

# 経営情報レポート

社員のやる気を効果的に高める！

## 行動分析学の活用による 組織活性化手法

- 1 行動分析学とはどのようなものか
- 2 人の行動に影響を与える作用因子を知る
- 3 作用因子の活用で社員の積極的行動を促す方法
- 4 行動分析理論の活用で成果を挙げたA社の事例



# 1 | 行動分析学とはどのようなものか

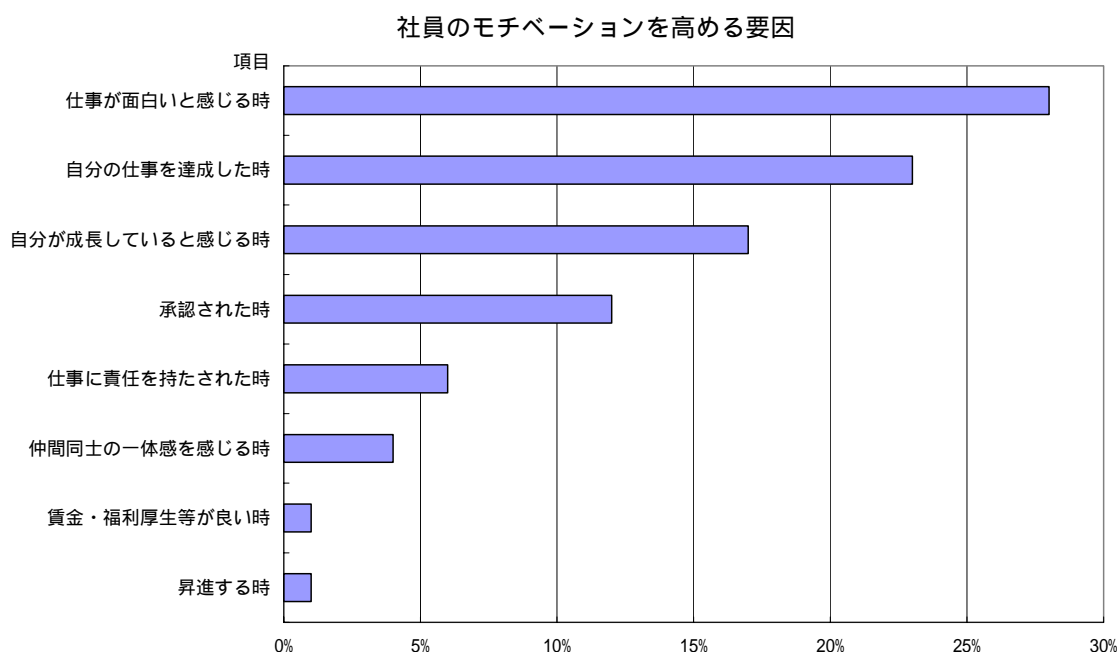
## 企業が好業績を上げる力の源泉は「社員のモチベーション」

好業績を維持している企業の特徴として、働く社員のモチベーションが高いことがあげられます。優良企業の現場は、明るく、活気にあふれ、社員ひとりひとりが自信に満ちています。

このような社員のいる企業の経営者は、業績を向上させるために、社員を会社の財産と考え、「いかにして社員の能力を伸ばすか」、「社員のモチベーションを高めるためにどうすべきか」を中心に考え、経営にあたっているといっても過言ではありません。

以下に、社員のやる気を引き出す要因と阻害する要因をまとめたデータがあります。これによると、やる気を引き出す要因の大きなものは、「達成感」「承認」といった要素であることがわかります。

### 社員のモチベーションを左右する要素



本レポートは、社員のモチベーションを高める方法の一つとして、社員の行動に着目し、経営者や上司が社員の前向きな行動をどう引き出すかについて、行動分析の視点からまとめたものです。

以下に、行動分析の基礎、行動を左右する要因、その行動を変える（望ましい行動をする）ためにどのような取り組みが有効となるかについて解説します。

## 行動分析学の概要

行動分析学とは、イワン・P・パブロフやエドワード・L・ソーランドイクなどによって研究された人間または動物などの行動を分析する学問です。

具体的には、環境を操作することによって行動がどのように変わるのか、という環境と行動の因果関係における「原理」や「法則」を導き出すものです。これを実験的行動分析といいます。これにより、行動の「予測」や「制御」が可能になります。

