

# モチベーションの統合理論の有効性検証

## —人的資源管理からの考察—

櫻木晃裕\*  
sakuragi@myu.ac.jp

### 〈目次〉

- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| 1. はじめに             | 5. 分析と考察(2)－モチベーションの<br>規定要因検証 |
| 2. 研究のフレーム・ワーク      | 6. モチベーション研究の<br>人的資源管理への実践的展開 |
| 2.1 Weinerの原因帰属理論   | 6.1 海外勤務経験による心理的差異             |
| 2.2 モチベーション理論の系譜    | 6.2 海外勤務経験者の人的資源管理             |
| 3. 研究の方法            | 7. おわりに                        |
| 4. 分析と考察(1)－分析概念の抽出 |                                |

主題語: モチベーション(Motivation)、人的資源管理(Human Resource Management)、経営戦略(Management Strategy)、キャリア・ダイナミクス(Career Dynamics)、成果志向(Result Intention)、複雑人仮説(Complex Man Hypothesis)、目標設定(Goal Setting)、自己効力(Self Efficacy)、モデリング(Modeling)、組織風土(Organizational Climate)

## 1. はじめに<sup>1)</sup>

外部環境に対してオープン・システムである組織において、「人的資源管理(HRM= Human Resource Management)」を検討する際、いくつかの考慮すべき点がある。第1は、管理の対象となる人的資源(人間)とは、(1)付加価値を生む資源である、(2)希少な資源である、(3)模倣が不可能であるか困難である、(4)その資源に代えることができる代替資源が存在しない、これらの4つの条件を満たすことで「持続的な競争優位の源泉<sup>2)</sup>」として規定される存在ということである。ここでは、「経営戦略(Management Strategy)」の視点から人的資源

\* 宮城大学 事業構想学部 事業計画学科 教授

1) 本研究は科学研究費補助金(基盤研究(B)一般19330085)「ホワイトカラーの専門性と公的資格の研究」(代表研究者－首都大学東京 宮下清教授)における研究成果の一部である。

2) 詳しくはBarney(1991)の「資源ベース論(resource based perspectives)」を参照されたい。

管理を捉えるということである。第2は、人間は「仕事環境」以外にも「自己成長環境」および「家庭環境」からの相互作用の基に存在しており、多面的な性格を持ちながら組織に参加しているということである。ここでは、「キャリア・ダイナミクス(Career Dynamics)<sup>3)</sup>」の視点から人的資源管理を捉えるということである。第3は、組織の成果は個々人の成果の総体であり、個人の成果を高めるためにはその「モチベーション(motivation)」と「能力(ability)」とを向上させて、それらを高い水準に維持することが必要ということである。ここでは、「成果志向(Result Intention)」の視点から人的資源管理を捉えるということである。第4は、人間は単に複雑であるだけではなく、極めて変化しやすい不安定な存在であり、異なる組織であればその働く動機が異なるというだけではなく、同じ組織に所属していても、働く動機には多様なものが考えられるとするものである。そして、いつも全ての人間に対して有効であるような、ただ1つだけの正しいマネジメント施策というものは存在しないということである。ここでは、「複雑人仮説(Complex Man Hypothesis)<sup>4)</sup>」の視点から人的資源管理を捉えるということである。

本研究の目的は、従来のモチベーション研究において、組織成員のモチベーションを規定する要因として認められている概念の、その有効性について検証することである。その際、Vroom (1964)、Lawler(1971)らの期待理論に、組織・環境的外部要因を包括した坂下(1985)、櫻木(2001.2009)の統合モデルを援用する。本研究では、Litwin& Stringer(1968)の「組織風土」の概念、Bandura(1977)の「社会的認知理論」における「自己効力」と「モデリング」の概念、そして、Locke(1984)の「目標設定」の概念を使用して、モチベーションの規定要因としての有効性について検討を試みる。

## 2. 研究のフレーム・ワーク

### 2.1 Weinerの原因帰属理論

本研究の主要概念としてモチベーションを採用するのは、Weiner(1972.1980)の「原因帰属理論(attribution theory)」に基づいている。Weinerはこの理論において、人間は自分の成功

3) 詳しくはSchein(1978)を参照されたい。

4) 組織における人間観には、複雑人仮説以外にも、合理的経済人仮説、社会人仮説、自己実現人仮説などの仮説がある。詳しくはSchein(1965)を参照されたい。

や失敗の原因を「能力」、「努力」、「課題の困難度」、「運」の4要因のどれかに帰属させ、認知することを指摘している。そして、これらの4要因を「統制の位置(locus of control)の次元」、「安定性(stability)の次元」の2つの次元に位置づけている(表1)。

表1 原因帰属理論における4要因の位置づけ

		統制の位置	
		内的	外的
安定性	安定	<b>能力(ability)</b>	<b>課題の困難度</b>
	不安定	<b>努力(motivation)</b>	<b>運</b>

(出所 Weiner.1972)

統制の位置の次元では、帰属する原因が自分の内部なのか外部なのか基準となる。4要因のなかで能力と努力とが内的要因、課題の困難度と運とが外的要因に分類される。成功原因を内的要因に帰属させれば、外的要因に帰属させるよりも本人の感じる誇りの感情は高いものとなる。一方、その失敗原因を外的要因に帰属させれば、内的要因に帰属させるよりも本人の恥ずかしさの感情を減少させることができる。実際、人間は成功原因を内的要因に帰属させ、失敗原因を外的要因に帰属させる傾向が強いことも指摘されている。

また、安定性の次元では、帰属する原因が時間的安定性の高いものか低いものかが基準となる。4要因のなかで能力と課題の困難度とが安定要因、努力と運とが不安定性要因に分類される。成功原因を安定要因に帰属させれば、将来の課題に対する成功期待が高いものとなるが、不安定性要因に帰属させれば将来の課題に対する成功の期待は高いものとはならない。また、その失敗原因を課題の困難度に帰属させれば、このままでは再び失敗することを予想するが、努力に帰属させれば将来は成功するという期待をもつことが可能となる。このように、個人が成功または失敗の原因をどのようなものに帰属させて認知するのかが、次回の意思決定の内容や行動発動の強さなどを規定する。

