

# ワークモチベーション研究の 現状と課題

## ——課題遂行過程から見たワークモチベーション理論

池田 浩  
(九州大学准教授)

ワークモチベーションに関心が寄せられてから100年あまりが経過した。その間、組織や従業員を取り巻く環境の変化に伴って多様なワークモチベーション理論が提唱されてきた。しかし、それぞれの理論がワークモチベーションのメカニズムにどのように位置づけられるか必ずしも明確ではない。本論文では、まず、今なぜワークモチベーションに着目する必要があるのかについて、昨今の組織を取り巻く環境の変化を意識しながら整理した。特に、働き方改革に伴い、今後、一人ひとりの自律的なワークモチベーションが一層求められるようになることを指摘した。次いで、ワークモチベーションの主要な理論を、課題遂行過程における課題への着手段階、中途段階、そして結果・完了段階に位置づけた。それによって、従来の理論がワークモチベーションのどの段階を意識したものが明確になるとともに、従来の理論の実践的な意義を引き出すことができることを指摘した。そして、最後に、現在そして今後において学術的あるいは実践的に検討を進めるべき研究課題として、安全や正確性など失敗回避が求められる職務のもとでのワークモチベーション研究、シニアを対象とした理論的かつ実践的研究、そしてチームレベルのワークモチベーション研究を提起した。

### 目次

- I 今なぜワークモチベーションか
- II ワークモチベーションとは
- III 課題遂行過程から見たワークモチベーション
- IV ワークモチベーションに関わる今後の課題

#### I 今なぜワークモチベーションか

組織においてワークモチベーションに関心が寄せられてから100年あまりが経過した。かつて、フレデリック・テイラー (Frederick Taylor) による科学的管理法 (Taylor 1911) では、労働者による「怠業」の問題を解決すべく、標準的な課業の設定とその達成に連動したインセンティブ (賃金) の有効性が明らかにされた。そこでは、必ずしもワークモチベーションという概念は存在しな

かったものの、経営者として労働者の意欲をどのように引き出すかが解決すべき課題だったと言える。その後、ホーソン研究<sup>1)</sup>を機に、労働者の生産性を左右する心理的要因の一つとしてワークモチベーションの重要性が認識されるようになり、本格的に研究が始まった。

そして、ワークモチベーション研究は、第二次世界大戦以降の1950年代から1980年代頃にかけて国内外において精力的に取り組み、その時期に主要な理論のほとんどが提唱されたと言っても過言ではない。とはいえ、現在、組織の従業員のモチベーションが旺盛かといえば必ずしもそうではない。むしろ、働く従業員を取り巻く背景が複雑かつ多様化し、それに対応しうる理論と研究が追いついていないのが現状であると言える。では、ワークモチベーションの観点から見て、現在、

組織はどのような問題に直面しているのだろうか。

第1は「働き方の多様化の問題」である。昨今、我が国では働き方改革が推し進められているように、かつてのように組織で定められた時間に出勤して職務を遂行する形態から、時間と場所にとらわれずに、コンピュータとインターネットを利用して仕事をする形態が広がりつつある。これらの変化によって従業員一人ひとりの「自律性」が強く問われるようになってきている。

第2は「マルチタスクの問題」である。組織の従業員は、複数の業務を平行して取り組んでいることも少なくない。しかし、理論的には、マルチタスクに従事しながらワークモチベーションを維持することが容易ではないことは最近の研究で明らかにされている。Leroy (2009) は、ある職務から別の職務に移行する際、先の職務に対する注意が残るために（これを「注意残余」(attention residue) と呼んでいる）、ワークモチベーションを維持することが難しいことを指摘している。これに拍車をかけるように、コミュニケーションの手段として定着した電子メールもそれに絶えず対応していると、かえって本来取り組むべき職務に対するワークモチベーションを低下させる原因にもなっている。

第3の問題は「職務の分業化」である。現在の組織では創造性が求められる知識労働が広がりつつあるものの、その一方で単純労働も広がっている。それを間接的に裏付けるように、単純労働の主たる担い手である派遣社員や契約社員などの非正規社員が労働者全体に占める割合は年々増加の一途をたどり、2016年で37.5%を占めている（総務省 2016）。知識労働は、職務の特性そのものがワークモチベーションの源泉になりうるものの（Hackman & Oldham 1975）、単純労働の大半はマニュアル化され、短時間で習得可能なものが多く、職務そのものからワークモチベーションを感じにくい。したがって、雇用形態の問題と併せて職務内容の充実化についてあらためて検討する必要があるだろう。

