

思いを創造に  
Cause Related Innovation

イノベーションと組織のダイナミズム研究部会

2015年2月28日 定例研究会 文献紹介

於サイボーズ本社 会議室

2015年2月28日

サステナブル・イノベーションズ株式会社 池邊純一

2015年 2月28日

# 人を伸ばす力 内発と自律のすすめ

エドワード・L・デシ+リチャード・フラスト

桜井茂男監訳 初版1999年6月15日、新曜社

V2 2015.2.28

原題 WHY WE DO WHAT WE DO  
The dynamics of personal autonomy  
by Edward L.Deci and Richard Flaste 1995

# 著者、監訳者

## People—Edward L. Deci

Professor Deci is interested in human motivation, particularly the nature and development of self-determination.

### Research Interests

I examine a variety of issues in human motivation, isolating basic processes and testing their application to education, health care, parenting, mental health, and work organizations in the US and across cultures. Using both laboratory and field methods, my work focuses primarily on the nature and development of self-determination. For more detail, please see the [Self-Determination Theory website](#).



### Quick Facts

Title: Professor of Psychology

Education: Ph.D., Carnegie-Mellon University

Edward L. Deci : ロチェスター大学教授 (1999年当時)

Richard Flaste : ニューヨークタイムズ元編集者 (1999年当時)

桜井茂男 : 1956年、発達心理学者、筑波大学教授。長野県生まれ。1981年信州大学教育学部小学校教員養成課程教育心理学科卒業。1986年筑波大学大学院博士課程心理学研究科心理学専攻修了、「内発的動機づけに関する自己評価的モデルの実証的研究」で教育学博士。1987年奈良教育大学助教授、筑波大学人間系心理学域助教授、教授。 (Wiki Pedia 2015.2.21 検索)

# 過去の研究

1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010

●  
F.W.テイラー  
科学的管理論  
1895 科学的管理法

●  
ジークムント・フロイト  
心理学、精神分析  
1917 精神分析入門

●  
A.アドラー  
共同体感覚  
1932 人生の意味の心理学

●  
G.E.メイヨー  
人間関係論  
1933 産業文明における人間問題  
1945 アメリカ文明と労働

●  
C.I.バーナード  
組織論  
1938 経営者の役割

●  
F.J.レスリスパーガー  
ホーソン実験  
1941 経営と勤労意欲

●  
D.マグレガー  
X-Y 理論  
1960 企業の人間的側面

●  
R.リッカート  
システム4  
1961 経営の行動科学  
1964 組織の行動科学  
1976 コンフリクトの行動科学

● ●  
A.H.マズロー  
欲求階層説  
1962 完全なる人間  
1965 人間性の心理学  
1967 自己実現の経営  
1976 アメリカ心理学会会長

●  
C.R.ロジャース  
ヒューマニスティック心理学  
1962 人間性心理学会

●  
F.I.ハーツバーグ  
動機づけ-衛生理論  
1959 The Motivation to Work  
1966 仕事と人間性  
1976 能率と人間性

