

期待理論の基本構造

大 森 賢 二

はじめに

本稿の目的は、種々のモチベーション理論のなかで、最近、多数の研究者から有効な一理論として評価されている、いわゆる「期待理論」(Expectancy Theory)の理論構成を明らかにすることである。筆者の究極的な狙いは、組織における個人のモチベーション・メカニズムを究明することであるが、本稿は、その手懸りを探るための基礎的な一考察をなす。

人間の活動のモチベーション・メカニズムは、いうまでもなく心理学の重要な一研究対象であって、これまでに幾多の研究者が種々の理論を提出してきた。しかし、それぞれのモチベーション理論が、分析の対象として取り上げた現象や、その現象を解明するために構成した概念およびその定義は、研究者によって実にさまざまであって、研究成果が逐次、累積的に積み上げられてきているわけではなく、統合的な一つの理論を打ち出すことは現状では不可能⁽¹⁾と思える。しかし、これらの理論のうちで、人間の活動という複雑な現象を分析の焦点に直接的に据えることができる理論といえば、自ずから数は限られてくる。

人間の活動を他の動物の活動から峻別する最大の相違点は、L. Bertalanffyによれば、人間の活動におけるシンボルの活動の卓越に見出せるという。人間

(1) 種々のモチベーション理論については、Madsen, K. B., Theories of Motivation: A Comparative study of modern theories of motivation, Munksgaard, Copenhagen, 1959. を参照せよ。

(2) cf. Bertalanffy, L., Robots, Men and Minds: Psychology in the modern world,

以外の動物は「物質的な事物の世界」に在るのに対して、人間は「シンボルの世界」に住んでいる。シンボルは事物を代表するものであって、自由に創造することができる。しかし、シンボルは、個人の学習過程によって受け継がれていく、伝統的なものでもある。シンボルのこのような特性から、人間活動の特異性が現出する。

人間活動の第1の特徴は、活動の実行による試行錯誤が、シンボルを用いた思考の枠内での試行錯誤によって置き換えられるようになる。第2に、この思考過程において、個人は活動の目的を設定するようになる。すなわち、個人は、未来の特定の状態を思考過程において予見し、その状態を目的として活動を方向づける。さらに、第3に、思考過程におけるシンボルの世界は、事物の世界から遊離し独立した自律性を獲得し、独自の論理を発展させる。そして、個人の活動がこれらの特性を具えることによって、活動のなかに能動的な個人人格と呼ぶべき統一性が構築されてくる。と同時に、個人人格とは切り離されて対置する世界も、そこに存在する事物をシンボルによって命名することによって、過去・現在・未来にわたって比較的に永続性のある客体へと思考過程のうちに固定されるようになる。

すなわち、人間の活動は、人間がシンボルを創造し操作することによって、人間を取り囲む環境をいかに構造化して認知しているかに大きく依存している。そして、この環境の構造化は、一方では、各個人に特有な個人人格によって彩られる結果、同一の環境においても個人の間には活動の差異が生じるが、他方では、シンボルの伝統的性格によって、個人の活動には共通性が生まれてくる。

ところで、人間の活動のこれらの特徴を十全に体系化したモチベーション理論は、L. Bertalanffy が手厳しく批判したように現存しないといってよいであろう。しかし、モチベーション理論の発展を振り返るならば、心理学が一学問領域として確立していなかった昔においても、人間の活動の特徴をシ

George Braziller, New York, 1967. 長野敬訳, 「人間とロボット」, みすず書房, 1971年。

ンボルの活動ないしは認知的活動に探し当てた哲人はいたし、心理学においても、人間の活動の複雑さが人間の認知的活動の多様性に起因する点に注目して、理論を次第に精緻化してきた事実を見逃すことはできない。⁽³⁾

期待理論は、人間の活動の認知的側面を重視し、人間のシンボルの活動の特質を不十分ながらも包摂しているモーティベーション理論と評価できる。

また、期待理論は、組織における個人のモーティベーション・メカニズムを考察する理論的枠組みとして近年注目を集め、諸研究成果の体系化に役立てられている。このように、期待理論は、心理学および組織論におけるモーティベーション理論として重要な位置を占めている。それゆえ、組織における個人のモーティベーション・メカニズムを探究するための第一歩として、期待理論の概要を確認しておくことも無益ではないであろう。

I Vroom 理 論⁽⁴⁾

一口に期待理論といっても、各研究者によって種々の論点について精緻化が試みられていて、理論の細部についてみれば共通の理解は必ずしも得られていない。そこで、行論の便宜のために、まず V. H. Vroom によって提出されたモデルを検討し、次に、いくつかの論点を取り上げて期待理論の理論構成を明らかにしていきたい。

V. H. Vroom は、モーティベーションとは、「自発的活動の種々の代替的な⁽⁵⁾態様の間でなされる選択を決定するプロセス」であると定義する。モーティベーションとは、意思決定プロセス、換言すれば、個人の自発的・随意的な中枢神経系のコントロールの下にある活動の態様を決定するプロセスを意味する。したがって、反射や自律神経系によってコントロールされている活動は、

(3) cf. Bolles, R. C., "Cognition and Motivation: Some Historical Trends," in Weiner, B., ed., Cognitive Views of Human Motivation, Academic Press, 1974.