## II ワークモチベーションとは

### 1 ワークモチベーションの定義

ワークモチベーションとは、与えられた職務を精力的に遂行する、あるいは目標を達成するために頑張り続けるなど、組織の従業員がある対象に向けて行動しているダイナミックな状態を表す概念である。Mitchell は、ワークモチベーションを「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」(Mitchell 1997: 60) と定義し、最近ではこの定義が定着している (e.g., Kanfer 1990)。

さらに、ワークモチベーションは、方向性 (direction)、強度 (strength)、そして持続性 (persistence) の3次元から構成されている (Kanfer 1990; Mitchell 1997)。方向性とは、目標をなぜ、どのように成し遂げるのかの明確性を意味する。強度とは、目標の実現に向けた努力や意識の高さを意味する。そして、持続性とは、目標を追求・実現するために費やされる時間の長さや継続性を意味する (Mitchell 1997)。

### 2 ワークモチベーションの測定を巡る変遷

こうしたワークモチベーションは、ダイナミックな心理プロセスを意味するがゆえに、従来から様々な方法で測定が試みられてきた。それらを概観すると大きく3つの測定方法が用いられてきている<sup>2)</sup>。

初期のアプローチは、曖昧で多義的な刺激を呈示し、その反応傾向を分析する投影法を用いた測定である。McClelland (1961) は、困難な課題を成し遂げようとする動機を「達成動機」と定義し、そして被検査者が多義的な図版について語る物語の内容を分析する TAT (Thematic apperception test: 主題統覚検査) を用いて達成動機の測定を試みている。しかし、TAT は研究者の解釈に依存する部分も多く、しばしば測定の信頼性や妥当性についても様々な批判が寄せられている。

続いて、1960～70年代になると、ワークモチベーションを間接的に推論あるいは測定するアプローチが行われるようになった。例えば、後述す

る目標設定理論<sup>3)</sup> (Lock & Latham 1990) や Deci (1971) の内発的モチベーションに関する実験はこのアプローチに当てはまる。

さらに最近では、複数の質問項目からなる測定尺度を用いてワークモチベーションを測定する方法が一般化している。例えば、Deci & Ryan (2002) の自己決定理論に基づいた内発的動機づけ尺度などが良く用いられている。そして、本邦では、池田・森永 (2017) が上述のワークモチベーションの標準的な定義に基づき、ワークモチベーションを3次元 (方向性, 持続性, 強度) で捉えた尺度を開発し、その有効性を確認している。

### Ⅲ 課題遂行過程から見たワークモチベーション

#### 1 課題遂行過程とワークモチベーション

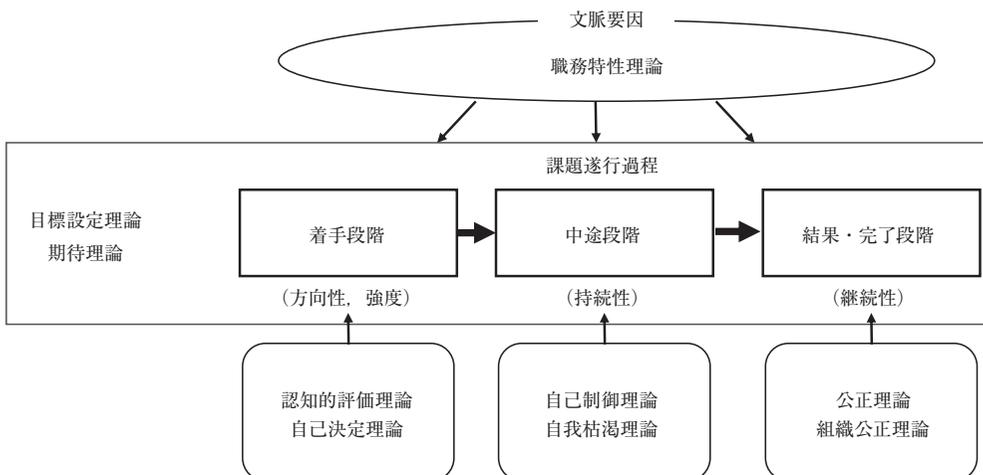
これまで多くのワークモチベーション理論が提唱されてきているが、それらをどのように整理することができるのだろうか。ワークモチベーションについて既に多くのレビューが発表されているものの、主要な理論がワークモチベーションのメカニズムのどこに位置づけられるのか必ずしも明確ではない。

