



Title	続・職業人生のモチベーション : 破壊、再生、自律化に関する考察
Author(s)	齊藤, 義明
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル, 16, 23-45
Issue Date	2013-03-20
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/52634
Rights(URL)	https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.1/jp/
Type	departmental bulletin paper
File Information	JIMCTS16_02.pdf



続・職業人生のモチベーション —破壊、再生、自律化に関する考察—

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

齊藤義明

SAITO Yoshiaki

Work-life Motivation 2: Destruction, Recuperation, and Autonomization of a man's work motivation

SAITO Yoshiaki

abstract

This paper is a continuation of "Work-life Motivation" (Saito, 2012), written to enhance and further explore its thought. In this paper, I would like to focus especially on the following areas. Firstly, the existence of a mid-term composing concept referred to as "the experience module," as a basic unit of the long-term undulation of a man's work motivation, and how this greatly influences the fluctuation of the long-term undulation. Secondly, the primary causes of the destruction, decline, and recuperation of work motivation observed there. Thirdly, effective strategies on shifting from our present situation of heteronomous motivation, constantly affected by the external environment, to autonomous motivation. Finally, business organization strategies that should be considered in parallel with autonomization of the individual.

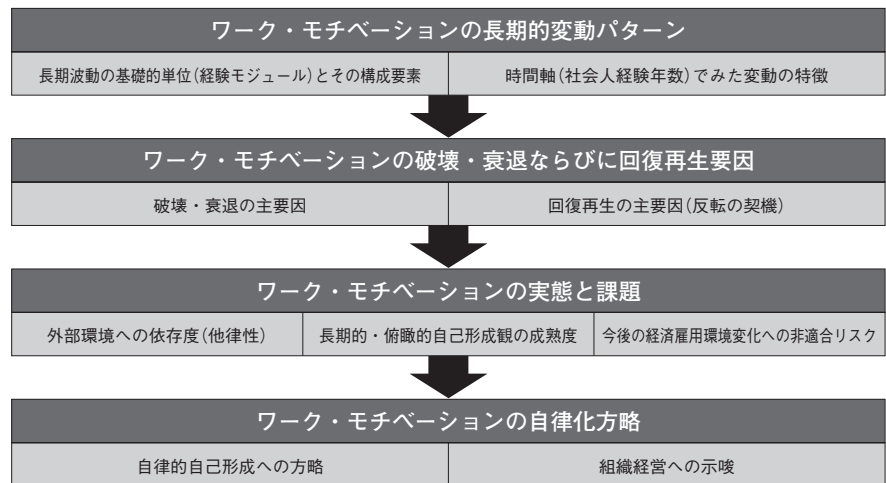
1 本研究の位置づけと分析の視点

ワーク・モチベーションの研究領域ではこれまで、実験や実証の容易性から、短期的、状況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、人の生涯にわたる長期間のワーク・モチベーションを対象とした分析や理論が乏しい。他方、現実社会の中で働く人のワーク・モチベーションは必ずしも短期的、合理的計算のみに基づいてはおらず、ワーク・モチベーションの生成や変化は、既存のワーク・モチベーション理論が示すモデルよりももう少し息の長い話だとの実感が語られることが多い（齊藤、2012）。また近年になって、Stamov-Roßnagel, C. (2010)、Kanfer (2009)、Kooij, D. (2008) などの研究者が高齢ワーカーのモチベーション特性、あるいは加齢とワーク・モチベーションとの相互関係についての研究を続々と発表し始めていることも注目される。先進国が今後揃って超高齢化社会に突入する中で、長期的な時間軸の中でワーク・モチベーションを研究する社会的重要性が増しており、従来のワーク・モチベーション論に新しい側面を加える可能性が高い。

筆者は、先の「職業人生のモチベーション～源泉、長期波動、自己調整～」(国際広報メディア・観光学ジャーナル、No15)において、先行するワーク・モチベーション理論の全体像をレビューし、自分なりに構造化した上で、その重要性にも関わらず研究が希薄であった「長期的なワーク・モチベーションの変化と自己制御の可能性」という研究テーマに取り組んだ¹。そこでは限られたサンプル数ながらも、個々人のワーク・モチベーションの長期波動に関していくつかの質的特性が明らかになった。本稿はその続編として前回研究で示した論点の充実と発展を狙いとしており、特に前回11名分（全て民間企業社員）であったワーク・モチベーションの長期波動に関する個人カルテを、その後25名分（行政職、司法職なども含む）にまで拡大することができたため、改めて日本組織の従業員のワーク・モチベーションの長期波動の一般特性について分析、考察を試みるものである。本稿では前回の分析には含まれなかった論点も含め次のようなトピックスをカバーする。

▶i 本稿で研究対象とする「ワーク・モチベーションの長期波動」と同様、長期的時間軸に沿って個人の職業人生を研究する代表的な概念として「キャリア」理論があげられる。キャリアとは一般的に、仕事に関連した諸経験の連続体のことを指すが、Savickas, M.L.によると、キャリア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ていく主体的・能動的な試み（物語的真実）であると言う。このように捉えるとき、キャリア概念は個人がワーク・モチベーションの長期波動を自律的に形成していく上で極めて重要な方略の一つになると考えられる。また、組織行動研究における「組織コミットメント」という概念も長期的なワーク・モチベーションと深い関係性を持っている。組織コミットメントとは、社員が所属組織に対して抱く「誇り」、「愛着」、「経営理念への共感」、「忠誠心」、「(組織の問題を自分の問題のように感じる) 一体感」などのような情緒的態度を指すが、こうした組織的コミットメントが高い場合、ワーク・モチベーションが長期的に安定しかつ高い水準を保ち得ることが容易に推定される。しかしながら服部 (2011) の研究が示すように、個人と組織の間にある心理的契約の不履行が頻繁に発生し始めた現代においては、組織コミットメントによって個人のワーク・モチベーションの維持・高揚を図ろうとするあり方は、今日大きな挑戦を受けているといえる。

■図1 本稿のトピックス



►ii 量的アプローチは、大量のサンプルを用いて変数間の統計的な推定ができる点で優れており、ある程度対象となる現象と尺度が自明な場合の理論検証に適している。他方、質的アプローチは未だ不可知な現象に対して、その内容を探索的に研究する場合に適している。今回の調査は、未だ不可知な部分が多いワーク・モチベーションの長期変動と自己制御に関して質的アプローチによって理論を生成することを狙いとした。

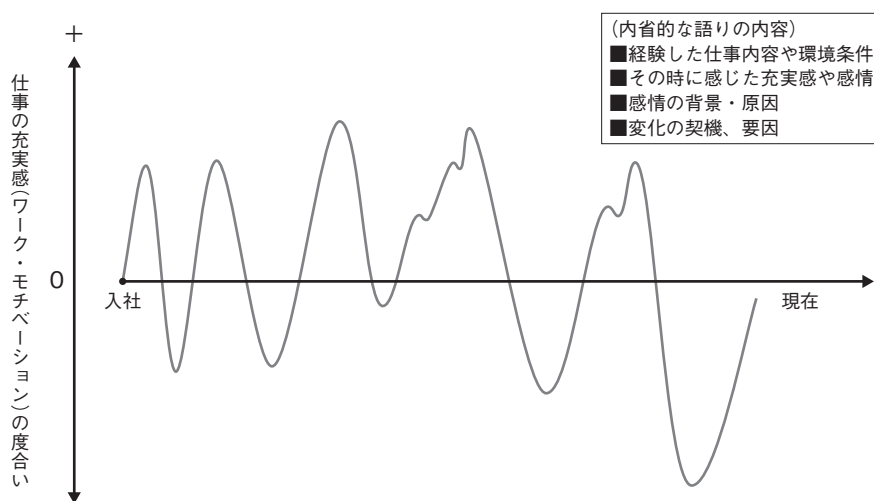
►iii ここでいう「仕事の充実感」とは、仕事に関連する諸経験を通じて個人が主観的に感じた心の充実度、精神的エネルギーの高まりを指しており、仕事の内容だけでなく、組織の人間関係、本人への期待感、さらには自らの長期ビジョンに照らし合わせたときにその仕事を持つ意味性などが総合的に反映されたものだと考えている。なお充実感が高い状態とは、仕事内容や職場環境において本人が心地よく満足している状態と必ずしも同一ではなく、むしろ苦しくとも充実感を感じている状態、あるいは満足はしているが成長実感がない状態などがある。こうした充実感の違いは、個々人のモチベーション・プロファイル(構成要因)が異なるために起こるものとする。

