

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

Working Paper 2002・6

ポシブル・セルフがモチベーションに  
与える影響について

木村 蘭平

## 目 次

序 章 研究の関心と課題 .....	1
第 1 節 研究の関心と課題 .....	1
第 2 節 論文の構成 .....	2
第 1 章 主要なモチベーション理論のレビュー .....	4
第 1 節 欲求階層説 .....	4
第 2 節 動機づけ - 衛生理論 .....	5
第 3 節 公平理論 .....	6
第 4 節 期待理論 .....	8
第 5 節 目標設定理論 .....	10
第 2 章 ポジブル・セルフとモチベーション .....	12
第 1 節 自己概念とモチベーション .....	12
第 2 節 ポジブル・セルフ (possible selves) .....	13
第 3 節 ポジブル・セルフと自己不一致理論 (self-discrepancy theory) .....	16
第 4 節 ポジブル・セルフと主要なモチベーション理論 .....	20
第 3 章 調査の概要 .....	22
第 1 節 調査の方法 .....	22
第 2 節 質問項目 .....	22
第 3 節 調査対象 .....	23
第 4 節 分析方法 .....	23
第 4 章 調査の分析結果 .....	24
第 1 節 理想の姿の形成 .....	24
第 2 節 理想の姿を目指す .....	25
第 3 節 理想の姿の危機 .....	30
第 4 節 理想の姿の探索 .....	34
第 5 節 分析結果の要約 .....	36
結 章 要約と含意 .....	37
第 1 節 要約と結論 .....	37
第 2 節 本論文の含意 .....	38
第 3 節 残された課題 .....	40
参考文献 .....	41

## 序章 研究の関心と課題

### 第1節 研究の関心と課題

モチベーション論は、数日から数ヶ月の時間幅に適用される理論だといわれている<sup>1</sup>。しかし、「夢」のような将来の目標を持っているときに生じる長期にわたるモチベーションを誰しも経験したことがあるのではないだろうか。それは、「何か目標とするものがあって、それに向けて、行動を立ち上げ、方向づけ、支える力」<sup>2</sup>というモチベーションの定義から外れるものではない。そして、「夢」によって生じるような長期にわたるモチベーションを考慮すると、キャリアとの関係も無縁ではなくなる。「長い目で見た仕事生活のパターン」<sup>3</sup>の望ましい姿として「夢」が語られることがしばしばあるからである。

現在大リーグで活躍するイチロー選手は、小学校6年生のときに「夢」について次のような作文を書いている。

「僕の夢は一流のプロ野球選手になることです。そのためには、中学、高校で全国大会に出て、活躍しなければなりません。活躍できるようになるには、練習が必要です。僕は、その練習には自信があります。僕は3歳の時から練習を始めています。3歳から7歳までは半年位やっていましたが、3年生の時から今までは、365日中、360日は、激しい練習をしています。だから1週間中、友達と遊べる時間は5～6時間の間です。そんなに練習をやっているのだから、必ずプロ野球選手になれると思います。そして、中学、高校でも活躍して高校を卒業してからプロに入団するつもりです。そして、その球団は中日ドラゴンズか、西武ライオンズが夢です。ドラフト入団での契約金は1億円以上が目標です。僕が自信があるのは投手と打撃です。去年の夏、僕たちは全国大会へ行きました。そしてほとんどの投手を見てきましたが、自分が大会ナンバー1投手と確信できるほどです。打撃では県大会4試合のうちにホームランを3本打ちました。そして全体を通した打率は、5割8部3厘でした。自分でも納得のいく成績でした。そして、僕たちは、1年間負け知らずで野球ができました。だから、この調子でこれからも頑張ります。そして、僕が一流の選手になって試合に出られるようになったら、お世話になった人に招待券を配って、応援してもらおうのも夢のひとつです。とにかく一番大きな夢はプロ野球選手になることです。」<sup>4</sup>

イチロー選手は、「夢」である野球選手を目指して、小学校3年生からほとんど毎日バッティングセンターに通い続け、1日に200球以上を打っていたという。プロ野球選手になるまでの期間だけでも10年近く努力し続けたことになる。イチロー選手のように

---

<sup>1</sup> 金井(1999),67頁。

<sup>2</sup> 田尾(1993),15頁。

<sup>3</sup> 金井(2002)は、キャリアを「成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生(life)全体を基盤にして繰り広げられる長期的な(通常は何十年にも及ぶ)仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と(大きな)節目での選択が生み出していく回顧的な意味付け(とりわけ、一見すると連続性が低い経験と経験の間の意味付けや統合)と将来構想・展望のパターン」と定義しているが、同様の意味合いで「長い目で見た仕事生活のパターン」という言葉を使っている(140頁)。

<sup>4</sup> 佐藤(2001),62-63頁より筆者一部修正。

「夢」を追い求めるのは、決して子供の頃だけではない。「メジャーリーグは、僕にとって野球を始めてからずっと夢の舞台でした」<sup>5</sup>という野茂選手は、日本でのトッププレーヤーとしての名声や高額報酬を捨て、最低保証年俸しか得られないにもかかわらず、大リーグへ挑戦した。「日本でギャランティーされているものをすべて投げうって来るなんて信じられない。まるで、神風特攻隊のようだ」と驚く大リーグの選手に対して、野茂選手は、「夢はお金で買えないから」と答えるという<sup>6</sup>。このように、それを達成するにはとてつもなく長い道のりがあることが分かっているにもかかわらず、忍耐強く向かわせる力や、地位や報酬を捨てても新たな道に立ち向かう力を「夢」が与えることがある。それは決して限られた世界の人たちだけにあてはまるものではない。高橋・金井(2002)が指摘するように、通常の職場においても「夢」がモチベーションに影響を与え、それがしばしば見受けられる。そして、その力は、その場限りの仕事のモチベーションに影響するだけでなく、長期にわたってモチベーションに影響するように思える。

イチロー選手の作文にあるように、「夢」について語られるときにしばしばあげられるものに、プロ野球選手やサッカー選手といった自分のなりたい将来の姿がある。Markus (1991) は、将来の理想の姿としてのポシブル・セルフを自己概念に包含することで、忍耐強く目標追求が可能になるという。筆者自身の経験に照らし合わせてみても、ヒット商品を生み出す「ヒットメーカー」になることを目指していたころには、商品企画や開発にかかわる仕事には特別な意味合いを感じていた。Markus のいうように、将来の理想の姿を持つことが仕事に特別な意味合いを与え、モチベーションに持続性を与えるように思えるのである。

このような関心から、本論文では Markus の提唱するポシブル・セルフの考えを踏まえ、将来の理想の姿を持つことが職務モチベーションにどのような影響を与えるかについて考察する。本論文の最大の目的は、実践においてモチベーションを長期的に維持していく方法を探索することであるが、ポシブル・セルフからモチベーションをとらえると、将来なりうる理想の姿として「夢」が射程に入り、そこからモチベーションへの影響だけでなく、モチベーション論とキャリア論をつなぐ糸口も見えそうである。

## 第2節 論文の構成

第1章では、「夢」のような将来の理想の姿を持つことのモチベーションへの影響をどのようにとらえるかということ念頭に、主要なモチベーション理論のレビューを行う。そして、既存のモチベーション理論においては必ずしもとらえきれていない点を指摘する。

第2章では、理想の姿に焦点をあてたモチベーション論として、社会心理学において自己概念の研究から生まれた Markus のポシブル・セルフを中心にレビューを行う。ポシブル・セルフは第1章で考察するモチベーション理論とは異なり、将来の理想の姿のモチ

---

<sup>5</sup> 二宮 (1996), 4 頁。

<sup>6</sup> 鉄矢多美子「フィールド・オブ・ドリームズ」(日刊スポーツ, ホームページコラム, 2000.4.4)。

イベーションへの影響について考察しているが、職務におけるモチベーションへの影響についての検証は見受けられない。また、必ずしも常にポシブル・セルフが効力を持つわけではないことを自己不一致理論のレビューにより指摘する。

第3章では、実際にポシブル・セルフがどのように職務モチベーションに影響しているかについて、職業人に調査する方法の検討を行う。ポシブル・セルフのような将来の理想自己を扱う研究については、社会心理学においても研究方法はまだ確立されていない。そこで、調査方法としてはオープン・エンドのインタビューによって柔軟に行うことにする。

第4章では、第3章に基づき行われた調査の分析を行う。分析に際しては、職務においてどのようにしてポシブル・セルフが形成されるのか、職務モチベーションにどのような影響を及ぼしているのか、またポシブル・セルフが効力を失う場合の要因について検討する。

結章においては、本論文の要約と、調査結果がもたらす理論的含意、本論文の最大の目的である実践的含意を提示する。

## 第1章 主要なモチベーション理論のレビュー

### 第1節 欲求階層説

Maslow (1970) は、人間には次の5つの欲求があることを仮定した。生理的欲求、安全の欲求、所属と愛の欲求、承認の欲求、自己実現の欲求、がそれである。Maslow は、最低次の生理的欲求から最高次の自己実現の欲求までが階層性になっていると考えた。欲求階層説では、相対的に生理的な低次の欲求に欠乏している欲求があると、満たされない欲求に支配され、充足すべく行動が動機づけられる。欠乏が満たされ、支配から解放されると、さらに高次の社会的な目標が出現してくる。そして、いったん満たされた欲求は、もはや行動を動機づける力を持たないと考えられた。このような欠乏による動機は、生理的欲求から承認の欲求に限られる。最も高次である自己実現の欲求は、たとえ満たされても力を失うことはない。Maslow は、前者を欠乏動機、後者を存在動機として区別した。

欲求階層説による人間性重視の視点は、その後のモチベーションの基本的な考え方に強烈な影響を及ぼすことになったが<sup>7</sup>、いくつかの問題点の指摘が存在する<sup>8</sup>。中でも、本論文の課題を考える上では、坂下(1985)及び田尾(1993)の指摘に注目すべきであると考えられる。坂下は、欲求階層間について、階層間関係ばかりに拘りすぎて外部条件との関係で生じる点を見落としていると指摘している。坂下は、「欲求はそれ自体で閉鎖的に階層を形成しているわけではなく、欲求階層とみえるものは実は欲求を満足させていく外部条件の実現の順序なのである」として、「階層の順序は人間の生涯的な成長プロセスの中で欲求が逐次的に満足されていく一般的な順序とほぼ一致している」としている<sup>9</sup>。また、田尾は、欲求階層説が個人がどのような事情で動機づけられているかについて無関心である点を指摘し、「その人が今どのような状況に置かれているか、また過去にどのような体験をしたかによって、あるいはその人が誰からどのようにして情報を得ているかによって、欲求の中身や働きようが相違する」としている<sup>10</sup>。

これらの指摘にあるように、実践での個人のモチベーション管理を考える上では、個人の成長度合いや、個人をとりまく周囲の状況の変化など、個人特有の事情によって欲求が様々に変わりうることも考慮しなければならないだろう。先のイチロー選手の例から考えるなら、プロ野球選手になるという「夢」があり、その実現に向けて努力しているプロセスの中で、新しいチームメンバーと仲良くなりたいとか、承認されたいという欲求が生じると考えられる。つまり、この場合、最も大きくモチベーションに影響し続ける要因は、下位の欲求を満たしたことでなく、プロ野球選手になるという将来の理想の姿であると思われる。仲間から承認されたいという欲求が、「夢」より先にあるわけではないだろう。欲求階層説は、一般的に人がどのような欲求を持ちうるかについて説明するものであり、個人特有の事情は反映されていない。しかし、現実にはどのような希望を持っているかによって誰と親密になりたいとか、誰に承認されたいとかということも変わりうる。

<sup>7</sup> 田尾(1993),42頁。

<sup>8</sup> たとえば坂下(1982)は、欲求の階層性の実証に成功した研究がないことを指摘している。

<sup>9</sup> 坂下(1985),33-35頁。

個人のモチベーション管理を考える上では、個人特有の事情として、「夢」のような目標がある場合の影響についても検討する必要があるだろう。

## 第2節 動機づけ - 衛生理論

Herzberg (1966) は、過去の仕事に関して例外的によく感じた経験と、例外的に悪く感じた経験との両極端な経験を面接調査によって調べた。その結果、満足要因は、達成、承認、仕事そのものといった「かれが行っているものへの関係づけを表している」のに対し、不満要因は、会社の政策と経営、監督、給与、対人関係といった「かれがその中で職務に従事している脈絡ないし環境へのかれの関係づけ」を表すものであった。満足要因は、個人をより優れた努力と遂行へ動機づける効果があるため「動機づけ要因」とされ、不満要因は解消することで職務不満を防止することはできるが、積極的職務態度にはほとんど効果がないため「衛生要因」であるとされた<sup>11</sup>。また、職務満足と職務不満は表裏の関係なのではなくて、それぞれが別物であり、職務満足の反対は没職務満足、職務不満の反対は没職務不満であるとされた。

Herzberg の動機づけ - 衛生理論にも多くの批判がなされてきた<sup>12</sup>。Vroom (1964) は、「満足と不満足の説明された源泉について得られた差異は、個人回答者の内部にある防禦プロセスから生じているということもなお可能である。人間は、満足の原因を職務上の自己の達成や遂行のせいにする傾向がある。これに対して、自分達の不満足については、個人的な不適切性や欠点のせいにしなくて、仕事環境の要因、即ち会社の政策や監督によってもたらされた障害のせいにする傾向がある」と指摘している<sup>13</sup>。Vroom は、Herzberg の示した結果は調査方法がもたらした副産物であると考えているのである。このような批判があるにせよ、金井 (1999) が指摘するように、Herzberg が行った個人の仕事経験を具体的に聞き出すという方法にはよい点もある<sup>14</sup>。それは、モチベーションに影響を与える個人特有の様々な要因を聞き出せることである。十人十色の個人特有の要因を知るには、本人から直接聞くのが最も効率的である。しかし、その際、Schein (1970) の、「人は時点が異なれば違ったことを望み、所与の職務価値に違った意味を付与する」という指摘には注意しなければならない<sup>15</sup>。せっかく臨界事象法により具体的な経験を聞けたとしても、なぜそれがその時点でのモチベーションに影響する要因としてあげられたのかを

---

<sup>10</sup> 田尾 (1993), 46-48 頁。

<sup>11</sup> 動機づけ要因として、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長の6個が発見された。衛生要因としては、会社の政策と経営、監督、上役との関係、同僚との関係、作業条件、給与、個人生活、部下との関係、身分、保障の10個が発見された(詳しくはHerzberg1966, 邦訳 219-224 頁)。

<sup>12</sup> Vroom や Schein の他にも、たとえば西田 (1976) は Herzberg がモチベーションと満足を概念的に区別していないことを指摘している (46-47 頁)。