能力は安定要因に属するため、これを高めるのには比較的長期の時間が必要であるものの、一度獲得した能力の水準は安定している。これに対して、努力(モチベーション)は不安定性要因に属して、個人の認知に基づき比較的短期間に高めることが可能である。また、変動的・可変的なためにいつも一定の水準にあるのではなく、時間や状況の変化とともに短時間に低下してしまう可能性のある点には注意が必要である。現実のマネジメントにおいて、組織の管理職が組織成員のモチベーションを喚起することに注力する理論的

根拠はここにある。

組織を構成する個々人の成果を高めさせて、結果として組織全体の成果を向上させるため、管理職は(1)成員のモチベーションを喚起する、(2)モチベーションを高める、(3)モチベーションを高い水準に維持する、この関係性を組織内で持続することが重要である。能力が同程度の水準ならば、モチベーションの高い方がより高い成果が期待できるのであり、ここにマネジメントの実行段階において、モチベーション研究の成果を用いる意義がある。

## 2.2 モチベーション理論の系譜

モチベーションとは、「ある方向に向かって個人の行動を喚起し、その行動を持続させるプロセスの総称(櫻木,2001,2009)」である。個人の成果(performance)は、モチベーションと能力との2つの要因の函数関係にあり、「 $P(\text{performance}) = f(\text{ability} \times \text{motivation})$ 」と表現することができる。このようなモチベーション理論の系譜は、主に「内容理論(content theory)」と「プロセス理論(process theory)」との2つに大別することができる(田尾,1999, 櫻木, 2001)。

内容理論は、人間とは一体どのようなものに動機づけられるのかを解明する、モチベーション研究の一理論系譜である。内容理論では、人間の動機づけの源泉を探究して具体的な概念(給与、地位、権限、自己実現など)を提示しているために、実際の仕事場面において、研究の成果をマネジメントに導入するという観点から有効性の高い理論であるといえる。しかしながら、内容理論は複雑な人間行動における特定の側面を抽出して研究しており、人間理解に対する過度の単純化が発生しやすいという問題を残している。内容理論の主なものには、Herzbergの2要因(motivation-hygiene)理論、Maslowの欲求階層理論、Maslow理論を修正・補完したAlderferのERG理論、McClelland、Atkinsonの達成動機研究などがある。

プロセス理論は、人間はどのようなメカニズムを通じて動機づけられるのかを解明する、モチベーション研究の一理論系譜である。プロセス理論では、複雑な人間行動のメカニズムに対する説明力は高いものの、研究の成果をマネジメントへ導入するという観点から、具体的な施策を実行する際に困難がある。また、人間の心理的側面を重視するため、人間のおかれた外部要因(環境的要因、組織的要因など)を軽視しがちであり、これらの外部要因をその理論のなかにいかに取り込んでいくのが求められる。プロセス理論の

主なものには、Weinerの原因帰属理論、Adamsの公平理論(社会的比較理論)、Vroom、Lawlerらの期待理論、Lockeの目標設定理論、Banduraの社会的認知理論などがある。このなかでも期待理論、社会的認知理論などが、モチベーション発動のメカニズムに対する説明力の高い理論であり、他の理論との理論的統合へも発展している。本研究においては、期待理論をその基本モデルとして、Locke、Banduraらの概念を包括した統合モデルを仮定して、モチベーションの規定要因としての有効性について検証するものである。

### 3. 研究の方法

本研究では、従業員30人以上企業において勤続2年以上の大卒ホワイトカラー・ビジネスパーソンを対象とした、Webによるアンケート調査<sup>5)</sup>を実施している。日本の総務省、厚生労働者などの政府機関・公的機関による調査においては、従業員29人以下を小規模な事業所として区分することが一般的である。本調査の対象者として、大卒のホワイトカラー・ビジネスパーソンのなかで海外勤務経験のあるものを仮定しており、このような対象者の所属する可能性の高い企業規模として、従業員数が30人以上と設定している。そして、これにより有効なサンプル数を確保することを意図している。

また、「業種」による比較研究を前提としないWeb調査によるアンケート調査であること、さらに、将来的な研究として、「職務」による比較研究を実施する予定であることなどから、製造業、サービス業にかかわらず共通する4つの部門を設定している。そして、「人事・労務」、「経理・財務」、「営業・販売」、「情報システム」の4つの部門に所属するビジネスパーソンに対して、Web上に調査協力の依頼を記載して、4つの部門の回答者数が各100名となるまで調査を継続し、各々100名に達した時点で調査を完了した。

質問の内容は、「回答者属性」に関するものが14問、「教育・研修・評価」に関するものが

5) Web調査のベースとなる研究では、日本、米国、英国の大卒ホワイトカラー・ビジネスパーソンをその調査対象としており、それに基づいてアンケート調査票が設計されている。しかしながら、本研究の検証においては、国籍による外的変数の影響を排除するために、日本の大卒ホワイトカラー・ビジネスパーソンからの回答だけを分析の対象としている。また、本調査の結果については、櫻木(2010)においてその一部を報告している。そして、本研究における分析と考察は、Web調査から得られた数値に依拠したものであるために、そこには論理の一般化に限界が存在する。実証研究においては、有効なサンプル数の確保と回答内容の信頼性という問題が内在しており、調査の主要な目的を何処に置くのかにより調査方法の採択をすることが必要である。これらの基本的方針に基づいて、本研究においてはWeb調査を採用している。

34問、「公的資格」に関するものが25問、「キャリア・アンカー」に関するものが1問、「仕事意識・行動」に関するものが20問<sup>6)</sup>という構成である。

