

職務動機づけ論の構築

下 崎 千代子

この論稿においては、経営学における職務動機づけ論を心理学の流れと同じく欲求系・行動系・認知系アプローチに分類し(下崎千代子, 1986年), それぞれが人間行動のある特定の部分を説明するにすぎず, 全体としてはじめて職務動機づけ論に必要な人間行動モデルが構築されることを論じている。そして, 三つのアプローチから導かれる動機づけについての結論は互いに矛盾するものでないことを示し, 具体的な動機づけを考える際には「事前動機づけ」と「事後動機づけ」にまとめられることを論じている。

1. 職務動機づけをめぐる三つのアプローチ

従業員の行動を動機づけようとする場合には, 我々は明示的あるいは暗示的に人間はいかに行動するかについての人間行動モデルを想定しているが, 心理学ではこの人間行動の観点について異なる欲求系・行動系・認知系からなる三つのアプローチがある。それに対して, 職務モチベーション論では動機づけへのアプローチの相違により, 内容理論と過程理論とに二分類している(Luthans, 1985, pp194~195)。この二分類では行動主義に基づくアプローチは含まれていないので, このアプローチも含めると職務動機づけにも三つのアプローチが存在することになる。

これらの三つのアプローチを統合することで我々はより現実的な人間像へと近づくことができるわけで, 職務動機づけの立場からもより有効であると考え, この論稿ではそれらを統合した動機づけモデルを提示する。

まず, 心理学の三つのアプローチの第一は欲求系アプローチである。このアプローチでは人間行動の原動力となるものは何かを探求し, その原動力となるものが行動を生起させるというモデルをとる。この原動力には本能・動因・動機・欲求・要求などさまざまな用語が採用され, 厳密な定義からすれば各用語ともその中身が異なるものであるが, 先に述べた人間モデルを想定しているという観点からは同一分類枠に組み入れられる。例えば, 人間には様々な欲求があり, その欲求に欠乏感が生じるとその欠乏感を充足させるような行動が生起させられると考えられている。この場合, 欲求が行動の原動力として仮定されているわけで, 本能や動因を欲求という用語に置き換えてもこの文章は成立する。以下では, 動因・本能・欲求等の総称として「欲求」という用語を用いる。

しかし、欲求モデルが仮定するように欲求の欠乏感の充足がすぐに特定の行動を生起させることはない。空腹感、すなわち食欲における欠乏感を感じたとしても、どこで何を食べるのかを決定したうえで行動が生じる。このように、欠乏感を感じた欲求は行動の原動力とはなるが、それがどのように充足されるのかは欲求系アプローチでは考慮されることはない。

つぎに第二の行動系アプローチでは、どのような行動をとるのかは欲求系アプローチとは逆に明瞭に表わされている。行動系アプローチでは、行動の結果がその行動の反復性を決定するという欲求系とは全く異なる側面から人間行動を解明している。こうした考え方は行動主義の中でもスキナーに始まるオペラント条件づけに典型的に見られる。ある状況の下で人間がある行動をとり、その人にとって快なる結果を随伴したとするならば、その人はそのような状況下では同じ行動を繰り返すが、その逆に快なる結果を導かなければ、その人はそうした状況下では同様の行動を生起させることはない。ソーンダイクの効果の法則 (Law of Effect) はこのことを明瞭に表現している。しかし、行動主義に基づく心理学では個人にとっての快・不快といった測定及び観察できないものは分析対象からは除外されており、行動の反復性を高める結果を強化子と呼んでいるにすぎない。いずれにしても、こうした過去における行動と結果との関係が、その後のある時点での行動を生起させる決定要素であると考えられる点は同じである。

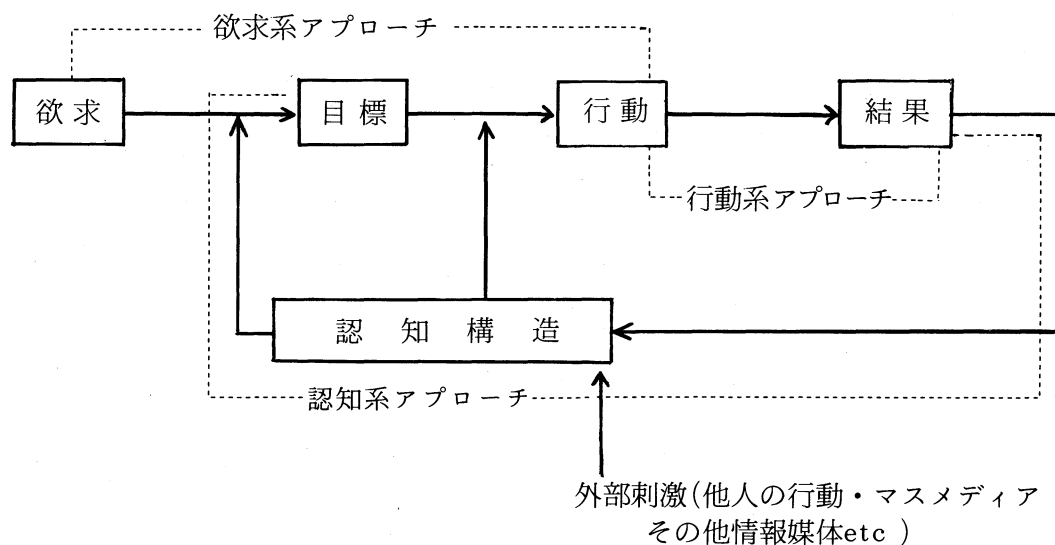
このように、行動系アプローチでは過去の行動と結果の関係が機械的に現時点の行動を生起させると仮定するが、現実には人間は長期記憶を有していることは否定しがたい事実としてあるわけで、この記憶 (認知) がいかに学習に関与しているのかが問題となる。逆に、認知の関与を認めるならば、行動主義のような機械的アプローチは人間行動を説明するうえで、限界を持つことになる。

