



33.8万人・980社の分析が示す Organizational Andragogy<sup>®</sup>

# 継続の心理的報酬が人材の質を分ける

## — タスク達成型とイメージ駆動型の比較 —

### 1. 人はなぜ、同じ行動を続けられるのでしょうか？

本稿でいう「心理的報酬」とは、金銭や賞賛といった結果として与えられる報酬だけを指しません。行動を続けるときに生まれる納得感や手応え、意味づけの感覚も含めて捉えます。これらは単なる感情ではなく、次の行動を選ぶときの判断のよりどころ(=行動選択基準)を支えたり、見直したりする力として働きます。

行動選択基準とは、複数の選択肢の中から「どれを選ぶか」を決める際の判断のよりどころです。それは、「評価や目標といった外部基準に従うのか」「将来像や役割意識といった内部基準に従うのか」という統制の所在に加え、「困難を失敗とみなすのか」「再設計の契機とみなすのか」といった解釈の前提を含みます。

本稿では、この**心理的報酬の違いが継続の“質”を分け、その差が判断力や環境適応力、役割再定義能力の違いとして表れる構造**を明らかにします。

- ① 心理的報酬が経験される (金銭・評価・賞賛 / 納得感・手応え・意味)  
↓
- ② 行動選択基準が強まる、または見直される (何を優先 / 困難をどう解釈)  
↓
- ③ その基準にもとづいて行動が選択・反復される
- ④ 継続の方向性が定まる (既存の前提を安定させる型 / 前提を更新する型)  
↓
- ⑤ その方向に沿った能力が形成される (正確にやる力 / 前提を見直し変える力)



## 2. なぜ「能力」だけでは説明できないのか

人材の差は、しばしば「能力の差」として説明されています。

しかし、実際には同じ能力水準からスタートしても、数年後には判断力や環境変化への適応力に大きな差が生まれます。この差を生むのは、努力量そのものではありません。

本稿では、その違いを「継続を支える心理的な報酬の違い」として捉え直します。つまり問題は、「人は、どの基準に基づいて行動を選び続けているのか」という点にあります。

## 3. 継続には二つの型がある

行動の基準がどこにあるかによって、継続の仕方は大きく二つに分かれます。

### ■ 継続構造の比較

観点	タスク達成型	イメージ駆動型
行動選択基準 の参照源	目標・評価・外部基準	将来像・役割意識・自己構想
統制の所在	外部に置かれる	内部に置かれる
困難の意味	目標未達の兆候	前提再設計の契機
時間視野	短期達成の最適化	中長期更新の前提

重要なのは、努力の量だけではなく、行動を決める基準の所在が異なるという点です。





## ■ 本稿における二類型の定義

本稿では、「タスク達成型」と「イメージ駆動型」を、行動選択基準の所在および困難解釈の傾向に基づく行動類型として操作的に定義します。

区分	タスク達成型	イメージ駆動型
定義	外部から与えられた目標・評価基準・手順への適合を主たる行動基準とし、達成により動機づけが維持される行動傾向	自ら保持する将来像・役割意識・自己物語との整合を主たる行動基準とし、困難を前提再定義の契機として解釈する行動傾向
行動選択基準	外部基準への適合	内的構想との整合
困難の解釈	目標未達の兆候	再設計・意味更新の材料
成果後の反応	同型課題への反復挑戦	前提検証・役割再定義
判断様式	手順適合型判断	前提選択型判断
能力形成方向	既存構造の最適化	構造そのものの更新
適合市場構造	前提が安定した市場	前提が変動する市場
組織的強化手段	目標管理・評価制度・標準化	内省設計・仮説言語化・挑戦保護

イメージ駆動型とは、統制の所在が内的であり、困難を意味再構成の契機とする傾向が高い状態と定義できる。

## 4. 短期では見えない分岐

両者は短期的な成果では大きく変わらないが、前提条件が変わる環境では差が拡大。

段階	タスク達成型	イメージ駆動型
行動の起点	目標提示	理想像保持
困難時	回避・目標修正	解釈を再構成
成果後	達成感	学習更新
次行動	同型反復	前提修正後に再挑戦

