

図解
モチベーション
大百科



MOTIVATION
IS EVERYTHING

100 Motivational Principles Learned from Psychological and Behavioral
Studies Performed at Stanford, Harvard, and Columbia Universities'
Top Research Institutions.

編著

池田 貴将

TAKAMASA IKEDA

sanctuary books

Prologue

私たちには意思があります。
そして私たちは
意思を持って行動しています。



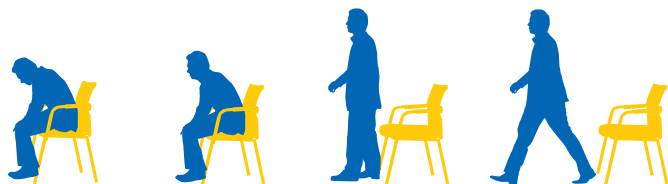
しかし
私たちの意思とは別に
私たちを動かしているものがあります。

“モチベーション”

それは一体どんなものなのか？

この本は“モチベーション”の正体を突き止めるべく、
研究者たちが実験によって解き明かした心理・行動パターンを、
より身近なものに感じていただくために、
その要点だけを図解し、
私なりの解釈を加えたコレクションです。

“モチベーション”は、
見えないところで、私たちを動かしている力。
どこからともなくやってきて、
私たちを行動させ、いつの間にかいなくなるもの。
しかし雲のように自由気ままなものではなく、
ある決まった法則に従って、私たちを動かしています。



その法則を理解すれば、
ずぼらな自分も、頑固な上司も、
動かない部下も、気まぐれな顧客たちも、
なぜそうしないのか？
あるいは、なぜそうしてしまうのか？
そんな答えのないような問題も、
あらかじめそうなることがわかっていたように、
スムーズに解決できるようになることでしょう。

それだけではありません。
なにをしたいのか。どこに行きたいのか。
誰と過ごしたいのか。

人生で起こることの大半は、
この“モチベーション”が決めています。

その気になれば、なんでもできる。
まさにそう。



これからの人生がどうなるかは、
すべてモチベーションとの
付き合い方次第なのです。

だからこそ面白い。

“モチベーション”の秘密解明に魅了されている私は、
世界的なモチベーターである
アンソニー・ロビンズ氏の考え方を学んで以来、
“モチベーション”に関する古今東西の文献を読み漁りながら、
そこから得た“モチベーション”の法則を、
一つひとつお伝えする毎日を送っています。

そんな私の講座には、ビジネスパーソンだけでなく、
パイロットやプロボクサー、画家、スポーツジムのトレーナー、
工場長、歯医者、幼稚園の園長、弁護士、整体師、声優、
スカウトマン、風水師、作家、主婦、高校生などが
話を聴きにやってきます。

これだけバラエティに富んだ人たちが
“モチベーション”に強い関心を寄せているのは、
どこで、誰と、なにをするにしても、
結局「モチベーションとどう付き合っていくか？」が
重要な鍵を握っていると、誰もが気づいているからでしょう。

感情と行動のメカニズムを知ってください。
そして人とのかかわり、
自分との対話をより豊かなものにしてください。

この本が皆様にとって、現状打破の一助となれば幸いです。



Prologue	003
----------------	-----

CHAPTER 1

Motivation

動機づけのモデルケース

目標勾配	020
ゴールを間近に感じさせる。	
キャンディ効果	022
スモールプレゼントをする。	
消費ゴール	024
報酬を予定する。	
自問式セルフトーク	026
自分にもお伺いを立てる。	
マインドセット	028
価値観と行動を結びつける。	
内発的動機づけ	030
報酬は一つにする。	
小分け戦略	032
手数を増減させる。	
同調状態	034
動きを合わせてから、取り掛かる。	
課題の妥当性	036
噂に気をつける。	
証明型と習得型	040
当人比で評価する。	
Column	
6つのニーズを意識して、相手の行動とくっつけよう。.....	042

親近効果	044
すすめたいものは右側に置く。	
罰金と報酬	045
あげるよりも、取り上げる。	
学習動機	046
向こうからやりたい気持ちにさせる。	
心理的リアクタンス	047
やりたがることを尊重する。	

CHAPTER 2

Human Resource Development

人材育成のモデルケース

焦点の移動	050
思い込みを再評価する。	
プライミング効果	054
セルフイメージを守る。	
特異性信用	056
意見する前に、協力する。	
集合的無知	058
ピンチの時は「ピンチだ」と宣言する。	
マシュマロ実験	060
悪習をただちにやめさせる。	
役割の力	064
役割を割り振る。	
道徳的行動	066
行動を叱り、存在をほめる。	

