

## モチベーション理論における主体性概念の探求

—組織における主体性獲得のプロセスに着目して—

吉川 雅也

### 1. はじめに

本論文の目的は、モチベーション理論において主体性の概念がどのように扱われているか、特に人が組織の中で主体性を獲得していくプロセスに注目しながら先行研究の分析を行うことである。

昨今の社会のグローバル化、ICTの普及、価値観の多様化などの社会の変化により、一人一人が組織や個人のキャリアの中で取るべき選択肢もまた多様化し、情報過多の中でいかにして個々人が“自分で考え自分から行動していく”ことができるか、すなわち主体性がこれまで以上に必要となっている<sup>1)</sup>。そして個人の主体性の有無は、個人のキャリア形成の助けとなるだけでなく、個人が所属する組織の競争力に直結する。つまり主体性とは個人としても組織としても必要なものである。

例えば組織では、「新しい取り組みを提案するが、周囲の反対により物事が進まない」、「主張の強い同僚に振り回される」といったことは多々起こりうることである。主体性を持たない個人であれば、それぞれの状況に苦勞しながらもどうすることもできず、不満を漏らして溜飲を下げることしかできない。主体性がある個人であれば、前者の例なら周囲を説得するには何が必要か、周りの同僚を参考にするなど、何かしらの一手を考え行動に移すことができよう。後者の例なら主張の強い同僚をうまく活用して自分のプロジェクトを進める力にしたり、上司や同僚と連携して主張を控えさせたり、いくつかのプランを立てることがで

きるだろう。これらは個人としての活躍に止まらず、組織を活性化し企業の業績を向上させることにつながる。

また個人のキャリア形成においては、「ある業界を希望して就職活動を行っていたが、どこからも内定が得られず、今後の就職活動の展望が見えない」、「勤務先の経営状態が悪いらしく、自分としても今の仕事が向いていないと感じるが、転職するほどの勇気はない」ということもよくあるケースである。主体性を持たない個人であれば、いずれのケースも行動を起こせずただ時間だけが過ぎ去るだけだろう。主体性を持つ個人であれば、前者のケースでは希望業界でもまだ採用を継続している企業はあるはずだと企業探しに取り組んだり、業界の希望をいったん白紙にして、全く異なる業界への可能性を見いだしたりすることもできるはずである。後者のケースなら、勤務先の経営状況改善に対して自分が貢献できることはないか、もしそれが難しいとしても今の仕事から学べることは何かないだろうかと考え行動することができる。それも不可能だとすれば、転職に向けて具体的に行動を起こすことも可能である。

以上のように、主体性という概念を取り上げて研究することは、企業の現場や個人の日常をより良いものにするために必要不可欠なものである。そのためには、主体性の正体とは何なのか、それはどのようにして形成され、どういった状況で発現されるのか、そうしたシステムを明らかにする

1) 吉川(2015)ではキャリア理論における主体性を精査するにあたって、主体性に関する先行事例や辞書の定義を確認したうえで、最大公約数的な定義として「自分で考えて自分から行動すること」とした。

ことが必要となる。

主体性という言葉を考えてときに、その仕組みを紐解くヒントとして有力なものはいくつかある。特に組織論におけるモチベーション、リーダーシップ、コミットメントなどがそうである。これらの理論を順に精査し、主体性に関することがどれだけ語られており、一方でどこからが語られていないかを分析していくことで、主体性の概念や主体性の獲得プロセスが明らかになると考えている。

これらの理論はひとつひとつが膨大な先行研究が積み重なっている分野である。そこで本論文では上記のいくつかの理論を念頭におきつつ、まずはモチベーション理論に焦点を当てて主体性概念を探求していくこととする。

## 2. モチベーション理論の系譜

モチベーション理論の整理をはじめにあたって、これまでのモチベーションの理論が主に心理学と経営学の分野で、大きく分けて内容理論と過程理論という流れでそれぞれ発展してきた経緯を簡単に確認しておきたい。内容理論とは、何によってモチベーションが発生するか、つまりモチベーションの What に関する理論である。対して過程理論はモチベーションがどのように形成され変化し、人が動かされていくのか、つまりモチベーションの How にあたる理論である。

