

内発的動機付け理論から見た個人と組織の有能感研究

1170441 田口惣一郎

高知工科大学マネジメント学部

序

これまでの経験から、やる気が出るときと、出ないときがあるのは何故かということに疑問を持ち動機付けについて勉強しようと考えた。また、自分は野球をしていたこともあり、個人のモチベーションとチーム（組織）のモチベーションについても興味があり、その勉強過程で動機付けに有能感という考え方が大きく影響を与えることを知り、有能感と動機付けについて詳しく調べてみたいと考え、この研究をしようと考えた。

内発的動機付けと有能感形成が組織や個人の動機付けについてどの程度影響を与えているのか明らかにする。また、組織や個人として効率的で質の高いモチベーションを維持、向上させること応用できるか検討する。

第1章 先行研究から見る動機付け理論

1-1 動機付け理論

1-2 自己決定理論

1-3 有能感理論

第2章 動機付け理論における有能感形成説

2-1 有能感形成

2-2 形成要因

2-3 仮想的有能感

2-4 仮想的有能感をもつ人の特徴

2-5 仮想型の学習との関係

2-6 仮想的有能感の形成要因

2-7 仮想的有能感と問題行動

第3章 個人のモチベーション

3-1 動機付け要因

3-2 人生目標

3-3 接近動機と回避動機

3-4 セルフ・エフィカシー

第4章 組織のモチベーション

4-1 モチベーション（動機付け）

4-2 モチベーションの方向性

4-3 モチベーションの持続性

4-4 コミットメント

4-5 経営組織と集団行動

4-6 組織コミュニケーション

4-7 組織ストレス

4-8 組織内個人の特性

4-9 学習論

結章

第1章

1-1 動機付け理論

動機付けは大きく一次的動機（生理的な動機）と二次的動機に分けられる。一次的動機には・生理的動機・性動機・内発的動機・感性動機・好奇動機・活動動機・接触動機

二次動機、一次的動機が、生理的なものであるのに対し、二次的動機は後天的に学習された動機のこと、二次的動機は、社会生活の中で、人間関係を通して獲得される社会的動機が中心である。

獲得動機

① お金に対する動機

お金を手に入れるために人間はいろいろな行動を起こす。

② 支配動機

「人を支配したい」ということからくる行動

③ 拒否動機

「他人を軽蔑したい」という動機。「他人を排除・軽蔑したい」という動機からいじめるという行動をとったりする。

1 外発的動機付け

ある行動が、報酬や目標など、別のものを得るための手段となっている場合、これを外発的動機付けという。例：お小遣いをもらうために勉強する

2 内発的動機付け

行動そのものが目的となっている場合には、内発的動機付けという。

例：勉強の内容が面白いから勉強する。

J.B.ロッターの「統制の所在概念」

成功とか失敗といった行動の結果を左右するのは自分自身にある。と認知している人→内的統制感が強い人である。結果を左右するのは、自分以外の外的な何者かである。と考えている人は外的統制感が強い人という理論である。

ロッターの統制概念では、人には物事の原因が外にあると考えるタイプと、内にあると考えるタイプがいると考える。内的統制感が強い人ほど、動機付け自体が強くなる。すべての原因は自分自身にあると考える人は、やる気を起こしやすいということである。

R、ド・シャームの「指し手・コマ理論」^{注) 1}

ド・シャームは指し手意識とコマ意識という概念を主張した。自分の意思で行動している人が指し手、何者かによって操り人形のように行動している人がコマであり、人間には、指し手意識が強い人と、コマ意識が強い人がいると主張している。指し手意識が強い人ほど内発的に動機付けられる。

E. L、デシの「認知的評価理論」^{注) 2}

デシは、自己決定感と自己有能感という2次元で自己認知を捉えた。自己決定感というのは、「結果は自分が決定しているんだ」という考えである。デシは自己決定感と自己有能感の両方とも高いと、内発的に動機付けされやすいという。自己決定感と自己有能感の両方とも高い場合、たとえ、報酬をもらって行動してもその人は報酬のために行動しているわけではなく、行動すること自体が動機付けになっているのだという。

動機付けには、外的報酬を得ることを目的とした外発的動機付けと、心の中の満足感を得ることを目的とした内発的動機付けの2種類がある。外発的動機づけよりも内発的動機づけの方が、質の高い行動が長く続く。1970年代の初めに、Deciが外的報酬による内発的動機付けの低下を実証した。彼は、内発的動機付けとは、「有能感」と「自己決定感」への要求に基づく動機だと理論化している。

1-2 自己決定理論

自己決定理論とは、「行動に対して自律的であることが高い学業成績や良い精神的健康をもたらされるという理論である。自己が何者にも拘束されず自発的に行動している感覚が自己決定感であり、自己決定感や自己有能感が高まる状況では、内発的動機づけは増加する。また、自己決定には段階がある。

