

モチベーション理論について私たちは何をすべきか?21 世紀に向けた 6 つの提言

エドウィン・ロック、ゲイリー・ラサム

既存の理論よりも有効で、完全で、範囲が広く、実務家にとって有用な労働モチベーション理論を構築するための 6 つの提言を提示する。(1)労働モチベーションの総合的理論を構築するために、既存のメタ分析を用いて既存の理論を統合する。(2)労働モチベーションの境界のない科学を生み出す。(3)一般的な(特質に応じた)モチベーションと状況に応じたモチベーションとの間にある様々なタイプの関係性を研究する。(4)意識的モチベーションだけでなく、潜在意識的モチベーションも研究する。(5)理論構築において、内省を明示的に利用する。(6)理論を定式化する際には、人間の行動における意志の役割を認識する。

モチベーションの概念は、行動を促す内的要因と、行動の誘因として作用し得る外的要因を指す。モチベーションが影響を与え得る行動の 3 つの側面は、方向性(選択性)、強度(努力)、継続性(持続性)である。モチベーションは、人のスキルや能力の習得だけでなく、そのスキルや能力をどのように、どの程度まで活用するかにも影響を与え得る。

労働モチベーションは、少なくとも 1930 年代以降、主に上司、インセンティブ、労働条件に及ぼす効果に焦点を当てた、有名なホーソン研究(ロスリスバーガー、デイクソン、1939 年)に大きく刺激されて、産業/組織(I/O)心理学者の関心を集めてきた。しかし、1964 年になってようやく、ヴルームが包括的な理論 ―すなわち「誘意性-用具性-期待モデル」と呼ばれる快楽の計算法― の定式化を初めて試みた。しかし、労働モチベーションの分野における理論構築は一般的に、ヴルームの包括的なモデルよりも専門化されていた。

例えば、アージリス(1957 年)は、個人の欲求と組織の要求との一致に焦点を当てた。ハーズバーグと共同研究者ら(ハーズバーグ、マウスナー、スナイダーマン、1959 年)は、第一に労働の満足度の源泉に、そして、その領域内で労働そのものを豊かでやりがいのあるものにするために仕事を設計し得る方法に、主に焦点を当てた。その後、ハックマンとオルダム(1980 年)は、従業員の満足度とモチベーションを高めて一歩先んじる具体的な労働特性と心理的プロセスを示唆するモデルを開発することにより、ハーズバーグの研究を拡張した。これらの理論はすべて、組織が個々の従業員の「認知的成長」に与える効果の問題を中心に据えている。

他の理論やアプローチは、ヴルームの理論と同様に、具体的な心理的プロセスに焦点を当てている。組織行動(OB)の修正(ルータンズ、クライトナー、1975 年)は、今日では影響力がないが、意識の重要性を否定したスキナーの行動主義哲学から派生した。このアプローチは、労働モチベーションに対する報酬とフィードバックの自動的な役割を強調する。しかし、これらの効果は、目標や自己効力感といった心理的プロセスによって媒介される

(バンデューラ、1986 年、ロック、1977 年)。目標設定理論(ロック、ラサム、2002 年)と制御理論 —サイバネティクスと目標理論の機械論的組み合わせ(ロード、ハンゲス、1987 年)— は、タスク・パフォーマンスのモチベーションとしての意識的な目標の効果に焦点を当てている。帰属理論(ウィーナー、1986 年)が重点に置いているのは、自分自身または他人のパフォーマンスについて人が作り上げる属性が、その人のその後の選択と行動に影響を与える筋道である。社会認知理論(バンデューラ、1986 年)の範囲は非常に広い —その領域は労働モチベーションよりもはるかに広い— が、バンデューラの自己効力感の中核概念は、タスク・パフォーマンスに強力なモチベーション効果をもたらすことが分かっている(バンデューラ、1997 年)。

2 つの労働モチベーション理論は、社会的に重要視されている(バンデューラ[1986 年]は、役割モデルのモチベーション効果を強調しているが)。アダムズ(1963 年)の理論は、分配的正義のモチベーション効果に焦点を当てており、これは自分自身のインプットおよび結果と、比較対象である他者のインプットおよび結果との比較に基づく。最近では、学者らは手続き的公正を広範囲に研究しており(グリーンバーグ、2000 年)、従業員に影響を与える組織的な意思決定が下される方法やプロセスが、従業員の満足度に重要な効果を及ぼすと強調している。

モチベーションに対するパーソナリティに基づくアプローチは、過去数 10 年にわたって流行ったり廃れたりしてきたが、常に強力な支持者がいた。マクレランドと共同研究者ら(例えば、マクレランド、ウィーナー、1969 年)は、潜在意識のモチベーション —具体的に言うと、達成欲求— が経済成長に及ぼす効果を強調した。近年、意識的な自己申告の特質、特に、効果的な仕事のパフォーマンスにかなり一貫して関連している誠実性といった特質の研究が盛んになっている(バリック、マウント、2000 年)。

上記の理論には、いずれも限界がある。そのどれもが批判を超えるものではないし、近年では道端に追いやられてしまっている理論もあるが、その殆どが従業員のモチベーションについて、いくつかの有益な洞察を提供する。このように、労働モチベーションの分野は、過去数 10 年にわたって進歩しただけでなく、複数の方向に進歩してきたことは明らかである。それにも拘わらず、労働モチベーションという主題に関する私たちの知識は完全とはいえない。そこで問題となるのは、ここから私たちはどこへ向かうべきか?ということである。

本論文の目的は、労働モチベーションに関する別の理論を提供することではない。寧ろ、私たちの焦点はメタ理論 —もっと有効で、完全で、実践的な理論を構築できるプロセス、或いはプロセス群— にある。本論文は、21 世紀における従業員のモチベーションに関する知識と理解を促進するための 6 つのカテゴリーの提言について、理論的根拠を提供する。各提言に関連して実施されるであろう具体的なタイプの研究例を提供する。

