

期待行動のプロセス・モデルの 構築とその有効性の検証〔Ⅰ〕

坂 下 昭 宣

目 次

- I モティベーション・パラダイムのレビュー
- II 期待行動のプロセス・モデルの構築（以上、本号）
- III モデルの有効性の検証のための仮説の特定化
- IV 仮説検証のための概念の操作化と調査デザイン
- V 期待モデルの有効性の検証（特定仮説の検証）
- VI 検証結果の理論的・実践的含意

I モティベーション・パラダイムのレビュー

従業員の仕事行動をモティベーションまたは仕事モティベーションという鍵概念によって記述したり、説明したりする方法は、ミクロ・レベルの組織論においていわば確立された方法であるといつてよい。この場合、モティベーションは従業員の仕事行動のエネルギー、仕事行動の方向、仕事行動の持続性を説明する概念であると考えられている (Campbell et al., 1970; Steers=Porter, 1975)。

従業員の仕事行動に関するこれまでの諸研究は実に膨大な数にのぼるが、それらをモティベーション・パラダイムという点から整理するなら次の6グループに集約できるだろう。第1は、Murray (1938) の欲求理論であり、それを組織論として展開した McClelland (1951, 1961, 1962, 1971, 1975),

および彼の同僚 (McClelland et al., 1953; McClelland=Winter, 1971) がその典型である。このパラダイムは、従業員の仕事行動を個人的欲求の満足化行動とみなす点に特色がある。第2は、Maslow (1943, 1954, 1968, 1970) の欲求階層説である。このパラダイムも従業員の仕事行動を欲求の満足化行動と仮定し、それを個人的欲求の種類や強度で説明する点では第1のパラダイムと同様である。しかし、仮定された5つの欲求 (生理的欲求, 安全・安定性欲求, 所属・愛の欲求, 尊厳欲求, 自己実現欲求) は階層構造を形成し、この階層的欲求システムは欲求以外の態度概念や外部の刺激条件との関係がオープンだとは考えられていない点が第1のパラダイムとは異なっている。Maslow の欲求階層説を一部修正して E. R. G. 理論を展開した Alderfer (1969, 1972) や、欲求階層説を前提にして自己実現人としての従業員の行動を説明した Argyris (1964), ならびに X 理論・Y 理論を展開した McGregor (1960) は Maslow のパラダイムの後継者群の典型である。第3は、Herzberg et al. (1959) が展開した2要因理論である。この理論は動機づけ要因 (または満足化要因) と衛生要因 (または不満化要因) が別物であると主張し、その区別を強調した。しかし、2要因理論は、この理論の基礎となった調査が臨界事象法 (critical incident method) という特異な方法をとっていた点と、理論が過度に単純化されている点が多数の研究者によって批判されてきた。⁽¹⁾ただ、Steers=Porter (1975) も指摘しているように、このパラダイムは、その実証化をめぐるそれ以後の多数の調査を展開させる契機となった点では評価されてよいだろう。

モチベーション・パラダイムの第4は、動因理論 (drive × habit theory) である。それは Hull (1943) が提唱したものであり、モチベーション強度

(1) その典型は、Vroom (1964) による批判、および Graen (1966) による批判である。こうした批判の内容やそのコメントについては、野中他 (1978)、第6章、第3節を参照せよ。

を動因のレベルと習慣の強度の積として説明するものである。ここで、動因とは欲求に近似する概念である。また、習慣とは「刺激—反応」結合であり、過去の強化経験を通じて形成される。強化経験は、Thorndike (1911) のいう「効果の法則 (law of effect)」に従う。すなわち、ある刺激に対してとったある反応行動が満足をもたらすほど、その「刺激—反応」結合は強化され、より強い習慣となるのである。このように、動因理論の特色は、モチベーションや行動を過去の経験によって説明する点であるといわれている (Atkinson, 1964; Vroom 1964; Campbell et al., 1970; 西田, 1976)。

第5のモチベーション・パラダイムとして公平理論 (equity theory) がある。この理論は広くは、認知的不協和理論 (その典型は, Festinger, 1957; Heider, 1958), 分配公平理論ないし交換理論 (その典型は, Homans, 1961; Jacques, 1961; Patchen, 1961), ならびに公平理論ないし不公平理論 (その典型は, Adams, 1963; 1965; Weick, 1964) という3つの系統を含んでいる。これらの3系統の理論は、(1)個人が不協和 (または、ギャップ、不公平ともよばれる) を認知するとそれを解消しようとするモチベーションが生じること、(2)さらにこうしたモチベーションの強度は不協和の認知が大きいほど大きくなること、を共通の仮定としてもっている。そして、このパラダイムは、生産性、職務満足、離職などといった従業員の仕事行動を、認知された不協和を解消しようとするモチベーションで説明しようとするのである。その直観的な論理性は研究者をひきつける魅力があるが、Pritchard (1969) が批判するような重要な欠陥もあわせもっている。すなわち、認知された不協和を解消する手段は通常唯一ではないのであるが、現在の公平理論は、認知された不協和を解消するために従業員がどの特定手段を選択するかという問題に十分な説明と予測を与えないのである。

第6のモチベーション・パラダイムとして期待理論 (expectancy theory) をあげることができる。この理論の原型は Tolman (1932) や Lewin (1935, 1938) に求めることができ、その後も多数の研究者 (たとえば, Edwards,

1954; Peak, 1955; Rotter, 1955) がこれを展開してきた。その理論上の精緻化は上記の多数の研究者に負っているが、従業員の仕事モチベーションの理論として最初の定式化に貢献したのは何といっても Vroom (1964) であるだろう。彼は、従業員の仕事行動を仕事モチベーションの同義概念である力 (force, F_i) で記述・説明しようとし、その構造を(1)期待 (expectancy) と(2)結果 (これは報酬と同義概念である) の誘意性 (valence) の積として定義した (p. 18; 邦訳, p. 20)。期待 E_{ij} とは行為 i が結果 j をもたらすとの従業員の主観確率であり、結果の誘意性 V_j とは特定の結果 j に対する従業員個人の主観的な選好強度である。それゆえ、仕事行為 i が結果 j をもたらす可能性は大きいと従業員個人が認知したり (すなわち、より高い期待 E_{ij} の認知)、そういった結果 j の魅力は大きいと彼が認知する (すなわち、より大きな誘意性 V_j の認知) 場合に、彼がそうした仕事行為 i を遂行するよう作用する力 F_i 、すなわち仕事モチベーションの強度は増大すると考えられている。こうした Vroom の仕事モチベーションの定義式は、Lawler=Suttle (1973) の表記法を用いれば $\sum[(E \rightarrow O)(V)]$ となり、これは従業員の獲得する結果 O が i 個であると仮定した場合に仕事モチベーションは各 i 個の結果についての期待 ($E \rightarrow O$) とその誘意性 (V) の積和で表わされることを示している。⁽²⁾要するに期待理論は、従業員は自分の仕事努力がさまざまな結果をもたらす可能性 (すなわち、期待)、ならびにそういった結果の魅力 (すなわち、誘意性) をたえず認知したり、またはその認知替えを行なったりすることによって、自分の仕事モチベーションの強度を自律的に調節しているものと仮定しているものであり、従業員を功利主義的な合理人と仮定しているものといえるだろう。こうした期待理論は、Vroom から Porter=Lawler

(2) Lawler=Suttle (1973) の表記法における ($E \rightarrow O$) とは、一定レベルの仕事努力 (effort, E) が何らかの結果 (outcome, O) をもたらすとの従業員の主観確率であり、($E \rightarrow O$) 期待とよばれることがある。

(1968), さらには Porter=Lawler から Lawler (1971, 1973) へと継承され, より新たな展開を遂げていくのである。

Campbell et al. (1970) は, 以上に述べたモチベーション・パラダイムを(1)メカニカルないしプロセス理論, (2)実体的ないし内容的理論の2大カテゴリーに分類している。前者はモチベーションの心理的メカニズムおよびプロセスの説明を重視するものであり, 動因理論, 公平理論, ならびに期待理論がこれに属する。これに対して, 後者は行動を動機づける特定の個人要因(たとえば, 特定の欲求)や個人にとっての環境要因(たとえば, 職務特性, 昇進機会, 昇給など)という実体の解明を重視するものであり, Murray の欲求理論, Maslow の欲求階層説, ならびに Herzberg et al. の2要因理論がこれに属する。