1-3 有能感

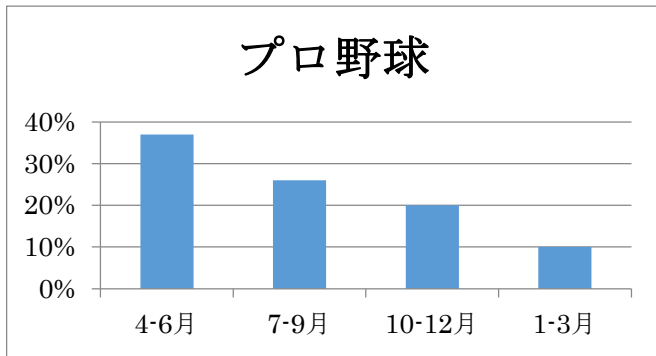
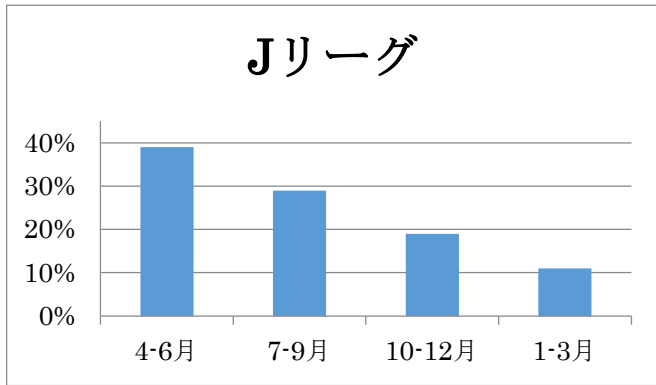
「自分は〇〇ができる」「自分は〇〇が得意である」といった何かに対する自信が有能感である。私は勉強が得意であるといった、勉強に対する自己認知のことであり。私はスポーツができるといった、スポーツの自己認知のことであるといった、このように、有能感はそれぞれの領域（勉強／スポーツ／人間関係など）において形成される。自分は〇〇できるといった肯定的な有能感を形成するとモチベーションが高まり、自分は〇〇できないといった否定的な有能感を形成するとモチベーションが低下してしまう。人間は誰でもこの有能感を覚えることによって、次なる行動に向かっていくモチベーションを持ち続けることができると指摘している (white,1959)

第2章 動機付け理論における有能感

2-1 有能感形成

有能感が形成される仕組み、まず、客観的な指標である（形成の1つではあるが実際の相関関係は高くはない。）次に、まわりの影響を受けて有能感は形成される。つまり、身近な他者と比較することにより、有能感が高くなったり低くなったりする。

ムーンスパイラル現象 図1



プロ野球選手および J リーガーの誕生日の割合
(2005年12月31日「朝日新聞」の記事参考)

日本で育った全選手のうち4~6月生まれのは4割近く占めるが、7~9月生まれは約3割、10月~12月生まれは2割、1月~3月生まれにいたっては1割に過ぎないというデータである。春先に生まれた人と、早生まれの人では、Jリーガーになれる確率が少なくとも3倍に開くという結果である。春先に生まれた人と、早生まれで生まれた人で身体能力が違うというデータはない。なぜ、このような結果になったか考えると、有能感の形成の違いが考えられる。幼いころは、月齢の違いによって成長に大きな差がある。そこで、春生まれの子は、周りの子と比べて運動がよくできるので、「自分はスポーツができるのだ」という肯定的な有能感を形成しやすい。その肯定的な有能感によってモチベーションが高まり、スポーツ競技に対する興味や持続性を失うことなく、スポーツに没頭できるものと考えられる。そのため、自分の才能を十分に伸ばすことができる。早生まれはその逆である。自分より月齢の早い子と比較することにより、幼いころ見られる身体的、精神的の遅れによって、自分はスポーツができないのだと思い込んでしまい、有能感が低下し、スポーツ競技に対する興味やモチベーションを失い、そのスポー

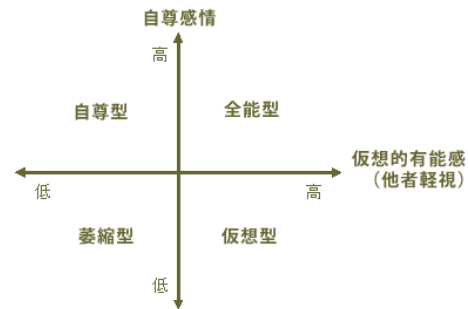
ツ競技から離れていくのではないかと考えられる。生まれた月によってその子の才能が開花するかどうか大きく変わってしまう現象が起きてしまっている。小さいころにいかにか肯定的な有能感を形成するのか、ということが非常に重要になってくるといことである。

2-2 形成要因

有能感形成要因は4つある。1つ目は達成経験、自分自身で成功した達成したという体験。これが最も自己効力感を定着させる。2つ目が代理経験である。自分以外の他者が達成している様子を観察することによって、「自分にもできそう」と感じる。3つ目が言語的説得、自分に能力があることや、達成の可能性があることを言語で繰り返し説得されること。自分で自分に言い聞かせるのも有効である。4つ目が生理的情緒の高揚、酒などの薬物やその他の要因について気分が高揚する。ただし、一時的な感覚はすぐに消失してしまう。

2-3 仮想的有能感

自分の実績とは関係なく他者を低く評価することで得ようとする有能さの感覚。図2



「

速水 (2006)

<http://libpsy.com/assumed-competence/1664/>

[仮想 現実には有能とは認められないにもかかわらず、失敗の原因などを自分以外の要因に帰しやすい。また他者の失敗に敏感で、その機会を捉えては相手を批判することで、自分の有能さを回復させたり誇示したりする。

[全能 自分に満足しており優越感を抱いているが、

型] 他者への不満も抱いている。中年期以降に顕著。

[自尊型] 他者軽視ならぬ他者尊重のタイプで、仮想的有能感を抱かないが、他者に不満はなく、自分にも満足している。

[萎縮型] 両次元の有能感がともに低いタイプ。他者への不満はないが、自分に対して不満で自信がない。人に迷惑をかけたりはしないが、失敗などはすべて自分のせいにして劣等感が強い。