6つの提言

提言 1:既存のメタ分析の結果を用いて、既存の理論の有効な側面を統合しよう。

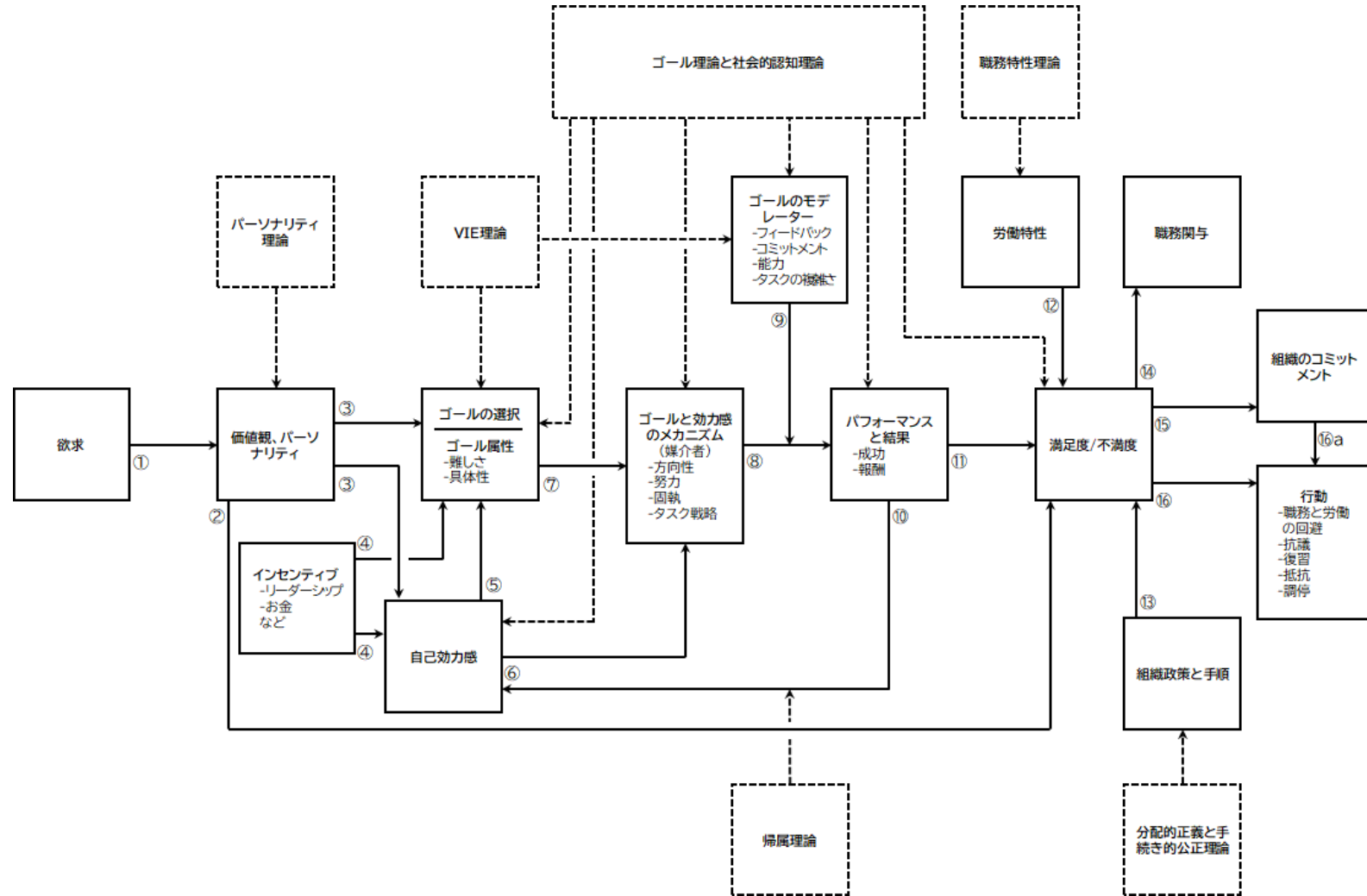
既存の労働モチベーション理論をたくさん研究し始めると、その概念やアプローチのあまりの多さに戸惑うことがある。しかし、よく見てみると、殆どの場合、これらの理論は、様々な点で欠陥がある、および/または制限されているにも拘わらず(マイナー、2002 年を参照)、モチベーション・プロセスの様々な側面に焦点を当てていて、それほどお互いに矛盾しているわけではないことが明らかである。従って、これらの理論とプロセスを可能な限り全体的なモデルに結び付けることが急務である。

ロック(1997 年)は、職場でのモチベーション理論を統合する予備的な試みを行った。図 1 に示すモデルは、従業員の欲求から始まり、獲得した価値観と動機(パーソナリティを含む)へ、次に目標の選択へ、そして目標と自己効力感へと移行する様子を示す。後者の2つの変数は、パフォーマンスの最も直接的で、意識的な、モチベーションの決定要因であることが多いという点で、「モチベーションのハブ」を構成する。パフォーマンスの後には結果が、結果には従業員の満足度や関与といった感情的な評価が続き、その後の様々な可能性のある行動へと繋がる(もちろん、仕事の満足度もパフォーマンスに影響を与えるかもしれない。それらの間の正確な因果関係は完全には分かっていない[ジャッジ、ソールソン、ボノ、パットン、2001 年を参照])。仕事の特性は、満足度に影響を与えるものとして示される。具体的な理論が適用される個所は、点線の箱で示されている。これは推測モデルではない。1 つを除くすべての繋がり ―つまり、欲求から価値観へのリンカー― は、実証的研究に基づく。

次の有益なステップは、図 1 に示した様々な関係性のサイズまたは強度を特定することであろう。これは、モデル内の各パスに関連するすべての既知のメタ分析の結果を組み合わせることによって行うことができ、既知の媒介効果と既知の緩和効果の計算が含まれるだろう。また、いくつかの実証的証拠があるが、まだこのモデルに含まれていない理論(例えば、カンファー、アッカーマンの[1989 年]資源配分理論やウィーナー[1986 年]の帰属理論)に基づく経路を追加することも必要になるだろう。その結果は、異なるメタ分析を組み合わせることから導き出された、行動科学における最初のモチベーションの総合的理論になり得るだろう。

図 1

仕事のモチベーションの統合モデル



- ① 欲求から価値観へ。これは、因果関係の実証的研究が最も少ない。モチベーションは欲求、つまり生物の生存と幸福感の客観的要件から始めなければならないが、労働の価値観が欲求からどのように成長するかは研究されていない。人は必要なものを大切にしていると主張した点についてマズローは部分的に正しいが、この主張には多くの例外がある。もちろん、これらの例外は、メンタル・ヘルスの科学と倫理規定の両方を必要とする理由の1つである。
- ② 価値観、パーソナリティから、満足度へ。これは、自尊心、職務知覚に向けた神経症傾向、仕事の満足度との関係に関連する。
- ③ 価値観、パーソナリティから、目標、自己効力感へ。価値観とパーソナリティは目標と自己効力感に影響を与え、パフォーマンスに及ぼす効果は目標と効力感によって媒介される。
- ④ インセンティブから、目標、自己効力感へ。パーソナリティのように、インセンティブは目標と自己効力感に影響を与え、と同時に、それがインセンティブの効果を媒介する。
- ⑤ 自己効力感から目標へ。効力感は、目標の選択、特に目標の難しさに影響を与える。
- ⑥と⑦ 自己効力感、目標から、メカニズムへ。目標と効力感は、方向性、努力、持続性、タスク戦略やタスク戦術に及ぼす効果を通じて、パフォーマンスに影響を与える。
- ⑧ 目標、つまり目標メカニズムから、パフォーマンスへ。目標、特に目標の難しさはパフォーマンスに影響を与え、パフォーマンスは組織政策に依存して、報酬に影響を与える。
- ⑨ 目標のモデレーター。目標の効果は、フィードバック、コミットメント、能力、(低い)タスクの複雑さによって強化される。
- ⑩ パフォーマンスから効力感へ。パフォーマンスは、パフォーマンスに対する帰属も含めて、自己効力感に影響を与える。
- ⑪ パフォーマンスから満足度へ。成功と報酬は満足感を生み出す。
- ⑫ 労働特性から満足度へ。精神的な課題と、関連する仕事の帰属は、満足度を高める。
- ⑬ 組織政策から満足度へ。認識された組織政策の公正さ、手続きの公正、また、これらの政策の結果や、分配的正義の認識された公正さは、満足度に影響を与える。
- ⑭ 満足度から関与へ。仕事の満足度は、職務関与を高める。
- ⑮ 満足度から組織のコミットメントへ。満足度は、組織のコミットメントを強化する。
- ⑯と⑯a 満足感、コミットメントから、行動へ。満足度とコミットメントは、他の要因とともに、行動、特に仕事や労働へのアプローチと回避に影響を与える。このモデルにはいくつかの制限がある点に注意すべきである。
 - ・ 認知・知覚の過負荷を制限するために、いくつかの因果関係の矢印が省略されている。例えば、自己効力感はコミットメントに影響を与え、おそらくは不満度に直面したときに行動の選択肢の中から何を選択するかに影響を与える。パーソナリティや価値観は、仕事の不満度に対してとる行動にも影響を与える可能性がある。認識された不公平は、間違いなく目標のコミットメントに影響を与える。
 - ・ 目標理論を除けば、どの理論も十分に説明されていない。例えば、手続きの公正には多くの複雑さが絡んでいるし、競合する下位理論も多い。
 - ・ 再帰的效果は、パフォーマンスに対する自己効力感の場合を除き、示されていない。現実の世界では、殆どすべてのアウトプットが時間の経過とともにインプットになる可能性がある。このモデルは静的であり、動的ではない。モネ(1994 年)は、目標-効力感-パフォーマンスの関係性の動的分析を行い、基本的な静的モデルが維持されることを見出した。
 - ・ 能力、知識、スキルはパフォーマンスにとって重要だが、1 つの例外を除いて、モチベーション・モデルには示されていない。もちろん、自己効力感、人が自身のスキルや能力をどのように評価するかを反映する。
 - ・ このモデルは意識的モチベーションに焦点を当てており、潜在意識が感情に関与していると認識されている場合を除き、潜在意識を省略している。
 - ・ このモデルには、疑わしい、または非常に限定的な支持しかない理論(例えば、マズロー、デシ)は含まれてない。

