



Title	職業人生のモチベーション : 源泉、長期波動、自己調整に関する考察
Author(s)	齊藤, 義明; Saito, Yoshiaki
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル, 15, 79-98
Issue Date	2012-09-20
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/50272">https://hdl.handle.net/2115/50272</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	JIMCTS15_005.pdf



## 職業人生のモチベーション —源泉、長期波動、自己調整に関する考察—

北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院客員准教授  
齊藤義明

### Work-life Motivation -Drives, Lifetime fluctuation, and Self- adjustment

SAITO, Yoshiaki

abstract

A man's work motivation derives internally from desire, cognitive value, and emotions, and is put through dynamic interaction with the external environment.

To fully understand a man's work motivation, we must take into account not only short-term task-based work motivation, but also long-term work motivation which deals with one's work life as a whole. Long-term work motivation experiences repetitive fluctuation, influenced by work characteristics, role expectancy, and social environment, but it is within this fluctuation that one goes on an intermittent yet life-long search and pursuit for one's self identity in one's work. Hence, strategies for the formation and adjustment of the self we aim for will be of great importance in supporting long-term work motivation.

## はじめに

全体的で安定的な昇給昇進、一致団結の風土など、日本の戦後から成長期を支え続けてきた、拡大上昇を前提としたワーク・モチベーションのシステムは、今や人口減少、高齢化、グローバル化の流れの中で崩壊しかかっている。若者の就職難や中高年のリストラなどに既に現われているように、国内経済が成熟化へと向かう局面においては、従来型の日本のワーク・モチベーション・システムはそのままでは存立不能であり、今後、個人はより不安定で不確実な環境にさらされざるを得ない。

他方で平均寿命の上昇に伴い、日本人が生涯働きる期間は伸びており、高齢社会の中で生涯充実した職業人生を送ることは共通の願いだと言える。充実感を持って働きたいという情熱は、個人の人生にとって極めて重要な一部を形成するものと思われる。

個人はこれから先、ワーク・モチベーションの問題とどのように向き合っていくべきであろうか。自らのワーク・モチベーションを企業組織に完全に依存できるような環境が過去のものとなりつつある今、自らのワーク・モチベーションに対して自らが責任を持ち、若年期から高齢期に至るまで、生涯充実感を持って働き続けるためには、どのような自己形成や自己調整の方略を持つべきであろうか。本稿では、新たな環境変化に対応した個人の職業人生のモチベーションについて探求してみたい。

以下ではまずワーク・モチベーションの正体は何かという根源的な問題について、これまでの多様な理論研究を自分なりに整理してみる。その上で、人のワーク・モチベーションは短期的な損得計算のみによって決定されるものではなく、生涯にわたる職業人生を長期的に展望する中で決定され、また変化するという仮説を持ち、個人のワーク・モチベーションの長期波動について分析を行う。そして最後に、自らのモチベーションを長期的にコントロールしていく自己形成や自己調整の方略について考察を行ってみよう。

## 1 | ワーク・モチベーションとは何か

ワーク・モチベーション（働く意欲）とは、人の内面および外的要因から起動・継続する仕事や職務に対する精神的活力であり、強さと持続性と方向性という次元を持つ。

ワーク・モチベーションを生成する内面的な源泉には少なくとも3つの次元が存在する。

第1は、人の内面に宿る、行為の最も根源的な源泉としての「欲求」である。生理的欲求に加え、多数の心理的欲求がある。欲求は人の心の奥底に潜むマグマのようであり、明瞭に捕捉、分類し難いものだが、人の行動を潜在的に支配している。

第2は、主体が対象に対して感じる認知的な「価値」である。例えば、仕事それ自体の面白さとしての「興味価値」、仕事から自らの将来目標の達成においてどの程度重要性を持つかによって測られる「有用性価値」などがある。ここでいう価値とは絶対的なものではなく、個人がどのように考え、信じ、感じるか、認知的・解釈的なものである。認知論では、主体の認知のあり方が重要な役割を果たし、認知的な働きがその人の行動のあり方に影響を及ぼすという考え方をとする。

第3は「感情」である。感情とは、喜び、誇らしさ、悲しみ、怒り、恐れなど、認知的機能ではカバーできない心理的機能を指す。感情がワーク・モチベーションに及ぼす影響は無視できない。例えば誇らしさは挑戦を、恐れは逃避を、怒りは報復という精神エネルギーを生起する力を有している。

ワーク・モチベーションは、以上のような個人の内面的な源泉から生成、変化するが、同時に外的環境要因からも影響を受け、その性質を変えていく。個人のワーク・モチベーションは決して独立的なものではなく、他者からの期待や支援、組織風土、社会の文化的価値観、時代環境などの影響を受けて変動する。

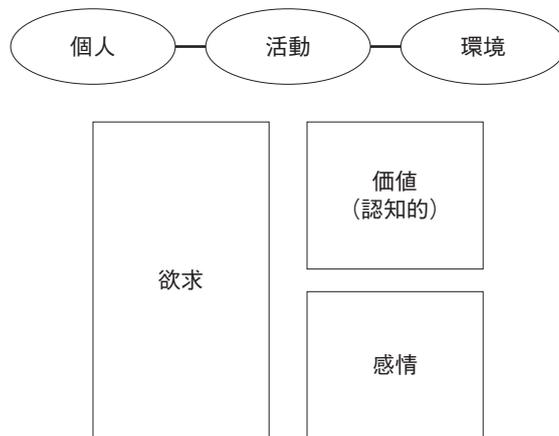
この点に関して、バンデューラ (Bandura, A.) は、モチベーションを、「個人」-「活動」-「環境」の3つの要素が相互に影響を与え合う構図の中で捉えている。そこでは個人は環境の力から影響を受けるが、決して受動的な存在ではなく、環境からのインプットを主体的に解釈したり自らを内省したりしながら、自己を調整し、環境に対して能動的に働きかける存在として描かれている。すなわち個人は環境から生成されると同時に、環境を生成するものとの見方を示している<sup>1)</sup>。

以上をまとめると、ワーク・モチベーションとは、個人-活動-環境の相互作用によって始動、変化、終結するものであり、内面的には人が持つ「欲求」も「(認知的) 価値」も「感情」も取り込んだ総合的な精神エネルギーとして理解することができよう (図1)。

以下では「欲求」、「価値」、「感情」の実体について、それぞれ考察する。

▶1) Bandura, A.の「相互決定論 (個人-活動-環境)」については、Pajares, F.、「自己調整学習における動機づけ要因としての自己効力信念の役割」、Schunk, D.H. & Zimmerman, B.J. (2008) を参照。

■ 図1 ワーク・モチベーションの発生と変化を理解するための基本フレーム



## 2 「欲求」という潜在的エネルギー

欲求とは、人の行為を起動し、持続させ、方向づけるような、人の内面に宿る根源的かつ潜在的な心理的エネルギーであり、比較的安定性をもっている。人の欲求の分類や組み合わせをどう捉えるかは理論家によって異なるが、ほぼ共通に指摘される欲求として次のようなものがある。

