。例えば、研究プロジェクトを開始するまでのモチベーションの強さが研究成果と相関があること[1]、会社の価値観の共有が、モチベーションの向上を通じて会社の業績に影響すること[2]、相互依存性と学習の必要性に関する職務特性の下でワークモチベーションはジョブ・パフォーマンスへの間接効果があること[3]などが明らかにされている。また、プロジェクトチームのジョブ・パフォーマンスに関しては、以下のような調査研究がある。池田[4]は、チームの活動を支えるのは、メンバー個人のモチベーションであり、チーム活動ではこれに加えて、協力志向的モチベーションが求められるとしている。また、テレワーク環境では、チームワーク能力、自己調整方略、チーム内コミュニケーションが間接的に、個人の生産性と仕事へのモチベーションが直接的に、チームの生産性に影響を及ぼしていることが確認されている[5]。

本研究の目的は、チーム活動におけるチーム全体としてのジョブ・パフォーマンスを向上させることである。そこで、ジョブ・パフォーマンスを規定する要因の一つとしてワークモチベーションに着目し、ワークモチベーションの実態を調査した。その結果を基に検討を重ね、「ワークモチベーション可視化ワークショップ」を開発した。本稿では、本ワークショップの開発プロセス、概要、及び実践結果について報告する。

## 2 関連研究

ワークモチベーションは、方向性、強度、持続性の3つの次元から構成されるといわれており[6,7]、最近では、「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」[7]の定義が定着している。

モチベーションに関しては、1950年代から研究が蓄積されてきている。欲求階層説[8]、X-Y理論[9]、ERGモデル[10]、二要因理論[11]、内発的動機づけ理論[12]などは、何によって動機づけられるかを説明している。堀野[13]は、達成動機[14]を自己充実的達成動機と競争的達成動機の2側面の概念に発展させており、期待理論[15]、公平理論[16]、職務特性理論[17]などは、組織で働く人のワークモチベーションのプロセスを論じている。

西ら[18]は、プロジェクト管理において、刺激された経験と生理が感情と理性に影響を及ぼし、モチベーションが上下するモデルを示している。池田・森永[3]は、ワークモチベーションは自己決定の側面のみで測定するのは限界があるとし、達成志向的を除く、競争志向的、協力志向的、学習志向的の3側面のモチベーションは、職務特性の変化に連動することを明らかにしている。菊入・岡田[19]は、職場において、同僚の自己充実達成動機や競争的達成動機を推測することが、それぞれ自分の同種の達成動機にプラスの影響を及ぼすというモチベーションの伝搬について明らかにしている。三好ら[20]の調査結果では、モチベーション低下要因として、やる気のない人が周囲にいるときに、モチベーションが低下する割合が高いことが示されており、モチベーション低下についても伝搬することがわかる。また、モチベーションに関する価値観は人によって異なり、モチベーションは状況によって変わり易いという調査結果もある[21]。プロジェクトマネジメントのデファクトスタンダードとされる「A Guide to the Project Management Body of Knowledge」[22]では、プロジェクトチームのメンバーを効果的に動機づけるには、各メンバーが持つそれぞれの強い動機づけ要因を把握することが役に立つとしている。

## 3 ワークショップの開発プロセス

### モチベーションの実態調査

プロジェクトチームにおけるワークモチベーションの実態調査のため、プロジェクト業務経験者19名に対し、ワークモチベーションへ影響を及ぼす要因についてインタビュー調査を行った。その結果、向上要因としては、強みを活かせる仕事、刺激を与えてくれる人物や状況、報酬や評価などが抽出された。

一方、低下要因としては、やる気のない人、やらされ感などが抽出された。また、困難な仕事は、向上要因・低下要因の双方で抽出された[23,24]。さらに調査分析を進めると、年代によって、モチベーション要因が異なることが確認された[25]。これらの調査結果から、プロジェクト業務において、職場状況や同僚、仕事の内容は、ワークモチベーション低下・向上双方の要因となること、ワークモチベーションに影響を与える要因は、年代によっても異なっていることがわかった。よって、自分にとってのモチベーション向上の要因は、場合によっては他のメンバーにとってモチベーション低下の要因ともなることが推測された。

インタビュー調査からの分析結果、及び先行研究から、プロジェクトチーム全体としてのジョブ・パフォーマンス向上を図るには、チームメンバーそれぞれに異なると推測されるモチベーション要因を把握することが必要であると考えた。そこで、まずは、自分自身のワークモチベーション要因を把握すること、加えて、人それぞれでモチベーション要因が異なることを理解するためのワークショップを検討した。

