

内発的動機づけとエンパワーメント

～自律性の支援の連鎖が生み出す組織の活性化～

宮 脇 秀 貴

I はじめに

「生き活きとした気持ちになる、興味を感じる、夢中になることを見つけてフロー体験⁽¹⁾をする。いずれも結構なことだ。でも、それがいったい何になる？という人たちは、結果だけを重んじているのである。彼らは『高価な絵』そのものを欲しがっているだけで、その絵を描いている時の画家の高度に機能している心理状態などはどうでもよい。子供に高い得点を望んでいるだけで、子供が学生生活を楽しんでいるか、興味を持っているかには全く関心がない。利益ばかりに目が行って、組織成員の専門性や個人的な成長には目もくれない。」(Deci & Flaste 1995, p. 46, 訳 62 ページ)

同じようにエンパワーされた環境下でも、ある組織成員は前向きで積極的に生き活きと働き、他の組織成員はエンパワーされる前と同様に後ろ向きで消極的に言われたことをこなせばよいと思って働いている。エンパワーメントに限らずマネジメントの考え方や手法は万能薬には成りえないことは事実であり、組織成員は1人ひとり考え方や価値観が違うからと言ってしまえばそれまでであるが、なぜ同じようにエンパワーされても組織成員の行動に違いが出るのだろうか。

これまでのエンパワーメントの研究では、⁽²⁾いかに組織成員をエンパワーする

(1) Csikszentmihalyi (1990) によれば、フローとは、1つの活動に深く没入していて他の何物も問題とならなくなる状態、つまり、その経験それ自体が非常に楽しいので、純粋にそれを行うことのために多くの時間や労力を費やすような状態のことをいう (p. 4, 訳5ページ)。何かをやらされている時には絶対に感じることはない感覚である。

か、つまりいかに組織成員を動機づけるかという視点から展開されてきた。例えば、組織階層をフラットにすることで権限を現場に委譲し、自発的に活動できるようにエンパワーメント型の会計情報を整備したり、見える化、コーチングおよびオフサイトミーティングによって、組織階層の上下・左右の組織成員とのコミュニケーションの質を向上したりするなど、いかに組織成員をエンパワーするかが考察されてきた。これらは、エンパワーメントのハードな側面およびソフトな側面に焦点を当てており、組織成員はエンパワーされれば自発的・自律的に行動するという前提を持っていた。ところが上記のように、同じようにエンパワーされても自発的・自律的に行動しない組織成員も存在しているのが現状である。そこで、本稿では、エンパワーメントの焦点を、エンパワーメントによって組織成員をいかに自発的・自律的に行動させるかではなく、エンパワーメントによって組織成員自身が自らをいかに自発的・自律的に行動させるかに置くことで、エンパワーメントの内面を探求することを狙っている。

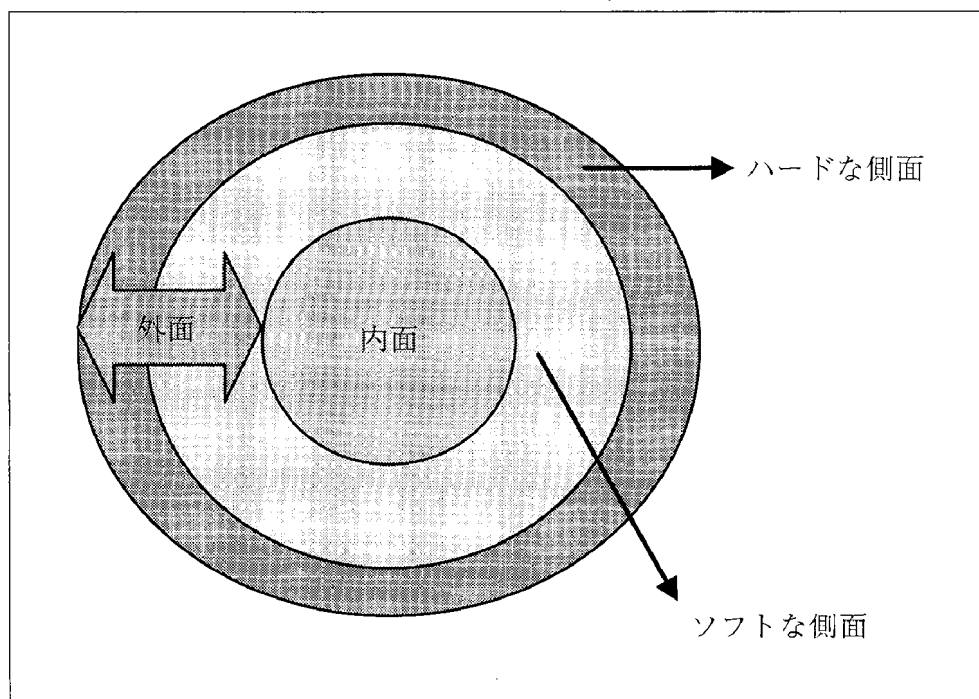
ここで、エンパワーメントのハードな側面、ソフトな側面および内面を整理すると、図1のようになる。

エンパワーメントを球状に例えると、まず、エンパワーメントは内面と外面に区分できる。続いて、外面は、ハードな側面とソフトな側面から構成される。この図1のように、これまでは、エンパワーメントのハードな側面やソフトな側面という外面、つまり組織成員に対していかに働きかけるかに焦点を当ててきたが、本稿ではエンパワーメントの内面、つまり組織成員が自らに対していかに働きかけるかを対象としている。

以上のように、本稿はエンパワーメントの内面に焦点を当て、エンパワーメントによって、組織成員自身が自らに働きかけるメカニズムを考察していく。

(2) 宮脇(1996)や谷・宮脇(1996)は、現場をエンパワーするための会計情報の活用可能性や会計情報の要件などを考察してきた。この意味は、Johnson(1992)よりのアプローチに立ちながら、そこで活用できる会計情報のあり方を模索してきたのである。つまり、現場をエンパワーし、活性化させるという方向からエンパワーメント型の会計情報を模索してきたと言える。

図1 エンパワーメントのハードな側面、ソフトな側面および内面



これによって、同じようにエンパワーされても自発的・自律的に生き活きと取り組む組織成員とそうではない人との違いを明らかにし、エンパワーメントの外面であるハードな側面やソフトな側面を補完する、エンパワーメントの内面の仕組みを解明できるであろう。また、エンパワーメントのハードな側面に位置するエンパワーメント型会計情報のあり方や、なぜいわゆる会計情報が機能しないのか、あるいは効果的ではないかを説明する手がかりを得ることができるであろう。

以下では、まず、本稿に必要な限りで、Deci & Flaste (1995) をもとにして、内発的動機づけの仕組みを検討し、内発的動機づけによるエンパワーメントのフレームワークを示す。次に、そのフレームワークを用いて、2つのケースを分析し、そこで得られた糸口から、内発的動機づけによるエンパワーメントを促進する鍵を明らかにする。最後に、内発的動機づけによるエンパワーメントで求められるエンパワーメント型会計情報のあり方や方向性を提案したい。

Ⅱ 内発的動機づけの仕組みとエンパワーメント

本節では、Deci & Flaste (1995) をもとに、人が内発的に動機づけられる仕組みを明らかにし、次節でケースを分析するために用いる内発的動機づけによるエンパワーメントのフレームワークを構築する。そのために、まず、Deci & Flaste (1995) が述べている内発的動機づけの仕組みを、自己の発達の観点から図に可視化し、内発的動機づけが起こる大きな流れを説明する。次に、図の中の各要素の関連を、内発的動機づけの場合と外発的動機づけの場合に分けて比較しながら詳しく述べていき、自律性の支援が内発的動機づけには欠かせない要素であることを明らかにする。そして、最後に、内発的動機づけによるエンパワーメントのフレームワークを提示することにする。

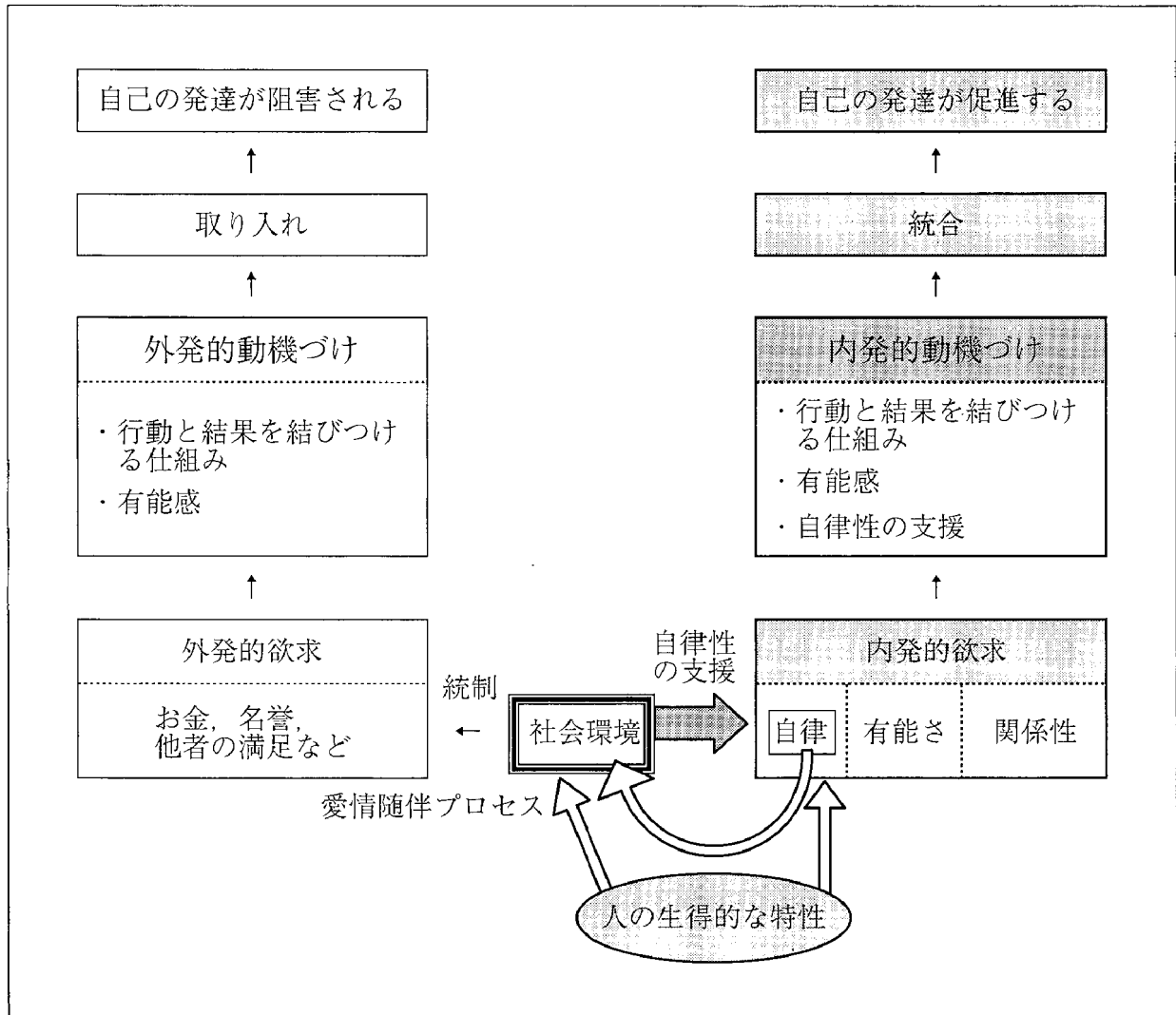
以上の検討を通して、自律性の支援の連鎖が内発的動機づけを高め、内発的動機づけが高まることで人の自己は発達し、自己が健全に発達することで、人は創造性を高め、積極的に自発性や自律性を持って行動するようになることを示していく。

1. 自己の発達と内発的動機づけ

Deci & Flaste (1995) をもとに、自己の発達と内発的動機づけのプロセスを表すと、下の図2のようになる。

この図2の右側にあるように、まず、自己が発達するためには、自分自身と周囲の世界に対する内的な感覚を精緻化し洗練するという自己の統合が必要であり、自己の統合を促すには、人は内発的に動機づけられて行動し、経験を積み重ねる必要がある。人が内発的に動機づけられるには、すなわち、人を内発的に動機づけ、自己の統合を促すためには、社会環境から自律性の支援を受けなければならない。自律性の支援を受けることで、内発的欲求が充足し、内発的動機づけを高めることになる。また、内発的欲求のうち、自律性志向が高い場合や魅力的で積極的という生得的な特性を持つ場合には、社会環境から一方向の影響を受けるだけでなく、社会環境に影響を与え、自律性の支援を促進さ

図2 自己の発達と内発的動機づけのプロセスの関係図



せることもできるのである。このようにして、人は自己を発達させ、創造性や自発性を持って自律的に生き活きと行動できるようになるのである。

それに対して、図2の左側にあるように、自己の発達が阻害されるのは、周囲の世界に対する内的な感覚を自分自身に統合できずに、ただ単に言われたことや命令されたことを鵜呑みにするという取り入れが起こるからである。この取り入れは、外発的欲求にもとづく動機づけによって引き起こされる。このように外発的に動機づけられる人は、周囲の社会環境から自律性の支援を十分に得ていないだけでなく、何らかの支援を受ける場合でも、何かをすれば褒めてくれる、あるいは尊敬するといったように愛情を随伴されるのである。このよ

うな自己の発達を阻害するプロセスでは、人を、命令されればその通りに動く機械のように行動させることはできても、創造的、自発的、そして自律的に行動させることは不可能なのである。

以下では、図2の自己が発達するプロセスと自己が阻害されるプロセスの各要素を比較しながら、それぞれを詳しく説明していくことにする。

2. 自己の発達の促進と阻害

ここでは、Deci & Flaste (1995) にもとづいて、自己が発達するために必要な要素を検討することで、自己が発達するプロセスを明らかにしていく。なぜなら、自己の発達に必要な要素を明示することによって、それらの要素が欠けたり、あるいは正反対の要素を持つことが自己の発達の阻害を引き起こす原因となることを示すことができるからである。

Deci & Flaste (1995) は、自己の発達について次のように述べている (pp. 4-6, 111-112, 訳 5-7, 155-156 ページ)。

まず、自己とは、真の意志にもとづいて、偽りのない自分にもとづく行動を行う統合された心理的な核である。偽りのない自分にもとづく行動とは、偽りのない自分を生きるということであり、自らが行為の主体となり、本当の自分にもとづいて行動すること、つまり自律的であることを指している。また、人は、未熟なものであっても内発的自己を持ち、同時にその自己に磨きをかけていく可能性を秘めて生まれてくるとしており、内発的自己とは、様々な可能性、生得的興味、潜在能力および新しく経験した事柄を統合しようとする生命体としての傾向であり、これによって人は世界と相互交渉を持ち、お互いに影響し合うようになるのである。⁽³⁾そして、彼らは、人の発達を、人が主体的に周囲の世界に参加していく中で、生命としての統合プロセスを経て発達するものと捉えており、人間は自分の内的世界を組織化していく中で、より大きな一貫性と調和あるいは統合性へと向かって移行していこうとする基本的傾向を本来的に持っているとしている (pp. 80-81, 訳 107-108 ページ)。このような基本的傾向の中には、人は本来主体的であって、環境に働きかけて影響を及ぼそう