<sup>13</sup> Vroom (1964), 邦訳 148 頁。

<sup>14</sup> 金井 (1999), 51 頁。

<sup>15</sup> Schein (1970), 邦訳 97 頁。



考えなければ、実践において役立てることはできないからである。しかし、動機づけ - 衛生理論も欲求階層説と同じく人が一般的にどのような欲求を持ちうるかについて説明したものであり、「夢」をもっているといった個人特有の事情は反映されていない。

### 第3節 公平理論

Adams (1963, 1965) は、不公平の存在が、公平を達成すること、または不公平を減らすことへのモチベーションをもたらすと仮定した。Adams (1963) によると、不公平が存在すると感じるのは、ある人が自分のインプットに対するアウトカムの比率が、他人のインプットに対するアウトカムの比率と比べて不均衡であると感じるときであり、それはある人と他者が直接的な交換関係にある場合か、両者ともが第三者との交換関係にある場合に、自分と他人を比較することで生じるとした。インプットには学歴、知性、経験、訓練、技能、年功、年齢、性別、民族的背景、社会的地位、そして重要なものとして、仕事に費やす努力などが仮定されている。アウトカムには、給与、仕事に内在する報酬、年功による特典、付加給付、職務地位や地位の象徴、公式及び非公式に認可された様々な特典（たとえば車の駐車スペースや金属の机が与えられる）などが仮定されている<sup>16</sup>。

Adams (1965) は、不公平によって生み出された緊張を解消するための行動として、次のような可能性があるとしている<sup>17</sup>。

#### 自己のインプットの変更

人は、有利な立場にある場合か不利な立場にある場合かによって、自分のインプットを増大させたり、減少させたりするかもしれない。過少報酬 ( $\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a}$ <sup>18</sup>) の条件下では、自己のインプットを減少させ、過剰報酬 ( $\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a}$ ) の条件下では、自己のインプットを増大させる。

#### 自己のアウトカムの変更

人は、有利な立場ある場合か、不利な立場にある場合かによって、自分のアウトカムを増大させたり減少させたりするかもしれない。過少報酬 ( $\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a}$ ) の条件下では、自己のアウトカムを増大させ、過剰報酬 ( $\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a}$ ) の条件下では、自己のアウトカムを減少させる。

#### 自己のインプットやアウトカムに対する見方の変更

人は、自分が有利な立場にある場合か、不利な立場にある場合に、実際にインプットやアウトカムを変更するのと全く同じ方向にインプットやアウトカムについての認知替えを

---

<sup>16</sup> Adams (1963), pp.422-423 .

<sup>17</sup> Adams (1965), pp.283-296 .

<sup>18</sup>  $O_p$ ,  $I_p$  は個人が認知した自己のアウトカムとインプット。 $O_a$ ,  $I_a$  は比較上の他者のアウトカムとインプット。

行うかもしれない。

#### 交換関係の場からの離脱

いくつかの方法により交換の場からの離脱を行うかもしれない。退職や、異動、欠勤などが職場での行動として典型的であると考えられる。このような手段を選ぶ確率は、不公平感の増大と共に高まり、他の手段が利用可能になるほど低下する。

#### 他者へのはたらきかけ

不公平に直面すると、他者のインプットやアウトカムを変更しようとしたり認知替えをしたりするかもしれない。また、他者を交換の場から排除しようとしたりするかもしれない。この場合、利用のしやすさによって選ばれる手段が異なる。

#### 比較対象の変更

不公平に直面すると、比較の対象としていた他者を変更するか、第三者との交換関係における自分や他者の立場を変更するかもしれない。

#### 不公平削減のための方法の選択

不公平が存在するときに、どのような方法をとるかについての条件として、以下のようなものがある。

(a) 人は、肯定的な誘意性を持つアウトカムを最大化しようとする。

(b) 人は、努力が多く必要であったり、変更にかかるインプットの増大化を最小化しようとする。

(c) 人は、自己概念や自尊心の中心となっているインプットの変更や認知替えを避けようとする。これはアウトカムについても同様である。

(d) 人は、他人のインプットやアウトカムについての認知替えよりも自分のインプットやアウトカムに対する認知替えをより回避しようとする。

(e) 交換の場からの離脱という手段は、不公平の度合いが高く、他の手段が利用不可能な場合にのみ生じる。欠勤のような部分的な行動は不公平感が低い場合でも、しばしば生じる。

(f) 人は、比較の対象が長期間安定的である場合には、変更をより回避しようとする。

公平理論についてもいくつかの問題点の指摘が存在するが、本論文の課題を考える上では次の点に注目すべきであろう。それは、誰を比較対象とするかという問題である。坂下(1985)は、「比較対象を誰にするかに応じて、個人の不公平の認知やその大きさは変化すると考えられる」<sup>19</sup>といている。先のイチロー選手の例では、同年代の他チームの選手との比較が行なわれている。そして、その比較により自分の成績が優れており、「納得がいく成績」であるといっている。したがって、同年代の選手の比較による不公平は認識していないと考えられるだろう。しかし、彼はその状態に満足せず、さらなる練習が必要であると考えている。一流のプロ野球選手になるためには練習が必要と考えていることから推測すると、公平理論から考えられることは、一流のプロ野球選手と比較して、自分のインプットが足りないと考えられる場合である。比較の対象として誰を選ぶかという問題は、その人の持つ事情によって様々であろう。「夢」を追い求めているようなときは、身近な人との比較よりも、他人から見ればとうていおよびもつかないと思えるような人物との比較を重

---

<sup>19</sup> 坂下(1985),65頁。

要視することもあるだろう。また、「夢」は特定の人物ではなく、自分の将来の姿のイメージである場合もある。したがって、「夢」を持っているときには、他人そのままの姿との比較ではなく、自分の想像によって生まれた目標の姿との比較もありうる。また、公平理論では現時点の自分と、現時点の他人との比較が想定されているが、「夢」を持っているような場合には、将来の理想の姿と現時点の姿との比較をすることもある。たとえば、イチロー選手の場合、一流選手になっている将来の姿と現在の自分を比較しているだろう。このように「夢」のような個人特有の希望を持っている場合、様々な比較対象が想定しうる。比較対象を誰にするかによって、モチベーションへの影響は異なると考えられるが、個人特有の事情を反映した比較対象について公平理論では説明されていない。

#### 第4節 期待理論

期待理論を組織構成員の仕事モチベーションの理論として最初の定式化を試みたのは、Vroom (1964) である<sup>20</sup>。Vroom (1964) 以来、期待理論による研究は数多く行われたが、その中でも、分析的パラダイムとして一応の完成を見ることになる<sup>21</sup>Lawler (1971) の期待モデルと、期待型モチベーションの環境・組織的（及び個人的）規定要因を豊富にビルトインしている<sup>22</sup>坂下 (1985) の期待モデルに注目したい<sup>23</sup>。

Lawler (1971) は、期待型モチベーションを努力 業績 (E P) の主観的確率と、業績 成果 (P O) の主観的確率と、成果の誘意性 (V) の積によってあらわした。E P の主観的確率とは、「人がもしある水準で業績をあげようと努力するならば、その水準での業績があがるだろうという、その確からしさについての当人の確信」である。そして、この主観的確率は、1 (その努力が意図した業績をもたらすことは確実) から 0 (その努力が意図した業績をもたらさないことが確実) までの間を変動する。(P O) の主観的確率とは、「意図した水準の業績が成し遂げられたときの成果は何かということについての確信」である。この主観的確率も、1 (その業績がその成果をもたらすことは確実) から 0 (その業績は成果をもたらすことはない) まで変動する<sup>24</sup>。

次に、Lawler は、主観的確率や誘意性を規定する要因を提示した。まず、(E P) 確率を規定する要因として「自尊心」と「刺激場面での体験及び観察した経験」をあげている。そして、(P O) 確率を規定するものとしては、「内的コントロールまたは外的コントロールの確信」をあげている。「内的コントロール」とは、人が外界にはたらきかけることであり、「外的コントロール」とは、外界が彼にはたらきかけることである。内的コントロールへの指向が強い人、外的コントロールへの指向が弱い人ほど (P O) の主観的確

<sup>20</sup> 坂下 (1985) , 66 頁。

<sup>21</sup> 坂下 (1985) , 97 頁。

<sup>22</sup> 坂下 (1985) , 111-113 頁。

<sup>23</sup> 坂下は期待型モチベーションに環境・組織要因を仮定し、マクロ・レベルとミクロ・レベルの統合を目的としており (第3章) ミクロ・レベルのみを扱っている本論文と目的は異なるが、個人的な規定要因についての仮定も多分に含まれている点から注目すべき研究であると考えた。

<sup>24</sup> Lawler (1971) , 邦訳 150-151 頁。

率が高くなると考えられている。また、(E P) 確率と同様、「刺激場面での観察経験及び個人の経験」も規定要因としてモデルには示されている。さらに、(E P) 項にも影響しているとも考えられた。達成感や成長感などは、努力と業績の関係がむしろ完全でない場合の業績遂行から生まれることがあると考えられたためである。最後に、誘意性(V) は2つの要因によって規定される。1つは、「アウトカムが欲求を満足させるものと知覚する程度」である。もう1つは、「アウトカムの公平性」である。ここには公平理論の影響もある。このような規定をうけた期待型モチベーションが努力のレベルを規定する。そして努力による遂行は「能力」と「問題解決アプローチ」によって条件づけられている<sup>25</sup>。

また Lawler は、いくつかのフィードバックループにより過去の経験が規定要因に影響することも示している。第一に、(E P) 確率を規定する要因として、「自尊心」があげられている。そして、その「自尊心」は職務業績によって影響されることが示されている。第二も、(E P) 確率についてである。同様の刺激状況の下で、より多くこれまで業績をあげてきているほど、彼の(E P) の主観的確率が高まるであろうと述べている。第三には、(P O) 確率を規定するものとして、同様な状況の下での業績が過去においてどの程度緊密に成果を伴っていたかということが、これからの業績にどんな成果を伴うかということについての人々の確信に影響するといっている。第四は、問題解決へのアプローチについてである。問題解決のアプローチとは、「どうすれば努力が最高の業績につながるかということについての当人の知覚」である。この知覚も従前の経験を通じて学習される。

次に、坂下(1985)のモデルであるが、Lawlerと同様に期待型モチベーションの構造を(E P)期待、(P O<sub>i</sub>)期待、報酬誘意性(V<sub>i</sub>)という3要因の積和で定義した。そして、これらによって規定される努力が遂行をもたらす条件に、パーソナリティ要因と役割知覚を仮定した。次に、遂行がもたらす報酬を、内的報酬と外的報酬のいずれか、あるいはその両方であると仮定した。さらに、遂行と報酬の不完全な関係を環境・組織要因が条件付けていると考えた。次に、報酬が職務満足をもたらす過程を、内発的報酬が直接的であるのに対し、外発的報酬は報酬公平度の認知によって条件付けられると仮説した。次に、職務満足は欠勤、離職、苦情、ならびに同一化の原因になるとの仮説をおいた。また、特定の環境・組織要因は個人の役割知覚や報酬公平度の認知に影響を及ぼすことも仮定した<sup>26</sup>。

坂下の研究においても、要因を規定するものとしていくつかのフィードバックループがモデルに組み込まれている。第一に、特定の環境・組織要因に規定された役割知覚の程度や、成員個人のパーソナリティ要因のいかんによって、成員の(努力 遂行)経験、即ち遂行改善率(一定レベルの努力Eが遂行Pを高める変化率)のレベルが規定されるとした。第二に、特定の環境組織要因の実際的なありようによって成員の(遂行 報酬)経験、即ち報酬改善率(一定のレベルの遂行Pが成員の報酬O<sub>i</sub>を高める変化率)のレベルが規定されるとした。第三に、特定の環境・組織要因に規定された報酬公平度の認知の大きいかんによって成員の報酬 職務満足経験、即ち職務満足改善率(一定レベルの報酬O<sub>i</sub>が

<sup>25</sup> Lawler (1971), 邦訳 150-159 頁。

<sup>26</sup> 坂下 (1985), 111-120 頁。

成員の職務満足を高める変化率)のレベルが規定されるとした<sup>27</sup>。

このように期待理論では、モチベーションが生起するメカニズムについてかなり精緻にモデル化されている。しかし、本論文の課題を考える上では、金井(1999)の、実務経験者が期待理論に示す戸惑いについての次の3つの指摘に注目すべきであろう。第一は、モデルが想定する時間幅である。どれだけ努力を投入するかという時に、短期的に瞬発力で頑張るというのとは違う長期的な期待メカニズムが効いているように思えるという指摘である。第二は、そんなに計算高くないという指摘である。努力による報酬を常に認識しているとは限らないということである。第三は、同一化メカニズムについてである。プロ野球選手にあこがれて努力する子供のように、仕事の場においてもロマンやあこがれ、この人になりたいという同一化メカニズムが働いているということである。

これらの指摘は、イチロー選手や野茂選手のように「夢」を持っている場合を考えるとわかりやすい。イチロー選手は、何十年も先の夢を目指して小学校の頃から努力し続けてきた。報酬がプロ野球選手になることであるとすると、その場の練習を行うことが、その報酬に結びつくと考えするにはあまりにも大きな時間の幅が存在する。また、野茂選手は、そのまま日本でプレーを続ければ、最高級の報酬を得られ続ける確率が極めて高いにもかかわらず、あえて報酬が最低レベルにある場を選んでいる。これらには、その場の報酬に対する期待だけでは説明しきれない力が働いていると考えられるだろう。期待理論には、個人特有の事情のモチベーションへの影響が考慮されている。しかしながら、それらはいずれも現在あるいは過去の経験に関するものであり、遠い将来に対する希望がどのようにモチベーションに影響するかについては示しきれていない。それは誘意性にかかわることとも考えられ、組織論的期待モデルにとっては与件であるかもしれないが<sup>28</sup>、個人のモチベーション管理を考える上では、このメカニズムについて検討することも必要であろう。田尾(1993)は、「何を期待するか、何が価値あることかはその人のそれまでの人生に関わることであり、それも考慮に入れないと期待の構造が明らかになったとはいえない」と指摘している<sup>29</sup>。イチロー選手や野茂選手のように「夢」のような特別の希望を持っている場合のメカニズムについても検討する必要があるだろう。

## 第5節 目標設定理論

Locke&Latham(1984)は、多くの現場研究の結果をもとに、適切に設定された目標が人を動機づけると主張した。Locke&Lathamは、効果的な目標設定は次のようなものであるとした。