a)Advances in Motivation and Achievement、第 10 巻、ロック著、『労働モチベーション:私たちの知っていること』p.375~412、1997 年より、エルゼビアの許可を得て転載。

「メガ分析」と呼ばれる、理論を構築するためにメタ分析を活用することは、元々シュミット(1992 年)によって提案された。彼と共同研究者らは、仕事の経験、能力、知識、ワーク・サンプルにおけるパフォーマンスと職場でのパフォーマンスとの関係性に関する実証的研究を結び付けることにより、人事管理の分野において小規模でそれを使用した(シュミット、ハンター、アウターブリッジ、1986 年)。しかし、現存する労働モチベーション理論のメガ分析は、はるかに広い規模に及ぶだろうし、膨大な量のデータを、理論家と実践者の両方に役立つ理解可能なフレームワークに統合するだろう。もちろん、新しい発見がなされるにつれて、このモデルは拡張される可能性があるだろう。

提言 2:労働モチベーションに関する境界のない科学を生み出そう。

ジャック・ウェルチは、ゼネラル・エレクトリック(GE)の CEO だったときに、GE の無数の部門間で共有され、受け入れられている知識ではなく、無視されている知識に対する彼の不満の結果として、境界のない組織という言葉を作り出した。同様の機能不全の行動は、ウェア・ハウザー社内の場合、「ここで発明されたものではない」マインドセット—同社のある地域マネジャーが他の地域マネジャーの得た知識に基づいて行動を積み上げていくことを妨げるマインドセット—と呼ばれていた。

これは 2 つのことを意味する。第一に、労働モチベーション理論は、孤立したタスク・パフォーマンス設定以外の領域に拡張し、更に発展させる必要がある。第二に、モチベーション理論家は、OB および I/O 心理学以外の分野で開発された概念の使用を検討すべきである。

例えば、モチベーションは、チームの有効性の領域で更に研究することができるだろう。チーム・メンバーがお互いをやる気にさせるとか、やる気を失わせるとかいう具体的な方法といった、個人のモチベーションに焦点が当てられているときには起こらない、チームに影響を与えるプロセスがある。例えば、チーム・メンバーは、説得や有用なアイデアの提供によって効力感を構築することを通じてお互いを励まし合うのかもしれない。彼らは、軽蔑や侮辱を通じてお互いを傷つけるのかもしれない。モチベーション研究をチームの領域に拡張することは、既存の労働モチベーション理論にはまだ含まれていないパーソナリティ、価値観、および/または目標の間に見られる対立などの問題の探求に繋がるだろう。チームの結束力が研究されてきたとは言え、チームの対立の原因、内容、効果、そしてこれらが特にチームのモチベーションにどう影響するか、については、あまり注意が払われていなかった(しかし、いくつかの予備的な知見については、ヴァインガート、ジェン、2000 年を参照)。社会的手抜きは、既存の労働モチベーション理論の一部ではない、もう一つの強力な集団のモチベーション現象である(カラウ、ウィリアムズ、2001 年)。チームのモチベーションを説明するために、別の総合的モデルを構築する必要があるのかもしれない。

モチベーションも意思決定の領域内で研究されるべきである。例えば、シュナイダーとロ

ペス(1986 年) は、願望のレベル(すなわち、目標)をプロスペクト理論に組み込む必要があると主張している。この線に沿って、ナイト、ダラム、ロック(2001 年)は、意思決定を行うときに人がとるリスクの程度に、目標が影響を与えることを見出した。パーソナリティ理論は、プロスペクト理論にも影響を与える。例えば、外向性の高い人は、神経症傾向が高い人とはかなり異なる方法でリスクを評価するかもしれない。

パーソナリティの分野では、特定の特質は、どの程度が人の安定した側面で、どの程度が容易に操作可能なモチベーション状態であるのか、という問題に対処する必要がある。例えば、ドウエックと共同研究者ら(例えば、ドウエック、エリオット、1983 年)は、目標志向性は比較的安定した性質であると主張している。しかし、その検査・再検査信頼性を評価した研究が不足している(例えば、ヴァンデ・ヴァーレ、クロン、スローカム、2001 年)。更に、実証的研究では、目標志向性は容易に影響を受けることを示唆している。ドウエック自身も、教育心理学の分野でこのことを認めている(例えば、エリオット、ドウエック、1988 年、ミューラー、ドウエック、1998 年)。OB 分野では、セイツ、ラサム、タサ、ラサム(印刷中)が、人は最善を尽くすように指示を与えられたとき、目標志向特質に関するドウエック(1986 年)の予測が支持されることを見出した。しかし、具体的な難しい学習目標が設定されると、この特質の効果がマスクされた。学習目標は、結果目標の場合と同様に(アドラー、ワイス、1988 年)、この個人差変数(特質)の効果を軽減する強力な変数であることが示された。状況によって誘発されたやる気が、どのような条件下だと特質効果を無効にするのかを調べる研究が必要である。

モチベーション理論は、マクロ理論、特に組織理論に、より適切に組み込むことができる。例えば、中央集権化と地方分権化の程度が、スパン・オブ・コントロール(ドナルドソン、2000 年)に当てはまると思える如く、モチベーションの結果をもたらすことは疑いの余地がない。異なる国に子会社を持つ企業は、必然的に価値観の違いの問題に遭遇する(エレズ、2000 年)。従って、価値観の差が実際にどのように機能するかについて、より多くの知識が必要である。例えば、目標設定、意思決定への参加、業績評価などは、価値観の違いの結果として異なる効果を発揮するのか、それとも単に異なる形で使われているだけのか—或いは、その両方なのか？

モチベーションの問題は、戦略的経営にとっても重要である。例えば、戦略的経営には頻繁に変化が伴い、変化に対する抵抗の現象はよく知られている(ビアー、2000 年)。企業が特定の戦略(例えば、低コスト)を採用することを決定した場合、その戦略をどの程度上手く実施するかにおいて、それぞれの企業は根本的に異なるかもしれない(例えば、ウォルマートと K マート)。これは知識やスキルの問題もあるが、モチベーションにも関係する。変化への抵抗は、組織開発の分野で日常的に議論されてるが、関連するモチベーションの問題は、従来のモチベーション理論には直接含まれていない。せいぜい、暗に対処されて終わりである。例えば、変化に対する抵抗は、特定の目標へのコミットを拒否することを意味し、低い自己効力感、低い用具性、および/または負の誘意性によって動機づけられるのかもしれない。この問題は明確に研究する必要がある。もちろん、戦略的経営には、更