2 調査分析の方法

本研究におけるワーク・モチベーションの長期変動の分析方法は、量的アプローチによる理論検証ではなく、質的アプローチによって帰納的に理論を生成することを目指したⁱⁱ。

具体的には調査対象となる個々人に、本人が就職してから現在に至るまでの時間を横軸とし、仕事に対する充実感の度合いを縦軸としたグラフを配布し、ここに本人のこれまでの職業人生を振り返りながら、仕事の充実感ⁱⁱⁱの時系列的な流れを「充実感曲線」として描いてもらい、これをもとにして個人の職業経験(役割や仕事内容やチームなど)の変遷と、その過程で経験した充実感や感情の変化について自ら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、回顧的に考えてもらう対話型のセッションを実施した(図2)。なおこの対話型のセッションは、対面方式によるもののほか、メールを利用した質疑応答方式も用いた(対面方式が9例、波動曲線の記述に基づきメールでやりとりする方式が16例)。

■図2 充実感曲線のイメージ



本稿の分析は、このセッションにおける調査対象者自身による記述データと語り（ナラティブ・データ）を活用している。個々人に語ってもらう内容は、特に充実感が上下双方に大きく振れた時点（変節点）に着目し、そのときの状況と心情を中心に多くを語ってもらった。その理由の一つはテクニカルなもので、いわゆる「重大事象法」（又は「臨界事象法」）に基づいており、調査対象者がワーク・モチベーションに関する過去の経験内容を想起しやすくなるのは、モチベーションが大きく破壊されたときなどの極端な経験についてたずねられた時と考えたためである^{iv}。またもう一つの理由は、ワーク・モチベーションの長期的な変動の中で、モチベーションが破壊や衰退の方向へ大きく振れる事象、ならびにそこから再生へと回復する事象に、今回の研究の大きな関心があったためである。

本調査におけるデータは、調査対象者が記載した充実感曲線の形状および各自のモチベーションの変節点で感じた感情についての自由かつ主観的なコメントに依拠している。データ処理にあたっては調査対象者が語った言葉をできるだけ損なわないように留意し、文意が通るように最小限の補正を行うに留めつつ、それらのデータを主に帰納的な分析手法によって、ワーク・モチベーションの破壊・衰退要因や再生回復要因などの構成概念へと抽象化する作業を行った^v。

本調査のサンプリングは、個人が知覚するワーク・モチベーションの内容が、公務／民間企業、管理職／専門職、勤続年数、転職経験、海外経験、性別などの様々な要因によって影響を受けることを考慮して、調査対象者ができるだけ広範なバックグラウンドを持つようにサンプリング^{vi}を行った。なおワーク・モチベーションの長期的な変動を分析するためには、対象者が一定の就業経験を積んでいる必要があるため、今回の調査では30代以上の職業人を対象とした（30代8名、40代9名、50代以上8名、サンプル数は合計25）。対象者の職業は、地方自治体や中央省庁の行政職、司法職、新聞記者やコンサルタントなどの専門職、民間企業の管理職や一般社員な

▶iv ワーク・モチベーションの長期的な変動の質的分析を目指す本研究においては、調査対象者からモチベーションの変動に関する豊かな語りを引き出す必要がある。あまりモチベーションの変動がなかった時点の経験についてたずねてみても、調査対象者から豊かな語りは期待できず、それぞれのモチベーションの「変節点」に注目させることによって豊かな語りを導くことができると考えた。

▶v ただし本調査は極めて個人的な情報や感情を扱っているため、分析にあたっては個人が特定できるような具体的情報についての言及は避けることとした。

▶vi 本研究におけるサンプリングの考え方は、質的調査における「グラウンデッド・セオリー」の考え方に依拠しており、データ収集の充足度は理想的には、これ以上サンプルデータを追加してもそこから発見できる新たな特性がない状態、すなわち「理論的飽和」に至るまで続けなければならない。その意味では今回の調査サンプル数が理論的飽和に到達しているかどうかを判定するには至っておらず、可能な限り今後もサンプルの充実を図り、本研究で導かれた事項の妥当性を検証していきたい。

ど多岐にわたる。男性22名、女性3名であり、企業の転職経験（グループ内転籍を除く）を有するものが5名、海外勤務や留学経験のあるものが3名であった。実施時期は2012年2月～10月である。

■表1 調査対象者の特性

性別	男性	22名
	女性	3名
年齢	30代	8名
	40代	9名
	50代以上	8名
職種	行政職	12名
	司法職	3名
	民間企業	10名
転職経験		5名
海外経験	留学・赴任	3名

3 ワーク・モチベーションの長期的変動パターン

(1) 波動型モデル

25名のサンプル分析の結果、個々人のワーク・モチベーションの長期的変動は、就職してから現在に至るまで右肩上がりに充実感が上昇していくような典型的な“成長”を現すものは見られなかった。また年齢に伴って前半で山型に上昇し、ある時点で頂点に達し、後半に下降していくような典型的な“成熟”曲線の様相も示さなかった。ワーク・モチベーションの長期的変動の実際は、職業人生を通じて絶えず上下動を繰り返す「波動性」を有していることが観察された。

このように繰り返される波動性からは、職業人生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の精神のゆらぎを経験しながらも、なんとかしてワーク・モチベーションを自己調整している姿がうかがえる。

(2) 波動の基礎的単位（経験モジュール）

この長期的な波動にはどのような規則性がみられるだろうか。個々人の職業人生は多様であり、また波動の振れ幅は主観的な評価に基づくものであるため、波動の形状は千差万別である。しかしそれらの波動の変化には一定の基礎的な単位が存在していることが確認された。すなわち人の職業人生は「異なる業務経験と人間関係」の連続体であり、その連続体を構成する1つ1つの業務経験や環境条件の変化が当人のワーク・モチベーションに上下の波動をもたらす基礎的な単位となっていた。この基礎的な単位をここでは「経験モジュール」と呼ぶことにしたい。経験モジュールの変化・移行には多くの場合人事異動が直接的な影響を与えており、ひとつの経験モジュールの期間は、中位で3年間程度、短い場合は1年、長い場合5

年以上であった。

(3) ワーク・モチベーションに影響を与える経験モジュールの主要因

こうした一般に3年程度続く「経験モジュール」において、そこに含まれるどのような経験要素や環境要素が人のワーク・モチベーションの水準に強い影響を与えているのだろうか。人のワーク・モチベーションがどのような要素に左右されるかについては個人差がある。それは各個人のモチベーション・プロファイル（モチベーションの構成因）が異なるためである。本調査では、充実感曲線を描く作業とそれについて語るセッションの後に、調査対象者にこれまでの職業人生全体を振り返ってみて自らのワーク・モチベーションは特に何によって決まると知覚しているかについて「モチベーション関数」($M=f(X)$)の形で自分の言葉で表現してもらい、それについて可能な範囲で説明してもらう調査方式を追加した^{vii}。この調査方式には25名のうち20名が応じた。その結果を表2に示す。本表は、人のモチベーションがどのような要因の影響を受けるかについて、各個人が自らのモチベーションに関して主観的に感じることを持論化したものである。理論としての一般性はないが、自らの職業人生の経験からだけでもこれだけ豊かなモチベーションの持論が生成される。これら各個人のモチベーション関数から、一般に経験モジュールとして特にどのような要因がモチベーションに強い影響を与えるのかを推定してみた。その結果が表3である。表3は調査対象者各人のモチベーション関数やナラティブ・データから、経験モジュールの質を構成する要因を帰納的に析出したものである。この結果、経験モジュールの質を決める要因は、主に「役割内容」、「タテヨコの人間関係」、「自己効力感」、「業務強度」の4つにカテゴライズされることがわかった。

▶vii 一般に、各個人のワーク・モチベーションについて全般的かつストレートに聞く調査法は、対話が抽象的となり、調査対象者の豊かな語りを引き出す上で有効ではない。しかし、まず職業人生の様々な局面におけるモチベーションの変遷を自己分析してみた後に、改めてその全体を振り返って自らのモチベーションを関数化してみるという帰納的方法の手順を踏むことによって、各個人のモチベーション関数を表現してみるという全般的アプローチの有効性が高まると考えた。