難しい目標を与えたときのほうが、中程度に難しい目標や、やさしい目標を与えるよりよい。しかし、あまりにも難しい目標は、不必要なストレスを招く。

具体的でやりがいのある目標であること。但し、目標設定には目標への誓約をとりつ

<sup>27</sup> 坂下(1985),116-118頁。

<sup>28</sup> 坂下(1985),252頁。

<sup>29</sup> 田尾(1993),61-63頁。

けることが必須条件となる。誓約しない限りは、具体的で困難な目標を設定しても何の効果もない。

そして、目標を設定した後はフィードバックが必要であるという。フィードバックの有効性として、何が期待されているかを明確化する助けになる、退屈感を軽減すること、をあげている。Locke&Latham のいうフィードバックには、手がかりのフィードバックとまとめのフィードバックの2種類がある。手がかりのフィードバックは、努力や戦略を変えなければならぬかを教えてくれるもので、目標に向かっての進捗を知る上で必要なものである。実際の活動を行っている際に、自分のやり方がどうなっているかを教えるはたらきをする。また、まとめのフィードバックはそれまでの自分の総仕事量を教えてくれ、それによって期待された仕事と実際の仕事量との差を認識できる。また、フィードバックは無意識の競争を誘発する。自然発生的な競争は目標への誓約を高める目標が達成されたときには、承認のフィードバックを与える必要がある。

目標設定理論は、MBO(目標管理制度)の基礎理論として実務においても馴染み深い理論である。しかし、高橋・金井(2002)は、大きなプロジェクトに携わる人たちのモチベーションについて、必ずしも目標設定理論では説明しきれないと指摘している。目標設定理論が提唱する適切な水準の目標困難度をはるかに超越し、目標が極めて漠然としており、否定的なフィードバックを受ける場合にも、モチベーションを維持する場合がある。そして、長期的な目標達成を目指し続ける場合には、ある一時点での結果を数字で評価し、フィードバックするような短期的な目標管理は適さないと指摘している<sup>30</sup>。目標設定理論は、将来の目標に対するモチベーションを扱うものであるが、目標が明確であるという条件とともに、比較的短期である場合を想定されていると考えられる。しかし、高橋・金井が指摘するように、目標の中には、「夢」のように長期的でかつ具体的でないものもあり、そのような目標を目指すモチベーションは扱い得ない場合がある。

---

<sup>30</sup> 高橋・金井(2002),127-130頁。

## 第2章 ポシブル・セルフとモチベーション

### 第1節 自己概念とモチベーション

Schein (1970) は、「人間のモチベーションの多様性は子供の育成期には多様な力が働くこと、人間の自我理想が複雑であることを知ってはじめて理解できる」として、「成人の最終的な動機づけ要因は自分の自己概念と自尊の維持と発展への欲求である」<sup>31</sup>と述べている。この記述からは、個人の経験や理想と関連するものとして自己概念があり、それがモチベーションに影響していることがわかる。しかし、自己概念は人の行動に一貫性を与えるものとして、主にキャリアの範疇において扱われてきた<sup>32</sup>。

自己概念の定義については、自己についての記述的側面のみを自己概念とし、自己についての評価的側面を自尊感情、あるいは自己評価として自己概念から独立させる立場もあれば、評価的側面も自己概念の一側面に含める立場もある<sup>33</sup>。ここでは、榎本(1998)にならい、「自己概念とは自分自身についての知覚の体制化されたもの」と広く定義する。自己概念を構成する次元は、記述的な次元と評価的な次元という2次元が存在し、それに加えて感情性の次元、重要視の次元、可能性の次元などがある。これらの次元は本人の視点によるものと、他者の視点によるものとに二分される。さらに、これらと交差する視点として、安定性の次元や複雑性の次元、明確性の次元などがある<sup>34</sup>。

一般に、自己概念というときは、現実自己、今ここにある自分自身の認知像を指すことが多いが、榎本(1998)は、「自己概念は、単に本人によってとらえられた客体としての地位にとどまることなく、たえず主体としての自己に反作用を及ぼし、人の行動の強力な規定因として機能する」という。このような自己概念の動機づけ機能については、社会心理学において詳しく扱われてきた。Wicklund(1975)は、自分に注目する他者の存在が自己客体視を生じさせ、本来あるべき自己の姿(理想自己)から現時点での姿(現実自己)を評価し、その間のずれを克服しようと人を動機づけると考えた。また、榎本(1999)は、現実の自己は常に理想自己に向けて動機づけられているおり、自己はこのようにありたい自己や、あらねばならない自己に導かれて望ましい姿の実現に向けて形成されているという。

そして、本論文で焦点を当てている「夢」のような将来の理想の姿も可能性の次元として自己概念に含むことができる。次節で取り上げるポシブル・セルフは、自己概念の可能性の次元の動機づけ機能について詳しく扱ったものである。

---

<sup>31</sup> Schein (1970), 邦訳 87 頁。

<sup>32</sup> Schein (1978) は「キャリアの諸決定を組織し誓約する自己概念」をキャリア・アンカーと呼んだ(邦訳 87 頁)。

<sup>33</sup> 榎本(1998), 30 頁。

## 第2節 ポシブル・セルフ (possible selves)

Markus (1991) は、「動機づけやそれに伴う感情を自己概念の内に表象する重要な方法の1つ」としてポシブル・セルフがあると指摘した。

ポシブル・セルフとは、将来なる可能性のある自己の姿であり、なるだろう姿、なりたいたいと思う姿、なりたくない姿などである。ポシブル・セルフには、単に、なりうる立場や役割だけでなく、個人的に重要な希望や恐れや目標などを含む。

ポシブル・セルフは、過去の自己、あるいは未来の自己の表象を基礎に構成されている。「私はかつてクラスで一番だった」という過去の事実は、将来の成功者としての肯定的なポシブル・セルフに結びつくだろうし、「私は以前、人間が怖かった」という記憶は対人不安を帯びた否定的なポシブル・セルフに結びつく。また、将来マラソン選手になりたいとか、ジャーナリストになりたいというような未来の自己像は、特定の個人にとって特に意味のある希望や恐怖や想像などの具象的表象としてのポシブル・セルフである。

Markus (1991) は、ポシブル・セルフの形成には他者の姿も大きく影響するという。折しも、今年ワールドカップが日本で開催された年であるが、サッカーをしている子供たちにとって、ワールドカップで活躍するサッカー選手の姿は、将来なりたいたいポシブル・セルフとなりうる。また、他者の姿は、なりたいたい理想の姿の形成に影響するだけでなく、なりたくない姿の形成にも影響する。たとえば、ジョギングが趣味の人にとって、仲間がジョギング中に心臓発作で死ぬことは、なりたくないポシブル・セルフとなる。

Markus は、ポシブル・セルフが自己概念に包含されたときの自己概念のはたらきを、作動自己概念<sup>35</sup>(working self-concept)という考えによって説明している(図2-1参照)。作動自己概念とは「ある事態においてその事態に関連して当座、記憶や思考のうちに喚起される自己概念のセット」のことである。Markus は、自己概念とはこのような自己に関する知識の全体集合体であると考えた。通常われわれが自分自身について考えるときには自己に関する全ての知識を一度に動員しているわけではなく、所与の事態によって特定の自己概念のセットが活性化されると考えたのである。たとえば、教師の質問に首尾よく答えられた高校生の作動自己概念は、優良な良い生徒という自己像に加えて、肯定的な可能性を表す自己概念をも数多く含む。たとえば、来学期の試験でいい点をとるといった自己イメージや、超難関大学の奨学金を手にするといった自己イメージなどである。ポシブル・セルフが作動自己概念として活性化すると、それに関連した感情が喚起され、行動の内容や形態に影響を与えたと考えられた。

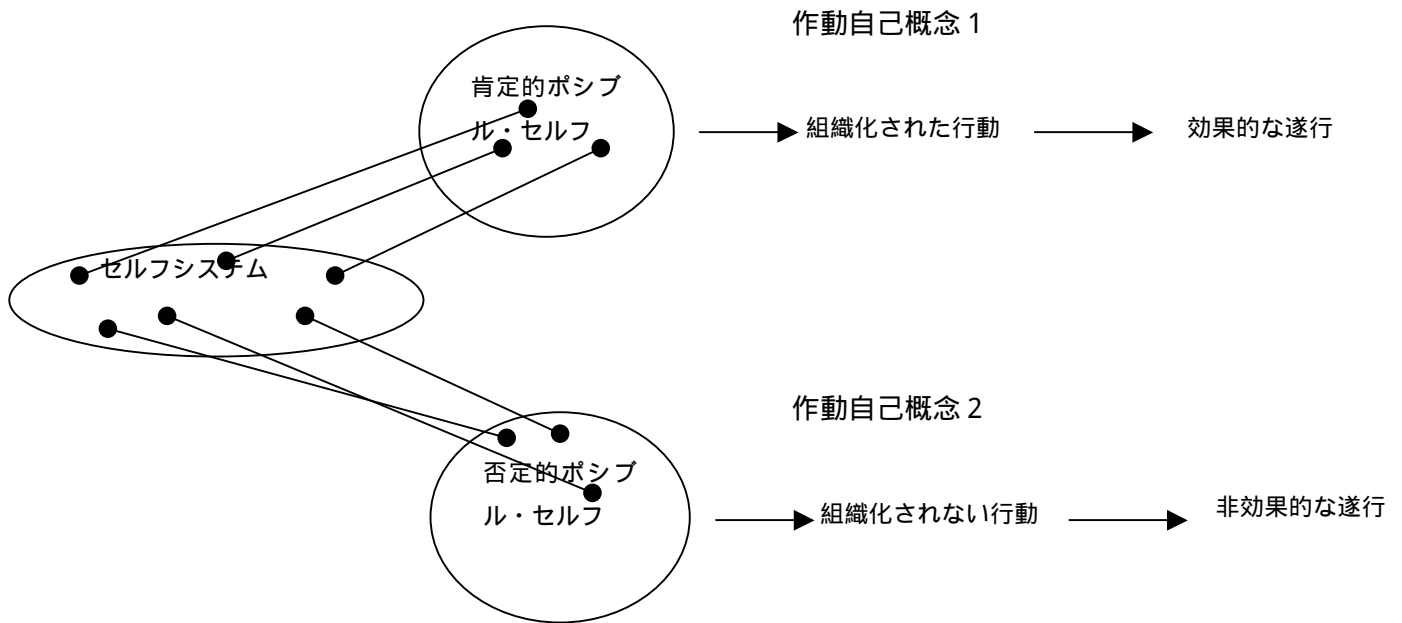
---

<sup>34</sup> 榎本 (1998), 37-38 頁。

<sup>35</sup> Markus (1991) では訳者により状況即的作業型自己概念と訳されているが、本論文においては、池上・遠藤 (1998)、遠藤 (1991)、山本・外山 (1998) にならい、作動自己概念とした。



図2 - 1 . 目標志向行動におけるセルフシステムの役割



出所：Markus&Ruvolo ( 1989 ) ,p.214 より

本論文の研究課題にとって最も重要なものは、Markus ( 1991 ) がポシブル・セルフが持つと仮定している次の2つの機能である。

第一は、将来の行動に対する誘因としての機能である。この機能により、ポシブル・セルフは、将来の行動について、目的 手段に関する認知地図を提供してくれる。自己概念のうちに、自分が何になれるのか、何を経験できるのかなどに関するポシブル・セルフが含まれていると、自己概念は力動的になり、行動、変化、あるいは発達に方向付けや起動力を与えてくれる。このようにして、ポシブル・セルフは漠然とした願望、達成動機、勢力欲求、親和欲求、恐怖やこれに付随する感情状態に個別具体的な表象を与え、行動の枠組みや方向付けを示してくれると考えられた。

第二は、現在の自己に関する評価や解釈の枠組みを与えるという機能である。たとえば、学生が有機化学で優をとったとしても、医者になろうというポシブル・セルフを持った学生と持たない人では優に異なった意味を与えるだろう。それは、一般に、われわれが自分自身を評価する時には、それが属性であれ、能力であれ、それだけを分離して評価を下しているわけではなく、これらの評価、解釈は常に「可能性」という文脈に依存しているためである。ポシブル・セルフは、人々が行動の結果を評価する際の評価基準をなしており、現在の行動に付加的意味を与えてくれると考えられた。

ポシブル・セルフの実現可能性と、ポシブル・セルフが個人の行動に与える影響力の関係について、Markus ( 1991 ) は、ポシブル・セルフが個人の行動に及ぼす影響の程度は、シナリオの描きやすさやポシブル・セルフの実現可能性とは必ずしも正比例しないという。たとえば、多くの人にとって億万長者になる、有名人になるなどというポシブル・セルフは

かなり描きにくいシナリオであるが、有名になれる、億万長者になれるなどの可能性が全くないと思知らされると意気消沈してしまう。実現する可能性が極めて低くても、ゼロでない限り、自己概念に包含されれば、ポシブル・セルフは現在の自己に付与している意味の文脈を通じて、我々に強力な影響を与えうる。重要なのは、心的シミュレーションにおいてポシブル・セルフのシミュレートしやすさや実現の可能性ではなく、ポシブル・セルフが持続的要素として自己概念のうちに存在し、作動自己概念として機能することであると Markus はいう。

Markus は、これらの機能によってポシブル・セルフは、「人々に忍耐強く目標追求することを可能にし、かつ意識の重要な側面をなす持続的要素」となり、「認知と動機づけの橋渡しをする」という。

Ruvolo & Markus (1992) は、肯定的なポシブル・セルフを考えることが現実にとどのような力を持つかをミシガン大学の女子学生を対象に行った実験によって検証している。実験では被験者が a) 肯定的なポシブル・セルフを思い浮かべさせられたグループ、b) 否定的なポシブル・セルフを思い浮かべさせられたグループ、c) よい気分を与えられたグループの3つに分けられた<sup>36</sup>。1つ目の実験では、利き手でないほうの手で、数字を書き写すことが要求された。被験者は嫌になればいつでもやめることを許され、7分以上続けた人は作業が強制的に終了させられた。その結果、作業の持続時間は、肯定的なポシブル・セルフを想像させられた人、よい気分を与えられた人、否定的なポシブル・セルフを想像させられた人の順であった。そして、肯定的なポシブル・セルフを想像させられた人と、否定的なポシブル・セルフを想像させられた人とは有意な差があった。

もう1つの実験では、上記の実験と全く同じ条件の与えられた a)・b)・c) の3つのグループに、多くの文字がタイプされた2枚の紙が配られ、「e」がいくつあるか4分以内に数えるよう要求された。結果は、肯定的なポシブル・セルフを想像させられた人の正解率が最も高く、よい気分を与えられた人、否定的なポシブル・セルフを想像させられた人は同率であった。この実験では、肯定的なポシブル・セルフを想像させられた人と、よい気分を与えられた人の間に有意な差があった(図2-4参照)。

ポシブル・セルフは、社会心理学の自己概念の研究から発展したものであり、職務モチベーションとの関わりについての研究は、筆者の知る限り存在しない。しかし、本論文は職務モチベーションについての研究であるので、ポシブル・セルフの影響を職務モチベーションとの関係で考えておく必要があるだろう。