ワークモチベーションのいずれの理論も、従業員がある目標に向かって課題に従事するプロセス

を想定しているはずである。このように考えると古川 (2011) はワークモチベーションを整理する上で有効かつ興味深い枠組みを示している。いかなる組織の従業員も所与の課題を抱えており、一般的には、課題に着手することから始まり (着手段階)、一定期間を経て (中途段階)、課題が完了し、成否いずれかの結果が得られる (結果・完了段階)。この古川 (2011) の課題遂行過程の3段階を意識することで、図1に示すように従来の理論がどの段階を意識したものか位置づけることができるだけでなく、各理論が3つの段階においてどのようにワークモチベーションに寄与しているかを明らかにすることができる。例えば、着手段階であれば「やってみよう」 (方向性, 強度)、中途段階であれば紆余曲折しながらも「最後まで取り組み続けよう」 (持続性)、そして結果・完了段階では「また次も頑張ろう」 (継続性) というワークモチベーションを引き出すことが求められる (古川 2011)。このような整理を行うことで、どの段階のワークモチベーションを重点的に強化するかによって、必要なマネジメントや管理者の働きかけを考えるための実践的な示唆も得ることができるだろう。

なお、本稿では、ワークモチベーション研究の現状を理解することが主たる目的である。そのため、課題遂行過程の3段階に主要な理論を位置づけることに加えて、各理論の有効性について、複

図1 課題遂行過程の3段階から見た従来の主要なワークモチベーション理論



数の研究から統合的な結論を得るために施されるメタ分析に関する既存の研究を基に、ワークモチベーションとパフォーマンス関連指標との客観的な関連性を示す効果量も可能な限り示していく。

## 2 「課題遂行過程」全体に関わる理論

### (1) 目標設定理論

ワークモチベーションを課題遂行過程から位置づけると、その過程全体を統合的にカバーしているのが目標設定理論 (Lock & Latham 1990) である。

目標設定理論は、1960年代後半から実験やフィールド研究で数多く検証され、一連の知見から、目標が (a) 具体的で (一生懸命頑張るよりも)、(b) 困難で (容易なそれよりも)、(c) 目標にコミットしている時ほど (単に与えられた目標よりも)、高いパフォーマンスを導くことが明らかにされている (e.g., Lock & Latham 1990)。

この効果は、複数の研究から統合的な結論を得るメタ分析によっても頑健なものであることが認められている。Mento, Steel & Karren (1987) は、困難な目標は、一生懸命頑張る目標 (do the best goals) もしくは目標がない条件よりもパフォーマンスに対して強い効果を持つこと ( $d = .58$ ) を示している。

近年では、目標設定理論は大きく2つの展開がなされている。1つは、集団目標設定の効果の検証である。Locke & Latham (1990) は、集団レベルの目標設定の効果を検証したところ、43の研究の93%で集団目標はパフォーマンスに促進的な効果を持つことを報告している。さらに、池田・古川 (2015) は、集団目標設定の効果を調整する要因として職務の相互依存性の効果を検証している。すなわち、相互協力が求められる職務では集団目標設定は促進的な効果を持つものの、職務を個別に遂行することが求められる職務では、集団目標はワークモチベーションに抑制的な効果を持つことを示している。なお、目標設定理論は、昨今、多くの組織で運用されている目標管理制度の理論的根拠としても実践的に活用されている。

もう一つは非意識的な目標の効果である。通常、目標設定は意識的な営みを前提にしてきたも

の、人は常に意識的に熟慮して動機づけられているわけではない。むしろ、様々な刺激や文脈によっても目標志向的な行動が動機づけられていることが明らかにされている (e.g., Bargh 1990)。