(4) cf. Vroom, V. H., Work and Motivation, John Wiley & Sons, Inc., 1964.

(5) ibid., p. 6.

モーティベーション理論の研究対象から除かれる。

Vroom が下したこの定義の重要な含意は、活動の態様の選択という箇所にある。多くの理論では、モーティベーションを、活動の喚起の強さに関わる側面と質的に違った諸活動のなかから特定の活動を選択するプロセスに関わる側面とに分けて論じることがある。Vroom の定義によれば、後者の側面こそモーティベーション理論が解明すべき中心問題である。

それでは、Vroom は個人のモーティベーション・メカニズムをどのように説明するのであろうか。Vroom は、次のような非常に簡明な二つの仮説を設定することによって理論化を試みた。⁽⁶⁾

仮説 1 個人にとって、ある活動の結果の誘意性 (valence) は、当該結果に随伴して生じる他の各結果の誘意性と、当該結果が他の各結果に対してもっている認知された道具性 (instrumentality) の強さとの積を、当該結果以外の他の全ての結果について合計した値の単調増加関数である。

$$\text{すなわち, } V_j = f_j \left(\sum_{k=1}^n V_k I_{jk} \right) \quad (j=1, \dots, n)$$

$$f_j > 0, \quad -1 \leq I_{jk} \leq 1 (j \neq k), \quad I_{jk} = 0 (j = k) \text{ である。}$$

ここで、 V_j : 結果 j の誘意性

I_{jk} : 結果 j が結果 k を伴うと認知された道具性の強さである。

仮説 2 個人が活動を遂行する「力」(force) は、その活動によってある結果を達成できると予想される「期待」(expectancy) の強さと、その結果の誘意性の大きさとの積を、全ての結果について合計した値の単調増加関数である。そして、個人は最大の力を有する活動を選択する。

$$\text{すなわち, } \max_i F_i, \quad F_i = f_i \left(\sum_{j=1}^n E_{ij} V_j \right) \quad (i=1, \dots, m),$$

$$f_i > 0, \quad 0 \leq E_{ij} \leq 1 \text{ である。}$$

ここで F_i : 活動 i を実行する力

(6) cf. ibid., ch. 2.

E_{ij} : 活動 i が結果 j を達成できると予想される期待 である。

ここで二つの仮説で使用された概念について説明を若干加えておこう。

まず、「誘意性」は、個人が特定の時点において特定の結果に対して懐く感情的志向性を表わし、結果に対する個人の選好の強さを示す。そして、結果 j の誘意性は、個人が、結果 j が生起する場合と生起しない場合とを比較したときに、どちらの状態をより選好するか、あるいは無差別であるかに対応して、正から負にわたる広範囲の値をとると仮定する。

次に「道具性」は、ある結果の生起が他の結果を同時に伴うと予測される両者の関連性の強さを表わし、両者の関連性の強さと方向に応じて、1 から -1 までの間の値をとると考える。つまり、結果 j の生起が結果 k の出現を惹き起こすならば、道具性 I_{jk} は正の値をとり、そうではなく結果 k の発生を阻止するならば I_{jk} は負の値をとる。道具性が零のときは、両者の間には関連性がまったくないことを表わしている。

第3に、「期待」は、個人が特定の活動を遂行することによって、企図している特定の結果を達成できるかどうかについて懐く個人の確信の度合を表わす。すなわち、期待は、結果の生起に関する主観確率であって、0 から 1 までの値をとる。

第4に、活動の「力」は、Vroom が、K. Lewin の「場の理論」⁽⁷⁾ に倣って、活動を方向と大きさをもった心理学的諸力の場の結果であると考えて借用した概念である。活動の力は、Vroom の定式化によれば、活動の結果について予想された誘意性と、主観的な期待との相乗作用によって決まる。つまり、個人は、あまりにも好ましくない結果を招くような活動を実行しようとはしないであろうし、また、とても達成できそうにもない結果を目指すこともないであろう、という仮説がその定式化に盛り込まれている。そして、個人がある時点に

(7) cf. Lewin, K., Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers, Harper & Brothers, 1951. 猪股佐登留訳, 「社会科学における場の理論」, 誠信書房, 昭和31年。

において選択する活動は、その時点で最大の力を有する活動であるという。

かくして、個人は、その時々において最大の力をもつ活動を実行するが、その際、選択した活動を遂行することによって、所期の目的であった結果を実現できるとは限らない。何故ならば、一つには、個人が意思決定プロセスによって選択した活動を実際に具現できるとは限らないからである。Vroom は、活動のパフォーマンスを左右する要因として、個人の「能力」(ability)とモチベーションの強さを挙げている⁽⁸⁾。

活動のパフォーマンスの決定要因として、個人の能力を指摘するのはもっともなように思える。しかし、個人の能力という概念が内包する個人の心理学的属性を明快に限定することは非常に困難である。多くの場合、能力は、活動のパフォーマンスを決定する諸要因のうちからモチベーションの強さを除いた残りの全ての要因を要約した残余概念として、使用されるに過ぎない。Vroom は、個人の能力を表わす個人の属性を三つ例示しているが、それらは、個人が環境を適正に反映する認知構造を構築できるか否かに関わる属性と、肉体的運動に関わる属性とによってよいであろう。もし、意思決定プロセスにおいて、構築された認知構造が、環境によって課せられる活動の諸制約条件を適切に組み入れていないならば、実行した活動は、意図に反して所期の活動とは違うものになってしまうであろう。また、意思決定プロセスにおいて選択された活動は、自己の保有する肉体的諸制約のために適切な肉体的運動となって表出しないかもしれない。