変化が少ない環境では差は出にくい。

しかし、変化が続く環境では「困難の解釈」の違いが蓄積し、差が拡大します。



## 5. 停滯は意欲の問題ではない

停滯は、やる気の低下ではありません。判断基準が更新されない状態を指します。

### ■ 停滯が起こる主な要因

要因	内容
達成順応	= 成功に慣れ、難易度が下がる
安全目標化	= 挑戦より確実性を優先する
動機づけ置換	= 外部報酬が自律性を弱める

外発的動機づけ(評価や報酬)が悪いのではありません。問題は、それが自律性を奪う形で設計されている場合です。ここから分かるのは、**判断基準は環境に適応する性質を持つ**ため、人材差は個人資質よりも「制度設計」によって生まれるということです。

## 6. 能力形成の分岐

継続の型は、時間とともに能力形成の方向を分けます。

能力領域	タスク達成型	イメージ駆動型
実行力	正確性・速度	試行設計力
判断	手順適合	前提選択
問題解決	既存最適化	新規創出
役割理解	指示遂行	役割再定義
環境適応	低～中	高

ここで重要なのは、優劣ではないという点です。

自分・自社が、**どのような市場構造にいるか**によって、適合する型は変わります。



## 7. 市場構造との適合

- **安定市場**: 基準が固定されているため、再現性を高める**タスク達成型**が機能
  - **変動市場**: 前提が揺らぐため、前提を再定義できる**イメージ駆動型**が強みを発揮  
市場が変われば、どの行動選択基準を強化すべきかも変わります。
- 

## 8. 33.8万人・980社データが示す傾向

33.8万人・980社の分析では、次の傾向が確認されました。

- ・ 市場変動が**小さい**業種では、**タスク達成型**の評価が安定
- ・ 市場変動が**大きい**業種では、**イメージ駆動型**の昇進率が高い  
(交互作用有意: 高変動市場で昇進オッズ比=1.64)
- ・ **事業転換期・新規事業期**で差が拡大

※ データ形式: 年次評価スコア、昇進有無、新規事業／事業転換期での役割再定義行動

※ 分析方法: 昇進有無を従属変数としたロジスティック回帰分析、市場変動度(業種別変動指数)との  
交互作用項検証、行動類型(外部基準適合傾向／前提再定義傾向)による群間比較(t検定)

※ 市場変動度(業種別変動指数)とは、業種ごとの外部環境変動の大きさを表す指標であり、本稿では

「業種別の売上(または需要)指標の年次変動率の標準偏差」を用いて定義した(値が大きいほど変動が  
大きい)。実装上は、各業種について対象期間の年次成長率を算出し、その標準偏差を市場変動度とした。

---

## 9. 行動選択基準とは何か

行動選択基準とは、複数の行動可能性があるときに、「どの行動を選ぶか」を決定する  
際に参照される内部の判断枠組みです。それは単なる目標ではありません。また、感情  
や衝動そのものではありません。

行動選択基準とは、

- ・ 何を優先するのか
- ・ 何を正しいとみなすのか
- ・ 困難をどのように解釈するのか

といった判断の前提となる基準体系です。

この基準は、次の三つの次元で整理できます。



## ① 統制の所在

- 判断の軸が外部(評価・目標・手順など)にあるのか
- 内部(将来像・役割意識など)にあるのか

## ② 困難の解釈様式

- 困難を失敗の兆候とみなすのか
- 再設計の契機とみなすのか

## ③ 時間視野

- 短期的達成を優先するのか
- 中長期的更新を前提とするのか

この三次元の組み合わせが、タスク達成型とイメージ駆動型という継続の型を生み出します。重要なのは、行動そのものではありません。行動を生み出している「基準の作動様式」です。継続の差とは、能力差ではなく、どの行動選択基準が作動し続けているかの差なのです。

では、この基準はどのように維持され、どのように更新されるのでしょうか。  
その構造を次に整理します。

## 10. 継続は二層構造である

継続は単一構造ではありません。

第1層： **習慣層**（行動の自動化）

↓

第2層： **意味更新層**（判断基準の再構成）

両者は対立関係ではありません。

習慣がなければ安定は生まれず、意味更新がなければ変化は生まれません。

**イメージ駆動型**は、この「意味更新層」を作動させやすい特徴を持ちます。

一方、**タスク達成型**は習慣層を強固に形成しやすい傾向があります。

重要なのは、どちらが優れているかではなく、どの層が強く作動しているかです。

では、この二層のうち「どちらが強く作動するか」は、何によって決まるのでしょうか。



## 11. 行動選択基準を強化する三資源構造

習慣層と意味更新層の二層のどちらが優勢になるかは、偶然ではありません。その条件を、本稿では「行動選択基準を強化する三資源構造」として整理します。

ここでいう強化刺激とは、行動の結果として与えられ、その行動が将来繰り返される確率を高める作用をもつものです。報酬や承認などはその典型例です。

しかし、本稿でいう三資源は強化刺激そのものではありません。三資源は、「どの行動選択基準が強化されやすい状態にあるか」を規定する構造条件です。言い換えれば、強化がどの層に集中するかを方向づける前提要因です。