● V.H.ヴルーム  
期待理論  
1964 仕事とモチベーション

● H.A.サイモン  
意思決定論  
1976 経営行動  
1977 意思決定の科学

●  
E.L.デシ  
内発的動機づけ  
1975 内発的動機づけ

人間=生命体  
主体的に周囲の世界に参加  
生命的な統合  
生命としての統合プロセスを経て発達していく



赤ちゃん=野蛮人論  
飼いならされるのを待っている存在  
人間=機械  
受動的メカニズム論

# 内発的動機づけに関する研究の流れ

表1 内発的動機づけについての多様な概念化と各々のアプローチの主たる提案者についての一覧

アプローチ		提案者
■動因命名	Drive naming	
探索動因	Exploratory drive	モンゴメリー, 1954
退屈回避	Avoid boredom	マイヤーズとミラー, 1954
操作動因	Manipulation drive	ハーロー, 1953
感性動因	Sensory drive	アイザック, 1962
視覚的探索	Visual exploration	バトラー, 1953
■最適不適合 (心理学的過程)	Optimal incongruity (Psychological processes)	
最適不適合	Optimal incongruity	ハント, 1955; デンバーと アール, 1957
最適喚起ポテンシャル	Optimal arousal potential	バーライン, 1971 a
順応水準からのズレ	Discrepancy from adaptation level	マクレランドら, 1953
■最適覚醒 (生理学的過程)	Optimal arousal (physiological processes)	ヘップ, 1955; リューバ, 1955; フィスクとマディ, 1961
■不確かさの低減	Uncertainty reduction	
不確かさの解消	Resolve uncertainty	ケイガン, 1972
不協和の低減	Dissonance reduction	フェスティンガー, 1957
不確かさの低減	Uncertainty reduction	ランツェッタ, 1971
■有能さと自己決定	Competence and self-determination	
イフェクタンス	Effectance	ホワイト, 1959
自己決定	Self-determination	アンジャル, 1941
主体的因果律	Personal causation	ドゥ・チャームズ, 1968
有能さと自己決定	Competence and self-determination	デシら, 1973

E.L.デシ、安藤延男・石田梅男訳、1980、『内発的動機づけ 実験社会心理学的アプローチ』、誠信書房  
INTRINSIC MOTIVATION, 1975

# 目次

---

---

第1章 権威と不服従

## 第Ⅰ部 自律性と有能感がなぜ大切なのか

第2章 金だけが目的さ ―報酬と阻害についての初期の実験

第3章 自律を求めて

第4章 内発的動機づけと外発的動機づけ ―それぞれがもたらすもの

第5章 有能感をもって世界とかかわる

## 第Ⅱ部 人との絆がもつ役割

第6章 発達の内なる力

第7章 社会の一員になるとき

第8章 社会のなかの自己

第9章 病める社会のなかで

## 第Ⅲ部 どうしたらうまくいくか

第10章 いかに自律を促進するか

第11章 健康な行動を促進する

第12章 統制されても自律的に生きる

## 第Ⅳ部 この本で言いたかったこと

第13章 自由の意味

## あるユダヤ人の寓話 「第2章 金だけが目的さ」より引用

---

ある町の偏屈な男たちが、洋装店を目抜き通りに開いたユダヤ人の男性を町から追い出そうと躍起になっていた。

彼らは、その洋服屋に嫌がらせをするために一団の乱暴者を送りこんだ。この不良たちは店の前で毎日、大声でやじったりののしったりする手はずだった。ぞっとするような事態だったが、その洋服屋は賢かった。

不良たちがやってきたある日、洋服屋は彼らのやじったりののしったりする努力に対して全員に10セントコインを一枚ずつ手渡した。すると彼らは喜んで、ますます無礼なことを叫び続けた。次の日も彼らは10セントを期待して騒ぎにやってきた。しかし、今度は5セントしかあげる余裕がないと洋服屋は告げ、全員に5セントのコインを受け取り、叫ぶだけ叫んで帰っていった。次の日、彼らはまたやってきた。今度は1セントしかあげられないと洋服屋は言っ、コインを手渡そうとした。それを聞いて憤慨した不良たちは、あざ笑いながら言い捨てた。おれたちには、1セントぽっちはした金のためにわざわざやじるような暇はないんだ、と。

そして彼らは騒ぐことなく立ち去った。結局、洋服屋は不良たちの嫌がらせを阻止することに成功したのであった。

## 本書の目的とデシの問題意識

---

---

この本のねらいを手短かに述べておこう。それは、さまざまな動機づけ研究から自律性と責任感の関係について探り、疎外をもたらす世界において責任ある行動を促すという問題に活かすことである。

現代社会に蔓延する無責任や自己疎外を一層拡大するのではなく、自分自身の意志によって行動を持続させるにはどうしたらよいか。

われわれのほんとうの仕事は、彼らが自分自身の意志で自主的に活動に取り組むよう促すことであり、それによって将来、われわれが側にいて援助の手をさしのべなくても、彼らが自由に活動出来るようにすることである。

正しい問いは「他者をどのように動機づけるか」ではない。「どのようにすれば他者が自らを動機づける条件を生み出せるか」を問わなければならない。

## 内発的動機づけの概念化

---

**内発的に動機づけられた行動とは、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定であると感知することのできるような行動である。**

有能さ(competence)とは、自己の環境を効果的に処理することのできる人の能力(ability)もしくは力量(capacity)を指している。この概念は、探索や操作、注意、近く、思考、ひいてはコミュニケーションなどの事柄も包含している。