金井(2006)によると、内容理論と過程理論という分類は、同時に心理学と経営学、内発的動機づけと外発的動機づけの分類でもあるという。前者の内容理論が心理学の流れで生まれ研究が進み、内容理論の名前の通り、様々なモチベーションがモデル化されていった一方で、経営学は組織のメンバーのモチベーションをいかにして高めることができるのかというビジネスの現場の期待があり、過程理論という形でそのプロセスを明らかにすること、そのことを通してモチベーションを操作することに重きを置いてきたという。

本論文においても、まずは内容理論と過程理論という大きな枠で理論を確認していくこととする。そのうえで、主体性概念の研究という観点から、

最後に3つめの分類として比較的新しいモチベーション理論に関する章を作って分析したい。具体的には自己決定理論と他者志向動機について取り上げる。これらは内容理論や過程理論という2つの分類と同列になるものではなく、系統的には内容理論の流れをくむものと言える。しかし主体性概念を念頭においたとき、これまでの内容理論や過程理論とは異なる分類で整理したほうが適切だと思われるものである。どのような理由から別の枠組みにしたかは後述したい。

## 3. 内容理論～人は何によって動くのか

モチベーション理論の内容理論として最初に挙げられるのは、一般にもよく知られているもの A.H. マズロー (A.H.Maslow) の欲求階層説である<sup>2)</sup>。人の欲求は5つの階層から構成され、低層の欲求が満たされることで上位の欲求を満たそうとする段階に移行するというものである。5つの階層とは、第1階層：生理的欲求（食べること、寝ることなど、生命を維持するうえで不可欠なもの）、第2階層：安全欲求（安全に生活することを欲するもの。雨をしのぐ家があること、寒さをしのぐ服を持っていることなど）、第3階層：社会的欲求（組織に所属したり友人を得たりするなど社会的存在としてのつながりを求めるもの）、第4階層：尊厳欲求（周囲から認められたい、評価されたいと欲すること）、第5階層：自己実現欲求（自分の望みを実現していくこと）である。マズローの欲求階層説は、「生命を維持し、よりよい生活を求め、仲間をつくり認められ、自分の目標を実現する」というモデルがわかりやすく、そして直感的には納得感のあるものであることなどから、社会人を対象とした研修などでもよく用いられている。しかし実証的には疑問が残っており批判されることも多い。そのため厳密な理論としては疑問符をおきながらも、一般にも広く知られているという社会的な影響度を考慮して、一項目としてここにあげておく。

そのマズローの欲求階層説をベースとしながらも、実証的研究によりモデルを修正したものが

2) Maslow(1943)

C.P. アルダーファ (C.P.Alderfer) の ERG モデルである<sup>3)</sup>。ERG モデルの E は生存欲求 (Existence) を表し、これは欲求階層説でいう生理的欲求と安全欲求をまとめたものにあたる。次に R は関係欲求 (Relatedness) で、他者との関係を構築し維持したいというもので、欲求階層説では社会的欲求にあたる。最後の G は成長欲求 (Growth) で、文字通り成長し自分が望むことを成し遂げたいと欲することである。欲求階層説の尊厳欲求や自己実現欲求に相当するものである。欲求階層説との違いは、上記のように階層を統合していることに加え、下層の欲求が満たされていないと、上位層への移行が起こるとしている点があげられる。

E. ハーズバーグ (E.Herzberg) の動機づけ・衛生理論では、人が仕事に満足を感じる要因 (動機づけ要因) と、逆に仕事に不満足を感じる要因 (衛生要因) は別であることが示されている<sup>4)</sup>。動機づけ要因とは、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進などで、衛生要因は会社の方針と管理、監督、監督者との関係、労働条件、給与などである。給与や労働条件が改善されたとしても、不満足程度が収まることはあっても、大きく満足させる要因にはならない。そして仕事の達成や周りからの承認は、それがなくても大きく不満足になることはないが、それがあれば大きな満足要因となる。

モチベーションの内容理論の最後に内発的動機づけに触れておこう。

E.L. デシ (E.L.Deci) は、人は外部から与えられる給与や承認といった外部からの報酬 (外発的動機づけ) だけではなく、自分自身の中から出てくる意欲によっても動くとし、これを内発的動機づけと呼んだ<sup>5)</sup>。外発的動機づけと内発的動機づけの関係では「アンダーマイニング現象」と「エンハンシング現象」がある。「アンダーマイニング現象」とは、金銭的報酬は内発的動機づけを損なうことがあるとするもので、例えば興味があって自分から勉強をしていた (内発的動機づけ) が、