### モチベーションに関するツール

モチベーションに関しては、モチベーショングラフ、エンジメントサーベイ、1on1 ミーティングなど様々なツールが開発され実施されている。それらの中から、モチベーションを可視化するツールとして、「MSQ (Motivation Status Quo) 診断」、及び「Moving Motivators」の利用を検討した。「MSQ 診断」は、JTB モチベーションズが開発したワークモチベーションの状態や傾向を数値化するシステムである。ワークモチベーションについて、取り巻く環境や置かれている状況などさまざまな要素を基に分析し、日本人のモチベーション要因を数値として指標化している[21]。ワークショップでは、モチベーション診断ツール「MSQ 診断簡易版」を用いることとした。「Moving Motivators」は、リーダーシップとマネジメントの概念である Management 3.0 を実現するためのツールとして、ヨーガン・アペロが開発したものである。モチベーションに対する会話カードの役割を果たし、モチベーションの可視化と共有を促す。それによって、モチベーションの源泉は個人によって異なるという多様性を体感することができる。

これら2つのツールを使うことで、自らのワークモチベーション向上を図るために行う自己調整方略の検討が可能になるとを考えた。さらに、ワークショップでは、振り返りのセッションを設け、参加者同士で話することで、モチベーション要因は人により異なることを体感できるようにする。

## 4 ワークショップの概要

本ワークショップでは、自分自身のモチベーション要因を可視化し、それを他の参加者とメンバーと共有する。それによって、モチベーション要因は、人それぞれであることを理解できるようになる。そのためのツールとして、「MSQ 診断簡易版」と「Moving Motivators」を利用する。以下に、ワークショップの対象者、目的、学習目標、期待される効果、実施形態、構

成について述べる。

### 特徴

- オンライン、対面いずれも可能であり、オンライン参加者と対面参加者の混在も可。
- ワークショップに要する時間は 1.5 時間から 2 時間程度と短時間。
- 既存のモチベーションツールを利用することによりワークショップの信頼性、妥当性を高め、更にそれらを組み合わせ、振り返りを行うことで相乗的な効果が期待できる。

### 対象者

- 自分のワークモチベーションの状態を知り、仕事の成果につなげたい人。
- ワークモチベーションの構造を理解し、プロジェクト活動に活かしたい人。
- ワークモチベーションの向上を図るワークショップであるため、社会人経験がある人（プロジェクト経験は不問）。

### 目的

- モチベーションを可視化し、その結果を共有することで新たな気付きを得て、モチベーションのコントロールに繋げる。
- 自分自身のモチベーション要因を「可視化」し、それをメンバーと「共有」することで、自分自身のモチベーションに対する「気付き」を得ること。
- その気付きから、モチベーションをどのように「コントロール」するかについて考えること。
- 参加者同士でのモチベーション要因の共有から、モチベーション要因は人により異なることを「体感」すること。
- モチベーションをチーム全体の「ジョブ・パフォーマンス向上」支援に繋がることを認識すること。

### 学習目標

- 自分自身のモチベーションを高めている要因と下げている要因を知ることにより、自分のモチベーション構造を把握する。
- 自分自身のモチベーションを把握することは、自分のモチベーションコントロールに役立つことを認識する。
- 可視化されたモチベーション要因を他の人と共有することで、「モチベーションに影響を及ぼす要因は、人によって様々である」ことを理解する。
- チームで仕事をするときに、自分のモチベーションをコントロールし、他の人のモチベーション要因を意識することで、チーム全体のジョブ・パフォーマンス向上を支援できることを認識する。

### 期待される効果

- 自分のモチベーションを把握し、他人のモチベーションを知ることにより、これまでとは違った観点から自分のモチベーションを考えることができるようになる。

- ・自分自身のモチベーションをチームメンバーと共有し、チームメンバーのモチベーションを知ることで、相互理解が生まれる。
- ・自分自身やチームメンバーのモチベーションを活かすことを具体的に考え始め、積極的に行動し、新しいことにチャレンジしようとする変化が生まれる。
- ・プロジェクトには「品質」「コスト」「納期」に続く、「モチベーション」という、4つ目の柱があることを理解し、メンバーそれぞれのモチベーションをプロジェクトに組み込む方法を考えるようになる。

## 実施形態

- ・1グループ3名から4名での実施を推奨。2名から5名でも実施可能。
- ・1グループにつき1名のファシリテーターが付く。
- ・オンライン、対面、混在のいずれも可能。

