

## モチベーション研究における動機概念に関する理論的整理

— McClellandの所説に基づいて —

水野基樹 川田裕次郎 飯田玲依 山本真己 東 慎治  
上野朋子 山田泰行 杉浦 幸 田中純夫

### A Theoretical Approach to Motive Concept in Motivation Study : From the Viewpoint of McClelland's Theory

Motoki MIZUNO Yujiro KAWATA Rei IIDA Masaki YAMAMOTO Shinji HIGASHI  
Tomoko UENO Yasuyuki YAMADA Miyuki SUGIURA Sumio TANAKA

#### Abstract

The psychology of motivation is a broad and loosely defined field. Furthermore, motivation is a basic psychological process. Few would deny that it is the most important focus of the micro organizational behavior. Traditionally, psychologists have not totally agreed on how to classify the various human motives, but they acknowledge that some motives are unlearned physiologically based. For that reason, it is difficult to comprehend a framework of motive concepts which can predict human behavior.

Therefore, the purpose of this paper was to review the motive concept suggested by McClelland(1987), who is most closely associated with the study of achievement motive. Specifically, first we summarized up the measurement and concepts of motive, such as "measures of human motive dispositions", "achievement motive", "power needs", "affiliative motive" and "avoidance motive". In addition, we critically reviewed and discussed them in terms of the definitions of concepts.

In conclusion, although we could grasp the implications of each motive concept, there were some ambiguities regarding McClelland's motive concepts. Thus, more elaborate conceptual regulation and detailed explanation of the connections to the concepts seem necessary in order to clarify the notion of motive concepts, because there are a number of motives which lie in a gray area from the viewpoint of human motivation described by McClelland.

#### キーワード

達成欲求理論、達成動機、パワー・ニーズ、親和動機、回避動機

## 1. 緒言

モチベーション(motivation)すなわち「動機づけ」とは、一般的に組織メンバーに対する仕事への意欲を喚起する働きであると理解されている。つまり、目標を指向する自発的行動が、どのように生起し、方向づけられ、持続するののかに関して説明する概念である。これは「動機づける」という言葉が、通常上司が部下を動機づけるというような文脈で用いられ、上意下達あるいは第三者から特定の個人や集団に対して行使されることが数多く見受けられるからである。たしかに、モチベーションを外部からの働きかけと解釈することに、ことさら違和感を感じえない。しかしながら、本来のモチベーションの概念というのは、第三者から強制的に行使されるものではなく、個人の自発的行動を引き起こすものである。

例えば、Robbins(1997)によると、「モチベーションとは、何かをしようとする意志であり、その行動ができることが条件づけとなって、何らかの欲求を満たそうとすることである」と定義している。また、Vroom(1964)は、「自主的活動の代替的形態間における個人あるいは低次の有機体によって作られる選択を統制するプロセスである」と述べている。すなわち、人間は何らかの動機に基づいて自発的な行動をするわけであるが、その動機の正体は何なのか、またいかなる心理的メカニズムによって選択が行われるのか、さらに結果としてその行動主体である個人はどのような主観的経験を得るののかに関してモチベーション理論は問題にするのである(藤芳、1988)。このような観点に立脚すれば、モチベーションとは人間の行動が単なる刺激(stimulus)→反応(response)というパターンによって説明されるのではなく、刺激→動機→選択→行動というモデルにてアプローチするために導入された概念であるといえよう。

ところで、モチベーション理論の研究スタンスを鳥瞰すると、2つのアプローチに大別できる。ひとつは内容論(content theory)と呼ばれ、人間行動のエネルギー付与の問題を扱う欲求の内容に関する研究である。動機づけされた行動に影響を及ぼす変数の実態を明らかにするものである。もう一方はプロセス論(process theory)であり、欲求によって付与されたエネルギーの強さ、持続性、方向性に関する研究であり、動機づけされた行動が呼び

起こされ、どの方向に進み、持続させられ、やがて終わるのかという過程を説明する変数を明らかにするものである。本稿においては、内容論に基軸を置くMcClellandの所説に焦点を当て、動機概念に関して明らかにすることを目的とする。すなわち、人間はどのような動機を持っているのか、その内容や種類および関連性を明らかにしようとする実体的ないし内容的な考察を試みる。とりわけ、現在までの心理学における内容論からの研究では、モチベーションはどのように説明されてきたのであろうか。一般的には、認知(cognition)、情動(emotion)、欲求(need)という心理的な要素を重視する理論群に大別することができる。

モチベーション研究の史的変遷を鑑みると、モチベーション概念を一般化して論ずるべくグランドセオリーの確立が試みられてきたことは明らかである。例えば、Freudの力動的パーソナリティ理論、Hullの動因理論、Murrayの欲求論、Maslowの欲求階層説などは、その典型的な研究の成果であろう。しかしながら、モチベーション研究におけるグランドセオリーはいまだに確立しているとは言い難い。すなわち、個々の理論が精緻化する一方で、局所的な説明に終始し、小さくまとまる傾向が見受けられるからである。例えば、欲求理論(need theory)については、MaslowとMurrayを始祖とする2つの研究系譜が存在する。Maslow理論を応用発展させた多くの研究成果については別稿に委ねたいが、Murrayは人間の欲求リストを提示して、なかでも特に仕事に関連する動機として達成動機(achievement motive)に注目した。その後、McClelland、Atkinson、Feather、Litwin=Stringerらによって着実に継承されている。