■ 表2 各個人のモチベーション関数（持論）

職業	略号	自分自身のモチベーション・プロファイル（構成因）	語り・説明
行政職	G1	f（仕事の意義、周囲との信頼性）	—
	G3	f（仕事の意義、誰かのためにという意識度、自分のためという意識度）	—
	G6	f（周囲（特に上司）との相性）	今まで周囲の状況に大きく影響を受けてきた役所生活でした。今後もこの調子では高いモチベーションを保ち続けることは困難とわかっています。今後は周囲と強調しながらも周囲に左右されない職員になるよう頑張りたいと思います。
	G7	f（仕事上の工夫・挑戦ができる職場環境、業務で協力し合える職場メンバー）	組織の目標に沿って自身の目標を定め、いかにして達成できるような仕事を行うかを主眼においているので、どの分野の業務を担当するかはモチベーションにあまり関係がありません。業務改善を試せたり、新しい仕事を体験できるかどうか、良好な人間関係がモチベーションにつながっていると考えます。
	G8	f（仕事の成果（周囲からの信頼）－経験年数（3年以上の場合））	同じ職場であっても別の仕事を任されるなどキャリアを広く積みたい。自分の視野が狭くなるのではとの恐れがあります。
	G9	f（周囲との人間関係）	与えられた環境で試行錯誤しながら職務を全うするには、周囲との人間関係こそ、その活力となるのでは。
	G10	f（仕事と生活の適度なバランス）	—

職業	略号	自分自身のモチベーション・プロフィール（構成因）	語り・説明
行政職	G11	f (やりがい×達成+人間関係)	—
	G12	f (裁量・人間関係、ダイナミクス、世の中への影響)	自分のモチベーションは次の4つの変数で決まるのではない。 ①裁量：自分の貢献が最終的な判断にどれだけ反映されるか。 ②人間関係：縦と横の人間関係。相手のコミュニケーション能力やどれだけ尊敬に値する価値観を持っているか。 ③ダイナミクス：目標に向けてどれだけ具体的に動いているか。 ④世の中への影響：自分が望む世の中に向けて何らかの影響を与えられるか
司法職	L1	f (やりがい、実績)	「やりがい」には自分の存在意義や職場環境も含まれる。「実績」には他人からの評価もあれば、自分で感じる仕事をしている実感も含まれる。
	L2	f (自分が必要とされているという実感)	職場の大小を問わず、そこで自分が必要とされている（役に立てる）という実感を有する度合いが大きいとモチベーションが上がる。特に、現場で当事者と向き合い、様々な工夫・試行錯誤をするとともに、その姿を見てもらいながら、後輩の指導をしているときに、上記のような実感を最も持つことができる場面であり、モチベーションが最も高い。
	L3	f (やりがいのある仕事とプライベートの適正な調和)	新たな課題に積極的に取り組んで行くことにやりがいを感じ、モチベーションが高まるが、過度に繁忙な状況と続いたり、単身赴任の状況が続くなどしてプライベートの充実度が下がると、モチベーションも下がっている。
民間	C1	f (自発性、創造性)	自分の感性を尊重し、正しいと思ったことは徹底的な集中力と行動力を持ってやり抜く。逆に正しいと思えないこと、指図や強制には動きが鈍る。
	C2	f ((A. 自分で企画した仕事) + (B. 海外に関連する仕事) + (C. 上司から信頼され任された仕事) + (D. 仲間と一緒にできる仕事) - (仕事を中途半端に残した異動) - (ABCDを上げられた異動))	基本的には、人と触れ合って、その人の課題を解決する仕事をするのが好き。現場に行き、直接声を聞き、知識、経験からグループ社員の課題を解決して喜んでもらう。自分で企画する仕事は、この手のものが大半である。そのステージが海外であれば、よりモチベーションが上がる。また一人で完結する仕事ではなく、一緒に考えて行動する仲間がいる仕事の方が喜びが大きい。
	C4	f (現場にいられるのか、家庭にコミットしているか、給料がどうか)	管理職よりも一線の現場で取材ができる環境 ちょっとは家庭のことも参加できる環境 収入は多いほどよい
	C6	f (フロンティア度、興味度、パフォーマンス度、理解・期待度)	フロンティア度：まだ、確立されていない領域、専門家がい ない度合い 興味度：「これは面白い！」と興味・関心が湧く度合い パフォーマンス度：その仕事に対して、活かせる自身のスキルの度合い 理解・期待度：その仕事に対する組織の理解・期待の度合い
	C7	f (目標の明確な業務)	多忙やストレスのかかる業務であっても目標が極めて明確な時はモチベーションが上がる。逆に環境が変わり業務になれないとき、文化の違いに悩んだり、違和感を感じたまふ不調になる。自分の役割を全うできずに気分が落ち込む。プライベート面で心配事が続き、仕事に集中できない。
	C8	f (開発という仕事の面白さ、経験の変化)	環境や対象が適宜変わることによって挑戦意欲が湧く。逆に、達成したプロジェクトの維持管理フェーズに入ると飽きる。維持管理業務はトラブル処理で全てが〇で当たり前、減点評価の世界。本社スタッフ部門へ異動になったときは閑職だと感じたが、やってみると面白くなってきた。

職業	略号	自分自身のモチベーション・プロフィール（構成因）	語り・説明
民間	C9	f（自分の過去の経験蓄積が結びつくとき）	自分の中で過去の経験が結びつくような仕事の発展を経験しているときにモチベーションが上昇する。他方、悪いことが全て自分のせいにされることでモチベーションが急落する。
	C10	f（職場の人間関係）	若いうちはやる気がある自分ですべてを担当。夜間大学院にも通った。周囲が支えてくれるとモチベーションが高まるが、逆に人間関係がうまくいかないことでモチベーションが急落する。嫌がらせなどもあり体調を崩し休職に至る。復帰と休職を繰り返している。失ったものを回復することがいかに大変であるか痛感（キャリア、人間関係、自信、気力、体力）。

■表3 ワーク・モチベーションに影響を与える経験モジュールの主要因

カテゴリー	経験要素／環境要素	調査対象者データ
役割内容	仕事の意義	G1、G3
	興味	C6
	フロンティア度	C6
	創意工夫できる度合い	G7、C2
	現場を持てる	C4
	周囲からの期待度	C6
	自分の存在意義	G3、L1、L2
	新しい挑戦、適度な変化	G7、L3、C8
タテヨコの人間関係	上司との相性	G6、G12、C2
	周囲との信頼感	G7、G8、G9、G11、G12、C2、C10
自己効力感	自分の能力が活かせる	C6、C9
	達成、成果	G8、G11、L1
	裁量、自発性	G12、C1
	世の中への影響力	G12
	明確な目標	C7
業務強度	仕事と生活の適度なバランス	G10、L3、C4

①役割内容

経験モジュールを構成する第一のカテゴリーである「役割内容」とは、組織が当人に期待する役割や業務の内容を指している。その役割・業務の内容について具体的に重視されている特性としては、「仕事の意義」、「興味」、「フロンティア度（他人がまだやっていない種類の仕事など）」、「創意工夫できる度合い」、「（社内の管理的業務だけでなく）現場を持てること」、「周囲からの期待度」、「自分の存在意義」、「新しい挑戦」などの言葉で語られた。

なお本来、役割内容とは環境と自己との相互作用によってその内実が形成されるものであるが、多くの人にとって役割内容はもっぱら組織から他律的・受動的に与えられるものとの認識が強く、役割や業務とは自らが積極的に働きかけ、自らが作っていく対象であると考えている人は少なかったことを記しておく。

②タテヨコの人間関係

経験モジュールを構成する第二のカテゴリーである「タテヨコの人間関

係」とは、上司との相性や、同僚や部下との信頼関係を指している。特に上司とのマッチングがワーク・モチベーションに強く影響しており、「上司から信頼されていないと感じると、仕事も不調で生産性も低下する」といった経験が多く語られた。逆に、モチベーションが回復再生する際に、「上司に恵まれたため」と語られることも多かった。また、同僚との関係の質も無視できない。モチベーションが破壊され、精神的に疲弊している現象の背後には、職場の人間関係に躓き、自らがその場に存在すること自体が辛くなっているケースが観察された。

