

# プロジェクト成功のための チームビルディングと動機づけのすすめ

宮下 修

株式会社中電シーティーアイ

プロジェクトマネジメントやビジネスアナリシスなど、一人でやるよりチームで取り組むことでメンバー同士のシナジー効果を発揮して最大限の成果を出そうと、リーダー・マネジャーたちは日々苦心しているはずだ。私もその一人である。

本屋に行けば、関連書籍が売り上げ上位として紹介され、Amazon でもお勧め本としてたくさん紹介されているのは、関心の高い証拠でもある。

マネジャーとして、リーダーとしてどうあるべきか、チームとして仕事の成果を上げるための行動理論は何であるか、昨今の著名な理論を参考にいくつか紹介してみたいと思う。

なお、本稿執筆において、多くの書籍より引用をさせていただいた。詳細はそれらを参照してほしい。

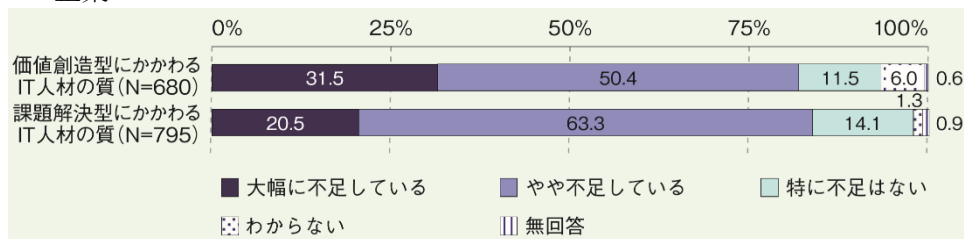
<キーワード>リーダー、チームビルディング、動機づけ、モチベーション、承認欲求

## 1. Society5.0におけるIT人材の現状

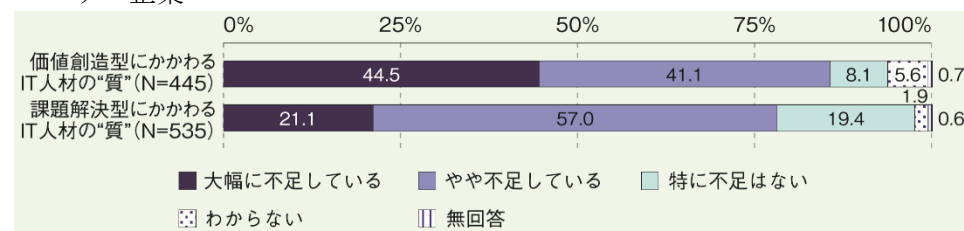
2018年(平成30年)4月、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)は「IT人材白書2018」[1]を発行した。Society5.0が進んでいく中で、IT人材の現状について各種調査結果をもとに分析している。その中で、「理想の実現に向けて推進力を強化し、IT人材の自律的な成長を促すためモチベーションを向上することが必要」と謳っているが、IT人材白書の中で気になる調査結果がある。

### ■IT人材の“質”の不足感[1]

#### ・IT企業



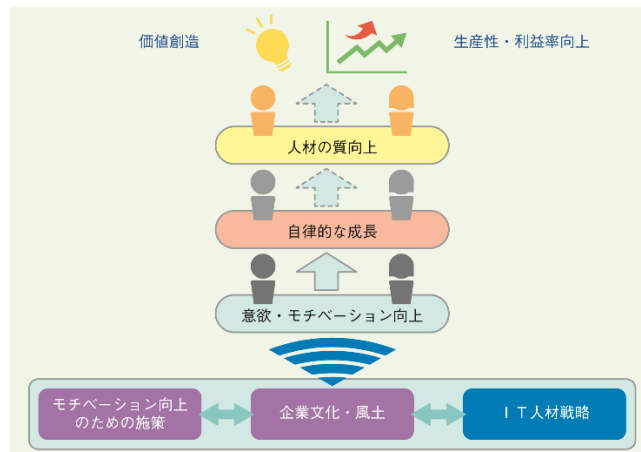
#### ・ユーザー企業



<図1>IT企業とユーザー企業の特性別IT事業にかかわるIT人材の“質”の不足感

IT 企業、ユーザー企業共に、IT 人材の“質”が「大幅に不足している」「やや不足している」合わせ約 8 割もの多さで不足感を抱えていることが分かる。また、不足感が高かった“質”、すなわち IT 人材に求められる、IT 企業／ユーザー企業共通の“質”としては、「高い技術力 (IT)」「IT 業務の全般的な知識・業務ノウハウ」「自発的に動く力」であるという。