そこで、本稿においては、McClellandの所説を取り上げ、人間の動機に関する概念的整理を試みたい。その際に、McClellandが1987年に著した『Human Motivation』(梅津祐良、藺部明史、横山哲夫訳『モチベーション—「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際—』2005年、生産性出版)を拠り所にして考察を展開する。すなわち、「人間の動機傾向の測定」、「達成動機」、「パワー・ニーズ」、「親和動機」、「回避動機」という各章のテーマにつき、各概念の概要を論及・整理し、それらに対する批判的検討を加えていきたい。

## 2. 人間の動機傾向の測定

### 2. 1. 「人間の動機傾向の測定」に関する概要

ここでは、モチベーションの連鎖と呼ばれる「要求→誘因→動機傾向→喚起されたモチベーション」という一連のプロセスモデル（図1参照）に基づく動機傾向（*motive dispositions*）の強度の測定方法を検討する。モチベーションの連鎖とは、人のモチベーションがどのようにして喚起するのかという過程である。McClellandのモデルによると、食べるという行動の「要求」には、血糖値の低下（生理的要求）や、食事の時間がきたという認識（社会的要求）が相当する。これに味覚という「誘因」と、食べることへの関心である「動機傾向」が結びついたとき「喚起されたモチベーション」としての食欲が生起する。さらに、この食欲という「喚起されたモチベーション」が、食べるという実際の「行動」に結びつくかどうかは、「認知」（入手可能な食物をその人が食べるか否か）、「習慣」（その人が通常その時間に食事しているかどうか）、「機会」（実際に食べ物が入手可能かどうか）によって決まるとしている。このモデルに含まれる各プロセスを詳細に理解することにより、より多面的に動機傾向の強度を測定することが可能である。

次に、このモデルに含まれる各プロセスについて、いくつかの研究報告に基づき具体的に述べていく。要求（*demands*）とは明確な定義がされていないものの、主に生理的要求（飢え、渇き、血糖値の低下など）と社会的要求（指示、命令、承認、期待など）との2つに分類することができるとしている。さらに、要求は喚起されたモチベーションを高めることに貢献するが、もし、要求があまりに高いレベルに達すると、むしろネガティブな影響を及ぼすことになることを指摘している。

誘因（*incentives*）とは「人々が追求するか（ポジティブなもの）、あるいは回避しようとするか（ネガティブなもの）を導く、環境ないし環境と個人の関係の感情を喚起する安定的な特性」と定義されている。さらに、誘因は特定の時間や場所に限定されないという点で要求との差異を見出している。

動機傾向（*motive dispositions*）とは「予測される目標の状態、あるいは自然の誘因をめぐってつくりあげられる諸関係のネットワークの強度における個々人の差を

示すもの」と定義されている。そして、主要な動機として達成動機（*achievement motivation*）、パワー動機（*power motive*）、親和動機（*affiliation motive*）、回避動機（*avoidance motive*）の4つが存在することを指摘している。そして、これらの主要な動機の強度を測定するための最善の方法は、動機傾向を測定することであると述べている。

さらに、喚起されたモチベーション（*aroused motivation*）とは「ある動機と関連性の深い一部の誘因に対応する要求、あるいは喚起を促す合図と関連する動機傾向を満足させる仕方で行動を促すものである」としている。また、中断された仕事を完了させようとする自然の願望である「ザイガーニック効果」を例に挙げ、喚起されたモチベーションは意識されたものと意識されないものがあることを指摘している。つまり、喚起されたモチベーションの強さを示す指標としては、意識されたものと意識されないものの両方を扱う必要性を強調している。

これらの動機を測定する主要な方法としてMcClellandは以下の3つをあげている。1つ目は被験者に絵、写真、短文を示し、それに対して自由に連想してもらい、その夢（連想）の記録を分析して得点化する方法（TATに代表される夢の診断法）である。この方法は、Freudが提唱したモチベーションに関する臨床的な分析方法と実験心理学で用いられる科学的方法を統合して生み出されたものである。2つ目は、被験者に質問に答えてもらい動機の強さを測定する自己申告法である。この方法はMurrayによって用いられていたもので、他の方法と比べ、明らかな利点はコストが極めて安価であるということである。3つ目は、臨床専門医、心理学者が臨床データに基づいて動機の強さを測定する臨床的方法である。

その後、各動機傾向の強度をより正確に測定する方法を、基礎となる変数をどの程度鋭敏に反映するかという「鋭敏性（*sensitivity*）」、あるひとつの変化に限った変化を反映するかという「独自性（*uniqueness*）」、同一の条件下では繰り返し同じ数値を示すかという「信頼性（*reliability*）」、重要な変数に限定して反応するかという「妥当一有用性（*validity-utility*）」の視点から検討していくのである。これらの基準を参考に、上記の3つの方法を客観的に評価した結果、夢（連想）の記録を分析し

て得点化する方法（投影法）が最も客観的であり、最もすぐれた動機傾向の測定方法であるとMcClellandは結論づけている。

## 2. 2. McClellandの「人間の動機傾向の測定」解釈に対する批判的検討

McClellandは、「動機傾向」の強度の測定方法を検討するため、モチベーションの連鎖を提示して、そこで扱われている「要求」、「誘因」、「動機傾向」、「喚起されたモチベーション」といった概念の整理と説明を行った。次に、達成動機、パワー動機、親和動機、回避動機といった「動機傾向」を測定する方法として、夢（連想）を分析し得点化する方法、自己申告法、専門家による臨床データに基づいた測定方法の3つの測定方法が提示され、これら3つの測定方法において、最も優れた測定方法を導き出すために、「鋭敏性」、「独自性」、「信頼性」、「妥当一有用性」の視点から検討が行われた。その結果、夢（連想）を分析し得点化する方法（投影法）が最も優れた動機傾向の測定方法であることが結論づけられた。

