

# 動機付け教育における新しい取り組みと今後の展開

榎 祐香<sup>1</sup>高中 公男<sup>2</sup>

## 要 旨

ハーズバーグに代表される動機付け（モチベーション）に関する研究<sup>1</sup>は、人間行動の背景に作用する要因の解明を目的に長い歴史を持つ。その一方で、企業経営、教育の現場では、これをツールとして活用する試みも続けられて来ている。NSGグループには、夢や目標を実現するために必要な「考え方」と「実践的な行動」を研究しプログラム化して普及させる研究機関があり、学校法人内の大学、専門学校に学ぶ学生を対象として、動機付け教育プログラムを実施している。しかしながら、動機付けプログラムは、これまでもさまざまな分野で、さまざまな取り組みがなされてきている。現在のNSGグループが実施しているプログラムを事例として取り上げ、受講生の事後アンケートの結果分析を通じて、プログラムの特徴を明らかにする。また、リクルート・グループ、ベネッセ・グループなどが対外的に展開している動機付けプログラムについても検討を行い、動機付け教育の将来的な可能性、併せて動機付け教育が、今注目を浴びている理由、必要な理由を掘り下げる。これは、現在のNSGグループ内での動機付け教育プログラムを今以上に発展させ展開できるようにするための要因を明らかにすることを目的としている。

## キーワード

ハーズバーグ、動機付け教育プログラム、内発的動機付け

## 1 モチベーション教育の歴史、近年における重要性の高まり

動機付け（モチベーション）に関する研究および、その研究成果に基づき展開されている動機付け教育は、人間教育、人材育成などの分野で長く続けられてきた歴史がある。特に、企業経営、教育の現場では、これをツールとして活用する試みが続けられている。その初期には、職場における人材育成という観点からの取り組みが多く見られてきたが、近年では、職業教育のみならず、若年層への教育現場におけるアプローチも試みられてきて

<sup>1</sup> 事業創造大学院大学 事業創造研究科

<sup>2</sup> 事業創造大学院大学 教授

いる。それも、就職活動に際しての学生に対する働き掛けのみならず、学習における動機付けといった分野における取り組みが活発化している。社会的な価値観の多様化は、学習における意義、目標を多義化した。そのため、漠然とした将来をどのように位置付けるか、モチベーションをもたせるかなど、教育現場における問題は従来以上に複雑化している。

### 1.1 ハーズバーグに代表される動機付け（モチベーション）に関する研究

近年の動機付け（モチベーション）に関する研究では、田中（2009）や北垣（2012）などのようにフレデリック・ハーズバーグの「動機付け衛生理論」を手掛かりとした分析が依然として主流を占めており、ハーズバーグの衛生理論に強く影響を受けたものとなっている。田中（2009）は、東京大学社会科学研究所の社会調査・データアーカイブより借り受けたデータを再分析することにより、職務満足を規定する要因について、ハーズバーグの「動機付け衛生理論」を援用した分析を試みている<sup>2</sup>。また、北垣（2012）は、ハーズバーグの二要因論に対して行われてきた批判を参考に、より実践的なやる気を高める方法論を構築していくための研究方法について論じている<sup>3</sup>。

ハーズバーグ理論の画期的意義は、人々が仕事の上で満足を覚えるとすれば、それは圧倒的に仕事の内容に自分を生かすことからであり、仕事の達成に直接関連をもたない仕事の環境は、不満をよび起こすことはあっても、満足に寄与することは稀であるという事実を、はっきりとした統計的数字によって、証明した点である<sup>4</sup>。

ハーズバーグは、達成、承認、仕事、責任、昇進の5つの要因が職務満足の強力な決定要因として際立っていると指摘している<sup>5</sup>。特に、仕事、責任、昇進の3つの要因は、持続的態度変化の理由として極めて重要と考えられている。これら5つの要因は、応答者が職務に関する不満感を表明した場合にでも、それが表面的に現出することは稀であった。また、承認については、それが「高い」事象系列に現れたときには、それは達成に対する承認に触れられている場合であって、いかなる達成と無関係な人間的関係の中でも表出することはなかった。つまり、人間的関係における承認は、「満足要因」としては作用しないことを意味している。

また、職務不満事象に含まれている要因が表出された場合には、まったく異なった反応が現れるという。これらの要因は、その単一次元的効果において満足要因に似ているものの、この場合には、それらは職務不満をもたらすだけで、積極的職務態度を招くような事象に関することは稀であり、また、「職務満足」と異なり、「不満要因」は、会社の政策と経営、監督、給与、対人関係、および作業条件など、一貫して短期的な職務態度変化を生み出す要因であると指摘している<sup>6</sup>。

不満要因の中心的要因については、本質的には職場における環境要因であり、これはむしろ、職務不満を防止する要素として作用し、積極的職務態度には作用しない要因であることから、ハーズバーグは、これらを衛生要因と規定した。これは、医学的な「予防と環境」を意味する用語に倣ったものであり、現在は、保全要因という表現もなされている。

一方、「満足要因」は、動機付け要因とされた。これは、事例研究の結果から得られた考察に、こうした要因が、個人をより優れた職務の遂行と努力への動機として作用する要因となっていると考えられたからである。ハーズバーグの研究では、衛生ないし保全的事象は、不快さを回避する欲求のため、職務不満を招く要因となった一方で、動機付け事象は、自己の成長ないしは自己実現に対する欲求から職務満足に結び付く要因となった。心理的レベルにおいて、こうした職務態度における2つの反応は、二次元的欲求体系を反映するものであり、不快さの回避に対する欲求体系と、それに並行して、個人的成長に関する欲求体系となっている<sup>7</sup>。