こうした行動主義の限界を克服することで現われたのが第三の認知系アプローチによる人間行動の解明である。ここでは、人間はいかにさまざまな刺激を処理しており、それが人間行動といかに関与しているのかを分析対象としている。認知的アプローチも欲求系と同様さまざまな理論が展開されているが、分析対象は大きく二つに分けることができる。その第一は認知構造そのものを対象とするもので、知覚や記憶の過程及び構造を解明しようとする。こうした理論は動機づけの観点からは関係が非常に薄いものである。第二の分析対象は、人間の行動と認知との関連を扱っている。まず、我々は行動主義で研究対象とされた個人の行動と結果の関係を記憶している。さらに、自己自身だけでなく他人の行動をも観察しそれをも記憶しているし、各種情報媒体を通じて自らが観察不可能な行動と結果の関係をも我々は記憶しておくことができる。そして、記憶された情報は我々がある欲求を充足させよう、ある目標を達成させようという際に探索されて、いくつかの行動パターンの中からあるひとつのものが選択される。こうした行動案の選択にあたっては、ある状況ではこの行動というように一義的に決定されることもあれば、不確定要素があると十分に推考されたうえで選択されることもあり、さまざまである。

いずれにしても、行動系アプローチが仮定するように、結果が機械的に行動の反復性を高めるのは比較的単純な意思決定に限定される。この行動-結果関係、すなわちある行動がいかにある結果を生じさせるかについての確率の他に、我々は嗜好パターンを有しており、行動案の選択の際には行動-結果関係だけでなく、好みも選択の際の重要な要素となる。このように、我々の行動はいったん認知構造の中でシミュレーションさせたいうでのものである。

以上、欲求系アプローチ・行動系アプローチ・認知系アプローチを統合してみると、人間行動モデルは、第1図のように描くことができる。

第1図 人間行動の統合モデル



この統合モデルでは、人間には行動の原動力（欲求）があり、それが起動させられるとそれに応じて認知構造からその欲求に対応する目標が選択される。そして、その目標を達成するための行動が認知構造内より選択され遂行される。そして、その行動の結果としていろいろな状況が生起するわけで、それがまた認知構造内に記憶され、それ以降の目標決定、行動選択に影響を与える。この循環が繰り返されながら我々は日常生活を送っていることになる。

このように図示してみると、それぞれのアプローチは相互に関連しながら人間行動全体を説明していることが理解できる。各アプローチの関連をもう少し具体的に述べてみよう。

欲求系アプローチと行動系アプローチでは欲求が行動を生起させるという考え方と結果が行動を反復させるということで行動の説明は全く異なる側面からアプローチしている。しかしながら、行動を生起させるようになった原動力としての欲求は行動した結果、充足させられねばならない。逆に言うならば、行動を強化するところの結果（強化子）は何らかの形で欲求を充足させるものでなければ強化属性は伴わない。このように、欲求と結果（強化子）とは対応するものでなくてはならないのである。自動販売機にお金を入れてボタンを押すと缶ジュースや煙草が出てくる。行動理論では、この缶ジュースや煙草の出ることが自動販売機にコインを入れるという行動を強化させると説明されるが、ジュースや煙草が何らかの欲求を充足する

からこそ、それが強化子となりうるわけで、もし何ら欲求を充足させなければ、単に子供のおもちゃにはなるかもしれないが、大人のこうした行動を反復させる強化子とはなりえないはずである。

ゆえに、動機づけを考える場合には何らかの行動の結果として強化子となるものを提供するわけであるが、その強化子は人々が何を欲しているかその個人の欲求分析により求められる。ルーサンスの組織行動変容における報酬の分類(Luthans, F. & Kreitner, R., 1975 p101)をみても、この欲求との対応関係を理解することは可能である。

つぎに欲求系アプローチと認知系アプローチでは、欲求に欠乏感が生じた場合、すぐに行動が生起させられるのではなくこの間にはさまざまな認知過程が介在している。例えば、コンピューテンス欲求を充足させたいという状況があったとしても、その個人がどのような行動をとるかは何も説明はしない。その個人は自分の認知構造の中から、例えば美しい絵を書けるようになりたいという目標を設定するかもしれないし、自動車の運転をマスターしたいと思うかもしれない。何を目標として選択するかはその人の認知構造に大きく依存している。もし、絵を描きたいという目標を設定したとすれば、道具をどこで購入するのか、どの先生に教わるのかなどさらに具体的な目標達成に必要な下位目標の選択及びその目標達成行動の選択が行なわれる。こうした関係は、ミラー、ギャランター、プリブラムのTOTE単位によって説明されている。このように、欲求系アプローチでの欠乏感を伴う欲求は、認知的プロセスを経て始めて行動へ移され、欲求充足活動が遂行されるのである。