しかしながら、「要求」、「誘因」、「動機傾向」、「喚起されたモチベーション」といった概念がそれぞれの概念と、どのように異なるのか、動機傾向の測定方法として、TATに代表されるような投影法が実際にふさわしいのか、という2つの点について十分な説明がなされていない。これは、近年のモチベーション（動機づけ）研究において研究者によって動機づけの定義が多様であること、測定にあたり投影法が採用されにくいこと、投影法を発展的に継承する研究者が非常に少ないことから理解できる。そこで、以下にはこの2点について具体的な考察を述べたい。

### 2. 2. 1. モチベーション連鎖を構成する各概念の整理について

前述の通りMcClellandによるモチベーション連鎖において扱われている各概念は、十分に整理が行われていないという印象を受ける。すなわち、「要求」、「誘因」、「動機傾向」、「喚起されたモチベーション」といった概念がそれぞれの概念と、どのように異なるのかということが不明確なのである。例えば、「誘因 (incentive)」は環境

に存在する外的要因と図示されているが、個人の中に存在すると考えられる内的要因を含む表現が多数見られる。通常、行動を生起する内的な要因は「動因 (drive)」と表現され、行動を生起する外的な条件である「誘因 (incentive)」とは一線を画するものであるが、McClellandはその点をどのように解釈しているのかが曖昧なままであり、ここに大きな疑問を残すといえる。これらの概念がモチベーションの連鎖を規定していることから、扱う用語や概念の整理を精緻に行うことが重要であると考えられる。

近年、心理学を問わず、多くの領域において動機づけに関する研究が行われてきているが、領域や研究者によって「動機づけ」という言葉の解釈は異なっているのが現状である。このことから、動機づけに関する先駆的な研究を行ってきたMcClellandによる概念整理は極めて重要であろう。

### 2. 2. 2. 投影法の実用可能性について

現在では達成動機、パワー動機、親和動機、回避動機を予測するため「動機傾向」を測定する際に、McClellandの支持する夢（連想）を分析し得点化する方法（投影法）が用いられることは非常に少ない。これは、投影法の方法自体にいくつかの問題点があるためであると推察される。そのため、以下では投影法の利点と欠点を整理し問題点を浮き彫りにしていきたい。

投影法の利点はMcClellandも指摘しているように、無意識レベルの動機傾向を測定できる点であろう。さらに、回答者が意図的に結果を操作することが比較的困難であるという長所もあげられる。一方で、テストを実施し分析する手順が複雑で、相当熟練した専門家が行った場合においても信頼性が高まらないという欠点を含んでいる。つまり、検査者の解釈によって結果が異なってしまうのである。McClellandは、こうした問題に対し、検査者間の判定に対する合意のパーセンテージを分析する方法と異なる検査者から与えられた総合得点を比較する方法を紹介している。しかし、そこには検査者の主観的な判断によるバイアスが存在することは否めない。そのため、投影法の信頼性の欠如に対し、十分に納得できる資料が提供されているとはいいがたい。

しかしながら、意識的な価値観等からの変数の影響を排除し、無意識レベルの動機傾向を測定する手段として、投影法以外の方法を見出すことが困難であることを考慮すれば、投影法の一定の価値を否定することはできない。そのため、現時点では、無意識レベルの動機傾向の測定に投影法は極めて有効な手段であると考えられる。

いずれにしても、これらの批判的検討はMcClellandのモチベーション研究そのものを否定するものではない。しかし、モチベーションとの連鎖から人の行動を理解していくためには、さらなる概念の詳説や改善の余地があることも確かである。また、測定方法においても上記の3つの方法とは異なる新たな方法についても模索していく必要があるだろう。

### 3. 達成動機

#### 3. 1. 「達成動機」に関する概要

訳者によると達成動機とは、「ものごとに真剣に取り組む、その課題をきちんとした形で達成しようとする動機」である。しかしながら本章ではMcClellandによる厳密な定義は示されていない。ここでは、達成動機の評価方法

とそれに基づく興味深い研究が数多く述べられている。達成動機の測定法としては、夢のコード化による達成ニーズ得点の算出が最善の方法であるとされている。算出された達成ニーズ得点の強度は、達成に向けての動機と成功への確率、成功に伴う誘因価値を掛け合わせることで達成意欲を示すことが可能になる。このモデルはAtkinsonモデルと呼ばれ、達成ニーズの高い人は成功確率が50%のときに最も高い達成意欲を示すことが明らかになった。現実には実際の成功確率よりも高い確率を予測するため、Litwinは本当の成功のピークは成功確率が30~40%の場合であると述べているが、50%の成功確率を伴う課題を好むことは高い達成ニーズを備える人の特徴的な傾向であるとされている。これは同時に、達成ニーズの高い人がチャレンジを含む方法へと進む傾向を持つことが示唆され、革新性を伴うことが証明されている。

では、達成ニーズの高い人がなぜ中程度の困難度を伴う課題を好むのかというと、自分の努力を明確に認識できるという理由からであるとされている。このことは、自らの努力のフィードバックを求める傾向が強いことを示し、成績などのフィードバックが得られる状況下での