③自己効力感

経験モジュールを構成する第三のカテゴリーである「自己効力感」とは、その仕事をうまくやれる・できるという仕事に対する自信のことを指している。自己効力感の喜びは、「自分の能力が活かせる」、「達成」、「成果」、「裁量」、「自発性」、さらには「世の中への影響力」などといった言葉で語られた。この効力感の獲得には一般に業務に対する一定の経験と能力の蓄積が必要とされる。このため人事異動に伴う新しい経験モジュールへの移行は当初、自己効力感に関わる不安をもたらすことが多いことが観察された。ただし新しい経験モジュールに仕事の意義や挑戦性などのプラス面が多く含まれる場合、自己効力感の不足はむしろ早く上達したいという前向きな気持ちへと昇華し、ワーク・モチベーションが低下することはないようである。通常、自己効力感の欠如は時間の経過と経験の蓄積とによって自己調整されていくが、その仕事に対する自己効力感がいつまでも感じられない場合、ワーク・モチベーションは徐々に衰退していき、業務内容の転換を期待するようになる。

④業務強度

経験モジュールを構成する第四のカテゴリーである「業務強度」とは仕事の量、忙しさを指している。今回、過度の多忙がプライベートの生活を破壊し、それに伴ってワーク・モチベーションが低下しているケースがいくつみられた。ワーク・モチベーションの問題は、プライベートの時間や質との関係においても考慮していく必要がある。他方、業務強度が低いことによってワーク・モチベーションが高まるわけではないことにも留意が必要である。

(4) ワーク・モチベーションの蓄積的上昇と破壊的下降

ワーク・モチベーションの長期波動を観察すると、一般にその上昇は時間をかけて蓄積的に生じている一方、破壊は短期間に急速に起こっていることがわかる。ワーク・モチベーションの蓄積的な上昇は、個人の環境適合力によるものであり、はじめは慣れない環境に違和感を感じていても、時間の経過とともにその仕事の中に興味を見出したり（興味価値の発見）、徐々に仕事がうまく出来るようになったりしながら（自己効力感の獲得）、周囲から認められる自らの存在価値を構築し、それらに伴ってワーク・モチベーションを高めている。他方、ワーク・モチベーションの破壊プロセスは不本意な人事異動や人間関係のこじれなど、主に他律的な出来事によって惹起し、これらによって一気に下降する様子が観察された。

このワーク・モチベーションの破壊とそこからの回復再生という現象は、長期的・自律的なワーク・モチベーションの形成と制御のあり方を考察する上で極めて重要と考えられるため、続く4章、5章でもう少し詳しく考察することとする。

(5) 時間軸（社会経験年数）でみた特徴

社会人経験年数別にみたワーク・モチベーションの全般的な傾向としては、①20代前～後半のちょうど社会人になりたての数年間においてワーク・モチベーションの大きな変動がみられる、②その後30代中盤まではワーク・モチベーションが波動性を持ちながらも全体として緩やかな上昇傾向がみられる、③40代中盤以降のワーク・モチベーションは個人差が大きくなる、といった諸点が観察された。

第一の社会人初期においてワーク・モチベーションの振れ幅が大きくなるのは、当初抱いていた組織や職務に対する幻想と自ら経験する実態との乖離が背景となっていることが多い。この乖離は時と経験を積み重ねることによってやがて自己の中で調整されていく傾向にあるが、どうしても理想と現実の溝が埋まらない場合、当初の就職選択と自己の能力・特性とのミスマッチに根本的な原因があり、自発的離職の道が選ばれることになる。

次に30代中盤までのワーク・モチベーションの一般的上昇傾向については、入社後10年間程度までの自己開発意欲（成長意欲）の強さを反映していると考えられる。組織の中でリーダーシップの範囲が徐々に拡大していく時期でもあり、自己の成長に加えてチームの育成や管理に対する意識も芽生えるなど、周囲の期待がモチベーションを後ろ押しする面もある。また組織内における昇給昇格の選別性がまだそれほど強くない時期でもあり、やりがいには一般的には上昇傾向を示す。

40代以降の個人差の拡大という現象は、組織における地位や役割に有意な差が生じる時期であることが背景として影響している。また外形的な地位や役割だけでなく、内面的価値観や感情制御力などの精神の成熟度によってもこの時期のワーク・モチベーションの状態に個人差が生じているように見受けられた。さらにこの時期は、子供の教育問題、住宅問題、夫婦関係、介護問題などのプライベートにおける出来事の質の違いがワーク・モチベーションの個人差に間接的な影響を及ぼしている。

こうした社会経験年数別にみたワーク・モチベーションの一般的特徴は、発達心理学の領域におけるレビンソンらのライフサイクル論^{viii}の結果と符合する部分が多い。

▶viii Levinson, D. (1978) 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。「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

4 ワーク・モチベーションの破壊と衰退

ワーク・モチベーションが短期間に急激に下落する現象をここでは「破壊」と呼ぶことにする。また「破壊」ほど急激な下落ではないもののワー

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。ミドルステージは若さから老いへのシフトが進む時期にあたるが、レビンソンは、若さと老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、老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。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」する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、個性化と自律化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。

ク・モチベーションが徐々にだが明確に低下していく現象をここでは「衰退」と呼ぶことにする。ワーク・モチベーションの破壊と衰退とは、後から回顧的に振り返ったときには異なる現象として区別可能であるが、それらを経験している最中における認知的区別はやや難しい。また破壊と衰退とをもたらす要因については、同一要因が個人や状況に応じてときに破壊的現象をもたらし、ときに衰退的現象に導くことがあるため、要因レベルでの両者の区別は難しいと言える。このためここでは破壊・衰退要因として統合的に扱うことにしたい。破壊・衰退要因に関する25名の語りの内容を表4に示す。このデータを帰納的にカテゴライズした結果、ワーク・モチベーションを破壊・衰退に導く主要因として次の5つが抽出された。

(1) 意に反する人事異動

第一にワーク・モチベーションの破壊・衰退には人事異動が直接的に関係しているケースが多い。特に当人に対して「説明のない異動」(G3)、「腑に落ちない異動」(G4、G10)がモチベーションを破壊している。自らの異動に対して全く説明のない状態や、どう考えても理解に苦しむ異動に対し、人は「自分は期待されていない」、「ないがしろにされている」といった疎外感や侮辱を感じてモチベーションを失っている。人事異動プロセスにおける理由説明や期待などのコミュニケーションの重要性が再確認される。

また特にスペシャリスト志向の人の場合、専門領域と関係のない職場や内部管理業務などへ異動させられることよって大きな戸惑いと不満が生じているケースが多い(G5、L1、L2、C4、C8)。スペシャリストの中には現場実務を好み、内部管理業務は自らに適していないと考える人が少なくないため、内部管理業務が中心の部署や役割への異動は、自分の能力とは無関係の業務に異動させられたという負の感情を生起し、さらには「こんなことをやるために生まれてきたんじゃない」(C6)といった強い感情にまで発展することがある。

(2) 上司との関係性や職場の人間関係の悪化

ワーク・モチベーションの破壊・衰退要因の第二として、上司との関係性が上げられる。「手がけてきた仕事を完成直前で上司に却下された」(G7)、「あらゆることは自分の失敗のせいにされる」(C9)、「上司の個性もありただ事件を処理しているだけのような感じになった」(L2)など、上司の指導や仕事のやり方に問題性や理不尽を感じてモチベーションを低下させているケースや、逆に「尊敬していた上司が異動」(G12)になってしまったことによってモチベーションが低下しているケースがみられる。

また上司との関係性ほどは多くはないが、職場における「ピリピリした人間関係」(G6)、「嫌がらせ」(C10)、「人間関係のつまずき」(G11)などがモチベーションを破壊しているケースもある。

(3) 自己効力感の欠如(フロー感覚の欠如)

ワーク・モチベーションの破壊・衰退要因の第三に自己効力感の問題をあげることができる。自己効力感の欠如とは「仕事ができない」、「自分は無力である」といった感覚を指すが、この感覚は本人の能力不足の認識のみならず、仕事や環境の困難性、非適合性の認識からも生じている。「不