自尊感情と仮想的有能感は独立した関係。自己愛と仮想的有能感は似た関係性にある。仮想的有能感是他社を軽視することにより、無条件に自己評価を高めようとする。自己愛傾向の高いものも、自分の能力や地位を過度に高く認知しており、現実に基づかずに甘く自己を評価している。いずれも自己認知が歪んでおり、都合の良いように自己評価している点について共通している。また、自己認知の歪みは、自尊感情を高めようとする努力から生じているという点も似ている。逆に相違点もある。自己愛傾向の高いものは、自己を現実以上に重要で有能なものとしてとらえる特徴がある他者からの賞賛を求めたり、特権意識を持っていたりするの、自己の重要性を認知しているがゆえのものであり、一方で仮想的有能感が高いものは下方比較によって他者を見ているか他社に視点が向いているかという点で相違している。

2-4 仮想的有能感を持つ人の特徴

他者軽視にもとづく仮想的有能感は、やはり怒りや敵意の感情経験と深い関係がある。すなわち、仮想的有能感が高いほど、不快な経験の原因を他者へと帰属する傾向にあり、持続的な怒りも高い傾向にある。

また、仮想的有能感は日常生活で経験されるネガティブな感情にも関わりが深い。仮想的有能感が高く自尊感情が低い仮想型では、対人関係の場面で抑うつや敵意感情を経験しやすく、またその変動も激しい傾向にある。

有能感タイプにおいて仮想型と対照的な自尊型では、日々の生活でポジティブな感情を経験しやすいことも明らかになっている。怒りの感情に関してもこのタイプが一番理想的とされている。自尊型は感情経験のタイプからも理想的なタイプといえる。

2-5 仮想型の学習との関係

他社との比較が避けられない場面が学習である。仮想型は他のタイプよりも外発的動機や取り入れ動機による自律性が低い動機付けが高いのが特徴的。仮想型競争場面を強く意識し、それに勝ちたい、負けたくないという気持ちになりやすい。さらに仮想型では他者や社会の評価にとられる反面、自分なりの到達点を決めて努力するような自己完結的な目標追求があまり見られない。

また、仮想的有能感が高いほど、自分のテストの点数が良かったことなど、自分のテストの点数が良かったことなど、自分のポジティブな経験についてより多くの友人に話、友人や教師を批評傾向がある。

2-6 仮想的有能感の形成要因

劣等感と劣等コンプレックスアドラーの視点。アドラーによれば劣等感とは全ての人が持っているがそれは病的なものではなく「健康で正常な努力と成長への刺激」である。一方で「無能感が個人を圧倒し、有益な活動へと刺激するどころか、人を落ち込ませ、成長できないようにするとき初めて、劣等感とは病的な状態になる。」この病的になった劣等感のことを劣等コンプレックスという。この劣等コンプレックスを補償するのが「優越コンプレックス」これらの異同を考えると重要になるのが共同体感覚である。共同体感覚とは他の人にも関心を持っていることであり、共同体感覚が欠如した状態とは自分のことにしか関心がないことを指す。劣等感とは共同体感覚を失わない限りにおいて努力と成長への刺激となり、共同体感覚を欠いている場合には劣等コンプレックスに陥ると考えられる。

例えば、自分にまだ出来ないことをすでに成し遂げている人を目のあたりにしたとき、そこには「あの人より自分は劣っている」という事実認識とともに劣等感が生じる可能性がある。もし共同体感覚が共存しているならばその相手に同一化して「自分もできるようになろう」として努力することができる。一方でもし共同体感覚が欠けている場合、もとの目標について「あんなことでできて意味がない」などと価値を否定するかあるいはほかの目標を追及してその人より自分のほうが優れているということを誇示しようとする。これを有能感タイプに置き換えて考えるなら、価値を否定する前者は

仮想型、他の目標での優越性にこだわる後者は全能型と考えられる。

親への愛着および親の養育態度の影響

自尊型、委縮型、全能型、仮想型それぞれのタイプについて親との愛着を考える。自尊型は親との愛着が安定している人が多い。他者との信頼関係を形成でき、さらに他者から信頼されている自分を価値ある存在と評価しようと考える。仮想型は親への愛着を恐れ、回避しようとする。親の善し悪しや、家庭内の問題などによる親の気持ちの余裕の欠如によって、ある時は親に拒否されある時は親に認められるといったような一貫した教育を受けられなかった可能性が高い。そのため、親が自分を受容してくれると信じていることができない。また、そのままの自分が親に受け入れられる自信もない。そして同様のことを親以外の他者に対しても感じると考えられる。結果として、認められるに足る存在であることをアピールするために別の他者を見下し、自分に能力があるように表出している可能性が考えられる。委縮型の人、他者を軽視しないという点では仮想型とは異なるが、自分への評価が低いという点では同様である。親が様子を把握していないため、子どもが助けてほしいときいつも助けてくれるか不確実な教育を受けている。そのため、自分は親に関心をもって接してもらうに値する人間であるという感覚が得られず、自分の存在価値を感じる事が難しくなると思われる。しかし、親が自分の支援要求に気づいてくれば、親は頼りになることを知っているため、支援を求めた際の親の反応に対する信頼は持ち続けている。結果として、他者への信頼を維持しながらも、そうした価値の低い自分自身は他者に認められないだろうと委縮するようになる。