個体は、環境を処置するに際しての能力を習得することによって、自律性を増していく。アンジャール(Angyal,1941)は、人間というものは、自己決定(self-determination)への傾向を有していると示唆している。

E.L.デシ、安藤延男・石田梅男訳、1980、『内発的動機づけ 実験社会心理学的アプローチ』、誠信書房  
INTRINSIC MOTIVATION,1975

Angyal,A. Foundations for a science of personality. New York: Commonwealth Fund,1941

**内発的動機づけとは、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行う行為の過程を意味する。**

内発的動機づけがもたらす「報酬」は、楽しさと達成の感覚であり、それは、人が自由に活動をするときに自然に生じる。したがって、その仕事をこなす力があるという感覚は、内発的な満足の重要な側面である。うまくこなせるという感覚それ自体が人に満足感をもたらす。そして、生涯にわたる職業へとみちびく最初の力にもなりうる。仕事に打ち込めば打ち込むほど、いっそうそうした感覚を得ることができると気づき、いっそう大きな内発的な満足を経験するだろう。

## 内発的動機づけの概念化

---

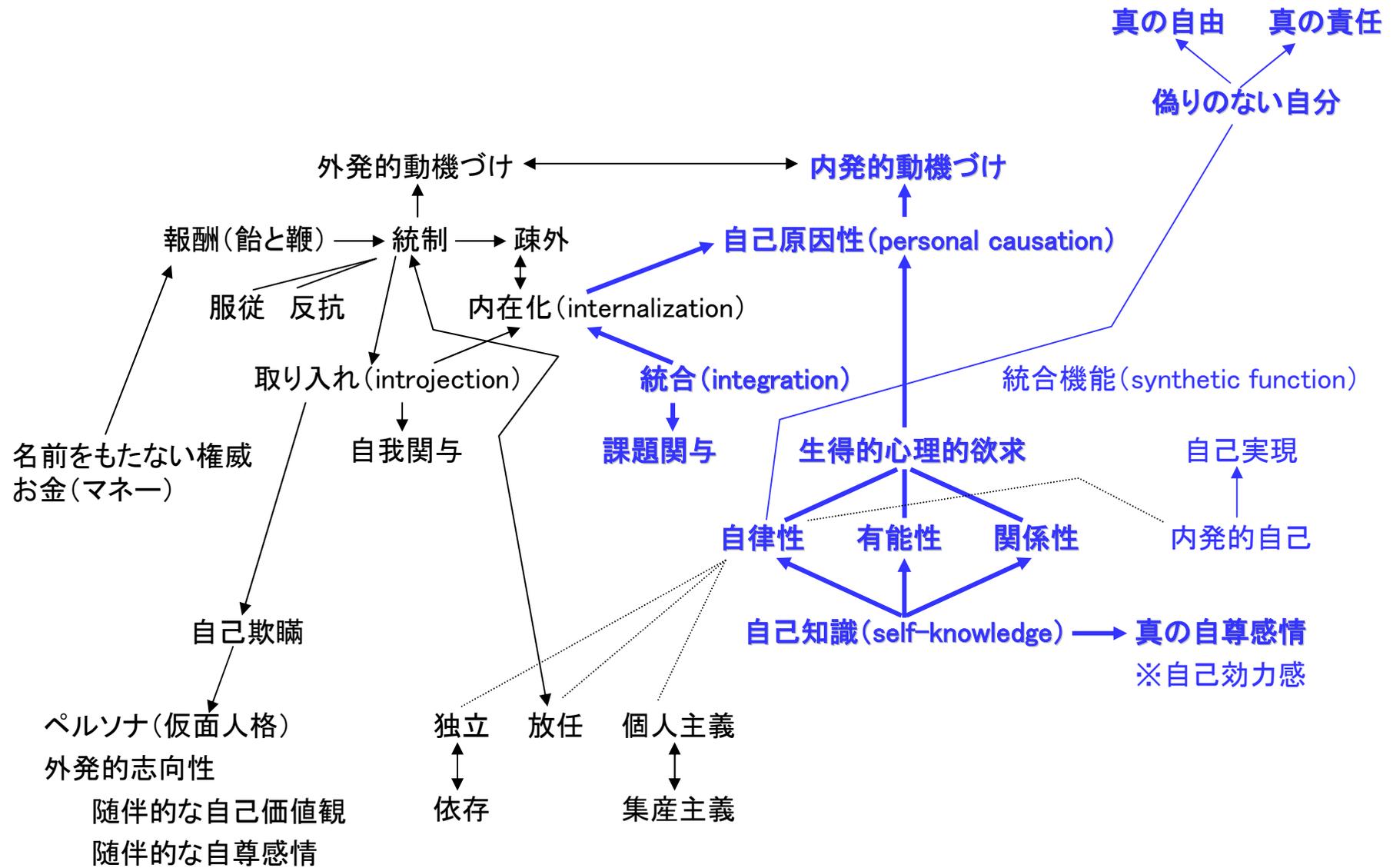
---

自律的であることは、自己と一致した行動をすることを意味する。言い換えれば、自由に自発的に行動することである。

自律的であるとき、その人はほんとうにしたいことをしている。興味をもって没頭していると感じている。たしかな自分から発した行動なので、それは偽りのない自分 (authentic) である。

統制されているときはそれとは対照的に、圧力をかけられて行動していることを意味する。統制されているとき、その行動を受け入れているとは感じられない。そういう行動は自己の表現ではない。なぜなら、統制に自己が従属しているからである。

# 本書のキーワード構成 (私案+試案)



## デシの主張（内発的動機づけについて）

---