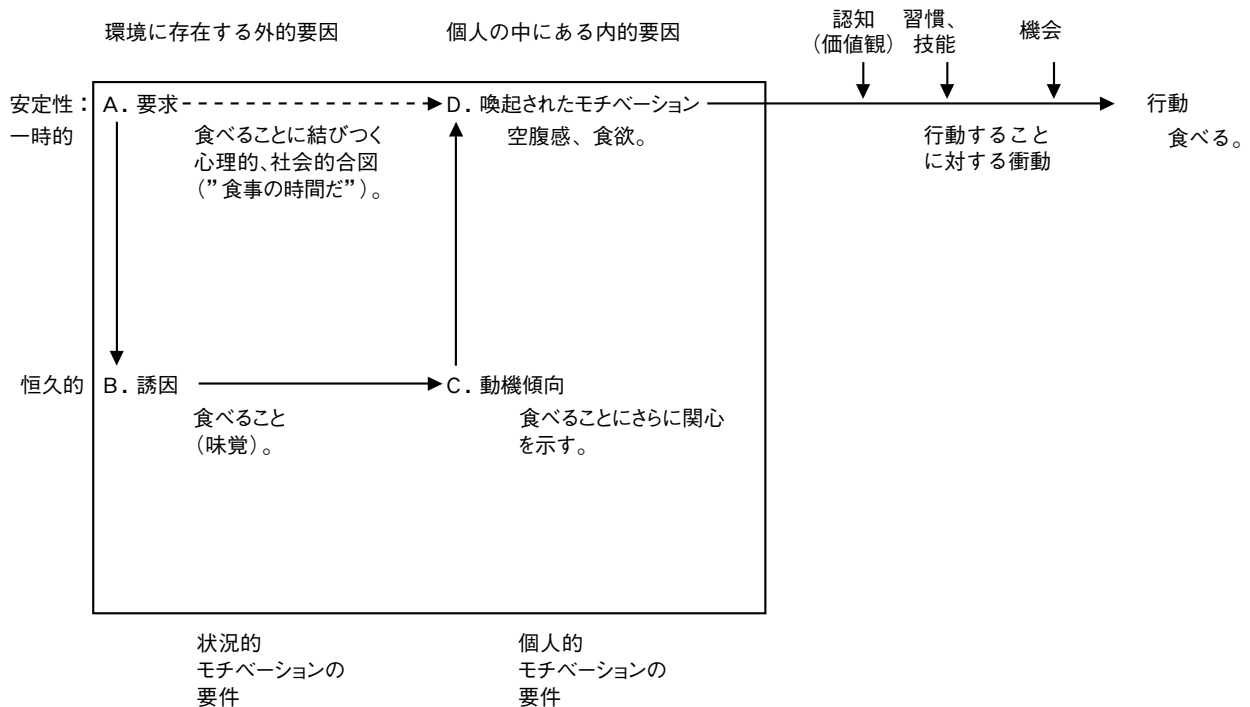


図1. 行動に導くモチベーション連鎖に含まれる要素 (McClelland, 1987 一部修正)

仕事を好むことが特徴的である。さらに、この傾向はプログラム学習など成績に関する明確なフィードバックが可能である状況において好業績を修めることにつながる。しかし、一般的なフィードバックとして用いられる金銭は達成ニーズの高い人にとっては直接的な誘因にならず、あくまでも成功の証として捉える傾向にある。これは、達成ニーズの高い人は内的に動機づけされているため、外的誘因である金銭は悪影響を及ぼしていることが考えられる。また、自らの能力やその結果としての成果に熱中するあまり、対人関係についての感受性を発揮できないという特徴も備えている。

さらに、失敗の危険を冒しながら達成や成功を希求しようとするかを示すAtkinsonのリスク・テイキングモデルに従うと、達成ニーズの高い人は自分の能力に見合った中程度の成功確率を伴う職業を選択することが予想される。Mahoneがこのモデルに基づいて検証した結果、達成ニーズの高い人の80%が「現実的な」職業選択を行っていることが明らかになった。さらに、達成ニーズの高い人は低い人に比べて企業組織における昇進がめざましいことが示され、経済的発展に対して達成動機が重要な要因のひとつであることが伺える。達成ニーズの高い人は仕事に対して積極的に取り組む傾向があるためビジネスの世界に適していると考えられ、高い達成ニーズとビジネスでの成功との間には正の関連があることが示唆されている。加えて、達成ニーズの高い人は自分の仕事に対して満足感を得て、仕事を優先させる傾向があるため、仕事の場において良好に適応できると考えられている。

これらの結果から、研究は達成動機が経済的発展の鍵を握る要因であるとの結論に向かって進められた。そこでMcClellandは、達成ニーズの高い人の共通の特徴に相当するとしてプロテスタントの企業家に注目した。その結果、宗教的体系と経済成長の関係は達成動機を媒介として検証することに成功した。プロテスタントの子供たちの行動は親たちの教育方法によって異なることが明らかになり、このことは両親による独立心と技術習得のためのトレーニングは、子供に達成ニーズを植え付けることになると証明した。その結果、親たちの行動が子供の達成ニーズの開発を促進し、活発な企業家となることで経