とし、絶えず学習と成長を続けているという考え方や人間の一生それ自体の中に、常により複雑な、それでいて組織化された状態へと向かっていく傾向が、暗黙のうちにあるという考え方が含まれている。つまり、人間の発達とは、生命体がより大きな一貫性を獲得していきながら、絶えず自分自身と周囲の世界に対する内的な感覚を精緻化し、洗練するプロセスとなるのである。

このように、人には統合された自己という感覚を発達させようとする衝動があり、そのような自然な発達のプロセスでは、身体的にも精神的にも発達に必要な活動は、内発的に動機づけられたものとなっている。したがって、発達が自然に進んでいくためには、内発的動機づけを維持することが重要となる (p. 86, 訳 116 ページ)。また、自己の発達においては、当の本人が能動的な役割を果たしているのであり、本人の活動に社会が支援を与える時、つまり、社会が適度な挑戦機会と自分で活動を選択し行動できる機会を提供するように自律性を支援すれば、真の自己が発達するのである。真の自己が洗練されていくにつれて、自律、有能さ、および関係性に対する欲求、他者に何かをしてあげようとする意欲、そして何が必要とされているかに応じて行動しようとする意欲を発達させ、それらの価値や行動を統合することによって、責任感を強めると同時に、個人的自由の感覚をも持ち続けることができるのである。真の自己が開花するには、自律性の支援が必要であり、結果に依存しない非随伴的な形で全てを受容し愛することが必要なのである。

以上のように、自己が発達するためには、まず、自己の統合が必要であり、次に、自己の統合のためには、人が内発的に動機づけられる必要がある、そし

-
- (3) Deci & Flaste (1995) は、自己が社会的にプログラムされるという考え方、すなわち人々の持つ自分自身についての概念は社会が彼らをどう定義するかに応じて発達するという考えに対して、次のような批判を述べている (pp. 111-112, 訳 154-155 ページ)。自己の発達は、社会から大きな影響を受けているが、社会が自己を作っているわけではないとし、人は、未熟なものであっても内発的の自己を持ち、同時にその自己に磨きをかけていく可能性を秘めて生まれてくることを、社会が自己をプログラムすると考える人たちが認識していないと指摘している。また、内発的の自己は、時間が来れば開花するように遺伝的にプログラムされているような単純なものではなく、仮に社会が自己をプログラムするとしても、真の自己と偽りの自己とを全く区別できないという問題点があると指摘している。

て、内発的に動機づけられるには、社会環境から自律性の支援を受け、内発的欲求を充足させる必要がある。

一方、自己の発達の阻害は、人が上記のような健全な自己の発達プロセスを経験できない場合に発生するのである。

3. 統合と取り入れ

上記2.で述べたように、人間の発達とは、生命体がより大きな一貫性を獲得していきながら、絶えず自分自身と周囲の世界に対する内的な感覚を精緻化し、洗練するプロセスである。人は、そのプロセスの中で、自分の様々な可能性、生得的興味、潜在能力および新しく経験した事柄を統合しようとして、自分を取り巻く世界と相互交渉を持ち、お互いに影響し合おうとしているのである。このプロセスは、自分の外にある価値や規範を自分の内にある価値や規範に統合するプロセスのことであり、これを内在化⁽⁴⁾という。

内在化には2つの種類がある。1つは図2の右側にある「統合」であり、もう1つは図2の左側にある「取り入れ」である。

まず、統合とは、自分の外にある価値が自分の発達しつつある自己の一部となっていくプロセスである。

これに対して、取り入れとは、自分の外にある価値に従うことをいい、不十分な統合プロセスである。つまり、取り入れとは、「～すべき」や「～でなければならない」という形での内在化であり、取り入れられた規範は、外発的な命令として心の中に発せられ、意欲のなさや反抗あるいは服従を招くことになる (pp. 94-96, 訳 128-130 ページ)。このように、取り入れは、外発的価値が内発的価値を極端に上回ると起こり、外発的価値と内発的価値のバランスが崩れ、十分に統合されていない状態である。

それでは、統合と取り入れの違いを Deci & Flaste (1995) のゴミ出しの例を企業に当てはめて説明していく (p. 93, 訳 126 ページ)。会社で新入社員が毎

(4) Deci & Flaste (1995) によれば、内在化とは、発達しつつある人間たちが外的な援助を内的な援助へと変換する能動的なプロセスのことである (p. 93, 訳 125 ページ)。

朝ゴミを出すように言われたことを、やがて上司に言われなくてもできるようになるだけでなく、朝以外でも適時ゴミ箱などに目を配りゴミを片付けるようになったとする。この例では、根底にある価値は、組織活動がスムーズに行くように責任の一端を担うということであり、統合とは、その価値が新入社員の発達しつつある自己の一部となっていくプロセスである⁽⁵⁾。逆に、取り入れとは、統合が部分的にしか行われていないことであり、強制的にやらされている感が強く、ゴミ出しをすることの意味を理解できずに不満を溜め込んでいくプロセスである⁽⁶⁾。

以上のように内在化された規範を自分自身のものとして受け入れ、自分の一部分とするというように、自己と統合することができれば、自律的に行動できるようになる。なぜなら、自分の外から言われて行動しているのではなく、統合を通じて、重要ではあるが少しも面白くない活動や内発的に動機づけられていない活動に対する責任を進んで受け入れられるようになるからである (p. 94, 訳 127-128)。なぜ、規範を統合しようとするかという点、自分自身をマネジメントする原因は自分自身でありたいという自律への欲求こそが、取り入れではなく、統合を促すエネルギーとなるからである (p. 94, 訳 128 ページ)。

4. 内発的動機づけと外発的動機づけ

ここでは、外発的価値と内発的価値のバランスが取れている統合を促す内発的動機づけと、外発的価値が内発的価値を極端に上回ってしまい取り入れを引き起こす外発的動機づけを明らかにしていく。

(5) Deci & Flaste (1995) は、これを生命的統合と呼んでいる (p. 93, 訳 126 ページ)。

(6) Deci & Flaste (1995) は、統合の程度に個人差が出る理由を、発達の過程で、統制的で意欲をそぐような環境にさらされてきた量が人によって異なることに求めている (p. 83, 訳 111-112 ページ)。すなわち、統制されて有能感を持つことができない状況で発達した場合には、統合が阻害される。統合が起こるのは、社会的文脈からの十分な支援がある時であり、適切な支援がなければ、内発的動機づけが低下するだけでなく、統合的で一貫性のある自己の感覚の発達も阻害されることになる。

(1) 内発的動機づけ

Deci & Flaste (1995) は、内発的動機づけを、活動することそれ自体がその活動の目的であるような行為の過程、つまり、活動それ自体に内在する報酬のために⁽⁷⁾行う行為の過程としている (pp. 20-21, 訳 27 ページ)。また、内発的動機づけは、活動それ自体に完全に没頭している心理的な状態なので、例えば、金を稼ぐとか絵を完成させるというような、何かの目的に到達することとは無関係である (p. 21, 訳 28 ページ)。

Deci & Flaste (1995) は、内発的に動機づけられていると感じる時には、フロー状態の感覚を持つことになると述べている (pp. 45-46, 訳 61 ページ)。Csikszentmihalyi (1990) によれば、フローとは、1つの活動に深く没入していて他の何物も問題とならなくなる状態、つまり、その経験それ自体が非常に楽しいので、純粹にそれを行うことのために多くの時間や労力を費やすような状態のことをいう (p. 4, 訳 5 ページ)。何かをやらされている時には絶対に感じることはない感覚である。そして、内発的な動機づけは、人に、豊かな経験、概念の理解度の深さ、レベルの高い創造性およびよりよい問題解決を導くことになるのである (Deci & Flaste 1995, pp. 50-51, 訳 68 ページ)。

このように高い創造性やよりよい問題解決を促すためには、内発的に動機づけられる必要がある。Deci & Flaste (1995) は、内発的動機づけを促進する要素として、次の3つをあげている (p. 73, 訳 99 ページ)。まず、望ましい結果をどうやって達成したらよいかを理解されなければならないので、「行動と結果を結びつける仕組み」があげられる。次に、その仕組みの中で、望ましい結果を達成するための手段的活動に対して「有能感」を感じる必要がある。最後に、「人の自律性を支えるような対人的な文脈」である。これらの3つの重要な要素が揃うことで初めて、人は自分自身の目標を設定し、自らの自己評価基

(7) Harlow (1953) は、猿にパズルを解かせる実験を通して、上手に扱うことや探究心に動機づけられた時のみ、何時間もパズルに取り組み、熟達度が高まることを発見した (pp. 34-35)。また、上手に扱うことや探究心に加えて餌が動機づけに用いられると、餌が与えられなくなった時点で、パズルに対する興味を失い、解くことを止めてしまうことも発見した。

準を定め、自己の成長をチェックし、目標達成に向けて自分自身を動機づけるのである。

以下では、「行動と結果を結びつける仕組み」および「有能感」を述べていくこととし、「人の自律性を支えるような対人的な文脈」は6.の「社会環境からの自律性の支援」で説明することにする。なぜなら、「人の自律性を支えるような対人的な文脈」とは、社会環境からの自律性の支援のことだからである。

① 行動と結果を結びつける仕組み

Deci & Flaste (1995) は、内発的に限らず外発的にも動機づけられるためには、自らの行動と望む結果の間に関連があると知る必要があり、行動と結果の関連に気づくようにさせる仕組みが必要であるとしている (p. 59, 訳 79-80 ページ)。望まれる目標や結果は、内発的な満足である場合もあれば外的報酬である場合もあるが、いずれにしても、人はある結果が自らの行為によって生じると信じていなければ、動機づけられることはないのである。以上のことを企業で例えると、行動と結果を結びつける仕組みは、行動と結果の関連性を組織成員に見せる化しなければならず、また、その基準を誰に対しても公平に適用し、継続しなければならぬ⁽⁸⁾のである。

② 有能感

Deci & Flaste (1995) は、行動と結果を結びつける仕組みが有効な動機づけ要因となるためには、その行動を十分に行うことができると感じていることが

(8) Deci & Flaste (1995) は、行動と結果を結びつける仕組みが、統制の手段として用いられやすいことを指摘するとともに、統制の手段とならない方法を提示している (pp. 60-61, 訳 81-82 ページ)。その方法とは、あるアメリカ企業への訪問調査から分かったことであり、部下たちを意志決定に参加させ選択権を提供し、報酬を単に仕事を成し遂げたことを認める手段として限定的に位置づけることで、結果への随伴性が統制する手段として強調されておらず、仕事を続け、昇進するためにはよい仕事をしなければならぬという単なるメッセージにとどめるというやり方である。

必要であるとしている (pp. 63-64, 訳 86 ページ)。なぜなら, 例えば, Skinner (1995) は, 人と結果と手段について, 人が望む結果を生み出すあるいは望まない結果が出ることを防ぐためには, 結果や目標を十分に達成できる手段を持つことだけでなく, その手段を持っている, あるいはこなすことができると思うことが必要であると述べており (pp. 30-36), また, White (1959) は, 環境と効果的に相互作用する能力として有能感⁽⁹⁾を示し (p. 297), 有能感を持つことが内発的な満足をもたらし, 人は有能感を得るために様々な活動に取り組むとしているからである (pp. 317-318)。したがって, このできるという感覚は, 内発的動機づけと外発的動機づけの両方にとって重要であると言える。例えば, 行動がボーナスや昇進のような外発的結果を得るための手段であったとしても, あるいは, 活動を楽しむ感覚や達成感のような内発的結果を得るためのものであったとしても, 望む結果を達成するための活動を十分にこなせるという感覚を持つことが必要となる。なお, 外発的な結果は, 要求される有能さの水準がはっきり示されていることが多く, 逆に, 内発的な結果は, 活動それ自体の楽しさの感覚となる。

このできるという感覚や有能感は, 内発的動機づけにとって非常に重要な要素となる。なぜなら, 人は内発的に動機づけられると, 人が自由に活動をする時に自然に生じる楽しさと達成の感覚という内発的な満足感を持つようになり, その際さらに, できるという感覚や有能感を持つこと, すなわちその仕事をうまくこなす力があると思う感覚は, それ自体が人に満足をもたらすことになるので, 内発的な満足を高め, 内発的動機づけを促進することになるからである⁽¹⁰⁾。

そして, Deci & Flaste (1995) は, 自分自身の考えで活動でき, それが最適

(9) White (1959) は, 有能感の動機づけ側面を特に効力感 (feeling of efficacy) と呼んでいる (p. 329)。

(10) Deci & Flaste (1995) によれば, できるという感覚は, 生涯にわたる職業へと導く最初の力となるだけでなく, 仕事に打ち込めば打ち込むほど, 人はできるという感覚を得られることに気づき, より大きな内発的な満足を経験することになると述べている (p. 64, 訳 87 ページ)。

の挑戦となる時に有能感がもたらされるとしている (p. 66, 訳 89-90 ページ)。重要なことは、最適の挑戦であるかどうかである。取るに足りないやさしいことができても有能感を感じることはなく、達成に向けて努力する時にのみ有能感を感じるができるのである。つまり、自分にとって意味のある挑戦を見つけ、ベストを尽くすだけでよいのである。

③ 人の自律性を支えるような対人的な文脈

先ほど述べたように、この項目は、社会環境が与える自律性の支援のことを指しており、詳しい説明は、この後の6.で行うこととする。

(2) 外発的動機づけ

ここでは、まず、外発的動機づけの意味ならびに現在も外発的動機づけが多用される理由を述べる。次に、人が外発的に動機づけられやすい理由を考える。そして、外発的動機づけを行う2つの手段である報酬による動機づけと統制による動機づけを説明し、外発的動機づけではエンパワメントを促進できないことを明らかにしていく。

① 市場環境の変化と外発的動機づけ

Toffler (1990) や榎本 (2005) が言うような、組織構造がフラットになり、組織成員間のコミュニケーションが双方向の質問型に変化し、現場が市場の答えを見つけ出す鍵を握っていると言われる時代になった現在でも、企業は組織成員の自律性・創造性を引き出すことが殆どできていない。この状況の主な原因として、現在も多くの人々は、最も効果的な動機づけを、熟達した人あるいは本人の外から与えられるものと考えており、外発的動機づけによって組織成員を動かそうとしている点が考えられる (Deci & Flaste 1995, p. 9, 訳 12 ページ)。この外発的動機づけとは、自分以外の他の人から働きかけを受けることであり、例えば、目標ややりがいなどを与えられるなど、その人自身以外の人から動機づけられることをいう。