第2の要因であるモチベーションの強さと活動のパフォーマンスとの関係は、能力を一定とすれば、活動を実行することの困難さによって変化するという実験結果がある。活動の実行が容易であれば、モチベーションが強いほど、活動のパフォーマンスも向上する。しかし、活動の実行が次第に難

(8) cf. Vroom, V. H., op. cit., ch. 7. 目的を達成できないもう一つの原因は、活動と目的との間の結びつきに関わる不確実性の存在である。

(9) cf. ibid., p. 205. 両者の関係は、多くの状況において逆U字形になると主張する研

しくなるにしたがって、両者の関係は直線的ではなくなり、活動のパフォーマンスにとって最適のモチベーションの強さが存在するようになる。すなわち、両者の関係は、モチベーションの強さを横軸にとれば、逆U字形になる。その理由は、強すぎるモチベーションは認知の視野を狭めてしまい、活動の遂行に不可欠な諸条件を見落す危険を高めたり、活動の成否に対する不安を募らせて、活動の実行を却って妨害してしまうからである。

以上、Vroom に依拠して期待理論の基本的構造を明らかにした。次に、Vroom 理論の特徴を指摘するとともに期待理論の他の論者が提出した所論を考察することによって、期待理論の特質をより詳しく論究することにしてしよう。

Ⅱ 認知的モチベーション理論

Vroom は、質的に異なる諸活動のなかから特定の活動を選択するプロセスの解明を、モチベーション理論の中心課題とした。しかし、人間が活動を実行するには、活動を目的に向けて方向づけ統制するプロセスの他に、活動を喚起し解発するプロセスが働いているはずである。前者を志向的機能、後者を始発的機能⁽¹⁰⁾と呼べば、Vroom 理論は、志向的機能のみを摘出して分析し、始発的機能を等閑視していると、その定義からは判断できるかもしれない。またその理論の内容からもそう判断してもよさそうにみえる。

ところが、Vroom は活動の「力」という概念を K. Lewin から借用し、活動の方向と大きさを議論している。したがって、Vroom も活動の喚起のレベルを考慮に入れているはずである。Vroom の定式化によれば、活動の力は、結果の誘意性、道具性、および期待の三つの変数によって決まる。それでは、力の大きさ、ないしは活動の喚起のレベルの決定に与る変数はどれであろうか。道具性と期待の二つの変数は、あきらかに個人の認知構造に基づいて形成

究者も多い。

(10) この用語は、林保編著、「達成動機の理論と実際」、誠信書房、昭和42年、7頁から借用した。

される変数であって、これらの変数だけで活動が喚起するとは考えられない。それでは、誘意性はどうか。誘意性は、特定の結果に付与される個人の選好の強さを表わす概念であるが、活動の目的である結果の誘意性はその結果に随伴して生じる諸結果の誘意性の大きさによって決まるというのであるから、誘意性の付与にも結果に対する個人の認知構造が大きく関わっている。このように、期待理論は、モチベーションの認知的側面に傾斜した理論構成をとることから、認知的モチベーション理論と呼ばれるのであるが、活動の喚起レベルを決定するプロセスは、少くとも Vroom 理論では鮮明になっていない。ただ、誘意性、道具性、期待の三つの変数によって、志向的機能と始発的機能が同時に決定されると述べているに過ぎない。⁽¹¹⁾

しかし、他の期待理論を検討してみれば、活動を喚起するプロセスは、誘意性の大きさを決定するプロセスの中に組み込まれて説明されていることが理解できる。つまり Vroom 理論において活動の喚起メカニズムが不明なのは、ある結果の誘意性を決定するメカニズムの解明が行われずに放置されている理論的不備に原因があるといわざるを得ない。Vroom は、期待理論の没歴史的性格を指摘して、モチベーションを決定する変数の形成過程を考察の対象とはしないで、ある時点の活動は、その時点における変数の値だけに依存すると、自からも没歴史的思考方法を採用することを表明している。そして、誘意性の大きさの心理学的決定メカニズムの究明を省略して、個人の行動に表出した結果に対する選好の強さでもって、逆に誘意性の大きさを推測するということからモチベーション理論の展開を開始する。⁽¹²⁾

しかし、期待理論の没歴史的性格が、誘意性の心理学的決定メカニズムを捨象することと直ちに結びつくわけではない。誘意性の決定メカニズムを理論に

(11) 志向的機能と始発的機能が同時決定であれば、主に始発的機能を担っている概念である動因とか動機の種類を列挙することに留まっている理論は、本稿の意味におけるモチベーション理論たりえない。

(12) cf. Vroom, V. H., op. cit., p. 15.