済成長を促進するといった一連の因果関係を明らかにするに至った。

プロテスタント革命の研究により教育方法が達成ニーズの開発に影響を及ぼすことが示唆されたが、子供の発達段階における達成ニーズの起源に関しては遺伝的要因や発達に伴う発現・向上など多くの意見が存在している。しかしながら、達成ニーズ得点は自我の発達段階と密接に関連していることをLaskerが検証するなど、達成動機が成熟度と深い関係を持つことは確認されている。さらに、幼年中期に両親、特に母親によって設定された達成ゴールが形成される達成動機の中核を強化したり、消去し得ることも証明されている。つまり、高い達成ニーズを備えた母親から過剰な要求を突きつけられたり、逆に必要な時期に要求を課せられることが子供の達成ニーズの形成に悪影響を及ぼすのである。よって、母親は目の前にいる自分の子供に対して中程度の成功確率を伴う範囲に課題を設定することで、子供への達成誘因を最大化する必要があることが示唆される。達成ニーズは自我発達の最高段階、あるいは自己に忠実な段階において最も高くなることが証明されている。

### 3. 2. McClellandの「達成動機」概念解釈に対する批判的検討

#### 3. 2. 1. 「達成動機」の概念定義の不明確性

McClellandは達成動機に焦点を当てて論じているものの、本章においては、達成動機や達成ニーズなど重要な用語について、McClelland自身による定義が明示されていない。個々の定義がしっかりとなされていないため、出現する用語の意味やその関係性が難解であり、混乱を招く危険性が指摘されよう。McClellandによる各用語の定義を明確に示すことで、より詳細に理解することが可能になるといえる。

#### 3. 2. 2. Atkinsonモデルの妥当性と信頼性

達成意欲を示すものとしてAtkinsonモデルが提示されているものの、妥当性や信頼性については言及されていない。このモデルがどの程度の妥当性や信頼性が確保されているのか示されないため、算出される数値の信憑性が問われることは言を俟たない。そこで今後の課題とし

て、Atkinsonモデルの妥当性や信頼性が証明されることにより、高い達成ニーズを備える人が中程度の困難度を伴う課題を好む特徴に対しても説得力が増すものと考えられる。

### 3. 2. 3. 実験方法の適切性

高い達成ニーズを備える人の特徴を捉えるために記載されている多くの実験は、困難度のみを対象とした実験である。別の要素として困難度に「時間」というタスクを加えて実験を行うことにより、異なる結果が得られる可能性が考えられる。実際の仕事現場において、困難度のみが課せられた状況下で仕事を行うことは考えにくく、同時にいくつかのタスクが課せられていることが予想される。そのため、高い達成ニーズを備える人が困難度に加えて別のタスクを課せられたとしても好業績を修める能力を有するか否かは重要な問題といえる。しかしながら、McClellandが実施した実験は、困難度のみを捉えて実験を行っているため結果に疑問が生じることは否めない。今後は困難度に加えていくつかのタスクが課せられた状況下での実験結果を示して、高い達成ニーズ得点を備える人の特徴を精緻に検証する必要があるといえる。

上述のごとく、いくつかの疑問点は挙げられるが、高い達成ニーズを持つ者の特徴を捉えるという視点においては概ね理解することが可能であり、達成動機研究の基盤としての役割を果たすと考えられる。

## 4. パワー・ニーズ

### 4. 1. 「パワー・ニーズ」に関する概要

本章ではパワー・ニーズに焦点が当てられる。ここではまず、パワー・ニーズの測定方法の変遷についてまとめられている。そして、パワー・ニーズに関する主だった研究を紹介している。とりわけここでは、パワー・ニーズの高い人が示す特徴やパワー動機の役割、パワー・ニーズとリーダーシップの関係、米国の大統領の動機プロフィール、抑制されたパワー動機症候群といったキーワードが扱われている。

パワー・ニーズの測定方法の起源は、達成動機の測定方法を基にした投影法によるものであり、Veroffによって考案された。しかし、測定方法の作成段階において、

被験者のパワー動機を喚起させる条件が強い不安の要素を含んでいたため、測定された結果にも望ましい以上に不安の要素が含まれていた。そこで、Ulemanは強い不安の要素が存在しない状況で実験を行い、影響ニーズと呼ばれるコーディング・システムを考案した。これらの結果を踏まえて、Winterは動機の積極的取り組み部分であるパワーへの期待と回避部分であるパワーへの恐れを区別した測定方法を考案した。今日では、このWinterの測定方法が最も広く使われている。また、この方法によって測定されたものがパワー動機である科学的根拠をエピネフリンなどの生理的指標の増減から説明している。

パワー・ニーズの高い人は攻撃的または独断的傾向が強いとされている。しかし、パワー・ニーズの高い人が攻撃的な行動をとるかどうかは技能あるいは習慣や価値観のような他の行動決定要因に影響を受けると考えられる。そのため、パワー・ニーズの高いことが、現代社会において制御され抑制されている攻撃性に結びつくとは限らない。パワー・ニーズの高い人は世間から一般的に反社会的であると思われることから、自らを否定的に捉え、多くの感情的な問題を抱える傾向がある。行動的特徴としては、より社交的なやり方で影響力を発揮するために、公的に影響力のある仕事を求める傾向や、自分自身を力強く見せるために自らの権威を示すような力のシンボル（名声表示物）を集める傾向などがある。また、Atkinsonのリスク・テイキング・モデルにパワー・ニーズを適用しようと試みたが、パワー・ニーズの高い人は何らかの方法で重要と認識される確率を考えて課題を選択するため、達成の必要性以外の動機による選択にあてはめることには非常に注意が必要であるという結果がもたらされた。