② 外発的に動機づけられやすい理由

人が外発的に動機づけられやすい理由として、次の2つを考えることができる (Deci & Flaste 1995, pp. 129-131, 訳 183-185 ページ)。

まず、自己が希薄だからである。自己が希薄な人は、外的な基準に頼って自分の価値を判断しようとしており、外的な目標を達成できるかどうかで随伴的自尊感情⁽¹¹⁾が生じるようになる。特に若い頃にそうした環境にあった人たちは、自分の価値を判断する基盤として、外的基準に注意を向けるようになり、例えば、初めは両親が必要だと指摘したもの、後には社会が暗黙にあるいは明示的に提唱⁽¹²⁾したものが自分の価値を判断する基準となる。そして、自己が希薄であれば、外的な目標を達成したとしても、満足感や内発的欲求が満たされることはないのである。なぜなら、外的な目標は、自分の内から発した目標ではないからであり、外的基準に沿って行動している人は、偽りの自己を演じているからである。

次に、社会環境が与える自律性の支援や関与が不十分だからである。自律性

(11) Deci & Flaste (1995) によれば、自尊感情には、真の自尊感情と随伴的な自尊感情の2つのタイプがある (pp. 117-118, 訳 164-165 ページ)。

まず、真の自尊感情とは、人間としての自分の価値を信じるという堅固な基盤の上に築き上げられた、健全で安定した自分自身の感情である。真の自尊感情は、よく発達した真の自己から導き出されるものであり、自由と責任が伴っている。真の自尊感情を持つ人は、内発的動機づけが維持されるだけでなく、外的制限や規範がよく統合され、自分の感情を調整するのに必要なプロセスがよく発達しているのである。また、真の自尊感情には統合された価値や規範が伴っているので、真の自尊感情を持つ人は、自分の行動が正しいか間違っているかを判断する感覚を持っている。彼らも自分の行動を評価するが、彼らの人間としての自己価値観は、そうした評価の上には成り立っていないのである。真の自尊感情を持つ人は、他人を評価したり非難したりするのではなく、他者を尊重し、その弱さを受け入れることができる。

次に、随伴的な自尊感情とは、それほど安定しておらず、自尊感情の基盤となるべき自己価値観に、それほど確実にもとづいていない感情である。随伴的な自尊感情は、ある一定の成果を達成するように圧力をかけられ統制されている時には、その結果の良し悪しによって左右されることが多く、状況によって表れたり消えたりするため、人は神経をすり減らし、自らを軽蔑するようになる。随伴的な自尊感情は、堅実な自己の感覚というよりは、拡大あるいは肥大化して自己を作り出すことが多く、ただ他人と同じようによいところがあり価値があるというだけでは足りず、他人よりももっとよいという形で定式化される傾向がある。

の支援や関与が十分でないと、取り入れや随伴的な自己の感覚がもたらされるだけでなく、より外発的な志向性をも促進させてしまうことになる。なぜなら、外発的志向性とそれに付随して起こる随伴的な自己価値観は、自律、有能さ、および関係性への欲求という基本的で内発的な欲求が満足されなかったために引き起こされるからである。外発的志向性の強い人は、精神的健康のためのしっかりした基盤である内発的な欲求が充足されていないのである。

③ 報酬による外発的動機づけとその問題点

報酬による動機づけとは、簡単に言えば、これをすれば報酬を与える、あるいはこの目標を達成できたら報酬を与えるというやり方である。Deci & Flaste (1995) は、報酬による動機づけの例として、曲芸ショーの飼育係をあげ、報

(12) Deci & Flaste (1995) によれば、自我関与とは、自分に価値があると感じられるかどうか、特定の結果に依存しているようなプロセスのことをいう (pp. 115-116, 訳 160-162 ページ)。自我関与している状態とは、取り入れられた規範に縛られていて、しかもその規範が随伴的な自己価値によって強化されている状態である。自我関与は、他者から随伴的に評価される時に発達し、自我関与が起こることで価値や規範の取り入れが引き起こされる。自我関与していると、自尊感情は、作業の結果の良し悪しや自分が他者にどう見られているかに捕らわれるようになる。例えば、見かけのよさを維持しようと躍起になり、他者からこう見られたいと思う通りに自分を装おうと自分自身に圧力をかけ、そうすることで自分自身のよさを感じるのである。この状態では、活動に対する興味や情熱を損なうことになり、偽りの自己を膨らませる一方で、真の自己の発達を抑制することになる。このように、自我関与は希薄な自己感覚の上に構築され、自律的であることを妨げるように作用するのである。

以上のように、自我関与は、仕事や課題に対する内発的動機づけを低めるだけでなく、作業のでき具合に対する不安や圧力、緊張を生み、学習や創造性を損ない、柔軟な思考や問題解決を必要とするあらゆる課題での作業成績を低下させる傾向がある。

また、Deci & Flaste (1995) は、人が多くの出来事を脅威だと解釈する1つの理由として、自我関与を発達させていることをあげている (p. 189, 訳 258 ページ)。自我関与している時、自分には価値があるという気持ちが何らかの結果に依存することになる。人はあらゆる種類のことに自我を関与させる可能性があり、そうなった時、例えば、知性的だとか女性らしいと見られようとして、自分自身に対して非常に厳格で統制的になる。そのような自我関与があると、感情の人質になってしまい、簡単に他者に脅かされるようになる。例えば、自分に価値があると感じるために「強い」と見られる必要があるれば、弱虫と呼ばれることは自己価値にとって脅威となり、怒りを引き起こすことになる。そして、自我関与の克服に関しては、自分の自我関与に関心を寄せ、自分が捕らわれているものを探り始めることが克服のための第1歩であると述べている (p. 190, 訳 259-261 ページ)。

酬が提供され続ける範囲内では、望ましい行動に報酬を与えることでその行動が繰り返される可能性が増すという原理を説明している (pp. 17-18, 訳 21-22 ページ)。また、報酬による動機づけが機能する条件として、行動と結果を結びつける仕組みが存在すること、およびその行動を十分に行うことができるという感覚を持っていることが必要であるとしている (pp. 63-64, 訳 86-87 ページ)。

このような報酬による動機づけは、単純な通常の仕事や課題に対して、特に出来高払いの場合、仕事や課題の効率を上げることはできるが、報酬を用いて改善を行おうとすると、組織成員に、報酬が与えられる時だけは活動するという態度を身に付けさせたり、巧妙なサボタージュを行わせたりするなど、仕事や組織に対する深い関わりを持たせることができないのである (p. 50, 訳 68 ページ)。

以上のことから、報酬による動機づけの問題点は2つある (pp. 51-52, 訳 69 ページ)。まず、いったん報酬を使い出すと、簡単には後戻りできない点である。行動が金銭を得るための手段となり、その行動を引き起こすことができるのは報酬が与えられている間となる。次に、報酬を獲得するための手っ取り早い最短のやり方を選択するようになる点である。この最短のやり方は、組織成員の注意を仕事そのものから遠ざけ、成果である報酬にのみ注目させ、結果的に活動自体の興味を失わせ、創造性の欠けた、あまり有効ではない方法や行動を取らせてしまう。

このように報酬による外発的動機づけでは、いったん報酬を受け取り始めると、その活動に対する興味を失い、報酬が打ち切られると、もはやその活動をしたとは思わなくなるという問題点があり、活動が報酬を得るための手段となり、活動自体にかつて抱いていた興奮や熱意を失わせてしまうのである (pp. 25-26, 28-29, 訳 33, 37-38 ページ)。このような現象が起こる理由として、Deci & Flaste (1995) は、自己原因性⁽¹³⁾と心理的欲求⁽¹⁴⁾の2つの要素を用いて説明している (p. 27, pp. 30-31, 訳 35-36, 40 ページ)。自己原因性とは、自分が外的な力によって操られるチェスの駒のような存在ではなく、自分自身の行為の

「源泉」でありたいという欲求をいい、報酬による動機づけの場合で言えば、例えば、遊びを仕事に変え、駒の差し手を駒自体に変えてしまうというような、報酬が自己原因性の感覚を低めたために熟達へ向けての内発的な欲求を低下させてしまい、自由な行為を外部から統制される行為へと変えてしまったのである。そして、心理的欲求とは、人の身体に生理的要求があるのと同じように、心に存在する欲求のことであり、人が持つ自分の自律性や自己決定の感覚あるいは自己原因性の感覚を経験したいという生得的な内発的欲求のことである。人は自らの行動を外的な要因によって強制されるのではなく自分自身で選んだと感じる必要があり、また、行動を始める原因が外部にあるのではなく自分の内部にあると思う必要もあるので、もしそれらの欲求が満たされないなら、食欲が満たされないのと同じように、健康を害し様々な不適応が生じることとなるのである。つまり、報酬が与えられると、自己原因性の感覚を持つことがなくなり、心理的欲求が満たされないために、活動に対して興味や興奮を

- (13) DeCharm (1968) は、自己原因性 (personal causation) を動機づけの本質と捉えている (p. 269)。DeCharm によれば、人間は自己原因性を求め、自分の行動の原因の主体あるいは起源が自分でありたいとしようとするところから、自己原因性を、自分の周りの環境を効果的に変化させようとする人間の根本的な動機づけの傾向とした。彼はチェスの指し手 (Origin) と駒 (Pawn) の例をあげ、自己原因性を次のように説明している (pp. 273-274)。チェスの指し手は、自分で考えて駒を動かしているので、自分の行動は自分で選択・決定し、自分の中に行動の原因があることから、自己原因性を強く感じるができる例として、一方のチェスの駒は、差し手によって動かされるので、自分の行動は自分ではどうしようもできない他の力によって自分の行動が決定されていると感じる例として説明している。
- (14) Murray (1938) は、欲求を2つに分類した (pp. 76-77, 訳 68 ページ)。まず、1 次的な欲求として、生理的満足に関係があり、特徴ある周期的身体的事象によって生じる欲求を、体内から発する欲求として生理的欲求 (viscerogenic needs) とした。次に、精神的・情緒的満足に関係がある欲求を心理的欲求 (psychogenic needs) とした。これらの欲求は、ある外的な条件やその条件を描写したイメージによる支配的な緊張により引き起こされ、心理的欲求のように情緒を伴うこともあれば生理的欲求のように情緒を伴わないこともある。そして、あらゆる欲求は、不均衡 (欠乏, 不満, 害悪, 脅迫) から生じ、不均衡はそれ自体不快なものとなり (p. 88, 訳 79 ページ)、また、この不均衡の中の不満はどの欲求にも存在する共通の属性として存在するのである。このような不均衡から生じる欲求は、人格の中で互いに葛藤し、葛藤が長引くと、心を苦しめる精神的ジレンマを引き起こし、肉体的・精神的健康を害すようになる。つまり、Murray は、生理的欲求と同じように心理的欲求も満たされなければ、健康を害することを示したのである。

失うことになるのである。⁽¹⁵⁾

④ 統制による外発的動機づけとその問題点

統制とは、何か特定のやり方で行動したり、考えたり、感じたりするように圧力をかけることであり、自分以外の他者によって行われることもあれば、自分を取り入れた規範を満足させるために、自分で自分を統制する場合もある (Deci & Flaste 1995, pp. 134-135, 訳 189-191 ページ)。人は統制されると、その行動を受け入れているとは感じられず、自分が望んだ行動との間にギャップが生じているにもかかわらず行動することになるので、統制に自己が従属してしまい、自律性が低下することになる。また、統制された結果、人は服従あるいは反抗⁽¹⁶⁾という態度を取るようになる。

このような統制は、次のような2つの効果をもたらす (pp. 50-51, 訳 68-69 ページ)。まず、人は外的報酬を得たり、罰を避けたり、競争に勝ったりするために、しなければならないことを行うだろうという意味で、少なくともある程度は、人々に特定の行動を行わせることはできるのである。次に、内発的動機づけや課題の遂行を低下させるだけでなく、創造性や概念理解、柔軟性を必要とするような課題の成果に妨害的な効果をもたらすのである。

(15) Deci & Flaste (1995) は、報酬による動機づけの解決策として次のことを述べている (pp. 55-56, 訳 74-75 ページ)。たとえ報酬がその貢献に見合ったものであり、釣りの取れた報酬であったとしても、人々を動機づける手段として報酬を位置づけないことが大切であるとしている。そして、報酬は雇用契約の一部であり、報酬を支払わないわけにはいかないが、労働者を確保するという目的以外に報酬を利用すればする程、報酬は当人の仕事を評価するものとしてだけ機能することになるので、報酬の動機づけ的な側面をできるだけ排除し、仕事の条件の単なる一側面とすることによって、単純に仕事というものに内在する事実として、報酬をバランスよく扱うことが大切であると述べている。

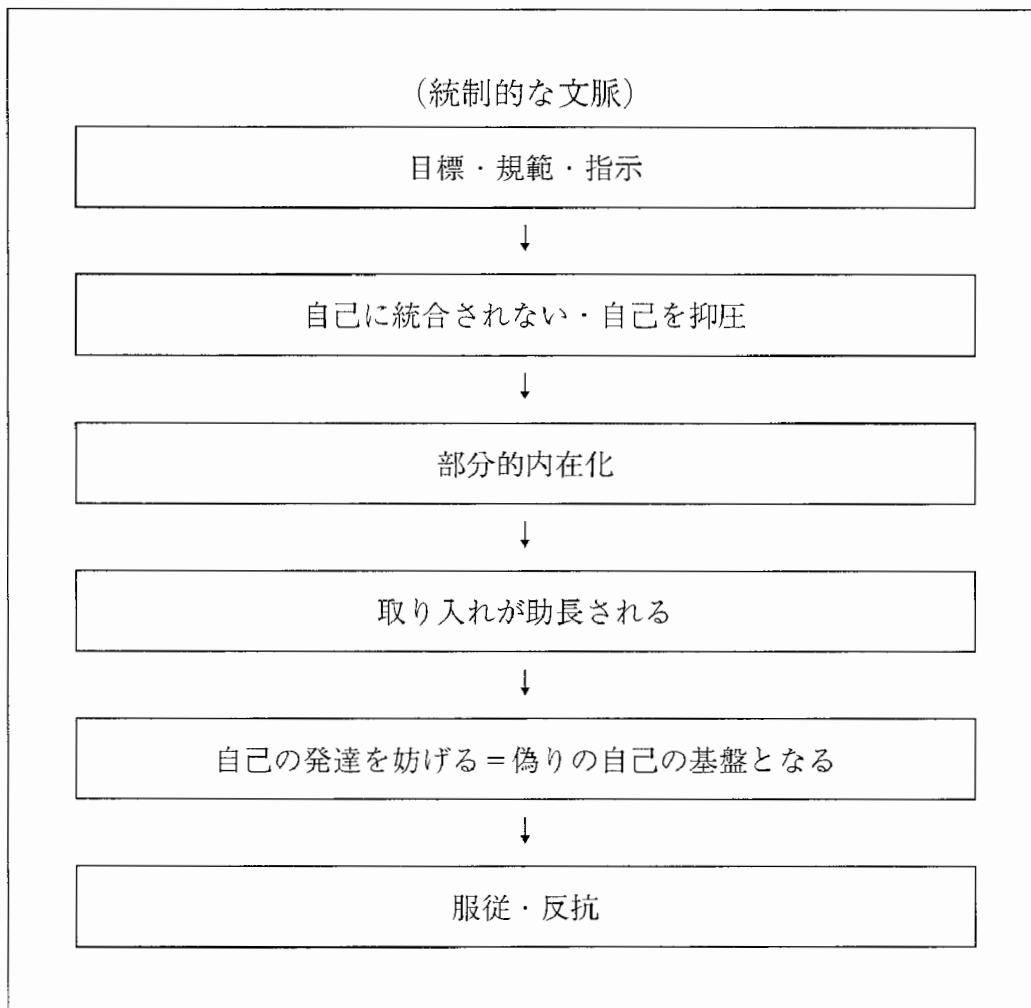
(16) Deci & Flaste (1995) は服従と反抗を次のように述べている (pp. 3-4, 訳 4 ページ)。まず、服従とは権威者の考えが実現されるように従う行動とし、次に、反抗とは期待されていることとは反対のことを、まさにその期待のゆえに行う行動としている。また、服従と反抗は統制に対する補償的な反応であり、互いに不安定な協力関係にあり、どちらかが優勢であるように見えても、一方が存在する時には、もう一方への傾向も潜在していると述べている。