同様に, Hellriegel=Slocum (1979) も, モチベーションに対するアプローチを内容アプローチとプロセス・アプローチに分類したうえで, 両者を表1のように比較している。⁽³⁾

一般に, 内容理論は仕事現場の経験的調査や実験を基礎にしているものが多く, 従業員のモチベーションを管理していくうえで実践的な示唆を与えることをめざしているといえる。しかし, その理論構造はきわめて単純であり, 何よりも仕事活動のプロセスやメカニズムの記述, 説明に欠けるために, 体系的な説得力をもつのが不可能ではないにしてもかなり困難である。これに対して, プロセス理論は仕事活動のプロセスやメカニズムの記述, 説明を重視するために理論志向的であり, その理論構造はきわめて精緻である。さらに, そうした記述や説明はわれわれ一人一人の個人経験と逐一もつともな合致点をみせるばかりでなく, とりわけ期待理論の場合には, それが記述,

(3) 表1において, 達成動機づけ理論とは Murray の欲求理論を組織論として展開した McClelland のモチベーション理論である。また, 反応強化理論とは Hull の動因理論をさすものと考えられる。なお, 表1を掲載するに際して, 原典のほかに野中(1980)を参照している。

表1. モティベーションへのアプローチ

アプローチ	特 性	理 論	経 営 へ の 適 応 例
内 容	行動の動機づけをひき起こす要因に関心をもつ	1. 欲求階層説 2. 達成動機づけ理論 3. 2要因理論	金, 地位, 達成, 職場環境に対する個人の欲求を満足させることによる動機づけ
プロセス	行動の動機づけをひき起こす要因のみならず, 行動の選択ならびに期待された行動が反復される可能性を高める要因に関心をもつ	1. 期待理論 2. 反応強化理論	個人の職務（インプット）の認知を明確にし, 期待された行動に報いることによる動機づけ

(Hellriegel=Slocum, 1979, p. 395より)

説明している仕事行動のプロセスやメカニズム自体はこれまでに多くの実証研究⁽⁴⁾によってその経験的妥当性が実証され, 支持されている。

しかしながら, モティベーションのプロセス・モデルが単に従業員の仕事行動のプロセスやメカニズムの記述, 説明だけに終始するなら, 人間行動の体系的な理解は得られるかも知れないが, それは限られた有用性しかもたないといわなければならない。プロセス・モデルを開発するのは従業員の仕事行動のプロセスやメカニズムの記述, 説明自体が究極の目的なのではなくて, その開発によって仕事行動のプロセスで従業員のモチベーションや行動に影響すると考えられる諸要因の発見が理論的にも経験的にもより容易になるからであり, さらにそういった諸要因のコントロールを通じて従業員の仕事行動の改善や, 個人成果ならびに組織成果の改善の可能性が開かれるからである。

われわれはプロセス理論の潜在的有用性に注目するものであるが, この理論の現状は, もっとも精緻なプロセス理論といわれている期待理論でさえ, 仕事行動のプロセスやメカニズムの記述, 説明とそうしたモデルの実証, な

(4) こうした実証研究の体系的なレビューについては, 後述の表2と表3を参照せよ。

らびにモデルのより一層の精緻化という段階にとどまっている。しかしながら、モデルのこうした段階はすでに十分満足できる状態にあるといえるのであって、むしろ今後の課題は従業員の仕事モチベーションや職務満足がどんな実体的諸要因によって影響されたり、規定されたりするのかをこうしたプロセス・モデルから理論的に演繹したり、さらには演繹によって開発した理論命題や特定仮説を実証していくことにあるといえるだろう。

われわれの研究は、基本的にこうした問題意識にたっている。だが、「期待行動のプロセス・モデルの構築とその有効性の検証」というタイトルが示しているように、本稿ではひとまずわれわれ独自の期待モデルの構築とその有効性 (validity) の検証をめざしている。

Ⅱ 期待行動のプロセス・モデルの構築と その有効性の検証

前章では、主要なモチベーション・パラダイムの系譜をごく簡単にレビューした。そうしたレビューによって明らかになった点は、(1)モチベーション・パラダイムはプロセス・モデルと実体的モデルに区分することができること、(2)一般に、プロセス・モデルはモチベーションが生起する心理的メカニズムやプロセスを記述、説明している点で実体的モデルより精緻であり、すぐれていること、である。

ところで、仕事モチベーション、仕事努力、仕事成果、職務満足、組織や仕事集団への同一化、疎外、欠勤や離職行動などといった従業員の多様な仕事行動を整合的に記述、説明するには一定のモチベーション・パラダイムの選択が必須である。われわれは、前章でのレビューに基づいて、プロセス・モデルのなかでもっとも精緻なレベルにあり、今後の理論的、実証的両面での「通常科学化 (Kuhn, 1962)」の可能性を豊富に示唆している「期待理論」を、われわれの研究の分析的パラダイムとして選択することにしよう。

期待理論は Vroom (1964) による定式化以来, Porter=Lawler (1968) によって一層の展開が試みられ, Lawler (1971) によって分析的パラダイムとしての一応の完成をみるに至っている。しかし, われわれが従業員の仕事行動について, (1)仕事モチベーションの規定要因の分析, (2)異なる規定要因間の交互作用の分析, (3)組織の環境適応と仕事モチベーションの関係の分析, という今後の主要な研究課題を解決するには必ずしも十分ではない。

そこで, 本章では, Vroom, Porter=Lawler, Lawler による期待行動のプロセス・モデルの一連の展開過程を学説史的にレビューし, 最後にわれわれ独自のモデルを構築することにしよう。本章の最後で構築するわれわれのモデルは, そこからわれわれの今後の研究のためのさまざまな理論命題や操作的仮説を演繹することを目的とした分析的モデルである。しかし, こうして構築したモデルは, そこからさまざまな理論命題や操作的仮説を演繹する前に, モデル自体の有効性が検証されなければならない。そこで, 第3章以降は, こうしたモデルの有効性の検証にあてられる。

1. Vroom のプロセス・モデル

Vroom による期待理論の定式化は, 組織のなかの従業員の仕事モチベーションの定式化としてはおそらく最初のものである。彼のモデルのなかの鍵概念は, (1)誘意性 (valence), (2)期待 (expectancy), ならびに(3)力(force)である。それぞれは, 次のように理論的定義がなされている。まず, 誘意性とは特定の結果 (outcome) への情動志向である。彼は, 「われわれの体系の中では, 人が結果を得ないことよりも得ることを選好する (すなわち, 彼が非 X よりも X を選好する) 時, その結果は正の誘意性をもっている。人が結果を得ることと得ないことに無関心である (すなわち, 彼が X にも非 X にも無関心である) 時, その結果はゼロの誘意性をもつ。そして, 人が結果を得ることよりも得ないことを選好する (すなわち, 彼が X よりも非 X を選好する) 時, その結果は負の誘意性をもっている。誘意性は, 正から負までの広

範囲の値をとりうると仮定されている (p. 15; 邦訳, 16ページ)」と述べている。次に、期待は、特定の行為が特定の結果を伴う確率についての瞬時の確信であると定義される (p. 17; 邦訳, 19ページ)。期待はその強度によって記述できるという。最大の強度は、行為が必ずその結果を伴うであろうとの主観的確実性によって示すことができ、他方、最小の (またはゼロの) 強度は、行為が決してその結果をもたらさないであろうとの主観的確実性によって示すことができるとしている。最後に、力については明示的な理論的定義はなされていないが、人間の行動は方向と大きさをもつ力の場の結果であると仮定されており、「力の概念は Tolman の遂行ベクトル (1959), Atkinson の喚起されたモチベーション (1958), Luce の主観的期待効用 (1962), および Rotter の行動ポテンシャル (1955) に近似している (p. 18; 邦訳, 19ページ)」と述べている。したがって、力が仕事モチベーションを含意することは明らかであろう。