職務満足の形成要因は、職務不満要因とは全く性質の異なるものであった。つまり、職務満足と職務不満のどちらが関連しているかによって、異なった対応が表出するものであり、これらは表裏をなす要因ではない。したがって、職務満足を表出させる要因が欠けることによって職務不満が発生するのではなく、職務不満を表出させるような要因が皆無であっても、職務満足度は高まらないのである<sup>8</sup>。満足をもたらした諸要因（達成、承認、仕事、責任、昇進）は、主として単極的である。すなわち、それらは職務不満には全く影響を及ぼさない。また、不満要因（会社の政策と経営、監督、対人関係、作業条件、給与）もまた、職務満足には作用しない。

動機付け要因としては成長の可能性が、また衛生要因としては給与、身分、職務保障、および個人生活への影響があげられる<sup>9</sup>。もちろん、「衛生的」環境は職務不満を防止する要因ではあるが、不満が生まれえないという以上の個人における積極的肯定的な満足度を向上させる要因とならないのである。積極的な「幸福」要因、満足度を高めるような要因としては、個人における精神的成長を実感させるような要因が求められることになる。

衛生要因が、個人の積極的な満足度を引き上げることができない理由は、衛生要因には、個人に成長を実感させる要因が含まれていないことによるものである。個人が自らの成長を実感するには、物理的には、課業における達成という合理的理由・根拠が必要となる。衛生要因は、課業とは独立した要因であり、その意味で、個人に満足度を実感させることができない。つまり、動機付け要因は、課業に関連した要因であり、その実感が得られること、達成、成長が必要となる。動機付け要因は、個人を自己完成欲求に向けて駆り立てる心理的刺激を形成することになる<sup>10</sup>。

## 1.2 動機付け教育が注目を浴びている理由・必要な理由

21世紀に入り、世界中でさまざまな社会変革が起こる中で、社会生活者である私たちの価値観もこれまで以上に多様化し、この傾向は、今後もさらに加速していく。しかし、時代が変わっても、夢と目標を持って生きる素晴らしさは不変である<sup>11</sup>。人の価値観がどんなに多様化しようとも、それぞれの価値観に合わせて、希望を叶えたい、夢を追い求めたい、目標を達成したい、といった心の底に流れる「思い」は、人間の基本的な欲求として存在している。こうした夢や目標を実現するために必要な「考え方」と「行動」は多く

の人々に実りある人生を歩んでもらうために必要である。働く人にとっても、新しい事業へのチャレンジや仕事上の創意工夫などの面で、能力向上への努力はこれまで以上に求められていく。自らの可能性を信じて努力するためにも目標を持つことは大切である。

## 2 最近のモチベーション教育の事例

本節では、独自のプログラムを開発し、実施しているNSGグループ、リクルート・グループ、ベネッセ・グループが実施しているモチベーション教育について取り上げ、それぞれの特徴を比較的に紹介する。

なお、リクルート・グループ、ベネッセ・グループの研究データには、NSGグループでの既存プログラムコンテンツ拡充や他の世代に合わせたプログラム開発に資するような要因が多く含まれていると考えられる。

### 2.1 実践行動学研究所：NSGグループ<sup>12</sup>

NSGグループで行われている動機付け教育プログラムは、専門学校・大学向けの「夢実現のための実践行動学」と小学校・中学校向けの「カラフル・ドアーズ」の2つである。

「夢実現のための実践行動学」は、専門学校生、大学生を対象とし、「心のあり方」および「達成のスキル（技術）」を身に付けることを目的としている。「心のあり方」については、誤った思い込みや良くない口ぐせなど、目的達成を阻害する要因も含めて、適切な心のあり方とはどのようなものであるか、わかりやすく解説されている。「達成のスキル（技術）」においては、目標設定の仕方、振り返り、生じた問題の対処法などを学ぶことで、目標に対して具体的にアプローチする方法を身に付けることができるようになることを目的としたプログラムである。

一方、「カラフル・ドアーズ」は、小5・小6・中1（無学年制も可）を対象とし、子供たちが社会に貢献し、人間的に心豊かに生きる上で必要となる心の力である「レジリエンス」<sup>13</sup>を育てる体験型の教育プログラムである。ワークショップで、子供たちは100%の力で挑戦し、たくさんの失敗を体験する。そして、失敗を経験する過程で、成長する経験を積み重ねていく。そうした経験、プロセスを通じて、「レジリエンス」を身に付け、さらに大きな挑戦をするための筋力を身に付けさせることを目的としている。

### 2.2 社会人向けのキャリア形成支援に特化したリクルート・グループ<sup>14</sup>

リクルート・グループは、1960年に東京大学の学生新聞「東京大学新聞」の広告代理店「大学新聞広告社」として創業、法人組織化し、1963年には社名を株式会社日本リクルートメントセンターに変更すると共に、新卒一括採用の就職形態に着目して、企業の求人情報（広告）を集約し、業種別・業態別に学生向けに提供するビジネス・モデルを確立した。今日の求人情報・転職情報の提供業の草分けである。そうした同社の成り立ちから

も、同社は、学校を卒業した学生、社会人を主たる対象とした情報の収集・提供を中心的な業務としている。80年代まではほぼ独占的に事業を展開し、求人・求職情報業界を確立した。企業の求人活動と学生の求職活動におけるミスマッチに対応するために、「適職」概念導入においても中核的な役割を果たしてきた。そのため、調査・研究<sup>15</sup>でも、新人／若手、中堅／リーダー、マネジメント／リーダーシップ、経営人材／次世代リーダー、ビジネス・スキル、キャリア自律、組織開発、人事制度、営業力強化、ダイバーシティ、グローバル、理論／技術などがテーマとして挙げられており、それに基づくキャリア形成のための教育、研修などのプログラム開発と、企業向けプログラムおよび研修の提供を中心とした活動となっている。また、近年顕在化している「過労死」問題への対応として企業に対応が迫られている「働き方」改革に関連したプログラムは、リクルート・グループが新たなコンテンツとしてプログラム開発対象として取り上げているテーマとなっている。