このような統制は、次のような図3のプロセスで組織成員の自律性を奪うことになるのである。

図中の統制的な文脈とは、次の2つの状況をいう。まず、理由づけ、承認および選択という3つの重要な自律性を促進する行動⁽¹⁷⁾がない状況や、そのいくつかはあるが自律性を支援する文脈に比べてそれが少ない状況をいう（pp. 101-102, 訳 139-140 ページ）。次に、相手が特定の行動を取った時だけ愛情を注ぎ、受容し、そして敬意を払うという、愛情を特定の行動に随伴させるような状況である（pp. 112-113, 訳 156-157 ページ）。

このような2つの状況下で目標や規範あるいは指示を受け入れようとする

図3 外発的動機づけと自己の発達の阻害



(17) 自律性の支援に関する詳細は、本文Ⅱの6.を参照のこと。

と、すなわち内在化しようとする、それらを自己に統合することができずに、部分的にしか内在化できず、単なる取り入れとなる (p. 102, 訳 139-140 ページ)。取り入れてしまうと、ある特定のやり方で考えたり、感じたり、行動したりするよう⁽¹⁸⁾に迫られる。

このように、自律性を支援する状況ではなく、随伴的に愛情や尊敬を統制の手段⁽¹⁹⁾として用いると、人は、取り入れを助長するだけでなく、他者からの愛情と尊敬を得るために、取り入れられた規範に従って生きなければならないと思うようになり、取り入れられた目標や規範などから要求通りに行動した時だけ、価値ある人間と感じるようになるのである (pp. 114-115, 訳 160 ページ)。つまり、取り入れが起こるようになると、本当の自分と触れ合う機会を失い、自己の発達を妨げ、偽りの自己を形成し、やがては自律性を失い、服従あるいは反抗するようになるのである。

(18) Deci & Flaste (1995) は、取り入れが起こると内的葛藤を引き起こすと述べている (p. 113, 訳 158 ページ)。内的葛藤とは、心の中に作り上げられた、その人に要求や指示をしたり、その人をおだてたり評価・批判したりする存在である内在化された統制者と自己との間に荒れ狂う葛藤のことである。

(19) Deci & Flaste (1995) は、自律性を支援する行動を促進する際の障害として次の3つをあげている (pp. 156-158, 訳 217-219 ページ)。

・権威主義的パーソナリティ

権威主義的パーソナリティとは、支配的パーソナリティとも呼ばれ、他者を支援するよりも、支配することを志向する人のパーソナリティのことである。

・スキル不足

スキル不足とは、自律性を支援するために必要なスキルが不足していることをいう。このスキルが不足することにより、人との関わり方あるいはコミュニケーションがうまく取れずに、他人を支援することが難しくなる。

・圧力を感じる状況

圧力を感じる状況とは、例えば、トップマネジメントがミドルマネジメントにより成果を上げさせようと圧力をかけると、圧力をかけられたミドルマネジメントは、最初は期待と熱意に溢れ一生懸命に取り組んでいたが、やがて時の経過とともに、やりたいことよりもやらなければならないことをしなければという気持ちが強くなり、それが圧力として降りかかることで、ミドルマネジメントはローマネジメントや現場に対してより強い圧力をかけ管理的になるというものである。このように、圧力を感じれば感じる程、他の人の自律性を支援することが難しくなるのである。

5. 内発的欲求の充足と自律性の支援

以下では、内発的欲求の3つの要素である「自律」、「有能さ」および「関係性」を順に説明していく。その際、社会環境から与えられる自律性の支援と内発的欲求の関係を示すことで、社会環境から与えられる自律性の支援が、それぞれの欲求の充足をもたらし、内発的動機づけを高めることに繋がることを明らかにする。⁽²⁰⁾

(1) 自律⁽²¹⁾

ここでは、まず、そもそも自律とはどういうことなのかを示し、次に、人が自律的であると感じるためには自己選択の機会が与えられていることが重要であることを述べていく。

① 自律とは

Deci & Flaste (1995) は、自律を、自らが行為の主体となり、本当の自分にもとづいて行動することとしている (p. 4, 訳5 ページ)。人が自律的であることは、自己と一致した行動を行っているということであり、すなわち、自由に自発的に行動をしていることとなる。人が自律的である時、その人は本当にしたいことを行い、興味を持って没頭していると感じている。つまり、自律的な行動は、確かな自分から発した行動なので、自律的である時は、偽りのない自分でいられることを表している。また、自律性とは、自由な意志と自己選択の

(20) Deci & Flaste (1995) は、発達途上の人間にとって、彼らが自ら自然に発達していくためには、心理的な栄養が必要であるとし、その心理的な栄養として内発的欲求の充足をあげている (pp. 98-99, 訳 135 ページ)。人は、ある社会の中で生活していく上で、自分がうまくやっていくために大切な、その社会の諸側面を内在化し統合するために、内在化すべき構造を提供する社会という文脈の中で、人の基本的な心理的欲求である自律、有能さ、および関係性への欲求が満たされているという経験を持たなければならず、このような内発的欲求の充足をもたらし、つまり心理的な栄養に養分を与えるには、社会的文脈が自律性を支援する態度を取ることが極めて重要であるとしている。その理由は、自律性を支援する態度により、取り入れではなく統合が進み、その人は内発的に動機づけられ、創造的に活動自体を楽しむようになるだけでなく、面白くはないが重要性の高い活動に対する動機づけを内在化し統合する上でも必要不可欠だからである。

感覚を持って、自由に行動することをいう (p. 89, 訳 120 ページ)。すなわち、自律性によって、人は自分らしさを体験し、自分の行為の主人公が自分自身であることを実感できるため、人間的に成長し、健康を促進させるのである (pp.

(21) 独立性および依存性と自律性の関係をまとめると次の表のようになる (Deci & Flaste 1995, pp. 89-90, 訳 120-122 ページ)。

(表) 独立性・依存性と自律性

	自律的	統制的
独立性	自律的独立性	統制的独立性
依存性	自律的依存性	統制的依存性

表の縦の欄は、反対の意味を表す独立性と依存性を、表の横の欄は、こちらも反対の意味を表す自律的と統制的を配置している。自律性は独立性や依存性と共存して存在することができる。

それぞれの言葉を説明すると、まず、独立性とは、独力で何かを行うことであり、他者からの物質的・情緒的支援に頼らないことである。次に、依存性とは、他者に頼って対人的支援を得ようとすることを意味している。依存性は、関係性への欲求 (本文Ⅱの 5. の(3)を参照のこと) によって動機づけられ、他者と情緒的な絆を作ろうとしたり、他者に頼ったり他者に何かをしてあげようとする傾向である。表中の、自律的独立性とは、自分の意志で他者に依存しないようにすることであり、統制的独立性とは、強制されて他者に依存しないようにしていることを表している。自律的依存性とは、自分の意志で他者に依存していることであり、自然な状態を表している。統制的依存性とは、強制されてあるいは統制されて他者に依存していることであり、このような依存性が不適応をもたらす原因となる。

また、個人主義および集産主義と自律性の関係は、以下のようになる (pp. 133-135, 訳 189-191 ページ)。

まず、個人主義とは自己の利益追求のことであり、自分自身のために何かを達成し、あるいは獲得しようとして行動することであり、個人主義は、みんなのために行動することと正反対にある。

次に、個人主義の反対の意味を持つ集産主義とは、個人は自分自身のためにというよりは、共通の利益のために役立つよう行動することが期待され、全体の権利や目標のために、個人の権利や目標は従属させられるものとなる。集産主義社会では、人々は他者に依存しているが、彼らの依存は単なる個人的で情緒的な信頼感によるのではなく、1人ひとりの結果が全て他者の結果と複雑に絡み合っているという意味で、構造的な相互の繋がりとなっている。

このような個人主義と集産主義に対して、自律性とは、自己選択の感覚や柔軟さ、自由さを感じながら、意志を持って何らかの行為を行うことであるので、この点では個人主義と同じように自由に関係があり自己統治の感覚を伴うものであり、集産主義とは正反対のものとなる。ただし、自律性は、自分の興味や価値観と調和して、責任ある行動を行おうとする点で、個人主義のように自分自身のことしか考えないということはないのである。

70-71, 訳 96 ページ)。

② 自律性と自己選択

上記①のように自律性とは、自由な意志と自己選択の感覚を持って、自由に行動することであり、自律的に行動するためには、自分の行動を自分で決定するという自己選択をできるかどうかの問題となる。この自己選択の問題とは、自分の行為を自己決定するか、それとも他者あるいは自分の内なる強力な力によって統制されるのかという問題として考えることができる (p. 10, 訳 13 ページ)⁽²²⁾。自己決定することと偽りのない自分であることにとって、「選択する」ことが鍵であり、何かをした時に実際に選択したのかが重要な問題となる⁽²³⁾。Deci & Flaste (1995) によれば、ちょっとした選択の機会ですえも経験を違ったものにして内発的動機づけを高めるので、行為の仕方を選択する機会が提供されれば自己決定の感覚は高まることになる (p. 33, 訳 44 ページ)。

人は、自ら選択することによって自分自身の行為の根拠を十分に意味づけることができ、納得して活動に取り組むことができると同時に、自由意志の感覚を感じることができるので、疎外感の感覚は減少するのである (p. 34, 訳 45 ページ)。しかも、もし選択の機会が提供されるならば、人々は自分たちが1人の人間として扱われていると感じて、その活動に熱心に取り組み、より楽しむのである (pp. 33-34, 訳 44-45 ページ)。このような自己選択が自発性を育むことになり、自律性を促すのである。⁽²⁴⁾

(22) Deci & Flaste (1995) によれば、人は管理されることにある程度適応すると、間違っただけを選ばずれば、批判や罰を受けるという恐怖を感じて、自律的になる機会という人間の本来の本質に不可欠なものを望まないかのように振る舞うようになる (p. 148, 訳 206 ページ)。そのような人たちが、生き活きとして、興味や責任感を持って課題に挑戦することに立ち返るように支援する必要がある、そのためには、彼らに選択権を与え自律性を促進することが重要となる。

(23) Deci & Flaste (1995) は、意志決定に参加させる時の注意点を3つあげている (pp. 146-147, 訳 204-205 ページ)。

- ・ 決定に参加させることで、ストレスをもたらし対立を促進したりするかどうか。
- ・ ある決定が、それを行う人の成熟のレベルに照らして適切かどうか。
- ・ 秘密を厳守することが重要で、部下に選択をさせるべきではないかどうか。

(2) 有能さ

有能さについては、上記4.の(1)の②で述べたように、できるという感覚や有能感のことである。できるという感覚や有能感を持つこと、すなわちその活動をうまくこなす力があると思う感覚は、それ自体が人に満足をもたらし、内発的な満足を高めるのである。

① 自律性と有能感

Deci & Flaste (1995) は、有能感のみが高い動機づけを生む本質となるのではなく、有能感に自律性の感覚が伴われて初めて最高の結果が生じることを指摘している (p. 70, 訳 94-95 ページ)。なぜなら、人は自分を取り巻く世界に関わる中で、有能感を発達させると同時に、活動をより自律的に行える時に一

(24) Deci & Flaste (1995) は、自律性を促進しようとする時、どこで自分の権利が終わり他人の権利が始まるかについての理解を促すことが重要であり、このような許容範囲を設定することは、権利と社会的制約を伝える方法であり、人々が責任を持って選択することを助けることになる」と述べている (pp. 149-151, 訳 207-209 ページ)。許容範囲の設定が必要な時、許容範囲を設定することで自律性が葬られることがないようにするための注意点は次の4つある。

- ・自分自身で許容範囲を決めさせること。

もし、個人の選択がその集団の他者の権利を侵害する場合には、上司だけが対応するよりも組織全体で問題を議論し、何らかの制限を設けることが必要となる。

- ・行動を制限する場合には、その理由を理解してもらうようにすること。

- ・許容範囲をできるだけ広く設定し、その中の選択を許すこと。

範囲を広くすることで、制限されているという感じを持たせないで済むのである。

- ・犯した過ちに見合う結果がもたらされるようにすること。

上記の注意点以外に、Deci & Flaste (1995) は、許容範囲を設けることは、規則を作ることであり、規則を守った結果や規則に違反した結果が理解されていることが重要であるとしている (p. 151, 訳 209-210 ページ)。ただし、いったん許容範囲が決められ、それに従ったり違反したりした時の結果が伝達されたならば、それを継続することが重要となる。なぜなら、自分の信用を傷つけることになるからである。また、罰が人を管理する方法であるのとは異なり、許容範囲を設けることの意図は管理することではなく、責任を促すことにある。例えば、適当な許容範囲を設け、公平な結果を伝えておけば、部下に許容範囲内にとどまるか、それとも逸脱するかを決めさせることができ、当人の選択の問題となる。このように、許容範囲の設定が成功を取めるには、人が自ら制限内にとどまることを選択した時だけである。そのためには、許容範囲を設定する側がプレッシャーを最小限にし、コミュニケーション・チャンネルを開けて部下と接し、彼らの視点を取ることが大切である。