Vroom は、こうした理論的定義の後で、誘意性ならびに力を次の2つの命題で定式化している (pp. 17-18; 邦訳, 18-20ページ)。第1の命題は誘意性の定式化である。

命題1 ある人にとってのある結果の誘意性は、他のすべての結果の誘意性と、こういった他のすべての結果の獲得に対するその結果の手段性についての彼の認識の積の代数和の単調増加関数である。

この命題1は、方程式の形では次のように記述されている。

$$V_j = f_j \left[\sum_{k=1}^n (V_k L_{jk}) \right] \quad (j = 1 \cdots n) \\ f'_j > 0; iL_{jj} = 0$$

ここで、 V_j = 結果 j の誘意性、

L_{jk} = 結果 k の獲得に対する結果 j の認知された手段性
($-1 \leq L_{jk} \leq 1$)

第1命題からわかるように、Vroom は、手段的結果は目的的结果に対する期待された関係をもつことによって価値を獲得すると仮定しているのである。

彼は、「人間にとって正の誘意性や負の誘意性をもつ結果は数多く存在するが、それらはそれ自体で満足または不満足であると予期されるのではない。そういった結果に対する人間の欲望または嫌悪の強度は、そういった結果に内在する属性に基づいているのではなくて、そういった結果がもたらすと期待される他の結果と結びついている満足または不満足の前測に基づいているのである (pp. 15—16; 邦訳, 16ページ)」と述べている。しかし、彼はまた後段では、「われわれは、結果の誘意性の分散の全部がその期待される効果によって説明できると述べているのではない。われわれは、あるものは『それ自体で』希求されたり嫌悪されたりすることがあると仮定しなければならない (p. 16; 邦訳, 17ページ)」と述べており、ある結果の誘意性をそれ自体直接に操作化する可能性があることを示唆している。

第2の命題は力の定式化である。

命題2 人がある行為を遂行するよう彼に作用する力は、すべての結果の誘意性と、その行為がこういったすべての結果の獲得をもたらすとの彼の期待の強度の積の代数和の単調増加関数である。

この命題2も、同様に方程式の形では次のように記述されている。

$$F_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right] \quad (i = n+1 \cdots m)$$

$$f_i' > 0; i \cap j = \phi \quad \phi \text{ は空集合}$$

ここで、 F_i = 行為 i を遂行するよう作用する力

E_{ij} = 行為 i が結果 j をもたらすとの期待の強度 ($0 \leq E_{ij} \leq 1$)

V_j = 結果 j の誘意性

第2命題は力の定義式であるが、実質上仕事モチベーションの数学的構造を明示している点で重要なものである。とくに、それが誘意性と期待の積の単調増加関数として表現されている点に注目しなければならない。Vroomは、「力を誘意性と期待の積の単調増加関数として表現することは、注意すべき多くの含意をもっている。もしも結果がなんらかの行為によって獲得されるであろうといういくばくかの期待（すなわち、ゼロより大きい主観確率）

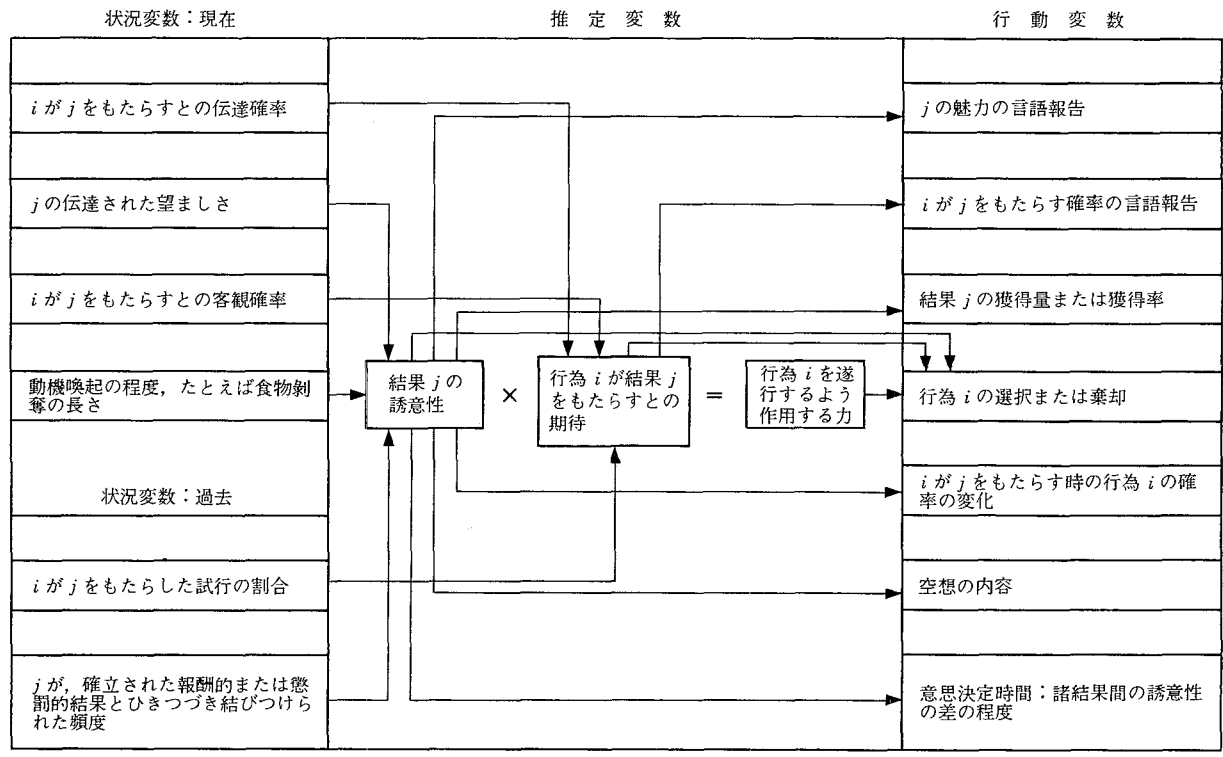
がないならば、高い正または負の誘意性をもつ結果でさえも力の発生には何の効果ももたないであろう。ある行為がある結果をもたらすとの期待の強度が増加するにつれて、結果の誘意性の相違が行為を遂行させようとする力におよぼす効果もまた増加するであろう。同様に、結果の誘意性がゼロである（すなわち、その人が結果に無関心である）ならば、それが得られるとの期待の強度の絶対値も、またはその相違も、力に対してなんらの効果もおよぼさないであろう（p. 19; 邦訳, 20ページ）」といている。要するに、誘意性と期待は力に対して交互効果をもつことが仮定されているのであり、こうした仮定は期待理論のもっとも重要な仮定としてそれ以降の多くの研究者にも継承されていくのである。

Vroom は、こうした定式化の後で、期待行動のプロセス・モデルを次のように図式化している（p. 27; 邦訳, 31ページ）。

図1において、推定変数とは仕事モチベーションの構造を記述する変数であり、それは「誘意性」と「期待」の積で表現されている。誘意性と期待は、現在ならびに過去の状況変数によって規定される。まず、誘意性は、(1) 結果 j の望ましさに関する現在の伝達情報、(2) 現在の動機喚起の程度、(3) 結果 j が過去に確定的な報酬または懲罰とリンクされた頻度、によって規定される。たとえば、結果 j が望ましいとの情報を与えたり、欲求を刺激して動機を喚起させたり、または結果 j を明らかな報酬的結果と頻繁にリンクさせておくことによって、結果 j の誘意性の認知を高めることができる。他方、期待は、(1) 行為 i が結果 j をもたらす確率に関する現在の伝達情報、(2) 現在において行為 i が結果 j をもたらす客観確率、(3) 過去において行為 i が結果 j をもたらした相対頻度、によって規定される。期待は従業員個人の主観確率であるから、こうした説明が論理的整合性をもっていることはいうまでもないだろう。つまり、主観確率としての期待は、確率についての現在情報、現在ならびに過去の客観確率に影響されるのである。