回答者の属性として、「性別」では「男性」が342(85.5%)、「女性」が58(14.5%)であり、全体の「平均年齢」は40.8歳、「平均在籍年数」は13.69年である。「最終学歴」としては、「国内大学卒業」が326名(81.5%)、「海外大学卒業」が11名(2.8%)、「国内大学院修了」が42(10.5%)、「海外大学院修了」が21(5.3%)であり、最も多いのは「海外大学卒業」で回答者全体の80%以上、また、15.8%が大学院修了者であることも確認された。さらに、海外勤務経験者が回答者全体の15.5%、転職経験者が回答者全体の51.0%という結果も得られた。

調査名	日米英ホワイトカラーの仕事・育成・資格に関する調査
調査対象	従業員30人以上企業に2年以上勤務している大卒ホワイトカラー 「人事・労務」「経理・財務」「営業・販売」「情報システム」4つの部門
調査方法	Web調査
調査期間	2009年10月~12月
調査内容	回答者属性(14問)、教育・研修・評価(34問)、公的資格(25問)、 キャリア・アンカー(1問)、仕事意識・行動(20問)
有効回答	400(100名×4部門 = 400名)
性別	男性342(85.5%) 女性58(14.5%)
平均年齢	40.8歳(平均在籍年数13.69年)
最終学歴	国内大学326(81.5%) 海外大学11(2.8%) 国内大学院42(10.5%) 海外大学院21(5.3%)
海外勤務	あり62(15.5%) なし338(84.5%)
転職経験	あり204(51.0%) なし196(49.0%)

#### 4. 分析と考察(1)－分析概念の抽出

最初に、本研究における主要変数であるモチベーションについて、それを構成すると

6) ここで採用している質問項目群は、Bandura(1977)、Locke&Latham(1984)、坂下(1985)、井尻(1988)の理論に基づいて設計されたもの、Edwards(1954)、Litwin&Stringer(1968)において使用されたものなど、モチベーションに関する先行研究において既に有効であると認められ、その後、櫻木晃裕(2001.9009)などにおいてもその有効性が追認された質問項目から構成されている。

仮定される質問項目群が1つの「総合的特性」として規定されるのかどうか、また質問項目群そのものが有効であるのかどうか、「主成分分析(principal competence analysis)」を実施(表2)した。

仮定される質問項目群は、「1. 立派な仕事や優れた業績を残したい」、「2. 自分の仕事分野で第一人者になりたい」、「3. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる」、「4. 仕事の達成の後、心地よい疲労を感じている」の4つである。出発行列の「分散共分散行列」では、第1主成分の固有値が1.843、第2主成分の固有値が0.490、第1主成分の寄与率が64.1%であることから、4つの質問は1つの主成分として集約可能であるといえる。また、出発行列の「相関行列」では、第1主成分の固有値が2.574、第2主成分の固有値が0.662、第1主成分の寄与率が64.3%であることから、同様の集約が可能であることが確認された。

さらに、4つの質問の因子負荷量として、分散共分散行列では「1. 立派な仕事や優れた業績を残したい(0.797)」、「2. 自分の仕事分野で第一人者になりたい(0.797)」、「3. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる(0.841)」、「4. 仕事の達成の後、心地よい疲労を感じている(0.772)」が抽出された。また、相関分析では「1. 立派な仕事や優れた業績を残したい(0.802)」、「2. 自分の仕事分野で第一人者になりたい(0.791)」、「3. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる(0.849)」、「4. 仕事の達成の後、心地よい疲労を感じている(0.764)」が抽出された。

このように、4つの質問項目の全てにおいて0.75以上の因子負荷量が確認されたことから、これら4つの質問項目を集約したものが、「モチベーション」という総合的特性として規定されるものといえる。

表2 モチベーションに関する主成分分析 n=400

出発行列	分散共分散行列		相関行列	
	Z1	Z2	Z1	Z2
固有値	1.843	0.490	2.574	0.662
寄与率	0.641	0.171	0.643	0.166
累積寄与率	0.641	0.812	0.643	0.809
因子負荷量 1	0.797	-0.317	0.802	-0.347
2	0.797	-0.447	0.791	-0.427
3	0.841	0.195	0.849	0.226
4	0.772	0.568	0.764	0.555

(出所 データに基づいて筆者作成)

次に、モチベーション以外の変数について、その変数を構成すると仮定される質問項目群を検討することで、どのような変数が抽出され、抽出された変数がどのような質問項目群から構成されるのか、「因子分析(factor analysis)<sup>7)</sup>」を実施した。本研究の因子分析では、共通性の推定ではSMC法を、因子負荷行列の推定では主因子法(反復解法)を使用した。また、因子数については、相関行列の固有値のほぼ1.0以上を基準として決定した。さらに、因子の解釈のために直交回転であるvarimax回転を実施し、そこから抽出された因子負荷量が0.5以上を基準として、それぞれの因子を構成する項目として採用している。

モチベーション以外に使用する質問項目は、「5. 何か仕事をするときは自信を持ってやるほうである(自信)」、「6. 他者より優れた能力がある(有能感)」、「7. 期待されている役割にはよく応えている(役割期待)」、「8. 転職しても大きな成果が出せると思う(組織外効力期待)」、「9. 他者の成功事例から学ぶことが多い(成功モデリング)」、「10. 他者の失敗事例から学ぶことが多い(失敗モデリング)」、「11. 仕事を進める上で具体的な目標がある(目標存在)」、「12. 現在の目標は、納得できる目標である(目標受容)」、「13. 現在の目標は、自分で設定した目標である(目標参画)」、「14. 目標の達成状況を、いつでも確認することができる(フィードバック)」、「15. この職場には、親密な雰囲気がある(温かい雰囲気)」、「16. 困難な仕事には上司や仲間の援助をあてにできる(支持性)」、「17. 仲間は、この組織に帰属することを誇りにしている(一体感)」、「18. 自分のあるべき将来の姿を考えて仕事をしている(キャリア形成意識)」、「19. 自分の取り組みたい仕事分野が明確である(明確性)」、「20. 自分の生き方は自分で決めたい(自己決定感)」の16項目である。