## ■IT 人材の“質”の向上[1]



<図 2> 「企業文化・風土」「人材育成施策」「IT 人材戦略」と IT 人材の“質”の向上  
 “質”の不足感が低い企業を例にすると、モチベーション向上などの施策を多く実施し、個々の人材の自律的な成長を促すことで、IT 人材の“質”の向上につながっているという。その土台となる、やる気を引き出すような企業文化・風土の醸成、モチベーション向上のための施策の実施が、“質”向上のカギとなるようである。

そこで次章からは、意欲・モチベーションを向上させるため、現場のリーダー・マネジャーが常に意識しておいた方が良い行動理論をいくつか紹介する。

ただし、企業文化や仕事内容、職場環境などの違いから、必ずしもこれらが正しい答えとは限らないということに注意が必要である。しかし、何等かのヒントは得ることができるのではないだろうか。

## 2. マネジャーとリーダー

### 2-1 役割の定義

プロジェクト型で仕事をする場合、機能型で仕事をする場合、その両方を合わせたマトリクス型であっても、マネジャーが必要である。そしてどのような組織型でもマネジャーはリーダーとしての能力を持つことが求められる。これらの意味は同じように使われているケースがあるかも知れない。以下簡単に整理してみる。

リーダーシップ論の第一人者であるジョン・P・コッターによると、マネジメント／マネジャーと、リーダーシップ／リーダーは全く別のものであるという。[2]

マネジャー	計画と予算を創造	⇒	組織を管理し、目標を達成させる
リーダー	ビジョンと戦略を創造	⇒	ビジョンを実現するために動機づけ、正しい方向へ導く

これらの能力は、マネジャー、リーダーとしてお互いに補完しあう必要不可欠なものであり、どちらか一方の能力が欠けてはダメである。むしろ組織が飛躍するための変革に必要な最大の原動力はリーダーシップとされており、部下への動機づけからチームの成長を導くことが重要なものとして位置付けられることになる。

一方、「マネジメント」の著者として有名なピーター・F・ドラッカーによるとマネジャーには二つの役割があるとしている。[3]

第一の役割	部分の和よりも大きな全体、すなわち投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す生産体を創造すること
第二の役割	あらゆる決定と行動において、ただちに必要とされているものと遠い将来に必要とされるものを調和させていくこと

マネジメント寄りの表現ではあるものの、筆者の解釈としては、チームメンバーのシナジー効果を生み出し、ビジョン達成に向けた組織作りが必要となるということであろうか。リーダーシップがその根底にあると解釈できる。

なお本稿では、マネジャーとリーダーを明確に区別することはせず、同一人物が共に必要とする能力として話を進めることをご了承いただきたい。

## 2-2 PMBOKにおけるマネジャーの役割

プロジェクトをマネジメントする者にとって、参考となる理論としてPMBOKガイド（プロジェクトマネジメント知識体系）がある。（2018年12月時点では第6版）

ここではPMBOKの詳細な解説は割愛するが、本稿のテーマであるチームビルディングと動機づけが、PMBOKにも定義されているため紹介しておく。

<表1>PMBOK知識エリアとプロセス群の全体マップ[4]

プロセス群 知識エリア	立ち上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合マネジメント	プロジェクト憲章の作成	プロジェクトマネジメント計画書の作成	プロジェクト作業の指揮・マネジメント プロジェクト知識のマネジメント	プロジェクト作業の監視・コントロール 統合変更管理	プロジェクトやフェーズの終結
スコープ・マネジメント		スコープ・マネジメントの計画 要求事項の収集 スコープの定義 WBSの作成		スコープの妥当性確認 スコープのコントロール	
スケジュール・マネジメント		スケジュール・マネジメントの計画 アクティビティの定義 アクティビティの順序設定 アクティビティの所要期間見積り スケジュールの作成		スケジュールのコントロール	
コスト・マネジメント		コスト・マネジメントの計画 コストの見積り 予算の設定		コストのコントロール	
品質マネジメント		品質マネジメントの計画	品質のマネジメント	品質のコントロール	
資源マネジメント		資源マネジメントの計画 アクティビティの資源見積り	資源の獲得 <b>チームの育成</b> <b>チームのマネジメント</b>	資源のコントロール	
コミュニケーション・マネジメント		コミュニケーション・マネジメントの計画	コミュニケーションのマネジメント	コミュニケーションの監視	
リスク・マネジメント		リスク・マネジメントの計画 リスクの特定 リスクの定性的分析 リスクの定量的分析 リスク対応の計画	リスク対応策の実行	リスクの監視	
調達マネジメント		調達マネジメントの計画	調達の実行	調達のコントロール	
ステークホルダー・マネジメント	ステークホルダーの特定	ステークホルダー・エンゲージメントの計画	ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント	ステークホルダー・エンゲージメントの監視	