### (2) 期待理論

期待理論 (Vroom 1964) もまた課題遂行過程全体に関わる理論と言える。期待理論では、ワークモチベーションは、ある行動が結果につながると考える主観的な期待 (expectancy) とその結果 (例えば、業績達成など) の好ましさや魅力、重要性、あるいは満足感としての誘意性 (value) の積で表される。さらに、誘意性は、行動の結果によってさらにもたらされる二次的な結果 (例えば、賃金や昇進など) の魅力 (二次的な結果の誘意性) と行動の期待が二次的な結果をもたらし度合い (道具性: instrumentality) の積として表現することができる。

期待理論は、個人内で期待、誘意性、そして道具性を合理的に評価することで、ある活動の方向性を定め、そして行動に着手する心理的な力を生み出すことを、上記の数学的な公式から導いている。したがって、あくまでも個人内の判断プロセスを扱っているものであり、個人間の予測を扱う理論ではない (Mitchell 1974)。

期待理論において、個人内研究デザインと個人間のそれは長らく論争の的であったが、Van Eerde & Thierry (1996) はそれらの研究デザインを適切に区別した上で、期待理論の妥当性を統合的に結論づけている。すなわち、期待理論におけるワークモチベーションは、期待と誘意性との積で表されていたが、これは個人間の研究デザインよりも、個人内研究デザインの方において関連性が強いことを示している。

## 3 「課題への着手段階」に関わる理論

いかなる課題も、課題へ着手することから始まる。この着手段階について、従来の研究では“なぜ人は働くのか”や“なぜその課題に取り組むのか”など課題遂行の why を探求してきたと言える。そうした課題に着手するモチベーションの方向性や目的、動機を説明してきたのが、内発的あるいは外発的モチベーション理論やそれを拡張し

た自己決定理論である。

### (1) 内発的および外発的モチベーション

内発的および外発的モチベーションもまた行動への着手に関わる理論と言える。内発的モチベーションとは、課題が面白いなど特定の課題に取り組むことそのものが目的となることを意味する。対して、外発的モチベーションとは報酬や罰など、行動の原因が外的な要因によってもたらされていることを意味する。

内発的モチベーションは、主に教育心理学を中心に研究されてきたが、産業・組織心理学において大きな影響を与えた研究がDeci (1971) によるアンダーマイニング効果に関する実験であろう。

Deci (1971) は、大学生を対象に3つのセッションに渡る実験において当時人気を博したソマパズルを用いた課題を行った。そして各セッション後に設けられた休憩時間でさえもソマパズルに取り組む時間を内発的モチベーションの高さと操作的に定義し、測定した。実験では、片方の実験グループに対して、時間内にパズルを解くことで1ドルの報酬が与えられることを教示したところ、それを終えた休憩時間ではパズルに取り組んだ時間が極端に減少していた。この結果は、当初、パズルの面白さという内発的なモチベーションに基づいて取り組んでいたものの、いざ報酬が与えられると、パズルへの興味をなくし、内発的モチベーションが低下することを実証的に明らかにした。Deciはこれをアンダーマイニング効果と呼んでいる。

なぜこの現象が生じるかについて、Deci (1975) は認知的評価理論 (cognitive evaluation theory) の観点から説明している。認知的評価理論では、人間には自らが行動の原因でありたいとする自己決定への欲求と有能さへの欲求が備わっており、それらを充足したときに内発的モチベーションが生まれるという。先のアンダーマイニング効果が発生した原因として、当初の興味や関心から、報酬によって自身の行動がコントロールされているという報酬の制御的側面が強くなり、自己決定感が脅かされたからであると解釈することができる。逆に、報酬が自らの取り組みやその結果を評価する情動的側面を持つのであれば、有能感を高

め、内発的モチベーションは高まるとDeciは主張している。

アンダーマイニング効果は様々な議論を引き起こし、関連する研究が数多く蓄積されている。Deci, Koestner, & Ryan (1999) は、アンダーマイニング効果に関するメタ分析を行ったところ、具体的な報酬を提供することは、課題を遂行するか否かを自由に選択すること (内発的モチベーション) にネガティブな効果をもたらす ( $d = -.40 \sim -.28$ ) が、言語的な報酬 (褒めるなど) は逆にポジティブな効果を持つことを確認している ( $d = .33$ )。