同族嫌悪	068
似ている者同士は離す。	
モラルの逸脱	070
顔と名前をオープンにする。	
自信過剰バイアス	072
うまい話は聞き流す。	
Column	
相手の視点から、痛みと快感を見つけよう。	074
社会貢献	076
仕事のずっと先を想像する。	
学習性無力感	077
ダメだったものも、また試す。	
無意識の適応	078
「できる人」と勘違いさせる。	
遺伝と環境	079
憧れの輪に飛び込む。	
人格保護	080
自己評価を守ってあげる。	

CHAPTER 3

Goal Setting

目標設定のモデルケース

目標設定理論	082
目標を具体的にする。	
非競争的報酬	084
自分自身と競争させる。	

泥棒洞窟実験	086
共通の目標を作る。	
セレンディピティ	088
「運がいい」と思って仕事をする。	
社会的手抜き	090
全員にミッションを与える。	
ピリオダイゼーション	092
締め切りを細かく区切る。	
行動思考	094
まず手続きをする。	
悲観的戦略	098
「次は失敗するかも」と考える。	
妥当性の論理	100
他人への影響を伝える。	
Column	
もっとカジュアルに目標設定しよう。	102
計画の誤り	104
今できることは今やる。	
自分事と他人事	105
他人の視点でアドバイスしてみる。	
点と領域	106
最大と最小を考える。	
ゴールと持久力	107
多めにやろうと決める。	

意思決定のモデルケース

- プロスペクト理論** 110
得失の視点から見る。
- 情報の偏り** 114
事情は双方から聞く。
- 経験の自己と記憶の自己** 116
不合理なことを選ぶ。
- 情報処理の特性** 120
欠点は出し切り、利点は出し惜しむ。
- フォールス・コンセンサス効果** 122
自分と反対側との中心点を見る。
- おとり効果** 124
比較対象を見ないで選ぶ。
- 計画と誘惑** 126
自分の作業計画書を作る。
- 導かれる服従** 128
まずは相手の結論を聞く。
- 創造性の不思議** 130
大事なことは、休憩を挟んでから決める。
- 機会費用** 132
他の選択肢を探す。
- 無意識のパターン認識** 134
ベテランの直感を信じる。
- ブレインストーミング** 136
奇抜なアイデアから出発する。

Column

得たい結果を見据え、決定の数を増やそう。	138
価格と価値 迷ったら少し高めに設定する。	140
リーダー気質 とにかく最初に発言をする。	141
グロウスマインド 「今からでも遅くない」を口癖にする。	142
印象と本性 初対面は参考程度にする。	143

CHAPTER 5

Personal Connections

人脈作りのモデルケース

返報性の原理 こちらから先に好意を寄せる。	146
模倣効果 一字一句を素直にまねる。	148
マルチトラッキング 候補は複数出す。	150
初頭効果 初対面に全力を注ぐ。	152
スポットライト効果 自意識を捨てる。	154
段階的要請 小さな一回をお願いしてみる。	156

好奇心の効能	158
相手のことばかりに関心を持つ。	
視点取得	160
相手の視点から見る。	
Column	
自分の関心をゼロにして、相手に没頭しよう。	162
透明性の錯覚	164
もっとおおげさに伝える。	
一貫性原理	165
見ず知らずの人を頼る。	

CHAPTER 6

Self Management

自己管理のモデルケース

遅れの影響	168
忙しくさせない。	
感情変換	170
興奮状態を生かす。	
意思の消耗	174
我慢を続けない。	
感情のコントロール	176
怒りは体現しない。	
パワーポーズ	180
姿勢と呼吸に気をつける。	
分析病の罠	182
選択量を加減する。	

交互練習	184
何冊も並行読みする。	
同調圧力	186
共感からはじめる。	
コントロール欲	188
「求められている以上」のことにする。	
理想と行動	190
まず夢の足跡をつける。	
Column	
「忙しい」という言葉の定義を変えよう。	192
ジャムの法則	196
選択肢は5、6個に絞る。	
学習障害	197
「これも一種のリハーサルだ」と思う。	
創造的エクササイズ	198
やり方を変えながら練習する。	
感情表現	199
なにが起きても「良かった!」と言う。	
連想ネットワーク	200
笑顔ではじめてみる。	
プロトタイプ	201
印象に気をつける。	