慣れで違和感があった」(C7)、「プロとしてやっていけるかどうか不安になった」(L3)、「何をすべきわからない悩みに陥った」(C3)といった感覚が長く続くと、対象に対する興味を持つことができずモチベーションが衰退していく。他方、これとは逆現象だが、同一業務を長く経験することに伴うマンネリ化や飽きもワーク・モチベーションを衰退させることがある(G8、L2)。この場合、その仕事をうまくやれる感覚は十分に備わっているのだが、それゆえに手こたえ、面白さ、刺激などが感じられないためにモチベーションが衰退していく。このことからモチベーションの維持・上昇のためには、自己効力感と適度な挑戦性との双方が満たされた状態(いわゆる「フロー経験」^{ix)})が必要であることが示唆される。

(4) 過度の多忙

ワーク・モチベーションの破壊・衰退要因の第四として「過度の多忙」があげられる。あまりに忙しすぎるため私生活が犠牲になっているとの認識がワーク・モチベーションを衰退へと導いている(G1、G4、G6、C1、C10)。ただし多忙感はそれ単独で不満やモチベーションの衰退につながっているというより、「超多忙で結果を出しているにも関わらず給与が減額になった」(C1)など、他の負の要因との掛け合わせによって不満が爆発する傾向がみられる。

(5) 外部経験を通じた批判的内省

ワーク・モチベーションの破壊・衰退要因の第五に、やや特殊なケースと言えるかもしれないが、「外部経験を通じた批判的内省」をあげる。「留学を通じて現在の組織で働き続けることに疑問が大きくなった」(G12)、「語学力や国際感覚のない仕事に自分の存在意義を見いだせなかった」(C1)という語りに象徴されるように、海外経験者は外の新しい経験やものの見方を通じて、自らのこれまでのあり方や存在意義について強く見つめ直し、同時に自らが所属する組織や仕事のあり方に対しても批判能力が高まる傾向がある。それが当人のワーク・モチベーションを根本から揺るがし、徐々に衰退に陥るといった場合がある。彼らは、自分の思いと組織の慣習がどうしても調整不能と感じれば組織を離脱するし、留まる場合であっても潜在的流動性を高めている。

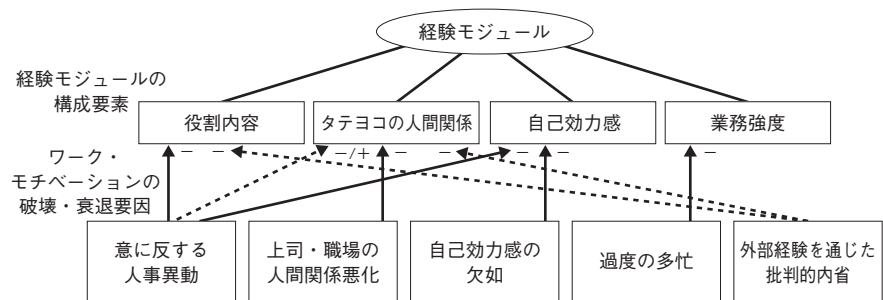
(6) 経験モジュールの主要因とワーク・モチベーションの破壊・衰退要因との相互関係

3章でみたワーク・モチベーションに影響を与える経験モジュールと、本章でみたワーク・モチベーションの破壊・衰退要因との相互関係を図3に示す。破壊・衰退要因にある「意に反する人事異動」は、経験モジュールにおける「役割内容」と「自己効力感」に対して直接的な負の影響を与える。またこれは「タテヨコの人間関係」にも影響を与えるが、間接的であるとともに正負両面の影響があり得る。その他、破壊・衰退要因にある「上司・職場の人間関係悪化」は経験モジュールにおける「タテヨコの人間関係」に直接的に負の影響を与えることが明白であり、同様に「自己効力感の欠如」が経験モジュールにおける「自己効力感」と、「過度の多忙」が経験モジュールにおける「業務強度」と明白な対の関係にある。最後の

ix チクセントミハイ (Csikszentmihalyi, M.) 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。

「外部経験を通じた批判的内省」は、経験モジュールの各要素に対して直接的・即効的な影響を与えるものではないが、所属組織が提供し得る経験モジュールの質、特に享受し得る役割内容や人間関係の質に対して疑念を生じさせるなど、潜在的な負の影響を及ぼす。

■図3 経験モジュールとワーク・モチベーションの破壊・衰退要因との相互関係



（注）実線は直接的な影響、破線は間接的な影響を示す。-の符号は負の影響を示し、-/+の符号は影響が正と負どちらになるか未定・不確定であることを示す。

5 ワーク・モチベーションの回復再生

このようにして破壊・衰退したワーク・モチベーションは生涯ずっと低迷状態にあるわけではなく、人はワーク・モチベーションを回復再生させる適応力を持っている。しかしながらこの回復再生は自然に起こっているわけではない。以下では、状態を変える契機となった要因について分析する。

（1）異動又は転職（経験モジュールの転換）

ほとんどのケースではワーク・モチベーションの回復再生は異動又は転職を契機として起こっている。異動や転職を契機に、新しい職場において上司から認められ、仕事を任せられるなどのポジティブな経験がモチベーションの再生を促している。またスペシャリスト志向の人が現場から内部管理業務への意に反する異動によってモチベーションを失っていた場合には、再度現場体験を取り戻すことによってモチベーションを回復させているケースもある（L2、C4）。もちろん異動又は転職の全てがワーク・モチベーションを回復させるわけではないが、一般的に言ってモチベーションの低迷状況に対しては異動・転職といった経験モジュールの転換・刷新が有効策の一つと言えそうである。

（2）挑戦的な仕事と周囲の期待

低迷していたワーク・モチベーションが、「新しいプロジェクトや役割への挑戦」（C8）、「改革案件の担当」（G5、C3）、「重要任務の担当」（C1）、「社会的影響力を実感できるプロジェクトを担当」（G12）などによって回復再生しているケースがみられる。本来的な職務能力は高いにも関わらず、

現在の業務に対して自己効力感を失っている場合、あるいは異動に伴う仕事の変化によって大きな不安に苛まれている場合などは、当人の自信を回復させることが必要となるが、この場合に単に「励ます」ことよりもむしろ「挑戦的な仕事」を与えることによって本人のワーク・モチベーションが再生していることに注目が必要であろう。特に、改革プロジェクトや重要任務の割り当ては、仕事自体の挑戦的なやりがいに加えて、「組織は自分に期待している」といった自己肯定感を生み出す作用も見逃せない。

(3) 自発的な働きかけによる環境創造

異動や挑戦的な仕事の付与などのように外部から機会が与えられなくても、「自ら気持ちを切り替え、自分の仕事を作る」(G3) ことでモチベーションを回復再生させているケースも見られた。同様に決められた環境の中であっても、「自主企画プロジェクトを運営」(C1、C2) したり、「自ら勉強会を立ち上げる」(L2) ことによって、自力でワーク・モチベーションを再生しているケースがみられる。こうした取り組みからは、役割や仕事とは環境決定論的なものではなく、環境に働きかける自発的行為によっても変わりうるという、環境―自己相互作用論の正当性が再認識される。

(4) 自分自身に対する覚悟（静かな自律的再生）

回復再生の最後のケースとして、「自分の経験やキャリアの不足を割り切る」(C10) など、自らの能力や特性を客観視し、ありのままの自分を見据えることによって、長らく低迷していたワーク・モチベーションから静かな再生に向かっているケースもあった。この再生の背後には「自分自身に対する覚悟」とでもいうべき精神的作業が存在している。すなわち、屈辱感や怒りや悲しみなどについて自らの心の乱れを整理し、自己を客観的に見つめ直し、これからの自分のあり方や役立ち方をこれまでとは違う新しい視点や価値観から想像し、かつそのあり方に対して容易に外部の評価に左右されない決意を持つといった一連の精神的作業である。

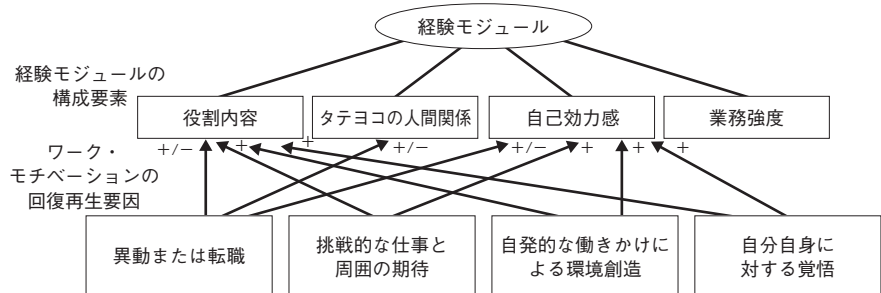
ここでいう「自分自身に対する覚悟」とは、若い頃にありがちな理想像を夢見る「青い鳥症候群」や「自己肥大化」とは異なり、現実とぶつかり合う中で「誰が何と言おうが自分にはこれしかないし、これで行く」といった等身大の自己像の決意といってよい。このタイプの再生は一般には厳しい現実に対峙してのちに現れるものであることから、必然的にミドルステージ（40代、50代）において出現することが多い。回復再生に強さや派手さはないが、深く傷ついた状態から自律的に立ち上がるパターンとして注目に値する。