- ①**生理的欲求**：人の生理的メカニズムを基盤とした最も基本的な欲求であり、食欲、性欲、睡眠欲、恒常性維持などを指す。最も動物的・原始的な欲求で「生存欲求」と呼ばれることもある。
- ②**安心、安定欲求**：奪われたくない、乱されたくない、現状の満足の維持を求める欲求。一種の防衛本能。
- ③**緊張緩和、不協和解消欲求**：緊張状態や自己矛盾した状況を緩和・解消しようとする欲求。レヴィン (Lewin, K) は、環境変化と個人との「葛藤」(conflict) が人に緊張をもたらし、人は均衡を取り戻すために行動する考えた<sup>2)</sup>。また「認知的不協和理論」(cognitive dissonance) を唱えたフェスティンガー (Festinger, L.) は、人は自分の考えと行動との間に不協和を認知すると、それを減らすような圧力が生じる (動機づけられる) とした<sup>3)</sup>。
- ④**有能感、達成欲求、熟達欲求**：「できた」、「やれた」という感覚を求める欲求。乳幼児期から発現し始める人の生得的な欲求とされる。有能感は環境と効果的に関っている自己に対する認知であり、これが充足され

▶2) Lewin, Kの「力動論」、「場の理論」に関しては、Winer, B. (1980)、pp99-135を参照。

▶3) Festinger, L (1957)

▶4) Dweck, C.S.の「自己効力感」については、Dweck, C.S. & Master, A.、「自己調整学習を動機づける知能観」、Schunk, D.H. & Zimmerman, B.J. (2008) を参照。

▶5) McClelland, D.C. (1987)

▶6) Pink, D.H. (2009)

▶7) Deci, E.の「自己決定理論」については、Reeve, J., Deci, E.L., Ryan, R.M., Jang, H.、「自律的自己調整の理解と促進—自己決定理論の観点から—」、Schunk, D.H. & Zimmerman, B.J. (2008) を参照。

▶8) DeCharms, R.の「自己原因性」(Origin-Pawn理論)については、Winer, B. (1980)、pp192-193を参照。

▶9) 大田肇 (2007)、『承認欲求』、東洋経済新報社

なければ無力感を感じる。ドゥエック (Dweck, C.S.) はこの「できる」、「やれる」という「自己効力感 (Self-efficacy)」があらゆるモチベーションを支えるものだと考えた<sup>4)</sup>。またマクレランド (McClelland, D.C.) はワーク・モチベーションの源泉として「達成欲求」(need for achievement) を根幹に据えた研究を展開し<sup>5)</sup>、ダニエル・ピンク (Pink, D.) はこれを「熟達欲求」(need for mastery) と表現した<sup>6)</sup>。

⑤**好奇心**：新しい体験や不思議さを求める欲求。人は先の「有能感」を求める一方で、今までやったことがない新しいことにも惹かれる。つまり自らの有能さが通用するかどうかわからない不確かさを取って求める。一見正反対の欲求である好奇心と有能感とは、あぎなえる縄のごとく人を学習や成長に導くものとされる。

⑥**自己決定 (自律性) 欲求**：他者から強制されるのではなく自律的でありたいとする欲求。自我の発現欲求の原初的な形態と捉えることができる。ワーク・モチベーションの分野ではデシ (Deci, E.) がこの「自律性」を強調し、「自己決定理論」を打ち立てている<sup>7)</sup>。またドゥシャーム (DeCharms, R.) の「自己原因性 (personal causation)」の概念<sup>8)</sup> もこの自律性欲求の重要性を指摘したものである。

⑦**成長欲求**：頻繁に使用される欲求概念ではあるが、上記の「好奇心」、「有能感」、「達成欲求」、「自己決定欲求」などが総合化された欲求概念と捉えられる。

⑧**遊び欲求**：自分が楽しいと思うことをしたいという欲求。人のホモ・ルーデンス的な部分の発現であり、ワーク・モチベーションと相反する面があるが、他方で遊びと仕事の相互作用によって仕事の質が高まる場合もあるなど、相補的な面も注目されている。

⑨**親和欲求**：周りの人たちと仲良く一緒にやりたい、安心感を得たいという欲求。近年、仲間はずれやいじめが深刻化する社会の中で、ややいびつな形で親和欲求が強まってきている傾向がある。

⑩**愛情欲求**：特定の人と親密でありたいという欲求で、親和欲求よりも積極的な性質を有する。

⑪**承認・尊敬欲求**：他者から価値ある存在として認められたい、注目されたいという欲求。太田はワーク・モチベーションに関わる欲求の中で特にこの承認欲求を強調している<sup>9)</sup>。

⑫**勢力欲求 (影響力)**：影響力を持ちたいという欲求。権力、権威、リーダーシップなどの意欲に関連する。マクレランド (McClelland, D.C.) は、

達成欲求を中心に、これを補完するものとしてチームを率いるための勢力欲求 (need for power) を捉えた<sup>10)</sup>。

⑬**関係欲求**：他者との関わりに基づく欲求で、前述の「親和欲求」、「愛情欲求」、「承認・尊敬欲求」、「勢力欲求」などを総合化した欲求概念と捉えられる。この「関係欲求」と「自律性欲求」の間には、人間関係の円滑さと自我の主張という点において欲求間に基本的な葛藤がある一方、関係性からの刺激や支援を得て自律的であり得るといふ相補的な側面もみられる。

⑭**特性発揮欲求、自己実現欲求**：自分らしいと考える潜在能力を発揮し、自分の人生に独自の意味を見出そうとする欲求。ただしこれは生得的な欲求ではなく、後天的・認知的なものと考えられる。自ら新しいものを生み出したい、表現したいという「創造欲求」もここに含めて考える。「欲求階層論」のマズロー (Maslow, A.H.) が最終的に強調したかったのはこの自己実現欲求であった<sup>11)</sup>。

人は複数の、または上記の全ての欲求を潜在的に持っていると思定されるが、人の欲求構造はなかなかMECE<sup>12)</sup>には捉え難いものである。これらの欲求のクラスター化や先行性、階層化を試みる研究<sup>13)</sup>もあるが、欲求はどろどろした流体のようなものであり、混ざり合っ各個人の心理的エネルギーの全体を形成しているため、本来、分解的な分析には馴染みにくいものと考えられる。

個人の欲求構成が具体的にどのような成分比を持ち、またどのような欲求間の質的な繋がりを持つているのかについては、自分自身にとっても不可知であり、人の発達段階やその時置かれた環境条件によっても変化する。

しかしながら、欲求という概念は、人のワーク・モチベーションを人の内面の源流に遡って理解するためのフレームワークとして価値があり、自己のワーク・モチベーションを深く理解したり、自己調整したりする際に、あるいは他者のワーク・モチベーションを理解しようとする際に、有用な視点を提供してくれるものである。

▶10) 勢力 (パワー) 欲求については、McClelland, D.C. (1987) を参照。

▶11) Maslow, A.H. (1954)。欲求階層論は、人の欲求を「生理的欲求」、「安全欲求」、「所属と愛の欲求」、「承認と自尊の欲求」、「自己実現欲求」の5つに分類した上で、それらの欲求は階層構造を形成しており、下位の欲求が満たされてはじめてそれよりもひとつ上位の欲求が発現するというメカニズムを想定した。