最後に、行動系アプローチと認知系アプローチの関係ではまず行動—結果関係は認知構造内に記憶される。そして、欲求が喚起され目標を設定しその目標達成行動を選択しようとする場合、過去の記憶された行動—結果関係に影響されることはすでに述べたとおりである。ある行動が習慣化されると我々は欲求とは関係なく、ある状況を認知するとそれに伴う行動が一義的に決められ、刺激(S)—反応(R)という一義的な関係下で行動が生起するようになる。我々の日々の行動の多くはこのS—Rによって支配されている。そこでは欲求の喚起とは関係なく、刺激の認知が行動の生起となる。「朝起きて顔を洗い、服を着がえ食事をとって、駅まで歩き電車に乗る」といった時、我々は欲求や報酬とは無関係に行動している。しかし、こうした場合であっても何らかの形でこうした行動が報酬をもたらしかつ欲求が充足されたということが必要である。

このように、結果(強化子)によって強化された行動であっても認知が重要な役割を果たしているのである。すなわち、結果は行動に直接影響を与えるのではなく、まずは認知に影響を与える。そして、認知構造の中から行動案が選択される。こうした観点に立つならば、認知に影響を与えるのは行動主義の主張するその個人個有の経験に限定する必要はなくなる。認知構造内で再生しうる行動—結果関係を含むいろいろな情報が行動案選択の際のレパトリーとしてあげられる。こうして、認知的アプローチの採用により、我々は個人以外のさまざまな媒体

が個人に影響を与える可能性を主張できるようになる。このことは職務動機づけを考える際には重要な点である。

以上のように、三つの異なるアプローチは人間行動全体からするとある特定の部分だけを対象として、他の部分は捨象しつつ人間行動のメカニズムを解明しようとしてきた。それぞれのアプローチとも人間行動の説明に関しては有効性を持つけれど、この論稿では三つのアプローチの統合モデルを想定して、そこから動機づけの本質となる点を浮かびあがらせたい。

以下では、まず各アプローチから導かれる職務動機づけに関する結論は何であり、各アプローチの結論はどのような関係にあるのかを明らかにすることで、職務動機づけのあり方に対して新たな観点を示していきたい。

2. 欲求系アプローチ

欲求理論の体系づけで職務動機づけに最も影響を与えたのはマズローの欲求階層説である。彼は欲求を生理・安全・愛情・承認・自己実現欲求の五種類に分類し、それをより低次の欲求から高次の欲求へと階層化したのである。そして、低次の欲求が充足されるとはじめて次の段階の欲求が活性化され、その欲求の充足行動がとられると主張した。この五種類の欲求をさらにアルダーファは生存・関係・成長欲求という三種類に分類しなおしている。マズローの欲求の五分類及び階層説の妥当性については実証的には検証されておらず、現実的な我々の行動を考える場合には、アルダーファの分類がより適している。しかし、この三つの欲求についてさえも、実証性があるわけではない。

欲求理論における最大の問題は「欲求とは何か」である。人間が何かしたいこと、それを「欲求」とするならば、我々は無限に欲求のリストを書き綴らねばならないであろう。そして、たとえそのリストが作成されたとしても、それは個人認知の中のある種の記憶の分類にすぎず、逆に欲求とは人間の認知構造内にあるという矛盾を生じさせてしまう。ゆえに、欲求とは人間にある事をしたと思うせる何かであり、その「したい」と思う底にあるものを解明しなければならない。そこで、欲求という用語を用いるには、それが我々の生理的あるいは神経的構造や過程とどのように関連しているのかを解明しなければ、欲求自体の存在そのものが否定されることになりかねない。

先の人間行動モデルで説明したとおり、欲求とは人間行動の原動力となるもので、行動を一定の方向にむけそれを維持させるエネルギーを提供する役割を持つ。そして、この原動力となりうるものに何かがあるかを解明することがここでの欲求とは何かに対する回答となる。

まず第一に誰もが否定しえないものが生理的不均衡に基づく欲求である。これは生得的に全ての人々に備わっているものであり、食欲・睡眠・性欲など人間の基本的な生命あるいは子孫の維持にあたって不可欠な要求である。こうした欲求は生理的なホメオスタシスがくずれるとその均衡を回復しようとする力が働くわけでこれが生理的欲求となる。これらは科学的にも証

明可能で誰もが否定しがたい欲求である。

生理的不均衡以外に我々は行動の原動力として何を見出せるであろうか。生理的ホメオスタシスが達成されたならば、次に我々は心理的不均衡を解消しなければならない。人間は生理的だけではなく、不安やストレスなどのように心理的なアンバランスにおちいることがある。そうすると、我々はそのアンバランスを解消し心理的安定状態を求めようとする傾向にあり、これが行動への原動力となる。

乳児は母親またはそれに類する人から十分な愛情を与えられ不安感を取り除かれなければ自分から歩いたり言葉を覚えたりという成長に対する要求がストップしてしまう。また、シャクターの実験にあるように人間は不安を感じると同じような立場にある人同志集まろうとする傾向がある。さらに、フェスティンガーは、人間の持つ二つの認知に矛盾が生じると、人間はその矛盾を解消しようとする活動を生起させると、認知間の矛盾が行動の原動力となりうることを示唆している。このように、人間にとっては心理的不均衡及びそれに基づく不快感は生理的不均衡同様取り除かねばならない。そして、これらが社会的欲求と呼ばれるものの基底にあると考えられる。