### (2) 自己決定理論

アンダーマイニング効果の現象は、経験的には理解できるものの、組織では報酬は決して切り離せない存在でもある。ましてや、組織で働く従業員は、報酬が与えられたとしても必ずしもモチベーションを喪失している訳ではない。現実的には、報酬が備わっていながらも、仕事にやりがいと意義を見出しながら意欲的に取り組む従業員も大勢存在している。

Deci & Ryan (2002) は、この問題に対する答えとして、自己決定理論 (self-determination theory) を展開している。自己決定理論は、外的な報酬は必ずしも内発的モチベーションを抑制するとは限らないことを説明する原理として、単なる内発—外発の区分を超えて、特に外発的モチベーションでも自己決定の度合いによって4つの段階 (外的調整、取り入的調整、同一的調整、統合的調整) を想定している。自己決定の度合いの低い外的調整や取り入的調整は、あまり課題の重要性や意義が内在化されておらず他律的な状態を意味する。それに対して、同一的調整や統合的調整になると、外的な報酬が関わっていても課題の意義を自ら見出して自律的に取り組むことができるようになる。

Gagné & Deci (2005) は、組織において自律的あるいは内発的モチベーションの重要性を指摘しながらも、高く内在化された外発的モチベーション (同一的調整および統合的調整) は、必ずしも自律的あるいは内発的モチベーションを損なうわけではないことを主張している。さらに、興味深くかつ複雑な課題のもとで自律的あるいは内発的モ

チベーションはパフォーマンスと強い関連性を持つことを示している。それに対して、退屈で平凡な課題のもとでは必ずしも内発的モチベーションと外発的（他律的）モチベーションの効果に明確な差異は認められない（Koestner & Losier 2002）。さらに、Deci, Olafsen, & Ryan (2017) は自己決定理論と成果主義との関連性についても理論的に言及している。

#### 4 「中途段階」に関わる理論

目標に向かって課題に着手したものの、課題が完了するまで必ずしもワークモチベーションは持続するわけではない。むしろ、中途段階は、多かれ少なかれ課題の達成に向けて取り組み方を見直したり、また取り組みによってそこに割く時間やエネルギーなどの資源を再配分することが求められる。そして、その取り組み次第によって、ワークモチベーションが低下したり、あるいは一度低下したとしても、それを持ち直して目標達成に至ることもあるだろう。

このように考えると、中途段階において、ワークモチベーションを維持し、あるいは再向上させる心理的メカニズムを説明し、実践的な示唆を提供する理論が求められている。しかし、中途段階に焦点を当てた理論は極端に少ないことに気づかされる。

##### (1) 自己制御理論

中途段階において、どのようにワークモチベーションを維持、再向上させるかを説明する希少な理論は自己制御理論（Carver & Scheier 1998）であろう。自己制御とは、個人がある行動についての情報を獲得し、その情報に基づいて何らかの調整を行うことである。ここで重要な情報源はフィードバックである。すなわち、課題遂行過程において、現在の状態に関するフィードバックを得ることで、望ましい目標状態と比較し、それを評価することで、後の調整の如何が左右される。

##### (2) 自我枯渇理論

自己制御に関わる活動は、行動の着手後から結果まで言わば課題遂行過程のほとんどのプロセスにおいて必要になる。しかし、先の自己制御の活動は、少なくない認知的資源を要する。その問題

に対して、Baumeister et al. (1998) は、自我枯渇理論（ego depletion theory）を展開している。この理論によれば、自己制御を繰り返し行うことで、認知資源が枯渇してしまうことを実証的に明らかにしている。例えば、絶えず問題が発生しないか注意を要する職務や偽りの感情表出を強いられる感情労働はその代表的な職務である。自我枯渇状態になると課題および文脈的パフォーマンスが抑制されたり（e.g., Trougakos et al. 2015）、あるいは逸脱あるいは非倫理的行動が増加することが明らかにされている（e.g., Christian & Ellis 2011）。

#### 5 「結果・完了段階」に関わる理論

「結果・完了段階」では、成否の結果が得られるがそれで終了するわけではない。結果に連動して処遇が施され、次の課題に向けたワークモチベーションが形成される。換言すると、結果の受け取り方や処遇のあり方が、次のワークモチベーションを左右する。