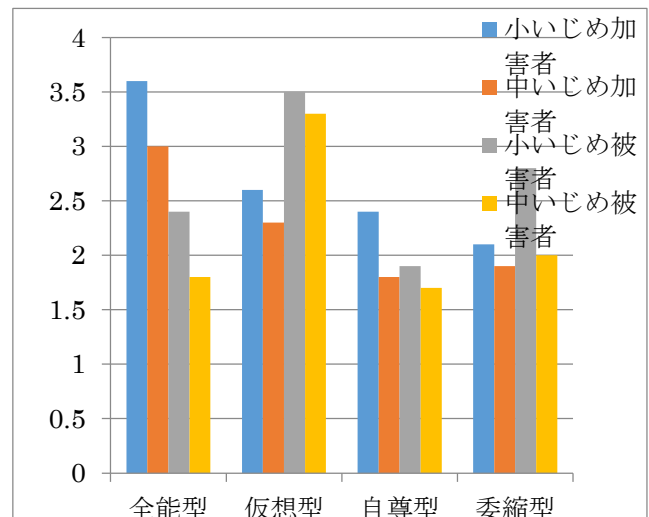
結果 親から一貫して適切な支援を与えられていない人は、自分をそのまま受け入れてくれる他者の存在を信じてことができず、能力面で自分を認めさせるために他者を見下し、仮想的有能感を示している。

2-7 仮想的有能感と問題行動

いじめめることは自分の立場を安定させると同時に、被害者を見下し、自分が優位であることを認識できる機会となりうる。まさに仮想的有能感そのものである。仮想的有能感が高い人

は攻撃性が高く、協調性や共感性、学校生活、友人関係の満足度が低いといった特徴がある。加害者の特徴としては、恨みや猜疑心といった他者への敵意的攻撃性を抱きやすく、協調性の低さやいじめ被害や被害者への道徳・共感的な認知や感情が低い傾向があげられる。さらに被害者の特徴としては、攻撃性やストレスの経験が高く、協調性が低く、級友への適応が悪いことがあげられる。つまり、いじめの加害者も被害者も仮想的有能感が高い人の特徴としてあげられる。自尊型の人はいじめの経験者が少なく、仮想型の人はいじめの経験が多い事は明らかにされている。

仮想的有能感が高い子どもが、学校・学級集団、または個々との関係の中で優位な立場になった場合、その地位を安定させるためや蓄積したストレスを緩和させるために、その力を乱用する可能性が非常に高いと考えられる。その中でも仮想型の場合は、全能型と違い自尊感情が低いのに仮想的有能感が高い、つまり、本来の自分の能力には目を向けず他者の失敗や落ち度に対して厳しい態度をとるという矛盾した態度「言ってることと実力が伴っていない状態」が周りに受け入れてもらえず、「異質な存在」と認識されてしまうリスクがある。さらに自尊感情が低いぶん、全能型ほど人を引き付ける力がない可能性がある。そのため、仮想型の子どもはいじめの加害者にも被害者にもなりやすいと考えられる。



仮想的有能感が高い子供がいじめの「仲裁者」になる可能性は低い。なぜなら、仮想的有能感が高い人は共感性が低いからである。目の前でいじめが起きていても被害者の感情に共感できないため、手を差し伸べる可能性は極めて低い。また、仮想的有能感が高い人は、自分のことには関心が強く、

他人のことには関心が薄い。そのため、直接的にかかわりのない問題には自分が支払うコストを考えコミットしようとしないのである。

3章 個人のモチベーション

3-1 動機付け要因

個人が動機付けされるには自己に含まれる要因と他者に含まれる要因がある。自己要因に関していえば、楽しいから取り組む。興味や関心を持って取り組むといった、内発的動機付けがある。また、個人のモチベーションはお金のために、家族のために、名誉のためにといった外的な動機付けも考えられる。内発的動機付けで行動するほうが人を成長させ、継続力が持続されやすいという研究データはたくさんあるが、他者志向的動機^③に基づくこのような大学生による例もある。

^④自分自身、正直なところ「他人」のために頑張ることが多い。純粋に快や満足を求める内発的動機付けよりも、「他人のためになりたい、他人から悪く見られたくない」という意味での報酬によって行動している人間かもしれない。頑張る理由が自分の外にあったほうが、頑張ることへの責任や、やり遂げよう、という意識を強く持ちやすい。逆に、「自分のために」とすると、頑張る理由が自分の中にあるので、その取り組みが中途半端になったり、意思を強く持たなくて挫折しがちである。このように個人のモチベーションには内発的な動機と外発的な動機が存在する

3-2 人生目標

人生目標は、内発的な人生目標と外発的な人生目標とに分けられる。このうち、内発的な人生目標が達成出来るように努力することで、基本的心理欲求が直接的に充足される。結果として、達成に向けて努力している段階および目標が達成された段階において、精神的に健康になり幸福感なども感じられる。なお、外発的な人生目標を持ち、その達成に向けて努力することも悪いことではない。ただこの人生目標が強すぎると、達成に向けて努力している段階でも目標が達成された段階でも、精神的な健康などはほとんどもたらされない。内発的的人生目標とは1、人と仲良くすること2、人間として成長すること3、社会に貢献することなどがあり、外発的の

生目標とは1、お金持ちになること2、有名になること、3、美人やハンサムと賞賛されることなどである。基本的に外発的的人生目標が過度に強い人は、他者にたいして見返してやりたいというネガティブな動機が存在する。これが、基本的心理欲求の直接的な充足を妨げになる。