つぎに、生理的・心理的不均衡が解消されたとしても、我々はさらにいろいろな行動を生起させようとする。それは何故か。これを生理的なレベルで解明しようとする研究が行なわれており、これを説明する概念として「覚醒」という用語が用いられる。

覚醒 (Arousal) とは「生活体が適切な行動を行なうためには活動レベルが一定の水準に保たれていることが必要とされるが、この活動水準を維持する働き」(「新版心理学事典」1981, p117) のことを言う。すなわち、我々は目覚めている時には一定の覚醒水準にあり、これは脳幹から大脳皮質に対し常に電氣的刺激が送られていることによる。このことは、覚醒状態の下で我々ははじめて外的刺激を知覚する準備があるということとともに、認知系(大脳皮質)に対してたえず刺激が送られるということは外的刺激がなくても内的な認知から何らかの行動目標が喚起させられる準備状態にあることを示す。すなわち、生理的・心理的不均衡のない状態であっても行動を生起しようとする原動力を「覚醒」という状態に求めることができるのである。それに対し、睡眠状態にある時にはかなり強烈な刺激以外は認知されず、当然行動への原動力ともならない。ゆえに、人間の成長欲求の基底にこの覚醒概念を用いることができる。こうした原動力を仮定する欲求に、マズローの自己実現欲求、ホワイトのコンピーテンス欲求などがあげられる。但し、こうして、生起させられた行動はその結果内的満足を得る必要がある。行動理論が説明するように、もし自分で遂行した行動の結果として報酬が得られなければ、こうした自発的な行動は強化されることなく非常に弱いものになってしまう。ゆえに、こうした欲求は全ての人に備わっているものであるが、後天的にどのように強化されたかどうかにより、こうした欲求の強さが決定させられる。

生理的・心理的不均衡のない状態においても、我々は新たな刺激を求める行動をとる。この行

動は単にテレビやステレオのスイッチをひねるといったものから、誰もいどんでいない場所へ冒険に出かけるといったものまで幅の広さを持っている。感覚遮断実験において人間は刺激のない状態ではいかに耐え難いかが明らかにされたわけであるが、この説明も我々は覚醒理論に求めることができる。

このように、我々の行動の最も基底にある原動力として覚醒状態を置くことができる。そしてこの状態の下で、生理的・心理的不均衡の解消行動を生起させたり、この両者が均衡状態にある場合には自発的な行動生起へと動機づけられる。この際、重要なのは、生理的・心理的不均衡の解消は単に不快の除去にすぎないが、覚醒に基づく自発的な行動は責極的な快の追求となるという点である。ゆえに、こうした自発的な行動は遂行結果として行動理論的に表現するならば内的報酬を提供することになる。

このように、行動の原動力は生理的不均衡・心理的不均衡・覚醒という三つのもので説明することができる。アルダーファの生存欲求・関係欲求・成長欲求はそれぞれに対応するものと考えることができる。

それでは最後に、欲求系アプローチから導かれる現代における職務動機づけの重要なポイントとは何であるかを述べてみる。まず、覚醒理論でわかるように人間には誰でも新たなるものを自らが求めていこうとする欲求、すなわちデシの言うところの内発的動機づけが存在する。こうした欲求は人間の生存等が脅かされている場合にはマズローの言うように表面には現われてこないが、生存あるいは社会的な欲求が充足されたならば、我々は覚醒のおもむくままに自らの思うとおりに行動したいという欲求が喚起されるのである。このことはその個人の認知構造に基づいて行動するということである。そして、これらはマズローでは自己実現欲求、アルダーファでは成長欲求、マクリーランドでは達成欲求、ホワイトではコンピテンス欲求などさまざまな用語で述べられている。しかし、これらは全て人間は自分の認知に従って行動する原動力を持ち、それが遂行されると内的満足を得ることを意味する。そして、現代の職場における動機づけを考える場合、こうした内発的な自主性・自発性あるいは創造性を尊重する管理方法の必要性が強調されることになる。このことは個人の裁量の余地を大きく持ち、その範囲内では個人の判断で行動をさせることがより大きな動機づけ、さらには生産性増大に結びつくという職務動機づけの考え方を導いた。マズローのY理論・ハーツバーグの二要因論から導かれる職務拡大の考え方、ボルボでの試み、あるいは参加的管理スタイルなどは全て欲求系アプローチから導かれる結論に基づくものといえる。

但し、こうした傾向の背景にはその個人にとって生理的な不均衡は容易に解消されること、さらにその職場において心理的な不均衡が生じていないということを前提にしている。現実には、生理的不均衡は解消されてはいるが、職場の人間関係から生じる心理的不均衡の問題に悩まされている職場も数多い。

3. 行動系アプローチ

行動系アプローチでは欲求系アプローチのように人間行動について多様な考え方はなく、行動はレスポンド行動とオペラント行動に分類されるだけである。レスポンド行動は一定の刺激に無条件に反応する反射行動であり、動機づけという観点からは特に問題とはならない。それに対し、オペラント行動は人間の自発的な行動であり、オペラント条件づけにより強化したり消去したりすることができる。