カタルシスでは、パワー動機を発現させることにより、パワー動機そのものの強度が減少するかどうかを様々な実験を通して明らかにしようとした。その結果、パワー動機が強いあるいは喚起されている人々にとって、パワー動機が発現がその強度を減少させるといういくつかの証拠が得られた。しかし、多くの研究が重要な非動機的な要因のある攻撃性に対するカタルシスの効果テストに集中しているために、結論が確定しているというには程遠いとされている。

飲酒におけるパワー動機の役割では、アルコールが男性をより力強く、そして女性をより友好的にすると述べられている。また、独断性（パワー）と活動の抑制の2つの独立した要因から、すべての変数の相関関係を説明し、抑制要因がパワー・ニーズを和らげる非常に重要な中和要因であるとしている。

パワー・ニーズとリーダーシップの関係では、自己主張が衝動的である征服者症候群、自己主張が統制され制御されているリーダーシップ動機症候群の2つのリーダーシップのタイプを紹介している。そして、いくつかの研究結果を提示しながら、リーダーシップ動機症候群が多くの場合で望まれるタイプであると述べている。

アメリカ大統領の動機プロフィールでは、Winterが各大統領の就任演説の中のモチベーション像をコード化することによって得られたパワー・ニーズ、達成ニーズ、親和ニーズのスコアを基に、どのような人物がリーダーとして適任であったかを議論している。さらにまた、過激派の動機プロフィールについても紹介している。

抑制されたパワー動機症候群と病気の感染性では、リーダーシップ動機症候群やタイプAの人々は高いパワー・ニーズを抑圧することが多いため、心血管疾患に陥りやすい傾向があると述べられている。また、地位の喪失とパワー・ニーズの発達の関係性についても紹介されている。

#### 4. 2. McClellandの「パワー・ニーズ」概念解釈に対する批判的検討

##### 4. 2. 1. 構成上の問題

McClellandは「パワー・ニーズ」というテーマで論理を展開しているにもかかわらず、パワー・ニーズそのものの定義が規定されていない。また、パワー・ニーズと類似の概念であると考えられるパワー動機についても厳密な定義がなされていないため、両者の相違点を理解することができない。実証的研究を多分に含んでいることは読者への理解を促すが、タイトルと内容が合致しない点や各節の繋がりが希薄であるといった点もMcClellandの解釈の理解を困難にしている。

#### 4. 2. 2. 「パワー・ニーズ」と「パワー動機」に対する概念的把握の曖昧性

McClellandは、パワー動機を「相手を攻撃、援助、忠告、統制するなどの強い行為、相手の感情を動かすような行為、名声を挙げることへの関心、などに対する欲求」と否定的な表現で定義している。また、「パワー・ニーズ」の論述も、それを持つことが人々にとって望ましくない人格であるとする表現が数多く見られる。しかし、様々な分野において大成するためにパワー・ニーズが不可欠な要素であることを踏まえれば、否定的側面が前提であるかのような文脈には些か抵抗を感じざるをえない。

また、パワー・ニーズが攻撃性と同様（同義）なものであるかのような表現を用いて述べられている。パワー・ニーズの概念に攻撃性が関連することは確かであるが、攻撃性はあくまでも1つの要素に過ぎず、パワー・ニーズと攻撃性は同様ではないとの立場で論理が展開されるべきであろう。

### 5. 親和動機

#### 5. 1. 「親和動機」に関する概要

ここでは、親和ニーズの強い人の特徴、緊密動機の必要性、最後に親和動機と健康の関連性が検討され、親和動機の起源と今後の展開についても論じられている。

親和ニーズの高い人にとって、非常に重要な対象は人間そのものである。例をあげると、具体的には、熟練者より友人を仕事仲間として優先したり、課題の遂行に関することよりも、グループの協力関係に関するフィードバックを好む。だが、人間に関するポジティブなバイアスは他の要因から影響を受け、友好的なグループにいたとしても他者への積極的な行動につながるものではないとしている。一般的に、他者に対する配慮のある人は他者の願望によく協力し、よく順応することが当然であるように思われているが、研究データではそのような単純な一般化は認められていない。さらに、親和ニーズは、男女差があり、協力や順応が違い一定なものではなく、社会的支持の有無や多数派との葛藤は複雑である。また、親和ニーズの高い人は、ルーレットのような争いゲームを好まなく、模擬ゲームなどに加わるとき受動的で、他者を否定的な言葉で語ることはしない。さらに、親和ニ



ーズの高い人は、マネジメント向きではないとしており、実際、親和ニーズの高い人が経営者としてはあまり成功していないことを指摘している。ただし例外もあるとして、親和ニーズの高い人たちの能力が管理統合的な仕事に生かされる場合もあると報告している。

次に、McAdamsは、親和動機のポジティブな側面の測定に対して、抜本的に見直す必要があることを主張している。また、親和を喚起する条件を解放、接触、相互会話、歓喜、団楽、関心、気遣いなどの強調にあるとし、これを緊密動機 (intimacy motive) としている。緊密性動機スコアの測定法は、親和を喚起する条件にある人たちの物語 (報告) を比較検討している。緊密性のスコアリング・システムは、愛情、あるいはポジティブな親和動機の核心を捉えたものであり、親和ニーズのスコアリング・システムよりも明確に本質を捉えられるとしている。緊密動機と親和動機は似たような概念になるのではないかということについて、McAdams=Powersは両者の相関関係はわずか0.32 (信頼度5%) に過ぎないと報告し、その相違に言及している。例えば、実際の傾向は、高い緊密性動機は、より誠実に、より愛情深くより協力的に行動しようとするが、高い親和ニーズをもつ者は他者との相互関係を求め積極的な働きかけをする。