(5) 経験モジュールの主要因とワーク・モチベーションの回復再生要因との相互関係

3章でみたワーク・モチベーションに影響を与える経験モジュールと、本章でみたワーク・モチベーションの回復再生要因との相互関係を図4に示す。回復再生要因にある「異動または転職」は、経験モジュールの転換・刷新を意味しており、経験モジュールの「役割内容」、「タテヨコの人間関係」、「自己効力感」などほぼ全要素に大きな影響を及ぼす。ただしその影響方向は必ずしも正方向とは限らず、負のリスクもあり得る。その他回復

再生要因にある「挑戦的な仕事と周囲の期待」、「自発的な働きかけによる環境創造」、「自分自身に対する覚悟」の3つは、いずれも経験モジュールの「役割内容」と「自己効力感」とに直接的な正の影響を与えるものである。

■図4 経験モジュールとワーク・モチベーションの回復再生要因との相互関係



■表4 ワーク・モチベーションの破壊と回復再生の要因

職業	略号	社会人 経験	配属 変化	破壊 衰退 経験	破壊・衰退要因	回復再生要因
行政職	G1	41	9	2	①仕事の処理件数が非常に多い上、未経験であったため、連日深夜残業、精神的に参った ②ベテランなのに一担当者としての扱いしか受けて、連日深夜残業、事件発生	異動
	G2	33	N.A.	6	①意に反する異動 ②住民苦情は多くきつかった ③上司とうまく接することができなかった	異動、上司に恵まれた昇進
	G3	36	8	2	①上司からの説明のない異動に不満 ②研修企画に対する知識不足から自信を欠いた	気持ちを切り替え、自分の仕事を作り、完成させた
	G4	31	9	3	①自分の専門以外への異動、なぜこうなるのか自分の気持ちに整理がつかなかった ②プロジェクトの途中なのに異動、なぜわざわざ自分を呼んだのか、自分はダメなのかと感じた ③忙しさと苦情の毎日、いつまで続くのか	昇進、自分を評価してくれる人の存在
	G5	26	4	2	①技術職から事務職へ転換し不安になった ②現場から離れ内部管理事務担当になった	難しい案件、改革案件の担当
	G6	23	N.A.	1	①みな忙しく人間関係がギリギリしたものになっていた	異動、上司に恵まれた
	G7	18	4	1	①手がけてきた仕事が完成直前で上司に却下された（上司に相談して進めてきたにも関わらず）	上司変化、予算まで含めた責任ある仕事を任せられた

職業	略号	社会人 経験	配属 変化	破壊 衰退 経験	破壊・衰退要因	回復再生要因
行政職	G8	12	2	3	①苦手な人とパートナーを組むことになった ②大きな失敗をし周囲へ迷惑をかけた ③同じ仕事が4年以上になり飽きが生じた	仕事を覚え頼りにされる（徐々に充実）
	G9	12	3	1	①責任ある仕事に対する自身の無力さへの気づき、未経験の業務に押しやられていけるかどうか不安感	異動、周囲の支え
	G10	10	3	2	①短期間での配属変化で業務を深く掘り下げることができず悔しさが残った	改善点の多い業務にやりがいが出た
	G11	7	1	1	①人間関係でのつまづき	課内での仕事の変化で気分転換
	G12	11	5	4	①課内のもめごとで自分の立ち位置に悩む ②上司の意向に合わず突然の異動、懲罰人事と感じた、異動先でも上司に恵まれなかった ③尊敬する上司が相次ぎ異動となり、自らの力不足を悟った ④留学を通じて現在の組織で働き続けることに対する疑問が大きくなった	国際的なルールづくりを実現、産業界から感謝された 日本主導でゼロから作る国際枠組みを担当、感動 雑多な業務の中にも一部やりがいのある業務に支えられた
司法職	L1	12	N.A.	2	①異動して初めての土地で初めての仕事、不安と孤独感に陥った ②これまでと全く異なるタイプの仕事にとまどいと大きなストレス、自分の存在意義に対する疑問	仕事もひととおりこなせるようになり、一人でできる楽しさ、やりがいを実感
	L2	31	7	3	①上司の個性もあり、ただ事件処理をしているだけのような感じになった ②マナー化している職場の雰囲気や打破しようと、自分の係で様々な取り組みをしたが、部全体には広がらなかった ③実務を担当できなくなった上に、職務上様々なストレスがのしかかった	小規模の職場へ異動、いろいろな経験ができ、勉強会なども自分で立ち上げた 現場に戻り長として実務に関わるとともに、後輩の育成も担当しやりがいが増した
	L3	15	N.A.	1	①自分の知識・経験不足から起案を跡形もなく修正されるため、プロとしてやっていけるのかわか不安に陥った	N.A.
民間	C1	18	6	4	①語学力や国際感覚を必要としない業務に存在意義を見いだせなかった ②過去の栄光にすがり創造性のない集団に嫌気 ③海外給与規定の改定で減額となった（超多忙で結果を出しているにも関わらず） ④社長秘書業務の激務に伴う燃え尽き	海外転勤、重要任務の担当 小会社出向、新事業開発担当 自主プロジェクトの立案と実行
	C2	15	3	3	①仕事を中途半端にしたままの配属移動 ②現場からスタッフ部門への異動	自主企画プロジェクトの運営
	C3	28	6	3	①病氣入院、役に立てない悔しさ ②企画への異動、何をすべきかわからない悩み	改革プロジェクトの担当
	C4	N.A.	8	N.A.	①出向、給与が下がる、約束と違いデスク担当となり記者として現場へ出られず	現場業務への復帰

職業	略号	社会人 経験	配属 変化	破壊 衰退 経験	破壊・衰退要因	回復再生要因
民間	C5	41	N.A.	3	①労組で社員と対立、営業も壁 ②九州営業所長から経営監査室長に異動となり、退職	転職
	C6	32	4	2	①社長とそりがあわず大変辛い時期を過ごす。 ②業務管理部へ人事異動、こんなことのために生まれてきたんじゃない。	転職、異動
	C7	26	3	2	①客先への常駐、不慣れ、違和感 ②両親の他界	異動
	C8	21	2	2	①維持管理業務中心で飽きた ②管理業務が多かつまらなくなった	新しいプロジェクトや役割への挑戦
	C9	23	6	1	①あらゆることは自分の失敗のせいになされた	異動
	C10	22	3	1	①嫌がらせなど人間関係がうまくいかない、仕事も激務、学業も不振	一時休職、復帰 自分の経験・キャリア不足を割り切る

6 ワーク・モチベーションの実態と課題

4章におけるワーク・モチベーションの破壊・衰退要因の分析、および5章におけるワーク・モチベーションの回復再生要因の分析結果から、日本の組織における従業員の長期的なワーク・モチベーションの特性実態、ならびに課題を次のとおり推定する^x。

(1) 外的環境への強度の依存性

4章1節および5章1節でみたように、ワーク・モチベーションが人事異動などの外的環境に大きく左右されている。また4章2節、3節および5章2節で示したように、ワーク・モチベーションが組織から与えられた役割内容や、上司との相性、職場の人間関係に強く依存していることがわかる。つまり自らのモチベーションを組織や周囲からの評価や承認に強く依存しており、自律—他律という次元でみたときに他律的な影響力が支配的となっている実態が浮かび上がる。

(2) 長期的・俯瞰的な自己形成観の未成熟

現状では人々のワーク・モチベーション上の問題は、3章で分析したような周期的に変化する「経験モジュール」（新しい職務と人間関係など）への適応が中心的な関心事となっており、職業人生全体を俯瞰した自律的なモチベーション形成は未成熟な状態にあるといえる。