まず、ポシブル・セルフの第一の機能である、将来の行動に対しての誘因としての機能についてであるが、Markus は、ポシブル・セルフを抱くことで、自分がどのようなことに努力をすればよいか行動の方向性が決まると考えた。先のイチロー選手の例で考えるなら、一流のプロ野球選手というポシブル・セルフを抱くことで、これからどのような練習をしていけばよいか方向付けられると考えられる。漠然と野球がうまくなりたいと考える場合と

---

<sup>36</sup> a)は一生懸命努力し、すべてがうまくいき、目標を達成できた姿を想像するよう指示された。b)は一生懸命努力したが、すべてがうまくいかず、目標達成できない姿を想像するように指示された。c)は作業の直前にキャンディーを与えられた (Ruvolo & Markus, 1992, p101)。

違って、ポシブル・セルフによって、どのようになればよいか、そしてそのためにはどのような力が必要かが見えうるであろう。このことは、通常の職場においても考えられる。将来、一流のデザイナーになるというポシブル・セルフを持っている人は、これからどんな努力をする必要があるかが、ポシブル・セルフを持ってない人に比べて明確になるだろう。そして、それに向けて努力が続けられると考えられる。

次に、第2の機能である、現在の自己に関する評価や解釈の枠組みを与えるという点であるが、Markusは、ポシブル・セルフを持つことで現在の仕事に付加的意味が与えられると考えた。ポシブル・セルフを持つことで、現在の仕事自分が将来なりたい姿にとって重要なものであるかどうかを評価することができるからである。それによって価値があると考えられる場合には、その仕事へのモチベーションが高まると考えられるであろう。野茂選手の例で考えるなら、現在の仕事を行うことで多額の報酬や名声を得られることが期待できるが、それ以上の価値を大リーガーになるというポシブル・セルフが与えているといえるだろう。このことは、通常の職場におけるモチベーションでもありうるだろう。たとえばトップセールスマンになるというポシブル・セルフを抱いている場合、現在の仕事はその姿になるために価値があるかどうかを評価することができる。そして、価値があると考えられる場合は、たとえ困難な仕事や、その仕事から報酬が期待できない場合でも、付加的意味合いが加わり、仕事へのモチベーションが向上すると考えられる。

また、ポシブル・セルフは、それになりうるかどうかという可能性の問題ではなく、それを自己概念に包含するかどうかが重要であるという点にも注目したい。イチロー選手や野茂選手の夢は、通常で考えれば決して実現性の高いものではない。しかし、それを自己概念の一部として持っているために、努力し続けていたと考えられる。また、高橋・金井(2002)が指摘するような、困難なプロジェクトを忍耐強く成功しようと努力していた時も、成功の確率ではなく、自己概念に包含していたからという解釈ができるだろう。

しかし、現実を考えるとポシブル・セルフの効力には限界が生じることが予想される。それは、多くの人が子供の頃に「夢」としてのポシブル・セルフを持っていても、必ずしもそれになりえていないからである。筆者の場合、小学校の卒業文集には、「夢はプロゴルファーになること」と書かれている。しかし、現在はサラリーマンである。このことから、何らかの要因でポシブル・セルフが効力を持たなくなる場合や、ポシブル・セルフが変化することも考えられる。次節では、このようなポシブル・セルフの効力の限界を考える上で、重要な示唆を与えうる自己不一致理論についてレビューを行う。

### 第3節 ポシブル・セルフと自己不一致理論 (self-discrepancy theory)

Markusは、ポシブル・セルフが目標追求に人を動機づけると考えたが、理想の姿と現実の不一致が否定的な感情を生み出すという理論がある。Higgins(1987)の自己不一致理論がそれである。Higgins(1987)は、自己不一致理論により様々な自己の表象間の不一致がもたらす動機づけと感情について論じている。

自己不一致理論においては、自己についての視点と領域によって、自己の表象が6タイプ想定されている。自己についての視点としては、自分自身の視点、重要な他者の視点、が想定されている。自己の領域については、現実自己(actual self)、理想自己(ideal

self)、 義務自己 (ought self)、が想定されている。現実自己とは、自分自身あるいは重要な他者が、その人が実際に持っていると考えられる属性の表象のことである。理想自己とは、自分自身あるいは重要な他者が、その人に理想として持ってほしいと考える属性の表象のことである。義務自己とは、自分自身あるいは重要な他者が当然持っているべきと考える属性の表象のことである<sup>37</sup>。

Higgins は、現実自己がいわゆる自己概念であるといい、理想自己と義務自己を自己指針 (self-guide) とよんでいる。そして、人は現実自己が自己指針に一致した状態になるよう動機づけられていると仮定した。そのために、表象間に不一致がある場合はネガティブな心理的状态が生じると考えた。たとえば、自分は弁護士になりたい (自分自身による理想自己) のに、経営学部出身である (現実自己) 場合には心理的葛藤が生じるだろう。Higgins は、現実自己と理想自己とに不一致がある場合は失望や不満 (自分自身による理想自己との不一致)、恥や困惑 (他者による理想自己との不一致) といった落胆に関連する感情に襲われ、現実自己と義務自己とに不一致がある場合には罪の意識 (自分自身による義務自己)、恐れ (他者による義務自己との不一致) といった動揺に関連した感情に悩まされると考えた。また、Higgins は、表象間の不一致によってどのような感情に影響するかは、あらゆる表象間の不一致が常に接近可能性が高いわけではなく、事態によってそのときに活性化された、接近可能性が高い自己表象間の不一致が、感情に影響を与えるとしている<sup>38</sup>。

自己概念が動機づけに与える影響について、ポシブル・セルフと自己不一致理論とは、次の点が一致している。それは、理想 (あるいは義務) とする姿と、現実の自分の姿とを一致させようと動機づけられると考えられている点である。ポシブル・セルフでは、理想とする姿は過去の自分の姿や他人の姿から形成されると考えられたが、自己不一致理論では、自分が理想と思う、あるいはなると思うこと、他人が自分になってほしい、あるいはなると自分に期待していると思われること、から理想 (あるいは義務) とする姿が形成されると考えられた。形成過程についてはこのような違いはあるが、いずれの場合も、自分自身の経験や他人の影響によって指針となる姿が形成され、その姿に一致しようと動機づけられると考えられている。また、事態によって活性化される表象が異なると考えている点も一致している。自己不一致理論では、事態によって活性化された接近可能性が高い自己表象間の不一致がそのときの感情に影響を与えると考えられた。ポシブル・セルフでは、同様のことを作動自己概念のはたらきにより説明している。

しかし、2つの理論には次のような決定的な相違があるため、本論文において自己不一致理論の考察は重要であると考えられる。ポシブル・セルフでは、現実とポシブル・セルフに差があってもポシブル・セルフに一致することを目指そうとする動機づけが生じると考えているのに対して、自己不一致理論では、現実との不一致を知ることが否定的な感情に結びつくと考えていることである。自己不一致理論では、表象間の不一致が鬱へとつながると考えられており、ポシブル・セルフのように動機づけられた行動につながるとは考えられていないのである。

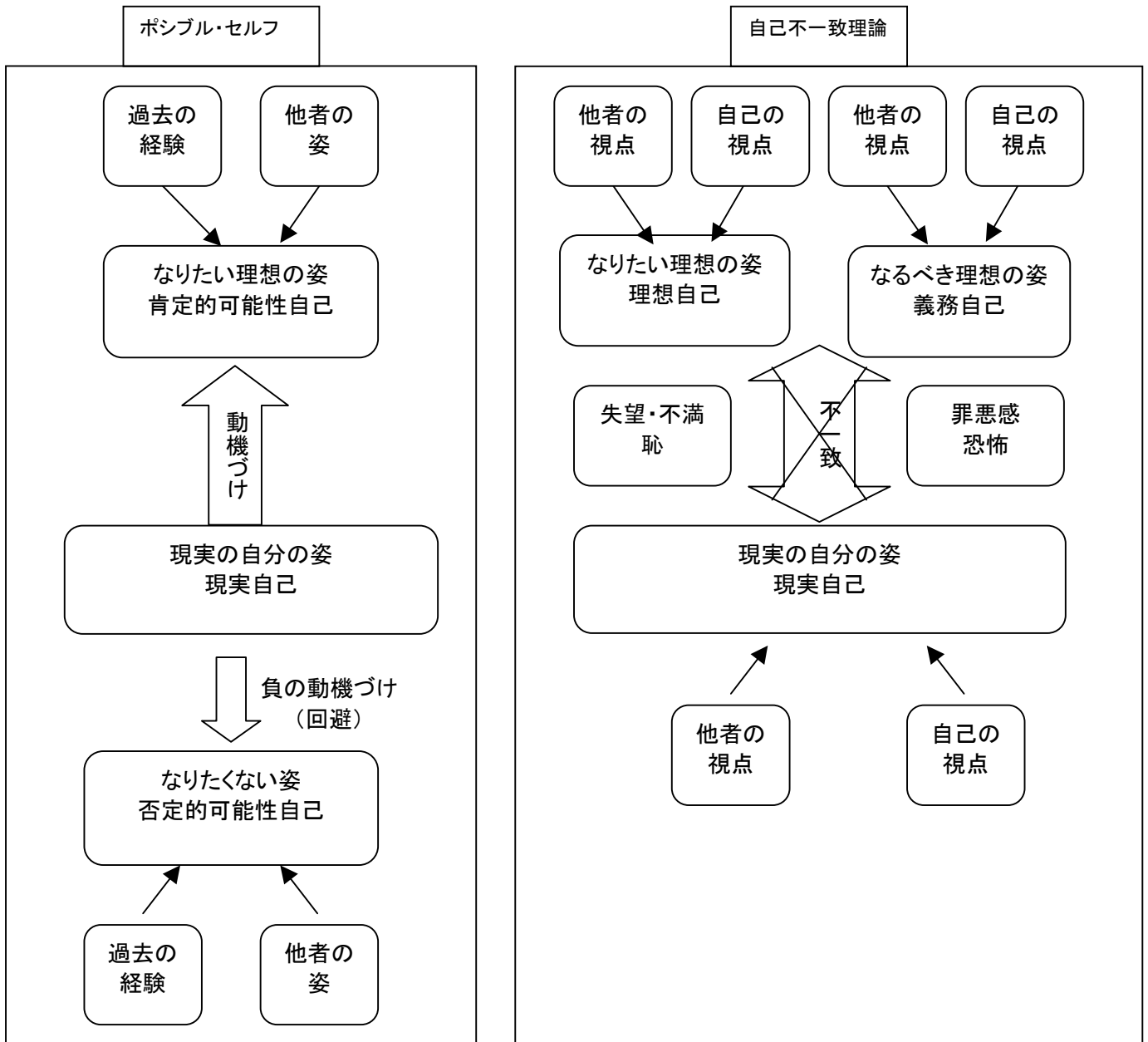
---

<sup>37</sup> Higgins (1987), pp.320-321.

<sup>38</sup> Higgins (1987), pp.323-324.

このように、2つの理論は一見矛盾したように思えるが、実際においてはどちらも可能性があるだろう。ポシブル・セルフにより、常になりたい姿に動機づけられ続けるのなら、すべての人が子供の頃からの理想を捨てないはずである。しかし、現実には何らかのきっかけで理想をあきらめることがある。その際には、自己不一致理論にあるような負の感情が生じると共に、モチベーションの低下も予想される。これらに関連して、Markus & Nurius(1986)は、可能性の次元を扱っている点がポシブル・セルフとHigginsの研究との違いであるといっている。また、安藤・押見(1998)は、ポシブル・セルフが将来の自己の表象を中心においているのに対して、自己不一致理論では現在の自己の表象を中心においているという違いがあると指摘している。これらの指摘から考えると、将来の理想の姿に注目している時には、その姿になろうと動機づけられるが、現実の姿に注目する際には否定的な感情に結びつくと考えられる。しかしながら、この点については何ら実証されておらず、想像の域を越えない。ポシブル・セルフを持っている限り、長期的にモチベーションを維持し続けることができると仮定できるが、何らかのきっかけで、ポシブル・セルフを持っているがゆえに落胆につながることもあるかもしれない。モチベーションを管理する上では、そのような状況はなるべく避けたいものであるが、あるならば、どのような状況なのかも検討しておく必要があるだろう。

図 2 - 2 . ポシブル・セルフと自己不一致理論



出所 : Markus(1991) , Higgins ( 1987 ) をもとに筆者作成

#### 第4節 ポシブル・セルフと主要なモチベーション理論

次に、ポシブル・セルフと前章においてレビューを行った主要なモチベーション理論の関係を、本論文の課題を念頭に検討しよう。

欲求階層説や動機づけ - 衛生理論は、人が一般的にどのような欲求を持っているかについて説明している。しかし、個人のモチベーションを管理する上では、個人特有の事情が考慮されていない点に問題があった。その点において、ポシブル・セルフは、個人特有の希望のモチベーションへの影響を考慮しうるものである。欲求階層説や動機づけ - 衛生理論で提示された承認や成長の欲求もどのようなポシブル・セルフを持っているかによって、成長の方向や、誰に承認されたいかなどが個人によって異なると考えられる。したがって、ポシブル・セルフからモチベーションをとらえることで、これらの理論では明らかにされていなかった個人特有の事情のひとつである理想の姿の影響を考慮することができる。

次に、公平理論との関係であるが、公平理論もポシブル・セルフも社会心理学をベースにした理論であり、社会的比較理論の影響を受けている点では共通している。しかしながら、両理論には決定的な違いがある。それは、公平理論が他者との比較がモチベーションに影響すると考えているのに対して、ポシブル・セルフは、なりうる姿との比較がモチベーションに影響すると考えている点である。ポシブル・セルフは、形成の際に他者の姿による影響も受けうるが、他者に限定されない。ポシブル・セルフは、イメージであるから比較の対象となる姿が、自由に作られるのである。公平理論では説明しきれない時間を超えた比較もポシブル・セルフでは可能になる。夢が語られるときにしばしばあげられる将来の理想の姿をポシブル・セルフとして持てば、将来の自分の姿と現在の自分の姿という時間を超えた比較も可能になるのである。

また、期待理論との関係であるが、期待理論は、努力をすればどれだけの報酬が得られるかという期待と、その報酬がどれだけの価値があるかという誘意性の掛け算の計算によってモチベーションが決まるとされる。期待理論では、どのような要因によって期待や誘意性が決まるかについてのメカニズムがかなり精緻化されている。そこでは、現在や過去の経験がどのような要因に影響するかについては明示化されているが、将来に対する希望の影響は明示化されていない。しかし、野茂選手のように「夢」がある場合、高額な報酬や名声を捨て、不確実性の高い仕事を選ぶこともある。ポシブル・セルフはどれだけの報酬を得られるかという期待ではなく、理想の姿をポシブル・セルフとして自己概念に包含し、作動自己概念として機能しているかどうかモチベーションの要因としては重要であるとされている。この点において、ポシブル・セルフは、期待理論では説明しきれない「夢」のモチベーションへの影響も説明しうる可能性がある。