なる研究が必要な、モチベーションを伴う別の側面 — 例えば、意思決定の選択や競争力 — もある。

最後に、労働の領域におけるモチベーション理論は、他の分野の知見を引き出す必要がある。OB の科学と実践は、すでに社会学(例えば、バンデューラ、1986 年)と教育心理学(例えば、ドウェック、1986 年)の理論から恩恵を受けている。モチベーションの研究では、臨床心理学の I/O 以外の学者による知見を見逃してはならない(ラサム、ヘスリン、2003 年)。2 つの例には、ベックによる研究とセリグマンによる研究(および、それぞれの共同研究者らの研究)が含まれる。

ベックと共同研究者ら(ベック、1967 年、ベック、ラッシュ、ショウ、エメリー、1979 年)は、うつ病と、感情的な反応に影響を与える潜在意識に保持された思考を意味する「自動思考」との関係性に焦点を当てた。こういった研究者らは、コンテンツとプロセスの両方に関して、彼らが「機能不全思考」と呼ぶものを調査した。例としては、過度の一般化(例えば、「私が何か悪いことをしたら、それは私が完全に悪い人間であることを意味する」)、(不合理な)完璧主義(例えば、「私が少しでもよい人なら、私が試みるすべてのことにおいて卓越できるはずだ」)、他者依存(例えば、「私は自分自身を喜ばせるのではなく、他の人を喜ばせるために何かをする」)が含まれる。

機能不全思考は、情報を不適切に評価するよう人を導き、その結果、否定的な感情状態に繋がる。ベックと共同研究者らは、機能不全の思考プロセスを意識的に修正する方法を開発した。患者は内省を通じて自動思考を報告し(この問題については以下で詳しく説明する)、その後、心理学者はそのような信念の合理性について患者と話し合う。例えば、落ち込んでいる患者は、「パットは私のもとを去りました。だから、私には価値がありません」と言うかもしれない。そうすると、心理学者は「それは本当に正しいですか?何を根拠にしているのですか?」と訊く。次第に、患者は、自身の暗黙の結論や「自動思考」が合理的ではなく、異なる視点の方が現実と一致していることを理解するようになる。機能不全思考が湧き上がったときに、それに立ち向かい、意識的に修正することで、患者の自動的または無意識的な処理が変化し、こうして、彼らの否定的な感情が軽減される(ハーガ、ダイク、エルンスト、1991 年)。

このような臨床方法は、労働モチベーションの領域で実用的な有用性を持っている。ミルマンとラサム(2001 年)は、失業者は機能的思考 — つまり、肯定的な自己表現 — に携わるように訓練することができ、そのような訓練により、新しい高賃金の仕事を見つける可能性が大幅に向上することを見出した。

認知的手法は、職場で機能不全思考を再構築する原理に従業員に教えるために使用できるだろう。例えば、個人がトレーニング中に困難に直面したとき、「自分はいつも莫迦すぎて耐えられない」というような自己を卑下する発言を、「初めてタスクの遂行を学んでいるときに間違いを犯すのは普通のことだ」と捉え直すことができる。自虐的な発言を建設的な方法で捉え直すことは、モチベーションにプラスの効果をもたらし、人の自己効力感を維持することができる(バンデューラ、1997 年)。

同様に、従業員は思考の再訓練を通じてストレスに対処するよう教えられるかもしれない。ストレスは、心理的または肉体的に脅かされているという評価に対する反応である。しかし、脅威の評価は必ずしも合理的ではなく、たとえ合理的であっても、従業員は問題に焦点を当てた思考に携わるよう訓練を受け、彼らが直面する脅威を軽減させられる方法を開発することができる(ラザルス、フォークマン、1984 年)。例えば、解雇の可能性に直面した従業員は、認識された(例えば、財務的および/または心理的)脅威の正確な性質を確認し、それらに対処するための計画を作成するよう訓練を受けることができるだろう。

不合理な信念は、他人からのフィードバックとよくない相互作用を起こすかもしれない。合理的な信念は、権威者(例えば、上司)からのパフォーマンス・フィードバックにおける効果を媒介できる。不合理な信念を合理的な信念に置き換える方法のトレーニングは、不適切な完璧主義への欲求が仕事の割り当てをタイミングよく完了するのを妨げている従業員にも適用できるように思える。

マネジャーやビジネス・リーダーは、ビジネスが上手くいっていないときだけでなく、上手くいっているときも機能不全思考に陥ることがあり得る(例えば、「私たちは年間 40%で成長しており、今後もその速度で成長するだろう。従って、戦略を変更する必要はない」)。自信過剰は、マネジャーが不適切な意思決定に携わるように導く(オーディア、ロック、スミス、2000 年)。合理的に考える方法の総合的原理をトレーニングすることは、すべての組織レベルの人たちにとって有益となるべきである。

研究室と診療所での 25 年以上にわたるプログラム研究に基づいて、セリグマン(1968 年、1998 年 a、b)は、一方では人の悲観的な説明スタイルおよびそれに続くうつ病と、他方では楽観的な説明スタイルと人の創造性、生産性、および全体的な幸福感との間にある因果関係を立証した。帰属理論に基づいて、セリグマンと共同研究者ら(ピーターソンら、1982 年)は、帰属の所在、安定性、包括性に関する個人の説明スタイルを評価する帰属様式尺度(ASQ)を開発した。所在とは、自身の行動と経験した結果との間にある不測の事態が、主に本人または環境要因に帰属する程度を指す。安定性とは、対応結果の欠如が一時的なものである程度、或いは、将来にわたって持続する可能性の程度である。包括性とは、非偶発的な結果が、領域に特異的なもの、或いは人生の多くの領域を損なう可能性があるものと認識される程度である。

学習性無力感は、長期にわたる(安定的)と考えられている挫折から生じ、自分の目標のすべてではないにしても殆どの達成感を損ない(包括的)、状況的な制約ではなく個人的な欠陥(内的)によって引き起こされる。その結果として生じる低い結果期待は、将来の学習の損失を引き起こすだけでなく、先延ばしやうつ病といったモチベーション障害を引き起こす(セリグマン、1998 年 a)。

楽観主義者は、自分の失敗を、安定的ではなく一時的な原因、つまりすべての目標ではなく特定の目標の達成に特有の原因に帰属し、問題を、自身に固有のものではなく、自身が置かれている環境や設定の結果として見る。挫折や障害は課題と見なす(セリグマン、チクセントミハイ、2000 年)。従って、楽観主義者は通常、失敗に直面しても回復力がある。

セリグマン(1998 年 b) は、楽観主義はベックが採用したものと似た方法を使って学習され得ることを見出した。ステップ 1 では、臨床医は、患者が気づいていないかもしれない自滅的な信念を確認できるようにする必要がある。ステップ 2 では、環境イベントによって引き起こされるこれらの自滅的な信念の正確性と影響を評価し、疑うための情報を収集する。ステップ 3 では、不適応な信念を、2 番目のステップで収集したデータに基づいて建設的で正確な信念に置き換える。