リクルート・グループは、その当初から求人企業との結び付きが強く、その関係で、大学を卒業した学生、社会人向けのモチベーション教育を中心としたサービスの提供を行っている。高度経済成長から低成長期への移行に伴い、キャリアのあり方についての問題提起が開始されると、社会人向けのキャリア問題に焦点を当て、社会人向けのキャリア形成のためのサポート・サービスを展開、バブル崩壊後の日本型雇用システムの変革期を経て、「自律的キャリア」「キャリア自律」に焦点を当てたプログラムの開発に重点を移してきた<sup>16</sup>。

学校卒業後のマイル・ストーンのヒントを得ることを目的として、リクルートマネジメントソリューションズは「キャリア自律」に関する調査レポートを2010年以降毎年発表してきた<sup>17</sup>。そうした調査・研究に基づき、①若手・中堅社員に、次のステージを目指そうというモチベーションが感じられない、②若手・中堅社員が、ライフイベントを想定した上でのキャリアを考えられていない、③管理職ポストにつけていない中堅以降の社員のモチベーションが低下している、④雇用延長となる中高年社員が、ポストオフ後の働き方を真剣に考えられていない、という4点の問題点を指摘し、多くの企業が重要テーマに掲げているものの、一向に対応が進んでいないと指摘している。また、キャリア形成の捉え方が個人によって異なっている、機会と施策が分断されている、キャリア形成としての期待役割を果たすことが分断されている、という問題意識に立脚して、20・30代向けには「キャリア形成のジレンマの払拭」、40代向けには「ミドルからのキャリア・チャレンジ」、50代向けが「シニアならではの貢献領域の設定」という各世代に合わせたキャリア自律支援のプログラムを提供している。

### 2.3 学生・学校向けを中核とするベネッセ教育総合研究所<sup>18</sup>

一方、ベネッセ・グループは、中高生向けの通信添削事業を実施していた福武書店を母体として受験サポートからスタートした。その後、旺文社から高校生向けの全国学力テスト事業の譲渡を受け、本格的に受験支援事業を中核事業として確立した。リクルート・グ

ループが企業の求人情報（広告）からスタートした関係で、企業向けのプログラムを発展させていたのに対して、ベネッセ・グループは、受験生向けの学校情報提供を事業化していた関係から、学生・学校向けのプログラムを中核とした。

ベネッセ教育総合研究所は、内発的動機付けをキーワードとして、年代によつての抱えている課題や教職員はどうやってモチベーションを持たせるかということを目的としたプログラムを中心に据えている。これは、池谷（2008）が、気分や態度といった曖昧なものでしか捉えられない意欲という心の運動が、脳ではなく体を通じて感知される環境を源泉とするものである<sup>19</sup>、という指摘に基づき、実験から浮かび上がる脳科学の成果に目を向けることで、意欲に結び付く環境のあり方を模索している。現在進められている調査・研究と関連するカテゴリー<sup>20</sup>では、小学生～高校生の生活・学習、大学生・専門学校生、進路・職業選択、学校・教員の意識と実態、幼児教育・保育、アクティブ・ラーニングの研究と実践等のデータがあり、特に小学生～高校生の生活・学習についての調査・研究データが多いことが分かる。

高校生の自己概念とキャリア観に関する調査<sup>21</sup>から、その特徴を、自分に対する肯定度（ポジティブ・セルフ）は40%前後と低く、「ライバルには負けたくない」という競争心とポジティブ・セルフの肯定度がほぼ一致していると指摘している。競争を避ける行動（逃避）は、自己が傷付くことを回避する行動であり、不確実な目標に挑戦するという意味を内包する競争心を育成するには、自己肯定や自己効力感の育成の取り組みが必要であると指摘している。

また、進路多様校1校、進学重点校3校における調査結果<sup>22</sup>から、私的価値追求志向は平均して70%以上で、自己＝私的な価値基準は、「好み」として認識され、「やりたいこと」が実現できればよいが、実現できなかった場合には、「自分にはできない」という不可能の自己理解として学校を卒業して就職する際には「立ちすくむ」可能性があるという。すなわち、キャリア・ミストの状況におかれた時にどのように立ち直るかが問題であり、単なる「やりたいこと探し」に終始し、自己形成の学びとしてのキャリア教育を推進したことにはならないと指摘する。その一方で、高校3年生に関する調査<sup>23</sup>では、90%以上が高校生活を振り返って自己の成長を実感しており、また、主体的に進路選択をすることで成長実感が高まるという。また、成長実感を経験した学生の特徴として、「学校の授業」「友達付き合い」など高校生活での活動に積極的（50%以上）で、「他人の考え方や話でワクワクした経験や体験」（60%以上）をしており、「自分で何か目標を設定して達成」（60%以上）した経験があり、主体的に進路を選択している（70%以上）という。社会問題に関心の高い学生は、自己の意思で進路を選択するといった自立した行動がとれる傾向にあった。

### 3 NSGグループとしての取り組み、実践行動学研究所の設立経緯、現在の提供サービスの概要

#### 3.1 実践行動学研究所の設立経緯

実践行動学研究所は、夢や目標の実現に必要な「考え方」「実践的な行動」の研究と、プログラム化による普及を目指し設立された。特別な能力や経験を持っているわけではなく普通の方にも、実践行動学のプログラムの実行により自分の可能性を最大限に引き出し、夢や目標を実現してもらいたいというのが設立に際しての主旨である<sup>24</sup>。現在のプログラムは、既にNSGグループに所属する専門学校や大学で実践され、大きな成果を上げてきた。目的意識が希薄なまま入学する学生もいる中、実際に、夢を実現するための目標設定は90%以上が設定できたと回答している（図1～3）。実践行動学研究所は、今後はさらに研究を重ねて進化させると共に、他の世代にも合わせたプログラムを開発することを目的としている。