最後に、目標設定理論との関係であるが、「夢」のような将来の理想の姿は目標といえるが、目標設定理論が効力を発揮するのは、目標が明確である場合に限られる。また、実現不可能と思えるほど困難な目標は扱っていない。しかし、「夢」のなかには、達成が困難でかつ明確でない場合もある。ポシブル・セルフでは、そのような「夢」も射程に入る。それは、ポシブル・セルフでは、どれだけ達成できる可能性があるかという確率ではなく、自己概念に包含されているかどうか重要であると考えられているからである。ポシブル・セルフでは、たとえほとんど可能性がない場合でも自己概念に含まれている場合には動機

づけに影響すると考えられているのである。

このように、ポシブル・セルフからモチベーションを考察すると既存の主要なモチベーションでは説明しきれていない、「夢」のような将来の希望がモチベーションへ与える影響をとらえることができる可能性がある。しかしながら、ポシブル・セルフは、主に社会心理学において研究されてきており、ポシブル・セルフと職務モチベーションについての検証を行った研究は、筆者の知る限り存在しない。したがって、実際の職務モチベーションにもポシブル・セルフが影響を与えうるかについて検証する必要がある。

次章以降、ポシブル・セルフが職務モチベーションにどのように影響しているのか、職業人への調査により検討する。その際には、ポシブル・セルフの効力に限界を示す可能性のある自己不一致理論による解釈も行う。自己不一致理論が示唆するような、ポシブル・セルフの効力に限界があるならば、そのときの状況を分析することで、そのような事態を回避する方策が見つかる可能性があるからである。



## 第3章 調査の概要

### 第1節 調査の方法

Ruvolo&Markus(1992)は、ポシブル・セルフの研究を実験室的におこなった(第2章を参照)が、同様の方法で仕事のモチベーションを調査することにはあまりに制約が多い<sup>39</sup>。また、質問票による定量的調査は、個人特有の状況や、時点による変化をとらえる上では適していないだろう。遠藤(1991)は、個人の将来の理想についての実証研究には方法論が確立していないと指摘しており<sup>40</sup>、方法については今後さらに検討が必要であろうが、今回の調査では、オープン・エンドのインタビューにより柔軟に行うことが適切であると考えられる。その際には、多くの批判があるにせよ、インタビュー形式により同様にモチベーションを扱った方法として、Herzberg(1966)の調査を検討することは有用であろう。調査においては、モチベーションと満足とを区別していないこと、時点による変化が考慮されていないという批判に留意し、インタビュー開始前に社会人になってから現在までのモチベーションのレベルの推移の記述を依頼した。職業選択時の意識に関する質問の後には、記述された図に沿ってインタビューを行った。

### 第2節 質問項目

インタビューは次のような項目を念頭に、オープン・エンドで状況に応じて柔軟に行なわれた。

1. 現在、入社何年目ですか。現在どのような仕事をしていますか。

最初に、現在の入社歴、職種についての質問を行った。

2. どのような動機で(最初の)<sup>41</sup>会社に入社しましたか。

職業選択時には、自己洞察を行うと想定され<sup>42</sup>、個人の特定の動機や自己概念が表出する可能性が高いと考えられる<sup>43</sup>。「その仕事をしたいと思うようになったきっかけは何ですか」、「いつから入社を希望していましたか」、「どのような仕事がしたいと思っていましたか」など、適時質問項目を加えた。

3. モチベーションが高まった(低下した)のはどのような理由からですか。

事前に記述された図に沿い、モチベーションに変化が生じた理由について質問した。その際にも、「そのときに何が起こったのですか」、「そのときの状況を詳しくお聞かせください」、「どのような感情を持っていましたか」、「理想とする目標はありましたか」、「上司や周りの人の期待を感じましたか」など適時質問項目を加えた。

4. 今後どのような仕事をしたいと考えていますか。

最後に将来の希望について質問を行った。

---

<sup>39</sup> 具体的には実験中の人員の拘束、予算など。

<sup>40</sup> 遠藤(1991),30頁。

<sup>41</sup> 転職経験者については2社目以降の入社動機についても同様の質問を行った。

<sup>42</sup> Schein(1970),邦訳88-95頁。

### 第3節 調査対象

より適切な二次解釈を行うために筆者が社内事情を理解している、調査実現の可能性が高い、少なくとも1年以上の社会人経験があることを考慮して次の13名を対象とした。

表3-1. インタビュー調査対象者

NO.	ID	性別	現在の職種	勤務年数 <sup>44</sup>	転職経験
1	A	男	銀行営業	6	なし
2	B	女	デザイナー	2	あり
3	C	男	電力資材調達	6	なし
4	D	男	クリーニング自営	3	あり
5	E	男	刑事	6	なし
6	F	男	メーカー資材購買	7	なし
7	G	男	メーカー企画・設計	6	なし
8	H	男	メーカー営業	6	なし
9	I	男	メーカーSE	4	なし
10	J	女	デザイナー	6	なし
11	K	男	メーカー商品部	6	なし
12	L	男	メーカーSE	3	なし
13	M	女	メーカー資材購買	15	なし

インタビューは1人あたり45分～60分をかけて、個別に行った。

### 第4節 分析方法

調査対象者の承認のもと、録音したインタビュー内容のフル・トランスクリプションを行った。次にインタビュー・データのオープン・コーディングを行った。それらをカテゴリーに分類し、因果関係や付随する条件を導き出した<sup>45</sup>。

---

<sup>43</sup> Vroom (1964), 邦訳 68-87 頁。

<sup>44</sup> 現職場での勤続年数。

<sup>45</sup> Strauss & Corbin (1990), 邦訳を参考に行った。コーディングについては複数人で行なうことが理想的であるが、時間的制約から本論文においては筆者単独で行った。

## 第4章 調査の分析結果

### 第1節 理想の姿の形成

調査対象者は、職業選択時に自己洞察を行い、自分の価値観や適性から会社を選択していた。なかには中学生や高校生の頃に「夢」ともいえる自分のなりたい職種を見つけ、それをかなえるために専門の学校に進み、努力をし続けてきた人もいた。そのような人は、子供の頃の興味や、得意意識から「夢」を見出しており、入社を希望する会社も特定されていた。

しかし、ほとんどの人は、入社前から明確な理想を持っているわけではなく、職業選択時にも「ものづくりに興味があった」「やりたいことができそう」といった漠然とした理由から会社を選択していた。そのような漠然とした理由で会社を選択した人も、入社前の人事との接触や入社してからの経験により、理想の姿が形成されていく人が多く見られた。また、最初から「夢」を持っていて、希望通りの会社に入社した人も、入社後に理想の姿がより明確になっていた。

このような、理想の姿の明確化や形成に影響を与えるものとして、多くの人に共通して見受けられたのは、理想と思える人に直接出会うこと、上司や人事など周囲からの期待や評価を受けることであった。

入社研修のときに、ある方に出会って、その人のようになりたいというふうに思いました（J）<sup>46</sup>。

企業もそんなに大きくない組織だと思うんで、僕みたいなスペシャリストが必要なのかなという疑問があったんですけども、一応そういう人物が必要だという人事の説明を受けて入ってきたんで、社内の情報システムのものづくり関係を動かしていけるようなポストにつきたいなというのは入ったときにありましたね（I）

入社したときに、一緒に仕事をしていた人が、「僕と同じような仕事をしていてもらいたいよ」って最初に話をしてもらったのと、あと仕入先さんで、T社という会社なんですけども、その女性が非常に活発に仕事をされていて、T社さんの女性社員と同じようなレベルに達したいなっていうのが自分の中にあっただので、その二つが目標レベルとしては自分の中にありましたね（M）

J氏は、子供のころより「夢」があり、それをかなえるために専門学校に進み、希望していた会社に入社した。I氏は、学生時代の経験から情報システムの仕事なら他人よりも得意であると自信を持ち、SEになることを希望していた。このように、何らかの将来の希望を持っている場合は、それが何かのきっかけで理想像としてより具体化されると考えられる。そのきっかけとなりうるのが、理想と思える人に直接出会うことや周囲からの期

---

<sup>46</sup>文節を下げて書かれているものはインタビュー中の会話である。

待を受けることであった。

しかし、特別な希望がないまま入社した場合にでも、入社後の経験から理想の姿は形成されうる。M氏は、職業選択時には特にやりたい業種はなく、地域性を考慮して会社を選択していた。また、希望の会社に入社することができず、全く希望していない会社に入社することになったG氏は、入社することは「不本意」で、入社前の目標は「まったくなかった」と語っている。しかし、入社面接時の人事からの期待や入社後の上司の期待により、2年目の頃の目標を「リーダーになること」と答えている。この場合にも、理想と思える人に直接出会うことや、周囲からの期待を受けることがきっかけとなっている。職務につくまでの経験による希望は、職務に就いてからの理想の姿の形成に影響するが、たとえ希望がない場合でも、職場での経験により理想の姿は形成されうるといえるだろう。そして、その理想の姿は、その会社において目標とするキャリアの姿ともいえるものであった。

## 第2節 理想の姿を目指す

理想の姿を抱きながら仕事をしている状況を分析すると、必ずしも直面している仕事の状況のとらえ方が同じというわけではなかった。現在担当している仕事の延長線上に理想の姿があるとは必ずしも限らないからである。その状況によって、(1)今の仕事が直接理想に近づくことにつながると考えている場合と、今の仕事が直接理想の姿に近づくことにはならないが、(2)あとから効いてくることを期待している場合、があった。

### (1)今の仕事が直接理想の姿につながる

ポシブル・セルフでは、自分のなりうる理想の姿を目指して動機づけられると考えられた。今の仕事の延長線上に理想の姿がある場合は、ポシブル・セルフの影響があると解釈できる場合が多くあったが、それらのほとんどは、理想の姿を追うことだけがモチベーションの要因であると解釈することは難しいものであった。そこには、成長欲求や承認の欲求など様々な要因が共に存在しているためである。たとえば、モチベーションが高かった原因として語られた次のような例である。

2年目までにやってた仕事を引き継ぎながら新しい仕事をやらしてもらえたってのもあって、3次元のキヤドとか、技術的には結構新しい分野で、自分の勉強という意味ではおもしろいなってというのがあって(I)。

I氏は、情報システムのスペシャリストとになることが将来の目標であると語っていた。新しい技術を習得できることは理想の姿に近づくことにつながる。したがって、理想の姿としてのポシブル・セルフによるモチベーションへの影響も少なからずあると考えられる。しかし、必ずしも理想の姿に近づくことだけがモチベーションの要因であるとはいいきれない。単に成長の欲求からくるモチベーションとも解釈できるだろうし、また目標設定によるモチベーションとも考えられるかもしれない。しかし、理想の姿としてのポシブル・セルフがあることの特徴的な点が次のように指摘できる。それは、努力や成長の方向づけがされることと、継続性が生じることである。理想の姿の影響が少ないときと比べると、それが明確になる。

最も成長への意欲が強い時期としては、入社してすぐの新人の頃があげられる。この時期は、入社してからたとえ理想の姿が形成されていたとしても、意外にもその影響が少ない時期である。それは「何もわからない」状態で「がむしゃら」に「言われたことをこなすだけで精一杯」の時期だからである。

何も分からないから、仕事とはとか、企業はとか、そういう基本的なことはわかってないわけです。とりあえず目の前に「はい」って渡されたものをやって、こなす。それだけを繰り返す。でも本人の意識は高いんです。…ただ言われたことをこなすだけで精一杯でした。自分が会社に入って、ここに立ってるんだから、次はこのステップに行かないといけないとか、次は何が出来ないといけなくて、どういう風に進めると周りの人にプラスになるとか、スムーズになるとか、っていうことが考えられない時期だったんですね。…ただがむしゃらだった（Ｊ）。

社会人 1 年目で何もわかってない状況で、ただがむしゃらにやってただけです。…自分で期日を決めてボリュームから判断してっていうのをこのときはやってなくて、ただがむしゃらにやってた（Ｌ）。

このような時期と比べると、理想の姿を意識している時期には、何に価値を感じるかが具体的になる。I 氏は、「技術的に新しい分野」の勉強ができることがモチベーションが高まった要因であった。また J 氏や G 氏は、次のように述べている。

部署が変わって、それまで自分がやっていたことが、なんてことでもないことだってことがよくわかったんです。この時期にデザイナーになるんですけど、デザイナーになるっていうのはどういうことかという、私は、4 年間過去勉強してきたわけ。自分では高い位置にいますと思って、その勉強してきたことが会社の中でどれだけ役に立つのかっていうことを思い知らされて、じゃあやってやろうじゃないかってことを思い出すんですね。…モチベーションはこの時期が一番高いですね。理想の姿が見えてたんですね。この会社において、10 年、20 年後になったら、あの人のようになるんだらう。あの人のような地位になって、いくらの給料をもらってということが明確に現実として見えてたんですね（Ｊ）。

将来、リーダーをまかせるから、企画（設計チーム）<sup>47</sup>を背負ってたつような人間を育てたいからって、入社前から話してもらって、入ってからも、その都度、ことあるごとに部門長からそういう話はあった。周りの人間もそういうふうにして見てるから、周りの近い先輩からもそういう風にいわれる。あんた、私より給料高いのになんていうやっかみ半分もありながら。大変なこともあるし、職制の中でも、パターン業務の中

---

<sup>47</sup> 発言中の（ ）は筆者による補足である。

でも、与えられる品番<sup>48</sup>はそれなりに大きな品番を与えられてた。2年目のときからキャンペーンのサブ品番を与えられて、そういった意味でのモチベーションはすごくあって、その品番を大変やなっているという思いはすごくあったけど、モチベーションは高かった。…自分がリーダーシップをとって行って、かなりの人数を、しかも自分よりも大ベテランの先輩も説得して理解させて動かしていかなあかん、ハンドリングしていかなあかんそういう重さ、上の人に対して指示を出す的な、それが大変やと思ったことはあった。だけど、与えられてしまったらっていういい方をすると、ちょっと受動的やけど、やらないといけない。自分の置かれてる立場をわかってるから、だから与えてくれてるんやという思いもあるし、与えられて、できませんでしたっていうのも悔しいし、やりきりたい、円滑に進めていきたい(G)。