3-3 接近動機と回避動機

接近動機付け（ポジティブな刺激を与えること）と回避動機付け（ネガティブな刺激を与えること）について考える。これまでの研究で明らかになっていることは、回避動機付けのほうが接近動機付けよりも人間を動機付ける作用が大きいことである。「仕事をしないと叱られる」状況は「仕事をしたらほめられる」状況よりも、その人に強い切迫感を与え、人を仕事に向かわせる可能性が高い。これは、人間が報酬といったポジティブな刺激よりも罰といったネガティブな刺激のほうに、敏感に反応しやすいという特性を持っているからである。しかし、回避動機付けには副作用が生じる。不安は、人間の認知能力を低下させて、長期的には作業効率の低下を生むことが多くの研究で示されている。だから、時と場合によって回避動機付けを利用することが望ましい。例えば、医療に関する予防検診など

3-4 セルフ・エフィカシー

セルフ・エフィカシー^⑤とはその人のもつ自己の能力への確信の程度、信頼のことを指す。自分がある行動を起こそうとするとき、その行動を自分がどの程度うまく行えそうか、というセルフ・エフィカシーによって、行動の生起は左右される。つまり、こうした認知的要因が人間の行動を予測する最も重要な要因なのである。バンデューラは、行動変容の起こりやすさは予期や期待の働きによるものであるが、この予期機能には二つのタイプがあるとして、効力期待と結果期待とに区別した。結果期待とは、ある行動がある結果に至るであろうという、その人の査定であり、予期のことをいう。効力期待とは、その結果に必要な行動を、自らが成功裏に実行できるという確信である。自分がどの程度の効力予期を持っているかという「遂行可能感」、自分がやりたいと思っていることの実現可能性に関する評価が、セルフ・エフィカシーといえる。人が一連の行動が結果を生むとわかっていても、自

らが必要とされる行動を遂行できるかどうか疑っているとき、そのような認識は行動に影響しない。

3-5 セルフ・エフィカシー形成要因

- 1 達成経験（自分で決めた行動を達成し、成功した経験）
- 2 代理経験（他者が何かを成功したり達成したりする様子を観察すること）
- 3 社会的説得（他者から、自分に能力があることや、達成の可能性があると言語で繰り返し説得されること。）
- 4 生理的・情緒的喚起（肯定的な気分で高まり、落胆した気分で下がる）

第4章組織のモチベーション

4-1 モチベーション（動機付け）

いわゆる「やる気」「情熱」「努力」「根気」などを指す真理的概念である。現代におけるモチベーションの概念は、①エネルギー強度②方向性③持続性から捉えることが出来る。^{注6}

- ① 強度（エネルギー強度）
 - ・行動へと突き動かしていく内なる力がどれほど強いのか。
 - ・喚起される動機がどの程度の強度を持つか。
 - ・「ハングリー精神」「メンタルの強さ」
- ② 方向性
 - ・どの方向に集中させていくか
 - ・「集中力」
- ③ 持続性
 - ・行動の源となる力をどれほど持続して持ち続けられるか。
 - ・「根気」「持久力」

心理学の伝統では、二つのモチベーション、接近動機と回避動機を区別し、動機の強度を理解しようとしてきた。接近動機はなんらかの対象を欲し、必要とするがためにそれに接近しようとする現象である。回避動機は、なんらかの対象を嫌悪し、忌避しようとする現象を意味する。接近と回避の二つのモチベーションは感情と密接に結びついている。すなわち、

人間は喜びや楽しみ、希望、愛情といった肯定的感情を体験する事象に関しては接近しようとし、悲しみや不安、怒りやストレスといった否定的な感情を体験する事象に対しては、回避しようとする。

接近動機も回避動機もわれわれが環境に適用するための試みである。現代のモチベーション理論では、その適応的行動の起源として、環境を自分で統御し支配したいと思う支配志向動機と、環境に適応して生存を願う自我志向動機の2つが想定されている。例えば、成長の過程で何らかの脅威や不安にさらされ続けていると、人は身の安全に結びつくごく限られたことしか学習しない自我志向性をもつ。一方で安全な支援的な環境（親の暖かい愛情）のもとで健全な発達をすると、好奇心を満たそうと新奇性をもとめて外界を探索し、環境に積極的に働きかけていく支配志向性を獲得できるようになる。要するに、学習と発達の過程で、安全な環境と劣悪な環境の影響を受け、それへの対処の仕方を自然に身につけていく学習の働きも大きく作用しているのである。

欲求系モチベーション理論

欲求はモチベーションの最も基礎的な要素である。人間は常に個体内に生まれる何らかの欲求を満たそうと外界に働きかけるものであり、それを実現するために生まれる活力がモチベーションである。欲求間の相互の関係については、生命の維持と生存に関わる低次欲求と、人間の社会性と成長に働きかける高次欲求に分けて考えられる。この2系統のモチベーションの間では、X理論、屈辱回避欲求、安全欲求、生存欲求などの回避モチベーションのほうがベーシックであり、Y理論、自己実現欲求、尊厳欲求、成長欲求などに代表される接近モチベーションに優先する。言い換えれば、回避の動機は接近の動機を、時として凌駕するのである。接近モチベーションと回避モチベーションは一蓮托生、コインの表裏の関係であり、切り離して考えることは出来ないのである。

例 当初はその活動に強い魅力とやる気を感じ、のめりこんでいたのに失敗や挫折などの契機によって逃げたい、避けたいという強い回避の感情が芽生え、回避の欲求に任せて活動から遠ざかってみると、また活動を続けたいという意欲がわいてくる。そういった接近と回避の波がある。やりたいけどやめたい、避けたいのに気になるといった複雑（コンプレックス）な心の動きが通常だ。そして、接近と回避では、回避