その成果は、人間のさまざまな問題行動の解決に応用されています。そして、米国の心理学者B・F・スキナーによってさらに体系的に研究されたものが、応用行動分析と呼ばれています。

応用行動分析が基礎にしているのは、行動分析学により見出された行動原理です。ここで対象としているのは、「心」ではなく「行動」です。

この応用行動分析は、発達障害、教育、医療などに広く活用されていますが、ビジネスの分野においては、社員の行動傾向を掴み、行動を変え業績を伸ばすことに活用されています。

## 行動分析学では「心」ではなく「行動」に注目する

行動分析学では、結果を左右する原因は行動にあるとしています。

例えば、社員が期待通りの仕事をしないのは、やる気がない、能力が低い、意識が低い、向上心がないなどを原因として考えてしまうことを「医学モデル」と呼びます。それは、行動の原因は心の中にあるとする行動観です。

熱が出たり、咳が止まらなくなったりするのは、身体の異常のサインであるといったように、行動の問題が起きたときに、やる気、能力、意識、意欲のように心の中に原因があるととらえる考え方と同じ原因の探り方です。

しかし、医学モデルを使うと行動上の直接的な原因を見つけることは困難です。

満足な仕事をしない原因として、なぜ「やる気がない」とわかるのでしょうか。「やる気のなさは」は「満足な仕事をしない」ことの言い換えに過ぎず、直接の原因ではありません。

もう一つは、行動を心や性格で説明しようとする、最後は個人攻撃になって、肝心の問題解決にはならないということです。「あいつはやる気がない」と単に批判をするようでは、社員の行動を変えることができないばかりか、社員から信頼を得ることは難しいといえます。結果を生み出した行動そのものに着目し、その行動を変えるための働きかけをしなくては、結果を変えることはできません。

## 医学モデル

## 行動の原因は心の中にあるとする行動観

医学			医学モデル		
原因	→	症状	原因	→	行動
ウイルス	→	発熱・咳	やる気	→	仕事をする
内出血	→	青あざ	外向的	→	上手なコミュニケーション
乳酸	→	筋肉痛	責任感	→	期日に間に合わせる
ノロウイルス	→	嘔吐	弱い意志	→	禁煙場所で喫煙する

## 行動を変えるためには「結果」が出た直後の周囲の反応が重要

スキナーが発見した行動の原理で最も重要な点は、「行動は、行動直後の結果によって制御される」ということです。

スキナーは、行動の頻度に着目し、その行動が今後も繰り返されるか、それともしなくなってしまうかは、その行動をした直後に何が起こるかによって決まってくると結論づけました。行動分析の視点からは、行動の結果が出た「60秒以内」に何らかの反応を示すことで、行動を変えることが可能になるとしています。

例えば、社員が望ましい行動をしたときには即座にほめ、注意を促す場合には気づいたときにすぐに注意するなどです。

現実的には、部下の行動に対して、上司が60秒以内に全てリアクションすることは難しいものですが、時間をおかずに反応してあげることが重要です。

したがって、昇給や昇進が、行動を変えるための要因として効果が低いのは、時間があまりに経ちすぎるからなのです。

部下のモチベーションを高めるためには、日頃のコミュニケーションを密にすることのほうがむしろ重要になります。

例えば、社員から何か相談を受けた場合に、うなずいたり、相槌を打ったり、時には笑顔を見せると部下の反応も変わります。また日常会話においても、発言にすかさず応答すると、発言の回数が増えてきます。

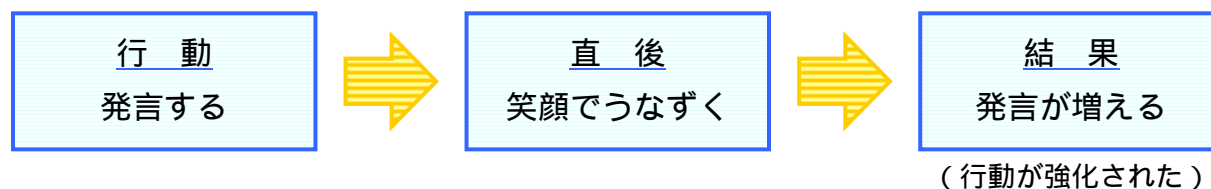
このように行動は、行動直後の周囲の反応によって変わるものですが、これが行動分析上の基本原理であり、専門用語では行動随伴性と呼ばれています。行動を変えるためには、この行動の直後の状況（反応）を変化させることが必要です。