区分	何を変化させる	具体例	主な作用層	機能特性
認知的資源	行動選択基準そのものを再構成する思考資源	・前提言語化能力 ・仮説思考 ・概念化能力	意味更新層を支える ※ 前提・意味づけの再設計	既存の行動ロジックを分解し、再定義する。別解を生成
情動的資源	行動選択基準を維持・強化する心理的エネルギー	・自己効力感 ・役割同一化 ・将来像への没入	習慣層を基盤的に支える ※制度次第で意味更新層を補助	継続の粘性を生む。固定化にも変容促進にも作用
制度的資源	組織が動機づけ構造を規定する設計変数	・目標評価制度 ・内省時間 ・仮説言語化機会	二層の上位レイヤー ※どの層を強化するかを決定	習慣固定にも意味更新促進にも転化するレバー

### ■ 三資源の理論的位置づけ

本稿の三資源は、報酬(強化刺激)そのものではなく、強化がどの基準・どの層に作用しやすいかを決める“環境条件”です。

三資源は、強化の“量”を決めるのではありません。強化が「どの基準に」「どの層で」かかるかを決定します。

- ・ 認知的資源が整っていれば、基準の再設計が可能になります。
- ・ 情動的資源が強ければ、既存基準は安定します。
- ・ 制度的資源は、そのどちらを優先するかを方向づけます。

したがって、継続の質は努力量ではなく、三資源の配置と相互作用によって決まります。



33.8万人のデータに基づく

組織で働く成人の研究と教育開発

組織行動科学<sup>®</sup>  
Organizational-Andragogy<sup>®</sup>

o to 1

## ■ 強化の作動水準

行動選択基準の強化には、二つの作動水準があります。

### ① 習慣層で強化される場合

- 既存の基準への適合が安定します
- 再現性と効率は高まりますが、前提は維持されます

### ② 意味更新層で強化される場合

- 基準そのものの見直しが進みます
- 困難は再設計の契機として扱われます
- 重要なのは、強化の有無ではありません。

強化がどの層で起きているかが、継続の質を分けます。

## ■ 理論との接続

この整理は、目標設定理論と整合します。目標は単なる成果指標ではありません。目標は行動の焦点を定め、努力の方向と強度を調整する「基準作動装置」として機能します。ここで重要なのは、目標の内在化水準です。

- 外部から与えられた目標は、既存基準への適合を安定化させます。  
この場合、強化は主に習慣層で作動します。
- 個人の価値観や役割意識と統合された目標は、基準の再検討を促します。  
この場合、強化は意味更新層で作動しやすくなります。

したがって、目標は強化刺激そのものではなく、どの基準が強化されるかを媒介する構造として理解できます。

## ■ 本節の中心命題

本稿の問いは、「人はどれだけ努力するか」ではありません。

問うているのは、どの水準で行動選択基準が強化されているのかです。

継続の差は努力量の差ではなく、強化が集中する層の違いによって生まれます。三資源構造は、その差を説明するための理論枠組みです。



以上を踏まえると、心理的報酬とは、行動の結果として個人に経験される強化経験です。具体的には、金銭・評価・賞賛といった外的な報酬に加え、納得感・手応え・意味づけといった内的な経験も含む。これらは、次の行動選択において参考される行動選択基準を「維持する」または「見直す」方向に作用する。

一方で、認知的資源・情動的資源・制度的資源は心理的報酬そのものではない。これら三資源は、心理的報酬(強化経験)がどの基準に、さらに継続の二層(習慣層／意味更新層)のどちらに作用しやすいかを方向づける環境条件(作動条件)である。

したがって本稿の中心点は、「強化(心理的報酬)があるかどうか」ではなく、三資源の配置によって、強化が習慣層の安定化に集中するのか、あるいは意味更新層の活性化へ向かうのかが分岐する、という点にある。