## ワークショップの実施要領

ワークショップは、オリエンテーション、モチベーション診断、ゲーム実施、振り返りで構成される(図1)。以下では、それぞれの実施要領を述べる。



図1 ワークショップの構成

### 1) オリエンテーション

オリエンテーションでは、ファシリテーターが、ワークショップの進め方や目的と学習目標、モチベーションの特徴を説明する。

### 2) モチベーション診断

モチベーション診断では、参加者は、「MSQ 診断簡易版」の質問27項目に回答し、9つのモチベータのレーダーチャートを作成する。9つのモチベータは、次の通り。

- ・適性指向
- ・マイペース指向
- ・アイデア指向
- ・サバイバル指向
- ・マニュアル・整理整頓指向
- ・協調指向
- ・バリバリやり抜く指向
- ・優等生指向
- ・スペシャリスト指向。

つづいて、ファシリテーターは、得点が高いモチベータが、

自分やる気を支えているものであり、得点が低いモチベータは満足していない要因、もしくは無関心な事柄であることを説明する。参加者は、自分のモチベーションを上げ下げする要因を認識し、その結果を基に自己紹介を行う(図2)。



図2 自己紹介の様子

### 3) ゲーム実施

参加者は、「Moving Motivators」の10枚のカードを使ってゲームを実施する。ゲームの実施手順は以下の①～④の通りである(図3)。10枚のカードには、好奇心・名誉・受容・熟達・権力・自由・関係性・秩序・ゴールとそれぞれに適したイラストが描かれている。

- ① 参加者は10枚のカードを重要度の高いものから順に右側から並べる(図4)。
- ② 参加者同士で結果の共有を行う。
- ③ 参加者は、10枚のカードのうち、満足しているものを上、不満足なものを下にずらす(図5)。
- ④ 参加者同士で結果の共有を行う(図6)。

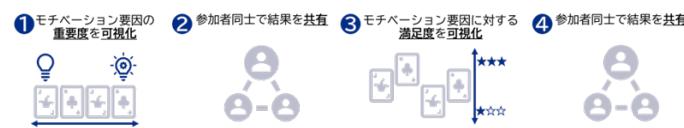


図3 ゲーム実施手順

以上によって、自分自身のワークモチベーション要因の重要度、満足度を可視化することで、ワークモチベーション構造を把握する。さらに、参加者同士で結果を共有することにより、ワークモチベーション要因の重要度や満足度が、人によって異なるということを体感する。



図4 重要度の可視化

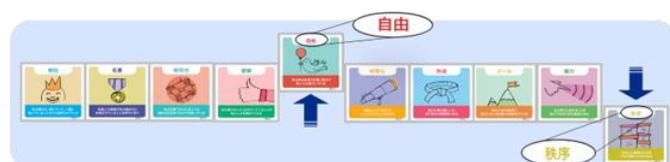


図5 満足度の可視化

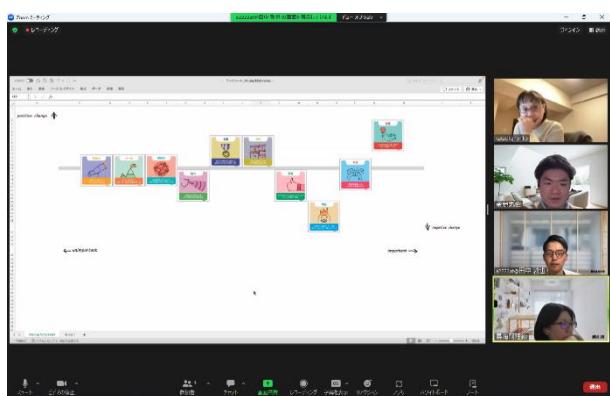


図6 オンラインによるワークショップ実施の様子

#### 4) 振り返り

参加者は、12のアイコンからそのときの気持ちをよく表しているアイコンを選び、その理由とともに参加者同士で共有する。アイコンの種類は一つに限らず、複数選択可能とする(図7)。アイコンという視覚の力を借りた振り返り方法によって、フィードバックのしやすさを提供する。

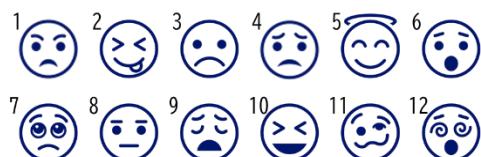


図7 12のアイコン

## 5 ワークショップの実践

ワークショップ後のアンケート調査では、自分のモチベーション向上に役に立つか、今後のプロジェクト活動に役に立つか、といった質問に対して全ての参加者から、強くそう思う・そう