親が勉強を継続させたいからお小遣い (外発的動機づけ) を与えるようになると、やがてお小遣いがなければ勉強を継続しなくなるというものがある。一方で「エンハンシング現象」は、承認など形のない外的報酬は内発的動機づけを強化するというものである。子どもが自分から勉強をしているところに、「よく頑張っているね」などの承認 (外発的動機づけ) を与えると、この場合は内発的動機づけにプラスに働くというものである。外発的動機づけの種類によって、内発的動機づけへの影響の仕方が異なるのである。

ダニエル・ピンク (D.H.Pink) は生理的動機づけにより動かされるものをモチベーション 1.0、報酬と罰で動かすことをモチベーション 2.0、そして内発的動機づけのように自分から進んで動くことをモチベーション 3.0 と定義し、最も望ましいものとした<sup>6)</sup>。ビジネスの現場ではモチベーション 2.0 が使われているが、今後はモチベーション 3.0 が活用されるべきで、そのためには①目標を持つこと、②自律性 (主体的に動くこと)、③マスタリー (仕事や技術を極めようとする) の3つが満たされることが重要だとした。モチベーション 1.0、2.0、3.0 の内容に目新しいものはないが、ビジネスの現場に届くように整理した点に実務的な価値があると言えるだろう。

#### 4. 過程理論～人はどのように動くのか

モチベーションが人を動かす過程について着目した過程理論として、まずは公正理論から確認していきたい。公正理論では、個人は組織に対して技能や経験などをインプットとして投入し、そして組織から報酬や役職などのアウトカムを得るとした<sup>7)</sup>。このときインプットとアウトカムはあくまで個人の主観によるものである。そしてインプットを分母、アウトカムを分子として比率を求め、同様に算出した他者の比率と比較する。自分と他者の比率が等しければ公平な関係が成立するが、

3) Alderfer(1972)

4) Herzberg(1966)

5) Deci(1975)

6) Pink(2009)

7) Adams(1965)

自分の比率よりも他者の比率が高ければ過少報酬となり、反対に自分の比率が高ければ過剰報酬となる。比率が公正ではなかったときに認知的不協和の解消が起こり、主観的に公正が実現するとされる。例えば自分はサービス残業も厭わず働いて営業ノルマを果たしているにも関わらず給与が安い、一方で間接部門の同僚は定時で帰宅しているが同じくらいの給与を得ているようだとする。これは自分と同僚のアウトカムは同じだが、インプットは自分のほうが大きく、結果として自分の比率が低くなる過少報酬の状態である。これに対して、例えば営業という仕事を通してコミュニケーション力や提案力など他業種でも活かせるスキルを身につけることにつながっているのだから、間接部門で働くよりもアウトカムは高いのだと考えれば、公正が成立するかもしれない。このように公正理論は組織における個人がインプットとアウトカムを通してどのようにモチベーションを変化させていくかを説明しようとしたが、インプットとアウトカムの種類が広すぎることで、認知的不協和の解消の方法が多すぎることで課題だとされた。やがて給与などの労働条件がモチベーションにいかに関与するかをモデル化した期待理論が現場でもより実践的だと考えられるようになった。

期待理論では、人の行動は、①行動の結果として成果が期待されること（期待 E：Expectancy）、②その成果は報酬を得られる可能性が高いこと（道具性 I：Instrumentality）、③その報酬は自分にとって価値あるものであること（誘意性 V：Valence）のかけ算で表すことができるとされている<sup>8)</sup>。例えば、英語の勉強をする（行動）ことで英語の試験のスコアが上がる（成果）ことが期待され（＝期待が高い）、スコアが上がると留学（報酬）が得られる可能性が高く（＝道具性が高い）、留学という報酬は将来海外で働きたい自分にとって価値のあるものだ（＝誘意性が高い）となれば、3つの要素がいずれも高い状態であり、英語の勉強へのモチベーションは高くなる。しかし英語が苦手であるなどの理由で英語の勉強をしてもスコアが上