最後に親和動機と健康との関連について。親和動機は健康を促進することを紹介している。具体的には、唾液中の免疫性急血球素 (S-IgA) がマザーテレサの愛の力を視聴したことで、S-IgA濃度が上昇したことをあげ、病気への耐性に役立っていることを示唆している。さらに、囚人を対象に、親和動機とストレスの関係から親和動機が高い人ほど大きな病気をしていないことなども挙げている。つまり、リラックスした親和症候群は、ストレスの影響を受けにくく、免疫システムがよく機能していて、親和動機つまり人を愛し愛される能力はとにかくすぐれた健康と関係があるとしている。

## 5. 2. McClellandの「親和動機」概念解釈に対する批判的検討

### 5. 2. 1. 概念構成上の問題

「親和動機」というテーマでMcClellandは論を展開しているが、親和動機に対する厳格な定義づけもなく、愛

情との関連性も不十分なままであるので、親和動機の実体への理解を困難にしている。さらに、親和動機の説明が不十分なまま、緊密動機という別概念が出現することにより、一層の困難を招いてしまっている。さらに、健康と起源の議論は、論からすると浮いてしまい、結局この章で何が言いたかったのか整理をしづらくしている。

### 5. 2. 2. 「親和動機」と「緊密動機」の位置づけの曖昧性

親和動機と緊密動機は、結論として、概念的に曖昧であることが挙げられる。親和動機に対して緊密動機が人間のモチベーションに対してどのような役割および位置づけが可能であるのかが明確ではない。親和動機に並んで緊密動機があるのか、親和動機の中に考えるべき動機のひとつとして緊密動機があるのかが見えてこない。この点を明確にすることが、人間のモチベーションのメカニズムを考えるうえでは重要であり、概念的な論理展開の一貫性が欠けているのではないかとこの疑問が残る。

## 6. 回避動機

### 6. 1. 「回避動機」に関する概要

これまで、McClellandに依拠しながら、人間の動機傾向の測定や達成動機、パワー・ニーズ、親和動機といった積極的取り組み動機が明らかにされてきた。それに対し、ここで扱う回避動機には、いまだ明確な定義づけがなされておらず、その測定法についても、未解明な部分が多いとされている。McClellandは、そのことを前提として、回避動機についての研究成果の検討が述べられる。

動機としての一般的な不安感、失敗への恐れ、拒絶されることへの恐れ、成功への恐れ、を中心とした概念構成から成り立っている。以下では、この順番に沿って回避動機に関して考察を行っていく。

まず、一般的な不安感であるが、個人がどれだけ不安や懸念を感じているかの程度を測定するために、これまでは自己評価による質問紙が多く開発されてきた。それについては、不安感動機というものが、回避することが目的なのか否かが問題となる。つまり、「動機」そのものが、動機を満たすための「目的」や「誘因」によって定義されるからである。

Atkinsonは、物事に取り組み、達成しようとする誘因の対極にあるイメージとして、「怖れを回避する」誘因を考え出した。怖れの気持ちを回避するモチベーションに対しての公式は、達成モチベーションに対する公式に正に準拠するものであった。それは、失敗を避けるための傾向は、「失敗を避ける動機」と「失敗の確率」と「失敗に伴うネガティブな誘因価値」の積であると考えられた。これは、既述の達成動機に伴う、「積極的な取り組み」の側面がどのように機能するのかとほぼ同様なものといえる。例えば、難しい課題の場合には、失敗への可能性は高くなり、ネガティブな誘因価値は比較的低下することから、各変数の積は、かなり弱い回避傾向を示すことになる。また、易しい課題に対する2つの変数の数値は、上のケースと逆の関係を示し、その積である回避傾向も低くなる。さらに、回避傾向が最大値に達するのは、中程度の困難度を示す課題のときであるとされ、これは、成功に伴う誘因価値によって中程度の難しさの課題が最大の取り組み傾向を生む状況と、同様な関係を示しているのである。このように、失敗への怖れの尺度で高い得点をあげた人たちにどのような特徴があるのかを考えてみると、課題を回避する傾向、そして、職業選択をはじめとする現実的な選択を回避する傾向があるとされている。そこで問題となるのが、それらの失敗への怖れをどのように測定するかについてである。それは、夢物語によって語られた特徴に基づく得点化システムによる測定が主になされている。

次に、回避動機として、拒絶されることへの怖れがある。親和ニーズは、本来的には拒絶されることに対する怖れの測定であり、親和動機はポジティブな親和傾向に対する優れた指標であることが主張されている。この拒絶されることへの怖れと、失敗への怖れ、承認を求める動機との間に見られる関係については、特に失敗への怖れと拒絶されることへの怖れが密接に関連し合っていることが明らかになっている。さらに、それは両者ともに社会的承認を求めるニーズから生まれていると結論付けられるのである。先に述べたように、親和ニーズの得点は拒絶に対する怖れの測定と本来的には変わらないことから、社会的承認ニーズの高い人の示す行動は、失敗への怖れと拒絶されることへの怖れに伴う得点の高い人の

示す行動と極めて似通っているとされている。

さらには、成功への怖れがあげられる。性差について注目すると、女性は男性に比べて「攻撃的、競争的とみられること」に懸念しがちであるとしている。特に、男性に比べて「良い成績を上げたことによってみんなから拒絶されることを怖れている」ことがあり、これを成功への怖れの得点と名づけている。