これらの例では、理想の姿があることによって、どのような状態が望ましいかを具体化することができると考えられる。ただ、何事にも「がむしゃら」に努力するのではなく、どのような方向に向かって努力すればよいかを認識することができる。特に、J氏のように、身近な先輩が理想の姿として存在する場合には、かなり具体的に方向づけができるだろう。これらは、ポシブル・セルフの第一の機能である将来の行動の誘因としての機能はたらいていると解釈できる。目標とする人物や目標とする姿としてポシブル・セルフを抱くことで、どのような努力をしていけばよいか明らかになっていると考えられる。また、ポシブル・セルフのもう1つの機能である現在の自己の関する評価や解釈の枠組みを与えるという機能もはたらいているといえるだろう。J氏は、目標とする姿から現在の自分の姿を評価し、まだまだその姿には及んでいないと考え、努力しようとしている。G氏もリーダーになるという目標にとって、今の仕事をなしとげることは価値のあることであると考え、困難な仕事と思いながらもやりきりたいと考えている。これらは、ポシブル・セルフによって現在の仕事に個別の意味が付加されているためであると解釈できるだろう。

理想の姿になることが目標であると考え、目標設定理論によって解釈できる可能性がある。しかし、先輩のようになるという目標や、リーダーになるといった目標は、期限も不明確であり、そうなるための方法も決して明確ではない。また、J氏のように自分で設定した目標である場合には、進捗具合について他人からフィードバックを受けることも考えられない。したがって、これらの例では、目標設定理論が提唱する適切な目標が設定されているとはいえない。目標設定理論が提唱するような目標によるモチベーションへの影響にと比べ、理想の姿があることのモチベーションへの影響の特徴は、個別の仕事に限らず、長期にわたってモチベーションが維持されることである。このことも、目標設定理論が最もふさわしいと考えられるケースと比較するとよくわかる。インタビューの中で、目標設定理論による解釈が最もふさわしいと考えられるのは、モチベーションの要因として「明確な目標」があげられた場合である。それは、セールスマンが1週間のバーゲンの売上達成を目指すときのような、期限が決まっており、かつ数値目標がはっきり

---

<sup>48</sup> 品番とは商品のこと。

している場合であった。

バーゲンのときとか、如実に結果が出るでしょ。製品の何が売れて、どのアイテムをどれだけ投入するのが効率的かっていうのをある程度自分で決めれて。まあくれへんかったりもするんやけど。でも、自分で組み立てて、こっだけ納品してってやると、目標目指してやるわけやん。で、結果も出てくるし。で、もし数字もクリアしてたら、楽しかった(M)。

このような、具体的で、期限も決まった目標がモチベーションに影響するのは、明示化されている期間だけに限られる。しかし、理想の姿を目指す場合には、J氏のように、10から20年というかなり遠い将来の姿を目標として、目の前の仕事に意欲的に取り組んでいる。また、G氏は5年間にわたってリーダーになることを目指して努力していた。これらは、目標が明確であったわけでも、期限が決められていたわけでもなかったが、ポシブル・セルフにより将来の行動の誘因が与えられ、また現在の仕事に固有の意味が付加されたために努力が続けられたと解釈できる。

このような、現在の仕事が直接理想の姿に結びつくと考えられている場合に、ポシブル・セルフがモチベーションに影響を与えるには共通する条件がある。それは、身近な人の存在により、理想の姿がしばしば確認できることである。J氏は、身近にいる先輩を理想の姿としていた。また、I氏も、身近にいるスペシャリストの先輩の影響が大きかったといっている。また、G氏は、ことあるごとにリーダーになるよう上司や周りからいわれていたといっている。人物として理想の姿とする人が身近にいない場合でも、近くにいる人が度々期待をかけることで理想の姿を常に意識することができると考えられる。それによって、ポシブル・セルフが常に活性化される作動自己概念となり、仕事に個別の価値が付加される機会が多くなり、努力が継続されていたためと解釈できる。

## (2) あとから効いてくることを期待する

理想の姿が形成されたとしても、現実には必ずしも直面している仕事は理想の姿に直結する場合ばかりではない。ものづくりの専門家になりたいと思っても、現在の部署は人事や営業かもしれない。しかし、そのような場合でも理想の姿を持つことが仕事のモチベーションに影響を与えていると考えられる。それは、次のような発言からわかる。

最終こういう仕事がやりたいという希望があったときに、今の仕事があわへんからいやですわってというのは通用しない会社やから。その自分がこういった仕事をしたいという可能性は当時はぜんぜんあるから、いうてみたら、最初入ってからずっと同じ仕事をするわけじゃないんで、そのための予備段階っていう感じやったかな。ゆくゆくは、この仕事は一生の仕事ではないやろうなと思ってるけど、将来の仕事に繋げるためにもやってる。まあ、いうてみたらある意味、自分のやりたい仕事と社内の評価っていうものがあるわけで、社内の評価が得られんわけにはやりたい仕事にいく可能性っていうのは下がってくるから(C)。

やっぱり俺は目標として独立して事務所構えて、なかなか難しいことか

もしれんけど、それでやっていけたらいいなって思った。…今は家の仕事切って、事務所で下働きしながらなんてまったく考えてないけど、でも、その社労士とかそっちの方の資格の勉強っていうのはできる限り続けていって、とるだけでもとりたい。理想としてはもう人に任せられるくらい、自分は経営だけやって、もともとあった社労士とかができればいいなって思ってる。それはなかなか難しいことやし、至難のわざやって思うけど。…ある程度、今広げられるだけ広げて、儲けられるだけ儲けて、ある程度金貯めといて、なんかやろうかってなった時にやっぱりお金いるから、っていうのがあるから稼げるだけ稼いどいたらいいみたいな。…そりゃゆくゆくはオーナーになってやっていけたらいいなとは思いますが、でもそんなん仮に成功したところでもっと先の話やし、そんなんは20年先とか、多分それくらい先のことになるやろうから。だけどまあ、今のうちにできることをやろうと。…知ってる人がもう何人が独立してはって、大学の先輩とか、そういう人の話を聞いたりとか、何人かから聞いて、ゆくゆくみんな協力してできたらいいですよなっていってて、まず資格とらんとあかんから、最低10年くらい先になりますけどっていう話をしてて、絶対やりましようっていっててんけど(D)。

C氏やD氏の発言からは直面している仕事が決して自分がやりたいと考えてきた仕事ではないことがわかる。C氏は、この時期の仕事の「9割以上が雑用」で、「自分が1年会社休んでたとしても、会社の体制に何の影響もなかった」という。したがって、目の前の仕事だけのことを考えると、仕事の価値は低い。しかし、将来自分がやりたい仕事をしている姿をポシブル・セルフとして持っているために、現在の仕事に個別の意味合いが附加され、それによって意欲的に仕事に取り組んでいると解釈できるだろう。

D氏は、独立して自分の事務所を持つことを目標に資格取得に向け努力してきたが、実家でクリーニング店を営む父が倒れ、店を継がざるを得なくなった。その当時のことを、「いややった、なんでこんなことせなあかんねんと思っていた」という。クリーニング屋を続けることと、独立して事務所を持つという理想は、決して同一線上にあるものではないが、D氏は、その理想を捨てていない。そして、その理想の姿をもち続けていることが、いやな仕事にも個別の意味合いを与えているといえるだろう。ここにも、ポシブル・セルフの第2の機能である、現在の自己の関する評価や解釈の枠組みを与えるという機能がはたらいっていると解釈できるだろう。

D氏は、その理想とする姿になることは「至難のわざ」と認識している。それは、目標設定理論が提唱する適切な水準の目標困難度をはるかに超越しているだろう。目標もかなり漠然としており、目標に近づいているかどうかの明確なフィードバックを受けることもない。したがって、目標設定論が提唱する適切な目標にもあてはまらない。

これらの例は、期待理論ではどのように解釈できるだろうか。(1)のJ氏やG氏は、自分の現在の能力は低いと考えているので、(E P)期待は低いレベルにある。したが



って、(E P)期待確率が高いためにモチベーションが高まっているとは考えられない。Lawler (1971) は、低い(E P)期待が高い誘意性をもたらすことがあり、「人は苦勞して獲得しなければならないものにだけほんとうに価値をおく」といっている<sup>49</sup>。しかし、J氏やG氏の例では、低い(E P)期待であることが誘意性を高めているわけではないことは明らかだろう。ここで考えられるのは、(P O)期待や誘意性が高い場合であるが、その場限りの報酬に魅力を感じ、それを得ることを期待しているとは思えない。また、経験のない仕事であるから過去の仕事の経験や成果の公平性から(P O)期待や誘意性のレベルが高まったわけでもない。同様のことは、(2)のC氏やD氏の場合にもいえる。C氏やD氏は、経験がある仕事のため(E P)期待は、ある程度高いレベルにあると考えられる。しかし、直面している仕事の状況だけを考えると、雑用やいやな仕事であるため、(P O)期待や誘意性は極めて低いレベルにあるだろう。これらの場合、(P O)期待や誘意性を高めている可能性があるのは、共通の条件である理想の姿を抱いていることである。先輩のようになりたいとか、将来独立して事務所を持ちたいという理想の姿を持っているからこそ、その仕事によって得られるであろう報酬に価値が生じていると解釈できるからである。しかし、そのようなメカニズムは期待理論のモデルだけでは解釈しきれないだろう。

### 第3節 理想の姿の危機

将来の理想の姿があり、その姿になれるよう努力していても、何らかのきっかけで理想の姿をあきらめることがある。それは、多くの人が子供の頃の夢をいつのまにかあきらめてしまうことから予想できるだろう。今回の調査からは、そのような事態に遭遇するときにモチベーションが低下することが明らかになった。理想を持っていながらも、理想になり得ないと思える瞬間である。

分析結果から、このような事態が生じるのは、(1)なりたくない姿を他人の姿に見てしまう、(2)事態が自分の過去のよくない経験と結びつく、(3)自分ではどうすることもできないと思えることに遭遇する、ときであった。

#### (1) なりたくない姿を他人の姿に見る

他人の姿を見て、なりたくないと思うことが、モチベーションの低下につながるがあった。そのような事態が生じるのは、新たな職場に配属・異動になったとき、プロジェクトが中止になったとき、など環境に変化が生じたときであった。それらに共通しているのは、身近にいる人が自分のなりたくない姿に見えることであった。

(モチベーションが低下しているのは)プロジェクトがなくなったから。もともと3年で成果を出せてというのが、2年でなくなったんですね。どんな会社やねんっていうのが1つで、ポストとかでごちゃごちゃしたのを感じたんですね。結局、自分のだいぶ上の先輩たちが、自分のポストのためっていうのを目指している姿を見て、何が楽しくて仕事

---

<sup>49</sup>Lawler (1971) , 邦訳 159-160 頁。

しているのかなっていう気持ちはありましたね。組織改変で、そういう部分が見えたっていうのが大きいですね。A社の中で情報システムの専門家がやっていくことが必要なのかわかってことを、なんか無理やりこうポストを求めているっていうのを見て思いましたね（I）。

上司のおさっとかの姿見てたらな、ある程度自分の将来像が見えるわけやんか。性格とかは違うやろうけど、その姿見てたらな、なんかこう憧れへんね。誰かっていう特定されたものじゃないけど、自分の周りを見渡してみても、今のこの感覚からこうなっていくやろうっていう自分の主観と、あと周りの状況見て、ある程度見ると、上の人に対して、あまりよいと思わない。その人がむかつくとかじゃなくて、そこで働いてて、50、60になっていくことを想定するとあまりいいとは思わない。それをなぜかと考えると、残るものがないというか、心の支えとなるものがないというような気がしたんやな（E）。

これらの例をポシブル・セルフにより解釈すると、なりたくない姿としてのポシブル・セルフがモチベーションの低下の原因になっているという解釈が可能である。しかし、単になりたくない姿を見たからモチベーションが低下したというだけでは説明不足であろう。なぜなら、理想の姿としてのポシブル・セルフを持っていることも、少なからず影響していると考えられるからである。I氏は、SEのスペシャリストという理想の姿を持っていたからこそ、その理想の姿とはかけ離れた、自分がなりたくない姿を身近の他者に見ることによって、モチベーションが低下していると考えられるからである。また、E氏は、少年課の刑事になることを夢みて警察に就職し、苦しい修行時代を6年間も耐えてきた。そして、ようやく希望の部署に配属されたが、周りの上司を見てみると、実際にはあまりにも理想の姿とはかけ離れているものであった。この場合も、理想の姿を持っていたからこそ、その姿と現実の目の前にいる他人の姿とを比較して、なりたくない姿と考えているのではないだろうか。このように解釈すると、自己不一致理論と符合する。同じ職場の上司という身近な人と自分が重なり、その姿と理想とする姿の不一致から落胆の感情や、モチベーションの低下が生じていると解釈できる。身近な他者を見ることで、理想とはかけ離れた現実を知ることが、仕事のモチベーションの低下を招いているといえるだろう。

## （2）事態が自分の過去のよくない経験と結びつく

モチベーションの低下の要因が語られる際に、過去の自分のよくない経験と結び付けられることがあった。そして、その経験は幼児期の経験にまでさかのぼって語られたこともあった。このようなことが生じるのは、将来の姿と考えていた姿にかなり接近した立場になったときであった。G氏は、リーダーになってほしいと周りから期待されており、自分自身もそれが目標の姿であると語っていたが、モチベーションが低下したときに語られたのは、数年が経ち、実際にリーダーになったときのことであった。

俺自身の中で、もともと自分っていうのはリーダーシップがあるっていう認識はないのよ。おとなしいと思ってるし、人前に立つのがいうたら

得意じゃないと思ってるし。率先してやっていくっていうことに対して、なんか違うよなっていうか、あまりあってないような気がするっていうのが、性格的にあるかな。小学校の時と違って、田舎の小学校やからあほが多いわけよ。それなりにお勉強もよくじゃないけど、できました。で、小学校、中学校は普通の公立の学校やったから、勉強できましたっていうんで、学級委員とかに選ばれたりするわけよ。それは、とてもいやで仕方なかった。自分の中では、だけど、推薦されたら、投票されるわけやんか。それで選ばれちゃったらしゃーないし、やらないかんかった。それと同じような感じかな。いまだに引きずってる。…リーダーっていうたら聞こえはいいけども折衝のほうが多い。たとえば、小さいチーム内、グループ内の話をするにしても、正直板ばさみになって胃が痛くなるほど。愚痴も聞く、下からも愚痴を聞く、同じ下からも、逆の立場の愚痴を聞くで、他の部門からの愚痴も聞く。そのとき、どっちの立場の意見もよくわかる、いいたいことはよくわかる。でも、その業務をまわしていく中で折り合いをつけないといけない。立場的にジャッジをしていかないといけない。ジャッジという言葉でいうと、リーダーというのは何かしらジャッジをしていかないといけない。ジャッジが不得意でね、ガキの頃から。おふくろからも、「あんたは優柔不断や」とガキの頃からいわれていた。たとえば、「今晚何が食べたい?」「うーん、よくわからん」「カレーがいいの、ハンバーグがいいの?」「よくわからん」っていったら、あんたは優柔不断やって。…ジャッジをしていくっていう難しさを痛感するときはよくある(G)。