行動主義アプローチの内容については筆者の前稿（下崎千代子，1986年）において詳しく述べられているので、ここでは詳細については省略する。

そこで、この節では行動系アプローチは人間を動機づけるという観点からはいかなる考察がなされているのかという問題を論じる。行動系アプローチでは、行動に随伴する結果によって人間の行動が強化をうけ方向づけられるという行動モデルを仮定している。このことを職務動機づけの立場からみるならば、人間の行動を変容するには行動に随伴する結果、すなわち望ましいとされる行動を遂行したあとにその個人にとって強化子となりうる報酬（あるいは嫌悪刺激）を提供するという点に関心が絞られる。

ここで、第一の問題はどのような結果（報酬または嫌悪刺激）を提供するのかという点である。報酬を提供したり除去したりすることで行動を変容させるのか、それとも嫌悪刺激を用いるのかである。嫌悪刺激により他人の行動を変容させようとする、いくつかのマイナス効果（下崎千代子，1986年，pp11～13）が伴う。ルーサンスは罰にはいくつかのマイナス効果が伴うことを述べているが、負の強化については言及していない。しかし、我々がマイナス効果を生じさせるのは嫌悪刺激による行動変容の場合であると筆者は考えている。何故なら嫌悪刺激はレスポンド条件づけによって不快感を伴わせるわけで、そのことがマイナスの効果を生じさせているからである。

嫌悪刺激の使用は行動を変容するのではなく単に行動を抑制または強制させているだけで、その提供者及び周囲の環境にも嫌悪的感情を転移させるなどのマイナス効果を発生させるため、職場での従業員の行動変容においてはこうした嫌悪刺激の利用による行動変容は回避すべきであることが理解できる。

つぎに、嫌悪刺激を用いないで報酬（正の強化子）を行動に随伴させる場合でも、報酬は外的報酬と内的報酬とに分類される。外的報酬とは行動の結果として自己以外から提供される報酬と定義できる。それに対して、内的報酬とは外側からではなく自己自身が自分に対して与える報酬で、いわゆる自己満足、もっと具体的にいうならば「出来た」というような自己充実感のようなものと定義できる。外的報酬であっても結果的にはそうした報酬が個人の内的満足を生じさせねばそれは強化子とはなりえないであろうが、ここでの区別は報酬が自己自身から提供されるか否かという分類である。

この二つの異なる報酬はその効果においてやはり差が生じる。外的報酬はその報酬を十分に提供されたあとでは強化子として機能しなくなる。空腹の際にはおいしそうなステーキは報酬になるが、満腹の時にはそれは報酬とはならない。また、最初は欠乏状態にあったとしても同じ報酬を提供し続けるならば、その効果は低下してしまう。それに対して、内的報酬は提供し続けたとしてもその効果は低下するということはない。但し、一度したいと考えていたことを達成してしまうと、二度目からはその効果は減少するから、同じ内的報酬を得るためには新たな行動目標を設定することが必要となる。人間はたえず新たなものに挑戦していこうとする理由をこのことにより説明することができるであろう。

もし、我々が内的報酬に充足しきってしまうことがあるならば、幼児は大人にまで成長する前にすでにその成長が止まってしまうことになる。我々は内的報酬に満足することがないから故に次々と成長を遂げることができるのである。このことは欲求系アプローチで述べた内容と同じことを意味している。自発的に行なわれた行動の結果として得た満足とは覚醒状態下における純粋な快の追求と同じであり、生理的・心理的不快感の解消とはその満足状態は異なる。

ある目標を達成し充実感を得たからと言って、新たな行動への意欲が消滅することはないわけで人間はある目標を達成したとしても新たに次の目標へ挑戦しようとする。しかし、最大の問題は内的報酬は他人からは提供することが出来ないということである。ということは従業員の動機づけを考えるにあたって何の手の施しようがないのであろうか。一般に、こうした内的報酬を導く手段として有効なのは、情報のフィードバックである。ある目標を設定しそれに対して実績の情報をフィードバックすると行動が強化されるということは多くの実証データにより証明されている。ロック (Locke & Latham, 1984, 邦訳 pp82~90) は、情報のフィードバックはそれ自体では有効でなく、目標との比較において有効であることを実証している。

フィードバックは二つの点で行動を強化することができる。第一に実績が目標に達していない場合には認知的不協和理論が主張するように人間は不快を感じるわけで、この食い違いを解消しようと目標達成への努力が促がされる。ここでは負の強化がなされるわけである。第二には目標を達成したならば、その内的満足によりそれ以降の目標達成行動が強化されるのである。これは正の強化となる。こうして、目標に対する情報のフィードバックは二重の側面から目標達成行動を強化するという性質をもっている。

但し、第一の場合の負の強化の際に結局は目標を達成できず、達成行動を放棄したとすると逆の強化が行なわれ、目標を設定されるとそれから逃れようとする行動が強化される場合もあることを考慮に入れなくてはならない。ゆえに、目標は達成されなくては強化子とはならない。

以上、行動系アプローチからの職務動機づけに導かれる結論は、行動の直後に何らかの結果を提供することで従業員の行動を変容（動機づけ）しようとするわけであるが、結果として嫌悪刺激の利用は避ける方が良いということである。そして、報酬により行動を強化する際にはさらに外的報酬より内的報酬を用いる方が長期的な効果が期待できる。その際内的報酬の提供