がるのが期待できない（＝期待が低い）、スコアが上がったとしても留学希望者が多く競争率が高いため留学に行ける可能性は低い（＝道具性が低い）、そもそも留学に意味を見いだせてない（＝誘意性が低い）というような状況ではモチベーションは上がらないということになる。以上のように期待理論では、シンプルな3つの要素を用いてモチベーションの強さを理解しようとしており、直感的には納得のいくものである。しかし人間は常に合理的に行動するとは限らない。先の例で言えば、留学が高いハードルであり、まだ意味を見いだせていないとしても、自分を変えたい、新しい場所に飛び込みたいといった思いからチャレンジすることもあるかもしれない。人が行動する際のプロセスをシンプルに分解したゆえに、そこに当てはまらないものが出てくるというのが期待理論の意義でもあり限界でもあると言えよう。

職務特性理論は、仕事そのものもつ動機づけの効果に注目し、職務がいかにして人を動機づけるかを明らかにしようとした<sup>9)</sup>。仕事もつ人を動機づける要素には5つの中核的職務次元があり、これらの要素を多くもつ仕事ほど内発的動機づけが高まるとした。①技能多様性は仕事を完遂するためにどの程度、多様な技能が必要とされるかの度合いである。②タスク完結性は、仕事の断片的な箇所ではなく、どれだけ仕事全体に関与できるかという度合いである。③タスク重要性は言葉通りで、その仕事が多かれ少なかれ重要か、どれだけ周りに影響を与えるかということである。④自律性は仕事を進めるうえで自分にどれだけ自由裁量があるか、⑤フィードバックは自分の仕事の評価がわかるかどうかという要素である。これらをまとめると、様々な技能が必要とされる仕事で、その全体に関与でき、また仕事の結果が周りに与える影響が大きく、かつ自分で決められる範囲が広く、仕事の結果についての評価もわかる、そういう仕事が面白いのだとされている。職務特性理論も期待理論と同様、より現実を説明しやすい部分と説明しきれない部分がある。しかし職務特性という

8) Vroom(1964)

9) Hackman&amp;Oldman(1975)

実際のビジネスに当てはめやすい形でモデル化したことに意義があると言えよう。

達成動機理論は、人が物事をやり遂げようとする欲求に着目した理論である<sup>10)</sup>。課題が達成できる可能性が高いということは課題の難易度は低いということであり、課題を終えた時の達成感も低いと言える。逆に課題が達成できる可能性が低いとき、課題の難易度は高く、課題を終えたときの達成度は高い。このように課題を達成し成果を出せる期待と、課題を達成したときに得られる達成感の間には反比例の関係があり、これを掛け合わせることでモチベーションの強さが決まるとした。あくまで達成動機という限定された動機ではあるが、課題の難易度と達成感という要素の関係をモデル化した点に特徴がある。

## 5. 自己決定理論～人はどのようにして動けるようになるのか

ここまでは内容理論と過程理論というモチベーション理論の大きな枠組みにそって過去の理論を確認してきた。最後に3つめの分類として、主に自己決定理論を中心とした比較的新しい理論として、有機的統合理論と他者志向動機を取り上げる。

有機的統合理論は、これまで外発的動機づけと内発的動機づけという2つの区分だったものに踏み込み、外発的動機づけを、外部からの影響が強い者から順に①外的調整、②取り入的調整、③同一化的調整、④統合的調整の4つに分けた。これにより、人の動機がいかんして外部に起因するものから内的なものに移行していくか、時間的な経過やプロセスの観点からもモチベーションを理解することが可能になった<sup>11)</sup>。外部の影響の度合いが最も大きい外的調整とは、「宿題をしなければ叱られるから」、「友だちが就職活動をしているから自分もする」などのように、外部の要求によるもので、いわゆる“流されて”やる段階である。次に取り入的調整は、「周りよりも良い点数を取りたいから勉強する」、「自分だけ進路が決まらな

いのは嫌だから就職活動をする」のように自分の価値を維持するため、あるいは罪や恥の意識により動く段階である。本心から納得がいているわけではないが、頭では理解して行動しようとしているわけである。同一化的調整では、「入りたい大学があるから勉強する」、「将来の目標のために就職活動をする」など、行動に自分なりの意味づけを行い行動する段階になる。最後の統合的調整は、「勉強すること自体が面白い」、「就職活動で様々な社会人と出会うことが楽しい」などのように、行動そのものに魅力を感じるようになっていく段階である。