(3) 将来の経済雇用環境への非適合リスク

このような他律的なワーク・モチベーション中心の実態は、このままでは今後の日本の経済雇用環境の変化に適合できず、閉塞感をますます拡大

►x 今回の質的調査のサンプリングでは、日本の組織従業員について、公務と民間企業、一般的な管理職と専門プロフェッショナル職、職業経験年数の差異、転職経験や海外経験の有無、性差などを考慮して、できるだけ広範なバックグラウンドを持つようにした。しかしこれで日本の組織従業員全般の特徴を包括的に示しているとは考えていない。特に性別に関しては男性中心のサンプルとなっている他、官民バランスについても民間サンプルの充実が必要と考えている。

させていく懸念がある。経済と雇用が全体として右肩上がりに成長していた時代環境ならばワーク・モチベーションを組織（外部環境）に委ねても大きな問題は顕在化することがなかったし、むしろ求心力の確保や一致団結の集団精神を醸成する上で合理性があったかもしれない。しかし、縮小する国内経済と不確実性を増す雇用という環境下においては、これまでのような受け身と他責の態度によって自らのワーク・モチベーションの問題を解決することはできないだろう。従来のあり方のままでは個人も組織も閉塞に陥るリスクが高い。日本の将来に向けては、いかに自律的自己形成力を高めていくかが基本的命題になると考えられる。

7 将来に向けた個人の方略 ―自律的自己形成にいかになづくか―

自律的自己形成とは言っても、本調査結果が示すとおり外部環境の影響力は極めて強く、現実的には自己と環境の相互作用（あるいは格闘）の中で自律的な自己形成にどれだけ近づくことができるかがテーマとなる。以下ではそのために有効な方略について考察してみたい。

(1) ライフテーマの発見・確立

自律的な自己形成に近づく第一の方略は、自らの職業人生に「ライフテーマ」を持つことだと考えられる。ライフテーマと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り、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、客観的に与えられるものでなく、一見ばらばらに見えるこれまでの経験モジュールを自己創造的につなぎ合わせながら自ら主観的に作り出す（創作する）ものである。

人の職業人生は実際には環境や偶然に左右されることが多いが、自らのライフテーマを持つことによって、クルンボルツ（Krumholtz, J. D.）が言うところの「偶然」の活用力を高めることができる^{xi}。いわゆる「引き寄せの法則」と言われるように、情報は発信するところに集まり、チャンスは意志の強いところに引き寄せられるように生じてくる習性がある。ライフテーマを持つことによって、そうした環境の習性を間接的ながらも活用できる可能が高まるだろう。

ただし近年、自分探しや自己実現といった考え方が流行する中で、自己を誇大妄想し、かえって自分のあり方を失ったり、人間関係を壊してしまったりしている人達がいる。こういう場合、「自分は何者になりたいか（to be someone）」という自己中心的な考え方だけでなく、「社会に何を為したいのか（to do something）」に焦点を合わせることが一つの突破口となりうるのではないかと。また自分だけの成功や幸福ではなく、「他者の喜びを作り出す自分」というライフテーマの持ち方も重要であろう。「自己実現」の次元だけでなく、「顧客の喜びの実現」という次元、「社会の幸福や変革

▶xi 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（Krumholtz, 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。クルンボルツについては、渡辺三枝子 編著（2007）、pp71-90を参照。

►xii 筆者は、ここでいう「自律」の対概念は「従属」や「依存」だと捉えている。他方、「連帯」、「ネットワーク」、「コミュニケーション」などの概念はむしろ「自律」と補完的な要素、セットになってこそ機能するものだと考えている。

の実現」といった異なる次元を併せ持つことによって、単に自己中心的なだけではない、社会の中で支持される自律的自己形成に近づいていけるものとする^{xii}。

(2) 経験モジュールへの向きあい方

長期的なライフテーマを追求する一方、日々のモチベーションは今直面している経験モジュールの「もがき」の中にあるのが現実であろう。したがってここでは、自律的自己形成に近づくために現実の経験モジュールに対していかに向きあうべきかについて考えてみたい。

①役割内容への向きあい方

25名のサンプルで見たように、多くの場合、人は経験モジュールを環境から与えられる他律的な与件として認識している。そしてそれに一所懸命順応することで、自らのワーク・モチベーションを支えようとしている。例えば経験モジュールを構成する第一の要素である「役割内容」についても、それは組織や上司が決めるものと思い込んでいるが、実際にはワーク・モチベーションの回復再生パターンの例（5章（3））でみたように、役割や業務とは自らの働きかけによって変わりうる可能性を有している。上から与えられた役割に受動的に適應するだけでなく、積極的に自らの役割を構築していくという考え方や態度の重要性がうかがえよう。ここで自らの役割を積極的に構築していく上では、職場の常識から役割を考えるのではなく、顧客との関係において自分の役割を捉えなおしてみることが有効な場合が多い。

また役割や業務は、その客観的・一般的な価値だけで判断せず、自らのライフテーマに照らしたときの材料としての価値（主観的な有用性価値）に注目することで、目の前の業務に対する価値づけが変わってくることがある。若いうちに複数の異なる経験モジュールを蓄えておき、将来において過去の経験の点と点を創造的に自己編集して、自らの存在価値を有意義に作り上げていくという姿勢が自律的自己形成をサポートするであろう。

②タテヨコの人間関係への向きあい方

経験モジュールを構成する第二の要素である「タテヨコの人間関係」については、上司や組織を批判していても自律的自己形成には役立たない。上司とのマッチングが悪い場合、異動期待を経営へ提出するという手段はあるが、異動したとしても望ましい人間関係が待っているとは限らない。結局のところ人は、職場のタテヨコの人間関係の影響から完全に逃れることはできないし、上司や同僚に対して過度な期待やありもしない理想を抱いても自律化への解はない。であるならば、その時々職場（経験モジュール）の内側の狭い人間関係に限定されることなく、組織内外に自らを高めてくれる人間関係を長期的に作り、狭域の人間関係への精神的依存度を減らすことが健全かつ有効な方略だと考えられる。

③自己効力感への向きあい方

経験モジュールを構成する第三の要素である「自己効力感」については、「できる」という感覚の獲得と共に、「飽きた」という感覚を回避するような状況のコントロールが重要であることを4章3節で指摘した。これはチ

クセントミハイが「フロー経験」と呼ぶ状況に近く、ワーク・モチベーションを長期的・自律的に維持・向上させていくためには、自らの経験を常にフロー経験の状態に保てるように「小さな挑戦」を設定し続けることが有効であることを示唆している。

④業務強度への向きあい方

経験モジュールを構成する第四の要素である「業務強度」については、過度の多忙がワーク・モチベーションを破壊してしまう可能性を4章4節でみたが、他方で心地よいワーク・ライフバランスの状態が必ずしも当人の成長や生涯における仕事の充実感と一致するとは限らないことにも留意が必要である。自律的自己形成と職業人生の充実にとって、現状の「快適状態」は必ずしもプラスの経験ではなく、むしろ職業人生のプロセスの中では集中や没頭の経験や、苦労や挫折の経験が、将来的な自己形成にとって大きな意義を持つことがある。したがって、業務強度、あるいは仕事とプライベートのバランスについては、現状の多忙やストレス状態は長期的な視点からみて自らの職業人生に対してどんな積極的な意味を持ちうるかについて内省・考察することが重要だと考える。

(3) 複線的な働き方

自律的自己形成に近づくための個人の方略について、最後に、1つの職場、1つの仕事、1つの上下関係に完全に従属することなく、自己活用を複線的に準備する方略について考察したい。これは、ボランティア、プロボノ、顧問、客員などの柔軟な立場で、自らが自由になる時間を用いて（又は組織から許容される時間を用いて）、本業とは別の役務において自己活用の機会を構築する主体的な努力を指している。従来、忠誠を誓う儒教的価値観からは1つの職場や人間関係に完全に従属することが望ましい態度とみられていたが、これからの日本の社会経済環境の不確実性を考慮するならば、組織と個人とが相互に100%依存し依存される関係を継続することは難しく、双方にとってかえってストレスフルなものになることが予想される。加えて、人生90年時代を迎え、企業の寿命よりも個人の職業人生の方が長くなる可能性があり、一つのスキルや自己活用パターンで自分および家族の一生を経済的に支えるという考え方はかなり危ういものになることも予見される。そうした時代を乗り切っていくためには、職業人生の節目、節目で新しい職業や働き方を自律的・追加的に立ち上げ、複線的に育てていく職業人生の重要性が増すものと考ええる。