組み入れるか否かは、分析の対象をどこまで還元して考察するかという、理論の還元の深度の問題であって、理論の没歴史的な性格とは別個の問題である。事実、期待理論の唱導者である E. C. Tolman⁽¹³⁾ や K. Lewin⁽¹⁴⁾ は、誘意性の決定の問題を考察している。そして、この問題に対する彼らの解答をみれば、何故期待理論が認知的モチベーション理論であるのか、その理由がよりよく理解できるのである。そこで、次に、誘意性の心理学的決定メカニズムについて検討することにしよう。

Ⅲ 誘意性の決定メカニズム

E. C. Tolman⁽¹⁵⁾ の理論に立ち返って誘意性の決定メカニズムを検討してみよう。Tolman は、個人が特定の結果に誘意性を認めるときのより一般的な基準として「価値」(value) という概念を設ける。個人は、一定の価値に照らして、特定の具体的な対象に対して一定の誘意性を付与すると仮定する。ところで、価値は、一方では個人の「要求システム」(need system) によって、他方では外的環境からの刺激の状況によって決まる。要求システムは、種々の要求を要素とするシステムであるが、各々の要求とは、個人がある種の対象に接近して操作を施したり、または対象から遠ざかることによって、個人の心理的不均衡の状態を解消しようとするレディネス (readiness) のことである。Tolman は要求という概念を、これと同義の概念として、しばしば交換的に使用される「動因」(motive) とは明確に区別する。動因は、活動を解発させる生理学的条件であるのに対して、要求は、すぐれて心理学的ないしは行動的概念であって、動因のみによって規定されるのではないことを銘記すべきであるという。

(13) cf. Tolman, E. C., "A Psychological Model," in Parsons, T. & Shils, E. A., ed., *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, 1954.

(14) cf. Lewin, K., *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*, Duke University Press, 1938. 上代晃訳, 「心理学的力の概念的表示と測定」, 理想社, 昭和31年。

(15) cf. Tolman, E. C., op. cit.

例えば、飢餓の要求は、生理学的な飢餓の動因の強さがあまり小さくなくとも、個人が認知した食物の存在によって喚起するという。すなわち、要求の強さは、Tolman によれば生理学的な動因と個人が外的環境から認知する刺激とによって決まることになる。

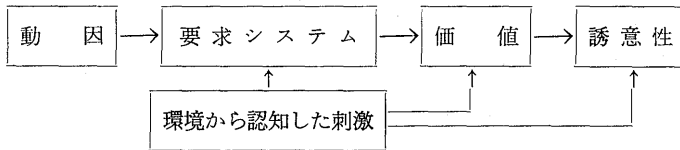
さらに、刺激や動因と要求との間には一対一の対応関係が存在するわけではなく、特定の要求は何種類かの異った刺激や動因によっても生起するという。このような刺激や動因と要求との多様な関係を、Tolman は、リビド要求の存在と各要求間の相互浸透性の仮定によって、次のように説明する。

要求システムの要素のなかには、特定の対象とは連結していないリビド要求 (libido need) があると仮定する。リビド要求は、個人の心理学的エネルギーを供給する源であって、環境からの刺激や動因の喚起によって、そのエネルギーを高める。そして、リビド要求に蓄えられたエネルギーは、特定の要求に向けて流れ込み、その要求が喚起される。このとき同時に、いくつかの特定の要求の間で相互浸透性が高まり、最初に喚起した要求に蓄えられたエネルギーが、それらの他の要求にも移入する。こうして、いくつかの要求が同時に喚起されるが、同時に喚起する要求の集合と各要求の喚起の強さは、各要求間の相互浸透性の方向の態様によって違ってくる。例えば、要求Aと要求Bとの相互浸透性が両方向に働くとすれば、どちらかの要求の喚起は必ず他方の要求を喚起させる。そして、いずれかの要求が強くなれば、他の要求も同時に強くなる。これに対して、二つの要求の相互浸透性が、Aが喚起するときにAからBへと一方通行に生じるとすれば、Aが喚起するとBも喚起するが、その逆は成立しない。また、Aが喚起するときに、BからAへと一方通行に相互浸透性が生じるならば、Bが喚起しているときにAが喚起すれば、Bの喚起は衰弱してしまうかもしれない。

かくして、要求システムを構成しているそれぞれの要求は、そのときどきの刺激と動因に対応して、一定のパターンをもって喚起することになる。多くの場合、一つの要求が喚起するのではなく、いくつかの要求が複合的に喚起す

る。そして、この喚起された要求システムのパターンを満足する一群の対象について価値が認められるようになる。こうして価値は個人人格の一部として組み込まれ、個人は、価値を基準にして、特定の状況において認知した特定の具体的な対象に対して誘意性を付与するのである。

Tolman が提出した誘意性決定メカニズムは、次のように図示できるのである。



Tolman の重要な論点は二つある。第 1 の論点は、活動の力を決定する変数の一つである誘意性は、生理学的な変数である動因によって直接的に規定される変数ではないという見解である。第 2 の論点は、価値の基盤をなす要求システムの要素の類型の問題である。