### 行動随伴性

#### 行動と行動直後の状況の変化との関係で 行動の原因を解明し、行動を改善するための枠組み

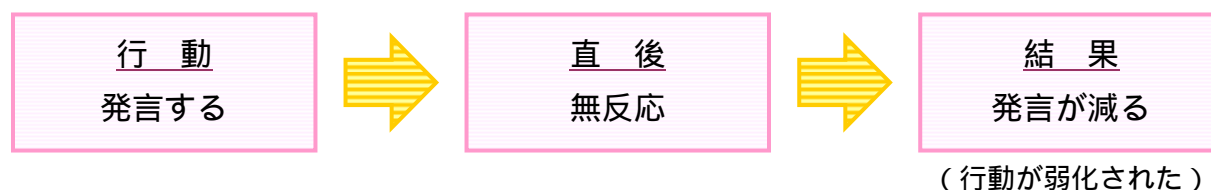
行動直後の周囲の反応によって、行動の回数や強度が増えることを「強化」といいます。つまり、会話に対して即座に反応することは、相手の行動を強化させているということになります。

行動直後の周囲の反応によって、行動の回数や強度が増えることを「強化」といいます。つまり、会話に対して即座に反応することは、相手の行動を強化させているということになります。



反対に、部下の消極的な発言に対して反応を示さなかった場合には、部下の発言は抑制されることがあります。このように行動が抑制されることを「弱化」といいます。

部下が望ましくない行動をしなくなるように仕向ける場合には、時に無反応、無視をすることによって効果が現れます。



## 2 | 人の行動に影響を与える作用因子を知る

### 行動を強化する作用因子「好子(こうし)」とはどのようなものか

前述のように、行動の直後に示す反応によって、行動を増やしたり、減らしたりすることができます。このうち、社員のモチベーションを高め、行動を強化するための要因を「好子(こうし)」と言います。そして、望ましい行動を強化させることを「好子(こうし)出現による強化」といいます。

行動の直後に好子(こうし)を強化すると、社員の望ましい行動が増えます。社員のモチベーションを高めるために、社内に取り組むべきなのは、社員の望ましい行動の頻度を増加させる好子(こうし)が出現する機会を増やすことです。

#### ビジネスの場面における好子(こうし)の例

望ましい結果をほめる  
改善提案に対して実現できるようアドバイスを送る  
前向きな発言に対して「満面の笑顔」を浮かべる  
努力に対してねぎらいの言葉をかける  
指示どおりに動いてくれた場合にコーヒーをごちそうする  
会議において社員全員の前で賞賛する  
成果に応じたポイントを付与する  
成績優秀者に対する海外視察研修へ参加させる  
社内提案制度があり、優良提案者を表彰する  
業績優良者に対して業績手当が支給される

等

### 行動を抑制する作用因子「嫌子(けんし)」とはどのようなものか

部下の行動を改めるためには、上司の注意や指導も必要です。しかしこれを必要以上に行ってしまうと、対象となった好ましくない行動は修正されますが、モチベーションの向上にはあまり効果を示しません。

例えば、せっかく出してきた改善提案を即座に否定するようなことが続くと、部下はその後提案を行なわないようになります。

つまり、自らの提案が即座に否定されてしまうことは、部下にとっては望ましくない反応であり、行動分析ではこの反応を「嫌子」(けんし)と呼びます。

このように、嫌子(けんし)の出現によって提案するという行動がなくなることを「嫌子(けんし)出現による弱化」といいます。

また、部下が間違っただけで行っていたため、上司が注意を促した結果、間違っただけをしなくなるというのは、「嫌子(けんし)出現による強化」といいます。

即座に軌道修正が必要な場合には効果的ですが、濫用は社員のモチベーション向上の妨げになります。

### ビジネスの場面における嫌子(けんし)の例

改善提案を即座に否定する  
帰り仕度をしている部下を睨みつける  
話を最後まで聞かずに自分の意見を一方的に押し付ける  
間違っただけに対して厳しく叱責する  
ミスをしたらペナルティを与える  
ネガティブな意見に対しては、厳しく指導する  
備品に損失を与えた場合に弁償させる  
降格人事制度がある  
低業績者を異動させる  
厳しい懲罰規定が定められている