誘意性、期待、ならびに両者の積で定義される「力（換言すれば、仕事モ

図1. Vroom の期待行動のプロセス・モデル



(Vroom, 1964, p. 27より)

ティベーション)」は、モデルの右端に位置しているさまざまな行動変数を規定すると考えられている。Vroom のプロセス・モデルでは、力が特定の行動変数を規定するだけでなく、その構成変数である誘意性や期待もそれぞれ直接にさまざまな行動変数を規定すると仮説されている点に1つの特色がある。しかし、こうした仮説はそれ以降の研究者には継承されなかった。それは、Vroom の仮説の特異な点であるといえるだろう。

さて、Vroom は、こうしたプロセス・モデルの有効性を彼自身のデータで検証する作業は行っていない。彼は、自分のプロセス・モデルを基本的な分析枠組みにして、それまでの他の研究者が行なったさまざまな実験や調査（現場実験、実験室実験、および現場調査の3種にわたり、その総数は500以上にのぼる）の諸結果を整合的に説明しなおす作業を行なったのである。こうした入念かつ地道な作業はそれ以降の研究者の大きな手助けとなったばかりでなく、彼のプロセス・モデルは Porter=Lawler (1968) の研究をはじめその後の多くのプロセス・モデルを飛躍的に展開させる契機となったことは疑いがない。

2. Porter=Lawler のプロセス・モデル

Vroom の期待理論を直接に継承し、その一部を修正してさらに精緻化したのは Porter=Lawler (1968) である。彼らは、管理者の職務態度と職務遂行の関係を実証的に研究した。その方法は、研究の最初に分析枠組みとしての期待行動のプロセス・モデルを構築し、そこから操作的な仮説を演繹して、それを彼ら自身が収集したデータで検証するという正統な科学的手順に従った方法である。彼らは、こうした仮説検証型の研究を通じて最初に構築したプロセス・モデル (p. 17) の有効性を検証するとともに、後でそうしたモデルの一部を修正している。われわれが行なっている現在のレビューは彼らの研究の紹介が目的ではなく、彼らの最終的なプロセス・モデルが Vroom のそれからどう展開されたかを学説史的に追跡するのが目的である。したがっ

て、ここでは彼らの修正後のモデルをとりあげることになろう。それは、次の図2に示すモデルである (p. 165)。

Porter=Lawler のモデルの鍵変数は、「報酬の価値」と「知覚される（努力→報酬）確率」である。報酬の価値とは、個人にとっての可能な結果の魅力である。報酬の価値という変数は Vroom の結果の誘意性という概念に対応するが、後者が正から負までの広範囲の値をとるのに対して前者は正の値をとる。Porter=Lawler の研究では可能な結果のデータとして給与だけがとりあげられており、給与の価値は一般に正の値をもつと仮定できるので、結果とはいわずに報酬といったのである。しかし、彼らは、モデル内の他の変数やモデルから引き出せる予測になんら影響を与えることなく、「報酬の価値」に代えて「結果の価値」という変数を使うこともできるといっている (p. 16)。他方、知覚される（努力→報酬）確率とは、一定の報酬額が個人の一定の努力の量に依存する確率に関する彼の予想であるという (p. 19)。したがって、この変数は Vroom の期待の概念に対応しているといえる。ただ、彼らは Vroom とは異なって、知覚される（努力→報酬）確率は(1)報酬が遂行に依存する確率、ならびに(2)遂行が努力に依存する確率の2つに分解することができ、さらに両者は交互作用をもつ形でリンクしていると仮説している (p. 19)。こうした仮説は、数学的には2つの確率が積の形で記述されることを意味しているが、図2のモデルのなかでは明示化されていない。

報酬の価値と知覚される（努力→報酬）確率は「努力」のレベルを規定するが、この規定の仕方は加法的というより乗法的である (pp. 31—32)。したがって、Vroom のモデルと同様に、仕事モチベーションは報酬の価値と知覚される（努力→報酬）確率の積で定義されているといえる。Porter=Lawler は、複数の独立変数が従属変数に対してもつ乗法的効果（換言すれば、交互効果）を図で表現する際には、図2にみられるように、それぞれの独立変数から出た因果の矢をいったん衝突させて、そこから再び別の1本の因果の矢を従属変数に向かわせるという工夫をこらしている。通常の因果モデルによ

くみられる加法的効果の図式的表現と区別するためのこうした交互効果の図式的表現は非常に有用なものであり、Lawler (1971) にも採用されることになる。

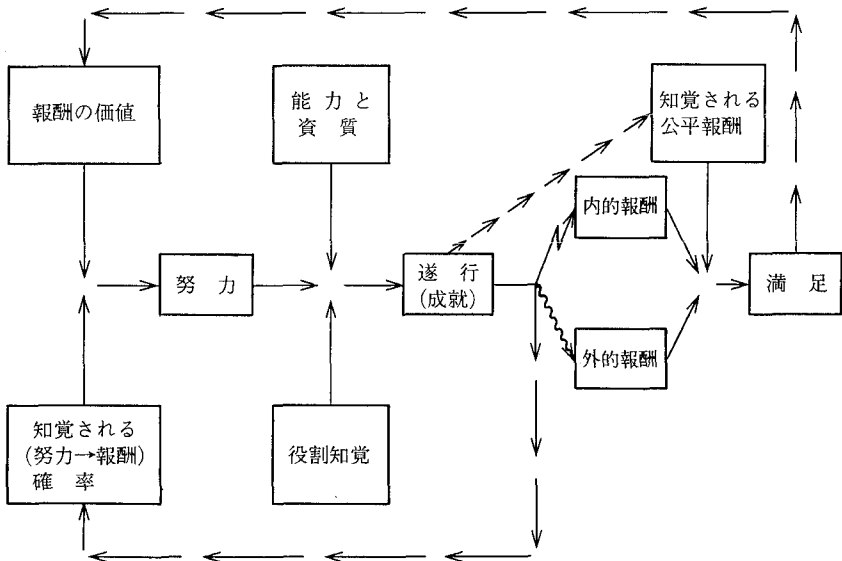
努力は、一定の状況において個人が費やすエネルギー量と定義されており、それには筋肉的のみならず精神的、知的努力も含まれる (p. 21)。こうした努力は一定レベルの「遂行 (成就)」をもたらす。遂行とは、役割達成がどの程度成功的に成就されたかを意味する変数であり、産業心理学者が使用する生産性に近似する変数である (p. 25)。努力と遂行の関係は複雑である (pp. 32—33)。第1に、他の条件を一定と仮定すれば、遂行は努力の単調増加関数であると仮説されている。この点については、Vroom (1964) の異説がすでに存在する。彼は2～3の実験室実験を引用して、余りにも極端に高いモチベーションは個人の認知場の狭隘化を招いたり、個人の不安を高めたりすることによって逆に遂行を低下させると主張し、結論的には遂行はモチベーションの逆U字型関数であると仮説している (Vroom, 1964, pp. 204—209; 邦訳, 232—238ページ)。しかし、Porter=Lawler は、実験室実験ではなく通常の職務状況での長期的な実証研究に基づいた証拠がほとんどないことと、従業員が日々の職務のなかで法外に大きな仕事努力を傾けているかどうかは緊急時を除いては疑わしいという理由で、Vroom の仮説を採用していない。

第2に、努力と遂行の関係を規定する外生的要因が存在すると考えられる。たとえば、生産ライン従業員にとっては設備の良し悪しが考えられるし、セールスマンにとってはセールスマン相互間の販売テリトリーが考えられる。こうした要因は明らかに努力が遂行におよぼす効果の大きさを規定すると考えられるが、Porter=Lawler はそれらを捨象するといっている。

第3の点は、彼らのモデルのもっとも重要な部分である。すなわち、努力は(1)「能力と資質」、(2)「役割知覚 (role perception)」のそれぞれと交互作用をもつと仮説されている。前者は、たとえばパーソナリティ資質、知能、技能などといった比較的安定的な、かつ長期的な個人特性をさし、個人が現