まず、第 1 の論点を考察しよう。Tolman が、誘意性を決定する変数として、生理学的な変数である動因と区別して、心理学的または行動的変数である要求という変数をあらたに設定した理由は、要求の強さが動因だけではなく刺激の状況によっても変化するし、また同一の要求が違う動因から喚起することがあって、誘意性を個人の生理的狀態に直接的に関わして論じることができないからであった。K. Lewin も、「一定時において或る人にとって或る活動対象 G が所有している誘意性 $V_a(G)$ は、その人 P の性格や状態に依存すると共に、その対象ないし活動 G の知覚された性質にも依存する⁽¹⁶⁾」と述べ、誘意性に影響を与える変数として、要求の喚起によって生じる内部人格領域における緊張と環境を指摘している。ただ K. Lewin のいう要求は、それほど明確に定義された概念ではない点に注意すべきであるが、いずれにしても期待理論では、

(16) Lewin, K., op. cit., 上代訳, 125頁。要求 (need) についての Lewin の説明は、「社会科学における場の理論」, 第10章を参照せよ。

誘意性の決定にも、環境についての個人の認知構造が大きな働きをしていると考えるのが理論構成上の特徴であることが了解できよう。

このように誘意性の決定メカニズムを理解すれば、活動の力は、Tolman 流に言えば個人が構築した認知構造と動因によって、Lewin に従えば認知構造と要求によって決まることになる。

しかし、認知構造がモーティベーションの志向的機能を、動因や要求がその始発的機能を担っているということにはならない。以上で明らかにしたように、認知構造は、活動の力を決定する三つの変数である誘意性、道具性、期待の全てに影響を与えているし、また動因や要求も、誘意性の大きさの決定だけではなく、誘意性を付与する対象の範囲を限定するという意味で志向的機能にも関係している。すなわち、始発的機能と志向的機能とは、三つの変数による同時決定である。したがって、期待理論を認知的モーティベーション理論と命名する理由は、モーティベーションが個人の認知的活動のみによって決まるという理論構成をとっているからではなく、認知的活動が始発的機能と志向的機能の両方の決定に大きな役割を演じるという見解が、いわゆる「動因理論」と比較したときに大きな対照をなしているためと理解すべきであろう。

次に、第2の論点である要求の類型について考察しよう。要求は、誘意性を付与する一般的な対象群を包含する概念である。したがって、喚起する要求の種類が違えば、活動の力の大きさのみならず方向も異ってくる。そのため要求の類型化の方法は、理論の有効性を決める大きな要素となるが、実はモーティベーション理論が常に逢着する解決困難な難問でもある。

この難問を、Vroom は、誘意性の決定の問題を無視することによって回避している。また、Lewin は、要求という概念を曖昧なままに放置していて類型化を試みていない。⁽⁴⁷⁾ Tolman は、要求を3つに分類して、飢餓、渇き、性、攻

(47) cf. Lewin, K., op. cit., 上代訳, 117頁。Lewin は、「要求という語それ自体は、厳密な意味での概念としては認められ難い」と述べながらも、要求という概念をかなり使用している。Lewin は、要求と準要求という2分類を行っているが、それぞれ

撃、探求要求等の一次要求、親和、支配、恭順等の二次要求または社会関係的要求、そして第三次要求として、特定の文化において一般的に承認された目的の達成に関わる要求、例えば富の獲得、ビジネスでの成功等を列挙している。

しかし、要求の完全なリストを作成することは経済的でないし、また不可能であろう。⁽¹⁸⁾先に指摘したように、要求という概念の中には既に個人の認知構造の影響が包含されている。したがって、個人の全ての生活の場を覆う要求のリストを作成しようとすれば、リストはいくらでも長くすることができよう。だが、それでも要求のリストは、Tolman や Lewin のような理論構成をとる以上必要不可欠である。筆者は、要求のリストを作成するときの精神として、次の一点に注意することが肝要だと思う。それは、分析の対象となっている特定の状況において、個人の活動の変化と諸個人間の活動の差異を説明できるような要求のリストを探求することである。例えば、企業組織における個人の活動のモチベーションを分析するときと、宗教組織での個人のモチベーションを分析するときとでは、取り上げるべき要求の種類は違ってくるはずである。どのような要求をとり上げるべきかは、それぞれの状況における実証的研究を通じて試行錯誤を繰り返しながら明らかにしていくより方法はないであろう。要求という概念を設定する理由は、個人の活動の変化とともに個人間の活動の差異を説明するためであったはずである。いかなる状況にも適用できるような完全な要求のリストを作成しようとすれば、その辿りつくところは結局「複雑人」⁽¹⁹⁾となってしまうであろう。

多くの研究者が、要求のリストとして A. H. Maslow ⁽²⁰⁾ の要求段階説を採用

の中での類型化を行っていない。

(18) cf. Tolman, E. C., op. cit., p. 321.

(19) 周到な要求のリストは、相良守次著「欲求の心理」、岩波書店、1973年を参照せよ。

(20) cf. Schein, E. H., Organizational Psychology, Prentice-Hall, 1965, 松井資夫訳、「組織心理学」、岩波書店、1966年、83頁。

(21) cf. Maslow, A. H., "A Theory of Human Motivation," Psychological Review, 50 (1943).