等

### 作用因子「好子」(こうし)を増やすことの効果

上司は、望ましい行動を取った部下に対しては、ほめることでその行動をもっと増やすように仕向けたり、逆に望ましくない行動を取った部下には注意し、それを減らすように促したりすることは、日常的に行われているはずで

どちらも必要なことですが、次ページに社員の行動が時間の経過とともにどのように変わるのかということを示しています。

は、行動の直後で好子(こうし)を与えると行動が増えることを示しています。好子(こうし)の具体例としては、賞賛、表彰などがあります。

また は、行動の直後に嫌子(けんし)を取り除いたり、減らしたりすることです。この場合の嫌子(けんし)とは、危険からの回避や、怒られないようにリーダーに近づかないようにすることなどです。

これらの反応を示すと、いずれも部下の行動は増えることが分かりますが、特に が際立っていることが分かります。部下の行動を増やすためには、いかに好子（こうし）の強化が効果的であるかが分かります。

一方、 が行動を減らしてしまうことも分かります。具体的には、行動の直後に処罰や降格などによって行動が減るようなケースです。すぐに現れない場合でも、徐々にその行動は減ってきます。

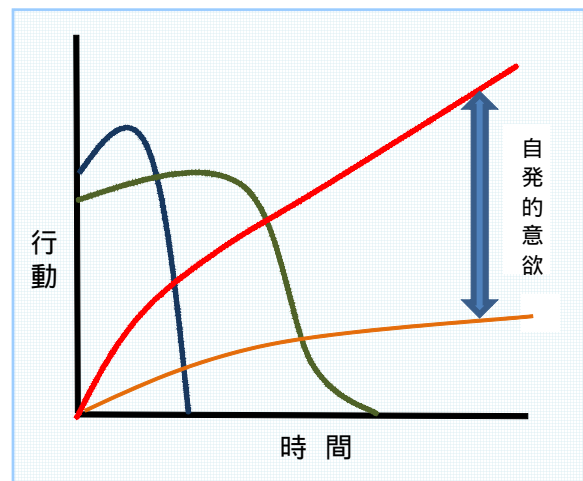
このほか、 は行動の消去のケースです。部下の行動を無視することによって行動をなくしてしまうような場合です。 は、その効果の早さに着目します。処罰やペナルティを受けてから、きわめて短時間のうちに行動がなくなります。

つまり、日本企業において、処罰やペナルティが多く用いられるのは、短時間で効果があるように見えるためです。

ある行動に対する罰は、その行動に付随する望ましい行動までも減らしてしまうことがあります。したがって、過度に用いると社員全員が萎縮してしまい、会社全体のパフォーマンスを下げってしまう危険があることに留意しなければなりません。

リーダーとしては、部下に望ましい行動を取らせたいのであれば、自発的な意欲をより高める を考えるべきであることがこの調査結果からも分かります。

#### 行動直後の反応で部下の行動が変わる



#### 好子（こうし）および嫌子（けんし）の活用ポイント

好子（こうし）を与えると、望ましい行動が増える  
嫌子（けんし）を与えると、望ましくない行動は抑制される  
嫌子（けんし）を濫用すると、望ましい行動まで抑制されてしまう  
部下の望ましい行動を増やすためには、多くの好子（こうし）を与えることが有効である

### 3 | 作用因子の活用で社員の積極的行動を促す方法

#### 「ゴール」「結果」を先に見せ、行動を起こすことに自信を持たせる

社員が自分の仕事に対して自信が持てるようにするには、達成感を味わう機会をつくるのが効果的です。それは、期間が長く、複雑な仕事においても同様です。

よって、早く達成感を感じることができるようにするための工夫が必要となりますが、それをチェイニングといいます。

チェイニングとは、チェーン、すなわち鎖という言葉からきており、鎖でつなぐという意味です。長く複雑な仕事の課題を分析すると、たくさんの小さな行動に分けることができます。そして、その一つひとつの行動が鎖のようにつながり、一つの形をつくります。

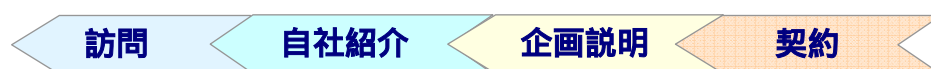
つまり、チェイニングとは、一つの仕事を細かな行動の連鎖として捉えることで、効果的かつ効率的なマネジメントができるようにするということです。