発想転換のモデルケース

反証的質問	204
問題は「あるもの」として話す。	
批判者の知性	206
提案には否定も加える。	
損失回避	210
備品は厳選させる。	
魔術的思考	212
神頼みをする。	
単純化	214
わかりやすいイメージを疑う。	
ネッカーの立方体	216
評価を反対からも見る。	
マスト思考	218
命令は願望に変える。	
記憶のすり替え	220
「理想の状況」としてとらえ直す。	
問題の客観視	222
問題はぜんぶ外に出す。	
変化の見落とし	224
できることの幅を広げる。	
偽陽性と偽陰性	226
評価は同業他社にたずねる。	
Column	
目的を言語化して、世界を見直してみる。	228

要請と理由	230
添えられた理由を疑う。	
先見の後知恵	231
別世界として考える。	
権威者の指示	232
「納得のいく理由」のないものには抵抗する。	
観察と人間性	234
細かく描写してあげる。	
フォーカスの更新	236
良い点だけを記録する。	
Epilogue	237

図解モチベーション大百科とは？

- 主に行動経済学、実験心理学を扱った国内外の文献から、人の心理・行動に関する実験とその結果を抜粋し、編著者なりの解釈を加えています。
- 各実験の説明は、読者の皆様がスムーズに理解できるよう、内容の一部または全部を簡略化しています。特に細かい数値や、実験をおこなうことになった経緯、被験者の抽出法などの多くは省略しています。
- 編著者による説明は、ビジネスの現場に沿うように解釈された独自のものであり、実際の研究者の意図とは異なる場合がございます。
- 以上をご理解いただいた上で、人間の感情の不思議さ、行動の不合理さをお楽しみいただきながら、交渉、問題解決、アイデア出し、スケジュール管理…などさまざまな局面でご活用ください。



MOTIVATION
IS EVERYTHING

100 Motivational Principles Learned from
Psychological and Behavioral
Studies Performed at Stanford, Harvard, and
Columbia Universities'
Top Research Institutions.

CHAPTER

1

動機づけ
のモデルケース

Motivation

目標勾配

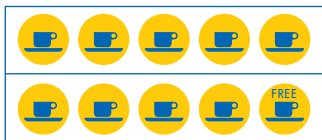
IT'S GOAL SOON

ゴールを間近に感じさせる。

あるコーヒーショップで、
スタンプカードを使った実験をしました。

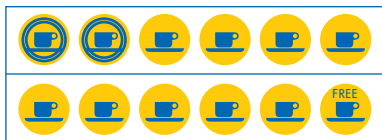
A パターン

コーヒーを 10 杯飲むと、
1 杯無料になる。



B パターン

コーヒーを 12 杯飲むと、
1 杯無料になる。
ただしスタンプは
最初から 2 個おしてある。



結果

B パターンのスタンプカードを渡された人たちは、
A パターンのスタンプカードを渡された人よりも
はるかに多く、無料の 1 杯を手に入れた。

(参考 コロンビア大学ビジネススクールの研究)

…つまり

いまゴールにどれくらい近づいているか、フィー
ドバックを与えるだけで、達成度が上がる。

出口にエサを置かれた迷路にネズミを入れる。そうしたら、ネズミはどういった行動を取るか。

心理学者のクラーク・ハルが実験したところ、ネズミは出口に近づくにつれて足が速くなったそうです。

つまり**ゴールに近づけば近づくほど、モチベーションが上がる**。その法則が私たち人間にも当てはまることを証明したのが、このスタンプカードの実験です。

ゴールが提示されると、私たちは“ゴールまでの距離”を意識しますが、その距離がまったく同じであっても「とらえ方」によってモチベーションに変化が起こります。

このスタンプカードをすべて埋めるには、「残りあと10個」という客観的事実に違いはありませんが、すでに2個スタンプがおされた状態では、「もう6分の1も進んでいる」という認識に変わります。

私たちはなかなか物事を継続できません。その一方で、**終わりが見えそうな物事については、なかなかやめられない**習性を持っています。スタンプカードの実験ではスタンプが埋まってくにつれて「1杯無料」というゴールをめざして、被験者の来店頻度が高くなったそうです。

ビジネスの場面ではどうでしょうか。ゴールまで「まだこんなに遠い」と気を張り続けるよりも、「もうこんなに進んでいる」と前進を感じ続けた方が、ゴールにたどり着ける確率が上がるかもしれません。

「どれくらい遠いか」よりも、
「どれくらい近いか」を振り返ろう。