ASQ は、学習性無力感に苦しむ組織内の人たちを確認するのに役立つかもしれない。セリグマンとシュルマン(1986 年)は、OB に対する ASQ の価値観を示唆する証拠を提供した。彼らは、楽観的な説明スタイルの営業担当者は、悲観的な説明スタイルの営業担当者よりも 35%多くの保険を販売することを見出した。更に、悲観的なスタイルの人は、楽観的なスタイルの人よりも初年度に仕事を辞める可能性が 2 倍も高かった。同じく、シュルマン(1999 年)は、楽観主義で高得点を獲得した人は、悲観論者としてスコアを獲得した人よりも、様々な組織(自動車販売、電気通信、不動産、銀行など)にわたって 20~40%も多く販売したことを見出した。ストラットンとランプキン(1992 年)は、従業員のパフォーマンスに対する 2 つの帰属スタイルを媒介するものは戦略であることを見出した。楽観主義で高得点を獲得した営業担当者は問題解決法を使用し、悲観主義で高得点を獲得した営業担当者は社会的支援を求める方法に焦点を当てた。

セリグマンのトレーニング法は、メンター、コーチ、トレーナーが、度重なる失敗のせいで目標達成を諦めた人やチームを予測し、理解し、影響を与えるためのフレームワークを提供するかもしれない。ASQ が労働力に一般的に適用できるかどうかは、まだ誰も示していない。また、学習された楽観主義が基本的に特質レベルの自己効力感と同等であるかどうか、楽観主義の効果が状況に応じた自己効力感によって媒介されるかどうか(バンデューラ、1997 年)も判断する必要がある。

提言 3: パーソナリティといった一般的な変数は、タスク変数や状況固有の変数によって、どのように適用され、どのように調整されるのか、それらは環境によってどのように緩和されるのか、それらは状況の選択と構造化にどのように影響を与えるのか、を確認しよう。

モチベーション理論を組み合わせる際に克服しなければならない問題は、一般的な理論と具体的な理論をどのように統合するか、である。例えば、誠実性といったビッグ・ファイブのパーソナリティ特質は、定義上、一般的な理論である。これは、タスクやシチュエーションを横断する行動パターンを反映している。通常、特質尺度は、具体的な設定での行動と約 0.20 の相関がある。この平均相関は偶然よりもよいが、特質は実際にどのように機能するのか? どうすればよりよい予測ができるのか? といった質問に答えるものではない。これらの質問に対する部分的な答えは、一般的な行動というものには存在しないことを認識したときに明らかになる。すべての行動はタスクであり、状況によって異なる。具体的な

尺度は、適切に選択されれば、事実上、常に一般的な尺度よりも行動をよりよく予測する。しかし、一般的な尺度は具体的な尺度よりも広く予測する(ジャッジら、2002 年)。

おそらく、一般的な価値観や動機は、意識的または無意識的に、それぞれの具体的なタスクや状況に「適用」されなければならない。従って、状況およびタスク固有の知識、評価、意図は、そのような動機によって影響を受けるはずだし、これらの評価は、同様に、状況の中でとられる行動に影響を与えるはずである。人の目標と自己効力感は、一部のパーソナリティ特質の効果、および様々なインセンティブの効果をも部分的または全体的に媒介することが分かっている(ロック、2001 年)。これらの特質には、誠実性、競争力、タイプ A のパーソナリティ、一般的な(特質)効力感、習得欲求、自尊心が含まれる。ヴァンデ・ヴァーレら(2001 年)は、目標と効力感が、パフォーマンスに及ぼす目標志向の特質の効果を媒介することを見出した。媒介仮説は図 1 で暗示されているが、価値観とパーソナリティは目標と効力感を通じて働くことが示されている。それにも拘わらず、一部の特質の効果は直接的であり、従ってまったく媒介されない可能性がある。もしそうなら、この特質がいつ、なぜ起こるのかを見出す必要がある。

パーソナリティ特質を媒介するものの確認は、人と状況の相互作用の研究を妨げるものではない。「強い」状況や制約のある状況では、「弱い」状況にあるときと比べて、人は、自分が望むように、または自分が「本当らしく」あるように行動する自由が少ない、と感じるかもしれない。しかし、これはおそらく、人が状況を、その中で何ができ、何をすべきかという観点から部分的に評価しているために生じている。更に、まだ研究されていないことは、強い状況と弱い状況のコインの裏側 ―つまり「強い」パーソナリティと「弱い」パーソナリティの可能性― である。強いパーソナリティは、弱いパーソナリティよりも状況に制約されないはずである。例えば、競争心が強い人は、あらゆる場所で ―スポーツやビジネスだけでなく、社会的、個人的な関係性においても― 競争する方法を探すかもしれない。従って、彼らはすべての状況を彼らの優位性を示す機会として解釈するだろう。

最後に、人は単に状況にされるがままの被害者ではないという事実を見逃してはならない。例えば、従業員は応募している仕事を選び、嫌いな仕事は辞める。彼らは、自身の才能や性癖により適合するように仕事を再構築するかもしれない。また、自分が嫌いな状況を変えるために、他の人と協力するかもしれない。彼らは、どのような新しいスキルを開発し、どのようなキャリアを追求するかを選択できる。更に進んで、彼らは(殆どの自由国で)誰と結婚するか、どこに住むか、何人の子供を産むか、お金をどのように使うか、誰を友達にしたいか、仕事以外のどんな活動に従事するかを選ぶこともできる。バンデュースラ(1986 年、1997 年)が指摘したように、人は単に状況に落とされるわけではない。彼ら自身が状況を作り出し、選択し、変える。私たちは、特質がこういったプロセスにどのように影響を与えるかを研究する必要がある。

推奨事項 4:意識的モチベーションだけでなく、潜在意識的モチベーションも、また

それらの関係性も研究しよう。

潜在意識の概念は「仮説的な構造」ではなく、完全に客観的な構造である。それは、「意識の中」にあるが、ある時点では焦点意識にはない情報を指す。心理学者らは、人は同時に焦点意識内に約 7 つの別々の(分断された)要素しか保持できないことを示した(ミラー、1956 年)。残りの知識は、通常のコンピュータのアナロジーを利用すると、「メモリに保存される」。私たちは、追加の学習なしに記憶から知識を引き出せることを観察することで、潜在意識の概念を検証する。通常、必要な情報は、私たちの意識的な目的に基づいて自動的に引き出される(例えば、本を読むとき、単語の意味や、スペルや文法の知識は自動的に引き出される)。また、特定の出来事や経験(例えば、幼少期の記憶)は、他のものより思い出しにくいことも観察できる。

人が、自分の行動の根底にある動機や価値観を意識せずに行動できる点是否定できない。この主張は、フロイトも言うように、意識的な心へのアクセスや接触を欠いた原始的な本能から成り立っている無意識の仮定を求めている。また、潜在意識を認識することは、すべての行動が無意識の力によって支配されている、という不当な結論に飛躍することも求めている(ウェグナー、ウィートリー、1999 年)。そのような主張は明らかに恣意的であろう。この主張は、潜在意識は特定の時点で焦点認識内にあるものを超えた知識と価値観の貯蔵庫であること(マーフィー、2001 年)と、この保存された情報へのアクセス性は人の内部でも異なるし、人によっても異なることを認めることだけを求めている。

マクレランド、アトキンソン、クラーク、ローウェル(1953 年)は、彼らが起業家精神に関連していると指摘した達成動機は、潜在意識の動機であると主張した。従って、彼らは、絵に反応して人に物語を語ってもらうことを含む投影テスト — つまり TAT — で測定すべきであると主張した。この主張は正しいかもしれないが、現在の筆者らの知る限り、達成モチベーションの自己報告尺度は、高い達成欲求を示す TAT 物語コンテンツのタイプと正確に一致する項目を使った設計になっていない。従って、TAT で測定された達成モチベーションは、自己報告の達成モチベーション尺度とは異なる概念を評価しているかもしれないし、そうでないかもしれない。