ほとんどの人は、もっとも効果的な動機づけは本人の外から与えられるモノ、熟達した人が与えてくれるものと考えている。（中略）ライアンと私が行った研究ではすべてが、それとは正反対であった。外から動機づけられるよりも自分で自分を動機づけるほうが、創造性、責任感、健康な行動、変化の持続性といった点で優れていたのである。外的なプレッシャー（そして、それらが内在化されたもの）によって服従させることもできるが、じつは服従には強い反抗への衝動を含む多様な否定的結果が伴うのである。

報酬、強要、脅し、監視、評価— このような方法を人の行動を動機づけるために利用することに私は原則的に反対する。

内発的動機づけは、豊かな経験、概念の理解度の深さ、レベルの高い創造性、よりよい問題解決を導く。その一方で、統制は、内発的動機づけや課題の遂行を低下させるだけでなく、損得勘定の実理にさとい人には残念なことに、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。

## デシの主張（自律について）

---

---

自律性を主張することは、自分だけの世界に浸ることを求めているわけではない。真に自分らしくあることには、他者の幸福に対する責任を受け入れることもともなうからである。他者とつながっていると感じたいという欲求が、人に文化の諸側面を自然に身につけさせ、あるいは同化させ、その結果創意あふれる社会的貢献をするようになる。

より大きな富と権力を求めて戦い続けている、野心的で競争的なビジネスマンは、粗野な個人主義者であるかも知れないが、自律性の見本ではない。彼らの目標追求が、たとえ個人の内部から発したものであったとしても、それが圧力をかけられ、強要されたものであるかぎり、個人主義的ではあるが自律的ではないのである。もちろん、多くの人々は個人主義の考え方に大きな魅力を感じるに違いない。しかしその魅力は、生得的欲求に基づくというよりは、資本主義経済における達成への強迫観念から来たものである。

われわれの社会は、物質的な蓄財に高い価値をおいているため、人々は随伴的な愛情と同様に随伴的な金銭的報酬に統制されやすい。ゆえに、上の立場の人がこうした随伴性を統制に用いると、それを受け取る子ども、生徒、被雇用者、患者などに明らかな否定的な影響を与えることになる。そのようにして、統制的に報酬を用いる上の立場にいる人は、最終的にはシステム内にいる多くの人々の心理的な自由を制限するプロセスの促進者になるのである。アメリカのシステムは、欲求に従って結果を追求する自由を実際与えるが、逆説的なことに、その望ましい結果の追求が、自由を制限することになるのである。