モチベーションのほうが強力であることを考えれば、この動機をうまく制御できることが大切である。回りの動きに動じずに、自己を見つめ、気持ちをコントロールできることが肝心である。進むにしても引くにしてもそれがきちんと自己コントロールできること、これがモチベーションマネジメントの基本である。

4-2 モチベーションの方向性

モチベーションの方向性とは、どの方向にわれわれの力を集中させていくかを示すものである。スポーツでいえば「集中力」にあたる。モチベーションの方向性には遺伝子的方向が強い欲求よりは、ものの考え方（認知の働き）が大きく影響していると考えられる。人々が自分のとり得る行動レパートリーの中から、それぞれの期待と価値を動じに判断し、行動を選択するのである。また、目標が行動の方向性を決めることもある。

目標設定理論^{注7}

以下の4つの要素が職務成果に影響を及ぼす。

- ① 目標の困難性：困難で挑戦的な目標は高い成果を生む。
- ② 目標の具体性：数値目標や期間などを示した具体的な目標は、「最善を尽くせ」というような漠然とした目標より高い成果をうむ。
- ③ 目標の受容：目標は個人が主体的に設定するか、少なくとも個人によって受け入れられる必要があること。
- ④ フィードバック：目標達成の過程で成果の水準が適宜フィードバックされる必要がある。

4-3 モチベーションの持続性

モチベーションの三次元^{注8}の中でも持続性は特に大切な要素である。なぜなら、行動の持続性継続は人生におけるさまざまな成功の主要な決定因だからである。例えば、学業的到達度を見ても知能が高いことよりも、地道にコツコツ努力することのほうが、学業成績に及ぼす影響が大きいことが知られている。（継続は力）なのである。

モチベーションの持続に大きな影響を与えるのが報酬の役割である。伝統的な学習理論では、喜びや満足をもたらす行動を我々は繰り返そうとし、それはやがて習慣化する。だから、

行動は持続する。反対に、嫌悪や不快をもたらす行動は回避され、継続されることは無い。また、行動を習慣化するためには、そのたびごとに絶えず報酬を与えるのではなく、不定期に報酬を与えることのほうが効果が大きいことがわかっている。常に小さい喜びを与えられても飽きてしまうが、賭け事のように、たまに大きな報酬を与えられるとはまりやすいのだ。要するに経験のプロセスで時々与えられる報酬が持続性に大きな役割を果たしているといえる。会社で言うとボーナスがそれにあたると考えられる。

4-4 コミットメント

コミットメント^{注9}とは心理学的分野では一般に「対象に対する献身や傾倒・没頭」を意味する。例えば、結婚をし、子供に恵まれた初期キャリアの若者にとって、家庭は大きなコミットメントの対象になる。一家を構え、子供を育て上げることに傾倒するからである。中期キャリアに差し掛かり、会社の中で責任の地位をまかされる時期になると、所属組織へのコミットメントが高まる。会社を背負っているという感覚が生まれ、会社への献身が生まれる。後期キャリアでは、自ら歩んできた人生を振り返り、自らの経験や知恵を伝えるために、後進を育てることにコミットメントする人が多い。

このように、どの時期に、どのような対象に対して、どんなコミットメントを行うかは、その人の「生き方」を示す指標となるのである。

経営組織心理学においてワークコミットメントは重要である。なぜなら、それが個人や組織の業績、従業員の職務満足、離転職行動や離転職意思と結びついているのではないかという仮説があるからである。経営組織は、従業員のワークコミットメントを高めるマネジメントをすることで、企業の基本的な目標である「利潤の追求と企業の存続」を達成する一助と出来る。現在もっとも支持されている組織コミットメントのモデルとして、「組織コミットメントの3要素モデル」がある。

- ① 情動的コミットメント「組織に所属したいという願望」
- ② 継続的コミットメント「組織を去るとコストがかかる」
- ③ 規範的コミットメント「組織に対する義務感や恩義」

組織コミットメントの権威

組織コミットメントの先行要因には、大きく「組織のメカニズム」「個人の特徴」「社会的要因」の3つがある。

「組織メカニズム」

会社の社歌、社章、ロゴマークは暗黙のうちに従業員のコミットメントを増加させる。会社のテレビ、コマーシャル、ホームページ、広報誌などは従業員が自分の会社を認識する格好の情報を提供する。また、永年勤続表彰制度や、貢献の大きかった従業員に対する表彰制度（社長賞など）なども組織コミットメントを増加させる。

「個人の特徴」

従業員の組織コミットメントは、入社したばかりの社員は高く、入社数年目の社員で低くなり、その後年齢と地位が上がるにつれ、徐々に上昇していくとされている。また、ストレスも組織コミットメントの強さに影響を及ぼす。ストレスには、仕事上の負荷から心身が不安定な状態に陥るディストレスと挑戦的で重要な仕事に従事することで充実感を得るユーストレスの2つに分けることが出来る。一般に、ディストレスは組織コミットメントを弱め、ユーストレスは組織コミットメントを強める。

「社会的要因」

同僚や仕事仲間との望ましい関係が出来上がっているほど組織コミットメントは高くなり、逆にその関係性が希薄なとき、トラブルを抱えていると組織コミットメントは低くなる。