に効果的なのは目標を設定し、それに対する情報のフィードバックを用いるということを書いてきた。

4. 認知的アプローチ

認知が人間行動といかに関連を持っているかについては、1950年代以降さまざまな研究がなされてきている。この認知系アプローチにはいくつもの理論が発表されているが、それらは体系的にはまだまとめられてはいない。そこで、この節ではこれらの理論の中で人間の行動と関連を持つ代表的なものを取りあげそれから導かれる結論を検討する。

まず、意思決定論や期待理論では、行動へと導く目標が認知構造から選択され、つぎにその目標を達成する行動を決定し、具体的に実行するというプロセスをとる。意思決定論ではある状況下において人間の認知構造内でいかに目標を選択していくかそのプロセスに焦点が当てられているのに対して、期待理論ではある時点で人間はどの行動案を選択するかを主として分析している。そして、期待理論での行動の選択は、ある行動を選択したならばそれはいかなる結果に導びくか、そしてその結果を生じさせる確率(期待値)はいくらかとそれらの結果が個人にもたらす満足度(誘意性)とをかけあわせた合計の最大値となる行動を選択すると述べている。期待とは行動理論を認知過程によって説明しようとする概念である。但し、行動理論ではある行為は必ずある結果を生じさせるとするのに対して、期待理論ではある行為は100%ある結果を生来させる^{注)}とは考えていないという相違はある。

意思決定論や期待理論では行動へと導びく前段階の目標や行動案の選択・決定がどのような認知的過程を経ているのかの解明にあてられていたのに対して、社会的学習理論では学習は個人の経験以外に他人の行動の観察によっても、認知的に学習しうることの解明を試みている。この認知的な学習の可能性を認めることは、他人だけではなく文書やイメージあるいは口頭の情報からも人間は抽象的に学習する可能性を示唆することになる。そして、こうした多様な情報源から記憶された認知は先に述べた目標決定や行動案の選択の際のレパトリーとして想起されることになる。

最後に、認知的不協和理論では認知構造内にある二つの認知が矛盾するものでありかつその認知が重要なものである場合には、それは個人にとって不快(不協和)となり、この不協和を低減しようとする活動がとられると主張する。これは、先に述べた欲求系アプローチで心理的不均衡が行動の原動力となりうるということをひとつは示唆するものである。

このように、認知系アプローチでは欲求系や行動系の理論を認知という媒介要因をとおして説明しようとするものであり、現実の人間行動を全く新しい角度からアプローチしている。

注) 行動理論では、部分強化の方が行動を動機づける力は強いとしているが、このことは行動がある結果を導びく確率が低い場合ということになる。しかし、期待理論では、期待値は高い方がある行動を選択する可能性は高くなるとしている。この両者は、はたしてどのような関係になるのだろうか。

それでは、認知系アプローチは職務動機づけに対してどのような新たな視点を投げかけてくれるのであろうか。まず、認知系アプローチ全てに共通する基本的な人間モデルは、認知構造の中から選択される目標や行動案が人間の行動を生起させるという前提をもつ。欲求という行動の原動力を仮定することもなく、欲求は目標を決定する一つの要因として扱われるにすぎない。同様に、強化子という自動的に行動を反復させるという機械モデルをとるわけでもなく、学習も一つの要因として扱われるにすぎない。人間は行動する前に頭の中で今から行なおうとすることを推考したあとで、目標や行動を選択し、その次に行動を遂行させるのである。ゆえに、この目標の決定・行動案の選択が人間行動を決定する最も重要な過程となる。この認知系アプローチの根底には、人間は欲求や報酬に振り回されることなく、自らが自主的に選択し行動するという人間観が潜んでいる。

このように、我々の日々の行動を決定するのはその人の認知構造であって、欲求や強化子はこの認知構造に影響を与える主要な要因となり、逆に認知構造は欲求や強化の媒介要因となる。とするならば、我々が職場での動機づけを考える際には、第一に認知構造に働きかけることが必要となる。このことは、いろいろな媒体を通じてある行動に導びく情報を伝達するということである。最も具体的な例では、ある仕事を依頼したいとすれば、その事をその個人に伝達するわけで、その個人が他にやるべきことややりたい事がなく、その依頼を不快に感じないならば、一般に我々は依頼された仕事を断わることはない。このように直接的な行動を誘導するような情報を伝達する場合もあれば、「我が社は全ての面で業界のトップを狙う」という抽象的な情報伝達により、潜在的にモラルに働きかける場合もある。さらに、社員の認知範囲内にいる他の社員や管理者の行動も認知に影響を与えることができるなど、認知への影響の方法は多種多様である。

ここで、最も注意すべき点は伝達された情報に不快感を伴わせないことである。こうしたことを検証した実験は少ないが、人間は不快を伴う情報を選択することはまずない。逆に、その情報により大きな快が伴い、達成可能性も高ければ、我々は有無もなくその情報に対しては選択の際に高い優先順位をつけることになる。

ある情報が快となるには二つの要素が必要となる。第一にその情報のとおりに行動した結果、何らかの快が得られることが伝達されることである。これは抽象的学習の原理を考えるとそうである。第二には情報そのものに快が伴う、すなわち好ましい状況下でその情報が伝達される必要がある。例えば、嫌いな人間が提供した情報は、その結果として快状況が得られるとわかっていたとしても、我々はそうした行動案を回避しようとする。これは行動主義のレスポネント条件づけにより説明づけられる。

以上のとおり認知系アプローチでは、行動はそれ以前の認知上で想起させられる目標や行動案に対応するものであるから、動機づけを考えるならばこうした個人の認知にいかに関与を与えるかということになる。