達成モチベーションの自己報告尺度も投影尺度も起業家の行動と有意に関連しているとしても、2 つの尺度は相関しないのが普通である(コリンズ、ハンゲス、ロック、印刷中)。投影で測定される達成欲求も、意識的なパフォーマンス目標とは無関係であるように思われる(例えば、トレイシー、ロック、レナード、1999 年)。同様に、ハワード(私信)は、ブレイとの 25 年間の AT&T の研究を再分析して、昇進に対する意識的な目標は、マクレランドが経営の進歩を予測するために設計された一連の投影尺度と関係がないことを見出した(ロック、ラサム、2002 年を参照)。マクレランド(例えば、マクレランド、ウィンター、1969 年)は、潜在意識の動機は異なる状況によって異なる形で喚起され、意識的モチベーションとは異なる働きをすると考えた。

潜在意識が行動に及ぼす効果を確認できないということは、目標設定理論(ロック、ラサム、

2002 年)の限界であり —他のモチベーション理論は言うに及ばずである。しかし、100 年以上前、ドイツのヴェルツブルク学派は、人に与えられた目標が、それと気づかないうちに、その後の行動に影響を与え得ることを示した。今世紀、ウェッジとディブレット (2000 年)は、高い目標が自動的に情報の認知処理速度を速めることを示した。ロック (2000 年 b)は、目標が、タスクに関連する知識を自動的に喚起するかもしれないと主張したが、これがいつ、どのように発生するかについては殆ど何も分かっていない。

潜在意識を厳密に研究するのが難しいのは、研究室の参加者や従業員を含む人たちが、そこに蓄えられている必要な情報をいつでも直接的に提供できるわけではないからである。従って、間接的な対策が必要となる。投影尺度は有用かもしれないが(リリエンフェルト、ウッド、ガーブ、2000 年を参照)、内部信頼性の低さや絵の選択の効果(TAT の場合)などの困難に満ちている。達成モチベーションの領域では、2(投影尺度の高/低)×2(意識自己報告の高/低)の 要因計画により、これら 2 つの測定法 —潜在意識と意識— に対する反応が、それらが実際には同じ概念を指していると仮定した場合に、相互作用するのか、または付加的に機能するのか、が明らかになるかもしれない。同じタイプの研究を他の特質と関連させて実施することもできるだろう。例えば、ビッグ・ファイブは、自己報告を通じてだけでなく、投影でも測定されるかもしれない。

投影テストは、TAT に限定されるべきではない。他の投影尺度は、もっと有用ではないにしても、同じくらい有用かもしれない。マイナーによって広く使用されている不完全文章空白法(ISB)が一例である(例えば、マイナー、スミス、ブラッカー、1994 年)。異なる投影法どうしは、主張された同じ概念や動機を測定する場合、予測的妥当性だけでなく一致度についても比較されるべきである。

潜在意識の効果を調べる別の方法は、「プライミング」を使うことである。プライミングとは、目の前のタスクとは明らかに無関係だが、その効果を意識することなく、個人のその後の反応に影響を与える可能性のある情報を人に提供することを含む。2 つの実験で、アーリーとペリー(1987 年)は、プライミングを使って、被験者が目標を達成するために使用するタスク戦略に影響を与えた。プライミングは、他の多くのタイプのモチベーション研究で使うことができるだろう。バーク、ゴルヴィッツァー、リー・チャイ、バーンドラー、トローチェル(2001 年)は、パフォーマンスと協力のためにプライミングされた目標が、これら 2 つの結果に大きな効果を及ぼすことを見出した。意識的に割り当てられた目標と無意識のうちにプライミングされた目標との間の、効果の大きさの比較と、可能な相互作用の研究を実施すべきである。

推奨事項 5:モチベーションを研究し、理解する方法として、内省を明示的に利用しよう。

行動科学の歴史の中で、内省ほど物議を醸す方法論は殆どない。内省は、20 世紀初頭に影響力のある心理学者ティッチナーによって広く使用されたが、その後、彼の心理学に対す

る見方は過度に狭い、ということが分かったため、彼の追随者らによって否定された。フロイトと彼の追随者らも、モチベーションのダイナミクスは潜在意識ではなく無意識 — 或いは、彼らが称していた「前意識」 — にあって、従って、直接の認識や観察にアクセスできないと考えていたため、内省を否定した。ハルやスペンスといった動因低減論者らは、モチベーションが厳密に生理学的なものであると考えていたため、このアクセス不能の議論に同意した。行動主義者ら、特にワトソンとスキナーは、被験者の問題 — 意識 — は人間の行動を理解することと無関係であると考えていたため、内省を否定した。それにも拘わらず、モチベーションの状態が意識の中に存在することは自明である。従って、それを研究するためには内省を使わなければならない。心理的概念(例えば、欲望、自己効力感、目的、満足感、信念)は、内省なしには定式化することも把握することもできないだろう。更に、OB でのアンケート調査は、すべての人が等しく内省を得意とするわけではないが、常に回答者による内省に依存する。OB で受け入れられている方法論として内省を使用することは、従業員のモチベーションの理解を深めるための少なくとも 6 つの重要なメリットを提供する。それらは以下のとおりである。

(1) 特質と動機を理解する。パーソナリティの分野では、研究者らは行動を説明しているのか、それとも行動を引き起こす根底にある動機を説明しているのかが不明であることが多い。行動から行動を予測することは、現実的には役立つかもしれないが、行動の根拠が説明されなければ、心理的には些細なことである。特質が単なる行動の規則性以上のものである場合、それらは根底にある動機によって引き起こされなければならない。これらの動機の性質は、特質スコアのレベルが異なる人たちに内省してもらうことによって、学ぶことができる。達成欲求といった特質に関する予測的尺度と自己報告尺度の上記のような議論に関して、内省の効果が高い人と効果がない人を研究すれば、2 つのタイプの尺度が、各タイプの人たちの中で異なる予測をするかどうか調べることができるだろう。更に、人は内省を訓練できる(シュヴァイガー、アンダーソン、ロック、1985 年)。トレーニングによって、同じ概念の意識的尺度と潜在意識的尺度との間に、より大きな収束性がもたらされるかどうかを判断するには、研究が必要である。OB における動機の「構造」(すなわち、概念)は、しばしば尺度や項目の集合体として統計的に定義される。それらが経験的に定義されることは滅多にない。これは、心理的なリアリティが殆どない、またはまったくないかもしれない、いわゆる高次の構造に特に当てはまる。例えば、ビッグ・ファイブのパーソナリティの次元は、関連するいくつかの下位次元の統計的集合体である。しかし、外向性といった特質で高得点を獲得した人が、実際に自分自身や世界をどのように経験しているのかについては、殆ど分かってない。このような理解により、研究者らはよりよい尺度を開発することができるはずである。

(2) 正確性の向上。心理状態の自己報告が正確である条件と、そうでない条件を確認する必要がある。エリクソンとサイモン(1980 年)は、内省の報告が最も信頼できる条件について説明した。その証拠は、要求された情報がより直接的で具体的であればあるほど、回答者はより正確に内省し、従って、その情報を正確に報告できることを示唆している。通常、

回答者が自身について幅広い抽象化、特にパーソナリティ特質や広範な価値観を定式化することは難しい。彼らが自身の行動や他人の行動の原因について正確で包括的な記述を定式化することはもっと難しい。ヘルツバーグが、彼のメンターであるフラナガン(1954 年)のクリティカル・インシデント法を使用してデータを収集した主な理由は、そのような抽象的な質問に答えるよう人に内省を求めることに伴う問題点を回避するためだった。その代わりに、次のような非常に具体的な質問を使った。「あなたが自分の仕事に非常に満足していたときを教えてください」「それに至った出来事や状況は何でしたか?」そのうえで必要とされていることは、そのような具体的な質問から、全体的な仕事の満足度といった正確で広範な抽象化にたどり着く方法の発見である。