在身につけている仕事遂行のパワーを表わしている (p. 22)。他方、後者は努力が向けられるところの方向を含意し、個人が自分の職務を成功的に遂行するためにはとるべきだと信じている活動や行動の種類であると定義される (p. 24)。努力が能力と資質、ならびに役割知覚と交互作用をもつということは、努力と遂行の関係がこうした2要因によって条件づけられる（換言すれば、モデレート (moderate) される）ということである。すなわち、努力が遂行におよぼす効果は、能力と資質が高まるほど、または役割知覚が高まるほど大きくなるであろう。こうした関係は数学的には、遂行を努力、能力と資質、役割知覚という3変数の積の関数として記述することによって表現できる。Porter=Lawler は、こうした積の関係を、図2では前述したような3本の因果の矢をいったん衝突させる方法で図式化している。

図2. Porter=Lawler の期待行動のプロセス・モデル



(Porter=Lawler, 1968, p. 165より)

遂行に対しては「報酬」が与えられる。報酬とは、望ましい結果または見返りである。報酬は「内的報酬」、「外的報酬」のいずれか、または両方である。内的報酬とは仕事の成就感などのように従業員自身の行動に内在する結果であり、外的報酬とは昇給などのように他人から与えられる結果である (p. 28)。多くの仕事状況では、一般に遂行と報酬の関係は漠然とした不完全な関係であることが多い。たとえば、個人単位の出来高払い制が採用されている場合は遂行と報酬の関係はもっとも緊密で完全なものとなるが、こうした給与制度が常に採用されているという保証はない。Porter=Lawler は、遂行と外的報酬の間のこうした不完全な関係を明示化するために、図2のモデルのなかでは実線に代えて波線の矢印を用いたといっている (p. 34)。ただし、遂行と内的報酬の関係は、外的報酬の場合に比べれば不完全性はやや低いという。なぜなら、職務が従業員に十分な多様性や挑戦を許容してデザインされているなら、彼は自分の遂行からほとんど常に内的報酬を得られることになるが、多くの組織ではこうした職務デザインがなされているからであるという。したがって、図2のモデルのなかでは、遂行と内的報酬の間には準波線を引いたといっている (pp. 163—164)。

報酬は「満足」をもたらすが、満足は「知覚される公平報酬」のレベルによっても影響される。知覚される公平報酬は二様に定義されている (p. 29)。第1は、個人が自分の一定レベルの遂行の結果として当然に受け取るべきだと感じている報酬のレベルまたは額であるという定義である。第2は、個人が組織内の特定の職位または職務に当然付随しているべきだと感じている報酬の額であるという定義である。したがって、前者は公平の基準を個人の遂行レベルにおいた定義であり、後者はその基準を職位においた定義であるといえるだろう。これに対して、単に報酬という場合は、従業員が現実を受け取っている報酬のレベルまたは額であるということになる。そして、満足は、現実を受け取る報酬が知覚される公平報酬のレベルと等しいかそれより大である程度と定義されるのである (p. 30)。なお、知覚される公平報酬は、個人

が認知している遂行の自己評価レベルから決まってくる。こうした関係は、Porter=Lawlerが仮説検証の結果最初のモデル (p. 17) に新たに追加修正したもの1つである (p. 164)。

ところで、Porter=Lawler のモデルでは Vroom のモデルにはなかった2つの点が新たに追加修正されている。第1点は、既述したように、努力は能力と資質、ならびに役割知覚のそれぞれと交互作用をもつとした点である。⁽⁵⁾ 第2点は、以下に述べる2つのフィードバック・ループをモデル内に明示化した点である (pp. 38-40)。第1のフィードバック・ループは、遂行と報酬の関係が、知覚される(努力→報酬)確率に影響することである。すなわち、遂行と報酬の結合が直接的で強いほど、知覚される(努力→報酬)確率はより大きくなると仮説されるのである。第2のフィードバック・ループは満足が報酬の価値に影響することである。ただ、今までの多くの調査の結果をみると、満足が報酬の価値におよぼす効果の方向は確定的ではないという。そして、Porter=Lawler 自身の仮説は、尊厳や自律性、自己実現といった高次欲求に関連した報酬の価値は、こうした報酬への満足が大きいほど、より大きくなるというものである (pp. 39-40)。ただし、こうした2つのフィードバック・ループの仮説は、彼らの今回の実証研究のなかでは検証が行われなかった。その理由は、彼らの今回の研究ではこうした仮説の検証を可能にするデータの収集が行われなかったからである (p. 166)。

Porter=Lawler のモデルは、Vroom のそれに比べると、はるかに精緻化されているといえる。第1に、モデルに多様な態度変数や行動変数をビルト・インし、それらを仮定されるモチベーションならびに行動のプロセスとしてリンクさせている点で、全体としてはるかにプロセス・モデルらしくなっている。こうしたモデルから、仕事モチベーションと遂行の因果関係や遂

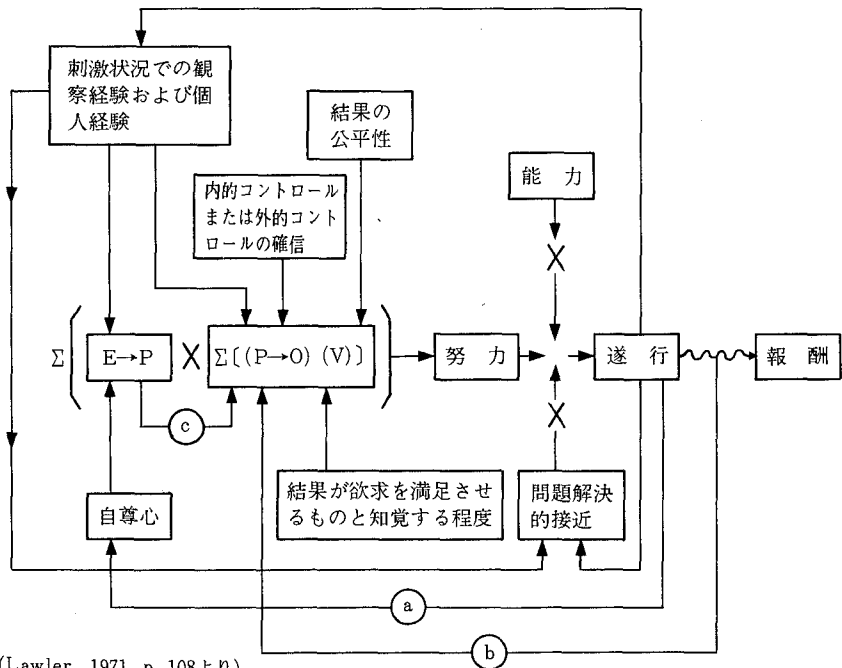
(5) 厳密に言えば、Vroom は仕事モチベーションが能力と交互作用をもつことは仮説している (Vroom, 1964, p. 203 ; 邦訳, 231-232ページ)。

行と満足の因果関係を直接演繹することができるのである。第2に、前述の2つのフィードバック・ループの仮説は、未検証の仮説ではあるが、われわれが報酬誘意性や期待の実体的規定要因の命題を演繹しようとする際には多くの示唆を与えるものである。

3. Lawler のプロセス・モデル

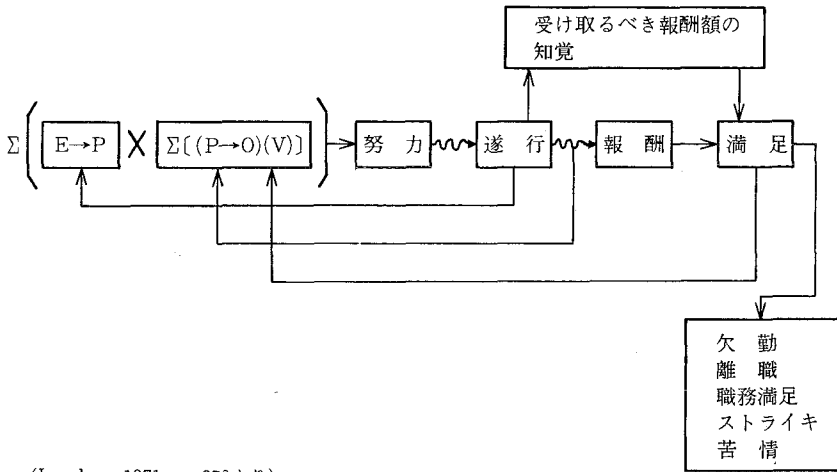
Porter=Lawler のプロセス・モデルは、次に Lawler (1971) のモデルへと展開されていく。Lawler の研究は従業員が組織から得る報酬のうち給与に焦点をあてているが、彼の期待行動のプロセス・モデル自体は多くの報酬を仮定した一般的なモデルである。彼は、最初図3に示すようなモデルを