▶12) Mutually Exclusive Collectively Exhaustiveの略。要素間が相互に概念重複なく排他的であり、かつ全体として現象を包括的に説明する要素構造を持つこと。

▶13) 欲求の階層性や先行性に関する研究者にはAlderfer, Adams & Griffin, Hersey & Branchardなどがある。村杉 (1987)、pp.233-237 参照。

### 3 「価値」という認知的エネルギー

欲求よりも捕捉や制御の可能性が比較的高い、ワーク・モチベーションの内面的な源泉の捉え方として、認知的価値という概念がある。認知的価値とは、対象となる活動が、主体にとってどのような意味を持っているかについての、主体による主観的な解釈や評価のことを指す。

人が動くのは対象となる活動に何らかの主観的価値を見出しているためである。ではその価値にはどのような捉え方があるのだろうか。モチベーションの先行理論はそれぞれ異なる焦点を持ちながら、多元的な価値の理解にとって豊かな視点を提供してくれる。

### 3-1 経済価値（報酬）

経済価値とは活動の目標達成に伴って得られる金銭的報酬を指す。この場合、活動を起動する心理的エネルギーは活動自体の価値ではなく、それがもたらす結果期待にあり、手段的なワーク・モチベーションといえる。

アトキンソン (Atkinson, J.W.)、ブルーム (Broom, V.H.)、ポーター&ローラー (Porter, L.E. & Lawler, E.E. III) によって精緻化されていった「期待理論」においては、ワーク・モチベーションは、対象となる活動の目標達成によって得られる「報酬の主観的価値」と、その目標の「主観的達成確率」の積によって表現される。ここでいう報酬は主に外発的報酬としての経済価値を念頭に置いているとみられる。

行為を起動する心理的エネルギーは報酬の価値と期待確率によって決定されるとする期待理論は、シンプルかつ説得力に富む。期待理論のモデルにあてはまるような行為や心理現象は現実の組織、社会においても大いに見受けられる。人は生活していくために経済的報酬を必要とするものであり、今後も経済価値という概念がパワーを失ったり古びたりすることはないだろう。

ただし人は期待理論が示すような合理的かつ短期的な計算によってのみ動くわけではなく、実際にはこのモデルが示す時間幅よりも長期的な視点からワーク・モチベーションを捉えている人も多い。また経済価値の概念だけでは、成長や使命感や役割意識などのワーク・モチベーションも説明できない。さらに経済価値に偏重したワーク・モチベーションにはいくつかの欠点も指摘されている。第一は「視野狭窄」である。数字など量的なものが主たる関心になりがちであり、人は測定される項目だけに目を向けるようになる。第二は「探索的創造行為の減少」である。人は報酬を得るための最短ルート、往々にして手抜きのやり方を選ぶようになる。目的に至る最短ルートを選ぶことは、それ自体悪いことではないが、過程における感動や発見を失う。革新や創造のためには、しばしば最短でない経路、つまり脱線、遊び、寄り道などが必要とされる。第三は活動自体に対する「内発的興味の縮小」である。これはデシが「アンダーマイニング現象」として指摘するもので、本来内発的興味に基づいて推進されていた活動に外発的報酬を与えることによって、次からは外発的報酬が与えられないと活動が推進されなくなること、つまり外発的報酬が内発的興味を侵害し、台無しにしてしまう現象を指す。第四は「組織能力の低下」である。個人的、短期的な報酬獲得志向は、組織における協働・協力の能力を低下させ、スキルの伝承や相互学習を阻害する傾向がある。

経済価値は人を動かす強力な価値であるものの、ワーク・モチベーションを総合的に理解するには、これとは別次元の価値やメカニズムにも注目

する必要がある。

## 3-2 興味価値

興味価値とは、活動自体に対する興味、知的好奇心に基づく価値である。それが面白いからやる、楽しいからやるというもので、活動自体が目的化しており、活動自体が報酬であるとも言える。前述の経済価値が手段志向のモチベーションとすれば、興味価値は内容志向のモチベーションである。

仕事の内容特性そのものがワーク・モチベーションにとって重要であることを指摘した研究として、ハーズバーグ (Herzberg, F) の「二要因理論」<sup>14)</sup> やハックマン&オルダム (Hackman & Oldham) の「職務充実理論」<sup>15)</sup> がある。ハーズバーグは職務に対する満足 (+) と不満足 (-) とは異なる種類の要因に基づくことを示し、前者を「モチベーション要因」、後者を「衛生要因」として区分した。そしてモチベーション要因の中心的要素として「仕事自体の内容」、すなわち興味価値の重要性を指摘した。またハックマン&オルダムは職務充実(=興味価値の増大)のためには、「技能多様性 (職務遂行に必要な技能のバラエティ)」、「タスク完結性 (業務全体への関与度)」、「タスク重要性 (職務の意義や価値の認識)」、「自律性 (自己裁量度)」、「フィードバック (結果、成果の手ごたえ)」の5つの要素が重要であるとした。

興味価値にモチベートされた自我の忘却や没頭状態をチクセントミハイ (Csikszentmihalyi, M.) は「フロー」という概念で表現している<sup>16)</sup>。チクセントミハイによると、人は機会が提供する挑戦レベルと、自己の技能レベルを、それぞれどのように知覚するかという組み合わせによって、「無関心」、「退屈」、「リラックス」、「心配」、「統制」、「不安」、「覚醒」、「フロー」の8種類の心理状態を体験するという。フローとは機会と能力との間にハイレベルなバランスが保たれている一種の均衡状態にあるとき、すなわち自分の能力に適合した挑戦状態にあるときに生じる感覚である。このとき人は注意の集中、没頭、自我の忘却、自分の行為や環境を自ら支配できている感覚 (自己効力感)などを伴う独特の心理状態、すなわち心身ともに充実感に満ち溢れた状態を体験するという。元来、フローとは遊び、ゲーム、スポーツのような体験の中で見出された心理現象であるが、仕事においても条件が整えば体験できると、チクセントミハイは言う。

人は自己の技術が高まると、知覚される挑戦レベルを低く感じるようになり、主観的体験はフロー状態から統制、リラックス、退屈へと変化していく。ここでフローを持続しようとするならば、挑戦レベルを高める必要が生じる。つまりフローを求め続けることで人の学習や発達が促進されることにもなる。その意味ではフローは興味価値に基づく成長理論の一種であり、自己効力感を媒介変数とし、主に技能的成長 (熟達) に伴う幸福感を扱っているとみることができる。

フローは活動自体を目的とする興味価値であり、外発的報酬や他の目的のためにそれを行っているのではない。チクセントミハイは、フローという心理状態を通じて、人の職業人生や生活の質を問う切り口を提供している。

▶14) Herzberg, F (2003)

▶15) Hackman & Oldhamの「職務充実理論」については、田尾 (1991)、pp90-92を参照。

▶16) Csikszentmihalyi, M. (1990)