この因子分析の結果(表3)から、「F1. 組織風土(15.16.17の3つの下位概念から構成)因子」、「F2. 自己効力(5.6.7.8の4つの下位概念から構成)因子」、「F3. モデリング(9.10の2つの下位概念から構成)因子」、「F4. 目標設定(11.12.13.14.18.19の6つの下位概念から構成)因子」の4つの因子が抽出された。4つの因子によるvarimax回転後の累積寄与率は62.0%であり、16の質問項目のなかで、「20. 自分の生き方は自分で決めたい(自己決定感)」以外の15の質問項目が、4つの因子を構成する質問項目として採用された。

7) 本研究における主要変数である「モチベーション」について、これを従属変数として採用するために、櫻木晃裕(2001.9009)など従来の研究において有効であると確認された質問項目を設定する必要がある。ここでは、その質問項目群そのものの「総合的特性」としての適合性を確認するために、主成分分析を実施している。一方、本研究における独立変数については、Litwin&Stringer(1968)、Bandura(1977)、Locke&Latham(1984)などの研究から援用している。そして、抽出される各変数がそれぞれ概念的に区別して認識されているのかどうか、どのような質問項目群から構成されるのかどうかを検討する必要があるために、因子分析を実施している。

表3 組織風土、自己効力、モデリング、目標設定に関する因子分析 n=400

質問項目	F1	F2	F3	F4
16 困難な仕事には上司や仲間の援助をあてにできる	0.789			
15 この職場には、親密な雰囲気がある	0.742			
17 仲間は、この組織に帰属することを誇りにしている	0.725			
6 他者より優れた能力がある		-0.834		
7 期待されている役割にはよく応えている		-0.692		
8 転職しても大きな成果が出せると思う		-0.669		
5 何か仕事をするときは自信を持ってやるほうである		-0.555		
10 他者の失敗事例から学ぶことが多い			0.774	
9 他者の成功事例から学ぶことが多い			0.667	
12 現在の目標は、納得できる目標である				-0.740
11 仕事を進める上で具体的な目標がある				-0.694
13 現在の目標は、自分で設定した目標である				-0.679
14 目標の達成状況を、いつでも確認することができる				-0.600
18 自分のあるべき将来の姿を考えて仕事をしている				-0.592
19 自分の取り組みたい仕事分野が明確である				-0.550
固有値(相関行列)	7.584	1.670	1.070	0.992
固有値(SMC)	7.185	1.261	0.627	0.581
寄与量(varimax回転後)	2.398	2.476	1.787	3.256
寄与率(varimax回転後)	0.150	0.155	0.112	0.203
累積寄与率(varimax回転後)	0.150	0.305	0.417	0.620

(出所 データに基づいて筆者作成)

F1. 組織風土<sup>8)</sup>

- 「15. この職場には、親密な雰囲気がある(温かい雰囲気)」
- 「16. 困難な仕事には上司や仲間の援助をあてにできる(支持性)」
- 「17. 仲間は、この組織に帰属することを誇りにしている(一体感)」

8) 組織風土は、組織成員が所属組織の内部環境(特性)に対して、自由闊達な雰囲気があるとか、全員一丸となり仕事に取り組む雰囲気があるとか、伝統を何よりも重視しているとかのように、主観的な印象あるいは知覚として認識されたものが、他の成員と共有されることにより形成されるものである。組織風土は、組織特性とモチベーションとの間の媒介変数として機能すると考えられている。Litwin&Stringer(1968)は、組織風土が、①構造(structure)、②責任(responsibility)、③報酬(reward)、④危険負担(risk)、⑤暖かい雰囲気(warmth)、⑥支持性(support)、⑦標準(standards)、⑧葛藤(conflict)、⑨一体感(identity)、9つの下位概念から構成させることを述べている。

F2. 自己効力<sup>9)</sup>

- 「5. 何か仕事をするときは自信を持ってやるほうである(自信)」
- 「6. 他者より優れた能力がある(有能感)」
- 「7. 期待されている役割にはよく応えている(役割期待)」
- 「8. 転職しても大きな成果が出せると思う(組織外効力期待)」

F3. モデリング<sup>10)</sup>

- 「9. 他者の成功事例から学ぶことが多い(成功モデリング)」
- 「10. 他者の失敗事例から学ぶことが多い(失敗モデリング)」

F4. 目標設定<sup>11)</sup>

- 「11. 仕事を進める上で具体的な目標がある(目標存在)」
- 「12. 現在の目標は、納得できる目標である(目標受容)」
- 「13. 現在の目標は、自分で設定した目標である(目標参画)」
- 「14. 目標の達成状況を、いつでも確認することができる(フィードバック)」
- 「18. 自分のあるべき将来の姿を考えて仕事をしている(キャリア形成意識)」
- 「19. 自分の取り組みたい仕事分野が明確である(明確性)」

これにより、本研究においては、主成分分析により抽出された「モチベーション」概念と併せて、「組織風土」概念、「自己効力」概念、「モデリング」概念、「目標設定」概念の5つの変数を使用することが決定された。

- 
- 9) 自己効力は、人間がある状況や問題に直面した際、その問題をいかにかうまく処理することができるのかという「効力期待(efficacy expectation)」に対する本人の「主観的認知」である。そして、人間はこの自己効力が高いほどモチベーションも高く、結果として高い成果が期待できるとされる。自己効力は自然発生的に形成されるのではなく、①自己の課題達成による直接経験、②他者への行動観察による代理経験(モデリング)、③他者からの言語的説得、④生理的な反応変化の体験による情動的喚起、これらの4つを情報源として形成される。詳しくは、Bandura(1977)を参照されたい。
- 10) モデリングは、自分以外の他者の行動から結果に至るプロセスを観察して、何が成功要因であるのか、あるいは何が失敗原因であるのかを学習することで、自分の認知を形成し行動を決定するメカニズムである。モデリングは、自己効力の4つの情報源のなかの1つである。実際の仕事場面においては、直接経験よりもモデリング(代理経験)から自己効力を形成して職務に取り組む方が多いといえる。詳しくは、Bandura(1977)を参照されたい。
- 11) 目標設定は、Locke&Latham(1984)が提唱した概念である。これによると、個人のモチベーションを向上させて成果を高めるためには、①目標そのものが存在すること、②「全力をつくす」のように曖昧なものではなく具体的な目標であること、③本人の受容できる範囲においてより高い目標であること、④本人が目標設定の段階から参画できること、⑤フィードバックを通じて目標への達成状況をいつでも確認できること、などの条件を満たすことが必要であるとされる。