するが、ただ漫然と要求のリストの一例として取り上げるのではなく、それによって個人の活動の変化や個人間の活動の差異を実際に説明できるのか否か真剣に検討する必要がある。この意味で、E. E. Lawler²²⁾ III が要求段階説を採用して、給与が従業員のモチベーションに与える影響を考察したことは注目に値しよう。

IV 内在的要求と外在的要求

再び Vroom 理論に戻ろう。Vroom は、モチベーション・メカニズムを定式化するとき、 $I_{jk}=0, (j \neq k)$ と仮定した。この仮定は、活動の直接的な目的となる結果それ自体には誘意性を認めないことを意味する。活動の直接的な目的の誘意性は、それに随伴して生じる諸結果の誘意性に依存するという。

確かに、活動によって達成できた結果自体には何の誘意性もない場合もある。特に、組織において遂行しなければならない課業には、この種の活動が多い。しかし、J. Galbraith と L. L. Cummings²³⁾ の指摘を俟つまでもなく、活動の直接的な目的自体に誘意性が認められる活動もある。例えば、厳しい訓練を積んだ運動選手が自己の記録を更新したとき、その結果は、他者からの賛辞や賞品を獲得することによって誘意性を獲得するかもしれない。が、しかし自己の全力を傾注し、自己の能力の向上を確認できたことによって生じる誘意性もあってしかるべきであろう。Galbraith と Cummings は Vroom の式を次のように修正した。

$$V_j = f_0(V_0) + f_j\left(\sum_{k=1}^n V_k I_{jk}\right), \frac{df_0}{dV_0} > 0.$$

ここで、 V_0 ：活動の直接的目的から生じる誘意性である。

22) cf. Lawler, E. E. III, Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, McGraw-Hill, Inc., 1971. 安藤瑞夫訳, 「給与と組織効率」, ダイアモンド社, 昭和47年。

23) cf. Galbraith, J. R. & Cummings, L. L., "An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive effects between instrumentality-valence and motivation-ability," Organizational Behavior and Human Performance, 1967, 2.

彼らの定式化は混乱を来たしている。というのは、 V_0 は、個人の活動の直接的な目的である結果から生じる誘意性であって、彼らの記号法を使用すれば本来 V_j と印さなければならない。したがって、彼らの定式化では、 V_j を V_j で説明することになってしまう。彼らの定式化を活かすには、 V_j を、ある活動に伴って生じる諸結果全体の誘意性と読み直す必要がある。もし、 V_j をそのように解釈するならば、Vroom の定式化のなかで、 V_j を V_i とでも書き直し、そして $I_{jk}=1(j=k)$ とすれば、Vroom の式をそのまま使用できる。

Galbraith 等が指摘した二つの誘意性の差異は、彼等や Vroom のように、結果の誘意性の決定メカニズムを究明しないで放置しておく理論構成をとるよりも、Tolman や Lawler III が構築した理論によって一層鮮明になる。Galbraith 等の定式化では、活動の直接的な目的である結果に付与される誘意性とその結果に付随して生起する結果の誘意性との違いは、前者の道具性が常に 1 であるのに対して、後者の道具性は -1 から 1 までの範囲で変動するという条件にしか表われない。他方、Tolman や Lawler III のように結果の誘意性を、その結果の達成によって充足できる要求の種類と大きさによって決まると見なせば、両者の誘意性の質的差異を明らかにすることも可能になる。すなわち、活動の直接的な目的の達成に直結して充足できる要求と、結果の達成と要求の充足とが一応分断されていて両者の間の連繋に影響を及ぼす種々の要因が介在しているような要求がそれぞれ、二種類の誘意性に対応していると考え。そして、前者の要求を、その充足が活動の結果に内在しているという意味で「内在的要求」²⁴、後者の要求を、その充足が活動の結果以外の外的要因によって左右されるという意味で「外在的要求」と呼べば、企業組織においては、内在的要求には Maslow の要求段階説における上位の要求である自己実現の要求と

²⁴ cf. Porter, L. W., Lawler, E. E. III & Hackman, J. R., Behavior in Organizations, McGraw-Hill, 1975. pp. 45—46. 彼らは、内在的結果 (intrinsic outcomes) とか内在的報酬 (intrinsic rewards) という概念を用いているが、その意味するところを汲みとれば筆者の概念の方が適切だと思われる。

自律性の要求の一部分、および知る要求と理解する要求等が含まれ、外在的的要求にはそれ以外のより下位の要求が該当すると考えられる。

さらに、Maslow の要求段階説が主張するごとく、下位の要求が充足されるにつれて、より上位の要求が喚起して重要性を高めると同時に、下位の要求の重要性は衰退するならば、一般的傾向として、個人の要求の重要性は外在的要求から内在的要求へと推移していくと考えることができる。換言すれば、活動の直接的な結果に付与される誘意性の大きさが、個人の活動の力の決定により大きな影響力を与えるようになることを、それは意味している。⁽²⁵⁾

V 期待の強さと誘意性

多くの期待理論では、他の条件を一定とすれば、活動が特定の結果を達成できると予想される期待が高いほど、活動の力は強くなると仮定する。ところが、この仮定と一見矛盾する実験結果と理論が提出された。J. W. Atkinson 等が展開した「達成動機の理論」(theory of achievement motivation)⁽²⁶⁾ が、それである。

Atkinson 理論は、Lewin や Tolman とは概念構成が違う箇所もあるが、期待理論の理論構成に従っている。論点を明確にするために、若干長くなるが Atkinson 理論を紹介しておきたい。

Atkinson は、ある課題を達成しようとする個人のモチベーションは次のようにして決まるといふ。個人は、ある課題に直面すると、課題を達成したいという動機と課題に失敗することを回避したいという動機を喚起する。今、個人が喚起した達成動機の強さを m_s 、失敗回避動機の強さを m_f と記せば、

(25) この仮説は、Job Design の問題に応用できる。

(26) cf. Atkinson, J. W., "Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior," in Atkinson, J. W. and Feather, N. T. ed., A Theory of Achievement Motivation, John Wiley and Sons, 1966.