知識エリア「資源マネジメント」の“チームの育成”、“チームのマネジメント”プロセスが該当する。(コミュニケーション・マネジメント等も関連するが、ここでは資源マネジメントのみにフォーカスする)

チームの育成	チームワークを高める活動
チームのマネジメント	パフォーマンスを最適化する活動

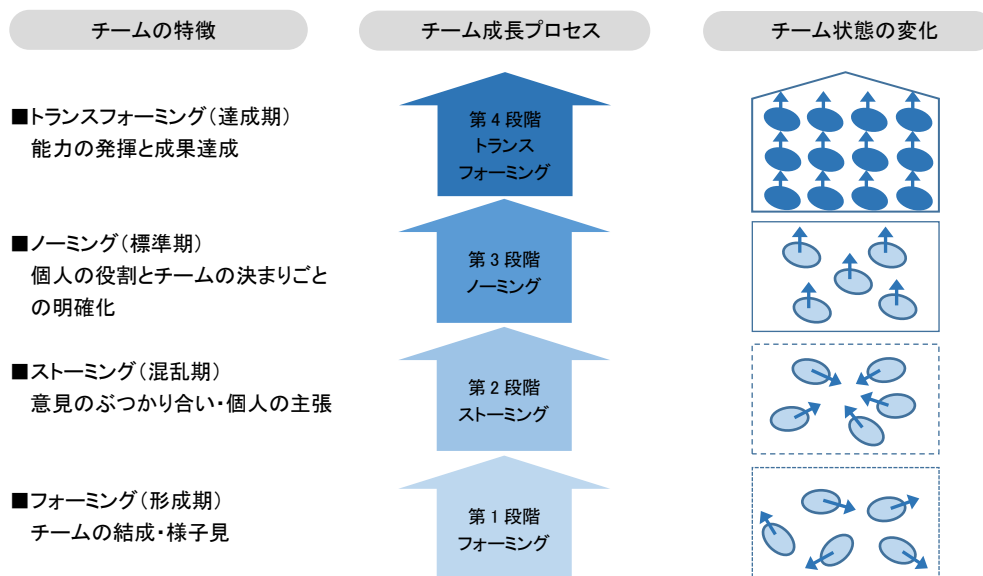
マネジャーは、プロジェクトに責任を持ち、成功へ導くために必要なチームを組織し、パフォーマンスを高めることが必要である。常に、メンバーのスキルアップや、チームワークの強化を意識し、プロジェクトを推進しなければならない。その基盤となるのがリーダーシップであり、チームビルディングを効果的に実践し、メンバーのモチベーションを向上、維持することが必要不可欠となる。

### 3. チームビルディングを意識して実践する

#### 3-1 タックマンモデルに見るチーム成長過程

チームが成長し、パフォーマンスを向上させるため、ただ闇雲にメンバーを鼓舞するだけでは上手くいかない可能性が高い。チームの状況を把握した上で適切な対応が必要となる。

チームの成長プロセスを四段階に分類した「タックマンモデル」を理解し活用することが効果的である。



<図 3> タックマンモデルによるチーム成長の四段階[5]

第1段階 (フォーミング) 形成期 は、チーム内はお互いに様子見の状態であり、チームのシナジーが発揮されることはなく、メンバーの能力も十分に発揮されない。チームのパフォーマンスは低い。

第2段階 (ストーミング) 混乱期 は、お互いの特性を知り、深い信頼関係を築くための自己開示が行われ、意見の衝突が起きやすい。

第3段階 (ノーマーミング) 標準期 は、他者受容が促進され、チームとしての一体感が高まっていく。

第4段階 (トランスフォーミング) 達成期 は、チームとして最も成熟した時期となり、目

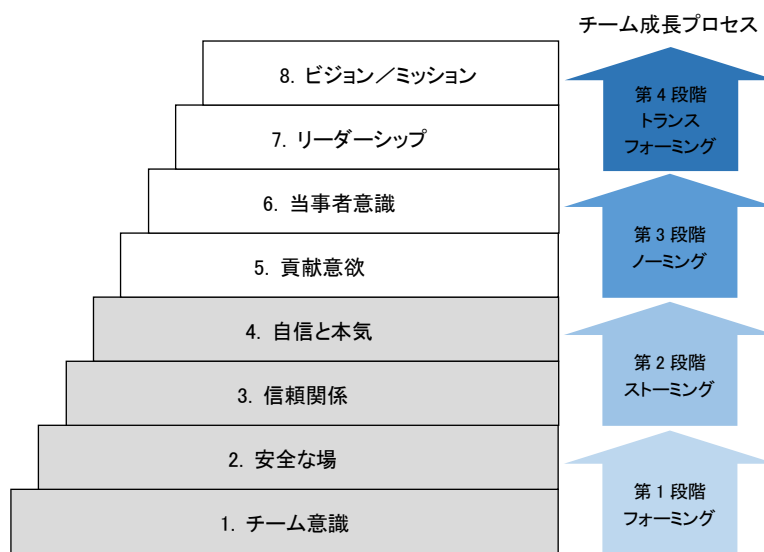
標達成による仲間との一体感が重要な意味を持ち始め、やりがいや楽しさを生み出すことになる。