次節では、この三資源構造を既存理論、とりわけ目標設定理論と自己決定理論の枠組みの中で位置づけます。

## 12. 目標設定理論との位置づけ

本稿では、タスク達成型を「外部基準適合型」として整理しています。しかし、目標設定理論は、単純な外発的動機づけ理論ではありません。

目標設定理論の核心は、

- ① 明確で困難な目標が成果を高めること、
- ② フィードバックが自己調整を促すこと、
- ③ そして目標受容が効果を左右すること

にあり、特に重要なのは「目標受容」です。目標が個人の価値観や役割意識と統合される場合、その目標は外的統制として機能するのではなく、自己調整を促す契機となります。自己決定理論では、外的目標であっても、同一化や統合を経ることで自律的動機づけへと転化すると説明されています。

したがって、「目標=外発」「イメージ=内発」という単純な二分法は成立しません。

目標は、その統制の所在によって機能が分岐します。

- ・ 外部評価に依拠する目標は、習慣層を安定化させます
- ・ 自己イメージと統合された目標は、意味更新層を活性化させます

つまり目標設定理論は、タスク達成型のみを強化する理論ではなく、目標の内在化水準によって二層モデルのいずれを強化するかが決まる媒介理論と位置づけられます。



本稿の二類型は、目標理論を否定するものではありません。むしろ、目標の内在化水準によって行動選択基準がどの層で作動するかが分岐する構造を示したものです。

以上のように、目標はその内在化水準によって、習慣層を安定化させる装置にも、意味更新層を活性化させる契機にもなります。ここで重要なのは、この分岐が個人の資質だけで決まるわけではないという点です。目標がどの層で作動するかは、組織がどのような環境条件を設計しているかによって大きく左右されます。

したがって、理論的整理は最終的に制度設計の問題へと帰着します。

次に、組織は何を設計すべきかを具体的に検討します。

---

## 13. 組織は何を設計すべきか

**意味更新は自然発生しません。日常業務の慣性の中では、人は既存の判断基準を維持する傾向が強く働きます。**

したがって、判断基準の再構成を促すには、意図的な制度設計が必要です。組織が設計すべきなのは、「努力量」ではなく、行動選択基準が更新される環境条件です。

### ① 内省の時間確保

経験を単なる反復で終わらせず、意味づけと再解釈を行う時間を制度的に確保します。省察がなければ、意味更新層は作動しません。

### ② 仮説言語化の義務化

判断の前提や意図を言語化することで、暗黙知を可視化します。言語化は、判断基準の固定化を防ぎ、再設計可能な状態をつくります。

### ③ 前提検証型 KPI の導入

結果のみを評価するのではなく、「どの前提に基づいて行動したか」「どの仮説を検証したか」を評価対象に含めます。これにより、意味更新行動が制度的に強化されます。

### ④ 挑戦失敗の評価保護

前提再定義を伴う挑戦には不確実性が伴います。失敗が過度に罰せられる環境では、意味更新層は停止します。挑戦を制度的に保護する仕組みが必要です。

**人的資本開発とは、習慣形成を支える設計と、意味更新機会を制度化する設計を両立させること**です。どちらか一方のみを強化しても、継続の質は変わりません。市場構造に応じて、両層の重心を調整できる組織こそが、変化に適応し続けることができます。



以上のように、組織は意味更新を偶発的な個人能力に委ねるのではなく、制度設計によって意図的に作動させる必要があります。しかし同時に重要なのは、意味更新を促進する設計そのものが常に正解であるわけではないという点です。

制度は層を活性化させる力を持ちますが、環境条件との適合を欠けば、かえって機能不全を生み出します。したがって、次に検討すべきは、両類型がどの環境で高度に機能し、どの条件で限界を迎えるのかという問題です。

---

## 14. 両類型の機能限界

本稿の二類型は優劣を示すものではない。

各類型には高度に機能する条件と、機能不全に陥る条件が存在します。

### ① タスク達成型が高度に機能する環境

- ・ 運転管理
- ・ 整備
- ・ プロトコル遵守環境
- ・ コンプライアンス管理

これらは、前提が固定され、安全性と再現性が最優先される市場です。

ここでは前提再定義よりも「逸脱回避」が価値となる。

### ② イメージ駆動型が機能不全を起こす条件

- ・ 仮説过多による分散化
- ・ 組織目標との乖離
- ・ 成果検証なき再定義
- ・ 実行能力の不足による空想化

構想駆動型は「意味更新層」が強く働くが、習慣層(実行層)が弱い場合、理論过多・空論化のリスクを伴う。

### ③ 二層モデルの均衡原理

継続は、第1層:習慣(実行安定)と、第2層:意味更新(前提再設計)の二層で構成されます。組織が設計すべきは、「どちらを強化するか」ではなく、市場構造に応じて重心を調整することです。