「チェイニング」には、「フォワード」と「バックワード」の2種類があります。

「フォワードチェイニング」とは、課題分析された行動を少しずつ手前から順につなげて鎖を長くするやりかたです。例えば、営業職のケースであれば、「訪問 自社紹介 企画説明 契約」となるような手順であり、一般的なマネジメント手法です。

一方、「バックワードチェイニング」とは、行動の連鎖を最後から逆順に完成させていく方法です。したがって、最初にすべきなのは、最後の鎖となる行動を示して、モデリング（手本を示す）により相手が確実にステップを踏んで実行できるようにすることです。

#### バックワードチェイニングの例（営業職）



上記のような営業職のケースであれば、最初に契約締結の場面に立ち合わせる方法をとります。

契約手続きができるようになったら、前の段階の二次見積りをできるように指導していき、それができるようになったら、一次見積りと逆に仕事の手順をつなげていきます。

このバックワードチェイニングは、現実にはとても効果的です。なぜなら一般的に、行動連鎖の最初の鎖を達成したときに得られる好子（こうし）よりも、最後の鎖を達成したときに得られる好子（こうし）のほうが大きいからです。

つまり、先に喜びを味わわせることで長い道のりに張り合いを持たせる点が、バックワードチェイニングの最大の効果となるところです。

## 「行動の基準作り」と「行動結果の見える化」で望ましい行動を強化した事例

あるアメリカ映画館チェーンで行動分析を活用した結果、売上が伸びたという事例があります。行動分析の結果を活用し、従業員の行動を変えさせることに成功し、全店舗で月間売上が3割以上アップしました。

その方法としては、この映画館チェーンのうち、最大の売上を上げているA館と平均的な売上を上げているB館の間には、従業員の対応レベルに差があるという仮説を立てて、A館とB館の従業員の行動に着目し、その従業員の接客行動における決定的な違いがあることを見つけ出したのです。

A館では、チケット販売の際に「ポップコーンもいかがですか」と勧めていました。これは、ファミリーレストランで料理の注文を受ける際に、併せて飲み物を勧めるのと同じようなアップセールスです。

一方、B館では、従業員はチケットの販売だけを行っていました。

A館で行っていたアップセールスについて、さらに細かく行動を観察し、どのようなタイミングで声をかけ、どのように手渡すのかなどの行動を細かく分解し、誰でも同じ行動ができるようなチェックリストを作成しました。このチェックリストを使って全従業員にアップセールスのトレーニングを行った結果、各館の売上が3～5割も増加したのです。

さらに、従業員が自発的に行動するようになるポイント制度を導入したことも、売上増の要因のひとつになりました。これは、前述の「好子（こうし）出現を強化」した例でもあります。

それは、アップセールスを行った場合に、その行動を承認するためのポイントを付与するというものであり、さらにこの結果をグラフにして掲示し、社員の目につくようにしました。

この例から、売上が伸びたというのはあくまでも結果であり、それは行動の積み重ねで生み出されたものであることが分かります。

つまり、売上を伸ばしたいのであれば、売上を伸ばすための行動を社員全員に徹底させることが必要です。「結果に直結している行動をいかに見つけることができるか」によって結果は変わります。

### 全社員が望ましい行動ができるようになったA社の取組みポイント

誰もが望ましい行動（アップセールス）ができるようにチェックリストを作成  
アップセールスを行った社員にはポイントを付与した  
ポイントをグラフにして掲示し、結果が即座に見えるようにした

## 4 | 行動分析理論の活用で成果を挙げたA社の事例

### 形骸化していた従来の表彰制度

A社は、社内での表彰制度がありましたが、社員の間では評判の悪いものでした。それは、選ばれる基準が不明確であったり、プロセスがブラックボックスであったからです。

この表彰制度も数年経過するうちにマンネリ化し、選ばれた社員もあまり喜ばなくなると共に、ついには式も形式化して誰もその意義を感じないようになってしまい、数年前に一旦中止されてしまいました。