図3. Lawler の期待行動のプロセス・モデル



(Lawler, 1971, p. 108より)

図4. Lawler の期待行動のプロセス・モデル(最終モデル)



(Lawler, 1971, p. 270より)

提示しているが (p. 108), 後段ではそれに「満足」変数やさまざまな行動変数を追加して, 図4に示すような最終モデルにまとめている。図4の最終モデルでは図3のモデルに含まれていた多くの影響変数が省略されているが, これはモデルを簡略化して示しただけであって, それらをモデルの構成変数から捨象するという意味ではない (p. 270)。したがって, 2つのモデルは相互に補完的である。

図3に示すモデルでは, 仕事モチベーションは $\Sigma[(E \rightarrow P) \Sigma[(P \rightarrow O)(V)]]$ として定義されている。ここで, $(E \rightarrow P)$ とは, 「人が一定レベルの遂行に努力を投入するならそのレベルの遂行が可能である確率に関する彼の確信」と定義される (p. 107)。したがって, $(E \rightarrow P)$ は主観確率であり, 努力が意図どおりの遂行をもたらすことが確実であることを示す1から, 努力がそれをもたらさないことが確実であることを示す0までの値をとる。また, $(P \rightarrow O)$ とは, 意図したレベルの遂行が結果をもたらす主観確率である。したがって,

それは、意図したレベルの遂行が結果をもたらすことが確実であることを示す1から、そうした遂行が結果をもたらさないことが確実であることを示す0までの値をとる。さらに、(V)とはそうした結果の誘意性であり、1（非常に望ましい）から-1（非常に望ましくない）までの値をとる。以上の定義からわかるように、 $(E \rightarrow P)$ と $(P \rightarrow O)$ は従業員個人の期待であって、Vroomの「行為*i*が結果*j*をもたらすとの期待」やPorter=Lawlerの「知覚される（努力→報酬）確率」を $(E \rightarrow P)$ 期待と $(P \rightarrow O)$ 期待の2つに因子分解したものである。また、VroomやPorter=Lawlerと同様に、仕事モチベーションは2つの期待と誘意性の積で定義されていることがわかる。ただし、一般に従業員が組織から得る結果は複数であると考えられるので、そうした結果のそれぞれについて $(P \rightarrow O)$ と(V)を定義できる。したがって、結局仕事モチベーションは $(E \rightarrow P)$ 、 $(P \rightarrow O)$ 、(V)の積和ということになる。図3の Σ という記号は、こうした点を含意しているのである（p. 108）。

Lawlerのモデルの差別的な特色は、期待や誘意性が学習プロセスを通じて形成されるメカニズムが豊富にビルト・インされている点である。まず、 $(E \rightarrow P)$ 期待は2つの要因によって規定される。第1は「自尊心」であり、これは「自分の環境を処理したりコントロールしたりする能力についての一般的な確信」と定義される（p. 107）。さらに、こうした自尊心の程度は、自分自身の「遂行」のレベルから影響される（図3の①というフィードバック・ループ）。すなわち、遂行レベルが高いほど自尊心の程度は高くなり、その結果こうした従業員の $(E \rightarrow P)$ 期待もより大きく認知されるのである。 $(E \rightarrow P)$ 期待の規定要因の第2は「刺激状況での観察経験および個人経験」であり、こうした経験はさらに遂行から影響される。類似の、および同一の刺激状況で効率的な遂行を個人的に経験したり、観察したりするほど、彼の $(E \rightarrow P)$ 期待はより高くなると考えられている。

次に、 $(P \rightarrow O)$ 期待は、図3からわかるように、さらに多くの要因によっ

て規定される。第1に、それは「内的コントロールまたは外的コントロールの確信」によって規定される。この要因は従業員の個人差を含意している。内的コントロールの確信とは個人が環境に働きかけることができ、それをコントロール可能なものと確信していることをいい、外的コントロールの確信とは逆に環境の側が個人をコントロールしているものと確信することをいう。Lawler は、内的コントロールの確信が強い個人ほど ($P \rightarrow O$) 期待をより高く認知し、逆に外的コントロールの確信が強い個人ほどそれをより低く認知するといっている (p. 110)。第2に、($P \rightarrow O$) 期待は⑥というフィードバック・ループを通じて、(遂行—報酬)関係からの影響を受けると仮説されている。この(遂行—報酬)関係はPorter=Lawlerと同様の意味で不完全な関係であり、それゆえ実線ではなく波線の矢印で示されている (p. 113)。そして、一定レベルの遂行に対しては一定レベルの報酬がほとんど常に与えられるというように完全な(遂行—報酬)関係が存在しているほど、従業員の($P \rightarrow O$)期待もそれだけ大きくなるといえる。それゆえ、こうした⑥というフィードバック・ループは、Porter=Lawlerのモデルをそのまま継承したものであることがわかるだろう。第3に、($P \rightarrow O$)期待は、前述した「刺激状況での観察経験および個人経験」によって規定される。しかし、こうした関係は図3のモデルでは因果の矢によって図示されているが、Lawlerの理論的説明はない。第4に、($P \rightarrow O$)期待は($E \rightarrow P$)期待の認知によって影響されるという(㉔で示される因果関係)。すなわち、Lawlerは、Atkinson (1964)ならびにMcClelland (1961)の示唆を受けて、($E \rightarrow P$)期待が0.5を越える状況下では($P \rightarrow O$)期待は低下しはじめると考えているようである (p. 111)。その理由は、こうした状況は仕事遂行が比較的容易な状況であるだけに、そうした遂行に対する報酬の結びつき自体は逆に弱い状況であり、このことが($P \rightarrow O$)期待の低い認知に反映されるからである。しかし、われわれは、図3が端的に示しているように、㉔で示される関係は真の因果関係ではなく、「刺激状況での観察経験および個人経験」という第3

変数が ($E \rightarrow P$) 期待ならびに ($P \rightarrow O$) 期待の両者に同時的に影響することから生じる典型的な擬似相関なのではないかと考えている。Lawler はこうした擬似相関の可能性には気づいていないようである。

最後に、誘意性 (V) は2つの要因によって規定される。第1は、「結果が欲求を満足させるものと知覚する程度」である。こうした程度が大きいほど、結果の誘意性はより大きく認知されると仮説されている。誘意性 (V) の規定要因の第2は、「結果の公平性」である。これは Adams (1963, a, b, 1965, 1966, 1968) の公平理論から借用した概念であり、公正だと知覚されるインプット・アウトカム・バランスを含意している。Lawler は、結果の公平性が大きいほど、誘意性 (V) はより大きく認知されると考えている。

以上のように、さまざまな要因に規定された仕事モチベーションは「努力」のレベルを規定する。両者の関係はもっとも直接的である。しかし、こうした努力の費消は、効率的な遂行をもたらすこともあれば、もたらさないこともある。なぜなら、Porter=Lawler のモデルと同様に、努力と遂行の関係は(1)「能力」と(2)問題解決的接近の2要因によって条件づけられるからである。換言すれば、努力はこうした2要因のそれぞれと交互作用をもち、3者の結合は数学的には積の形で記述できる。ここで、問題解決的接近とは、Porter=Lawler の役割知覚に対応する変数であって、「自分の努力をいかにすれば最善に遂行へと交換できるかについての個人の知覚」と定義される (p. 113)。そして、こうした知覚(問題解決的接近)は、以前の経験(すなわち、刺激状況での観察経験および個人経験、ならびに遂行経験)を通じて学習されるものであるという。