##### (1) 衡平理論

Adams (1965) の衡平理論（equity theory）は、結果・完了段階と次の課題への次のワークモチベーションに焦点を当てた理論として位置づけることができる。衡平理論では、組織の従業員はある課題に投じた貢献（input）とそれによって得られた結果（outcomes）の比を見積もる。そして、他の従業員と比較してその比が同じであれば衡平であると認知し、その後も課題への貢献（ワークモチベーション）を維持する。しかし、同僚と比較して貢献と結果との比が不均衡であれば、緊張状態が生まれ、それを解消しようと動機づけられる。例えば、貢献に対して得られた結果が少ない不均衡状態（過剰な貢献）であれば、貢献する量を減らして（手抜きなど）均衡状態を取り戻そうとする。一方、貢献に対して過剰な結果（報酬）を受け取っている場合、組織の従業員はどのように不均衡状態を解消しようと動機づけられるかについては必ずしも一貫した結果は得られていない（Mowday 1991）。すなわち、過剰な報酬に対して寛容に受け入れる従業員もいれば、あるいは過剰な報酬が貢献と均衡状態になるよう、さらにワー

クモチベーションを高める従業員も存在する。

## (2) 組織公正理論

近年では、衡平理論に代わって組織公正理論 (organizational justice) が注目されている。組織公正理論では、分配的公正と手続き的公正から構成される。Greenberg (1988) によれば分配的公正とは、従業員が組織から与えられる待遇や給与などの結果をどの程度公正と考えるかを意味するのに対し、手続き的公正は組織が従業員の評価に用いる手続き (人事考課制度など) をどの程度信頼できるかを意味する概念であると定義している。

この二つの公正は、組織の従業員の態度や行動に対して非常に大きな影響を及ぼすことが確認されている。例えば、メタ分析を行った Colquitt et al. (2001) は、手続き的公正と分配的公正が、職務満足度 (それぞれ  $\rho = .62$  と  $\rho = .56$ )、パフォーマンス (それぞれ  $\rho = .36$  と  $\rho = .15$ )、離職 (それぞれ  $\rho = -.46$  と  $\rho = -.50$ ) と強い関連性を持つことを示している。

また、1990年代後半以降に我が国の多くの組織で成果主義的な人事制度が導入され、その是非が大きく議論された。すなわち成果主義を導入したことでかえって混乱を招いた事例などが相次いで報告されたが、成果主義そのものが問題ではなく、その運用のあり方が手続き的にも分配的にも公正であることが重要である (林・高橋 2002)。

## 5 ワークモチベーションを促進する「文脈要因」

課題遂行過程の中には位置づけられないものの、職務の特性もまた従業員のワークモチベーションを左右する重要な要因として位置づけることができる。

### (1) 職務特性理論

Hackman & Oldham (1975; 1976) は職務特性モデル (job characteristics model) を提唱している。この理論が提唱された時代は、経済成長期にあたり、組織では一層の効率性を目指して職務の分業化や構造化が推し進められていた。しかし、効率的な職務設計の弊害として、現場では労働者が単調感や不満足感を抱くようになっていた。そうした背景から、職務特性モデルは多くの関心を

集め、そして職務充実化や職務再設計へと実践的な貢献を果たしている。

職務特性モデルでは、5つの職務特性 (スキルの多様性、課題の一貫性、課題の重要性、自律性、フィードバック) が、3つの心理状態 (仕事の有意義性、責任感、結果に関する知識) を経由することでワークモチベーションや職務満足感をもたらすことを示している。なお、これらの関係性には個人差があり、成長欲求が強い従業員ほど職務特性の効果が認められている。

職務特性モデルについては、広くその効果が認められている。Humphrey, Nahrgang, & Morgeson (2007) は、メタ分析を行い、14の職務特性の中でも「職務意義」がワークモチベーションに対して最も効果を持ち 27% の説明力を持っていることを明らかにしている。なお、職務特性を測定する尺度として、かつての Job-Diagnostic-Survey (Hackman & Oldham 1975) に代わり、近年では、包括的に職務特性を測定する尺度として、Morgeson & Humphrey (2006) の職務設計尺度 (Work Design Questionnaire: WDQ) が標準的に用いられるようになってきている。