構造化されたインタビューを開発すると、アンケートを使うよりも正確なデータが得られるかもしれない。調査員は、回答者が質問をどのように解釈しているかについて本人に確認し、回答者が内省し、従って回答の精度を高めるのを支援することができる。また、適切にデザインされたインタビューによって実施された測定と、アンケートによって得られた測定の妥当性を比較するための研究も必要である。

(3)態度の効果を理解する。自分の仕事が好きなとき、嫌いなときに、人はどう行動するのか?内省を通じて、これらの感情を経験するときに私たちが行うこと、できることがたくさんあることは、すぐに理解できる。内省を通じて、高い生産性、或いは低い生産性が、そのような態度に対する固定的な反応とはほど遠いことを知る。これは、自分自身に更なる質問を投げ掛けることに繋がる。私たちはやるべきことをどのように決定するのか?選択肢の中からどのように選択するのか?内省を通じて、内的な価値観や組織の状況など、選択に影響を与える多くの要因を確認できる。これらの答えを出発点とすれば、他人に質問して、同じ質問に対して同じ答えを出すかどうか確認できる。このようなプロセスにより、統計的手法のみを使ったときには、満足度とパフォーマンスの問題を解決するために何 10 年にも及んでいた苦渋の努力が避けられるかもしれない。満足度と生産性の相関関係を探し続けるのではなく、内省を使って、満足度からパフォーマンスへ、またはその逆へと至る様々な意思決定プロセスを指摘し、それらを体系的に研究することができる。これにより、研究者らは、そのような効果を媒介する心理的プロセスだけでなく、様々な因果関係の経路と因果関係の影響の方向を調べることができる。その後、主要な変数の、関連する測定法が開発できるだろう。

(4)マネジャーが原理を考案し、適用する方法を学ぶ。筆頭執筆者は、経営は具体的な理論ではなく、原理(一般的な真実)の観点から教えられるべきだと主張し(ロック、2002 年)、この分野の様々な専門家に OB と HR の中核原理を確認するよう求めた(ラサム、2000 年、ロック、2000 年 a)。組織のリーダーが実際に原理の使用を管理している証拠がある(ロック、2002 年)。しかし、マネジャーが特定の組織的文脈で原理を考案し、順応し、適用し、調整する方法については、殆ど分かってない。これを研究するためには、マネジャーが実際にどのように考えているのかを知る必要がある。組織の環境では、多くの意思決定を迅速に処理しなければならない、各組織は何らかの形でユニークであるため、殆どの原理はマ

ネジャーによって具体的な文脈に順応させなければならない。経営戦略、経営システム、経営手順は、それらが調和して機能するように調整しなければならない。効果が高いリーダーの内省と、効果がないリーダーの内省は、(1)彼らがどのような原理を使っているか、(2)それらをどのようにして発見したか、(3)それらをどのように調整するか、(4)どのようにして彼らが提唱することを実行する — つまり「彼らが説くことを実践する」 — か、を明らかにするかもしれない。

(5)自己のモチベーションを理解する。私たちは、組織やそのリーダーが、人のやる気を高めるために何をしているのか、についてはよく知っているが、労働において人が、自身をやる気にさせるために何をしているのか、についてはよく知らない。人が自身の行動を規制するために何をしているのか、については、彼らを内省させることで発見されるかもしれない。モチベーションとは、何かをやりたいという意欲を意味するので、内省を用いれば、人が具体的なタスク、特に(1)自分の中や他者との間に見られる様々なタイプの対立を経験し、(2)最初の失敗または目標の挫折を経験し、(3)考慮が必要な短期目標と長期目標の両方が存在する、というタスクに取り組み、持続するために、自分自身にどのように活力を与えるかを確認できる。また、内省は、人がタスクに取り組むために何をしているのかを明らかにできる。機能的自己表現(マイケンバウム、1977 年、ミルマン、ラサム、2001 年)、自己誘導楽観主義、効力感の構築が、重要な要素であるかもしれない。仕事で自身がやる気になるようその人を支援するために、臨床心理学の研究が利用されてきたのと同じように、トレーナーを含む組織によって従業員のやる気を引き出すために、人がどのように自身をやる気にさせるかについての新しい発見が利用されるかもしれない(例えば、フレイン、ラサム、1987 年、ラサム、フレイン、1989 年を参照)。

(6)モチベーションと知識の関係を理解する。モチベーションに関する殆どの研究では、パフォーマンスに及ぼす別々の効果を混合させないよう研究者らは認知(知識)を一定に保とうとする。しかし、実際には、それらは常に一緒に運動する。従って、それぞれが互いにどのように影響を与えるかについて学ぶ必要がある。リーダーと従業員が内省を活用することで、組織における知識問題の 1 つの側面を、人をやる気にさせるもの、つまり(1)知識の発見、(2)知識の共有、(3)意思決定や行動の際の知識の活用、に分解できる。それぞれを統治するモチベーション原理は多少異なるかもしれない。単純化しすぎた例を挙げると、知識の発見は主に発見への愛情と自分の仕事に対する個人的な情熱によって動機づけられるかもしれない(アマビル、2000 年)、知識の共有はチーム・レベルまたは組織レベルのインセンティブとリーダーシップによって影響を受けるかもしれない(GE のジャック・ウェルチによってなされたように)、知識の活用は、提供された知識を活用することによって最も上手く(または、ことによってはのみ)達成できる目標を割り当てることで影響を受けるかもしれない(アーリー、ペリー、1987 年)。

このコインの反対側では、知識がモチベーションにどのように影響を与えるのかを発見する必要がある。私たちは、自分の個人的な能力(自己効力感)に関する知識が、タスク・モチベーションに強力な効果を及ぼすことを知ってる(バンデューラ、1997 年)。しかし、他

のタイプの知識についてはどうか?意思決定への参加 ―つまり、部下に、彼らのアイデアについて相談すること― が従業員のモチベーションに及ぼす効果の研究には長い歴史があるが、その効果はもともと信じられていたほど強力ではないことが示されている(ロック、アラヴィー、ワグナー、1997 年)。しかし、知識がモチベーション効果を持ち得る方法は他にもたくさんある。次のような質問に対する答えが必要である。リーダーは、組織がどうあるべきか、どのような戦略がそれを成功させるかについて明確なビジョンを策定した後で、より強く自発的になるか?部下は、そのようなビジョンの説明を聞いて、それが正しいと思ったら、よりやる気が出るのか?従業員がリーダーに道徳的な性格が欠けていることを発見したり、リーダーが主要なタスク知識に欠けていることを発見したりすると、モチベーションにどのような影響を与えるか?自分の会社が財政的にうまくいっていないことを発見した場合、モチベーションにどのような影響を与えるか?