## 5. 分析と考察(2)ーモチベーションの規定要因の検証

ここでは、モチベーションの規定要因を抽出して、従来のモチベーション研究の有効性を検証するために、モチベーション概念を「従属変数(目的変数)」として、抽出された組織風土、自己効力、モデリング、目標設定の4つの概念を「独立変数(説明変数)」とする「重回帰分析(multiple regression analysis)」を実施した。

その結果、自由度調整済み決定係数は0.576、赤池のAICは488.919、ダービン・ワトソン比は1.927であり、重回帰分析の有効性と使用した各変数の有効性について確認された。また、分散分析からは、 $F=136.414 > F(0.99)=3.367$ 、 $P=4.35E-27 < 0.001$ が抽出され、0.1%の統計的に有意な水準において、重回帰分析それ自体の有効性についても確認された。

また、どのような独立変数がモチベーションの規定要因として有効なのかを検討(表4)すると、「目標設定( $P=5.59E-13 < 0.001$ )」、「自己効力( $P=5.07E-12 < 0.001$ )」が0.1%水準で、「組織風土( $P=0.002 < 0.01$ )」が1%水準で、「モデリング( $P=0.049 < 0.05$ )」が5%水準で、統計的に有意な高い数値が抽出され、従来のモチベーション研究の有効性が追加的に検証された。さらに、これらの4つの独立変数の、従属変数であるモチベーションに対する影響力の強さ(F値)を検討すると、目標設定(55.637)、自己効力(50.721)、組織風土(9.439)、モデリング(3.875)の順に、その影響力の強いことが確認された。

表4 モチベーションの規定要因の検証

n=400

	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	偏相関係数	t値	F値	P値
定数項	0.152	0.090	0.152		1.683	2.832	0.093
組織風土	0.108	0.035	0.134	0.153	3.072	9.439	0.002
自己効力	0.299	0.042	0.314	0.337	7.122	50.721	5.07E-12
モデリング	0.076	0.039	0.079	0.099	1.969	3.875	0.049
目標設定	0.363	0.049	0.376	0.351	7.459	55.637	5.59E-13

(出所 データに基づいて筆者作成)

次に、「性別」をダミー変数とする同様の重回帰分析を実施した。その結果、自由度調整済み決定係数は0.575、赤池のAICは490.786、ダービン・ワトソン比は2.108であり、重回帰分析の有効性と使用した各変数の有効性について確認された。また、分散分析からは、 $F=108.917 > F(0.99)=3.064$ 、 $P=5.07E-72 < 0.001$ が抽出され、0.1%の統計的に有意な水準に

において、重回帰分析それ自体の有効性についても確認された。

また、どのような独立変数がモチベーションの規定要因として有効なのかを検討(表5)すると、「目標設定( $P=8.85E-13 < 0.001$ )」、「自己効力( $P=5.23E-12 < 0.001$ )」が0.1%水準で、「組織風土( $P=0.002 < 0.01$ )」が1%水準で、統計的に有意なきわめて高い数値が抽出された。さらに、「モデリング( $P=0.049 < 0.05$ )」は5%水準で、統計的に有意な数値が抽出された。しかしながら、ダミー変数として使用した性別については、 $P=0.717 > 0.05$ という結果であることから、モチベーションの規定要因としての有効性は確認されなかった。つまり、本研究においては、性差の影響に基づくモチベーションの規定要因の差異というものは、特別に考慮する必要のないことが確認されたといえる。さらに、これらの4つの独立変数の、従属変数であるモチベーションに対する影響力の強さ(F値)を検討すると、目標設定(54.617)、自己効力(55.661)、組織風土(9.489)、モデリング(3.871)の順に、その影響力の強いことが確認された。

表5 性別をダミー変数とするモチベーションの規定要因の検証 n=400

	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	偏相関係数	t値	F値	P値
定数項	0.125	0.117	0.125		1.062	1.127	0.289
性別(ダミー)	0.023	0.063	0.012	0.018	0.363	0.132	0.717
組織風土	0.109	0.035	0.134	0.153	3.080	9.489	0.002
自己効力	0.301	0.042	0.316	0.338	7.118	50.661	5.23E-12
モデリング	0.076	0.039	0.079	0.099	1.968	3.871	0.049
目標設定	0.362	0.049	0.375	0.349	7.390	54.617	8.85E-13

(出所 データに基づいて筆者作成)

このように、モチベーションの規定要因として目標設定、自己効力、組織風土、モデリングの概念の有効性がそれぞれに検証されたことは、Locke(1984)の目標設定理論、Bandura(1977)の社会的認知理論、Litwin& Stringer(1968)の組織風土概念、それぞれの研究の有効性が、実証的に追認されたということなのである。これにより、本研究の主要な目的は達成されたといえる。

## 6. モチベーション研究の人的資源管理への実践的展開

### 6.1 海外勤務経験による心理的差異

ここでは、本研究で検証されたモチベーション理論の従属変数と独立変数の諸概念を用いて、組織における有効な人的資源管理への応用可能性について考察する。本調査では回答者全体の15.5%が海外勤務経験者であり、モチベーション、目標設定、自己効力、組織風土、モデリングの5つの変数において、海外勤務経験のあるものとなないものの2群を比較して、その認知の高さに何らかの差異が抽出されるのかを検討した。なお、この独立した2群の平均得点の比較については、等分散を仮定しないWelchのt検定<sup>12)</sup>を採用している。