層効果的に振る舞えるようになり、より大きな満足感がもたらされるからである。

② 自律性・有能感と認知

上記①で示したように、有能感は自律性と結びつくことで内発的欲求をより充足することになる。つまり、自分が有能であり、かつ自律的であるという感覚を持つことが、内発的動機づけを維持するためには必要なのである。Deci & Flaste (1995) は、これらの感覚を持つかどうかは、その人自身の認知が重要になってくると述べている (pp. 86-87, 訳 116-118 ページ)。内発的に動機づけられるためには、自分が有能であり、自律的であると自分自身で認識している必要があり、また、効果的に行動する能力を持ち、自己決定できると自分自身で実感している必要がある。

まず、有能感または能力不足の認知は、対象となる活動における実際の結果と極めて密接に関連していることが多いので、有能感と結果の不一致は容易に検出することができる。例えば、競争に勝利することや正のフィードバックを受けた時など、何らかの活動に成功すると、有能感を認知する傾向にある⁽²⁵⁾。ところが、何らかの活動で現実には成功している人でも、自分には全く能力がないと認知している場合には、別に何らかの情動プロセスが働いていると考えられる⁽²⁶⁾。

次に、自律性の認知は、行動に対するその人自身の経験に関するものとなるので、捉えがたい面がある。なぜなら、その人が自律的に生きているかどうか

(25) White (1959) は、肯定的なフィードバックが行われる環境では、有能感が人に新しい刺激を求めて挑戦させる要因となることを指摘している (p. 329)。また、Deci & Flaste (1995) は、有能感が環境との相互作用で決まるとすれば、環境から返ってくるフィードバックが有能感と内発的動機づけにどのように影響するかに着目し、褒め言葉について検討した (pp. 68-69, 訳 93 ページ)。結果として、褒め言葉は、褒め言葉が統制の要素を含んでいなければ内発的動機づけを高め、逆に統制の要素を含んでいれば内発的動機づけを低めることが分かった。そして、もし統制的か非統制的かが曖昧な時は、男女によって解釈が異なるとし、女性の方が男性よりも褒め言葉を統制的要因として受け取る傾向が大きいとしている。

の鍵となるのは、自分自身の選択で行動していると心底感じられるかどうかであり、それは自分が自由だと感じる心理状態であり、いわば行為が行為者の掌中にある状態とも言えるからである。しかし、少なくとも直感的には、自分の中で間違いなく、自律的であるかどうかを感じることはできるはずである。なぜなら、その行動が自ら発したもので、本当の自己によって裏づけられている時、また、何かに興味を持ち、惹きつけられ、生き活きとしている時、自分が自律的であることが分かるからである。自律性の感覚とは、自己の様々な側面が満足いくように連携を保ちながら、それぞれの役割を果たしていることに対する調和の感覚や感情的に統合されているという感覚なのである。⁽²⁷⁾

③ 自律性と有能感が伴う最適な挑戦

上記4.の(1)の②で述べたように、人は最適な挑戦となる時に有能感を持つことができるのだが、上記①で示したように、有能感は自律性に影響されることから、Deci & Flaste (1995) は、有能感と自律性の両方の感覚を感じることができるよう挑戦の機会を提供することが、生命力、動機づけおよび満足感を促進すると考えた (pp. 70-71, 訳 94-96 ページ)。例えば、ある挑戦がその人にとって最適なものでない場合、すなわちその人の能力にとって非現実的レベルであれば、動機づけが起こらないことになるので、その人の自律性を支援しようと、相手の視点から物事を考えて取り組むと、最適なレベルの挑戦を提供できることになるのである。

(26) このような場合、自律性の支援を受ける際に、愛情を随伴された経験を持っている可能性がある。愛情を随伴され、ある特定のやり方で考えたり、感じたり、行動したりすることが普通になると、他者からの愛情と尊敬を得るために、取り入れた規範に従って生きなければならないと思うようになり、取り入れた目標や規範などから要求される行動を行った時だけ、価値ある人間と感じるようになるのである (Deci & Flaste 1995, pp. 114-115, 訳 160 ページ)。

(27) Deci & Flaste (1995) は、直感的に自律的であるかどうかを感じることはできるのと同じくらい確実に、自分が統制されているかどうか分かるとしている (p. 87, 訳 118 ページ)。

(3) 関係性

ここでは、まず、関係性の欲求とは何かを述べ、続いて、関係性の欲求は重要な他者からの自律性の支援によって高まることを説明していく。

① 関係性の欲求とは

Deci & Flaste (1995) によれば、関係性の欲求とは、愛し愛されたい、思いやりてあげたい、および思いやりを受けたいという欲求のことである (p. 88, 訳 119 ページ)。人は効果的で自由でありたいと願うだけでなく、効果的で自律的でありながら、他者と結びついていたいとも願っているのである。この関係性への内発的な欲求に導かれて、人は集団の成員となるのである (p. 103, 訳 141 ページ)。この欲求が良かれ悪しかれ、人々の社会化を支えており、人がある集団に所属している時、集団は彼のアイデンティティの一部となり、彼は自然に集団の価値や慣習を受け入れようとし、また責任感が発達するのである。このような、他者と繋がっていると感じていたいという欲求が、人に文化の諸側面を自然に身に付けさせ、あるいは同化させ、その結果、創意溢れる社会的貢献を導くことになるのである。

② 関係性の欲求と自律性

上記①のような関係性の欲求が起こるのを援助しているのが、重要な他者からの自律性の支援である。関係性の欲求が他者からの自律性の支援と結びつくことで、人は自分らしさを受け入れてもらい尊重されていると感じることから、社会との繋がりを強く意識するようになり、その社会の一員として責任を持つようになるとともに真に自由になれるように導かれるのである (p. 103, 訳 141 ページ)⁽²⁸⁾。

以上のように、関係性の欲求を促進するには自律性の支援が必要だが、自律性の支援が行われる時に、愛情の随伴プロセスが用いられると、関係性と自律性は対立関係となる (pp. 110-111, 訳 154 ページ)。例えば、関係性の欲求からある組織に入りたいと思った時に、組織のルールはあるにしても、本来なら

その組織はその人のあるがままを受け入れてあげるべきなのに、その組織から本当の自分を諦めたり隠したりするように強制される場合、その人はその組織に適合するために、自律性や真の自己を放棄するように統制されることになる。

6. 社会環境からの自律性の支援

ここでは、上記4.の(1)の③の「人の自律性を支えるような対人的な文脈」として、社会環境からの自律性の支援を取りあげ、詳しく説明していく。まず、自律性の支援とは何かを述べ、自律性を支援する6つの要素を抽出する。次に、自律性を支援する環境は人の自律性を育み内発的動機づけを高めるだけでなく、人の自律性志向の高さや生得的な特性が社会環境に影響を与え、さらなる自律性の支援を引き出すという社会環境と自律性の相互作用を示していく。これらを通して、ある人が他の人に行う自律性の支援がさらなる自律性の支援を生むという、自律性の支援の連鎖の重要性を明らかにしていく。

(1) 自律性の支援とは

Deci & Flaste (1995) は、一般的なこととして、人は何をどうするかを自分で決めた時、今までよりもしっかりとその行動をやり遂げようとするとして述べている (pp. 171-172, 訳 237-238)。つまり、人は自律的である時、内発的に動機づけられ、自発的に行動を起こすのである。したがって、内発的動機づけを高

(28) Deci & Flaste (1995) は、社会が効果的に機能するための条件として、個々のメンバーがその社会の価値や習慣をある程度身に付けていなくてはならないとしている (p. 131, 訳 186 ページ)。ただし、各人が所属している社会の価値や習慣を内在化し、それに沿おうとするかどうかは、次の2つの理由から微妙な問題であると指摘している。まず、個人としては、その人の価値観とその価値観に伴う行動への動機づけが統合されているかどうかの問題となる。統合、すなわち一貫した自己の中にその人の価値観と動機づけが組み込まれていれば、社会の価値の内在化は、取り入れとはならず、自己が社会に服従することにはならない。次に、社会が個人に対して提供する価値や習慣が、例えば、度を過ぎた物質主義などの価値のように極端な場合には、その人の人間としての根源的な欲求とうまくかみ合うかどうかの問題が起こる。かみ合わなければ内在化は取り入れとなり、服従か反抗を引き起こすことになる。

めるには、人の自律性を支援することがとても重要な要因となる⁽²⁹⁾。

他者の自律性を支えることは、他者を統制することの対立概念であり、他者の視点で考え、他者の立場に立って行動できることである (p. 42, 訳 56 ページ)。これは、他者の自発性やチャレンジしようという気持ち、あるいは責任を持つとする姿勢を積極的に励ましていくことを意味している。制限を設けることも場合によっては必要だが、プレッシャーを与えるのではなく、励ますことによって自律性が支えられることをきちんと認識しておかなければならない。自律性を支えることは、実は強制することよりも難しく、より多くの努力や技能が要求されるのである。

自律性を支援する要素とは、他者の視点を取ることに、選択肢を提案すること、情報を提供すること、示唆や要求に理論的根拠を与えること、他者の気持ちを認めること、および支配的な言葉や態度の行使を最小に押さえることの6つである (p. 172, 訳 237-238 ページ)。以下では、各要素を説明していく。

① 他者の視点を取ることに

自律性の支援の際、例えば、上司が部下に対して取りうる態度が重要であり、その態度は部下との相互作用のあらゆる面に表れることになる (p. 142, 訳 199 ページ)。自律性を支援する態度を取るには、組織成員の視点を取ることができると、すなわち、彼らが見ているように世界を見る必要があるとあり、彼らの気持ちを把握することから始まるのである。そうすることで、彼らの要求や行動の理由が理解できるようになる。そうすれば、上司は組織成員と協力し、彼らの視点から新しい状況に参与することができるようになる。自律性を支援しながら目標や評価を行うことにより、組織成員の業績、環境への適応、そして勤労意欲に大きな影響を与えることになるのである。

(29) 彼らは、よい親、よい教師、よい管理職およびよい医者⁽²⁹⁾の共通点として、自律性を支援するような態度を持っていることをあげている (p. 176, 訳 242 ページ)。

② 選択肢を提案すること

上記5.の(1)の②で述べたように、選択の機会を与えて意志決定へ参加させることは、人の自律性を促すことになる。行為の仕方を選択する機会が提供されれば自己決定の感覚は高まり、内発的動機づけも高まるのである。

③ 情報を提供すること

有用な情報を与えることにより、組織成員は、自分が携わっている仕事や組織のポリシーの有益性・重要性を理解することとなり、組織の一員であるという気持ちを強め、疎外感を感じにくくなるのである (pp. 150-151, 訳 209 ページ)。

④ 示唆や要求に理論的根拠を与えること

人に示唆や要求を行う時に、理論的根拠を与えなければ、それはただの強制となり、外発的動機づけのもとでは、自律性は育たないのである。特に人を育てる場面では、なぜ課題を行うことが役に立つのかを組織成員に考えさせることが重要となる。その理由は、組織成員が「なぜ」ということを十分理解すれば、より自律性を発揮できるからである (pp. 150-151, 訳 209 ページ)。

⑤ 他者の気持ちを認めること

自律性の支援とは、組織成員を、自分自身の満足のために操作すべき対象と見るのではなく、人間として、支援する価値のある能動的な仲間として認めながら関わっていくことである (p. 100, 訳 137 ページ)。そのためには、組織成員と関わる時、彼らの立場に立ち、彼らの視点から世界を見ることが大切である。

そして、Deci & Flaste (1995) は、人の上に立つ地位で成功するには、下の地位にいる人の業績、成長および健康に留意し、自律性を支援する態度を持つことが必要であり、他者の視点から状況が理解できるように、オープンに話を聞くことが必要であると述べている (p. 176, 訳 242 ページ)。

⑥ 支配的な言葉や態度の行使を最小に押さえること

例えば、報酬を与える人の態度が内発的動機づけに影響を与えるのである (p. 38, 訳 50 ページ)。統制する仕方では報酬が与えられる、つまり随伴的に報酬が与えられると、人は心理的な圧迫感を経験し課題への興味を失うが、単によくできましたとだけ伝える統制的でない条件では、内発的動機づけの低下は起こらないのである。

このように、支配的な言葉や態度をできる限り少なくすることで、内発的動機づけを高めることができるのである。

(2) 社会環境と自律性の相互作用

続いて、社会環境と人の自律性および生得的特性との相互作用について述べていく。まず、社会環境から影響を受けた時の人の感じ方を説明し、次に、社会環境からの一方向の影響だけでなく、自律性志向の高さが社会環境に与える影響を説明する。そして、自律性志向とともに人の生得的な特性も社会環境に影響を与えることを示し、社会環境と自律性志向・生得的な特性の相互作用から生まれる自律性の支援を明らかにしていきたい。

① 社会環境からの影響と人の感じ方

社会環境から自律性の支援を受けている場合でも、自律性を支援されていると感じるかどうかは、これまでの経験から形成した期待が影響するのである。

Deci & Flaste (1995) によれば、人は異なった期待と感受性を持っているので、仮に上司が同じように2人の人を取り扱ったとしても、1人は自律性が支援されていると感じ、選択が支援されている状況だと考え、選択を行うためにその場で得た適切な情報を用いてより自律的に行動し、もう1人は統制されていると感じ、評価されると批判であるかのように、また、頼まれるとそれが要求であるかのように反応し迎合的あるいは反抗的行動を取ると述べている (p. 181, 訳 248-249 ページ)。この違いの理由について、Deci & Flaste は、人は過去の出来事から異なった期待を形成し、その期待から経験を解釈することをあ

げている。

環境要因が2人に対して全く同じように働きかけることは殆どないとしても、社会環境をどのように解釈するかだけでなく解釈された環境を克服できるかどうか、その人が既に形成している期待に影響されることになる。つまり、周りの人々が自分の自律性を支援してくれるという期待を持つことができれば、その人は、そのような期待を持っていない人よりもうまくやることができるのである。逆に言えば、人にこのような期待を持たせるには、社会環境が自律性の支援を絶えず行っていくことで、自律性の支援に対する期待をプラスの方向へ向ける必要がある。

② 自律性志向と環境要因

Deci & Flaste (1995) は、自律性志向の高さと社会環境について、自律性志向が高いと、人が社会環境をより自律性を支援するものとして捉えることを示している (pp. 183-185, 訳 250-253 ページ)。このことは、人がその行動と期待を通して、自分に必要なものをより多く得られるように環境に影響できることを意味している。

社会環境は人々の動機づけや行動に影響する点で非常に重要であるが、自律性志向も、上記①で述べたように、動機づけや行動に影響するのである。さらに重要なことは、図2の「自律」から「社会環境」への矢印のように、人々の自律性志向は、社会環境にも影響し、それがまた自律性志向に影響を与えるのである。これは、例えば、より自律的に行動することで、社会環境からより一層の自律性に対する支援を引き出すことができるとともに、社会環境から自律性を支援してもらうことで自律性志向がますます高まることを表している。人の行動がどの程度自律的で、創造的で、生き生きしているか、そして内発的に動機づけられているかは、社会環境が自律性を支援する程度だけでなく、自律性志向と社会環境との相互作用によって決まるのである。