思うという回答が得られた。これらの結果からは、ワークショップに対して満足度が高いことがわかった[26]。

## 6 おわりに

本研究は、チーム活動におけるチーム全体としてのジョブ・パフォーマンス向上の支援が目的である。ジョブ・パフォーマンスを規定する要因の一つとしてワークモチベーションに着目し、ワークモチベーションの実態を調査した。その結果を基に検討を重ねて、「ワークモチベーション可視化ワークショップ」を開発した。特徴として、オンライン、対面いずれも可能、2時間程度、既存のモチベーションツールの利用によって信頼性、妥当性があり、それを組み合わせ、振り返りを行うことで相乗的な効果が期待できることである。ワークショップの実践結果からは、自分自身のモチベーション要因を可視化し、それを他の参加者やメンバーと共有することで、モチベーション要因は、人それぞれであることを理解していることが確認された。今後は、調査結果をさらに分析し、その結果を基に、ワークショップを改善していきたい。

## 謝辞

調査にご協力いただいた皆様に感謝いたします。本研究は東京都立産業技術大学院大学研究安全倫理委員会の承認を得て実施されました。

## 参考文献

- 伊神正貫, 長岡貞男. 科学研究プロジェクトの動機が研究マネジメント、チーム構成および研究成果に与える影響を探る-日本の科学者を対象とした大規模調査による実証研究-. 日本知財学会誌. 2014; 10 (3): 33-45.
- 飛田努, 松村勝弘, 篠田朝也, 田中伸. 日本企業の経営管理システムに関する実証研究年報財務管理研究. 2014; 25: 1-17.
- 池田浩, 森永雄太. 我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発. 産業・組織心理学研究. 2017; 30 (2): 171-186.
- 池田 浩, モチベーションに火をつける 働き方の心理学. 日本法令; 2021
- 三好きよみ, 永根亜由, 塩谷正治, 白井貴子, 戸澤健太ら. テレワーク環境におけるチーム業務の生産性に影響を及ぼす要因の検討. 情報処理学会研究報告. 2022; 2022-IS-159 (11): 1-6.
- Kanfer, R.. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., pp. 75-170). Consulting Psychologists Press, 1990
- Mitchell, R. T.. Matching motivational strategies with organizational contexts. Research in Organizational Behavior. 1997; 19: 57-149.
- Maslow, H. A. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954
- McGregor, D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960
- Alderfer, P. C. Existence, Relatedness, and Growth. New York: Free Press, 1972
- Herzberg, F. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing, 1966
- Deci, E. L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology. 1971; . 18(1): 105-115.
- 堀野緑, 森和代. 抑うつとソーシャルサポートとの関連に介在する達成動機の要因. 教育心理学研究. 1991; 39(3): 308-315.
- Murray, H. A. Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age. Oxford Univ. Press, 1938
- Vroom, V. H. Work and motivation. Wiley, 1964
- Adams, S. J. Towards an understanding of inequity. The Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963; 67 (5): 422-436.

17. Hackman, R. J. and Oldman, R.. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976; 16 (2): 250-279.
18. 西康晴, 片山豊, 八木広行, 高橋宗雄, 誉田直美ら. ソフトウェアプロジェクト管理における技術者のモチベーションに関する研究. *プロジェクトマネジメント学会誌*. 2001; 3 (3): 33-39.
19. 菊入みゆき, 岡田昌毅. 職場における同僚間の達成動機の伝播に関する研究. *産業・組織心理学研究*. 2014; 27 (2): 101-106.
20. 三好きよみ, 片岡典子, 斎藤識樹, 田中敦也, 鳥海阿理紗. プロジェクトマネジメント学会 2024 年度春季研究発表大会. 2024; 271-277.
21. 菊入みゆき. モチベーションの高さとその要因を分析する「やる気」分析システム MSQ の概要と活用. *品質*. 2003; 33 (3): 28-35.
22. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute 7<sup>th</sup> Edition. 2021
23. 斎藤識樹, 片岡典子, 田中敦也, 鳥海阿理紗, 三好きよみ. プロジェクトメンバーのワークモチベーションに影響を及ぼす要因の研究. *経営情報学会 2023 年全国研究発表大会*. 2023
24. 田中敦也, 片岡典子, 斎藤識樹, 鳥海阿理紗, 三好きよみ. プロジェクトメンバーのワークモチベーションに影響を及ぼす要因の検討. *デジタル人材育成学会誌*. 2023; 2: 5-6.
25. 鳥海阿理紗, 片岡典子, 斎藤識樹, 田中敦也, 三好きよみ. プロジェクトメンバーのワークモチベーションに影響を及ぼす要因-テキストマイニングによる特徴抽出-. 第 14 回横幹連合コンファレンス. 2023
26. 田中敦也, 鳥海阿理紗, 片岡典子, 斎藤識樹, 三好きよみ. ワークモチベーション可視化ワークショップの有効性評価. *東京都立産業技術大学院大学紀要*. 2025; 18: 61-65.