## デシの主張（真に自律的であるということの意味）

---

人間の自由とは、真に自律的であることを意味する。そして取り入れられたもの、固定した内在的な構造、麻痺した自己吟味、制限への反抗などに縛られずに行動することを意味する。自由であることは、意志にもとづいていると感じられることであり、真の自己によって自らの行為が決定されていることを意味する。

しかし、自由であることは、他者を犠牲にして自分自身のことをすることを意味しない。むしろ、他者への関心と環境への尊重を必要とする。なぜなら、それは人間の絆（connectedness）の現れであるからだ。自由は、人間の内的な性質に対してオープンであることを必要とし、自由においては人は関係性と自律性の両方への傾向を見いだす。関係性の欲求から、人々は社会的物理的な環境を尊重するようになる。

真の自由とは、環境をかえることに前向きであることと、環境に敬意を表することとのあいだにバランスを見いだす。心理的に自由であることは、他者を受容する態度を伴う。われわれは、最終的には、一人で生きているのではなく、大きな組織の一員として生きているのである。そして、真の自己は自律性と関係性の両傾向をそなえているため、よく発達した自己に基づいてふるまう人は、他者とその環境に対して前向きの姿勢をとるのと同様に、他者を受容し、その環境を尊重するのである。

社会の統制が単に人々の中に取り入れられただけであるなら、服従するか反抗するかである。（中略）権力者が言ったからというだけで権力者の言うことに反抗するのは、無責任である。しかし、まったく同じ意味で、権威があるという理由だけで権威に服従することもまたたしかに無責任である。真の責任とは、まわりの世界にかかわりながら自律的にふるまうこと、全体的な幸福のために偽りのない自分にもとづいてふるまうことが要請される。

# デシの実験 ソマ・パズルによる実験 (ソマ・パズルとは)

## ピースの構成 [編集]

ソマキューブの7つのピースは、

- 4つ以下の立方体が面同士で接続されたもの
- 直方体でないもの

の両方を満たすものすべてである。

具体的には、立方体3個をL字型につなげたものと、それに1つの立方体をつなげた6つの片の計7個である。

## 解答 [編集]

ソマキューブを解く上で、[パリティ](#)の考え方が必要になることがある。

[ジョン・ゴソウェイ](#)らはこの特性を考慮した上でこの問題に取り組み、『Winning Ways for your Mathematical Plays』(邦題『数学じかけのパズルゲーム』ISBN 4-8337-6032-0)に全240解(回転・鏡像を同一のものとする)を発表している。この解析には[エイト・クイーン](#)などと同じようにバックトラック法が使用されている。