G氏の例も、ポシブル・セルフによる解釈が可能である。G氏は、将来のなりうる理想の姿として企画チームのリーダーになることを目指していたが、現実になってみると、その業務は過去に経験した、なりたく姿になり得るものであり、そのためモチベーションが低下していると解釈できる。しかし、この場合にも、理想の姿を抱いていたことの影響も考えるべきであろう。それには、自己不一致理論による解釈が適している。他人からリーダーなることを期待され、また自分自身もリーダーなるべきと認識しているため、理想自己または義務自己が形成されている。しかし、実際にリーダーになってみると、その仕事は過去の経験から自分には不得手なものであると分かり、現実の自分と理想の姿に不一致が生じている。そのために、ネガティブな感情が生じるとともに、モチベーションが低下していると解釈できる。この場合も、それまでは理想の姿になることを意識していたが、現実はその立場になった時に、理想と現実の差を知ったことによりモチベーションが低下したと考えられる。

### (3) 自分ではどうすることもできないことに遭遇するとき

モチベーション低下の原因として語られるものに、自分の力ではどうしようもない要因によって、理想の姿になり得ないと知るときのことを語られることがあった。そして、これらのきっかけとなるのは、希望する部署への異動の可能性がないことを知る場合や、

理想のブランドが方針変更されるなど、会社政策によるものであった。

下着会社に入ろうって思うってことは、入る前から一応全部のブランドを知ってて、A社の全部のブランドを知ってて、どういうものを作ってるかっていうのも、3年間下着の会社に入りたいて思ったら、毎年春夏出てくるものを一応チェックしてるわけ・・・そして配属されたのが、ファンデーション<sup>50</sup>じゃなくて、えっ？て。ショーツっていうのが頭になかったのね。A社っていう会社はブランドよりもブラジャーの会社っていうのは、他の人よりも知ってたと思うから。3年前から、知ってるから、「ファンデーション、ファンデーション」と頭に入ってた。たまたま配属が、ずっと面接のときもファンデーションがしたいっていったのに、ショーツで、でも、入ってしまったからがんばろうと思うから、2年間がんばってきて、で、やっぱりファンデーションがしたいって思うから、上司にファンデーションがしたいって志願だしたんね、課長に。そんな時に却下された。もっと勉強しろみたいな感じ。いろんな人の情報で、もう基本的にニット<sup>51</sup>がショーツっていったら、ずっとニットショーツだからファンデーションに異動することはないっていうことを聞かされて。そのときにどんどん（モチベーションが）下がって、あーそうなんや、何かしら事件がおこらへんかったら異動できひんねんやって。...2年目終わって、一通り仕事の流れも、できるかできひんかは別にして覚えたなって思うときに、異動って考えたときに、異動はできませんって上司からいわれたら、（モチベーションが）下がっていくよな、あららーみたいな感じ（B）。

悲しいかな、私が理想的と思っていた（自分の担当する）ブランド（の方針）が変更になってしまって、そのブランドを伸ばしていくための弊害がすごくあるんですよ。それがプラスの方向に向かってるんじゃないくて、そのブランドを伸ばしていこうとか、会社のためにどうしていこうという考え方がまとまっていけないがために、上のね、それが大きな弊害となってそのブランドにのしかかっているわけですよ。それに対する不満はいくら私が周りに対して漏らしてもどうにもならない、会社全体の問題なんで、それがモチベーションが下がっている方向の原因ですね（J）。

B氏は、学生時代より「夢」があり、専門学校で勉強しA社に入社した。また、J氏も、A社でデザイナーとして働くことが学生のときからの「夢」であったと語っていた。それほど強く理想の姿を抱き続けてきたからこそ、自分の努力だけでは理想の姿になり得ないとわかることは、ショックな出来事であろう。このことは、ポジブル・セルフで

<sup>50</sup> ファンデーションとは補正用下着のことを指す。

<sup>51</sup> ニット素材による下着。

は解釈することはできない。ポシブル・セルフによってモチベーションの低下するのは、なりたくない姿としてのポシブル・セルフが形成される場合であるが、これらの例では他人の姿からも、自分の過去の経験からも、なりたくない姿としてのポシブル・セルフが自己概念として形成されていないからである。この場合も、理想と現実の違いを知るときであると考えられるため、自己不一致理論による解釈が適している。理想の姿を抱いて努力し続けてきたが、自分の努力だけではそれになり得ないと分かる出来事が現実起こったことで、理想自己と現実自己の不一致が生じ、落胆し、仕事へのモチベーションも低下すると考えられるからである。

これらの例は、期待理論ではどのように解釈できるだろうか。(1) なりたくない他人の姿を見ることは、Lawler (1971) のモデルに示されている「刺激場面での体験及び観察した経験」が(P-O)期待、あるいは誘意性の低下に影響したためモチベーションが低下したと解釈できるかもしれない。また、(2) 事態が自分の過去のよくない経験と結びつくことは、同じく「刺激場面での体験及び観察した経験」が(E-P)期待の低下に影響したためモチベーションが低下したと解釈できるかもしれない。(3) 自分ではどうすることもできないことに遭遇することは、Lawler (1971) のモデルに示されている「内的・外的コントロール」が(P-O)期待、あるいは誘意性の低下に影響したためモチベーションが低下したと解釈できるかもしれない。

しかし、いずれの場合においても、そのような事態に遭遇するまでは理想とする姿を抱き続けてきたことの影響も勘案すべきではないだろうか。理想とする姿を持っている場合と、まったく何の理想も持っていない場合とでは、現実を知るときショックの度合いが異なるであろう。特に、B氏やJ氏のように学生時代から「夢」をもち、努力し続けてきた人にとって、その「夢」が自分の努力ではどうしようもないと知ることのショックは相当のものであろう。そして、「夢」を抱いていた時よりも、仕事へのモチベーションが低下することは容易に想像がつく。期待理論では、(P-O)期待や誘意性の低下に影響すると考えられるが、そのようなメカニズムは十分に示しえていないといえるだろう。

また、本節で取り扱ったことに共通していえることは、異動や昇格、会社方針の変更など会社政策が大きく影響している点である。動機づけ-衛生理論によって解釈すれば、すべて会社政策が不満要因と一括りにされるだろう。しかしながら、なぜ会社政策が不満要因になったのかは、個人がどのような希望を持っているかによって異なる。動機づけ-衛生理論ではそのような個人特有の事情は考慮されていない。

#### 第4節 理想の姿の探索

理想の姿の危機に直面した人は、理想の姿に疑問を持ち、新たな理想の姿を探するという行動にでていた。多くの場合に見られるのは、自己洞察をし直し、真の理想の姿を探索しようとする行動である。自分の努力では理想の姿になれる可能性がないことを知り、極度にモチベーションが低下した場合には、退職する場合もあった。退職に至らない場合でも、会社外に理想の姿を求めようとする姿が多くみられた。

材料(部門)であったり、技術(部門)であったりっていうところにい

って、ものづくりから離れるのではなく、ものづくりのはばを広げるという意味で、裾野を広げていきたいビジョンはある。で、裾野を広げて、いずれ帰ってきて、何をするの、今と同じ業務をするのか。そりゃ今よりは裾野が広がってるから力はあるやろうから、今まで以上に、スムーズにいいもの作りができるやろうと。はたして、その行き着く先が設計マネジャーなのか。そういうわけじゃないと思うし、そのへんのビジョンがまだ立ってないな。…やっぱりいずれは、うちの会社に骨をうずめるのではなくて、どっかで飛び出るタイミングを見つけないといけない。だから、会社に入った当時思ってた、ずっといたいわけじゃないとは思ってたから、とってくれて、育ててくれた人には悪いなどは思うけど、もともとやっぱり、やりたいことではなかったし…独立するなり、もともと夢があった、で、違うことをやってきたよ、っていうのを逆の強みとして車の世界に飛び込んでみるとかっていうのが、ゆくゆくできたらいいとは思ってる（G）

もともとG氏は、A社への入社を希望していたわけではなかった。子供の頃から車のデザイナーになることを夢みて、そのために大学でも工業デザインを専攻し、勉強を続けていた。しかし、希望は叶わず、ものづくりができるという点にこだわり、A社への入社を決意した。G氏は、リーダーになることを自分のなるべき姿と考えていたが、それは会社から与えられた使命であった。しかし、本当の理想の姿は、ものづくりのスペシャリストになることであり、リーダーやマネジャーになることではないことに、実際にリーダーになって気づくのであった。

また、下記のJ氏は、入社前より社内のある人物を自分の理想像と考え、その姿に近づくために努力をしてきた。しかし、次第に理想の姿に疑問を持ち、自分の理想とする姿が別にあるのではないかと思い始める。

私はこのまま本当にあの人でいいの、私はこの道を進んでいっていいのということに気づくんですね。そこで経済の本を読んだりとか、分からないなりに、いろんな本を読んで、デザインとは何かとか、いろんなことを学ぶわけですよ。それによって、今私がこの会社で、A社のやり方があってそれに対して私は進んできたけど、じゃなくていろんなやりかたがあるんだと。分かってたけど、実際本当にあって、実際それでうちよりも素晴らしい考え方でやってる会社もあるって知って。じゃーなんでうちはこんなやり方でやってるんだらうってことに気づくわけですね。今まではある人を見てたけど、信じてたというか、それが理想だと思って進んでいたんですけどね。それで本当にいいのかって。…昔から漠然と思ってたことなんですけど。将来私は予定では80歳まで生きると、80まで生きるときに貧乏はいややなっていることと、幸せな家庭を築きたいなど。じゃーそのためにはどういう道を進めばいいんですかっていうのが、A社に入りましょうってことだったんですよ。だからモチベーションも高かったんですよ。だけどそうじゃないでしょと、A

社じゃないんじゃないですかと。もしかしたら A 社かもしれないけど、じゃなくてこういう道もあるんじゃないですか、とかがちょっとずつ見えてきたとこですね（J）。

理想の姿を持っていても、それに近づけないと思える事態に遭遇することは、理想の姿に疑問をなげかけ、新たな理想の姿を求めるきっかけとなりうる。そして、このような過程の繰り返しはキャリアの問題にもつながる。しかしながら、決してキャリアだけでなくモチベーションの問題でもある。なぜなら、その過程の中で遭遇する出来事は、その場の仕事のモチベーションに大きく影響するからである。

## 第5節 分析結果の要約

まず、将来の理想の姿の形成についてであるが、入社する前から何らかの将来の希望を持っていた人は、入社後の経験から希望が理想像として明確化されていた。また、特別な希望がないまま入社した人も、入社後の経験から将来の理想の姿は形成されていた。いずれの場合にも、将来の理想の姿の明確化や、形成に影響を与えるのは、理想と思える人に直接出会うことと、他人からの期待や評価を受けること、であった。

次に、将来の理想の姿を持つことのモチベーションへの影響についてであるが、将来の理想の姿を持つことにより、努力や成長の方向づけがなされたり、困難な目標でも長期的に努力が継続されたり、やりたくない仕事にでも意欲を持って取り組まれたりしていた。それは、将来の行動に対する誘因としての機能が努力を方向付け、現在の自己に関する評価や解釈の枠組みを与えるという機能が、現在の行動に付加的意味を与えるというポジブル・セルフの2つの機能のはたらきによって解釈できるものであった。そして、身近な人に理想と思える人がいる場合や、身近な人が度々期待をかけることによって、理想の姿を絶えず意識させ、モチベーションに継続性を与えている場合もあった。それは、ポジブル・セルフが作動自己概念として機能する機会が多かったためと解釈できる。

しかし、将来の理想の姿を持っており、理想の姿に近づこうと努力していても、何らかのきっかけにより、自分の努力だけでは理想の姿になり得ないと思うことがある。そのような事態に実際に遭遇する場合には、モチベーションが低下していた。それが生じるのは、なりたくない姿を他人に見てしまう場合や、事態が自分の過去のよくない経験と結びつく場合、自分ではどうすることもできないことに遭遇する場合、であった。そして、そのきっかけをつくるのは、ほとんどの場合、会社政策が要因であったこれらは、なりたくない姿としてのポジブル・セルフが形成されるためと解釈できる場合もあるが、全ての場合においていえることは、現実と理想の差を知った時であり、自己不一致理論による解釈のほうが適切であった。

そのようなきっかけで理想の姿に近づけないと感じることがあると、理想の姿に疑問を持ち、新たに理想の姿を模索し始める。そして、多くの場合は社外に理想を求め、退社にもつながってしまう場合もあった。

## 結 章 要約と含意

### 第1節 要約と結論

モチベーション論は、短期的な時間幅に適用される理論であるが、「夢」のように長期的にモチベーションに影響し続ける要因もある。「夢」のような将来の理想の姿は、モチベーションに特別な影響を与えるのではないかという関心が本論文の始まりである。

このような視点から、第1章において主要なモチベーション理論のレビューを行った。欲求階層説や動機づけ - 衛生理論では、一般的な欲求の説明に焦点を当てているため、「夢」を持っているといった個人特有の事情は反映されていないことを指摘した。公平理論では、個人特有の事情を持っているときの比較対象者の選定に問題があること、期待理論では、モチベーションに影響を与える要因がかなり精緻にモデル化されているが、高額報酬を捨て不確実性の高い仕事に向かわせる力を持つ「夢」のような将来の理想像を抱くことの影響は、規定要因として取り入れられていないこと、を指摘した。また、目標設定理論では適切とされないような、困難で明確でない目標を持っている場合でも、動機づけられる場合があることを指摘した。

第2章では、そのような問題点を補うものとして、ポシブル・セルフのレビューを行った。レビューからは、将来の行動に対する誘因としての機能、現在の自己に関する評価や解釈の枠組みを与える機能という2つの機能がモチベーションに影響すると考えられること、また、実現性の低い理想像であっても自己概念に包含していれば効力を持つ可能性があることがわかった。しかし、現実にはポシブル・セルフの効力に限界が生じることも想定されるため、ポシブル・セルフの効力に限界を示唆する自己不一致理論についてのレビューも行った。自己不一致理論では、理想の姿と現実に不一致が生じていると認識した時に、否定的な感情が生じるとされた。しかし、これらはいずれも社会心理学において研究されてきたものであり、職務モチベーションとの関係について検証を行う必要があった。

そこで、第3章では理想の姿のモチベーションへの影響を職業人において調査する方法についての検討を行った。理想の自己に関する研究には社会心理学においても確立された調査方法がないため、今後調査方法に検討の余地はあるが、Herzbergの調査法を参考にオープン・エンドのインタビューによる調査を行うことにした。

第4章では、調査結果の分析を行った。その結果、将来の理想の姿の形成に影響を与えるのは、理想と思える人に直接出会うこと、他人からの期待を感じることであった。理想の姿を持つことがモチベーションに与える影響は、上記のポシブル・セルフの2つの機能による解釈が可能であり、努力や成長の方向づけがなされたり、困難な目標でも長期的に努力が継続されたり、やりたくない仕事にでも意欲を持って取り組まれたりすることが確認された。このような理想の姿をポシブル・セルフとして持つことがモチベーションへ与える影響は、第1章でレビューを行ったモチベーション理論ではとらえきれていない点であり、ポシブル・セルフによりモチベーションをとらえて初めて明らかになったことであるといえよう。