33.8万人のデータに基づく

組織で働く成人の研究と教育開発

組織行動科学  
Organizational-Andragogy<sup>®</sup>

## 15. 結語: 繼続の質を決める設計視点

以上の検討から明らかになるのは、継続の型は優劣ではなく、環境との適合によって機能が決まるという点です。

- ・ **タスク達成型**は、前提が固定され、安全性と再現性が重視される環境において高度に機能します
- ・ 一方で、前提が揺らぐ環境では、**意味更新層**が作動しやすいイメージ駆動型が適応力を発揮します。

しかし、いずれの型も単独では完全ではありません。**習慣層のみが強化されれば硬直化**が生じ、**意味更新層のみが強化されれば空論化のリスク**が高まります。

したがって、重要なのは二層の均衡です。継続は、**習慣層によって安定を確保し、意味更新層によって変化に対応する**という二層構造で成り立っています。

組織が設計すべきなのは、どちらか一方を絶対化することではなく、**市場構造や戦略局面に応じて重心を調整できる制度環境**を整えることです。

この視点に立つと、人材育成の問い合わせ根本から変わります。「能力を高める」ことや「意欲を引き出す」ことだけでは十分ではありません。問うべきは、どの行動選択基準が、どの層で、どのように強化され続けているのかという設計問題です。

人的資本開発とは、努力量を増やすことではなく、行動選択基準が適切な層で作動し続ける環境条件を設計することにほかなりません。

以上を踏まえると、本稿の結論は「**人材差とは能力差ではなく、どの行動選択基準が、どの層で強化され続けているかの差**」です。

ここでいう「層」とは、

- ・ 第1層である**習慣層**(行動の自動化と既存基準の安定化を担う層)と、
- ・ 第2層である**意味更新層**(判断基準そのものを再構成・再定義する層)を指します。

強化が主に習慣層で作動すれば、既存構造の最適化が進みます。

一方、意味更新層で作動すれば、前提の再設計や役割再定義が進みます。

したがって、人材差とは、努力量の差ではなく、

どの基準が、どの層で、どのように強化され続けているかという構造の差なのです。



## References

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Brickman, P., & Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation-level theory* (pp. 287–302). Academic Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 61(4), 305–314.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193–212.
- Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed? Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 998–1009.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Oyserman, D. (2015). Identity-based motivation. *Current Directions in Psychological Science*, 24(5), 341–346.
- Oyserman, D. (2021). *The power of identity-based motivation*. Oxford University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Wood, W., & Neal, D. T. (2007). A new look at habits and the habit–goal interface. *Psychological Review*, 114(4), 843–863.



33.8万人のデータに基づく  
組織で働く成人の研究と教育開発

組織行動科学<sup>®</sup>  
Organizational-Andragogy<sup>®</sup>



33.8万人のデータに基づく

組織で働く成人の研究と教育開発

組織行動科学<sup>®</sup>

Organizational-Andragogy<sup>®</sup>

お問い合わせ：人的資本開発プランニング<sup>®</sup>センター

E-mail: [request@requestgroup.jp](mailto:request@requestgroup.jp)

【会社情報】リクエスト株式会社

本社：〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号 京王フレンテ新宿3丁目4F

【関連情報】

- ・会社概要：<https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- ・代表取締役 甲畠智康：<https://requestgroup.jp/profile>
- ・公式サイト：<https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

リクエスト株式会社は、「Behave：より善くを目的に」を掲げ、国内33.8万人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学<sup>®</sup>を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する7つの機関が980社以上の企業の人的資本開発を支援する企業。

【7つの研究機関】

[Behavioral Robotics<sup>®</sup>](#)(HOBiROA<sup>®</sup>)総研

**smart creative management<sup>®</sup>**総合研究所

[OrgLogLab<sup>®</sup>](#)(組織論理学<sup>®</sup>研究センター)

**XR HRD<sup>®</sup>**(AIAndragogy<sup>®</sup>)研究センター

**ABA Operations Research<sup>®</sup>**センター

**人的資本開発プランニング<sup>®</sup>**センター

[公共行動研究室<sup>®</sup>](#)