③ 環境要因と生得的な特性

Deci & Flaste (1995) は、自律性志向の高さに加えて、人の生得的な特性が、行動や発達に直接影響を与えるだけでなく、発達に影響を与える社会環境に対しても影響することを明らかにした (pp. 179-180, 訳 246-247 ページ)。

そもそも、人には生まれつきの個人差があり、全ての特性において、例えば、身体的変数である背の高さや体重などだけでなく、心理的変数である知性や積極性など、何でも、人は異なっていることを認めなければならないとし、環境が影響を及ぼす以前に、人は特性の各次元において、各自の初期値を持っているのである (p. 177, 訳 244 ページ)。活動性や積極性を持つ人は、自律性を高め、内発的に動機づけられる可能性が高いことになる。

ところが、その人が生来、積極的で自発的であったとしても、その人を取り巻く環境が影響を及ぼすようになり、自律性を支援する環境であれば、その人は健全に発達していくが、統制的な環境であれば、その人の発達は阻害されることになる (p. 178, 訳 244-247 ページ)。つまり、基本的には、環境が自律支援的か、あるいは統制的かということが、その人の自律性志向だけでなく、動機づけや行動、そして発達に影響を与えることになる。

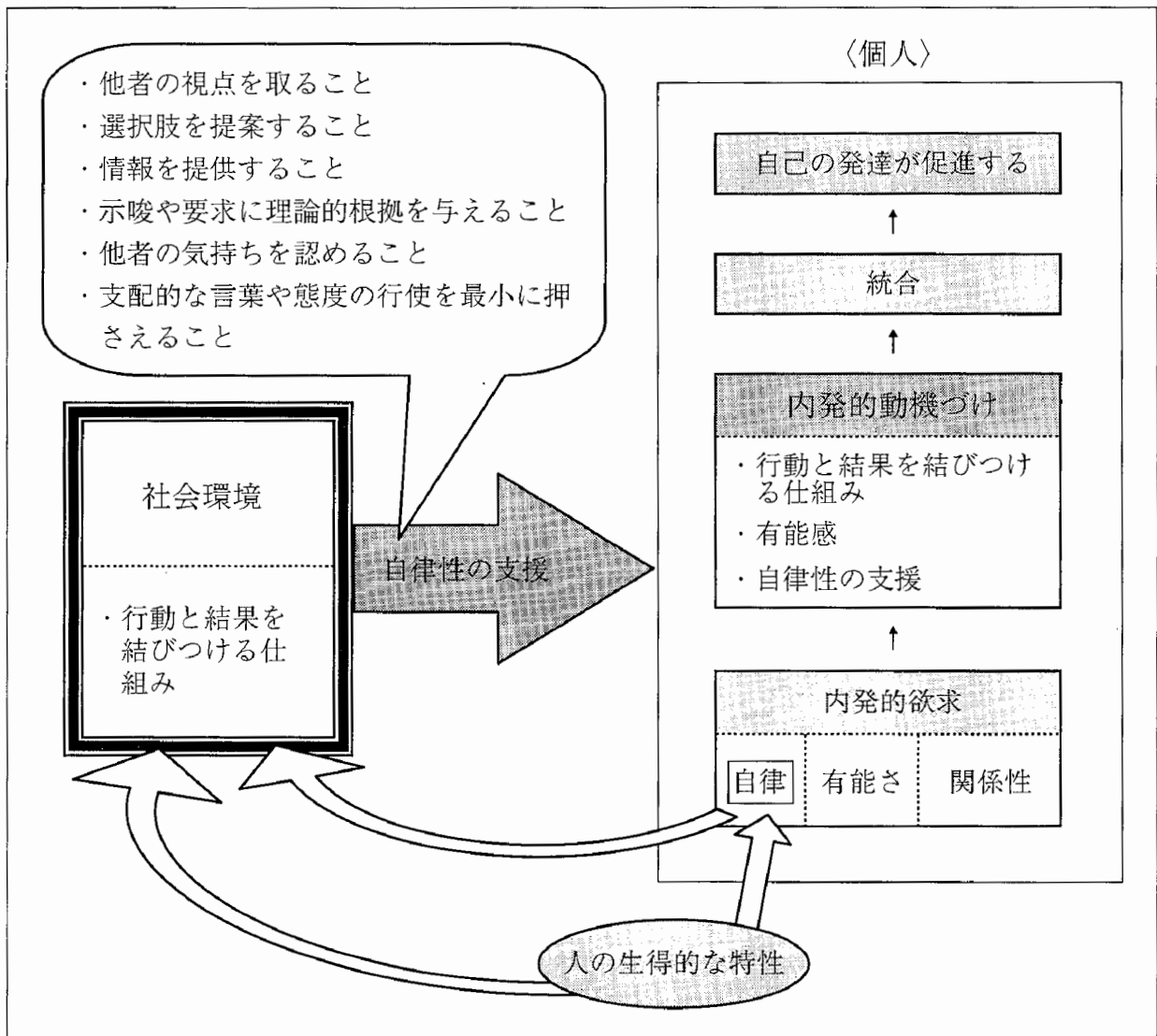
このような環境からの一方向の影響に対して、Deci & Flaste (1995) は、環境が一方的に人に影響を与えるのではなく、人の生得的な特性が、環境にある程度の影響を与え、自律性の支援を増すことができることを明らかにした (pp. 180-181, 訳 247 ページ)。これは、例えば、かわいく、活発で、積極的な子供は、面倒を見てくれる人から最善の養育を引き出す可能性が高いことやより活発で魅力ある子供は、他の子供に対しては冷たくて統制的な親や先生から、より高い関心と自律性の支援を引き出すことができることから導いたものであり、これらのことは子供に限らず大人になっても人の特性として当てはまるものである。このような特性を持つ人は、他の人に比べて、少しだけ余分に自律性の支援を受けることができるようになるのである。つまり、人の特性はその人自身の自律性志向、動機づけ、行動および発達に影響を与えるだけでなく、その人を取り巻く環境にも影響を与えることができるのである。

7. 内発的動機づけによるエンパワーメントのフレームワーク

それでは、上記1.から6.までの検討を踏まえて、次節でケース分析を行うための内発的動機づけによるエンパワーメントのフレームワークを提示しておく。それは、下記の図4のようになる。

図4は、図2の右半分の図に、自律性の支援の要素を加えて示したものである。エンパワーメントの仕組みを解明するためには、エンパワーメント型会計情報の整備や行動と結果のリンクの見える化などのようなエンパワーメントのハードな側面や、組織成員間の絆を作り出すコミュニケーションの見える化などのエンパワーメントのソフトな側面だけでなく、それら2つの側面が組織成

図4 内発的動機づけによるエンパワーメントのフレームワーク



員自身にどのような影響を及ぼすのかというエンパワメントの内面を理解しなければならないのである。

図4のフレームワークで大きな役割を果たしているのは、自律性の支援である。なぜなら、その人を取り巻く環境が、その人に対して自律性の支援を与えることができるかどうかで、その人が内発的に動機づけられるかが決まるからであり、いろいろな価値や行動などを自分に統合し自己が発達するためにも社会環境からの自律性の支援が不可欠だからである。社会環境から自律性の支援を受けることで、生得的に自律的な人は自律性を持ち続けることができるとともに、自律性志向が高まることで社会環境に影響を与えさらに自律性の支援を受けることができるようになる。また、自律性の支援があることで、自律的に振る舞うことができ、それが人にさらなる有能感を持たせるだけでなく、自律性を支援してもらうことは、その人らしさが社会に受け入れられ尊重されていることを表すものであり、社会の一員としての絆を育て、責任を持つようにさせるのである。こうした一連の関わりの中で、人は内発的に動機づけられ、統合を促し自己が発達するのである。つまり、随伴的な愛情プロセスを伴わない、社会環境からの自律性の支援は、人の創造性や自発性を育てるためには不可欠な要素なのである。

社会環境からの自律性の支援が人を自律的にし、内発的に動機づけることができるということは、組織成員がお互いに自律性の支援を行うことができるようになれば、つまり、自律性の支援の連鎖が起これば、組織成員の創造性、自発性および自律性を求めるエンパワメントはより一層促進されることになる。

Ⅲ 内発的動機づけによるエンパワメントの促進

本節では、2つのケース分析を通して、内発的動機づけによるエンパワメントを促進する仕組みを示し、そこで用いられるエンパワメント型会計情報を明らかにしていく。

以下では、まず、コーチングと臨床的アプローチを用いた内発的動機づけを

高める2つのケースを紹介する。次に、Ⅱの7.で示した内発的動機づけによるエンパワーメントのフレームワークを用いて、上記2つのケースを分析する。最後に、ケース分析から得られた手がかりをもとに、内発的動機づけによるエンパワーメントで求められるエンパワーメント型会計情報を探求していきたい。

1. ケース

ここでは、自律性を支援し内発的動機づけを高める2つのケースを紹介していく。1つはコーチングを用いたもの、もう1つはコンサルタントとしての臨床的アプローチによるものである。

(1) コーチングによる内発的動機づけのケース⁽³⁰⁾

Aさんは、ヤクルト本社関東支店の宅配営業課の課長である。社内では常にコーポレート・コーチ認定証が入ったカードケースを首から提げている。この認定証は、ヤクルト本社独自のコーチ養成プログラムを修了した社員に手渡されるもので、社内コーチとして組織活性化の原動力になって欲しいという会社の意図が込められている。Aさんは2003年に上記養成プログラムを受講し、現在では社内コーチとなっている。グループ全体では、2005年度末時点で102人の社内コーチが誕生している。Aさんは、関東支店の管轄である販売会社12社のうち8社に対してコーチングを導入している。コーチングを導入した成果は、離職率の低下、会議運営の効率化およびコミュニケーション量の増加であった。

そもそもヤクルト本社がコーチングの導入に取り組んだのは2001年である。他社に先駆けてコーチングに注目した背景には、ヤクルト本社特有の宅配営業スタイルにある。販売の最前線にいるのは、大部分が主婦で構成されるヤクルトスタッフ（以下ではYSと呼ぶ）で、YSのやる気や各自の工夫が売上

(30) このケースの詳細は、桜井・日経情報ストラテジー（2006）の230-237ページを参照のこと。

に直結している。つまり、YS をマネジメントする販売会社社員のスキルは非常に重要なのである。この層の社員が、自発性ややる気を引き出すスキルと言われるコーチングを身に付ければ、YS たちを活性化させることができ、ひいては売上アップに繋がるとヤクルトは考えたのである。

初めは、社員研修として行った。一定の成果を上げるようになると、社内コーチの育成に取り組み始めた。グループ全体にコーチング文化を根づかせていくためには、コーチング導入推進を担う人材が社内にいるべきだとヤクルトは考えたのである。本社の販売会社経営支援室が中心となって、外部のコーチ会社とともに独自の育成プログラムを構築し、コーポレート・コーチ制度を発足させた。さらに、2005年度からは、コーポレートコーチを養成する人材を育てるメンター・コーチを養成する研修も始めた。外部の力を借りることなく、自社内でコーチを養成していける体制を目指しているのである。

上記のコーポレートコーチ養成プログラムを修了した社員は、それぞれの現場でコーチングの導入を進めることになる。Aさんも担当する販売会社へのコーチング導入に精力的に取り組んでいった。ただし、一方的に考えを押し付けても効果が上がらないという確信があったため、導入にあたっての約束事を決めていた。それは、販売会社の経営者自らが意欲を見せることであり、希望が上がった販売会社にのみ、コーチングの導入を実施することにした。その際、販売会社の役員からコーチング推進責任者を選定してもらい、現場に近い社員からコーチングトレーナー2人を選定してもらうことを条件とした。なぜなら、販売会社が自発的に取り組む形を作るためだからである。その結果、関東支店が担当する12社の販売会社のうち8社がコーチングの導入に踏み切った。販売会社に用意したのは6ヶ月のプログラムで、月1回、平日の昼間に4時間程度で実施した。営業活動ができる時間帯に研修の時間を割くこと自体、これまでにない取り組みであった。研修は、基本的なコーチングスキルの習得とグループコーチングで構成されている。グループコーチングとは、数人のグループでお互いをコーチし合い、成功事例や課題などを共有するものである。普段はじっくり話せない社員同士が課題やアイデアを共有できる、貴重な時間

となった。

Aさんが導入を手がけた販売会社X社の成果は以下のようになった。

X社では、2003年度以降、「指示型マネジメントから脱却し、社内風土を変えよう」というスローガンの下、コーチングの導入を開始した。X社では、コーポレートコーチの認定を受けた常務がコーチング推進責任者となり、宅配部門の幹部社員を対象とした研修から始まり、2005年度には、総務部門を含めた全ての社員95人に対するコーチング研修を実施した。さらに、階層別にフォローアップセミナーも実施した。Aさんがコーチングの導入で意識したのは、とにかくコーチングを途切れさせないことである。まず半年間はAさんが研修講師などとして関わり、その間に6人の社内トレーナーを育成した。半年が経過した後は、コーポレートコーチである常務と社内トレーナーが、社内のコーチング研修を担当した。

最初に変化があったのは会議である。毎月1回行われる宅配営業スタッフ会議では、詰問が飛びかい、うつむいている参加者が多く、役員挨拶から始まり、実績の振り返りや報告を行っていると、会議時間は6時間以上に及んでいた。コーチングを学んだ後では、形式的な挨拶を止め、会議の進行役は持ち回りとした。話す内容も、できなかったことではなくできたことから始めるようにした。問題点については個人を責めることはせず、グループで話し合っ解決策を探るようにした。その結果、会議時間は3時間半程度で終わるようになり、建設的な意見が出る会議となった。

次に、YS育成担当者のマネジメントスタイルに変化が表れた。YS1人ひとりに合ったアドバイスの仕方や指示方法を工夫している様子が見受けられるようになったのである。聞くことの大切さを学んだことで、面談も頻繁に行われるようになった。その成果が表れたのか、2003年度と2004年度を比較すると、YSの離職者は1割減少した。その後も定着率は少しずつ上がっている。

最後に、コミュニケーション量が増え、雰囲気が明るくなったことである。X社ではYSを対象とした「ふれあい活動」と呼ばれる、顧客や他のYSとのコミュニケーションを強化する活動を展開している。この「ふれあい」活動と

は、YS が仲間や顧客に対してコーチングスキルを活用し、職場環境の向上や売上アップに繋げてもらおうとする活動であり、仲間同士で承認の言葉をかけ合うことができ、意見が出やすいグループミーティングを行っている。なぜなら、仲間に対して承認や聞くスキルを練習するとともに売上向上に繋がるアイデアを共有するためだからである。この活動の結果、営業現場に出て、承認のスキルを顧客に対して使うことで、普段はあまり会話を交わさない顧客が承認の言葉をきっかけに話してくれることも多くなったそうである。このような成果はミーティングで報告され、YS 全員で共有することになる。以上のように、YS 同士のコミュニケーション量が増加するだけでなく、小さな成功体験の積み重ねが1人ひとりのYSに自信を持たせ、職場に明るい雰囲気をもたらしたのである。