#### 3.2 現在の提供サービス

先にも指摘したように、実践行動学研究所は、「夢実現のための実践行動学」と「カラフル・ドアーズ」という2つのプログラムを運用している。

##### 3.2.1 大学・専門学校生向け実践行動学プログラム内容<sup>25</sup>

「夢実現のための実践行動学」プログラムは、3つのパートから構成され、想定学習時間は、1つのパートにつき、6～10時間となっている。受講者の自己発見や目標達成力アップのために、アクティブ・ラーニングを取り入れた、事例研究、ゲーム、ディスカッションなど、さまざまなメニューが用意されている。

#### プログラム概要

##### Part 1 「意欲的な心構え」

実施時期：入学前後／想定授業時間：6～10時間

学生生活のスタートラインに立っている時期に、事例を通して過去の自分を振り返り、現在・近未来の自分について考えながら短期目標を設定する。事例は、専攻分野により選択可能となっており、以下の6タイプが用意されている。これにより、学生がより身近なものとして事例研究に取り組むことができる。

(1) ビジネス・サービス系、(2) 医療・福祉・保育系、(3) 美容・ファッション・デザイン系、(4) マンガ・クリエイティブ系、(5) スポーツ・健康・自然系、(6) 工業・建築・自動車系。

##### Part 2 「自分の可能性を広げよう」

実施時期：1年次夏休み前後から2年次前半／想定授業時間：6～10時間

入学してから現在までを振り返り、自らの成長の足跡を確認する。その上で、自己の潜在的な能力や可能性を引き出すための考え方や意識の持ち方に気付きを与えると共に、自立に向けた技術・方策を提供する。

### Part 3 「社会へ出る準備を始めよう」

実施時期：卒年次前半から後半／想定授業時間：6～10時間

これまで学校で学んできたことに基づき、自信や希望をもって次のステップ（就職など）に臨んでいくための意欲・意識付けを行う。結果、困難が予想される就職活動に主体的に立ち向かうとともに、最終学年での学校の勉学、各種活動への前向きな姿勢を維持させる。

#### 3.2.2 大学・専門学校生向け実践行動学プログラムのコンセプト<sup>26</sup>

各パートに設定されているプログラムは、それぞれ5つずつとなっており、それぞれコンセプトは、以下の通りとなっている。

##### Part 1 コンセプト

###### マジックドア 1 夢と目標

- ・学生に現状の自分を考えてもらう。
- ・学童期と今とでは心の動きがどう変わっただろうか。それはどうしてなのか考えさせる。

###### マジックドア 2 夢を喰うバク……「誤った思い込み」と「言い訳」

- ・「誤った思い込み」と「言い訳」が、どうして夢や目標達成の障害となるのかを見ていく。

###### マジックドア 3 自分への信頼を取り戻すために その1 行動のよりどころと心構え

- ・モチベーションの概念を紹介し、学生にこれまでの行動がどのモチベーションに多く依存していたかを考えてもらう。
- ・意欲的なモチベーションへの関心を高める。

###### マジックドア 4 自分への信頼を取り戻すために その2 まず第一歩を

- ・3D（だって、どうせ、でも）について説明する。
- ・習慣的に身についた3Dからどのように脱却するか、考えていく。

###### マジックドア 5 目標を設定しよう

- ・目標設定にあたっての方法論を紹介する。
- ・意欲的に目標を設定できるように導く。

##### Part 2 コンセプト

###### マジックドア 1 プラス志向が自分の能力・可能性を大きく広げる

- ・アイス・ブレイク的コミュニケーション実習実施後、「自己成長実感シート」を学生に書かせ、成長を確認させる。その上で、グループ・メンバーとの相互発表で、相互に評価し合う状況を体験させ、できたことを自信に変えるプラス思考の大切さに気付かせる。



## マジックドア2 考え方を換えれば行動が変わる

- ・マジックドア1の継続編。ポジティブ、前向き、プラス思考をより強化するために、ネガティブな思考習慣と口癖がいかにかに自己成長を阻害しているかを確認し、言葉の使い方一つで自分の潜在能力を引き出せること、自分の前向きな気持ちを引き出す言葉を考える。

## マジックドア3 あなたの問題は、あなたが解決できる

- ・やったこと、できたことの評価は大切だが、学生は日々、さまざまな問題を抱えている。その問題への前向きな対処力向上のため、「問題を認識する」「問題の考え方を見直す」「解決すべき問題を絞り込む」「対策を図る」の問題解決の流れと脳科学との関係を理解させる。自らの意志で、問題から逃げることなく立ち向かっていく自立心の醸成を目指す。

## マジックドア4 あなたのコミュニケーションスタイルを見直そう

- ・抱えている問題の発生原因の多くは、周囲とのコミュニケーション不全、人間関係構築不足に起因する。ここでは、自己の行動特性を理解し、自らの言動が周囲にどのような影響を与えているのか、自己とは異質な人といかにコミュニケーションを図るかを考える。

## マジックドア5 目標が才能・可能性を開花させる

- ・自らの目標、理想の自己像を描かせる。脳の目標達成機能、目標を描く際のルールなどを理解させる。目標を描き、グループ内で発表、メンバーからの賞賛、感想を受けて肯定的な自分を体感させる。またPart3、就職活動・就職など次段階への円滑な移行を図る。

## Part3 コンセプト

### マジックドア1 入学から今日までの成長を実感しよう

- ・自己成長実感シートを学生に記入させ、Part2実施後から現在までの成長を確認・実感させる。加えて自分の強みを確認して、働く自分のイメージ作りにつなげていく。Part2同様、グループ・メンバーとの相互啓発、相互理解の場を通じて学んでいく。

### マジックドア2 働く自分をイメージしてみよう

- ・ケース・スタディを読んだ後、イメージでしかない「働く目的」と「自立すること」を個人研究やグループ内情報交換を通じて考えていく。自分が働くことの意義や価値を明確化した上で、自立の意味を考えると共に、自立に向けて必要な意識や行動を確認していく。