最近では、組織の従業員が主体的に自らの職務をデザインしてモチベーションを高める取り組みとして、ジョブ・クラフティング (Wrzesniewski & Dutton 2001; 森永・鈴木・三矢 2015) が注目を集めている。ジョブ・クラフティングとは、対人的な交流のあり方や職務の目的や意義を自ら見直すことで、やりがいを見いだすものである。自律的に職務デザインを行う理論として今後も実践的な貢献が期待されている。

## IV ワークモチベーションに関わる今後の課題

ワークモチベーションに関わる今後の課題として、次の3つが挙げられるだろう。

### 1 課題特性としての接近-回避から見たワークモチベーション

上記にレビューしたワークモチベーション理論のほとんどは、業績や目標達成などの成果を上げ

ることを目指した職務を暗黙の前提としている。しかし、組織が抱える職務全体を見渡してみると、必ずしも成果が明確に存在するものばかりではない。むしろ安全管理や保守、ルーティン課題など、失敗を回避することが求められている職務もかなりの割合で存在していることに気づかされる。

この問題について、最近、Van Dijk & Kluger (2011) は、Higgins (1997) の制御焦点理論を応用して、職務の特性として促進焦点（成功への接近）と抑止焦点（失敗からの回避）を取り入れている。例えば、促進焦点を喚起する職務は創造性やリスクテイク、生産性が求められる課題であり、抑止焦点を喚起する職務は安全、エラー回避、正確性が求められる職務である。これら2つの制御焦点の課題によって、フィードバックがモチベーションに与える効果を検討したところ、促進焦点の職務では、ポジティブ・フィードバックはワークモチベーションを強く促進していた ( $d=0.43$ ) が、抑止焦点の職務では、ポジティブ・フィードバックはむしろワークモチベーションを抑制する効果を持つことを示している ( $d=-0.33$ )。これは、抑止焦点では、失敗回避が求められるため、ポジティブ・フィードバックは逆に覚醒水準を低下させる逆効果を持つかもしれない。特に、失敗回避が求められる抑止焦点の特性を持つ職務においてどのような要因がワークモチベーションを高めることができるか今後明らかにすべき課題であろう。

## 2 シニアを対象としたワークモチベーション

我が国では少子高齢化が進展するなか、労働力を確保するためシニアの活用が喫緊の課題となっている。しかしながら、年齢と共にどのようにモチベーションが変化するのかについてはほとんど知られていないのが現状である (Kanfer, Frese, & Johnson 2017)。年齢とワークモチベーションとの関連性を見ると、Kooij et al. (2011) は、加齢とともに、学習へのモチベーションが低下することを明らかにしている。そうした特徴を踏まえながらシニア世代のワークモチベーションを支援する理論的根拠と実践的な方策も検討する必要があるだ

ろう。

## 3 チームレベルのワークモチベーション

チームレベルのワークモチベーションの解明も今後の重要な課題である (Chen & Kanfer 2006)。このテーマは、グループダイナミクス研究で伝統的に検討されており、そこから明らかになったことは、社会的手抜き現象を始め集団になるとモチベーションが抑制されてしまうことである (Latané, Williams, & Harkins 1979)。

一方で、チームのメンバー構成次第ではモチベーションが促進されることもある。例えば、チームに能力が劣ったメンバーがいれば、他のメンバーはその人の分を補おうとして意欲的に取り組む社会的補償効果 (Williams & Karau 1991) や能力が低いメンバーがチームで課題に従事すると、他のメンバーの足を引っ張らないように一生懸命取り組むケラー効果 (Hertel, Kerr, & Messé 2000) も確認されている。しかし、チームレベルとしてのワークモチベーションの存在について検討した研究はほとんど見られない。昨今、多くの組織がチーム制を導入している背景を考えると、チームレベルのワークモチベーションについても重要な検討課題と言えるだろう。