現実には多くの人がフロー以外の状態で鬱々とした日々を送っている。自己のフロー状況を自覚・再発見することにより、自己の職業人生においてフローを拡大させる方向へと生活を再構築すれば、充実した職業人生へとつなげることができるかもしれない。

ただしフローを始めとした興味価値は主として現在進行形の快を求めるものであり、後述する有用性価値のように現在を犠牲にした将来への投資行為ではない。また現実にはフローを追い続けることによって成長できる職業は限られており、全ての仕事を面白く再編できるというのも楽観的に過ぎるといえよう。

### 3-3 有用性価値

仕事の価値には面白さや楽しさ（興味価値）だけでなく、将来への有用性もある。有用性価値とは将来の自己目標にとっての活動の重要性の度合いを指すもので、すなわち将来の自己目標に対してこの活動は重要な経験となるだろうか、あるいはキャリアを語る有効な材料となるだろうか、といった視点からなされる主観的な評価である。前述の経済価値が手段志向のモチベーション、興味価値が内容志向のモチベーションだとすれば、有用性価値は自己志向のモチベーションとすることができる。活動を自らの人生の目標に関連付けることで、活動に対するモチベーションを高めることができる。

ただし有用性価値の評価は事前の予期的なものであり、不確実なものである。その経験が真に有用性価値を持つか否かは、将来時点において振り返ってみたときに判明するものであり、同時に自己目標を達成するストーリーの構成要素として、その経験を回顧的に有効化する能力にかかっている。

有用性価値に基づく行為の起動と継続は、興味価値のように必ずしも楽しいものとは限らず、将来のために現在の忍耐や自己統制を必要とする場合もある。有用性価値は長期的なワーク・モチベーションをベースとしているため、途中で疲れも生じやすく、また自己の将来目標自体が揺れ動く可能性もある。それゆえ、長期的な職業人生の過程では、有用性価値のみでなく、有用性価値と興味価値とを組み合わせたり、統合化したりする工夫をしながら、長期的なワーク・モチベーションを自己調整していくことも必要となる。

有用性価値は将来の自己目標の設定と、そこに至るための個々の活動における短期的目標設定の両面において、「目標の質」という問題と密接に関連している。ロック&レイサム (Locke, E.A. & Latham, G.P.) の「目標設定理論」によると、優れた目標設定の条件は「困難度 (挑戦基準)」と「具体性」の2つだとされる。すなわち、高い目標の方が低い目標よりもワーク・モチベーションを喚起し、かつ「ベストを尽くせ」という曖昧な目標設定よりも、具体的で明瞭な目標設定のほうがモチベーションを喚起するという実証結果が示されている（これは“Do your bestのパラドクス”として知られる)<sup>17)</sup>。

▶17) Latham, G. (2007)。

「目標設定理論」は短期的な課題遂行においては正しいが、職業人生における長期的な目標設定においてはどうか。おそらく長期においても挑戦的で具体的な自己目標を設定する方が、モチベーションを喚起し、実現の可能性も高まりそうである。しかし他方で、不確実性の高い将来環境において直面する諸々の想定外の事態がもたらすストレスを克服し、長期的なモチベーションを維持するためには、将来の自己目標をあまり固定的に捉えずに柔軟に自己修正していける能力も重要ではないだろうか。また不確実な将来環境に対して、落ち込むことなく適合していくためには、将来目標について保険的な代替案（オプション）を併せ持つことが役立つのではないか。こう考えると長期的な目標設定に関しては、既存の目標設定理論だけでは不足であり、追加的な考え方を組み込む必要があるように思える。

### 3-4 関係価値

関係価値とは、他者や組織との関係性の中に自らのワーク・モチベーションを位置付けるものであり、そこには集団との親和、他者からの承認や尊敬、他者に対する影響力、他者への配慮、組織への貢献など、一口に関係性と言っても、質的にかなり異なる価値が含まれている。これまで経済価値は手段志向、興味価値は内容志向、有用性価値は自己志向と述べてきたが、この関係価値は社会志向のモチベーションだと言える。

関係価値は日本の組織社会の文脈の中で特に注目されたり、重視されたりすることが多い。東日本大震災以後の「絆」を強調する社会的風潮もその現れのひとつかもしれない。関係価値に関しては日本における研究が進んでおり、「他者の期待に応えるモチベーション」、「自発的役割人間」などのユニークな考察がみられる。

「他者の期待に応えるモチベーション」<sup>18)</sup>とは、自分のために（有用性価値）とか、純粋に楽しみたい（興味価値）といった動機ではなく、誰かの期待に応えるため、恩返しのためといった考え方、感じ方を指している。これは、単純に他者から認めてもらいたいという承認動機とは異なり、また、一緒に何かをしたいといった親和的な動機や、悪い気がするからといった配慮的な動機とも異なると言う。他者の期待に応えるモチベーションのあり様は、個人の中に「重要な他者が願いとともに乗り移っている状態」などとも表現される<sup>19)</sup>。

「自発的役割人間」<sup>20)</sup>とは、役割の取得とそれへの適応が積極的な達成目標となるような人のことを指す。役割に自分を合わせるという意味では受動的だが、自ら積極的に役割を選択し、役割を果たそうとする傾向性を持っているとされる。日本の組織において自発的役割人間の比重が高いのは、日本が「役割社会」であることに由来するという。役割社会とは、人が役割によって定義され、役割と独立には考えられないような社会を指す。これは西欧の「個人社会」、すなわち社会を独立した個人の集まりとして捉え、役割はそこに派生した機能にすぎないという原則に立つ社会とは異なったものだという。

▶18) 伊藤忠弘 (2004)、「自己と動機づけ」、上淵寿編著『動機づけ研究の最前線』、北大路書房、pp61-86

▶19) 真島真理 (1995)、「学習動機づけと「自己概念」」、東洋編『現代のエスプリ333 意欲やる気と生きがい』、pp.123-137

▶20) 東洋 (1994)

「他者の期待に応えるモチベーション」や「自発的役割人間」といった概念化は、関係価値の理解において、欧米のモチベーション理論にはない深い洞察を与えてくれる。特に、日本人のワーク・モチベーションにおいて「役割意識」が占めている空間は大きいとみられ、しかもその役割意識は決して他律的なものではなく、自律的なものとして自己のモチベーションに内面化されている。こうした日本人のワーク・モチベーション特性が、戦後、日本的な組織の強さを裏で支えてきたのかもしれない。