### マジックドア3 自分が最大限に生きる働き方とは

- ・マジックドア4で将来像を描く前段階として、自分の人生を切り開き困難に立ち向かっていくための意識や意欲の現状を確認する。目指す目標を実現するために不可欠な「自己打開力」をセルフチェックし、今後の取り組みの見直しを促す。

### マジックドア4 将来を描いてみよう

- ・マジックドア1～3までの「これまでの自分」を踏まえて、「これからの自分」を考えていく。目指す理想生活（ライフスタイル）と生涯設計（ライフプラン）に取り組むことで、将来の自分を具体的に描いていく。

### マジックドア5 夢実現への第一歩を踏み出そう

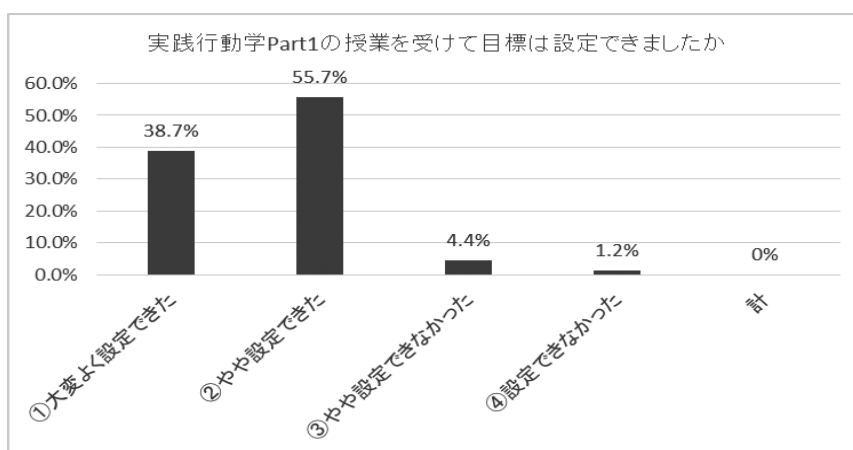
- ・マジックドア1～4で取り組んできた実習内容を「夢実現整理・行動シート」に整理

した上で目指す目標に向けてやるべき（TO DO）ことを、すぐに着手する、3カ月以内に実施する、6カ月以内に実施する、の時間軸に沿ってリストアップ（項目出し）する。加えて、実行に向けてのアクションプランを作成する。最後に、自分自身に未来宣言をして明日への第一歩を踏み出す。

### 3.2.3 大学・専門学校生向け実践行動学プログラムの実施後アンケートの概要<sup>27</sup>

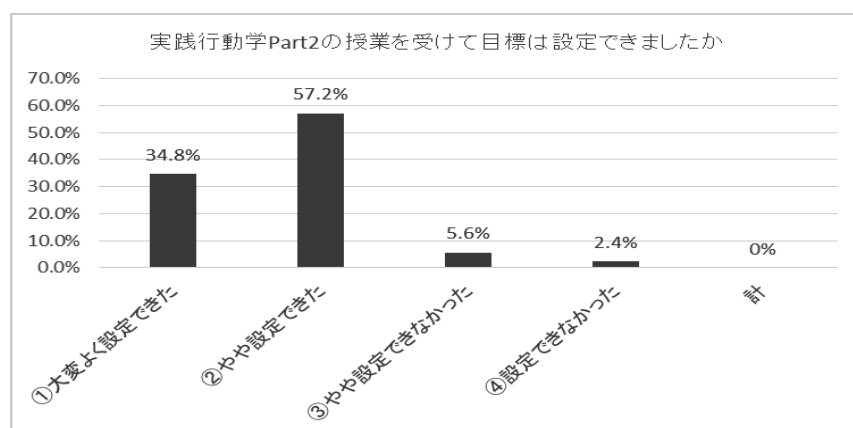
33校の専門学校での実施後の平成27年4月～平成28年3月に行ったアンケートでは、のべ8,254名（Part 1～Part 3）の回答があった。プログラム実施後のアンケートでは、目標が設定できたと回答した学生はPart 1では94.4%（図1）、Part 2では92%（図2）、Part 3では93.7%（図3）であった。

図1. Part 1 実施後アンケート結果



実践行動学研究所のデータを用いて筆者が作成  
 (アンケートデータ出所) 実践行動学研究所 <http://www.jissenkoudougaku.jp/index.html>

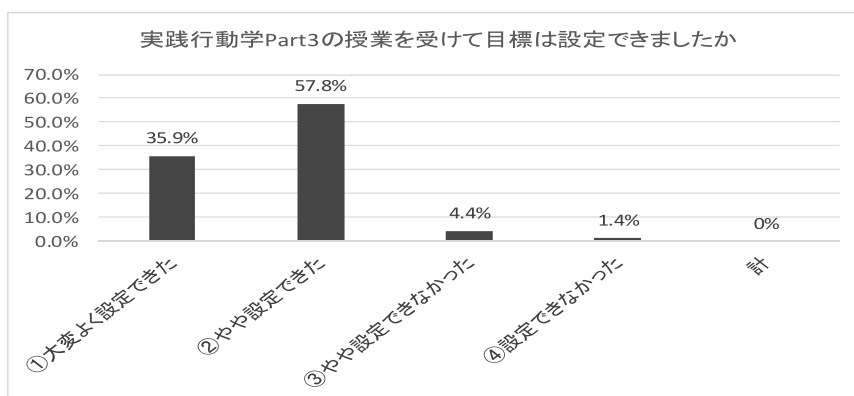
図2. Part 2 実施後アンケート結果



(出所) 図1に同じ。

- アンケート実施時に、学生から得られた自由回答には、以下のような回答がみられた<sup>28</sup>。
- ・たくさんの事例を通して自分の夢を再確認し、夢と目標への意識を高められた。
  - ・自分を見つめ直すことができ、将来どうしたいか、どうなりたいかを考え、そのために何が必要か整理することができた。
  - ・夢を叶えていく上で大切なことは、自分自身を見つめ直すことと、モチベーションをいかに保つかであることを学んだ。
  - ・自分の精神面をどのように保てばいいのかと、目標について考えることができた。