以上、いくつかの「怖れ」を例にとり、回避動機を説明し、その測定法も挙げられた。しかし、現状としては、回避動機の重要性や関連性、測定法に未解明な部分が多く、積極的取り組み動機との関連も含めた、回避動機分野でのシステムティックな研究が今後の課題として求められているといえる。

## 6. 2. McClellandの「回避動機」概念解釈に対する批判的検討

### 6. 2. 1. 全体的動機概念における「回避動機」の位置づけの曖昧性

「回避動機」が、これまで述べられてきた達成動機や親和動機と同列に位置づけられるものなのかどうか疑問が湧き上がる。もし、同列のものであるとして考えたとき、「回避動機」とはいかなるものなのかについての記述の情報量が少ないように見受けられる。回避動機の対極にあるものが、達成動機や親和動機であるのか、あるいは達成動機や親和動機の根本をなすものとして回避動機が存在するのか。また、「なぜ回避するのか」に対する回答が不安を取り除くため、および刺激を回避するためであるという主張にも容易には同意できない。もしそうだとすると、動機そのものが心理学的に不快感を回避し、刺激を和らげるものとして捉える必要性がなくなってしまう可能性が考えられる。

### 6. 2. 2. 「回避動機」と「失敗の恐れ」の不明瞭性

「失敗への怖れ」そのものが、回避動機といえることになるのだろうかという点を考慮しなければなるまい。さらには、「失敗への怖れ」がどのような現象であるのか定義されていないことに問題の根源が考えられ、それを測定することが、回避動機を間接的に測定しているのかわるか、および回避動機や「失敗への怖れ」の位置づけ

が極めて不明瞭である。

### 6. 2. 3. 「恐れ」と「不安」の概念的曖昧性

「怖れ」の定義づけがされていない、「怖れ」に対して個人はそれを回避するのか、もしくは対処するのか、といった選択肢によっても行動は異なると考えられる。また、詳細には、「怖れ」と「不安」が同じものであるのかどうかを明らかにする必要があると考えられる。

以上、主に3点を中心に批判的検討を加えたが、これらの概念を適切に整理したうえで、回避動機を詳述することが望ましいと考えられる。

## 7. 結 語

一般的に、McClellandはMurrayの欲求リストを基礎として、対象を組織の中の人間に限定して、組織内の人間行動に関する研究を展開した。その結果として、達成欲求理論(achievement motivation theory)を提唱した研究者として広く知られている。基本的には、達成動機の基準と強さ、および達成志向型人間の実体について明らかにしたのである。しかしながら近年では、人間の動機(概念) そのものに関する研究を世に問うている。

本稿は、McClellandが1987年に著した書物『Human Motivation』(梅津祐良、藺部明史、横山哲夫訳『モチベーション—「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際—』2005年、生産性出版)を拠り所にして考察を展開した。いわゆる、「人間の動機傾向の測定」、「達成動機」、「パワー・ニーズ」、「親和動機」、「回避動機」というパースペクティブから、それぞれの概念を整理して、各々に対する若干の批判的検討を加えてきた。たしかに、各動機概念が含意するものは把握できた。しかし、各概念間の関連性や類似する用語との相違点などにおいて、いくつかの疑問点があったことも事実である。今後は、より精緻な概念規定および人間行動の全体性のなかでの各概念の位置づけなどを丁寧に検討するという作業が残されていよう。

## 参考文献

- [1] Atkinson, J. W. Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 1957, 64, 359-372.
- [2] Atkinson, J. W., & Litwin, G. H. Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, 60, 52-63.
- [3] Atkinson, J. W., & Raphelson, A. C. Individual differences in motivation and behavior in particular situations. *Journal of Personality*, 1956, 24, 351-363.
- [4] 藤芳誠一編著『経営管理学事典』泉文堂、1988年。
- [5] Lasker, H.M. Ego development and motivation: A cross-cultural cognitive-developmental analysis of Achievement. Unpublished doctoral dissertation, University of Chicago, Department of Sociology, 1978.
- [6] Mahone, C. H. Fear of failure and unrealistic vocational aspiration. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, 60, 253-261.
- [7] McAdams, D. P., & Powers, J. Themes of intimacy in behavior and thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981, 40, 573-587.
- [8] 宮本美沙子、奈須正裕編著『達成動機の理論と展開 続・達成動機の心理学』金子書房、1995年。
- [9] Murray, H. A. *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press, 1983.
- [10] Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior 5th Edition*, Prentice-Hall, 1997. (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、1997年)。
- [11] Shipley, T. E., Jr., & Veroff, J. A projective measure of need for affiliation. *Journal of Experimental Psychology*, 1952, 43, 349-356.
- [12] 中島義明、安藤清志、子安増生、坂野雄二、繁榊算男、立花政夫、箱田裕司編著『心理学辞典』有斐閣、2004年。
- [13] 上淵寿編著『動機づけ研究の最前線』北大路書房、2004年。
- [14] 上田泰著『組織行動研究の展開』白桃書房、2003年。
- [15] Uleman, J. S. The need for influence: Development and validation of a measure, in comparison with a need for power. *Genetic Psychology Monographs*, 1972, 85, 157-214.
- [16] Veroff, J. Development and validation of a projective measure of power motivation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1957, 54, 1-8.
- [17] Winter, D. G. Power motivation in thought and action. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1967.
- [18] Winter, D. G. The power motive. New York: Free Press, 1973.