## ソマキューブによる造形例 [編集]

ソマキューブは7つのピースでいろいろな形を作ることができることから3次元版の[タングラム](#)と呼ばれることがある。

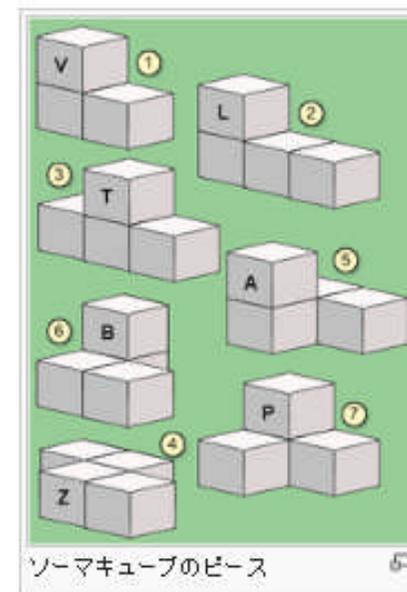
造形の例を2つ挙げる。



犬



椅子



## デシの実験 (1) ソマ・パズルによる実験

---

もともと報酬なしで自発的に取り組んでいる活動に対して外的な報酬が提供されたとき、その活動に対する内発的な動機づけはどのようなのだろうか。

被験者たちは2つのグループに分けられた。1つはパズルを解くと外的な報酬(1つのパズルにつき1ドル)を受け取る条件で、もう一つは報酬を受けられない条件である。

被験者の内発的動機づけはやや手の込んだ方法で測定した。具体的には次のようなやりかたであった。まず、被験者はテーブルについて座り、30分ほどソマ・パズルに真剣に取り組む。それから、実験者はパズルを解く時間が終わったことを告げ、自分はデータを入力し、書き込んでもらう質問紙を印刷するために、2、3分中座しなければならないという。そして実際に実験者は部屋を出て行き、ちょうど8分間中座する。実は、この時間に被験者が何をするのかが一番の関心だったのである。被験者の近くのテーブルの上には『ニューヨーカー』や『タイムズ』など、被験者の多様な興味を引きそうな数冊の雑誌が置かれていた。この実験室に一人で残された時間に、被験者の学生はパズルを続けることも、あるいは空想にふけることもできた。そして8分後に、実験者が質問紙を持って戻ってくるという段取りであった。

この実験の最も重要な部分は、実験者が実験室にいるときではなく、いないときである。つまり、被験者が自由に過ごすことのできる、実験者を待っている8分間が重要なのである。実はその8分間のうちどのくらいの時間、被験者がソマ・パズルを解くことに費やしたかを測定するために、彼らは密かに観察されていた。報酬をもらえるわけではなく他のおもしろい活動をする余地があるにもかかわらず、自由時間をソマ・パズルに費やしたとしたならば、その人は明らかに内発的に動機づけられていたことになる。

実験の結果、パズルを解くことに対して金銭的報酬を支払われた学生は、「楽しむことだけ」を目的として自由時間をパズルに費やすことはずっと少なかった。つまり、報酬の支払いがなければ、パズル解きという活動もしなくなってしまうのである。彼らは最初、報酬なしでも喜んでパズルに取り組んでいたのに、いったん報酬が支払われると、あたかも彼らはお金のためにパズルをやっているかのようにみえた。金銭という報酬が導入されたとたんに学生たちは報酬に依存するようになったのである。

## デシの実験 (2) ソマ・パズルによる実験

---

---

自律性の感覚が低まると一統制されているという感覚に陥ると一内発的動機づけが低まり、他のマイナスの結果が大変生じやすくなる。

前章で述べたソマ・パズルを用いた実験と同じように、だが今度は金銭的報酬ではなく、もしうまくパズルが解けなかったら被験者を罰する、という脅し文句を使って、実験を行った。

その結果、被験者は好成績をあげ罰せられることはなかったが、マイナスの効果があった。脅し文句が金銭と同じように機能したのである。つまり、パズルを解くこと自体は促進したが、活動それ自体を楽しみながらするという欲求を失わせたのである。

スタンフォード大学のマーク・レッパーをはじめとする他の研究者たちは、この脅し文句と同様にマイナスの効果を生じさせる出来事について調べた。その結果、締め切りの設定、目標の押しつけ、監視、評価など、これらすべてが内発的動機づけを低下させることがわかった。

## デシの実験 (3) ソマ・パズルによる実験

---

---

報酬が人の注意を活動自体からそらしてしまうのと同じように、競争も活動自体よりも勝つことに注意を向けさせてしまうのではないだろうか。そのうえ、競争は人を特定の目的に向けさせ活動自体から遠ざける圧力になるのではないか。もし、そうだとしたら、競争もまた内発的動機づけを低める可能性があるのではないか。

ソマ・パズルを使った実験パラダイムをこの問題に適合するように修正した。被験者にはもう一人の被験者とペアになって三つのパズルを解いてもらうことにした。ただし、このもう一人の被験者というのは実はサクラであった。半数の被験者には、相手との競争に勝つこと、つまり、より早くパズルを解くことによって敵(サクラ)を打ち負かすことが課題だと告げた。残りの半数の被験者には、単にできるだけ早くパズルを解くように告げた。つまり、彼らに対しては、競争や勝利ということには一切触れなかった。被験者が常にサクラよりも早くパズルを解き終えるようにあらかじめサクラと打ち合わせてあった。

競争条件の被験者は三つのすべての競争に勝った。それにもかかわらず、競争条件の被験者は、単にできるだけ早く解くようにとだけ指示された被験者たちに比べて、その後内発的動機づけを示すことが少ないという実験結果が見いだされたのであった。競争するという体験がソマ・パズルのようなおもしろい課題に対する内発的動機づけを低めてしまったのである。彼らは勝負には勝っても、競争状況からプレッシャーを受け統制されていると感じ、パズルがまさにおもしろいから解きたいという気持ちを失ってしまったのである。