図3. Part3 実施後アンケート結果

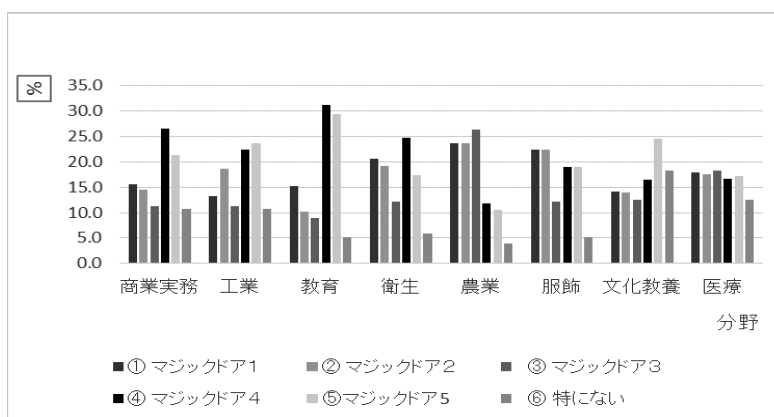


(出所) 図1に同じ。

次に、コンテンツ別アンケート結果として、各分野でまとめたところ以下のようになった。(図4～図6)

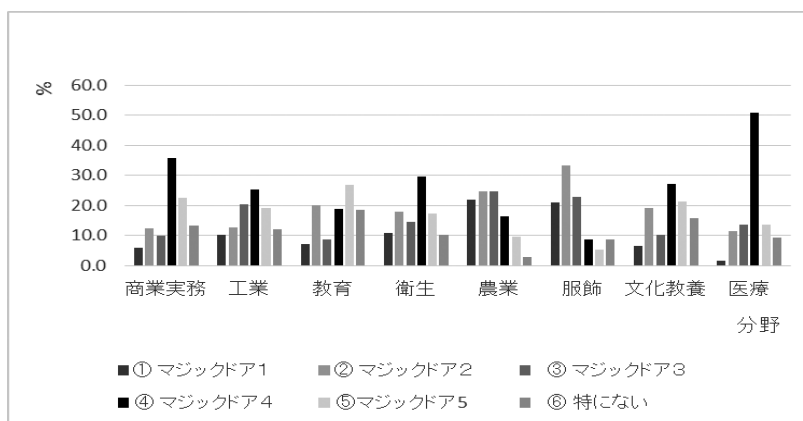
これは独自調査として、既存データを基に作成したグラフである。目的は、対象となる人たちの、プログラムのどこでモチベーションが上がったか、どこも同じならそこを中心に、学ぶ分野によって違えばその分野の強化点に分かる提案を行うためである。

図4. コンテンツ別アンケート結果 Part 1



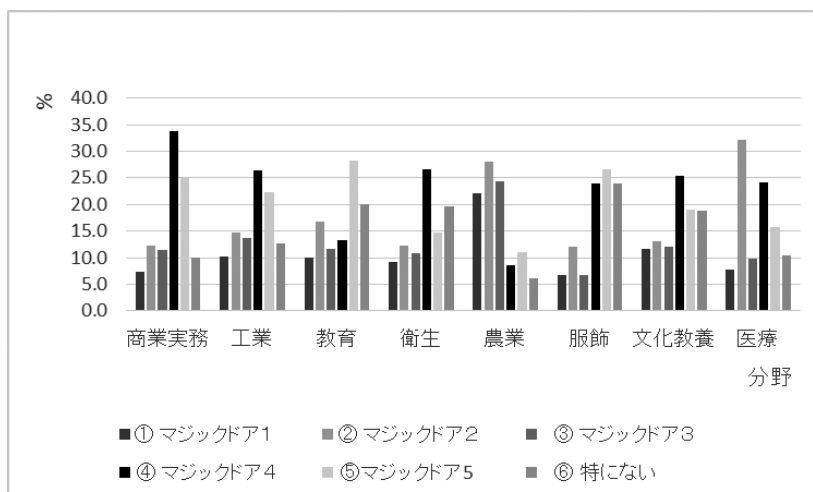
(出所) 図1に同じ。

図5. コンテンツ別アンケート結果 Part 2



(出所) 図1に同じ。

図6. コンテンツ別アンケート結果 Part 3



(出所) 図1に同じ。

### 3.2.4 小学校高学年、中学1年生 カラフル・ドアーズのプログラム内容<sup>29</sup>

次に、小学生版（カラフル・ドアーズ）のプログラム内容は、以下4つのテーマを題材として、価値観形成の種を植え付けていくことを目的として作成されている。また、レジリエンスのトレーニングで表れる受講生への効果としては、自分を動かすリーダーシップや自分を力付ける価値観、協働性、創造力、表現力が挙げられている。

#### Part 1 「夢って何？志って何？」

- ・夢と志について深め、自分の可能性を拓げるために大切なのは「今」だと知る。
- ・「〇〇になりたい」という単なる職業名の夢から、その先にあるべき志の大切さについて考える。
- ・「志を立てて以って万事の源と為す」という吉田松陰の言葉があるが、カラフル・ドアー

ズでも最初に「夢と志」について深める。そして、大事なものは「今」だということも学ぶ。

#### Part 2 「お金と幸せのカンケイって？」

- ・お金の性質を知り、自分の幸せにとって大切なものは何かを考える。
- ・お金の本質的な意味を学び、自分にとっての幸せな状態とお金の関係性について考える。
- ・Part 2 は、あるのが当たり前だと思っていたことへの感謝の気持ちを引き起こす機会になる。