8 組織経営への示唆

以上、個人が自律的自己形成へ近づくための方略について考察してきたが、最後にこうした個人の価値観や方略の変化と並行して組織経営の側ではこの先何が課題となるかについて論点を示したい。

(1) 長期俯瞰的対話

第一に、企業は個人のワーク・モチベーションの自律化と向き合う上で、短期的なインセンティブによるモチベーションの刺激だけでなく、ライフテーマ、キャリア計画などに関する「長期俯瞰的な対話」を組織経営の中に導入し、その長期俯瞰的な対話を個別の人事異動の推進にうまく活かしていくことが課題となろう。人事異動の基本的位置づけが経営戦略や事業戦略の遂行手段にあることは今後も変わらないが、多くの人が意に反する人事異動によってワーク・モチベーションを失っている実態にもっと目を向ける必要がある。これは組織にとっても大きな損失であるはずだ。長期俯瞰的な対話に基づいて、異動の理由、狙い、期待などをしっかりと伝えるコミュニケーションが必須である。

(2) キープ・フロント

第二に、組織の人員構成の高齢化と個人の自律的自己形成とを併せて考えると、これから先、企業は、中高年者を関連会社やスタッフ部門に異動することによって本体の組織的活力の維持を図る問題解決法（キープ・ヤング）について再考が必要となろう。この解決法は中高年の構成比が相対的に低い時代には機能していたが、今後は受け皿のキャパシティ不足から難しくなる。また中高年者を現場第一線から外して中間管理職へ昇格させる方法、あるいは本社スタッフ部門へ異動させることによって前線のプレイヤーから間接的支援者へと役割を変える方法なども、もはや増え続ける中高年者の対応策としては限界が見え始めている。最前線の職務から卒業させ、育成役や支援役として間接部門にプールしていくこれらの組織方略は、今後組織のバックエンドの膨張をもたらし、現場への間接コストの負担を上昇させ、組織全体の活力を削いでしまう危険性が高い。

企業は今後、長期間最前線で価値を発揮し続ける人材を報酬面も含めて最重視する「キープ・フロント」政策の検討が必要となろう。これには管理職や本社スタッフが偉くて、それらが目指すべき出世モデルだと考える従来の価値観からの脱却も必要である。従来の「キープ・ヤング」政策は中高年という問題児を組織の外側に吐き出すことで本体の人員を若く保ち活力を守るモデルであった。ここで提案する「キープ・フロント」は問題児を組織の外側に転嫁するのではなく、むしろ中高年に最前線での挑戦を課し続けることによって逆説的にモチベーションを引き出し、もって組織の付加価値創出力や競争力を高めようとする考え方である。人は最前線でプロとして長期間働くことを是とする（尊重する）組織スキームのもとでは、おそらくプロとしての自己開発欲を従来以上長期間に亘って持続させることができるだろう。

(3) 兼業兼務に対する肯定的アプローチ

第三に、個人による「複線的な働き方」に対応して、企業は個人の兼業兼務に対していかなる姿勢を取るべきか再考を必要としよう。従業員の兼業には組織への忠誠心や求心力の弱体化、本業への関与の散漫化、企業の将来を担うコア社員の希薄化などのリスクがあり得るため、兼業の許可や肯定は判断が容易ならざるものがある。しかし繰り返し述べるように、

100%個人を束縛する忠誠関係は、100%組織に頼る依存関係とセットであり、そのような関係からは組織政治などの内向きの力学は発達しても、外向きの創造性や事業開発力は生まれにくい。今後日本企業がますますグローバル化していくときの組織のあり方とも矛盾が生じるだろう。兼業を肯定し個人の自律化を許容しつつ、その力を効果的に引き出す組織フォーマットの形成が経営にとって新たな挑戦となっていくであろう。

(4) ミドル・ベンチャリングシステム

第四に、企業は中高年ベンチャリングを促す方法について検討が必要となろう。中高年期とは若い頃に持っていた資質や能力が減退する一方で、若い頃には無かった経験や判断力が高まり、自分自身を現実的に理解しながら、自らを創造的に編集していく時期にあたる。この時期は本来もっと事業プロデューサーとして力を発揮すべき時期である。問題は現在の組織がそのような個人のシナリオと整合しておらず、中高年を専ら既存組織における出世か停滞かのシナリオに追い込んでいる点にあるのではないか。組織が想定している個人のシナリオが狭隘かつ古いように思われる。日本の企業組織を今後の経済環境と個人の生き方にフィットしたものへ変えていくために、中高年のベンチャリングシステムもまた論点の一つとなるであろう。

9 おわりに

本稿は、先の「職業人生のモチベーション」(齊藤、2012)の続編として、その論考の充実・強化を目的として執筆した。特に本稿では、人のワーク・モチベーションの長期波動現象の基礎的単位として「経験モジュール」という中期的構成概念が存在し、これが波動の上下動を大きく左右していること、またそこに見られるワーク・モチベーションの破壊・衰退と回復再生に関わる主たる要因、さらに外部環境に左右され続ける他律的なモチベーションから自律的自己形成へとシフトしていくために有効と考えられる方略について考察を進めてきた。また個人の自律化方略と並行して今後検討されるべき企業の新たな組織方略についても論点提起を行った。

前回論文と今回の続編を併せて、人の長期的ワーク・モチベーションの実態、メカニズム、将来方向、ならびに日本の組織の未来適応などについて一定の接近が出来たのではないかと考える。これはワーク・モチベーションに関する先行研究が各種の欲求論^{xiii}、価値論^{xiv}などのモチベーションの一般源泉理論、あるいは比較的短期の刺激反応モデル^{xv}を中心として蓄積されてきたことに鑑みると、それらとは違った長期的・統合的観点からの開拓的なアプローチということができるのではないかと考える。

本稿の研究を通じて日本人のワーク・モチベーションにおける外部環境への依存性の強さ＝他律性に改めて気づかされるとともに、その精神の社

▶ xiii 欲求論としては、例えばマズロー (Maslow, A.H.) の「欲求階層論」や「自己実現欲求」を始め、マクレランド (McClelland, D.C.) の「達成欲求」、デシ (Deci, E.) の「自律欲求」、太田の「承認欲求」などがある。欲求論の整理については齊藤 (2012) を参照。

▶ xiv 価値論としては、例えば仕事の内容特性そのもの(“興味価値”)の重要性を指摘したハーズバーグ (Herzberg, F.) の「二要因理論」やハックマン&オルダム (Hackman & Oldham) の「職務充実理論」、チクセントミハイ (Csikszentmihalyi, M.) の「フロー理論」、「有用性価値」に焦点を当てたロック&レイサム (Locke, E.A. & Latham, G.P.) の「目標設定理論」、「関係価値」に焦点を当てた東の「自発的役割人間」などがある。価値論の構造化について齊藤 (2012) を参照。

▶ xv 短期的モデルとしては、例えばアトキンソン (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」などがある。短期的な経済価値の計算に基づくモチベーション・モデルの限界と欠点については齊藤 (2012) を参照。

会性や人間的優しさを評価したい気持ちと裏腹に、このままでは今後の経済雇用環境の変化に適応できず、日本人のワーク・モチベーションがますます閉塞、停滞してしまうのではないかと危機感を強く抱いた。職業人生が完全に自己制御できるわけもなく、また自己中心的な人達ばかりの組織や社会形成が目標ではないが、相対的にみるならば日本人は自律的自己形成への態度と方略を強化していくことがこれからの環境を生き抜くために必要であろう。

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)
- Herzberg, F (2003), *One More Time: How do you motivate your employee?*, Diamond Harvard Business Review, April 2003
- Kooij, D. (2008), "Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age", *Journal of managerial psychology*, Vol.23 No.4, pp.364-394
- 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)
- Stamov-Roßnagel, C. (2010), "Older workers' motivation: against the myth of general decline", *Management Decision*, Vol.48 No.6, pp.894-906
- 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
- 太田肇 (2007)、『承認欲求』、東洋経済新報社
- 齊藤義明 (2012)、「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—」、国際広報メディア・観光学ジャーナルNo.15 2012
- 服部泰宏 (2011)、『日本企業の心理的契約 組織と従業員の見えざる約束』、白桃書房
- 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
- (平成25年1月7日受理、1月17日採択)