## デシの実験 (4) ソマ・パズルによる実験

---

---

内発的づけを高める要因はどのようなものだろうか。

人々を統制する、すなわち、特定の行為をさせるように心理的に圧力をかけると、人は自己決定の感覚を低下させるのに対し、行為のしかた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のではないだろうか。

ここでもパズルを使った実験パラダイムを採用した。まず、被験者を二つのグループに分け、一方のグループにはどのパズルを解くか、パズルにどれだけの時間を費やすかを選択させた、それに対して他方のグループには、最初のグループの被験者が選んだのと同じパズルを同じ時間で解くように言い渡した。

これらのさまざまな実験から浮かんできた全体的な見通しから予想されるように、単純な選択でも、その機会が与えられた被験者は、それが与えられなかった被験者に比べて、その後の自由な時間をより多くパズル解きに費やし、パズルを解くことが好きだと答えたのである。このようなちょっとした選択の機会でさえも、経験を違ったものにして内発的動機づけを高めたのである。

ポイントは、意味のある選択が自発性を育むという点にある。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付けることができ、納得した活動にも取り組むことができる。同様に、自由意志の感覚を感じる時、疎外感の感覚が減少する。しかも、選択の機会が提供されるならば、人々は自分たちが一人の人間として扱われていると感じる。このように、選択の機会を提供することによって、問題をうまく解決することができるのである。

## デシの主張と、それに関連する議論

---

---

もっとも有能な親は、統制することなく報酬の随伴性を利用し、成果も上げている。管理職、教師、コーチなどの場合も同様である。

たとえば、アメリカの最も先進的な企業では、管理職は内発的動機づけの重要性を理解し、仕事をより面白くするように工夫し、部下たちを意志決定に参加させる。つまり、彼らに選択権を提供するようにしている。そうすることによって、効果的な行動をすることが内発的な満足を得るための手段になっているのである。

同時に、このような管理職の人たちは、外的報酬の随伴性を動機づけ要因として当てにしておらず、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付けている。つまり、このような会社では、随伴性は統制する手段として強調されておらず、仕事を続け、昇進するためには良い仕事をしなければならないという単なるメッセージにしかすぎない

伊東さんの2014年4月度の報告に関連して

「ぬるま湯感」すなわち「体感温度」は、「システム温」と「体温」の差であるとし、それを実証した。ここで、「体温」とは、組織のメンバーの組織人としての「変化性向」であり、現状を打破して、変化をもたらそうとする意欲を表す指数である。「システム温」とは、組織のシステムとしての「変化性向」であり、メンバーの変化を受け止め、あるいはそれを促す仕組み、制度になっている程度を表す指数である。この「変化性向」に関して、経営学の先行研究を数々引用した仮説を実際のアンケート結果の統計分析で実証している。

たとえば、ハーツバーグの「動機付け衛生理論」と本書の統計的分析結果から、「体温」が高いほど「自己決定」の度合いが高くなり、かつ組織の自己決定の感覚も高くなるとした。

この自己決定の感覚は、内発的動機付けに関係しているとしている。この自己決定の感覚(自己決定度)が高いほど、「職務満足感」が高く、「ぬるま湯感」が正の状態が存在し、必ずしも「ぬるま湯感」が負の状態だけが「職務満足感」が高いとは言えないとした。

## 内発的動機づけと創造的活動 イノベーションと組織ダイナミズムに関連して

---

---

- (1) 組織を保身する目で見ている(既存の維持を是とする)
- (2) 組織の利害でなすべきことを考える
- (3) 様子見をして誰も手を出さない (何もしないリスクを放置する)
- (4) 責任をとらされると嫌だから自分では決めない／自分からは発言しない
- (5) やらなければと思っけていても、やらなくてすむならやらない
- (6) 従事率が最大であれば良いという発想である
- (7) 約束して、約束を守りさえすればよい (有言実行、成果を出しさえすればよい)
- (8) 言われたことしかしない／指示されるのを待っている
- (9) 働く環境さえ整えば創造的になれる (安全と衛生、快適な環境)