A社の表彰制度は、部長が表彰対象の社員を本社に推薦し、その後本社による対象者の選抜を経て、表彰当日に社長が氏名を読み上げるという方法が採用されていました。

表彰式では、社長からの祝福と賞状、そして金一封が与えられていました。しかし、社長は対象者ひとりひとりの行動を把握しているわけではなく、この推薦基準も明確で客観的な基準がなかったため、社員にとっては誰がどのような理由で選ばれたのかということが曖昧な状況でした。また、表彰は年に1回だけであり、対象となった行動に対する記憶がほとんどなくなってから表彰されるといった状態になっていました。

### A社の表彰制度にあった3つの問題点

表彰制度を導入している会社は多く、何のためにやるのかと聞かれると「頑張った人を認めてあげるため」と回答する企業が多いはずです。

表彰制度にはいろいろな意味がありますが、一つには「表彰の対象となるモデル」を他の社員に提示できることが大きな目的であるといえます。

行動分析学には「モデリング」という技法があり、人は他人の行動をまねることで新しい行動を身につけることができるとしています。つまり、モデルを提示し、他の者がそれを見習うことにより、組織的な学習効果が期待できるというものです。

つまり、社内表彰制度とは、組織行動のマネジメントシステムと位置付けなければなりません。これまでのA社の表彰制度には、以下の3つの問題点があったといえます。

強化したい行動  
が明確にされて  
いなかった

表彰の回数が不  
十分であった

表彰が行動の直  
後に与えられて  
いない

### (1) 強化したい行動が明確にされていなかった

表彰制度を行動の強化のシステムとして位置づけるなら、「強化すべき行動とは何なのか」を明確にする必要があります。「頑張った」人とか「多大な貢献をした」人などは、行動の定義として、明快なものではありません。これでは誰かが選ばれて表彰台に立ったとしても、他の人々は真似のしようがないからです。

### (2) 表彰の回数が不十分であった

A社は、表彰される社員を褒めたたえることが目的でありましたが、表彰制度の目的は組織のチームワークを強化することであるとした場合、年1回という表彰の回数が少なすぎました。人と組織の行動を変えるためには、好子（こうし）の出現を繰り返す必要があるからです。

### (3) 表彰が行動の直後に与えられていない

A社の表彰が行われるのは年に1回であったため、日々の業務の中で、どれほど望ましい行動をしたとしても、その直後に表彰が行われることがありませんでした。表彰だけでは、行動を強化することにはつながらなかったということです。

## 行動分析理論の活用で表彰制度はどのように変わったか

A社では、これまでの問題点を踏まえ、次のように表彰制度を変更しました。

表彰の対象となる行動を文章化することで、社員に望む行動が明確になった  
表彰者の選定は社員の投票制にして、周囲からの推薦を尊重した  
表彰の回数を年4回にすることで、行動から表彰までのタイムラグを少なくした  
表彰とは別に社員同士の「サンキュー（感謝）カード」を導入して、よい行動はすぐに評価される仕組みにした

この変更によって表彰制度自体の位置づけが非常に意義あるものとなり、表彰を受けたいという社員の気持ちが強くなりました。

結果として、社員の積極的行動が促進され、活気あふれる組織風土が作られてきました。このような表彰制度は、特に顧客接点の多いサービス業において、顧客志向を高めることに寄与するものです。

## まとめ

「企業は人なり」と言われるように、社員の器以上に会社は大きくなれません。

そして、社員の器を作り出すものは「能力」と「意欲」です。

意欲を高めていくためには、心を動かすことが大切ですが、心の問題ばかりに着目して精神論を唱えるだけでは、社員のモチベーションを下げてしまうことになりかねません。

行動分析学は、成果や結果を引き出す「行動」そのものに着目している点で、社員のモチベーションを行動面から高めていくことに大いに役立ちます。

社員の行動の結果が出たらすぐに「ほめる」「叱る」を励行する  
会社が求める「行動基準」を見える化、ルール化する  
行動がタイムリーに評価される「仕掛け作り」をする  
行動を抑制する「嫌子（けんし）」よりも、積極的行動を促す「好子（こうし）」を重視する

上記のような視点に立ち、現在の自社の状況を振り返り、よりよい組織風土作りに役立てていただきたいと思います。

### < 参考文献 >

短期間で組織が変わる行動科学マネジメント 石田 淳 著 ダイアモンド社

2005 行動分析学入門 杉山 尚子 著 集英社新書

行動分析学マネジメント 舞田 竜宣・杉山 尚子 著 日本経済新聞出版社

なぜこの会社はモチベーションが高いのか 坂本 光司 著 商業界