(2) 臨床的アプローチによる内発的動機づけのケース⁽³¹⁾

Deci は、サンフランシスコのある会社のコンサルタントを担当することになった。その会社では、トップマネジメントの態度は統制的で、彼の部下である8人の管理職は本当に不満を持っていた。管理職は、Deci と個別に会った時、トップマネジメントに対していろいろと文句を言うものの、受動的であり、トップマネジメントとの関係を改善しようという努力を何も行っていなかった。当然のことながら、管理職たちは、トップの統制的な態度と同様に、彼ら自身の部下に対しても統制的になり、彼らの元で働いている約100人の部下にも不満が及んでいた。

Deci は、コンサルタントを担当している間、主にこの8人の管理職に注意を向けた。なぜなら、彼らが互いに求め合い助け合うことを学ばなければならなかったからである。そこで、Deci は定期的に彼らとミーティングを行い、彼らが部下に対して自律性を支援するようになる道を探ることに時間をかけた。

(31) このケースの詳細は、Deci & Flaste (1995, pp. 185-186, 訳 253-255 ページ) を参照のこと。

例えば、Deci は管理職たちと合宿へ行き、彼らにグループミーティングの場で、互いに肯定的なフィードバックを与え合うように勧めたが、最初はとても難しかった。その理由は、言うことを思いつかなかったからではなく、管理職同士が肯定的なフィードバックを与え合うことに慣れていなかったからである。練習により、しだいにそれも容易になった。この過程で、彼らが「上司をマネージする」ことについて学習したことの1つは、上司に肯定的なフィードバックを与えることが役立つということであった。

そうすると、2、3ヶ月の間に、管理職のオフィスのドアの開けられている時間が徐々に長くなっていった。彼らは互いに付き合う時間が長くなり、互いに支援し合い、共に問題の解決にあたるようになったのである。以前は、管理職たちは孤立的であったが、それを打ち破ったのである。互いに支援を与え、以前とは異なる付き合い方をするようになるにつれて、彼らは、部下の自律性をより支援するようになり、会社全体の志気も高まっていったのである。しかし、この時点では、管理職同士や管理職と部下との付き合い方の変化は、全体の変化のほんの一部であり、依然、トップマネジメントの態度は変わることがなかった。

そして、管理職のトップマネジメントへの接し方の変化が、トップマネジメントに、彼のために働いている部下に対していかに多くのことを要求し批判的であったかを気づかせ改めさせたのである。つまり、8人の管理職がどのように上司をマネージするかを学んだ結果、彼らが上司に対して以前とは異なった接し方を行ったことにより、トップマネジメントの態度の変化が引き起こされたのである。彼らはこれまでのように、ただ不満を言い、指示を待つような接し方ではなく、必要なことを上司に要求することにした。また、「はい、分かりました」と言って、怒って立ち去るのではなく、きちんと建設的なやり方で、上司に異論を唱えたのである。上司がすぐに応答してくれそうな時に話ができるように、上司のムードを読むことも学んだ。こうしていくうちに、彼らは上司に支援を与えることが、上司から支援を受けることに繋がることを学んだのである。

管理職はやがて、自分たちが部下、同僚および上司に対してより支援的になるに従い、これらの人たちも彼らに対してより支援的になることを発見した。このような管理職の行動の変化は、管理職同士だけでなく、他の組織成員にも影響し、会社全体に広がっていくこととなった。

2. ケース分析と内発的動機づけによるエンパワメントの促進

まず、上記1.の2つのケースを、自律性を支援する6つの要素（他者の視点を取ること、選択肢を提案すること、情報を提供すること、示唆や要求に理論的根拠を与えること、他者の気持ちを認めること、および支配的な言葉や態度の行使を最小に押さえること）を用いて分析する。次に、この2つのケースの分析から内発的動機づけによるエンパワメントを促進する鍵となる要素を考えていく。

(1) コーチングによる内発的動機づけのケース分析

コーチングを用いたケースでは、コーチング導入のプロモーターであるAさんやヤクルト本社は次のような取り組みを行い、組織成員の自律性を支援した。

① コーポレート・コーチ制度の導入

顧客と直接対応しているYSのやる気や工夫が収益の根幹であると判断し、重要なYSをマネジメントする組織成員をエンパワーすることでYSたちを活性化させることができると考え、YSをマネジメントする組織成員層に社内コーチ育成プログラムに参加するように促したのである。この育成プログラムを修了すると、コーポレート・コーチ認定証が渡される。この認定証は、社内コーチとして組織活性化の原動力になって欲しいという会社の期待の表れであり、その組織成員を組織の大事な一員として認めたという証でもある。

以上のように、企業の中でコーチングが重要であることに理論的根拠を与え、コーチングの重要性を情報として会社全体に伝播させるとともに、研修と

いう形から始めることで、強制の意識を少しでも取り除こうとしている。

② 自主性を重んじる

実際に現場へコーチングを導入する際には、無理強いをせず、希望を募る形を取ることにした。また、希望が出た組織からは、役員からの指名という形で現場に近い組織成員を2名選定することになっている。全ては自発的に取り組む形を作るためである。

以上のように、まず、無理強いをしないという配慮は、現場の視点から物事を考えており、次に、希望を募ることで選択権を与えるようにしている。

③ 本気で取り組む姿勢とグループコーチング

平日の昼間に実施することで、場当たりのなものではなく、会社が本気で取り組むことを示すとともに、数人のグループでお互いをコーチし合い情報を共有させるグループコーチングを行うことで、普段はじっくり話せない組織成員同士が課題やアイデアを共有できる貴重な時間を作り出したのである。

以上のように、まず、平日の営業活動の時間を削ってまで取り組もうとする姿勢に、コーチングが大事であるという理論的根拠を与えることになる。次に、グループコーチングでじっくりと他の組織成員と向き合い、お互いの課題やアイデアを理解することで、組織成員同士が情報を共有するだけでなく、他者の存在を認め、他者の視点を持つようになり、また、お互いのコーチ役となることで、支配的な言葉や態度はコミュニケーションの促進にとって有害であることに気づくようになったのである。

④ 建設的な会議

毎月1回行われている会議では、以前は、詰問が飛びかい、ただ座ってうつむいている参加者が多く、6時間もかかっていたが、現在では3時間半まで短縮され、建設的な意見が出るようになった。特に重要な変化は、話す内容をできなかつたことではなくできたことから始めるようにし、できなかつたことに

対する問題点については、個人を責めることはせず、グループで話し合っ解決策を探求させるようにしたことである。

以上のように、まず、詰問をなくすことは、支配的な言葉や態度を少なくすることである。次に、話す内容をできたことに変えたことは、他者の視点を取り、他者の気持ちを認めようとしている表れである。そして、問題点について個人を責めるのではなく、グループで解決にあたらせるようにしたことは、彼らに解決の手段の選択を与えたことになる。最後に、なぜ問題が起こったかを彼らに考えさせることは、改善活動への理論的根拠を与えることになるとともに、会社が彼らの存在を認めていることを示すことにも繋がるのである。

⑤ マネジメントスタイルの変化

YS 育成担当の組織成員の YS に対する態度が変化したのである。聞くことの大切さを学んだことで、YS との面談を頻繁に行い、YS 1 人ひとりに合ったアドバイスや指示の仕方を工夫するようになったのである。その結果、離職者は前年度に比べて 1 割減少したのである。

以上のように、まず、聞くことを大切にして面談を頻繁に行うことは、他者の視点を取ろうとする試みであり、また、他者の気持ちを認めることに繋がっているのである。次に、頻繁に接することにより、情報を YS に提供する機会が増えたのである。最後に、1 人ひとりに合ったアドバイスや指示を行うことは、支配的な言葉や態度で行うものではなく、他者の視点を取りながら、アドバイスや指示に理論的根拠を持たせようとするものであり、ここでも他者の存在を認めようと努力している。

⑥ 仲間意識の芽生え

コミュニケーションの量が増え、職場の雰囲気明るくなったことである。YS を対象に、YS 同士や顧客に対してコーチングスキルを活用して、職場環境の向上や売上アップに繋げるためにふれあい活動を展開しており、仲間同士で承認の言葉をかけ合い、意見が出やすいグループミーティングを行うこと

で、仲間に対して承認や聞くスキルなどのコーチングスキルを練習するとともに売上向上に繋がるアイデアを共有している。これにより、お互いの存在を認めることができるようになり、お互いに協力しようという気持ちが生まれ、対話が促進されるのである。

以上のように、まず、上記③でも述べたが、グループミーティングでお互いに承認し合う機会を持つことは、他者の存在を認めることとなり、他者の視点を取ることに繋がるのである。次に、実際にグループミーティングで身に付けたコーチングスキルを顧客や他の組織成員に活用し、そのフィードバックを再びグループミーティングで話し合うことは、コーチングの大切さを組織成員に理解させるとともに、その重要性に関して理論的根拠を与えることに繋がっているのである。

(2) 臨床的アプローチによる内発的動機づけのケース分析

このケースでは、Deciがコンサルタントとしてトップマネジメントや管理職と関わり、彼らの自律性を支援することで次のような変化をもたらした。

① 8人の管理職が互いに助け合い協力するようになった

以前の彼らはトップマネジメントへの不満を並べ、受動的な態度を取るだけでなく、トップマネジメントが取る態度と同じような態度を彼らの部下にも行っていたのである。また、管理職はお互いに孤立しており、他の管理職と積極的にコミュニケーションを取ることはなかった。しかし、Deciとの定期的なミーティングや合宿でのグループミーティングなどを通して、お互いに肯定的なフィードバックを行うなどの自律性を支援する方法を学ぶことで、しだいに彼らは自分のオフィスのドアを開け、お互いが行き来できる状況を作り、互いに支援し合い、協力して問題解決にあたるようになり、コミュニケーションを取る時間も長くなったのである。そうすると、彼らの部下に対する態度も変わり、部下たちの自律性を支援するようになり、会社全体の士気が高まったのである。

以上のように、まず、管理職は自分たちの不満から、彼らの部下に対して支配的な言葉や態度で接していたが、定期的なミーティングや合宿を通して、管理職同士で肯定的なフィードバックを与えることなどから、他者の存在を認め、他者の視点を取りながら、情報を提供できるようになり、お互いに協力することの大切さに気づいたのである。また、この経験を通して、管理職は部下に対する統制的な言葉や態度を取ることがなくなったのである。

② トップマネジメントの統制的な態度の変化

以前は、トップマネジメントの態度は統制的で、その態度が管理職やその下の部下にまで波及し、不満の連鎖を生んでいた。しかし、Deciがコンサルタントとして関わり、8人の管理職が自律性の支援を受けることで、管理職たちは、トップマネジメントとのコミュニケーションの方法を変えるようになり、トップマネジメントは自分が部下に対していかに統制的だったかに気づき態度を改めるようになったのである。管理職は、トップマネジメントに接する時に、指示を待ち陰で不満を漏らすような態度は取らずに、肯定的なフィードバックを与えたり、意見を言う時も建設的なやり方で異論を唱えるようにしたり、あるいはトップマネジメントのムードを読んだりなど、トップマネジメントに対して自律性の支援を行ったのである。そうしていくうちに、トップマネジメントも管理職に対して彼らの自律性を支援するようになったのである。

以上のように、トップマネジメントは、管理職が行った建設的なコミュニケーションによって、示唆や要求には理論的根拠が必要であることだけでなく、他者の視点を取ることに気づいたことにより、支配的な態度や言葉を改めるようになったのである。

③ 自律性の支援の連鎖

管理職はやがて、自分たちが部下、同僚および上司に対してより支援的になるに従い、これらの人たちも彼らに対してより支援的になることを発見した。このような管理職の行動の変化は、管理職同士だけでなく、他の組織成員にも

影響し、会社全体に広がっていくこととなった。

以上のように、管理職が上司や部下に対して、他者の存在を認め、他者の視点を取り、支配的な言葉や態度を避け、情報を提供し、指示に理論的根拠を与え、行動の選択権を与えるという自律性の支援を行うことで、上司や部下も管理職の自律性の支援を行うようになっており、このようにして自律性の支援の連鎖が生まれるのである。

(3) 内発的動機づけによるエンパワーメントを促進する鍵

上記の2つのケースでは、同僚や部下、そして上司に対して自律性の支援を行うことが、相手の自律性や内発的動機づけを高めるだけでなく、自律性の支援を受けた人は、自律性を支援してくれた人に対して自律性の支援を返したり、その他の人に自律性の支援を与えたりするようになるのである。つまり、自律性の支援を行うことは、それを受けている人の自律性を高め、何かに挑戦し有能感を得たいと思わせるだけでなく、その社会の一員として責任を果たしたいという関係性の欲求をも高めることに繋がり、そのような内発的欲求の充足がその人の内発的動機づけを高め、自己の発達を促し、創造性と自発性を持って様々な活動に積極的に取り組むように人を促すのである。そして、自律性の支援を受けた内発的動機づけの高い人たちは、自分が受けた心地よい、自分を成長させてくれる環境、すなわち自律性の支援を他の人にも与えるようになり、自律性の支援の連鎖が生まれるのである。なぜなら、自律性の支援を受けた人たちは、自律性の支援が自己の発達にとって非常に大切であることを、身を持って知っているからである。また、自律性の支援は、組織階層の上下や左右に関係なく行うことができるものであり、例えば、上記1.(2)のケースのように、部下が上司に自律性の支援を行うことで、上司が自律性の支援を部下に返すようになるのである。このような自律性の支援の連鎖を生み出すことが、組織成員の内発的動機づけを高めることに繋がり、内発的動機づけによるエンパワーメントの促進に繋がるのである。

逆に、統制の連鎖が生まれると人の内発的動機づけを低め、創造性や理解力

を低下させるのである。Deci & Flaste (1995) は、統制の連鎖について、次のような例をあげて説明している (p. 158, 訳 219 ページ)。親や学校の経営者たちは皆、生徒に創造的な問題が解決できるようになって欲しい、教材を深い概念のレベルで理解して欲しいと思っているが、これらの目的を達成しようとする熱意のあまり、彼らは教師に成果を上げるように圧力をかけるようになり、圧力をかけられればかけられる程、教師は管理的になり、そのことが生徒の内発的動機づけ、創造性および概念的理解を低下させてしまうというパラドックスを生み出すのである。これが統制の連鎖であり、この例では、教師が成果を得るよう無理強いされる程、子供にとって大切な成果が得られなくなるという結果をもたらすのである。

これを企業組織に当てはめると、上司あるいは同僚が部下や他の同僚により成果を上げさせたいと思い、より強い圧力を彼らにかけると、圧力をかけられた部下や同僚は、他の人にも同じように圧力をかけるようになり、よい成果を目指して取り組むプロセスで得られる大事なものを得ることはなく、ただ単に結果を追い求めるようになるのである。