段階を経ることに、チームの一体感が増していき、第2段階を越えるところからパフォーマンスが向上していく。ただ、一朝一夕でチームの成長を実感できる現場はそう多くはないはずである。

では、効果的にチームビルディングを行うにはどのようにしていけば良いであろうか。斉藤秀樹氏によるとタックマンモデル四段階を細分化した8ステップのアプローチ[5][6]により実現できるとある。

### 3-2 チームのポテンシャルアップ

ここで斉藤秀樹氏の8ステップの理論を簡単に紹介する。[5][6]



<図4>チームビルディングの8ステップと四段階の相関[5]

まずは、チームの土台を作るため、メンバーが「私たちはチームである」という感覚を育むことから始まり（1.チーム意識）、本音が言える関係と環境を創る。（2.安全な場）

自己開示と他者受容により信頼し合い、メンバー同士の関係を強くし（3.信頼関係）、小さな成功体験を積み上げチーム全員で達成感を味わう。（4.自信と本気）

全員の意識と行動の焦点を達成目標に絞り（5.貢献意欲）、メンバーが自己の能力とチームの成果に責任を持つようにする。（6.当事者意識）

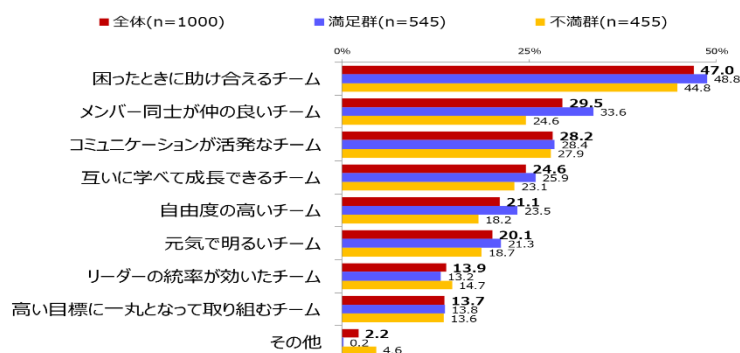
そして最後に、リーダーからの権限委譲によりメンバー全員がリーダーシップを発揮できるようにし（7.リーダーシップ）、全員の話し合いによる真のチームミッション、ビジョンを創りあげる。（8.ビジョン/ミッション）

最終段階になるとチームのシナジー効果は多いに発揮される状態になっていることと思う。シナジー効果を期待するためには、リーダーのみならず、個々のメンバーの意識改革も必要となる。段階的にチームを形成し、より良いあるべき姿に向かっていく原動力となるのは、やはりモチベーションが根底にあると考える。

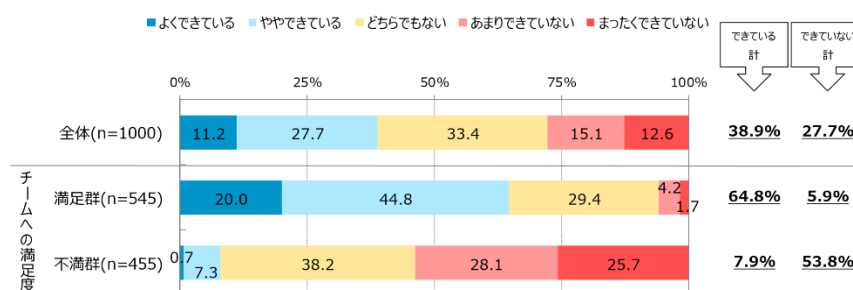
なお、それぞれの実践の方法は同氏の書籍に詳しく掲載されており、そちらを参照されたい。筆者としても共感するところが多く、リーダー・マネジャーのみなさんにはご一読することをお勧めする。

## ■理想のチーム像

理想のチームとは何であるか？一般社団法人日本能率協会が実施したビジネスパーソン1000人調査[7]が興味深い。



<図 5> どのようなチームに魅力を感じますか？



<図 6> チームリーダーはチームの雰囲気をよくすることができていると思いますか？

魅力を感じるのは助け合えるチームであり、コミュニケーションが活発で成長を実感できることが満足度を高める要因となる。また、チームに満足している人はチームの雰囲気づくりができていると評価しており（64.8%）、満足していない人は半数以上が評価していない（53.8%）結果となっている。チームの満足度は、チームリーダーの雰囲気づくりが大きく影響していることが分かる。感謝やねぎらいの声掛けで雰囲気づくりに注意を払い、モチベーションアップを意識した行動が重要となる。