逆にいうと現在、創造性や意思決定力に欠けるといわれる日本の組織の弱点の裏にも、同様のワーク・モチベーション特性が関係しているとみることができよう。つまり関係性価値や役割意識を社会的に強調し過ぎることや、自らのワーク・モチベーションとして重要視し過ぎることは、個人のアイデンティティの自立的な発達を阻害し、社会的な創造性や革新性の発揮にブレーキをかける場合がある。社会的なキャッチアップ目標が明確であり、全員一丸となった一致団結力が要求された時代環境においては、組織的役割意識を核とした関係価値を極度に重視したワーク・モチベーションのあり方が有効に機能してきたが、創造性や革新性が要求される今後の時代環境においては、強すぎる関係価値は個人の個性化や創造、革新といった行動を封じ込めてしまう危険性を伴っている。また高度成長期とは異なり、成熟期に突入した日本においては、この先、組織が提供する役割に自らのワーク・モチベーションを重ね合わせるだけの生き方には相応のリスクが伴うことも覚悟しなければならない。組織的役割への滅私奉公が、組織が提供する出世という褒美によって報われるという高度成長期のモチベーションシステムは既に崩壊が始まっており、過度な組織依存、関係価値依存は、自らと組織とを苦しめる結果につながる場合が生じよう。関係価値に対しては、日本人の特殊性を背景とした肯定的な解釈と同時に、上記のような「オーバー・ソーシャライゼーション」のリスクに対しても注目する必要がある。

### 3-5 職業に対する精神性

以上の経済価値、興味価値、有用性価値、関係価値では十分にカバーできないその他の価値も存在する。プロフェッショナルと呼ばれる職業に属する人々の一部には、これまで見てきた4つの価値では説明できない価値を原動力として、仕事に対する高いコミットメントを持続する人たちがいる。その原動力とは、使命感、社会的意義、目的、信念といったものである。これらは認知的な領域に属する概念ではあるが、現在のワーク・モチベーション理論の枠組みでは説明できていない。

使命感、社会的意義、目的、信念といったものは、根本的にはその職業に興味がないと高いコミットメントを持続できないと考えられるため、興味価値を基盤としているように見えるが、単に一つ一つの仕事が面白いから、楽しいからという動機とは異なる。また、職業的な自己目標を長期にわたって追求し続けるという点では、有用性価値の考え方と重なる部分があるものの、究極において社会的価値を重視していることから、単純な自

己志向のモチベーションとは異なる。社会志向である点では関係価値とも共通点を有するが、関係価値のように第一義的に人間関係を重視しているのではなく、むしろそのワーク・モチベーションのあり方（姿勢）は高度に自立的、独立的であるとさえ言える。つまり使命感、社会的意義、目的、信念といった概念に基づくワーク・モチベーションは前述の4つの認知的価値とは別種のものと考えられる。

### 3-6 価値の選択

以上、経済価値、興味価値、有用性価値、関係価値、そして職業に対する精神性の5つをみてきたが、人のワーク・モチベーションはこのうちどれか特定の価値だけでなく、多方面の価値を総合的に考慮に入れて理解しなければならない。特定の個人および特定の状況において、特定の価値のみが焦点となることがあるが、実は表面には現れなくとも全ての価値に対する意識が潜在化しているとみるべきである。

個人は自らの特性や目標に合わせて複数の価値の中から自律的に選択を行うことが重要となろう。個人の価値の選択（重点化）のありようは、そのワーク・モチベーションの性質を決定づけるに留まらず、個々人の価値選択の集合的な作用によって、組織や社会の風土特性が方向づけられていく面もある。

## 4 「感情」の影響力

人の行動は、内面的な欲求や理性的な認知の働きによるだけでなく、感情に左右されている面があることも否定できない。感情とは、喜び、誇らしさ、悲しみ、面白さ、怒り、恐れなど、認知と言われる領域以外の心理的機能を指し、これらの感情の強弱は、行為を始動・持続・終結させる心理的エネルギーの一種となる。感情は特に行動を喚起する段階で大きな役割を果たすと考えられており、行動を維持したり調整したりする段階では、感情が極端に高まり過ぎることは、目標達成に向けた生産的な行動をかえって阻害する場合も生じると言われる。

感情は認知以外の心理的機能と言われるが、認知と完全に切り離されたものではなく、認知のあり方が感情を規定したり、感情が認知を強化・固定化したりするなど、相互に作用しあう関係にあるとみられる。つまり感情は認知的な価値の裏側に張り付き、価値の重みを左右しているとみることができる。

ワーク・モチベーションにおいて「感情」はこれまで周辺的な研究領域であったが、今後の新しい研究領域としての潜在的可能性は大きいものと考えられる。例えば、感情に着眼したワーク・モチベーション理論として注目されているものの1つに、アダムズ（Adams, J.S.）の「公平理論（Equi-

▶21) Adams, J.S.の「公平理論 (Equity theory)」やGreenberg, J. & Folger, R.の「組織的公正 (justice) の原則」については、Latham, G. (2007)などを参照。

ty theory)」やグリーンバーグ&フォルジャー (Greenberg, J. & Folger, R.)の「組織的公正 (justice) の原則」がある<sup>21)</sup>。公平理論では、人は、自らの努力、教育、経験などの「入力」と、報酬、評価、職場環境など「出力」の比率を、他者のそれと比較する性質を有し、この入出力の比率が不均衡である場合、極度の緊張を感じるとした。そして、人はその不均衡を緩和するために、入力・出力結果の認知を敢えて歪めたり、自分の入力である労力の質や量を加減したり、あるいは比較する他者を変えたりして、自己肯定を図るといふ。アダムズの「公平理論」を発展させたグリーンバーグ&フォルジャーの「組織的公正の原則」においては、他の誰かが自分よりいい思いをしているという感覚ほど、人のモチベーションを萎えさせるものはないという仮説を洗練するとともに、意思決定者は公正であるだけでなく、公正であると周りから知覚されなければならないとした。そして公正であると知覚されるためには、分配的公正 (分配の結果)、手続的公正 (手続・プロセス・システム)、相互作用的正 (評価者の信頼) の3つの公正を担保する必要があるとした。特に相互作用的正については、評価者に論理と誠実さがあれば、従業員は必ずしも自分の意見と一致していなくても、決定を理解、信頼、尊重し、受け入れやすくなるという事実を示し、組織管理者たちに実践的な影響を与えた功績が大きい。

組織における公正性に着眼したこれらの理論は、組織の現実において、何が従業員のワーク・モチベーションに重大な影響を与えているかを鋭く見抜いている。これらの理論には認知的アプローチが組み込まれているものの、その着眼点及び理論の根本には、組織における個人の「感情」への注目があると言ってよいだろう。

## 5 | ワーク・モチベーションの長期波動

### 5-1 タスク水準のモチベーションとワークライフ水準のモチベーション

既存の理論モデルの多くは、比較的短期の時間枠におけるワーク・モチベーションを取り扱ってきた。だが個人の職業人生や組織経営にとって、より重要なのは長期的ワーク・モチベーションの方ではないだろうか。例えばメンタル疾患や無気力などの現象は長期的なワーク・モチベーションに関連して生じている。また仕事において重要な、成長や熟達への意欲といったものも、短期的な損得計算ではなく長期的なワーク・モチベーションの持ち方如何にかかっている。

短期的なワーク・モチベーションは、目の前にある特定の課題や行動を対象とした「タスク水準のモチベーション」だといえる。これに対し長期的モチベーションは、個々の課題や行動を超えた個人の職業人生全体を対象とした「ワークライフ水準のモチベーション」である。ワークライフ水