#### Part 3 「“仕事をする”って、どういうこと？」

- ・仕事をする目的や意味について深く考える。
- ・働くことの本質的な意味について考える。一般的にキャリア教育と呼ばれるものは、ほとんどの場合、職業選びや進路選択のための知識に関する内容である。
- ・カラフル・ドアーズでは「何のために働くのか？」という角度から光を当てて、働く目的について深く学ぶ。

#### Part 4 「きみはナニモノ？」

- ・今現在の自分を見つめ、自分の存在価値を知る。なりたい自分になることができることを知る。
- ・今の自分をまず知った上で、これからもどんどん変わっていくこと、そして望んだ通りに変わることができることを学ぶ。これは、レジリエンスにとって大切な「肯定的な未来志向」（将来の見通しが明るいという感覚）に結び付く。

## 4 まとめ：これからのモチベーション教育の方向

新卒一括採用が形骸化する一方で、雇用の流動化は、日本の雇用慣行<sup>30</sup>、社内教育のあり方を大きく変容させた。そのため、人的資源管理（HRM：Human Resource Management）と人的資源開発（HRD：Human Resource Development）は、厳しい競争に打ち勝つためにも企業にとっては死活問題である。

こうしてみると、モチベーション教育は、学校の現場、職場における人間教育の一環として、定着しつつある。モチベーション教育への関心は、キャリア教育への関心の高まりの中で、積極的に活用されるようになってきている。キャリア教育は、循環再教育（リカレント教育）と同義で扱われてきたが、「フリーター」や「ニート」と定義される若年層の雇用問題に対処するために、政府全体の対策として、文部科学省、厚生労働省、経済産業省および内閣府の関係府省で連携強化を図り、2003年に文部科学大臣ほか関係4大臣によって取りまとめられた「若者自立・挑戦プラン」<sup>31</sup>に基づき、将来を担う若者たちに勤労観、職業観を育み、自立できる能力を付けることを目的とする教育として再定義されている。このため、キャリア教育では、インターンシップを通じた企業、地域社会との連

携、人材の活用などが積極的に行われている<sup>32</sup>。また、自分自身の専門的な資質・能力を維持・向上させるために、現職あるいは退職後も、講座・セミナーなどを受講し、知識・技能のリフレッシュを図ったり、社会人大学院や夜間大学院などで再び学び直したり、職質・資格などの向上を目指す「生涯学習」なども含まれている<sup>33</sup>。

学校教育においてキャリア教育の推進が必要であるとされる背景について文部科学省は、少子高齢化社会が到来し、産業・経済の構造的変化や雇用の多様化及び流動化が進み終身雇用の慣行もなくなり、就職・就業をめぐる環境が変化していることを挙げている。特に若年層における社会人・職業人としての資質・素養の欠如や、その背景にある精神的・社会的な自立の遅れを問題視している。その顕著な事例として、子どもたちが人間関係を上手く築けず、自分で意志決定が出来ない、そして自己肯定感が持てず将来に希望が持てない、進路意識や目的意識が希薄なまま進学し、就職しても長続きしないなど、生活や意識が大きく変化している点が挙げられている。その結果、若者の中にもモラトリアム（自分探し）の傾向が強くなり、定職を持たない「フリーター」や学校教育も受けず職にすら就かない「ニート」、新卒者の早期離職を表す現象「七五三現象」などが発生・増加した<sup>34</sup>。そのため、2011年度から大学設置基準が一部改正され、大学での教育課程の内外を通じた「社会的・職業的自立に向けた指導等（キャリアガイダンス）」も義務化された<sup>35</sup>。

日本における社会・経済構造の変化は、生活環境を変容させ、我々の意識にも大きな影響を及ぼしている。従来型の価値観が意味を失いつつある中、自らの進むべき道を自ら考える力、レジリエンスは極めて重要である。モチベーション教育の展開は、こうした社会的要請に応えるものである。現状は、企業内教育あるいは学校教育などの現場において展開されている点に過ぎない。しかしながら、大きな社会的変革に直面する日本社会においては、こうした点を結び付け、面にし、それを重ねた立体的なモチベーション教育が必要である。本稿で取り上げた各機関も、周辺領域へと少しずつ対象を拡張させているが、今後は全方位に向けた展開をも視野に入れたプログラム開発が期待される。そこで、NSGグループでの既存プログラムのコンテンツ拡充や強化を図るために何が必要かを提案し、全方位に向けたプログラム開発に役立つものとしなければならない。また、他社との差別化を図るための独自性の追求として、地域活性化の核となるような地域に対して働き掛けるアプローチについても今後研究したい。（県外への流出をどうやって抑制するかということや高度人材をいかに地元ひきつけるかなど）

そして、NSGグループで開発されたプログラムを、NSGグループ以外の機関にも、もっと普及、展開できるような提案が不可欠となる。

そのためにも具体的な大きな成果の根拠を見出すため追跡調査も行き、どのような成果が出たのか検証することも必要である。それによりNSGグループが実施している教育プログラムについて、その特徴を明らかにできると共に、動機付け教育そのものの必要性を掘り下げるとの回答も得られるものと考えられる。顧客満足との構造との対比も踏まえ、有効研究成果を出したいと考える。