## 4. モチベーションの質を考える

### 4-1 基本的な動機づけ理論

ビジネススキル研修や、管理職向け研修など、リーダー・マネジャーを対象とした研修では、次に挙げる有名な理論が出てくることが多いのではないだろうか。筆者が最近受講した研修でも登場しているが、やはり人間の行動心理学として研究された基本的理論は普遍的なものであろうか。聞き飽きた方も多いかもかもしれないが、改めておさらいしておきたい。

#### ■マズローの欲求五段階論

人間は自己実現のために成長していくと唱え、低次の欲求から「生理的欲求」、「安全欲求」、「社会的欲求」、「承認の欲求」、「自己実現の欲求」があり、欲求が満たされるごとに上位の欲求を求めるというものである。

なお、マズローは晩年、最上位に自己超越の段階があると発表している。

#### ■マグラガーの X 理論と Y 理論

X 理論は“性悪説”であり、人間は怠け者で働くことを嫌い、成果を引き出すにはアメとム

チが必要である未熟な存在である。

Y理論は、“性善説”であり、人間には働きたいという心理的欲求があり、達成感と責任感を求める成熟した大人である。マネジャーはY理論に従うべきとしている。

なお、マグレガー以降の研究では、改良版Y理論や、Z理論も存在する。[8]

#### ■ハーズバーグの二要因理論

動機づけ要因（達成、達成の承認、仕事そのもの、責任、成長など）が仕事の満足の原因であり、衛生要因（会社の方針と管理、監督、対人関係、給与、身分など）が不満足の原因である。

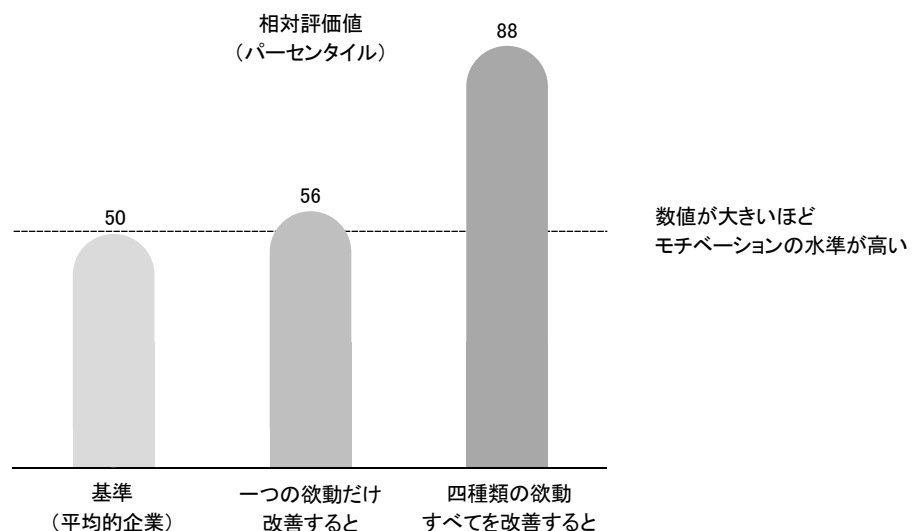
これら3つの基本的理論は、人間の行動心理学として大枠を捉えるには十分納得のいくものであるが、昨今の複雑なビジネス環境や人間関係の中で、個々のリーダー・マネジャーが効果的に仕事の成果を高めるためには、もう少し深掘りした具体的な方法を知る必要があると考える。次章 4-2,3,4 では、筆者も現在進行形で実践するモチベーション向上に有効な理論を紹介する。

### 4-2 モチベーションの源泉

そもそもモチベーションの源は何であろうか。ハーバード・ビジネススクールのポール・R・ローレンスと、ニティン・ノーリアによると、四種類の欲動[8]が人間の行動すべての基盤になっており、欲動すべてを満たすことがモチベーション向上に必要であるという。

獲得への欲動	社会的地位など無形なものも含めて、稀少なものを手に入れること
絆への欲動	個人や集団との結びつきを形成すること
理解への欲動	好奇心を満たすことや自分の周りの世界をよく知ること
防御への欲動	外部の脅威からわが身を守り、正義を広めること

上述 2 氏の研究によると、一つの欲動の改善でもモチベーション水準は上昇するが、四つすべての改善ではより多くの効果が期待できるようである。[8]