人のモチベーションは一定ではなく、その時々状況により変化する。物事に取り組んでいるなかでモチベーションが高まることもあれば、そのまた逆もあるだろう。有機的統合理論では、これまでは外発的動機づけと内発的動機づけという2つの軸で静的に理解していたものを、さらに細かく分類することで、モチベーションの変化をみることができるようになった。最初は誰かに指示され流されてやっていたことでも、自分なりの意味づけが持てるようになり、そして徐々に興味を持つようになり、自分から進んで物事に取り組めるようになる。これはまさに主体性を獲得するプロセスであると言えよう。

本節で取り上げるもうひとつの理論である他者志向動機とは、「自己決定的でありながら、同時に人の願いや期待に応えることを自分に課して努力を続ける」といった意欲の姿<sup>12)</sup>。その行動は自分のためでありながらも、「親を喜ばせたい」、「チャンスをくれた上司の期待に応えたい」などのように他者のためでもあり、単に自分のためだけに行動する自己志向動機と対照的なものである。児童の達成行動と他者志向動機の間を調査した実験では、ヨーロッパ系の子どもたちは自分で課題を選んだ場合に動機が高くなり、アジア系の子どもたちは母親が課題を選んだ場合に動機が高くなるということがわかっており、自己志向動機と

10) Atkinson(1964)

11) Deci&Ryan(2002), 櫻井 (2009)

12) 真島 (1995)

他者志向動機のどちらが強く表れるか、文化などの属性によって異なる可能性が示唆されている<sup>13)</sup>。これまでのモチベーション理論では、様々な行動は自分の利得のために行うものだという前提があった。私たちの中にも、誰かのために努力するというのを、どこか後ろめたく思う気持ちがあったのではないだろうか。他者志向動機に関わる理論や実験では、他者のために努力をすることと自分が自分のために努力することと同様にひとつの動機づけ要因として発見されたところに意味があると言える。

## 6. モチベーション理論と主体性概念および主体性獲得のプロセス

以上、モチベーション理論を内容理論、過程理論という伝統的な2分類、そして比較的新しい理論の一部をとりあげて3つめの分類として整理を行ってきた。ここで主体性概念および主体性獲得のプロセスの観点からこれらを分析しておこう。

内容理論はモチベーションの源泉の種類を様々なモデル化・階層化したもので、モチベーション理論の基盤的な知見として様々な研究のベースとなった。また一見してわかりやすい構造となっていることからビジネスの世界でもよく知られているものも多い。欲求階層説の生理的欲求・安全欲求、ERGモデルの生存欲求など下層の欲求は生物学的な欲求であり、人が自由意志のもとで主体的に動くこととは異なる。より上位の欲求、つまり欲求階層説の社会的欲求・尊厳欲求・自己実現欲求、ERGモデルの関係欲求や成長欲求になると、一部には「友だちに嫌われたくないから話を合わせる」、「周りの仲間に後れを取りたくない」という罰や恥を回避するための行動もあろうが、「自分が希望する仕事に就くために努力する」といったような自分の意志による行動、すなわち主体的な行動のモチベーションとなる部分であると言える。しかしこうした動機がどのようにして起きるのか、またどのようにして行動に結びつくか、そのプロセスの説明としては十分ではなかった。

プロセスが明らかでないということは外部から

の操作ができないということである。ビジネスの現場に適用するには、やはり外部から影響を与えられるかどうか重要となる。操作するという聞こえは悪いが、いかにして組織のパフォーマンスを上げていくかに日々心血を注ぐ現場のビジネスパーソンにとっては、そうした形でのモチベーション理論の活用こそが関心事であったとしても、それは致し方のないことである。そこで経営学、特に組織論の分野において、モチベーションのプロセスを理解しようとする過程理論の研究が盛んになってきた。その意味では、シンプルでビジネスに活用しやすいようなモデルを構築したことは過程理論の価値である。しかし全てのケースを網羅することはできないうえ、その発生の経緯から仕方ないことであるが、基本的には「人を動かす」という前提があり、主体性の概念や主体性を獲得するというプロセスは過程理論の射程に入っていなかった。