## &lt;注&gt;

- <sup>1</sup> Frederick Herzberg, *The Motivation to Work*, Routledge, 1959; F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Ty Crowell Co; Reissue, 1966. (北野利信訳『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社、1968年)
- <sup>2</sup> 田中規子「職務満足の規定要因：フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」を手がかりとして」『人間文化創成科学論叢』第12号、pp.257-266、お茶の水大学、2009年。
- <sup>3</sup> 北垣武文「ハーズバーグの研究方法に関する一考察：実効性の高いやる気のマネジメントの実現に向けて」『オイコノミカ』第48巻2号、pp.43-59、名古屋市立大学経済学会、2012年2月。
- <sup>4</sup> フレデリック・ハーズバーグ著・北野利信訳『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社、1968年)、p.85。
- <sup>5</sup> 前掲書、p.85。
- <sup>6</sup> 前掲書、pp.87-88。
- <sup>7</sup> 前掲書、pp.87-88。
- <sup>8</sup> 前掲書、p.88。
- <sup>9</sup> 前掲書、p.89。
- <sup>10</sup> 前掲書、p.91。
- <sup>11</sup> 実践行動学研究所 <http://www.jissenkoudougaku.jp/>
- <sup>12</sup> 実践行動学研究所 <http://www.jissenkoudougaku.jp/>
- <sup>13</sup> レジリエンス (resilience) とは、「脆弱性 (vulnerability)」の反対概念で、内発的な治癒力、精神的な回復力、抵抗力、復元力、耐久力などを意味する。特に、社会的な自己に不利な状況において、そうした状況に自己を適応させる能力を意味する。
- <sup>14</sup> リクルートマネジメントソリューションズ <https://www.recruit-ms.co.jp>
- <sup>15</sup> リクルートマネジメントソリューションズ 調査・研究 <https://www.recruit-ms.co.jp/research/>
- <sup>16</sup> 市村陽亮「なぜキャリア自律が進まないのか：企業と個人の視点の相違からの検討」リクルートマネジメントソリューションズ、2015年12月16日 (<https://www.recruit-ms.co.jp>)。また、青島矢一編『企業の錯誤／教育の迷走：人材育成の失われた10年』東進堂、2008年。平野光俊「組織モードの変容と自律型キャリアの発達」『神戸大学ディスカッション・ペーパー』第29号、2003年。堀内泰利・岡田昌毅「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』第23巻1号、pp.15-28、2009年。
- <sup>17</sup> リクルートマネジメントソリューションズ編「昇進見込みの低さがキャリアの停滞感や意識低下に及ぼす影響：見通し不全型と意欲喪失型のキャリア停滞」2010年10月27日、「昇進見込みの低さがキャリアの停滞感や意識低下に及ぼす影響 (2)：管理職志向と専門職志向による相違点」2010年12月22日、「昇進見込みの低さがキャリアの停滞感や意識低下に及ぼす影響 (3)：個人と組織の関係性による相違点」2011年10月26日、「昇進と働く意欲に関する調査2012：昇進可能性が働く意欲に及ぼす影響とは」2012年5月1日、「人事の専門知識・スキルに関する意識調査：人事の専門性とは」2012年5月1日、「中年期ホワイトカラーのキャリア停滞からの復活プロセス：インタビュー調査からの仮説モデルづくり」2013年7月24日、「組織的な支援がキャリア自律を抑制しキャリアの停滞につながるプロセス：企業の支援はキャリア自律を妨げるのか」2015年9月16日、「なぜキャリア自律が進まないのか：企業と個人の視点の相違からの検討」2015年12月16日、「主体的なキャリア形成とはなにか：意思から責任への転回」2016年9月12日、「越境活動実態調査：社外活動経験者の学びの実態」2017年1月23日、「主体的なキャリア形成における組織の役割：組織による支援が個人のキャリア形成に及ぼす影響とは」2017年2月20日、「職場での自分らしさに関する実態調査：自分らしさと仕事のやりがい」2017年10月2日。
- <sup>18</sup> ベネッセ教育総合研究所 <http://berd.benesse.jp/>
- <sup>19</sup> 池谷裕二「やる気は脳ではなく体や環境から生まれる：環境に存在する意欲の捉え方」『BERD』No.13、2008年。  
[http://berd.benesse.jp/berd/center/open/berd/backnumber/2008\\_13/fea\\_ikegaya\\_02.html](http://berd.benesse.jp/berd/center/open/berd/backnumber/2008_13/fea_ikegaya_02.html)

- 20 ベネッセ教育総合研究所 調査・研究データ  
[http://berd.benesse.jp/research/result.php?t%5B%5D=165&startY=1977&startM=12&endY=2017&endM=01&btn\\_search=1](http://berd.benesse.jp/research/result.php?t%5B%5D=165&startY=1977&startM=12&endY=2017&endM=01&btn_search=1)
- 21 ベネッセ教育総合研究所 <http://berd.benesse.jp/>
- 22 ベネッセ教育総合研究所「学生満足度と大学教育の問題点」2007年。
- 23 ベネッセ教育総合研究所「高校生活と進路に関する調査」2015年。
- 24 池田弘「代表者あいさつ」実践行動学研究所 <http://www.jissenkoudougaku.jp/message.html>
- 25 実践行動学研究所 <http://www.jissenkoudougaku.jp/program.html>
- 26 実践行動学研究所 <http://www.jissenkoudougaku.jp/program.html>
- 27 実践行動学研究所 <http://www.jissenkoudougaku.jp/program.html>
- 28 実践行動学研究所 <http://www.jissenkoudougaku.jp/index.html>
- 29 実践行動学研究所 <http://www.jissenkoudougaku.jp/colorfuldoors/index.html>
- 30 いわゆる「終身雇用制を前提とした年功序列型賃金体系」の総称。
- 31 内閣官房・内閣府・文部科学省・経済産業省・厚生労働省「若者の自立・挑戦のためのアクションプラン」2003年4月。<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/03/s0303-11d.html>また、文部科学省も「若者自立・挑戦プラン」(キャリア教育総合計画)の推進」として独自の頁を設けている。[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/ikusei/wakamono/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/wakamono/index.htm) 経済産業省でも「若者自立・挑戦プラン」について <http://www.meti.go.jp/topic/data/e40423aj.html>がある。
- 32 文部科学省「進路指導・キャリア教育について」2010年。
- 33 「キャリア教育の展開事例」『Between』2004年11月1日。
- 34 文部科学省「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について(諮問)」2008年12月24日。
- 35 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/027/siryo/attach/1287158.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/027/siryo/attach/1287158.htm)