<図 7>モチベーションを底上げする方法

筆者が特に注目したいのは、絆への欲動と、理解への欲動である。絆への欲動は、それが満たされた場合、愛情や思いやりなど前向きな感情を抱くことになり、職場においては社員たちがその組織に属していることを自慢に思えば、モチベーションが向上するようだ。また、理解への欲動は、自分の力が試され、成長し、学習につながる仕事を与えられると、モチベーションが高まることになる。

絆への欲動にある「集団との結びつき」ができない場合、言い換えると「職場のチーム、組織と一体感が醸成できない場合」には、後ろ向きな感情しか生まれずモチベーションが低下することになる。また、理解への欲動にある「好奇心」が削がれ、閉塞的な環境に置かれた場合には、自己の成長を実感できず、学習意欲も湧かなくなり、モチベーションが低下する。

このことから、チームのパフォーマンスの重要性と、仕事へのチャレンジと成長を実感できる職務付与が必要となることが理解できる。リーダー・マネジャーはモチベーションを高めることのできる環境を整え、メンバーの成長を願い、適性に応じたやりがいのある仕事を任せる工夫をしなければならない。

なお、モチベーションを最大化するには、四種類の欲動すべてを満たさなければならないが、現場のリーダー・マネジャーのみならず、組織としてのアプローチが必要になる。上述2氏の論文では、四種類の欲動にそれぞれ相応する報償制度、企業文化、職務設計、業務管理と資源配分のプロセスに対し、組織としての対応を行うことにより、組織的な底上げが必要だと提言している。

## 4-2 ピグマリオン・マネジメント

リーダー・マネジャーの方々は、これまでに幾度となくお客さまや上司からの期待に応えてきたものと思う。振り返ってみて欲しい。コミュニケーションも無く、何も期待されず、ねぎらいも無かったらどうであっただろうか？ やはり周りから期待されることにより、モチベーションが上がることを経験しているはずである。

人の期待が他人の行動に及ぼす影響力の重要性に着目した「ピグマリオン効果」をベースにした動機づけマネジメントとして、元ハーバード・ビジネススクールのJ.スターリング・リビングストンによる「ピグマリオン・マネジメント」[8]がある。

- マネジャーが部下に何を期待し、またどのように扱うかによって、部下の業績と将来の昇進がほとんど決まってしまう。
- 優れたマネジャーの特徴とは、「高い業績を達成できる」という期待感を部下に抱かせる能力のことである。
- 無能なマネジャーは、このような期待感を植えつけることができず、その結果、部下の生産性も向上しない。
- 部下は部下で、自分に期待されていると感じていることしかやらない傾向が強い。

### ■期待が与える影響について

リーダー・マネジャーの期待が大きいくほど、部下の生産性は高くなる可能性があり、期待が小さいほど生産性は低くなる。ただ大きければ大きいほど良い訳ではないようだ。部下の能力やスキルを大きく超えた期待は、実現不可能な目標となりモチベーションが低下し、努力することを放棄してしまう。能力に応じた現実性のある期待でなければ機能しないということである。



## ■期待値の低さ

リーダー・マネジャーがメンバーに対し明らかに低い期待を持つ場合、次のような悪循環を引き起こす。

自己イメージとプライドの維持が難しくなり

⇒いま以上に自我が傷つくことを恐れ

⇒行動が消極的になり

⇒マネジャーの期待に応えようとするが失敗する

また、悪循環を避けるために低い期待感を隠すという沈黙は、無意識のうちに否定的な感情が伝わってしまうことになるため逆効果である。

## ■優れたマネジャー

リーダー・マネジャーはその立場上、部下の仕事や成長において影響力を持つため、“部下の才能を伸ばす能力”を向上することが必要となる。そして、才能を伸ばす能力に強い自信を持つことによって、部下に多くを期待し、その期待に応えてくれるという信頼感のもと部下と接することができる。

未熟なマネジャーが単に部下に期待を寄せるだけでは、部下をダメにしてしまう。

## 4-2 承認による動機づけ

仕事の成果を誰にも認めてもらえない。他人の援助を行ってもほめてもらえない。優れた行いをしてしても全く尊敬されない。このような環境でモチベーションを維持できるだろうか？

リーダー・マネジャーの方々は、期待と同様、人から認められることを何度も経験してきたことと思う。認められ、さらにより多く認められることを望み、結果としてそれがモチベーションに繋がっていた、と実感できるはずである。

太田肇氏によると、この「承認」には5つの効果[9]があるという。

- 組織のパフォーマンス向上
- モチベーション・アップ
- 離職の抑制
- メンタル・ヘルスの向上
- 不祥事の抑制

前述したハーズバーグによる二要因理論にも「承認」は動機づけ要因の一つとなっている。

成長や達成、給与や待遇などの満足感に加え、他者との比較による有能感、上司から褒められる・認められることによって、モチベーションが高まり、離職が抑えられ、メンタル・ヘルスも向上し、かつ組織の不祥事が抑制されていくようだ。