5. 動機づけの二側面

以上三つのアプローチから導かれる動機づけについての考察をここでまとめてみると次のようになる。

欲求系アプローチでは、物質的充足が満たされた先進国において重視されねばならない欲求とは、自己実現欲求・成長欲求・コンピーテンス欲求といった自らが行動を起こし、自らが選択した行動を遂行し、その結果内的な満足を得るという欲求である。生理的・社会的欲求も職場での動機づけを考える際には重要な欲求であるが、生理的・社会的欲求は充足されない場合には不快感を感じるが、充足された場合にはそうした欲求は行動へと動機づける力を失なう。それに対して、成長欲求ということで表現されるものは、純粋な快の追求を意味しており、ある行動を達成し要求が満足させられたとしても新たな要求が起こってくるわけで生理的・社会的欲求との根本的相違が見出される。

つぎに、行動系アプローチでは正の強化、その中でも特に内的報酬の随件による行動の強化が重視されている。これは欲求系アプローチの結論を繰り返しているにすぎない。自己実現欲求・成長欲求・コンピーテンス欲求の充足は全て内的報酬の提供を意味する。職務動機づけを考える場合、内的報酬は個人自らが提供するものであるので、それを援助する方法として目標に対するフィードバックによる強化ということが提唱される。

最後に、認知系アプローチでは人間は行動を遂行する前にどのような行動パターンを認知の中から選択するかにより、その個人の行動は決定づけられるとしており、この目標や行動案の選択の際に想起される認知にいかに関与を与えるのかが認知的動機づけ方法といえる。欲求や学習は個人の認知に関与を与える重要な要因であるが、それ以外にも職場においては管理者・同僚の行動や言動、経営方針・当期目標など影響の与え方は数多く存在する。そして、個人行動を直接的に動機づけるのに有効なものが「目標」である。ここで問題なのは、こうした個人にとっての外部目標をいかに個人の内部目標に移入させるのかが重要なポイントであるが、このように目標を用いることは、欲求系及び行動系の動機づけのあり方の主張と同じである。

但し、動機づけのあり方を考える際には欲求系アプローチと他の二つのアプローチとはとり組み方は全く異なる。欲求系アプローチでは必要な欲求を充足するように動機づけ方法を考案しなくてはならないが、行動系・認知系アプローチではある望ましい方向に行動を変容させる動機づけ方法はあらかじめ提供されている。このような観点に立つならば、動機づけの具体的な方法は行動系及び認知系から提案される二つの方法を用い、その二つの方法が欲求系アプローチの結論と対応するかどうかを判断すれば良いことになる。

行動系アプローチでは、ある行動の結果の操作に動機づけ方法の主眼が置かれている。すなわち、行動結果として何をどのように提供するかにより動機づけようとしているのである。そして、この提供される結果は欲求系アプローチで主張されるものと対応させねばならない。こ

のように、行動したあとの結果を統制する動機づけ方法を「事後動機づけ」と呼ぶことにする。^{注)}

それに対して、認知系アプローチでは行動が生じる前に多種多様な情報を提供することにより、事前に行動を方向づけようとするもので、ここでは「事前動機づけ」と呼ぶことにする。そして、当然この動機づけ方法も欲求系アプローチの結論に対応していなければならない。

このように、動機づけの方法としては大きく二つの「事前動機づけ」と「事後動機づけ」とに分類することができるが、現実にはこの二つを不可分に利用しなければ、動機づけ場面での実際のモラルの高揚は成功しない。これまで、成功してきた動機づけ方法を見てみると、この両面がうまく備わったものであることが理解できる。例えば、科学的管理法・目標による管理・組織行動変容などは全てこの両側面による動機づけ方法である。それに対して、事前の計画だけがあって事後的な報酬を何ら提供しない動機づけ方法や、事後的な報酬は提供されるが事前にそれが従業員に十分伝達されていないやり方といったものが現実の管理においては以外と多いものである。そうした場合には動機づけはうまく機能しえない。

科学的管理法・目標による管理・組織行動変容がこの動機づけの二側面をいかに充足しているのかを以下簡単にまとめてみよう。

まず科学的管理法では、労働者に課業を割り当て、課業を達成したら高賃率、未達成では低賃率でしか支払わないという動機づけ方法を用いている。このように課業を設定しそれに基づいて管理するのは労働者が課業を遂行する以前になされるもので、労働者に事前に伝達されているわけで、事前動機づけは十分行なわれている。それに対して、課業の遂行程度に応じて賃金が実際に支払われるのは事後動機づけとなる。科学的管理法では事後動機づけとして異率出来高給が強調されるが、テラーはこうした給与の支払い方の他に情報のフィードバックを用いている。彼は課業を達成したかどうかについて次の朝にカードでそれをフィードバックしている。このように、科学的管理法では事前と事後の動機づけがうまく利用されていることがわかる。

つぎに、目標による管理では課業にかえて目標を設定し、達成できたかどうかのフィードバック情報を逐時与えるというやり方をとる。目標管理は、目標設定が生産性にどのような影響を与えるかに重点があるが、目標設定だけでは事前の動機づけだけにとどまってしまう。そこで事後の動機づけとして、目標に対する実績のフィードバックを用いることで、より高い生産性へと導びくことになる。さらに、目標達成は自己実現欲求などの内的報酬を提供するという側面をもっている。良い計画は必ずしも良い成果を生むとは保障できないのは、事後の動機づけが十分であるかどうかにかかっている。