(27) Atkinson は動機 (motiv) という概念を、「ある種の満足を獲得しようとして努力する（比較的に安定的な個人の——筆者）傾性」と定義している。cf. ibid.

課題を達成しようとするモチベーション M_s は、

$$M_s = m_s \times P_s \times I_s,$$

と、失敗を回避しようとするモチベーション M_f は、

$$M_f = m_f \times P_f \times I_f$$

と書ける。

ここで、 P_s と P_f はそれぞれ、個人が課題の達成に成功する、または失敗すると予想する主観確率を表わし、 $P_f = 1 - P_s$ という関係にある。 I_s と I_f はそれぞれ、個人が課題の達成に成功または失敗したときに獲得する誘因を表わし、本稿での誘因性と同義の変数である。そして、 I_s は課題の達成が難しいほど大きくなると考えて、 $I_s = 1 - P_s$ と仮定する。 I_f は負の値をとるが、逆に、課題の達成が容易なほどその絶対値が大きくなると考えて、 $I_f = -P_s$ と仮定する。

さて、ある課題に当面した個人は、達成動機と失敗回避動機を喚起するが、課題に対する最終的なモチベーション M_T は、 M_s と M_f の和によって決まる。すなわち、

$$\begin{aligned} M_T &= M_s + M_f \\ &= (m_s \times P_s \times I_s) + (m_f \times P_f \times I_f) \\ &= (m_s - m_f)(1 - P_s)P_s \end{aligned}$$

である。

M_T は、 m_s と m_f の喚起の態様に応じて三つの場合に分けてみれば、まず $m_s = m_f$ のときには $M_T = 0$ となってコンフリクトに陥り、課題へのモチベーションは働かない。

第2に $m_s > m_f$ の場合には、 $P_s = 0.5$ のときに M_T は最大となる。

第3に $m_s < m_f$ のときには、 M_T は負になって、その課題から逃避するモチベーションが働く。

結局、Atkinson 理論に従えば、課題に対する個人のモチベーションは、それを自然に発揮できる状況では、課題を達成できると予想される主観確率

(期待) が0.5のときに最大となるのであって、1のときではないことになる。かくして、この仮説は、期待理論の通常の仮定とは矛盾するようにみえる。⁽⁸⁹⁾

しかし、Atkinson 理論の重要な論点はこの矛盾にあるのではない。期待理論の通常の仮定と食い違う仮説が導かれる理由を考えてみる必要がある。その理由は、活動の結果の誘因または誘意性が結果を達成できると予想される主観確率または期待の大きさによって変化するという仮定を、理論に盛り込んだからである。この仮定こそ Atkinson 理論の要点である。通常の期待理論では、誘意性や期待が活動の力に与える影響を、それぞれの変数について別々に仮定するか、両者をまとめた形で仮定するか⁽⁹⁰⁾のいずれかであって、誘意性と期待との相互関係を明示的には考慮に入れていない。しかし、期待理論に Atkinson 理論の仮定を追加することは可能である。これらの理論の間に矛盾があるわけではない。

Atkinson は、達成の要求について誘意性と期待との相互関係を指摘したが、他の要求についても同様な関係を考慮しなくてもよいであろうか。もし、多くの要求について、このような関係が存在するならば、多くの状況において活動の力は期待の単調増加関数とはならないかもしれない。この問題に対する解答は、今後の研究に俟たなければならない。

VI 期待理論の補強

以上の考察で、期待理論の基本的構造についてかなり明らかになった。本章では、期待理論を他の理論によって補強しようとする試みについて触れておきたい。

一つの試みは、期待理論の没歴史的な性格を動因理論や要求段階説を援用することによって除去することである。期待理論は、ある時点の活動がその時点における誘意性、道具性、期待という三つの変数の値によって決定されるメカニ

⁽⁸⁹⁾ 松井資夫稿、「産業心理学におけるモチベーション」,「組織科学」, Vol. 5, No. 3, 1971, において、この矛盾は、期待理論の限界の一つとして指摘されている。

ズムを分析の中核に据えていて、過去に遂行した活動がこれらの変数に影響を与えるメカニズム、すなわち学習については、それほど注意を払ってこなかった。また、活動を決定する三つの変数は将来の事態に関わる変数ばかりである。それゆえ、期待理論を「未来の快楽説」(hedonism of the future⁽²⁹⁾)とも呼ぶ。