努力と遂行の関係は、上述の2要因以外の要因によっても条件づけられる。たとえば、機械の故障や他の従業員からの直接的干渉による仕事の中断が考えられる。しかし、こうした外生的要因は、Porter=Lawler のモデルと同様に、モデルからは意識的に捨象されている。

ところで、すでに述べたように、Lawler は図3に示したモデルを補完する

ために、図4に示すような最終モデルを著書の後段で提示している(p. 270)。このモデルでは、説明の簡略化のために多くの影響変数が省略されているが、逆に満足変数や多くの行動変数が強調され、また3つのフィードバック・ループがより鮮明に記述されている。

図4のモデルでは、努力と遂行の関係が実線ではなく、波線になっている。これは、能力、ならびに問題解決的接近という2変数を省略したためであると思われる。他方、報酬の増加は満足を高めるが、満足は従業員が自分にとって公正だと知覚している報酬のレベル(すなわち、受け取るべき報酬額の知覚)によっても影響される(p. 270)。そして、こうした知覚は、彼の遂行のレベルによって規定されたものである。次に、満足は、さまざまな行動変数に影響を与える。すなわち、それは欠勤、離職、ストライキ、ならびに苦情を減少させる。しかし、Lawlerのモデルでは、こうした行動変数とならんで職務満足という態度変数が含まれている点に注意が必要である。彼は、それを職務の魅力とみなしている(p. 271)。こうした定義自体にも問題があるが、同じモデルのなかに満足と職務満足を並存させている点により大きな問題が残る。職務満足は職務の魅力だけでなく、対人関係の魅力、給与や昇進機会などの魅力、組織の政策や方針の魅力などを含意するより広義の概念である。したがって、Lawlerのモデルでも「満足」という変数を「職務満足」とすべきであり、「満足」という変数自体はむしろ不要なのである。Lawlerも認識しているように組織の報酬は給与だけに限られるのではなく、そうした多様な報酬のそれぞれについて知覚される魅力は広義の職務満足の構成次元をなすものと考えられなければならない。最後に、図4の最終モデルでは、遂行から(E→P)期待へのフィードバック・ループ、ならびに(遂行—報酬)関係から(P→O)期待へのフィードバック・ループは図3のままだが、満足変数の追加に伴って満足から(V)へのフィードバック・ループが新たに追加されている。

一般に、Lawlerのモデルがもっている差別的な特色は期待や誘意性の規

定要因を豊富にビルト・インしている点であることは指摘した。彼のこうした努力は、それ以降の研究者のモデル構築に大きな示唆を与えている。

4. われわれのプロセス・モデル

期待行動のプロセス・モデルの構築は実質的には Vroom (1964) に始まり, Porter=Lawler (1968) によって飛躍的な展開を遂げ, Lawler (1971) によって分析的パラダイムとしての一応の完成をみるに至った点についてはすでにレビューしたところである。いうまでもなく、プロセス・モデルの特色は、モチベーションの心理的メカニズムや行動のプロセスを記述、説明している点に求められる。それゆえ、こうしたモデルからは、仕事モチベーションと遂行レベルの関係、遂行レベルと職務満足の関係、職務満足とさまざまな行動変数（たとえば、欠勤、離職、苦情）の関係を直接演繹できる。事実、Vroom の研究はこうした関係をモデルから直接演繹し、それを支持するデータをそれまでの他の多くの研究者が行なった実験や調査の結果に求めたものであった。また、Porter=Lawler の研究は、こうした関係を給与という報酬について実証したものである。さらに、Lawler の研究も、実証研究ではないが、Porter=Lawler の研究と同様に給与についてこうした関係を整理し、多様な組織条件下で適用可能な給与制度を検討したものである。

しかし、第1章でも指摘したように、これまでの期待理論の研究者は、期待や誘意性の規定要因を組織のさまざまなマクロ的要因のなかに求めるという分析視角をとることは比較的少なかった。とくに、組織の環境不確実性、技術や規模などの組織のコンテキスト、組織構造、組織風土、ならびにコンフリクト解消やコミュニケーションなどの組織過程を期待や誘意性の規定要因としてとりあげた研究は、理論的にも実証的にも非常に少ない。その数少ない例外として、リーダーシップという組織過程を期待や誘意性の規定要因と仮説した「目標—経路理論」を散見できるだけである。しかし、期待理論のこうした現状は、この理論の分析的パラダイムまたは分析枠組みの狭さに

起因するのではないことも、すでに指摘したところである。とくに、本章のレビューでも明らかになったように、Porter=Lawlerのプロセス・モデルの2つのフィードバック・ループは、期待や誘意性の実体的規定要因を示唆するものである。さらに、Lawlerのプロセス・モデルでは、漠然とした変数名ではあるが、「刺激状況での観察経験および個人経験」という規定要因が明示的にビルト・インされているのである。

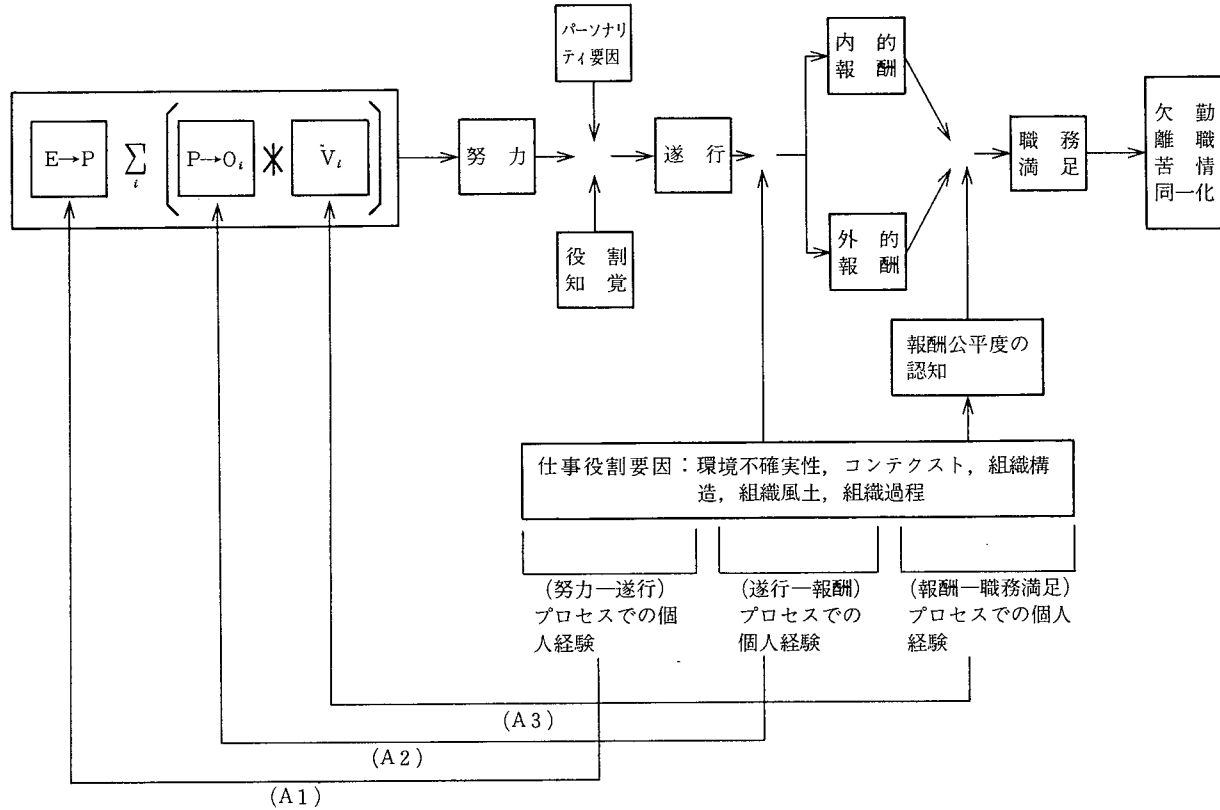
しかし、われわれは、彼らのモデルが十分なものであると考えているのではない。われわれは、仕事モチベーションと遂行レベル、職務満足、欠勤、ならびに離職の間の直接的な因果関係よりも、組織のマクロ的変数と仕事モチベーションの因果関係を相対的に重視するので、こうした後者の因果関係の理論命題や操作的仮説を演繹できるプロセス・モデルの構築を目的としている。こうした目的からすれば、われわれは独自のプロセス・モデルを、図5のように示すことができる。