表6は、海外勤務経験の有無によるモチベーション認知の比較結果である。海外勤務経験有のモチベーションが1.935、海外勤務経験無が2.160であり、海外勤務経験無の方が0.225ポイント高いという結果が抽出された。そして、Welchのt検定の結果、 $t=2.457 > t(0.975)=1.988$ と $P(\text{両側確率})=0.016 < 0.05$ であることから、モチベーションの高さには5%水準の統計的な有意差が確認された。信頼度95%での下限値と上限値の間に0が含まれないことから、海外勤務経験の有無によるモチベーションの高さには、差異のあることが追認された。

表7は、海外勤務経験の有無による目標設定認知の比較結果である。海外勤務経験有の目標設定が2.094、海外勤務経験無が2.362であり、海外勤務経験無の方が0.268ポイント高いという結果が抽出された。そして、Welchのt検定の結果、 $t=2.559 > t(0.975)=1.990$ と $P(\text{両側確率})=0.012 < 0.05$ であることから、目標設定の高さには5%水準の統計的な有意差が確認された。信頼度95%での下限値と上限値の間に0が含まれないことから、海外勤務経験の有無による目標設定の高さには、差異のあることが追認された。

表8は、海外勤務経験の有無による自己効力認知の比較結果である。海外勤務経験有の自己効力が2.044、海外勤務経験無が2.339であり、海外勤務経験無の方が0.295ポイント高いという結果が抽出された。そして、Welchのt検定の結果、 $t=3.110 > t(0.975)=1.988$ と $P(\text{両側確率})=0.003 < 0.01$ であることから、自己効力の高さには1%水準の統計的な有意差が確認された。信頼度95%での下限値と上限値の間に0が含まれないことから、海外勤務経験

12) 本研究では、比較対象である独立した2群の母平均について、これを等分散と仮定しないことを前提とするために「Welchのt検定」を用いているが、等分散と仮定する場合には「Studentのt検定」を用いることになる。

の有無による自己効力の高さには、きわめて大きな差異のあることが追認された。

表9は、海外勤務経験の有無による組織風土認知の比較結果である。海外勤務経験有の組織風土が2.306、海外勤務経験無が2.609であり、海外勤務経験無の方が0.303ポイント高いという結果が抽出された。そして、Welchのt検定の結果、 $t=2.635 > t(0.975)=1.988$ と $P(\text{両側確率})=0.0099 < 0.01$ であることから、組織風土の高さには1%水準の統計的な有意差が確認された。信頼度95%での下限値と上限値の間に0が含まれないことから、海外勤務経験の有無による組織風土の高さには、大きな差異のあることが追認された。

表10は、海外勤務経験の有無によるモデリング認知の比較結果である。海外勤務経験有のモデリングが2.056、海外勤務経験無が2.206であり、海外勤務経験無の方が0.150ポイント高いという結果が抽出された。また、Welchのt検定の結果、 $t=1.531 < t(0.975)=1.966$ と $P(\text{両側確率})=0.127 > 0.05$ であることから、モデリングの高さには統計的な有意差は確認されなかった。さらに、信頼度95%での下限値と上限値の間に0が含まれることから、海外勤務経験の有無によるモデリングの高さには、差異のないことが追認された。

このように、組成成員の成果を直接的に規定するモチベーションについて、海外勤務経験の有無による有意差(海外勤務経験者の方が未経験者よりもモチベーションは低い)が抽出されたこと<sup>13)</sup>、また、そのモチベーションに対して影響をおよぼす目標設定、自己効力、組織風土の3つの変数についても、同様に、海外勤務経験の有無による有意差(海外勤務経験者の方が低い)が抽出された。これらの結果から、日本の企業組織においては、有効な「国際人的資源管理(International Human Resource Management)が機能していない、あるいは組織成員には機能していると認知されていない可能性が推測される。これは、グローバル社会を前提とする企業の経営戦略の実行段階において、重要な問題提起となるものと考えられる。

表6 海外勤務経験の有無によるモチベーション認知の比較 n=400

	平均値	SD	T値(Welch test)	P値(両側確率)
海外勤務有 n=62	1.935	0.657	2.457	0.016
海外勤務無 n=338	2.160	0.678	$t(0.975)=1.988$	

信頼度95%、下限値0.043 上限値0.406

(出所 データに基づいて筆者作成)

13) 櫻木(2001)では、海外勤務経験者の方が海外勤務未経験者よりも、有意にモチベーションの高いことを指摘している。2つの調査の間に10年という時間的経過があること、調査対象、調査方法など条件が異なること、このような相違点があるとはいえ、調査結果が全く反対の傾向を示していることには、より詳細な分析・考察が必要であろう。詳しくは、櫻木(2001)を参照されたい。

表7 海外勤務経験の有無による目標設定認知の比較 n=400

	平均値	SD	T値(Welch test)	P値(両側確率)
海外勤務有 n=62	2.094	0.770	2.559	0.012
海外勤務無 n=338	2.362	0.683	t(0.975)=1.990	

信頼度95% 下限値0.060 上限値0.476  
(出所 データに基づいて筆者作成)

表8 海外勤務経験の有無による自己効力認知の比較 n=400

	平均値	SD	T値(Welch test)	P値(両側確率)
海外勤務有 n=62	2.044	0.683	3.110	0.003
海外勤務無 n=338	2.339	0.709	t(0.975)=1.988	

信頼度95% 下限値0.106 上限値0.484  
(出所 データに基づいて筆者作成)

表9 海外勤務経験の有無による組織風土認知の比較 n=400

	平均値	SD	T値(Welch test)	P値(両側確率)
海外勤務有 n=62	2.306	0.833	2.635	0.010 (0.00999)
海外勤務無 n=338	2.609	0.831	t(0.975)=1.988	

信頼度95% 下限値0.074 上限値0.632  
(出所 データに基づいて筆者作成)

表10 海外勤務経験の有無によるモデリング認知の比較 n=400

	平均値	SD	T値(Welch test)	P値(両側確率)
海外勤務有 n=62	2.056	0.684	1.531	0.127
海外勤務無 n=338	2.206	0.709	t(0.975)=1.966	

信頼度95% 下限値0.040 上限値0.338  
(出所 データに基づいて筆者作成)