4-5 経営組織と集団行動

個人が集団に参加する理由は、安心感を得られること、ステータスを得られること、自尊心を満たせること、人と親密な関係を持てること、個人ではできない力をえられること、一人では出来ない仕事を得られること、スキルや知識の習得を援助すること、個人が組織にうまく順応することを助けてくれることであるからである。一般に、大きな集団より小さな集団のほうが課題に取り組み解決が出来る。6~8人くらいの小集団は、相互に密接な意見交換や集中した作業が出来るため、生産的な仕事が出来るといわれている。

集団の意思決定^{注)10}

個人で行う意思決定には、責任が明確である、一貫した価値

観で決定する、迅速であるといった利点がある。他方、集団での意思決定には、多様な見方や考え方を相互に交換してよりすぐれた、あるいは創造的な決定ができる。しかし、集団の意思決定にはこういった利点だけでなく、誤った決定あるいは偏った決定をすることもある。その1つとして「集団浅慮」がある。多数派の意見に同調するように圧力がかけられ、さまざまな選択肢の検討や少数派の意見、倫理的判断などが抑制されてしまい優勢な意見が決定を支配してしまう現象である。兆候としては強圧的なリーダーがいるとき、集団に凝集性が高いとき、適切な情報を得る手段が無いときには起きやすいし、さらに強くなりがちである。さらに「集団移行」という現象が起きることもある。集団で意思決定する際には、個人の場合よりも、より危険度の高い方向にシフトしたり、反対により慎重な方向にシフトするというように、意思決定が極端な方向に振れることをいう。こういった状況は、企業では新規事業への進出や長期計画の策定のときに見られ、経営者集団での意思決定には集団移行が発生しやすくなる。

4-6 組織コミュニケーション

組織コミュニケーション^{注)11}の問題は組織活性化を考える上で重要な問題である。対人的コミュニケーションは組織コミュニケーションの基本となる。①コントロール②モチベーション③感情表現④情報。このうちコントロールというのは例えば管理者が部下に対して仕事を指示する場合などが考えられる。対人的コミュニケーションには、言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーションで区別される。非言語的コミュニケーションには対人的距離、表情、視線、動作、準言語（声の大きさや抑揚、間の取り方）、におい、人工物（服装や化粧）

言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーションで矛盾が生じる場合がある。そうした場合には受信者は通常非言語的コミュニケーションを真の意味を伝えているものと理解する。なぜなら、非言語的コミュニケーションはその個人では統制できない本音の表現として理解されているからである。

組織コミュニケーションにはフォーマルコミュニケーションとインフォーマルコミュニケーションがある。

「フォーマルコミュニケーション」

組織の仕事上の情報を伝達として使われており、おおきく3つに分けられる。

- ① 下方向コミュニケーション：上司から部下へのコミュニケーション
- ② 上方向コミュニケーション：部下から上司へのコミュニケーション
- ③ 水平方向コミュニケーション：同じ立場同士のコミュニケーション

「インフォーマルコミュニケーション」

(ロコミと言われる)自然発生的につくられた対人関係のネットワーク上を流れる。内容は会社の経営活動から仲間のプライバシーにいたるまで多種多様である。インフォーマルネットワークの研究の特徴として次の点を指摘している。

- ① 噂は正確である：噂といえば一般的に不正確で信用できないとみられているが、研究結果によるとその正確さは78～90%までにわたっている。
- ② 噂は早い：インフォーマルネットワークは柔軟性があり、個人的であるので一般に早く流れる。
- ③ 内容は従業員の利害に関するものが多い：インフォーマルコミュニケーションは従業員が最も欲している情報であることが多い。

インフォーマルコミュニケーションを組織として有益なネットワークとして有効に活用することが重要である。

4-7 組織のストレス

主な組織内ストレスは4つある。1つ目は、務に本質的なものとして物理的に不適な仕事条件、仕事が多すぎること、時間制限によるプレッシャー、物理的危険などがあげられる。極端に仕事が多すぎることは過労死につながるため、注意が必要である。このため、仕事量や勤務時間の管理は必要である。2つ目は責任の所在である。役割曖昧性、役割葛藤、人々への責任、組織間または組織間への葛藤があげられる。役割曖昧性が高い場合、強い組織ストレスを引き起こすことが知られている。3つ目は、キャリア発達に関する問題である。地位が高すぎること、地位が上がらないこと、職務永続権が保障されないこと、昇進可能性のないことなどがあげられる。昇進をきっかけに抑うつに陥る場合を昇進うつ病と呼ぶが、

これはまれなことではない。また、不安定な雇用も組織ストレスの原因となる。4つ目は、仕事による人間関係、上司や部下、同僚とうまくいかないこと、責任が重過ぎることが上げられる。ストレスの最も大きな原因となっていたように、組織における人間関係の問題は時として、その仕事をやめざるを得ない原因になる場合がある。特に上司の関係は上司が評価者であり、仕事の権限者であることから、その関係の良し悪しは個人のメンタルヘルスに大きな影響を及ぼす。