提言 6:理論を定式化するには、人間の行動における意志の役割を認識しよう。

誰もが、先行条件によって事前に決定されていない選択を行う力を持っていることを、内省によって確認できる(ビンスワンガー、1991 年)。心理的決定論の概念 ―すべての思考と行動は先行する要素によってのみ制御されるという教義― は、任意の単語の響きとは区別されるような知識を不意味にする理論に基づいて知識を主張するという点で自己矛盾を起こしている。自由意志は公理である。それは、考えるべきか、それとも考えないべきか、人の焦点のレベルを概念レベルに引き上げるべきか、それとも感覚的知覚のレベルで受動的に漂わせておくか、の選択から成る(ビンスワンガー、1991 年)。

従って、行動の原因を、状況や所定の処理方法によって完全に決定されたものと見なさないことが重要である。例えば、ヴルーム(1964 年)は、自身の期待理論の中で、選択肢の中から選ぶとき、人は期待に道具性と誘意性($力=E \times I \times V$)を掛けると主張した。この理論は、人は満足を最大化するように構築されていると主張している点から、決定論であることを意味するが、実際には、人は通常、何かを最大化するわけでもないし(サイモン、1976 年)、やるべきことを決定するにあたって $E \times I \times V$ を計算する必要もない。E、I、V は、彼らが考慮するにあたって選択するかもしれない要素にすぎないし、3 つの成分を異なる方法で重み付けするために、おおよそそのうちの 1 つ以上を無視するためにさえ、選択するかもしれない要素にすぎない。更に、人は否定的な結果と肯定的な結果を異なる方法で扱うかもしれないし、従って、自分の選択を検討する際に、様々な異なる期間と結果を考慮するかもしれない。多くの人は、例えば、その瞬間の感情に基づいて、殆ど、または、まったく考えずに毎日、選択を行っている。

同様に、ビーチ(1990 年)のイメージ理論では、人は具体的なプロセス(例えば、価値観イメージ、軌道イメージ、戦略イメージなど)を用いて意思決定を行うと主張している。しかし、人がこのプロセスを使う必要はない。他人の言うことに無意識に従うことや、上記のように自分の感情に従うことなど、彼らが使える多くのプロセスがある。

内省に基づく記述的研究が、人は多くの問題についてどのように意思決定するかについて、非常に多様なことを明らかにすることは間違いないだろう。規範となる理論は、まず人が実際に何をしているのかを発見し、次にどのようなタイプのプロセスが最適な結果に繋がるのかを見ることで、構築されるべきである。最適なプロセスは、タスクまたはドメイン固有である可能性が非常に高い。

従業員のモチベーション理論は偶発的であるべきである。つまり、人がプロセス a と b に従うことを選択したなら、その結果は、その人がプロセス c または d を選択した場合よりも日常的によくなるだろう。同様に、人が「b」から「a」という結論に達したなら、「c」を行う可能性が最も高くなるが、「d」という結論に達した場合、「e」を行う可能性が最も高い。この考えと一致して、目標設定理論(ロック、ラサム、1990 年、2002 年)は、人が具体的な厳しい目標を目指そうとする場合、フィードバック、知識、コミットメントといった特定の緩和条件を与える方が、漠然とした目標および/または簡単な目標を持っているときよりもパフォーマンスが向上すると述べている。同様に、偶発的な予測は、社会認知理論(バンデューラ、1986 年)で見出すことができる。

このことは、人が外的要因の影響を受ける可能性のあることを否定するものではないが、その繋がりとは機械的なものではない。従って、予測は条件つきで行うべきである。言い換えれば、環境の効果は、人が何に注意を払い、人が経験したことから、また人が遭遇した状況からどのような結論を引き出すか、に依存する(バンデューラ、1986 年)。組織理論の分野では、当初、テクノロジーが組織構造を決定すると仮定されていたことを思い出してほしい。しかし、この仮説を検証するプログラム研究は、人間の選択と想像力が考慮されていなかったため、あまり成功しなかった(マイナー、2002 年)。

同じ注意点が内的要因にも当てはまる。例えば、仕事を辞めるという最もよく知られた心理的予測因子は、辞める意思であるが、多くの場合、この意思は実行されない。その理由は研究されてない。意思を持っている人は、その意思に基づいて行動することを選択しなければならないが、多くの理由により、そうしないかもしれない。同様に、自分の目標にコミットしていると主張する人は、その目標を達成するために行動しないかもしれない。意思を定式化したり、目標に自身をコミットした後で人が行う選択を理解するには、更なる研究が必要である。意志は心理学の可能性を破壊するものではないが、そのことは、予測は条件つきでなければならない、ということを意味する(ビンスワンガー、1991 年)。関連する条件は、意識的および潜在意識的な個人の心理に関係している。

結論

本論文の目的は、労働モチベーションを更に進歩させるためには、新しい視点から研究する必要がある、と主張することであった。多くのトピックスがまだ十分に研究されておらず、特定の手法が十分に活用されていない。本論文の 6 つの提言は、モチベーションに関する研究の新しい方向性の可能性を決して覆い尽くすものではない。

例えば、時間的視点。つまり、従業員、マネジャー、リーダーが短期的、或いは長期的

な考察や結果をどのように考え、統合するか— のようなトピックス、AMR(2001 年 10 月号)の特集号では取り上げられていないトピックスについても研究する必要がある。時間的視点の問題は、個人レベルと組織レベルの両方で重要である。個人や組織は短期的に生き残らなければならない。そうでなければ、長期的に生き残れない。しかし、長期的な結果 —これらの結果が、仕事のスキルを向上させられなかった結果であろうと、研究開発に資金を提供しなかった結果であろうと— を顧みずに「今日」だけに焦点を当てることは、悲惨な結果になりかねない。私たちは、人が意思決定を行う際に短期的な考察と長期的な考察をどのようにバランスさせるのかについて、もっと知る必要がある。

時間的視点に関連する 2 つ目の問題は、人や組織のリーダーが自身の目標と価値観をどのように優先順位づけするかという問題と、様々なタイプの優先順位がもたらす結果である。人が下すすべての意思決定は、選択肢の中から選ばれる。今日 x を行うという意思決定は、y を別の時間に延期する必要があることを意味するかもしれない。私たちは、従業員や組織のリーダーが実際にどのようにこれを行っているか、殆ど知らないし、ポジティブな意思決定の結果という観点で、他人よりも一部の人に上手くやらせるものは何なのか、については更に知らない。

労働モチベーションの分野で取り組む必要がある 3 番目の問題は、定義の問題である。ロック(2003 年)は、研究者らが自分の用語をどのように定義するか —そして、定義するかどうか— について無頓着になる傾向があることを他の論文で指摘した。モチベーションという言葉でさえ、常に明確に使用されているわけではない。例えば、OB の文献や I/O 心理学の文献では、この用語は、満足度、選択、努力、粘り強さは同じ現象ではないし、必ずしも同じ原因や効果を持つわけではないし、互いに影響し合うわけでもないにも拘わらず、仕事の満足度やパフォーマンスへのモチベーションを指しているかもしれない。また、主要な概念がまったく定義されていない場合もある。感情、正義、ストレスをテーマにした本や章の全体が、これらの用語の定義を抜きに書かれている。定義がなされたとき、それらは過剰な言いまわしや本質的でない言葉で溢れかえるかもしれない。作業道具といった無生物が、心理的な経験である効力感を持っていると主張されるときのように、いくつかの定義は正当化されない。明確で有効な方法で用語が定義できないと、認知の明確さが阻害され、従って、労働モチベーションの分野における進歩が妨げられる。モチベーションの概念の有効な定義をまとめた用語集を作ることは、誰かのためのよいプロジェクトになるだろう。

臨床アプローチと内省の活用は、短期的および長期的な考察の効果的なバランスと、効果的な優先順位づけとを可能にする要因を確認し、研究者らが有効な定義を定式化できるようにするうえで非常に役立つ可能性があるだろう。もちろん、労働モチベーションに関する多くの追加のトピックスを研究することはできる。探求できる新しいアイデアの数に制限はない。新しい発見は、研究者らの創造的な想像力と、労働への情熱的な愛情の問題にすぎない(アマビル、2000 年)。