まず、われわれのモデルでは、従業員の仕事モチベーションの構造は $(E \rightarrow P)$ 期待、 $(P \rightarrow O_i)$ 期待、報酬の誘意性 (V_i) という3要因の積和で定義される（ただし、遂行によってもたらされる報酬は i 個であると仮定する）。すなわち、一定レベルの遂行 P を達成しようとする仕事モチベーションを M_P とすれば、

$$M_P = (E \rightarrow P) \sum_i [(P \rightarrow O_i)(V_i)]$$

である。ここで、 $(E \rightarrow P)$ とは「努力」 E が一定レベルの「遂行」 P をもたらすとの従業員の期待（または、主観確率）、 $(P \rightarrow O_i)$ とはそのレベルの遂行 P が第 i 番目の「報酬」 O_i をもたらすとの従業員の期待（または、主観確率）、さらに (V_i) とは第 i 番目の報酬の誘意性である。こうした定義から明らかなように、期待や誘意性の値は従業員個人によって認知された値であり、主観的な値である。また、この定義式から、2つの期待、または報酬誘意性のうち少なくとも1つが以前より大きく認知されるならば、他の条件を一定とした場合、一定レベルの遂行 P を達成しようとする従業員の仕事モチ

図5．われわれの期待行動のプロセス・モデル



イベーションはより大きくなるといえる。したがって、われわれの仕事モチベーションの定義式は、Lawler (1971) のそれに近いものである。

こうした仕事モチベーションは、直接努力のレベルを規定する。両者の関係は、単調増加の関係であるだろう。次に、努力は遂行のレベルを規定するが、この関係は第1に「パーソナリティ要因」、第2に「役割知覚」によって条件づけられるであろう。すなわち、同じ努力レベルであっても、パーソナリティ要因や役割知覚の程度が異なれば、努力がもたらす遂行のレベルは異なってくると考えられる。後述する複雑性統合能力というパーソナリティ要因や、役割知覚の程度が大きいほど、同じ努力レベルがもたらす遂行のレベルはより高くなるであろう。したがって、努力、パーソナリティ要因、ならびに役割知覚は遂行に対して交互効果をもつものといえる。こうした命題は、Porter=Lawler (1968) や Lawler から示唆を受けたものである。

次に、遂行は「内的報酬」と「外的報酬」のいずれか、またはその両方をもたらす。こうした関係は、Porter=Lawler や Lawler が指摘するように不完全な関係であるだろう。しかし、それは、組織のさまざまな条件（つまり、後述する仕事役割要因）がこうした遂行と報酬の関係を条件づけていることを意味する。換言すれば、遂行とこうした組織条件が報酬に対して交互効果をもっているという関係に他ならない。したがって、こうした関係は、努力、パーソナリティ要因、ならびに役割知覚が遂行に対して交互効果をもつという関係と、因果モデルのうえではなんら異なるものではない。だから、Porter=Lawler や Lawler のようにモデルの図式化のうえで遂行と報酬の間に差別的な波線の矢印を引く理由は全然ないのである。こうした交互作用的因果関係は、努力、パーソナリティ要因、ならびに役割知覚と遂行の関係を図式化したのとまったく同様の方法で、遂行と組織条件（仕事役割要因）のそれぞれから出た因果の矢をいったん衝突させた後で再びそこから別の1本の矢を報酬に向かわせるという表現を用いればよいのである。

次に、報酬は「職務満足」をもたらすであろう。しかし、報酬と職務満足

の関係は、「報酬公平度の認知」によって条件づけられると考えられる。すなわち、報酬公平度の認知が大きいほど、同じ報酬レベルがもたらす職務満足レベルはより高くなるであろう。それゆえ、報酬と報酬公平度の認知も、職務満足に対して交互効果をもつものといえる。報酬公平度の認知は、Porter=Lawlerの知覚される公平報酬に近似する概念である。だが、Porter=Lawlerのモデルでは、満足は、現実を受け取る報酬額と知覚される公平報酬額の差として定義されている。これに対して、われわれのモデルでは、職務満足は、報酬と報酬公平度の認知の積の関数として数学的には記述されるのである。

職務満足は、欠勤、離職、苦情、ならびに同一化の原因となるだろう。すなわち、Brayfield=Crockett (1955) や Vroom (1964) がレビューしているように、職務満足は欠勤ならびに離職を減少させるだろう。また、職務満足は苦情を減少させるだろう。さらに、March=Simon (1958) が仮説しているように、職務満足は従業員の組織同一化や部門同一化を強化するだろう。

最後に、われわれのモデルは、(A 1)、(A 2)、(A 3) という3つのフィードバック・ループを仮定している。こうしたフィードバック・ループは、期待や誘意性の実体的規定要因の説明や、そうした規定の心理的メカニズムの説明には必須であり、われわれのモデルの中核部分をなすものである。まず、従業員による期待や報酬誘意性の認知（すなわち、仕事モチベーションの程度）は、彼の仕事状況での個人経験を反映すると仮定される（図5における(A 1)、(A 2)、(A 3)のフィードバック・ループ）が、こうした仕事状況での個人経験は、(1)（努力—遂行）プロセスでの個人経験、(2)（遂行—報酬）プロセスでの個人経験、(3)（報酬—職務満足）プロセスでの個人経験、の3つに分解できる。

従業員は、3つのプロセスのなかで、「仕事役割要因」というさまざまな刺激にさらされている。こうした仕事役割要因はさまざまなパラダイムに基づいて概念化できるが、われわれは、マクロ・レベルの組織論が焦点をあててきた (a) 組織の環境不確実性、(b) 組織のコンテキスト、(c) 組織構造、

(d) 組織風土、(e) 組織過程といった仕事役割要因にさらされている従業員の仕事行動を分析したいので、主として情報プロセッシング・パラダイムに基づいて仕事役割要因を概念化している。こうした概念化は、われわれの研究が従業員の仕事行動を従来のミクロ・レベルの組織論の領域に限定することなくマクロ・レベルの組織論の領域にまで拡大しようとする、より広い射程をもっていることを示すものである。

仕事状況の3つのプロセスのそれぞれにおいてさまざまな仕事役割要因にさらされている従業員は、こうした仕事役割要因から固有の影響を受ける。すなわち、(1) (努力—遂行) プロセスでは、従業員の役割知覚の程度が仕事役割要因による影響を受け、次にこうした役割知覚とパーソナリティ要因の2要因によって彼の(努力—遂行) 関係が規定される(換言すれば、条件づけられる)。また、(2) (遂行—報酬) プロセスでは、(遂行—報酬) 関係が仕事役割要因によって直接に規定される(条件づけられる)。さらに、(報酬—職務満足) プロセスでは、報酬公平度の認知が仕事役割要因による影響を受け、次にこうした報酬公平度の認知によって(報酬—職務満足) 関係が規定される(条件づけられる)。したがって、前述した従業員の仕事状況での個人経験とは、結局仕事状況の各プロセスで機能するさまざまな仕事役割要因によって(さらに厳密に言えば、第1の(努力—遂行) プロセスではその他にパーソナリティ要因によって) 直接または間接に規定された(努力—遂行) 経験、(遂行—報酬) 経験、ならびに(報酬—職務満足) 経験であるということになる。こうした仕事状況の3プロセスでの個人経験が、従業員の「学習」を通じて期待や誘意性の認知に反映されるのである。こうしたプロセス・モデルは、われわれの今後のさまざまな分析のための基本的な枠組みをなすものである。