準のモチベーションは、長い時間幅の中で行動がたびたび途切れるなど断続的になることがあるが、潜在的には長期にわたって自己の将来目標を志向している。

タスク水準のモチベーションの中でワークライフ水準のモチベーションが唯一意識されているのは、「有用性価値」に基づくワーク・モチベーションであろう。タスク水準のモチベーションとして有用性価値を重視している場合、個々の活動は自己の将来目標達成のための材料、部品、布石として意味付けされる。この場合、短期的なタスク・モチベーションは長期的なライフ・モチベーションと重なり合う可能性が高いといえる。ただし将来環境は不確実であるため、自己の将来目標や活動の有用性価値が変化することは十分に起こり得る。

他方、タスク・モチベーションとして、経済価値や関係価値などの他律的要因に依存している場合、長期的なライフ・モチベーションとの関係は不安定なものとなろう。職業人生のどこかの時点で、経済価値や関係価値の大きな変化に晒されたとき、自らのライフ・モチベーションが内面化されていないために、大きな動揺が生じる可能性がある。

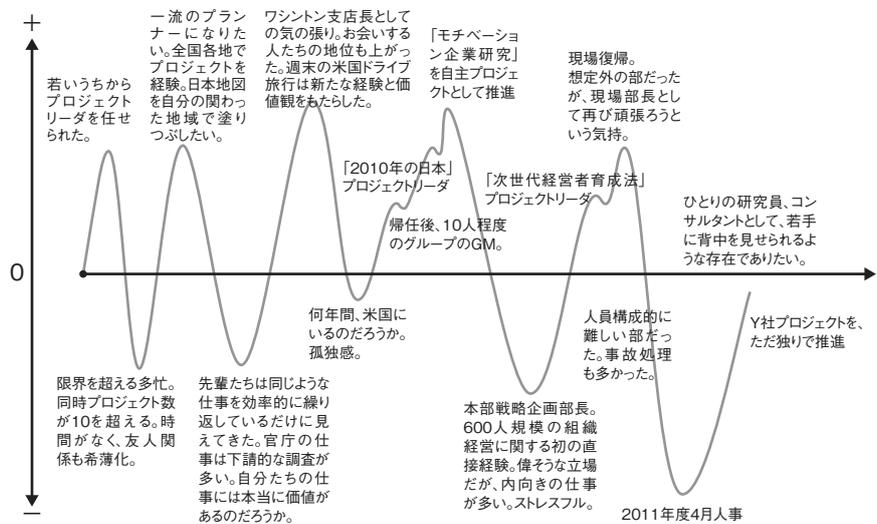
## 5-2 ワーク・モチベーションの長期波動曲線

人の長期的なワーク・モチベーションはどのように推移、変化するのだろうか。以下では40代の参加者数名が実施した、「充実感曲線」によるワーク・モチベーションの自己分析<sup>22)</sup>に基づいて、そこから筆者が発見した仮説について述べてみたい。なお「充実感曲線」とは、就職してから現在に至るまでの時間を横軸に、仕事に対する充実感の度合い（マイナスから0を挟んでプラスまで）を縦軸にとったグラフ上に、各個人の仕事に対する充実感の推移・変化を、各人の内省に基づいて主観的に描いてもらった波動曲線のことを指す。

描いた波動曲線をもとに、個人の職業人生の変遷と、その過程で経験した仕事に対する充実感や感情の変化について語ってもらいながら、それぞれのワーク・モチベーションについて内省的、回顧的に考えてみるというセッションを行った。なおこれは極めて個人的な情報や感情を含むものであり、また現段階ではサンプル数も不十分であることから、個々人の具体的情報について言及することは避け、全体の傾向と、その観察から持ちえた筆者の暫定的な仮説を述べるに留める（「図2 充実感曲線のイメージ」には、私自身の充実感曲線を示した）。

▶22) 「充実感曲線」を用いた個人のモチベーションの長期波動性の分析は、40代～50代前半を対象に行い、対面セッション方式による分析が7例（男性6、女性1）、波動曲線の記述に基づきメールでやりとりする方式による分析が4例（全て男性）、計11サンプルである。対象者の職業は、新聞社デスク、機械系メーカー秘書室長、建設業経営企画部長、ITソリューション業人材開発担当など多岐にわたる（全員、現職以外に多数の部署経験あり）。実施時期は2012年2月～5月、質問・対話の内容は、個人の職業人生の変遷の過程と、その時々を経験した仕事に対する充実感や感情の変化についてである。なお、本分析は初期仮説の発見を目的としており、実証のためのサンプル数としては不足しているため、今後サンプルを充実し追加分析を予定している。

■ 図2 充実感曲線のイメージ



多くの人にとって充実感曲線は、かなり大幅な上下の振れ幅を持った波動曲線として表現されることが多かった。就職してから現在に至るまで右肩上がりに充実感が上がってきているといった典型的「成長」を示すようなものはほとんど見られない。多くが、その時々の仕事、職務に応じて、激しい上下動を繰り返しており、むしろ職業人生の後半に行くほどワーク・モチベーションが徐々に低迷していくような波形も見られる。職業人生のプロセスの中で、多くの人が動揺したり、自己不安を感じたり、時には鬱に近い心理状態に陥ったりするなど、精神のゆらぎを経験している。それでもなんとかして直面する仕事や職務に対する「タスク水準モチベーション」を自己調整しながら現在に至っているが、生涯を通じた自分の「ワークライフ水準のモチベーション」については、それが何であるのか、未だに発見できていない人も多い。充実感曲線の波形は、もがき苦しみながら自らのワークライフ・モチベーションを探索し続けている過程のように見える。

これらの充実感曲線から第1に言えるのは、多くの人々が職業人生を通じて自らのアイデンティティ(自分はどうのような職業人生を目標とするのか)を長期的、持続的に追求しているという点である。これは入社後若い時期だけの課題ではなく、職業人生の長期にわたって、紆余曲折を経ながらも持続的に探索、追求されている。

第2に、職業的な自己イメージ(自己の将来目標)の形成は容易ではなく、環境との衝突の中で途中で挫折したり、諦めたり、現実的方向修正をしたりといったことを繰り返しながら、それぞれの自己に対する深い理解とありたい自己像の形成が静かに進み、職業人生の中～後半に至って現実性を帯びたものとして立ちあがってくる傾向がある。すなわち、若い頃にありがちな理想像を夢見る「青い鳥症候群」や「自己肥大化」とは異なり、現実とぶつかり合う中で、「誰が何と言おうが自分にはこれしかないし、これで行く」といったある種の「覚悟」が生じ、それが職業人生後半から始

まる自己統合や自己調整に肯定的に作用しているようである。

第3に、個々人のワーク・モチベーションの上下動に影響している要素は、個人によって相当程度異なる。ある人はその時与えられた仕事の内容特性によって、ワーク・モチベーションの波動のほとんどを説明し得た。またある人は仕事の内容に関する話はほとんどなく、その時々チームを構成した人達の性格や支援体制がワーク・モチベーションの波動を決定する要因となっていた。また別の人は、その仕事の意味する社会的意義によってワーク・モチベーションが高まり、他方で人間関係への失望からワーク・モチベーションが大きく低下するという波動を繰り返していた。こうした個別特性は、職業人生の後半に向かうにしたがって明確なものになってくる。つまりワーク・モチベーションの関数形は個々人で異なり、しかも経験とともに個性化していくということが言えるかもしれない。