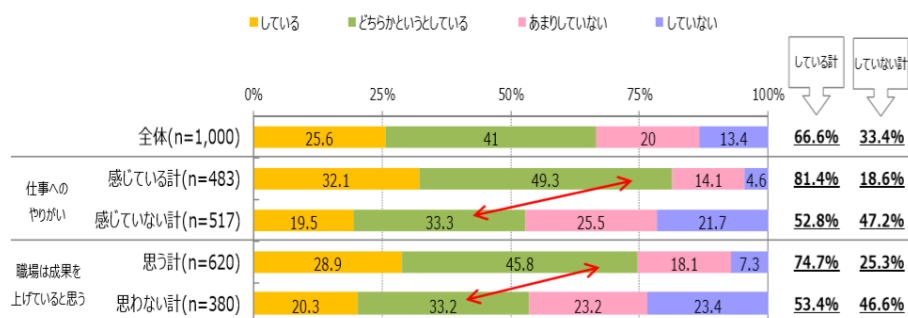
上司と部下が良好な関係を保ち、承認を効果的に利活用する健全な組織構造を持つ必要があるということである。

さらに太田氏は、認められる機会を増やすことを提案[10]している。

仕事ぶりや実績を認め、それがさらなるモチベーションにつながる好循環を形成するよう、成功体験を積み上げる工夫である。一人ひとりに「ハレの舞台」を用意し自分が主役になる経験をさせるのだ。部下が一步を踏み出すよう促し、行動し成果が出ればそこを褒め、仮に成果があがらなくても挑戦したことを認めることで自信が生まれ、さらなるモチベーションにつながることになる。

## ■感謝の気持ちを伝える

仕事のやりがい・成果の背景に「感謝の言葉」が影響しているようだ。一般社団法人日本能率協会が実施したビジネスパーソン 1000 人調査[11]がある。



<図 8>感謝の気持ちを伝えるようにしているか

男性 (n=556)			女性 (n=444)		
1位	ありがとう (感謝の言葉)	34.0%	1位	ありがとう (感謝の言葉)	43.2%
2位	おつかれさま (労いの言葉)	16.4%	2位	よくやった (結果についての褒め言葉)	15.1%
3位	あなたにしかできない (能力についての褒め言葉)	13.3%	3位	あなたにしかできない (能力についての褒め言葉)	14.4%
4位	よくやった (結果についての褒め言葉)	12.9%	4位	おつかれさま (労いの言葉)	8.8%
5位	やる気だね (仕事への姿勢についての褒め言葉)	3.4%	5位	素敵だね (外見についての褒め言葉)	2.5%

<図 9>仕事上言われて最も嬉しい言葉

仕事にやりがいを感じている人の 81.4%、職場がビジネスで成果を上げていると思う人の 74.7%が感謝の気持ちを伝えている。やりがいや成果を感じている人は積極的に伝えていることが分かる。単純な言葉であるが「ありがとう」の一言で、人間関係を良好にできるのであれば、積極的に実践してみる価値はある。やはり言われると誰でもうれしいはずだ。

## ■借りてきた猫？

なお、部下の成果に対するフィードバックとして、ポジティブな「ほめる・認める」以外に、ネガティブな「叱る」も行わなければバランスを欠くことになる。ただし叱る比率は低くした方が良い。叱ることを苦手とするリーダーもいるかと思うが、「かりてきたネコ」を押さえおけば上司と部下の関係性も維持できるはずだ。(筆者が受講した研修でも紹介され、WEBでの検索結果も多いことから、メジャーな内容のようである)

か	感情的にならない
り	理由を話す
て	手短に済ます
き	キャラクター（性格、人間性）に触れない
た	他人と比較しない
ネ	根に持たない
コ	個別に叱る

なお、叱るのは、良くない「行動や態度」に対して叱ることが重要であり、能力や人格を否定するようなことは絶対にしてはならない。また、その後のフォローも必要である。

## おわりに

リーダー・マネジャーにとって残念な調査結果がある。一般社団法人日本能率協会が実施した「入社半年・2年目 若手社員意識調査」[12]だ。職場内に目指したい上司・目標にした人が“いない”割合が57%いる。すべての職場に当てはまる訳ではないものの、リーダー・マネジャーはこの結果を重要視するべきだろう。仕事の進め方、チームのまとめ方、動機づけの方法を今一度見直すきっかけになるのではないだろうか。本稿で紹介した内容以外にも、チーム育成、動機づけ理論が存在する。リーダーの皆さんは自身の経験則だけでなく理論を体系立てて整理し、チームのモチベーションアップにつながる取り組みをいろいろ試してみることをお勧めする。