4-8 組織内個人の特性

ストレスを感じやすい人の特徴

- ① 気性が激しく、職場や家庭で怒鳴ることが多く、仕事を終え帰宅してもすぐにはリラックスできず家族に八つ当たりする事が多い。
- ② いらいらしやすく、並んで順番を待つときなどに特にその傾向があり、待ち合わせ時間に相手が遅れることも好まないし、いつも時間に追い立てられている感じである。
- ③ 責任感が強く、約束時間には絶対に遅れない。
- ④ 食事のスピードが速く、またストレスや緊張したときなどに上腹部痛を感じることもある。
- ⑤ 競争心が強く、負けず嫌いで、運転中他の車に追い越されるとすぐに追い越そうとする傾向があり、他人から指図されることを好まない。
- ⑥ 仕事に熱中しやすく没頭するタイプで、昼食後すぐにも仕事に取り掛かったり、少しでも早く出勤して仕事に取り掛かろうとする傾向がある。
- ⑦ 自分が正しいと思ったらどこまでも貫こうとする傾向がある。
- ⑧ スランプになっても、休息をとるより今まで以上にがんばる傾向がある。

これらの行動特徴を持つ場合、組織ストレスの影響を大きく受けると考えられる。

組織ストレスの結果①身体的反応は、頭痛、吐き気、喘息などといった身体の症状に表れる。②心理的反応は、職務不満足、意欲の低下、抑うつなどがある。③行動反応は、転職、怠業、喫煙、逃避飲酒などがある。

改善策として、①組織構造の再デザイン②職場と家庭の

ギャップを埋めること③職場内における対人関係のスキルアップのための有効なプログラムの開発が必要である。

組織ストレスへの個人の対処

- ① 組織ストレスへの認識
- ② 組織ストレスの原因と問題の所在の検討
- ③ 自分の信念や価値観を明確化すること
- ④ 現実的な調整を行うこと

現代組織において、組織ストレスの問題は避けられないが、組織ストレスの発生やメカニズムなどを知ることにより、効果的・生産的な組織ストレスの管理及び対処の方法を検討していく必要がある。

4-9 学習論

組織とは、共通の目標を持ち何らかの統制のもとで集まった人々のシステムである。個人で行動せずに組織で行動するメリットは個人で行動するより高いパフォーマンスを行うことができることである。そこで、より組織として強いチームを作ることができるか検討する。ピーター・センゲ氏は^{注12}ラーニング・オーガニゼーション(学習する組織)が重要であるといっている。環境の急激な変化が生み出すさまざまな問題に対応するために、企業内外の状況を構成している諸要素の複雑な相互作用を把握する力を養い、組織メンバーのコミットメントと創造性を高め、チームや組織として個々人の力を結集するスキルを養うことを目指した概念である。5つのディシプリンは相互に影響し合い成り立っているため、5つのすべてを実践することにより、大きな相乗効果が生まれるとしている。センゲによると、学習する組織の一員になるためには、個人が進んで自分を変える必要があると強調している。組織がモチベーションを維持向上させるためには、既存のパターン化された思考をやめ、他人に心開き意見を述べ聞くことを行い、組織の現状とこれからの課題を組織成員全員が共有できる環境をつくり、課題解決のために全員が協力する必要がある。要するに常に組織学習を行うチームの構築が重要課題となる。

結章

この研究において有能感形成が人間の成長、モチベーショ

ンに影響を与えていることが分かった。しかし、正しい有能感形成を行うことが出来ない場合、仮想的有能感を持つことにつながってしまう可能性がある。正しい有能感を持つためには、2章でも表したように、成功経験をたくさん積むことが必要だと考えられる。例えば「若いうちにたくさん失敗しとけ経験を積みチャレンジしろ」って言われたことはあると思う。それは、色んなことに挑戦して成功経験を積み有能感形成をおこなうことに繋がっていると考えられる。そこで、チャレンジをしなかったり、失敗したまま時を過ぎてしまったら、仮想的有能感が生まれてきたり、ネガティブな感情から「どうせ失敗してしまう」何事にもモチベーションが上がらない人間になってしまうと考えられる。このことから、個人のモチベーションを上げるためには、指導者や教育者達が個人に経験を積ませることはもちろん、成功するまで「成功体験」挑戦させる必要がある。

組織のモチベーション向上は4章4-10でも表したように、学習する組織の一員になるためには、個人が進んで自分を変える必要があり、組織の一員が学習する、組織の育成が重要であることがわかった。これからより組織の一員が内発的動機で組織の活動を行うことができるかということは今後の研究課題とする。

注)1 「個と集団のアソロジー」 武田正樹 藤田依久子 p206 より抜粋

注)2 「個と集団のアソロジー」 武田正樹 藤田依久子 p207 より抜粋

注)3 自分を支えてくれる周囲のために頑張るという動機

注)4 「モチベーションをまなぶ12の理論」鹿毛 雅治 編 p112~p113 から抜粋

注)5 カナダ心理学者バンデュラによって定義されている。

注)6 「経営組織心理学」若林 満 監修 p42~p43 抜粋

注)7 「経営組織心理学」若林 満 監修 p52 より抜粋

注)8 「経営組織心理学」 p52 抜粋

注)9 「経営組織心理学」 p62~p78 参照

注)10 「経営組織心理学」 p83~p95 参照

注)11 経営組織心理学 p101~p117 参照

注)12 ピーター・M・センゲ『最強組織の法則』徳間書店(1995)

参考文献

1 速水 敏彦 『仮想的有能感の心理学』 北大路書房

2012.2.10

2 鹿毛 雅治 『モチベーションを学ぶ 12 の理論』 金剛出版

2012.4.10

3 武田 正樹、藤田 依久子、『個と集団のアソロジー』 ナカニ

シヤ出版 2011.4.1

4 城戸 康彰, 渡辺 直登、『経営組織心理学』 ナカニシヤ出

版 2008.6.2

5 エドワード・L. デシ、リチャード フラスト、『人を伸ばす力』

新曜社 1999.6.15