## 6 | 長期的なワーク・モチベーションを支える自己形成と自己調整

ワーク・モチベーションの長期的な波動は、多くの人が経験している自然なこととして受け止めていく必要がある一方、外部環境の変動によって自己の職業人生が大きく左右され、場合によっては崩壊してしまうといった事態を回避するためには、長期的な観点からワーク・モチベーションを自己調整することが必要であろう。

### 6-1 ライフテーマ

長期的に変動するワーク・モチベーションを自己調整していくためには、職業人生における「自己像」や「自己基準」というものを明確に持つことが重要になる。先にも述べたとおり、自己像や自己基準というのは、「誰が何と言おうが自分にはこれしかないし、これでいく」といったある種の覚悟である。自己像や自己基準の形成は、ワーク・モチベーションの源泉を、組織環境に依存した他律的なものから、自律的、内面的なものへと移行していくことを意味している。外的なインセンティブへの依存を減らすゆえに、ワーク・モチベーションの自己調整の可能性が拡大する。

ただしこの自己像や自己基準といったものは容易には見つけられない。皆が使える理論や方法論も存在しない。基本的に、自己像というものは個人的で独自のものであり、その構築方法も自由かつ混沌としている。援用しうる概念はキャリア構築論の領域にいくつか存在する。

例えばサビカス (Savickas, M.L.) は、自己像の発見や構築に関連して、「キャリアストーリー」と「ライフテーマ」という概念を提示している。キャリアストーリーとは、これまでの職業人生の中で個人が直面した課題や職業上の転機などについて語られたストーリーを指し、その中には、各々の課題や転機に際しての行動の理由や個人的な意味合いが含まれている。つ

▶23) Savickas, M.L.については、渡辺三枝子編著 (2007)、pp173-197を参照。

まりキャリアストーリーとは職業履歴の客観的な羅列ではなく、自分の職業人生に意味を作り出し、そこから将来像を形成していくための能動的な試みである。キャリアストーリーの語りを通じて、個人は過去の出来事が将来の変化の基礎となるように、過去を再構成するのだと言う。サビカスは、これを個人にとっての「物語的真実 (narrative truth)」であると説明している<sup>23)</sup>。先に示した「充実感曲線」は、このキャリアストーリーを語るための1つの表現形式と言える。

このキャリアストーリーの中で繰り返し語られ、一見ばらばらに見えるキャリアストーリーにまとまりや連続性を生み出すもの、それがライフテーマである。つまりライフテーマとは個人の職業人生における「主題」なり「存在意義」に深く関わっている。ライフテーマは、個人が何において社会に貢献し、自分の人生に意味を作り出すのかを表現するものである。ライフテーマの発見には、語る言葉の背景にある欲求や価値観などを含めて捉えることが大切だという。

サビカスのキャリア構築論の特徴は、個々人の職業人生を独自のストーリーと捉え、その中に自分自身の「主題」を見出すことが、職業人生の充実につながるという考え方にある。キャリアストーリーとライフテーマという概念は、個人の職業人生の来し方を振り返り自己分析 (自己理解) する上で役立つとともに、将来に向けて積極的にライフテーマを見出し作り出していく「自己形成」という作業にもつながっている。

## 6-2 偶然の活用

長期的な自己像を自由に自律的に追及できれば素晴らしいが、個人のキャリアは予期せぬ偶発的な出来事によって決定される面がある。クルンボルツ (Krumboltz, J.D.) は、個人の計画を超えたところにある将来環境の不確実性にもっと注目し、そうした人生の複雑性や変化を積極的に評価すべきだとして、「計画された偶発性」(Planned Happenstance) という概念で表現した。クルンボルツが言いたかったのは、人の人生は偶発性に左右されるのだから受動的でよいということではなく、その偶発的な出来事を自らの主体性や努力によって最大限に活用していくという考え方を持つことの重要性である<sup>24)</sup>。

▶24) Krumboltz, J.D.については、渡辺三枝子編著 (2007)、pp71-90を参照。

また金井<sup>25)</sup> は、職業における長期的な自己像の形成のあり方について、「デザイン&ドリフト」という考え方を示している。職業人生の全貌ではなく、職業人生の節目だけはきちんとデザインし、後の期間は流されていてもよい (ドリフト)、むしろ流さることを通じて外部から洗礼を受けるべきというものである。

▶25) 金井 (2002)

ワーク・モチベーションの分野ではよく、自律と他律、内発と外発とが対立項として議論になり、特に後者 (他律や外発) を悪者扱いする傾向がみられるが、クルンボルツや金井の概念は、そうした二律背反の善悪論ではなく、自律・内発を基軸としながらも、他律・外発がもたらす偶発的機会や経験を自らのストーリーの中に包み込んでいくことの大切さを示している。こうした考え方は、長期的なワーク・モチベーションを支える自己

形成や自己調整の方略として念頭におくべきであろう。

起業家のスティーブ・ジョブズは、スタンフォード大学の卒業生に向けた講演で、アップル社創業に至る自らのキャリアストーリーを話した<sup>26)</sup>。そのストーリーが明らかにしたものは、一見脈絡のない様々な経験が最終的に見事なまでにつながり、アップル創業の元型を作り出したことだった。経験という点と点がつながり、ある時点で独創的な絵を作り出すプロセスを、ジョブズは“Connecting Dots”（点と点をつなぐ）と表現している。重要なことは、この点が将来の役に立つか、どういう意味を持つかは、それを選択したり経験したりしている時点では判らず、後から回顧的に意味づけ、創造的に組みわせるものだという指摘である。ジョブズのConnecting Dotsという概念もまた、偶然を積極的、創造的に活用することの重要性を示唆している。

▶26) Steve Jobs' 2005 Stanford Commencement Address (<http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>)

### 6-3 ミドルステージの役割

長期的に変動するワーク・モチベーションを自己調整していくためには、職業人生における自己像や自己基準を持つことが重要になると述べたが、それは職業人生のどの時点で可能になるのであろうか。

ここでいう自己像や自己基準は、若い頃の夢や将来目標や期待とはやや異なり、それまでの経験を踏まえた現実に対する厳しい認識や、自己に対する覚悟が土台となって設定されるものである。こうした自己像や自己基準を確立していく上で最も重要な時期は、ミドルステージ（中年期、ここでは主に40代と捉えることにする）以降になると考えられる。以下、レビンソン（Levinson, D.）の研究を参考に、ミドルステージにおける自己像の形成や再生について考察する。

レビンソンは、35歳から45歳までの中年男性の詳細な生活史を調査し、「ライフサイクルの心理学」を著した。レビンソンによると、人のライフサイクルには4つの重なり合う「発達期」と、ある発達期から次の発達期への3つの「過渡期」が認められ、これら3つの過渡期のうち「人生半ばの過渡期」を中心とした時期がほぼミドルステージに相当する<sup>27)</sup>。「人生半ばの過渡期」において、人は「若さと古い」、「破壊と創造」、「男らしさと女らしさ」、「愛着と分離」という4つの対立項の統合という発達課題に直面すると言う。