以上のように、親や管理職が圧力を感じていればいる程、彼らは自律性を支援することが困難になるのである。Deci & Flaste (1995) は、この理由として、統制的、つまり他者を支配する傾向は、上の地位にいて感じるストレスに対する一種の反射的な反応であり、望ましくない効果を生むことが多いことをあげている (p. 158, 訳 219 ページ)。

このように、統制の連鎖は、他の人の内発的動機づけを低め、創造性や自発性を導くことがないだけでなく、そのような連鎖の中にいる人は、他の人に対して自律性の支援を行うことができないのである。つまり、統制の連鎖の中にいる人の誰かが、例えば地位の上の人が自律性を支援されなければ、他の人の自律性の支援を効果的に行うことは到底無理なのである。

Ⅳ 内発的動機づけによるエンパワメントで求められるエンパワメント型会計情報とは

ここでは、自律性の支援の連鎖を用いた内発的動機づけによるエンパワメントで求められるエンパワメント型会計情報の方向性を考えていきたい。これまでの内発的動機づけによるエンパワメントの検討の結果から、次の2点を提示したい。

① 行動と結果のリンクの仕組みの見える化を適正に伝える会計情報へ

内発的動機づけを高めるためには、行動と結果を結びつける仕組みが明らかになっていなければならない。なぜなら、そもそもこのようなリンクが明らかでないところでは、人は動機づけられないのである⁽³²⁾。また、有能感を感じるための方法として、外発的基準であれば行動の結果が数値などで示される必要があり、内発的基準であればそれをうまくこなせるかどうかを判断するために行動と結果のプロセスが見えている必要がある。ただし、内発的基準の場合でも、自分で最適な目標を持って取り組んでいる場合には、適正に結果が表示されることによって、目標への到達程度(達成度)を確認することができるので、行動と結果を結びつける仕組みとともに結果も公平かつ適正に見える化される必要がある。

このような仕組みをシンプルに見えるようにする役割が、エンパワメント型の会計情報には要求されているのではないだろうか。行動と結果のリンク、さらには結果の表示は、複雑で分かりにくいシステムで行えば、組織成員に見

(32) Deci & Flaste (1995) は、人が動機づけられない環境として、次の2つをあげている(p. 83, 訳 112 ページ)。まず、一貫性が全くなく混沌としていて、内発的または外発的な成果を達成するために何を期待されているのか、どのようにしたら有能に行動できるのかがはっきり分からないような環境であり、このような状況は人間の精神を全般的に害し、そこでは、人々は何事にも動機づけられないとしている。次に、ある特定の方法で行動したり、考えたり、感じたりするよう人々に要求し、圧力をかけ、強制し、そしてそそのかす統制的環境である。

える化していることにはならず、彼らも内発的動機づけを高めることができないので、行動と結果のプロセスを会計情報に変換して表すのであれば、隠したり歪めたり、複雑な構造にするのではなく、そのプロセスと結果をただ単に写像することが重要となる。このただ単に分かりやすく写像することこそが、会計情報にとって簡単なことのように最も難しいことなのである。なぜなら、そもそも会計情報自体が、例えば、「財務数値×非財務数値＝金額」という変換あるいは換算の結果であるという宿命を負っているからであり、どこまで現実そのものを写し出せるかがエンパワーメント型の会計情報には求められているのである。

② エンパワーメント型会計情報の影響はそれを用いる社会環境に依存する
これは、例えば、会計数値の大きさ自体の影響力や会計数値を用いて組織のどこに力を入れているかを示すなどの会計情報による影響アプローチは、実は、会計情報自体に影響力があるのではなく、その会計情報を用いる環境が、自律性を支援しているかどうかの方が重要な要素であることを意味している。例えば、原価企画などで、来期の目標を30%（〇〇億円）削減という大胆な組織を揺るがすような大きな目標を立てたとして、これまではその目標の大きさゆえに組織成員がチャレンジ感を感じたり、あるいは危機感を感じたりすることで一生懸命に取り組んで達成したという解釈が一般的だが、この場合も会計情報の大きさが組織成員を動かしているのではなく、会計情報を用いた環境が自律性を支援している環境であり、自律性の支援があるからこそ、組織成員はより高い目標を目指すという有能感をくすぐられ、何とかみんなで協力して乗り越えようという関係性の欲求を高め、より自律的に積極的に取り組むことで、お互いの創造性を引き出し合いながら一生懸命に取り組んだと解釈した方がよいのではないだろうか。

逆に言えば、同じ例が、自律性の支援が少ない環境、すなわち統制的な環境で起これば、組織成員は、どうせ無理だと思うかもしれないし、達成しなかったら自分の身はどうなるのだろうと不安を感じ、自分だけでも何とか生き残る

表1 自律性の支援と会計情報の影響力

会計情報の影響力/環境	環境	
	自律性の支援がある	自律性の支援がない=統制的
会計情報の影響力	ある	殆どない
	適正な会計情報であれば、信頼しうる情報として意味を持ち、組織成員に影響を与えることができる。	適正な会計情報であっても、統制の手段の一部として捉えられ、会計情報は自分を不安に陥れる敵となる。なお、逆の意味で捉えると、外発的動機づけを促すという影響力はある。

可能性を探ろうとするなど、統制の連鎖が起こり、内発的動機づけをますます低めるため、その組織が活性化することはないと解釈できるのである。

これらのことから、会計情報が影響力を持つかどうかは、会計情報を用いる環境の自律性の支援の程度に依存すると考えられるのである。つまり、自律性の支援のある環境下で会計情報を用いるからこそ、会計情報が意味を持ち、組織成員の行動に少なからず影響を与えることができるのである。以上のことを整理したものが表1である。

V おわりに

本稿では、まず、エンパワーメントを球状に例え、エンパワーメントのハードな側面とソフトな側面に加えて、エンパワーメントの内面を探求する必要があることを示した。このエンパワーメントの内面とは、エンパワーメントを受けた組織成員自身がどのように動機づけられていくかを考えることである。次に、Deci & Flaste (1995) をもとに、組織成員の成長、すなわち組織成員が組織の中で健全に自己を発達させるためにはどのような要素が必要かという自己の発達の視点から、内発的な動機づけの仕組みを明らかにした。そして、内発的動機づけの仕組みと社会環境からの自律性支援の関係を表す内発的動機づけによるエンパワーメントのフレームワークを示し、このフレームワークを用いて2つのケースを分析することで、内発的動機づけによるエンパワーメントの鍵となる要素を見出し、また、内発的動機づけによるエンパワーメントに活用

できる会計情報を考察してきた。

本稿の結論は次の3点に集約できる。

① 自律性の支援の連鎖が内発的動機づけによるエンパワーメントの鍵であることを示した

これまでのエンパワーメントの議論では、エンパワーメントのハードな側面やソフトな側面のように、エンパワーメントを起こしやすい条件を整えることに議論が集中し、よい条件が整えば組織成員はやる気を出し創造的な活動を行うという前提で議論が進んできた。それに対し、本稿は、その前提がどのようにして引き起こされるかというエンパワーメントの内面にまで踏み込んで、エンパワーメントの仕組みの解明を試みたのである。つまり、エンパワーメントにとって、エンパワーメントを行いやすい条件を整えることは十分条件だが、そもそも組織成員が内発的に自分自身を動機づけられるかどうか重要であり、それがエンパワーメントを促進するための必要条件となるのである。人は内発的に動機づけられていなければ、いろいろな価値や行動を自己に統合できずに自己の発達が阻害されるので、創造性、積極性、自発性、そして自律性などが生じることはないのである。

このように、内発的動機づけを高めるには、自律性を支援する環境を整え、組織成員同士の自律性の支援の連鎖を作り出すことが必要であり、このようなプロセスの結果として、内発的動機づけによるエンパワーメントが促進するのである。

② 内発的動機づけによるエンパワーメントを促進する会計情報の方向性を示したこと

行動と結果を結びつける仕組みが明らかになることは、内発的動機づけを高めるとともに、有能感を感じるための1つの手段として効果的である。このような仕組みをシンプルに見える化する役割を担うのが、エンパワーメント型の会計情報である。行動と結果のリンク、さらには結果の表示を、隠したり歪め

たり、複雑な構造にすることなく写像することが会計情報には求められており、このような会計情報こそが、内発的動機づけを高める仕組みの主要な要素の1つとなるのであり、また、エンパワーメント型の会計情報となるのである。

③ 会計情報の影響力は自律性を支援する環境に依存することを明らかにしたこと

会計情報による影響アプローチは、これまで考えられてきたような会計情報自体に影響力があるのではなく、その会計情報を用いる環境が、自律性を支援しているかどうか依存することを明らかにした。会計情報自体が組織成員を動かすのではなく、会計情報を用いる環境が自律性を支援している環境であることが、会計情報に意味を持たせ、組織成員の行動に影響力を与えるのである。

以上のように、内発的動機づけによるエンパワーメントの仕組みを考察することで、エンパワーメントのハードな側面、ソフトな側面および内面が明らかとなり、そこで用いられるエンパワーメント型の会計情報のあり方や方向性、そしてエンパワーメント型の会計情報が活きる環境を明示することができた。残りの課題としては、Deci & Flaste (1995) や宮脇 (2000) が行ったような臨床的アプローチで、自律性の支援の影響力を測定することだけでなく、企業が自律性の支援のある環境を導入する前後での会計情報の影響力の測定を行うこと、あるいは臨床的アプローチが無理な場合でも定期的な質問表調査などから、上記2つの測定を行うことが必要であろう。そして、実務からフィードバックを受ける機会を持ち、ケースを積み重ねるだけでなく、実務に対してこちらから提案を行い、さらにフィードバックを受けるという、実務と研究の共生ループを見つけ出していくことが最も重要な課題の1つである。

参 考 文 献

- Anthony, R. N., *The Management Control Function*, (Boston: Harvard Business School Press 1988).
- Csikszentmihalyi, M., *Flow: the psychology of optimal experience*, (New York: Harper & Row 1990). (今村浩明訳, 『フロー体験 喜びの現象学』, 世界思想社, 初版, 1996年。)
- Deci, E. L. & R. Flaste, *Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy*, (New York: G. P. Putnam's Sons 1995). (桜井茂男監訳, 『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ—』, 新曜社, 初版, 1999年。)
- DeCharm, R., *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*, (New York: Academic Press 1968).
- Evered, R. D. & J. C. Selman, "Coaching and the art of Management," *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 2, Autumn 1989, pp. 16-32.
- Harlow, H. F., "Motivation as a factor in the acquisition of new responses," in Lincoln, N., *Current theory and research on motivation*, (University of Nebraska Press 1953), pp. 24-49.
- Johnson, H. T., *Relevance Regained: from top-down control to bottom-up empowerment*, (New York: The Free Press 1992). (辻厚生・河田信訳, 『米国製造業の復活—トップダウン・コントロールからボトムアップ・エンパワメントへ—』, 中央経済社, 初版, 1994年。)
- , & R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, (Boston: Harvard Business School Press 1987). (鳥居宏史訳, 『レレバンス・ロスト』, 白桃書房, 初版, 1992年3月。)
- Lewin, K., *The Conceptual Representation and Measurement of Psychological Forces*, (Durham: 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, 初版, 1956年。)
- Murray, H. A., *Explorations in Personality*, (New York: Oxford University Press 1938). (外林大作訳編, 『パーソナリティ I・II』, 誠信書房, 初版, 1961・1962年。)
- Rogers, C. R., *Client-centered therapy*, (Boston: Houghton-Mifflin 1951). (友田不二男訳, 『精神療法』, 岩崎書店, 初版, 1965年。)
- Simons, R., "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review*, (March-April 1995), pp. 80-8. (宮下清訳, 「エンパワーメントを成功させる四つの方法」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, 1996年12-1月, 13-20ページ。)
- , *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, (Upper Saddle River: Prentice-Hall 2000).
- Skinner, E. A., *Perceived Control, Motivation, and Coping*, (Newbury Park: Sage Publications 1995).
- Toffler, A., *Powershift: knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*, (New York: A Bantam Book 1990).

- Tolman, E. C., *Purposive Behavior in Animals and Men*, (New York: Century 1932). (富田達彦訳, 『新行動主義心理学—動物と人間における目的的行動—』, 清水弘文堂, 初版, 1977年。)
- White, R. W., "Motivation reconsidered: The concept of competence," *Psychological Review*, Vol. 66, No. 5, 1959, pp. 297-333.
- Whitworth, L, H. Kimsey-House & P. Sandahl, *Coactive Coaching: New Skills for Coaching People toward Success in Work and Life*, (Mountain View: Davis-Black Publishing 1998). (CTI ジャパン訳, 『コーチング・バイブル』, 東洋経済新報社, 初版, 2002年。)
- 伊丹敬之・加護野忠男, 『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社, 第3版, 2003年。
- 榎本英剛, 『[図解] 部下を伸ばすコーチング』, PHP 研究所, 初版, 2005年。
- 遠藤功, 『見える化—強い企業をつくる「見える」仕組み—』, 東洋経済新報社, 初版, 2005年。
- 金井壽宏, 『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動—』, 白桃書房, 初版, 1991年。
- 桜井一紀・日経情報ストラテジー (編), 『事例で明解ビジネス現場のコーチング活用法』, 日経 BP 社, 初版, 2006年。
- 柴田昌治, 『なぜ社員はやる気をなくしているのか—危機突破の企業風土改革—』, 日本経済新聞出版社, 初版, 2007年。
- 谷武幸, 「戦略・組織構造・管理会計システム」, 『国民経済雑誌』, 第159巻第5号, 1989年5月, 31-43ページ。
- ・宮脇秀貴, 「会計情報によるエンパワメント」, 『企業会計』, 第48巻第12号, 1996年12月, 128-33ページ。
- 宮脇秀貴, 「レリバンス回復における管理会計情報の役割—ABC/Mを中心として—」, 『神戸大学修士論文』, 1996年1月。
- , 「エンパワーメントと管理会計情報—TQM 的 ABC/M の観点から—」, 『六甲台論集』, 第43巻第1号, 1996年7月, 135-55ページ。
- , 「管理会計情報と TQM—フラット型チーム組織での活用を求めて—」, 『神戸大学第二論文』, 1997年1月。
- , 「管理会計情報による TQM の活性化—エンパワーメント型の活用を求めて—」, 『香川大学経済論叢』, 第71巻第2号, 1998年9月, 211-57ページ。
- , 「ありふれた企業家物語」, 『香川大学経済論叢』, 第73巻第2号, 2000年9月, 141-73ページ。
- , 「エンパワーメント型管理会計の再考—エンパワーメント概念の拡張を求めて—」, 『香川大学経済論叢』, 第76巻第2号, 2003年7月, 191-219ページ。
- , 「エンパワーメントとコーチング—エンパワーメントのソフトな側面に焦点を当てて—」, 『香川大学経済学部研究年報』, 第46巻, 2007年3月, 205-245ページ。