## 6.2 海外勤務経験者の人的資源管理

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2008)の『第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』では、海外派遣者(勤務者)の海外赴任前の「職務」は、営業が41.0%、企画が19.9%、国際事業が19.7%と、これらが上位3つであることが指摘されている。そして、赴任中の職務は、「全社管理」が59.1%ときわめて高く、営業34.6%、総務34.1%と続いている。

る。赴任前の全社管理が8.9%、総務が5.9%であることから、海外勤務中は全社管理を担当するケースの多いことが確認される。職務数については、赴任前の職務数が1件とするものが67.9%であるが、赴任中の職務数が1件とするものは40.2%と27.7ポイント低下している。職務数が2件とするものが18.7%、3件とするものが14.0%で、おおむね海外赴任時の方が日本国内の勤務時より、複数の職務を担当していることが確認される。これらの職務、職務数の変化は、海外勤務中の仕事に対するモチベーションを向上させる要因として機能していると考えられる。

また、海外赴任前の「職位」は、課長クラスが36.2%、部長クラスが26.0%と、この2つのクラスで62.2%である。赴任中の職位は、会長・社長(支店長・事務所長など)が45.1%、役員クラスが12.7%であり、この2つのクラス(経営者クラス)は57.8%である。このような職位の変化(上昇)についても、仕事に対するモチベーションを向上させる要因と考えられる。

そして、仕事に関して「大変満足」あるいは「どちらかといえば満足」の回答の多い項目として、「考えや行動における自由度(71.6%)」、「仕事から得られるチャレンジ感(70.1%)」、「仕事から得られる達成感(65.7%)」、「個人的な成長と能力開発(61.9%)」、「職場の人間関係(56.4%)」が確認されている。「全く不満足」あるいは「どちらかといえば不満足」の回答の多い項目として、「帰国後のキャリアの保証(29.7%)」、「あなたの職場における現地従業員の働きぶり(26.1%)」、「日本の同僚と比べた資産形成の機会(22.9%)」、「仕事の内容と比べた給料の額(22.6%)」、「給料と仕事の量との関係(22.1%)」が確認されている。このように、仕事に関しては、仕事内容、個人の能力開発については満足の高く、仕事環境、待遇・処遇については不満足の高くことが理解される。

さらに、生活に関して「大変満足」あるいは「どちらかといえば満足」の回答の多い項目として、「通勤事情(72.2%)」、「住宅(70.1%)」、「食生活(52.4%)」が確認されている。「全く不満足」あるいは「どちらかといえば不満足」の回答の多い項目として、「医療環境(30.7%)」、「生活の便利さ(23.0%)」が確認されている。ただし、「子どもの教育環境」については該当するものだけが回答しており、「全く不満足」あるいは「どちらかといえば不満足」が7.9%、無回答が55.7%という結果である。これについては、海外赴任の際の家族状況をみると、「全員帯同」が49.7%、「一部帯同」が10.3%、「単身赴任」が34.2%、「独身」4.5%であり、子どもの成長段階を考慮して単身赴任することにより、教育の問題に対応していることも推測される。このような傾向は、「単身赴任」の理由でも「子供が受験期にあるため」が32.5%と第1位に、「現地に子供を通わせたい学校がないため」が17.9%と第4位にあげられていることから理解できる。

また、帰任後の仕事上の不安について(複数回答)は、「社内の制度や規則の変化に疎くなる(34.1%)」、「日本での仕事の進め方になじめない(33.7%)」、「海外での経験が役に立たない(26.5%)」が上位の項目である。生活上の不安について(複数回答)は、「子どもの教育問題(33.2%)」、「国内の事情に疎くなっている(27.0%)」、「住宅取得など資産形成上の不利(21.2%)」が上位の項目である。

これらのことから、海外派遣者はその仕事面においては、海外勤務時には職位の上昇、職務内容の高度化などにより、そのモチベーションが高められる管理が実施されていることが理解される。ところが、海外から帰任した後、職位の下降、職務内容の変化、社内情報からの疎外感、海外勤務経験の無力化などにより、「自己効力」意識の低下、「社会的支持(social support)=組織風土における支持性」意識の低下、「目標設定」そのものに対する困難意識を喚起し、これにより、帰任後のモチベーションを大きく低下させることが推測される。また、生活面においては、医療問題、教育問題、資産形成問題などが一貫して指摘されており、実際に海外勤務を経験することで自分の問題として実感して、海外勤務に対する意識を低下させる可能性を否定できない。

このように、海外勤務経験の有無により、モデリング以外のモチベーション、目標設定、自己効力、組織風土の4つの概念に差異があること、さらに、その分析結果が他の調査結果からも整合性のある説明のできることを確認された。海外勤務経験者のモチベーションを高い水準に維持するためには、教育問題、医療問題に対する現時的対応、「ハードシブ手当」の拡充などの金銭的補填、帰任後の職位、職務への配慮などが、成果をあげるための人的資源管理の重要な施策として提言することができる。

## 7. おわりに

オープン・システムである組織は、外部環境に適合するため内部環境を再配列することで、策定された経営戦略を実行し、具体的な成果を達成して、存続、維持、発展することを基本的価値としている。このような組織における内部環境である経営資源において、きわめて重要なものが持続的な競争優位の源泉である人的資源である。人的資源はその複雑性からも、彼らのモチベーションをどのように喚起するのか、どのように上昇させるのか、どのように高い水準に維持し続けるのか、マネジメントにおける主要なテーマとさ

れている。

本研究では、モチベーション研究において最も説明力の高い「期待理論」をその基本モデルとして、Locke、Bandura、Litwin&Stringerらの概念を包括した統合モデルを構築して、それらの概念がモチベーションの規定要因として有効性を持つのかどうかについて実証的な検討を試みてきた。その結果、Lockeの「目標設定」、Banduraの「自己効力」と「モデリング」、Litwin&Stringerの「組織風土」の4つの概念が、モチベーションを規定する有効な変数であることが検証された。