\* 本稿を作成するにあたり科学研究費補助金（基盤研究（C）16K04282）の補助を受けた。

- 1) ホーソン研究とは、ハーバード大学のメイヨーがシカゴ郊外のウェスタン・エレクトロニック社のホーソン工場を舞台に1927年から1934年にかけて科学的管理法に関する大規模な実験を指す。この実験では、作業条件だけでなく、労働者の心理的要因が生産性に影響を及ぼすことが明らかになり、これを契機に職務満足感やワークモチベーション、人間関係に関心が寄せられた。
- 2) ワークモチベーションの測定方法の変遷に関する詳細は池田・森永 (2017) を参照のこと。
- 3) 目標設定理論 (Lock & Latham 1990) に関わる代表的な研究では、具体的に困難な目標とベストを尽くせといった曖昧な目標のもとで課題を行い、目標と業績の高さとの関係からワークモチベーションを推論している。

## 参考文献

- Adams, J. S. (1965) Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299) New York: Academic Press.
- Bargh, J. A. (1990) Goal ≠ Intent: Goal-directed Thought and Behavior Are Often Unintentional. *Psychological Inquiry*, 1, 248-251.

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998) Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-1265.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998) *On the Self-regulation of Behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006) Toward a Systems Theory of Motivated Behavior in Work Teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223-267.
- Christian, M. S., & Ellis, A. P. (2011) Examining the Effects of Sleep Deprivation on Workplace Deviance: A Self-regulatory Perspective. *Academy of Management Journal*, 54, 913-934.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001) Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Deci, E. L. (1971) Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999) A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017) Self-determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002) *Handbook of Self-determination Research*. New York: University of Rochester Press.
- Gagné M., Deci E. L. (2005) Self-determination theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Greenberg, J. (1988) Equity and Workplace Status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hertel, G., Kerr, N. L., & Messé, L. A. (2000) Motivation Gains in Performance Groups: Paradigmatic and Theoretical Developments on the Köhler Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 580-601.
- Higgins, E. T. (1997) Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007) Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Kanfer, R. (1990) Motivation Theory and Industrial/Organizational Psychology. In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Volume 1. Theory in Industrial and Organizational Psychology. (pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017) Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102, 338-355.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002) Distinguishing Three Ways of Being Highly Motivated: A Closer Look at Introjection, Identification, and Intrinsic Motivation. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of Self-determination Research* (pp. 101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011) Age and Work-related Motives: Results of a Meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979) Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Leroy, S. (2009) Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching between Work Tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 168-181.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mento, A.J., Steel, R.P., & Karren, R.J. (1987) A Meta-analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 52-83.
- Mitchell, T. R. (1974) Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077.
- Mitchell, T. R. (1997) Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006) The Work Design Questionnaire (WDQ) : Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Mowday, R. T. (1991) Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations. In R. M. Streeb & L. W. Porter (Eds.) *Motivation and Work Behavior* (5th ed., pp. 111-131) New York: McGraw-Hill.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015) Too Drained to Help: A Resource Depletion Perspective on Daily Interpersonal Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100, 227-236.
- Taylor, F. W. (1911) *Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers. (有賀裕子訳『新訳 科学的管理法——マネジメントの原点』ダイヤモンド社, 2009年).
- Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011) Task Type as a Moderator of Positive/Negative Feedback Effects on Motivation and Performance: A Regulatory Focus Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (8), 1084-1105.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996) Vroom's Expectancy Models and Work-related Criteria: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Williams, K. D., & Karau, S.J. (1991) Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*,

61, 570-581.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.

池田浩・古川久敬 (2015) 「集団目標管理と職務の相互依存性が職務パフォーマンスに及ぼす効果」『心理学研究』86, pp. 69-75.

池田浩・森永雄太 (2017) 「我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発」『産業・組織心理学研究』30, pp. 171-186.

総務省 (2016) 『平成 28 年度 労働力調査』.

林洋一郎・高橋潔 (2002) 「成果主義人事施策と評価の公平感との関連性——職場の競争的雰囲気注目して」『経営行動科学』16, pp. 15-24.

古川久敬 (2011) 『組織心理学』培風館.

森永雄太 (2010) 「モチベーションの変動に関する探索的研究——デイリーログ法を用いて」『人材育成研究』5, pp.3-15.

森永雄太・鈴木竜太・三矢裕 (2015) 「従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果——職務自律性との関係に注目して」『日本労務学会誌』16, pp. 20-35.

いけだ・ひろし 九州大学大学院人間環境学研究院准教授。最近の主な論文に“我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発”(森永雄太氏と共著, 産業・組織心理学研究, 30, 171-186.) など。産業・組織心理学, 社会心理学専攻。