しかし組織において個人のパフォーマンスを向上させ、そのパフォーマンスを継続させていくとなると、外部から操作し続けることが適切かどうか疑問が残る。最初は経営者や上司、あるいは人事制度といった外部からの操作も必要かもしれないが、長期的にパフォーマンスを上げるには個人が主体性を獲得して自らパフォーマンスを上げる活動が動機づけられていることが望ましいだろう。つまり組織のパフォーマンスや個人のモチベーションを考えたとき、個人の主体性は不可欠であるし、どのように主体性が獲得されるのかというプロセスには時間の経過や個人の発達を抜きにしては語れないし、上司や同僚あるいは顧客といった他者との関係も外すことはできない。内容理論や過程理論をベースにしながらも、時間の経過や他者との関係の中でモチベーションを説明しようとした理論に注目した理由がここにある。

そこで本論文では3つめの区分として、自己決定論から有機的統合理論、もうひとつ他者志向動機というモデルに注目した。これらの理論が前述の内容理論と過程理論と異なるところは、①単なる環境ではない他者の存在、②時間の経過による

13) Iyengar&Lepper(1999)

変化、③自律の度合い、という3つの新しい要素を使ってモチベーションを説明しようとしているところである。そしてこれが組織において個人が主体性を獲得していくうえで欠かせない視点でもある。

## 7. まとめ

モチベーション理論は主体性概念を理解するうえで欠かせない概念ではあるが、内容理論と仮定理論というこれまでの理論だけでは、主体性概念および主体性獲得のプロセスを説明しきれない部分があった。その点、有機的統合理論や他者志向動機などのモデルでは、他者の存在、時間の経過、自律度合いを含めており、主体性の研究に非常に関わりが深いと言える。

今後の本研究の展開として、同じ組織論に属するリーダーシップやコミットメントの理論を同様に分析し、本論文で扱ったモチベーション理論も含め、総合的に主体性概念および主体性獲得プロセスのモデルを構築したいと考えている。

## 参考文献

- Adams, J.S.(1965), "Inequity in social exchange", in L. Berkowitz, eds., *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, Vol.2, pp.267-299.
- Alderfer, C.P.(1972), *Existence, relation, and growth: Human needs in organizational settings*, Free Press.
- Atkinson, J.W.(1964), *An Introduction to Motivation*, Princeton, NJ. Van Nostrand.
- Deci, E. L.(1975), *Intrinsic motivation*, New York.(安藤延男、石田梅男訳『内発的動機づけ 実験社会心理学的アプローチ』真誠書房、1980年)
- Deci, E. L. and Ryan, R. M.,(2002), *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.
- Hackman, J.R. and Oldman, G.R.(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Jornal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2, pp.159-170.
- Herzberg,E.(1966), *Work and the Nature of Man* (北野利信訳『仕事と人間性 動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社、1968年)
- Iyengar, S.S. & Lepper, M.R.,(1999),"Rethinking the value of choice : A cultural perspective on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol76, No3,pp.349-366.
- Latham, Gary.(2007), *Work Motivation*, Sage Publication Inc. (金井壽宏監訳、依田卓巳訳『ワーク・モチベーション』NTT出版、2009年)
- Maslow, A.H.(1943), "A theory of human motivation." *Psychological Reviws*, Vol.50, No4,pp.370-396.
- Pink, Daniel H. (2009), *Drive: Surprising Truth about What Motivates Us*, Riverhead Books. (大前研一訳『モチベーション 3.0 持続する「やる気！」をいかに引き出すか』講談社、2010年)
- Vroom, V.H.(1964), *Work and motivation*, John Wiley & Sons. (坂下昭宣他訳『仕事とモチベーション』千倉書房、1982年)
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 (2009)『新版 動機づける力 モチベーションの理論と実践』ダイヤモンド社。
- 伊藤美奈子(1993)「個人志向性・社会志向性に関する発達の研究」、『教育心理学研究』Vol41、pp293-301。
- 鹿毛雅治(2012)『モチベーションを学ぶ 12 の理論ゼロからわかる「やる気の心理学」入門!』金剛出版。
- 金井壽宏(2006)『働くみんなのモチベーション論』NTT出版。
- 真島真里(1995)「学習動機づけと自己概念」、『現代のエスプリ』第333号、pp123-137。
- 太田肇(2011)『承認とモチベーション 実証されたその効果』同文館出版。
- 櫻井茂男(2009)『自ら学ぶ意欲の心理学—キャリア発達の視点を加えて』有斐閣。
- 田尾雅夫(1993)『モチベーション入門』日本経済新聞出版社。
- 吉川雅也(2015)「キャリア理論における主体性」『関西学院商学研究』第70号、25-39頁。