▶27) Levinson, D. (1978)。発達期には「児童期と青年期」（17歳まで）、「成人前期」（22歳から40歳まで）、「中年期」（45歳から60歳まで）、「老年期」（65歳以上）の4つのステージがあり、各発達期は重なり合いながらおよそ25年続くとされる。また過渡期には「成人への過渡期」、「人生半ばの過渡期」、「老年への過渡期」の3つがあり、それぞれ5年程度続くとされる。

ミドルステージは若さから古いへのシフトが進む時期にあたるが、レビンソンは、若さと古いのそれぞれが持つ資質を最もよく統合できるのがミドルステージであるとの見方を示している。若さの資質にはエネルギー、想像力、好奇心、愚かさや幻想を受け入れる能力などがあり、古いの資質には成熟性、判断力、自覚、寛大さ、統合された構造、物の見方の広さなどがある。「古いの資質が価値を持つのは、それらの資質に絶えず生氣（若さの資質）が与えられる場合に限る」とレビンソンが示すとおり、ミドルステージにおいては若さに執着せず、逆に老いをふりかざさず、両者を統合する視点を持って個性的な自己像を作っていくことが大切であることに気づく。

またミドルステージは、「愛着」すること一辺倒から離れ、「分離」という考え方の価値を身につけるときだとも言う。愛着するとは、外部に求めるということである。若い頃には勝ちたい、夢を成就したい、重要な関係のある人たちから高く評価されたいといった強い願望に満ちているため、著しく愛着寄りになるという。これに対し、分離するとは、外部からの評価や報酬にそれほど頼らずに、自己の内面的な世界を頼りにし、個性化と自己志向が進むことを指している。分離は極端に行き過ぎると有害だが、人が内面的に成長し、創造的、革新的であるためには、ある程度の分離を維持しなければならないと、レビンソンは指摘している。

このようにレビンソンは、ミドルステージを人生の下り坂に向かう暗い時期とは捉えず、4つの対立項の統合という視点を軸に、この時期を人生で最も創造的な自己統合の季節として積極的に捉えた。長期的なワーク・モチベーションの変動を俯瞰するとき、40代において大きな分水嶺がみられることが多い。この時期から先の自己像をどういう姿で描くかによって職業人生の充実感に大きな差が開いてくるのではないだろうか。レビンソンの研究は、ミドルステージにおける自己統合を積極的に評価することの重要性、中年という一般通念に対するパラダイム・チェンジの必要性を教えてくれる。

## 7 | おわりに

本稿では、人のワーク・モチベーションを理解するために、「欲求」、「認知的価値」、「感情」という3つの内面的な次元から考察を行った。またタスク水準の短期的なワーク・モチベーション理論だけでなく、人の職業人生全体を対象とした長期的なワーク・モチベーションを考慮する必要があることを述べ、ワーク・モチベーションの長期波動性について考察を行った。長期的なワーク・モチベーションを支える自己形成及び自己調整方略については今後の研究課題であるが、本稿ではキャリア構築論におけるライフテーマという考え方の有効性を示唆するとともに、職業人生のミドルステージにおける自己統合を積極的に捉えていくことの重要性について考察した。

今後の研究課題は大きく3つある。

第1は、ワーク・モチベーションの長期波動の分析について、参加者を拡大してサンプル数の充実を図り、暫定的な仮説の検証および新たな仮説の発見を進めることである。繰り返し述べるとおり、モチベーションの研究領域では、実験や実証の容易性から、短期的なモチベーションのメカニズムに関する研究が支配的であり、人の生涯にわたるワーク・モチベーションを対象とした分析や理論が乏しい。現実のワーク・モチベーションは必ずしも短期的、合理的計算に基づいてなされておらず、長期的なワーク・

モチベーションの波動を切り口とした研究の意義は大きいと考えられる。

第2は、長期的ワーク・モチベーションを支える自己形成及び自己調整方略に関する考察を充実することである。非常に不確実性が高い将来環境の中での効果的な自己形成方略、および大きなワーク・モチベーションの変動に対応した自己調整方略が、この領域における解決のフレームワークとして求められている。

第3は、個人の長期的ワーク・モチベーションを支える組織経営のあり方である。安定的な昇給昇進、一致団結の風土など、高度成長期を牽引してきた従来型のモチベーションシステムは崩壊しかかっている。他方、成熟していく一方で創造や革新を必要としていく経済社会において、組織経営が取り込むべき新しいモチベーションシステムはいかにあるべきか、その姿を探ることの意義は大きいと考えられる。

## 参考文献

- Csikszentmihalyi, M. (1990), *FLOW*. (今村弘明訳『フロー体験 喜びの現象学』、世界思想社、1996年)
- Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Row Peterson, 末永敏郎訳、『認知的不協和の理論—社会心理学序説』誠心書房
- Herzberg, F. (2003), *One More Time: How do you motivate your employee?*, Diamond Harvard Business Review, April 2003
- Latham, G. (2007), *Work Motivation Hisyory, Theory, Research, and Practice*, Saga Publications, Inc. (金井壽宏監訳、依田卓巳訳『ワーク・モチベーション』、NTT出版、2009年)
- Levinson, D. (1978), *The Season of a man's life*. The Starling Lord Agency. (南博訳『ライフサイクルの心理学 上・下』、講談社、1992)
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, Publishers, Inc. (小口忠彦訳『人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ』、1987年)
- McClelland, D.C. (1987), *Human Motivation*, Cambridge University Press (梅津祐良、園部明史、横山哲夫訳、『モチベーション』、生産性出版)
- Schunk, D.H. & Zimmerman, B.J. (2008), *Motivation and Self-Regulated Learning*, Taylor & Francis Group LLC. (塚野州一編訳『自己調整学習と動機づけ』、北大路書房、2009年)
- Pink, D.H. (2009), *Drive: The Surprising Truth about What Motivate Us*, (大前研一訳『モチベーション3.0』、講談社、2010年)
- Winer, B. (1980), *Human Motivation*, (林保、宮本美沙子訳『ヒューマン・モチベーション』、金子書房、1989年)
- 東洋 (1994)、『日本人のしつけと教育 発達の日米比較に基づいて』、東京大学出版会
- 今村弘明、浅川希洋志編 (2003)、『フロー理論の展開』、世界思想社
- 上淵寿編著 (2004)、『動機づけ研究の最前線』、北大路書房
- 金井壽宏 (2002)、『働くひとのためのキャリアデザイン』、PHP新書
- 北村英哉、木村晴編著 (2006)、『感情研究の新展開』、ナカニシヤ出版
- 田尾雅夫 (1991)、『組織の心理学』、有斐閣ブックス
- 村杉健 (1987)、『作業組織の行動科学—モラル・モチベーション研究』、税務経理協会
- 渡辺三枝子編著 (2007)、『新版 キャリアの心理学』、ナカニシヤ出版

(6月11日受理、6月28日採択)