また、リーダー・マネジャー自身のモチベーションも高めなければならない。筆者自身が考えるところ、リーダー自身のモチベーション・やる気の源は、「責任」と「承認」と「意志」ではないかと考える。

リーダー・マネジャーは組織・仕事上、ある程度の裁量を持ち合わせており、責任も負っているはずだ。職務として「自分がすべきこと」と「自分がしたいこと」を意識して実践した結果として、「周りから認められる」ことを望んでいる気がする。これらの歯車がうまくかみ合い楽しんで仕事ができるようになると、モチベーションが今まで以上に向上し、さらなる成果を発揮できるのではないだろうか。

Society5.0 が進んでいく中で、リーダーの役割はより一層重要な位置づけとなっていくはずだ。IT人材の“質”が不足していると言われたいよう、リーダー自身が率先して学び、成長することで見本となり、IT技術者全体の能力向上を目指していくことが出来ればと思う。

## 著者紹介



宮下 修 (CITP 認定番号 : 16006339)

株式会社中電シーティーアイ

顧客のインフラシステム提案、開発・構築のプロジェクト管理に従事。

高度情報処理技術者 (プロジェクトマネージャ、セキュリティ、ネットワーク)、PMP。

## 参考文献

- [1]独立行政法人情報処理推進機構, IT 人材白書 2018,  
<https://www.ipa.go.jp/jinzai/jigyoku/about.html> (参照 2018.12.07)
- [2]ジョン・P・コッター, リーダーシップ論 (第2版) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 黒田由貴子 有賀裕子訳, ダイヤモンド社 (2012)  
<https://www.diamond.co.jp/book/9784478013397.html>
- [3]P.F.ドラッカー, マネジメント・基本と原則【エッセンシャル版】 上田惇生 編訳, ダイヤモンド社 (2001)  
<https://www.diamond.co.jp/book/9784478410233.html>
- [4]鈴木 安而, 図解入門よくわかる 最新 PMBOK 第6版の基本, 秀和システム (2018)  
<https://www.shuwasystem.co.jp/book/9784798053561.html>
- [5]斉藤 秀樹, IT 現場を強くする 究極のチームビルディング, 日経 BP 社 (2015)  
<https://www.nikkeibp.co.jp/atclpubmkt/book/15/248580/>
- [6]課長塾 チーム創り課 斉藤秀樹の最強組織を創るチームビルディング術, 日経 BP 社 (2014)  
<https://www.nikkeibp.co.jp/atclpubmkt/book/13/223440/>
- [7]一般社団法人日本能率協会, 「第9回 ビジネスパーソン 1000人調査 【理想のチーム編】」,  
<https://jma-news.com/wp-content/uploads/2018/11/845fa87cf4eec1440988e2087a54a9e1.pdf>  
(参照 2018.12.07)
- [8]フレデリック・ハーズバーグ, ニティン・ノーリア, ボリス・グロイスバーグ, リンダ=エリン・リー, テレサ M.アマビール, スティーブ J.クラマー, ハリー・レビンソン, J.スターリング・リビングストン, デイビッド C.マクレランド, デイビッド H.バーナム, タマラ J.エリクソン, リンダ・グラットン, ジョン J.モース, ジェイ W.ローシュ, ラッセル A.アイゼンスタット, マイケル・ピアー, ナサニエル・フット, トビアス・フレッドバーグ, フレミング・ノーグレン, 【新版】動機づける力-モチベーションの理論と実践 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編訳, ダイヤモンド社 (2009)  
<https://www.diamond.co.jp/book/9784478011546.html>
- [9]太田 肇, 承認とモチベーション-実証されたその効果-, 同文館出版 (2011)  
<http://www.dobunkan.co.jp/books/detail/002193>
- [10]太田 肇, 最強のモチベーション術 人は何を考え、どう動くのか?, 日本実業出版社 (2016)  
<https://www.njg.co.jp/book/9784534054128/>
- [11]一般社団法人日本能率協会, 「第7回 ビジネスパーソン 1000人調査 【仕事と感謝編】」,  
[https://jma-news.com/wp-content/uploads/2018/03/release20161118\\_f00420.pdf](https://jma-news.com/wp-content/uploads/2018/03/release20161118_f00420.pdf) (参照 2018.12.07)
- [12]一般社団法人日本能率協会, 「入社半年・2年目 若手社員意識調査」,  
<https://jma-news.com/wp-content/uploads/2018/10/4850a09af61ffd4672a2dafa583b940f.pdf>  
(参照 2018.11.30)