Lawler III⁽³⁰⁾ は、C. L. Hull の「動因理論」を援用して、過去における活動の強化によって徐々に形成される個人の活動の習慣が、ある時点における期待の値を制約すると考えた。すなわち、「未来の快楽説」を「過去の快楽説」(hedonism of the past⁽³¹⁾)で補完しようとした。また Lawler III は、要求段階説を下敷きにして、過去の要求の充足の態様が、ある時点における結果の誘意性の大きさに影響を与えるフィードバック・ループを、理論に組み入れた。こうして、Lawler III は、モチベーション・プロセスのダイナミックな動きを説明しようとするが、そのために設定した種々のフィードバックのメカニズムについて詳細な分析を展開しているわけではない。

第二の試みは、個人が結果に対して付与する誘意性の大きさや、個人が実現した結果から得る満足感の強さに影響を及ぼす「他者」(other⁽³²⁾)の役割を、理論化しようとするものである。

個人が達成した結果から味わう満足感は、実現した結果の絶対的なレベルだけでは説明し尽くせないことは、S. A. Stouffer のいう「相対的剝奪」(relative deprivation)の現象や、G. C. Homans, J. S. Adams, E. Jaques 等の「公正」(justice)という概念によって指摘されてきた。また、個人がある結果に付与

(29) cf. Porter, L. W. & Lawler, E. E., *Managerial Attitudes And Performance*, Richard D. Irwin, Inc., 1968. p. 11.

(30) cf. Lawler, E. E. III, op. cit. 安藤訳, 第2章。

(31) cf. Porter, L. W. & Lawler, E. E. III, op. cit., p. 8.

(32) cf. Adams, J. S., "Inequity in Social Exchange," in Berkowitz, L. ed., *Advances in Experimental Psychology*, Academic Press, 1965. 「他者」(other)とは、個人が自己との比較の対象として認識する相手であって、自己とは別個の有機体だけではなく、比較を行うときとは違う状況にいる自己をも包含する概念である。

する誘意性の大きさは、要求水準 (aspiration level) の周辺で大きく変化するとともにいわれている。この二つの現象は、個人が、他者の達成した結果を参照しつつ、自己の達成すべき結果の標準的規準を設定することから発生するという点で共通性がある。ただ、Vroom と Lawler III とでは、この二つの現象を理論に取り込む姿勢に違いがある。Vroom は、前者の現象を説明する理論は操作性に欠けるとして、公正理論を拒否している。そして、満足度は個人が達成できた結果の誘意性の大きさのみによって決まるという充足説を固持する。これに対して、Lawler III は、結果の誘意性は個人の満足感とは全く関係をもたず、ただ活動の力の決定のみに関わると考える。そして満足感とは、個人が公正と認める結果の水準と実現できた結果の水準との差の大きさによって決まるという不一致説を採用する。

しかし、この二人の見解の相違は、次のように考えれば消えてしまう。すなわち、結果の誘意性は、個人が他者——同一の有機体であるか否かを問わない——の達成した結果等を考慮して設定した、達成すべき結果の水準の周辺で大きく変動すると考える。この規準を下回る結果に対しては規準の結果と比べて非常に小さい誘意性が付与される。この規準を上回る結果に対しては、一定の範囲においては規準の結果よりも大きな誘意性が認められるのに対して、この範囲を超える結果の誘意性は逆に低下すると考える。さらに、この結果の範囲の幅は、個人人格や状況に応じて変化すると仮定する。そして、個人の満足感とは達成できた結果の誘意性の大きさによって決まると考えれば、充足説と不一致説との差異は認められない。したがって、両者の説に実質的な差異があるとすれば、それは、結果の誘意性が規準の周辺で変動する態様について、二つの説の間で見解の相違があることに由来すると考えてよいであろう。

お わ り に

本稿では、期待理論について若干の論点を取り上げて考察を加え、その基本的構造を明らかにした。期待理論は、個人の心理学的特性と環境との相互作用

を分析の焦点に据えて理論を展開する。この相互作用によって、三つのモチベーション変数の値が決定され、次いで活動の力が決まる。

ところで以上の考察から理解できるように、三つのモチベーション変数は、個人と環境との相互作用によって別々に独立的に決まるのではなく、三つの変数の間には相互関係が認められる。Vroom の定式化では、三つの変数はあたかも無関係であるかのように組み込まれているが、道具性と誘意性は、要求の種類の相違を媒介にして相互に関連性をもっているし、道具性と期待とは、個人の認知的活動によって形成されるそのときどきの総体的な認知構造に基づいて規定されるのであるから、その認知構造を媒介にして同時に決定されることになる。また、期待と誘意性は達成動機の理論で明示されたように、やはり相互関連性をもつ場合があろう。個人のモチベーションは、始発的機能と志向的機能の同時決定であるとともに、モチベーション変数の同時決定でもある。この意味で、Maslow が、モチベーション理論は有機体の全体性を重視すべきだと主張したのは正当である。

さらに、第Ⅶ章で簡単に触れたように、個人のモチベーションは、過去・現在・未来へと不断に継起するプロセスであるとともに、一時点における他者との横の連繋をもったプロセスでもある。

このような広がりをもつ期待理論を構築できるならば、その理論は、冒頭に引用した Bertalanffy のいう人間の活動の特質を、かなりの程度盛り込めるであらう。

③ cf. Maslow. A. H., op. cit.