最後に、組織行動変容であるが、これは行動理論の応用ということで、事後の動機づけを強

注) これまで見てきたように、欲求系・行動系ともに内的報酬の提供の必要を唱えている。しかし、これは外的に提供できないものであるから、こうした内的報酬が提供できるような動機づけのあり方を設計することでフィードバックなどのように間接的にそれを行なうわけである。といっても、事後的にそれは内的報酬の提供となったかどうかを確認するといったことが必要になる。

調するものの、実際には事前に目標設定が行なわれ事前にその担当者に伝達されている場合が多い。組織行動変容では、目標が達成されたならば実際に各種の報酬が支払われ、事後的には十分な動機づけが行なわれている。

以上のとおり、動機づけを考えるにあたっては「事前動機づけ」と「事後動機づけ」という二つの側面があるわけで、このそれぞれをどのように行なうのかが、各管理手法において少しずつ異なるというだけにすぎない。そして、事前動機づけは主として認知的アプローチと対応し、事後動機づけは行動的アプローチと対応しており、さらに両者は欲求的アプローチとも対応しなくてはならないというように、三つの動機づけアプローチは構成されている。

[参考文献]

1. Alderfer, C. P. *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, 1972, Fress Press
2. Bandura, Albert *Social Learning Theory*, 1977, Prentice-Hall, Inc.
(原野広太郎監訳『社会的学習理論』昭和54年, 金子書房)
3. Bersheid, E & Walster, E. *Interpersonal Attraction*, 1969, Addison-Wesley publishing Co., Inc. (蜂屋良彦訳『对人的魅力の心理学』昭和53年, 誠信書房)
4. Deci, Edward L. *Intrinsic Motivation*, 1975, Plenum Press
(安藤・石田訳『内発的動機づけ』昭和55年, 誠信書房)
5. Festinger, L. A *Theory of Cognitive Dissonance*, 1957, Stanford Univ. Press.
(末永俊郎訳『認知的不協和の理論』昭和40年, 誠信書房)
6. Goble, Frank G. *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*, 1970, Grossman Publishers, Inc. (小口忠彦監訳『マズローの心理学』昭和47年, 産業能率大学出版部)
7. Hebb, Donald O. *Textbook of Psychology 3rd Edition*, 1972, W. B. Saunders Company.
(白井常他訳『行動学入門—第3版』1975年, 紀伊国屋書店)
8. Herzberg, Frederick *Work and The Nature of Man*, 1966
(北野利信訳『仕事と人間性』昭和43年, 東洋経済新報社)
9. Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. *Goal Setting*, 1984, Prentice-Hall, Inc.
(松井・角山訳『目標が人を動かす』昭和59年, ダイヤモンド社)
10. Luthans, Fred *Organizational Behavior 4th Edition*, 1985, McGraw-Hill, Inc.
11. Luthans, F. & Kreitner, R. *Organizational Behavior Modification*, 1975, Scott, Foreman & Company
12. Luthans, F. & Kreitner, R. *Organizational Behavior Modification and Beyond*, 1985, Scott, Foreman & Company
13. McGregor, Douglas *The Human Side of Enterprise*, 1960, Mc Graw-Hill Inc.
(高橋達男訳『企業の人間的側面』昭和41年, 産業能率短期大学出版部)
14. Miller, Lawrence M. *Behavior Management*, 1978, John Wiley & Sons, Inc.

15. Miller, G. A., Galanter, E. & Priblum, K. H. *Plan and the Structure of Behavior*, 1960, Holt, Rinehart and Winston (十島他訳『プランと行動の構造』1980年, 誠信書房)
16. Odiorne, George S. *MBO II*, 1979, Fearon Pitman Publishers, Inc.
(市川他訳『精解 目標管理』昭和58年, ダイヤモンド社)
17. Reynolds, G. S. *A Primer of Operant Conditioning*, 1975, Scott, Foreman and Company (浅野俊夫訳『オペラント心理学入門』昭和53年, サイエンス社)
18. Schachter, S. *The Psychology of Affiliation*, 1959, Stanford Univ. Press.
19. Simon, H. A. *The New Science of Management Decision*, 1977, Prentice - Hall, Inc.
(稲葉・倉井共訳『意思決定の科学』昭和54年, 産業能率短期大学出版部)
20. Taylor, F. *Principles of Scientific Management*, 1911.
(上野陽一訳『科学的管理法〈新版〉』昭和44年, 産業能率短期大学出版部)
21. Vroom, Victor H. *Work and Motivation*, 1964, John Wiley & Sons, Inc.
(坂下他訳『グループ 仕事とモチベーション』昭和57年, 千倉書房)
22. White, R. W. "Motivation reconsidered: The concept of competence", *Psychological review*, 66, 1959.
23. 伊藤淳己著『現代企業の意思決定』昭和62年, 白桃書房
24. 下崎千代子「経営における行動変容」富大経済論集第32巻第1号, 1986年
25. 西田他著『組織の行動科学』昭和56年, 有斐閣
26. 波多野・稲垣著『無気力の心理学』昭和56年, 中公新書
27. 南 博著『行動理論史』1976年, 岩波書店
29. 『新版心理学事典』1981年, 平凡社