また、このようなモチベーション研究が、人的資源管理においてどのように実践的な応用が可能なのかを検討するために、本研究で使用した5つの分析概念に対して、「海外勤務経験」の有無がどのようにそれらに影響をおよぼすのかの検討を試みた。その結果、海外勤務経験者は海外勤務未経験者よりも、モチベーション、目標設定、自己効力、組織風土の4つに概念について、統計的に有意な水準で認知の低いことが確認された。そして、企業の経済活動のグローバル化展開を前提とする際、海外派遣者の海外勤務時における教育問題、医療問題、処遇問題の再考、帰任後における仕事内容、仕事環境、キャリア開発などを再考する必要性の高いことを、経験論的ではなく科学的に根拠のあるものとして提言することを可能にした。

今後の研究の展開としては、(1)非営利組織など多様な組織形態を分析対象として取り上げることで理論の一般化を図ること、(2)定性的分析などを併せることで研究方法の拡充を図ること、(3)分析概念の再検討と新しい概念をビルト・インすることでより一層の理論の精緻化を図ること、これらの3つを志向することを確認するものである。

## 【参考文献】

- 独立行政法人労働政策研究・研修機構(編)(2008)『第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』JILPT調査シリーズNO.40 独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 井尻昭夫(1988)『モチベーション研究』日本評論社
- 坂下昭宣(1985)『組織行動研究』白桃書房
- 櫻木晃裕(2001)「組織成員の心理的側面に影響をおよぼす海外勤務・派遣に対する認知」『2001年 国際ビジネス研究学会年報』国際ビジネス研究学会 pp.159-175
- 櫻木晃裕(2007)「組織風土と組織文化」稲葉元吉、山倉健嗣(編著)『現代経営行動論』白桃書房 第2章, pp.23-40
- 櫻木晃裕(2009)「公立学校職員の仕事認知と行動」『豊橋創造大学紀要』豊橋創造大学 第13号, pp.23-34
- 櫻木晃裕(2010)「日本的経営再考」『第22回韓国日本近代学会秋季国際学術大会学術論文発表要旨集』韓国日本近代学会, pp.258-269
- 田尾雅夫(1999)「モチベーション」『組織の心理学 [新版]』有斐閣 第4章, pp.50-66

Bandura,A.(1977) “Self-efficacy :Toward a Unifying Theory of Behavior Change” *Psychological Review* (84), pp.191-215

Bandura,A.(1997) *Self-Efficacy:TheExerciseofControl* Freeman and Company

Barney,J.B.(1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of Management* vol.17, pp.99-120

Edwards,A.L.(1954) *EdwardsPersonalPreferenceSchedule* Psychological Corporation  
[肥田野直、他訳編(1970) 『EPPS 性格診断』日本文化科学社]

Lawler,E.E.III(1971) *PayandOrganizationalEffectiveness :A Psychological View* McGraw-Hill Inc.  
[安藤瑞夫訳(1972) 『給与と組織効率』ダイヤモンド社]

Litwin,G.H.& Stringer,R.A.Jr.(1968) *Motivationandorganizationalclimate*, Harvard Graduate School of Business Administration  
[占部都美監訳、井尻昭夫訳(1974) 『経営風土』白桃書房]

Locke,E.A.&Latham,G.P.(1984) *GoalSetting* Prentice-Hall Inc.  
[松井賚夫、角山剛訳(1984) 『目標が人を動かす』ダイヤモンド社]

Schein,E.H.(1965) *OrganizationalPsychology* Prentice-HallInc.  
[松井賚夫訳(1966) 『組織心理学』岩波書店]

Schein,E.H.(1978) *CareerDynamics* WesleyPublishingCompanyInc.  
[二村敏子、三善勝代訳(1991) 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房]

Vroom,V.H.(1964) *WorkandMotivation*JohnWiley&Sons,Inc.  
[坂下昭宣、榊原清則、小松陽一、城戸康章訳(1982) 『仕事とモチベーション』千倉書房]

Weiner,B.(1972) *Theoriesofmotivation* RandMcNally

Weiner,B.(1980) *HumanMotivation* HoltRinehart&Winston  
[林 保、宮本美沙子監訳(1989) 『ヒューマン・モチベーション 動機づけの心理学』金子書房]

---

논문투고일 : 2012년 03월 10일  
심사개시일 : 2012년 03월 20일  
1차 수정일 : 2012년 04월 10일  
2차 수정일 : 2012년 04월 16일  
게재확정일 : 2012년 04월 20일

---

---

**〈要旨〉**

---

**モチベーションの統合理論の有効性検証  
—人的資源管理からの考察—**

人的資源管理を考察する際、経営戦略、キャリア・ダイナミクス、成果志向、複雑人仮説の4つの基本的視座からの考察が重要である。本研究の目的は、人的資源管理の側面から、モチベーションの統合理論の有効性について再検証することである。本研究では、検証のために、論理実証主義に基づく定量分析を実施した。本研究の調査データは、「人事・労務」部門、「経理・財務」部門、「営業・販売」部門、「情報システム」部門の4つの部門、それぞれ100名ずつから構成されている。そして重回帰分析の結果、目標設定、自己効力、モデリング、組織風土がモチベーションの規定要因として有効であることが検証された。最後に、国際人的資源管理において、モチベーション研究の実践的応用の可能性の示唆がなされた。

**Inspection for the effectiveness of Integrated Motivation Theories  
—Aspect from Human Resource Management—**

It is important that I consider Human Resource Management from four basic points of view, Management Strategy, Career Dynamics, Result Intention and Complex Man Hypothesis. The purpose of this paper is to inspect the effectiveness of Integrated Motivation Theories aspect from Human Resource Management. In this paper, I carried out quantitative analysis based on the logical positivism for inspection. This research data can be divided into four job, Personnel/Labor Relations (n=100), Accounting/Finance (n=100), Sales/Marketing (n=100), and Information/Telecommunication Systems (n=100). And that, As a result of having carried out a multiple regression analysis, It was inspected that Goal Setting, Self-efficacy, Modeling and Organizational Climate were the effectiveness as a rule factor of the Motivation. Finally, I suggested possibility of the practical application of the Motivation Study in International Human Resource Management.