しかし、理想の姿をポシブル・セルフとして持っている場合にも、自分の努力だけではその姿になり得ないと思える出来事に遭遇する場合には、仕事へのモチベーションは低下する場合がある。それが生じるのは、なりたくない姿を他人に見てしまう場合や、事態が自分の過去のよくない経験と結びつく場合、自分ではどうすることもできないことに遭遇する場合、であった。これらは、理想の姿を抱いていたがゆえに、現実と理想の差を知った時にモチベーションが低下すると考えられ、自己不一致理論と符合するものであった。これらも、第 1 章でレビューを行ったモチベーション理論ではとらえきれないことであり、ポシブル・セルフによりモチベーションをとらえて初めて明らかになった点といえるだろう。

そして、このようなきっかけで理想の姿に近づけないと感ずることがあると、理想の姿をあきらめてしまい、新たに理想の姿を探し求める場合が多く、場合によっては退社にもつながってしまう。そのプロセスはキャリアの問題とも重なるものであり、ポシブル・セルフからモチベーションをとらえることで、モチベーションの世界とキャリアの世界が重なる糸口が見えてきたといえるのではないだろうか。

## 第 2 節 本論文の含意

本論文から、理論的な含意として次のようなことがいえるだろう。Markus が提唱するように、理想の姿をポシブル・セルフとして持つことのモチベーションへの影響は、職務においても存在する。そして、ポシブル・セルフを持つことによるモチベーション向上の影響は、ポシブル・セルフの 2 つの機能による解釈が可能である。この機能のメカニズムは、期待理論では明示化されていないが、( P O ) 期待や誘意性に関わる機能であると考えられる。個人の特別な事情を、一般化を想定したモデルに組み込むことは困難かもしれないが、ポシブル・セルフの 2 つ機能を期待理論に包含することで、さらに精緻化したモデルを構築できる可能性がある。

また、モチベーションが低下する際にも、理想の姿が影響することが通常の職場においても存在する。この点については、なりたくない姿としてのポシブル・セルフによる解釈よりも、自己不一致理論による解釈のほうが適切であろう。この点も、期待理論においては、( P O ) 期待や誘意性に関わることと考えられる。したがって、自己不一致理論を期待理論に包含することも検討する価値があるのではないだろうか。

また、ポシブル・セルフが比較対象となりうることも注目すべき点であろう。他者との比較は、社会的比較理論の影響を受けている公平理論が詳しく扱っている。他人の姿には、比較して公平あるいは不公平と考えるだけでなく、自分の将来の姿としての役割も持っていることが、調査の結果には多く見られた。また、具体的な人物がいない場合でも自分のイメージにより比較対象としての姿を形成する場合もある。公平理論の比較対象としては、ポシブル・セルフを持っている場合にはポシブル・セルフが比較対象となりうるのである。これは、ポシブル・セルフの第二の機能である、現在の自己に関する評価や解釈の枠組みを与える機能に関連するものである。このポシブル・セルフの機能から公平理論の比較対象について検討する価値もあるだろう。

また、本論文ではポシブル・セルフをモチベーションとの関係においてとらえてきた

が、ポシブル・セルフとキャリアについての関係についても検討する価値があるだろう。理想の姿を抱き、それに向けて行動し、何かのきっかけで転機を迎え、悩み、その姿に終わりを告げ、新たな理想を求める過程は、Bridges(1980)や金井(2002)のトランジション・サイクルと重なる部分が多々ある。また、理想の姿が危機に瀕するのは、環境に変化が生じた場合が多く、それはキャリアにおいて大事な節目の時期とも考えられる。ポシブル・セルフによりモチベーション論とキャリア論をとらえることで、両論をつなぎうる可能性があるのではないだろうか。

次に、本論文の最大の目的である実践的含意としては、次のようなことがいえるだろう。理想の姿をポシブル・セルフとして持っていることは、長期にわたって仕事に特別な意味合いを与えてくれる可能性がある。従って、モチベーションを管理する場合は、個人がどのような理想の姿を持って仕事に接しているかを把握しておくことで、モチベーションを長期的に維持できる方法が予測しやすくなるだろう。しかし、その際には、人それぞれ理想とする姿が異なるということを認識しておかなければいけない。理想の姿の形成には、会社に入る前の「夢」や、それまで歩んできた人生から形成される自己概念の影響や、会社に入ってからの経験の影響を多分に受けているからである。

しかし、理想の姿をポシブル・セルフとして持っていて、途中であきらめてしまうことがある。その場合、職務モチベーションの低下を招き、またひどくなると退職にまでつながる。したがって、長期的にモチベーションを維持しつづけるためには、そのようなきっかけをなるべく作らないことが望まれる。そして、そのきっかけとなりうるものの1つは、他人の姿である。他人の姿は理想の姿の形成にも影響するが、逆の場合もある。会社政策などによる他人の不遇は、自分の将来の姿として認識しうるので、極力避けることが望まれる。また、環境に変化が生じた場合は、それぞれの個人史の中で不得手と感じた出来事に遭遇することもある。そのような部分は、あまりいいたくない部分であろうし、聞き出しにくいだろうが、モチベーションが低下し、落胆している場合にはその可能性を考慮しおくとよいだろう。そして、そのような理想と現実の不一致が生じやすい時期は、個人の側から考えると、環境が変わる節目にあたる。したがって、節目において個人の理想の姿を確認し、理想の姿が消えないように心がけることがモチベーションの維持につながりうるだろう。

しかし、現実には個人の希望に会社の政策を合わせることには限界がある。また、あえて厳しい環境におくことで、成長を期待することもあるだろう。そのような場合に有益であると考えられることが、次のことから見出せる。それはポシブル・セルフによりモチベーションを高く持っている場合は理想の姿に注目しているときであり、理想が危機に陥るのは、現実の姿に注目していることが多いことである。これは、ポシブル・セルフが作動自己概念としてはたらくことによって説明される。そのことは、先の分析結果に加えて、G氏が、自分が目指すべき姿はリーダーであるが、その能力がないと考え、落胆しているときに先輩から励まされているときの次のような発言からも読み取れる。

「みんながGさんいなくなったら回らへんよっていわれるように、惜しまれるような立場になってくれ」って先輩から言われた。...惜しまれる立場になれっていわれたのが辛くもあって、発奮材料にしないとね、改めてって感じたかな。だから、最近モチベーションは、バイオリズム

のように日々、上がったリ、下がったり。

将来の理想の姿に注目するときには、モチベーションが高まるが、現実の姿に注目し、理想との不一致を実感するときには、モチベーションが低下すると考えられる。したがって、現状の不適切な点を指摘するよりも、将来の理想の姿を常に意識させることを心がけるほうが、モチベーション維持には効果的といえるだろう。

### 第3節 残された課題

本論文の調査方法は、大量データにより決定論的なモデルを実証する調査ではなく、限られたサンプルによるオープン・エンドのインタビュー調査であった。そして、調査対象者の年齢も20代後半～30代半ばと偏っている。したがって、調査結果の一般化には問題があることを認識しておかないといけないだろう。本論文では、個人特有の意識を深く調査することで新たな発見を試みるために、このような方法をとった。しかしながら、さらに調査結果の信頼性を高めるためには、実践における実証と、より妥当性の高い調査方法の開発、及び検証が必要である。

## 参考文献

- Adams, J.S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **67**, 422-436.
- Adams, J.S. (1965), "Injustice in Social Exchange," *Advances Experimental Psychology*, **2**, 267-299.
- 安藤清志・押見輝男編(1998),『自己の社会心理』誠信書房。
- Bridges, W. (1980), *Transitions: Making Sense of Life's Changes*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (倉本修・小林哲郎訳『トランジション』創元社, 1994)。
- 大坊郁夫・安藤清志・池田謙一編(1989),『社会心理学パースペクティブ1』誠信書房。
- Deci, E.L. (1975), *Intrinsic Motivation*, NY:Plenum.  
(安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房, 1980)。
- 榎本博明(1998),『自己の心理学』サイエンス社。
- 榎本博明(1999),『私の心理学的探求』有斐閣選書。
- 榎本博明(2001),『ほんとうの自分のつくり方』講談社。
- 遠藤由美(1991),「理想自己に関する最近の研究動向」『上越教育大学研究紀要』第10巻, 第2号, 19-35頁。
- Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press.  
(末永俊郎監訳『認知的不協和の理論』誠信書房, 1965)。
- Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*, Cleveland, OH: World Publishing.  
(北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1978)。
- Higgins, E.T. (1987), "Self-discrepancy theory: A theory relating self and affect," *Psychological Review*, **94**, 314-340.
- 池上知子・遠藤由美(1998),『グラフィック社会心理学』サイエンス社。
- 井尻昭夫(1988),『モチベーション研究』日本評論社。
- 金井壽宏(1981),「組織におけるリーダーシップと期待理論」国民経済雑誌  
143巻 6号, 66-93頁。
- 金井壽宏(1991),『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- 金井壽宏(1999),『経営組織』日本経済新聞社。
- 金井壽宏(2002),『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP研究所。
- Lawler, E.E., III. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*,  
New York: McGraw-Hill. (安藤瑞夫訳『給与と組織効率』ダイヤモンド社, 1972)。
- Locke, E.A., and Latham, G.P. (1984), *Goal setting: A motivational technique that works*,  
Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (松井資夫, 角山剛訳『目標が人を動かす』ダイヤモンド社, 1984)。
- Maslow, A.H. (1970), *Motivation and Personality (Second Edition)*, New York, :  
NY: Harper & Row. (小口忠彦監訳『改訂新版 人間性の心理学』産能大学出版部,  
1987)。
- Markus, H. and Nurius, P. (1986), "Possible selves," *American psychologist*, **41**, 954-969.
- Markus, H. and Ruvolo, A. (1989), "Possible selves: Personalized representations of

- goals,” In L.A.Pervin(Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology*,211-241.
- Markus,H. (1991),「ポシブル・セルフ」(金川知恵訳), 三隅二不二・木下富雄編『現代社会心理学の発展Ⅱ』第1章,ナカニシヤ出版。
- 二宮清純(1996),『夢と闘争 ベースボールギャップ野茂英雄の反骨人生』ザ・マサダ。
- 西田耕三(1976),『ワーク・モチベーション研究』白桃書房。
- Ruvolo,A.&Markus,H. (1992), “ Possible selves and performance:The power of self-relevant imagery, ” *Social Cognition*,**10**,95-124.
- 坂下昭宣(1982),「欲求理論と人間行動」, 二村敏子編著,現代経営学(5)『組織の中の人間行動—組織行動論のすすめ—』第3章, 有斐閣。
- 坂下昭宣(1985),『組織行動研究』白桃書房。
- 坂下昭宣(2002),『組織シンボリズム論:論点と方法』白桃書房。
- 佐藤郁哉(2002),『フィールドワークの技法』新曜社。
- 佐藤健(2001),『新編 イチロー物語』中公文庫。
- Schein,E.H. ( 1970 ) , *Organizational Psychology(3rdEdition)*, NewJersey,Prentice-Hall. (松井賚夫訳『組織心理学』岩波書店, 1981)。
- Schein,E.H.(1978), *Career Dynamics:Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Company,Inc. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991)。
- Shamir,B. (1991), “Meaning,self and motivation in organizations,” *Organization Studies*,**12**,405-424.
- Shamir,B.,House,R.J.andArthur,M.B.(1993), “ The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, ” *Organizational Science*,**4**,577-594.
- Strauss, A.andCorbin,J.(1990),*Basics of Qualitative Research:Grounded Theory Procedures and Techniques*,Sage Publication,Inc. (南裕子他訳『質的研究の基礎 グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院,1999)
- 田尾雅夫(1993),『モチベーション入門』日本経済新聞社。
- 高木修監修 田尾雅夫編集(2001),『組織行動の社会心理学』北大路出版。
- 高橋潔・金井壽宏(2002),「元気の出る経営行動科学(3) モティベーション論のミッシング・リンク」『一橋ビジネスレビュー』50巻1号, 118-131頁。
- Vroom,V.H.(1964),*Work and motivation*,NewYork,NY:Wiley. (坂下昭宣, 榊原清則, 小松陽一, 城戸康彰訳『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982)
- Wicklund,R.A.(1975), “ Objective self-awareness, ” *Advances in experimental social psychology*,**8**,233-275.
- 山本真理子・外山みどり編(1998),『社会的認知』誠信書房。

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2001・1	榊谷 武史	サプライチェーンマネジメントにおける新たな営業の役割とその変革への取り組みについて	10 / 2001
2001・2	飯野 晃 大野 陽之 榊谷 武史 富田 浩司 吉川 広太郎	「ブランド構築」 ～「第3の軸」による競争優位の確立	11 / 2001
2001・3	岡田 真	「管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター」 ～(株)NTTデータサイエンスの事例研究を通して～	11 / 2001
2001・4	浮田 辰三	医薬品産業における提携戦略 創薬におけるパラダイムシフトの影響	11 / 2001
2001・5	高坂 匠	MSPという新しい業態分析からの競争理論考察	11 / 2001
2001・6	小林 茂樹	地域ネットコミュニティビジネスの研究	11 / 2001
2001・7	井上 芳郎	創業および事業創造に関わるビジネス・インキュベーションについて	11 / 2001
2001・8	石原 敏孝	シティホテルのマネジャーの職務特性と管理者行動について	11 / 2001
2001・9	赤田 和則	プロジェクト型組織におけるキャリア開発	11 / 2001
2001・10	富田 浩司	成熟市場におけるカテゴリーブランド構築	11 / 2001
2001・11	小坂 光彦	「ブランド」によるグループ経営 東急グループの事例	12 / 2001
2001・12	小宮 信彦	モノづくりのプロセスを変える新しいビジネスモデル エレファントデザイン株式会社の「空想生活」	12 / 2001
2001・13	高地 悟史	消費財メーカーにみる市場インタフェイスの設計とマネジメント	12 / 2001
2001・14	竹中 隆	企業戦略におけるIT活用の意義と役割 株式会社すかいらーくの事例	12 / 2001
2001・15	北 真収	ポスト・アキュイジション・マネジメント (Post Acquisition Management)	12 / 2001
2001・16	古田 しげみ	中小企業の国際経営戦略としての国際アライアンス研究	12 / 2001
2001・17	小宮 信彦 高地 悟史 竹中 隆 谷風 宗範 榊野 洋史 遊橋 裕泰	ネットワーク時代のビジネスモデリング	12 / 2001

番号	著者	論文名	出版年
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門のABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院におけるIT投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下での組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的IRに関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003