

Miyagi University Research Journal

組織成員の心理的特性を規定する モチベーションのレベル

Motivation Level that Defines Psychological Characteristics of Organizational Members

櫻木晃裕

SAKURAGI Akihiro

宮城大学事業構想学群

School of Project Design, Miyagi University

【キーワード】

モチベーション, 自己効力, 学習, 目標設定, リーダーシップ
Motivation, Self-Efficacy, Learning, Goal Setting, Leadership

【Correspondence】

櫻木晃裕
事業構想学群
sakuragi@myu.ac.jp

【Support】

本研究は, 科学研究費補助金 (基盤研究 (C) 17K03936) 「キャリア中期の危機の対する有効なコーピングの構築: 2017 年～2022 年」の助成を受けており, その研究成果の一部である。

【COI】

本論文に関して開示すべき利益相反関連事項はない。

Received 2021.6.10

Accepted 2021.7.12

Abstract

An organization must constantly achieve results beyond a certain level to achieve its continued development. Such organizational achievement is the integration of results produced by individual organization members. Achievements of individuals are defined directly by their motivation and abilities. This study was conducted on the assumption of this value recognition to identify the psychological characteristics of organizational members at each level of motivation and to present a concept that should be emphasized at actual workplaces and effective management strategies. The second section presents a description of the key concept and analytical framework used for this study. The third section provides an overview of research results, explaining extraction of a group of variables used for analysis in this study. In the fourth section, a multiple comparison test of the extracted variables is applied based on three stages of levels of motivation: High, Middle, and Low. Subsequently, a multiple regression analysis of motivation as a dependent variable is applied in the fifth section to identify factors defining the characteristics of Middle and Low motivation, thereby verifying the variables to be emphasized. The final section presents a conclusion of the entire study and proposes a viewpoint for evaluating effective management strategies.

はじめに

組織成員は、組織と個人との相互間の要求承認に基づいて主体的に行動を発現することで、何らかの職務（Job）に従事する。Schein（1965）は、このような相互の要求承認メカニズムに対して、「心理的契約（Psychological Contract）」という概念を設定して、「組織と個人との暗黙の約束事である」ことを説明している。櫻木（2015）は、組織成員の個人的側面について、「所属する組織における仕事環境に対して『社会化』し、職務に基づく遂行行動を通じて能力を『高度化』、『多能化』して、様々な仕事経験を蓄積することで固有の『キャリア（Career）』を形成する」ことを述べている。

一方、組織の継続的な発展を実現するためには、組織が恒常的に一定水準以上の「成果（Achievement: Performance）」を生産することがその要件となる。そして、このような組織の成果については、組織成員一人ひとりの成果を総合したものであるために、還元的には、個人の成果を向上させることこそが、組織における最重要課題であるといえる。本研究では、個人の成果を重視することを基本的認識とし、個人の成果の代替変数として、「モチベーション（Motivation）」の概念を援用する。その公理的前提は、Vroom（1964）、坂下（1985）、櫻木（2012, 2013a.b, 2014）の以下の概念モデルである。

$$P \text{ (Performance)} = f \text{ (Ability} \times \text{Motivation)}$$

この概念モデルを援用する際には、①個人の成果は、モチベーションと能力との2つの要因の函数関係として直接的に規定されること、②能力を統制変数と仮定して、モチベーションの高い場合には高い成果が期待でき、モチベーションの低い場合には高い成果は期待できないこと、これらが基本的な価値認識とされる。

本研究の目的は、この価値認識に基づいて、組織成員のモチベーションのレベル（高さ）を抽出して、そのレベルの階層ごとの「心理的特性」を抽出するとともに、現実の仕事場面において重視すべき概念、有効なマネジメント施策について提言することである。

本稿の構成は、以下の通りである。第2節では、本研究における主要概念、分析フレームワークを提示する。第3節では、調査結果の概要を提示して、本研究の分析に使用する変数群を抽出する。第4節では、モチベーションのレベルの差異から構成される3階層（High 群、Middle 群、Low 群）に基づいて、抽出された変数に対する多重比較検定を実施する。第5節では、モチベーションに従属変数とする重回帰分析を実施して、Low 群、Middle 群における規定要因を抽出することで、重視すべき変数を確認する。第6節では、研究全体の結論を説明して、有効なマネジメント施策の視座について提言する。

基本概念とフレームワーク

主要概念であるモチベーションについては、櫻木（2012, 2013a.b）と同様に、「ある刺激により個人の意識を喚起させ、特定の方向に向かい行動を発現させて、その行動を持続させるプロセスの総称」と定義する。そして、櫻木（2012）と同様に、Edwards（1954）などから援用した質問項目を設定することでモチベーション概念を操作し、数量的処理による変数化に基づいて、モチベーションのレベルを3階層（High 群、Middle 群、Low 群）に分類している。

さらに、当該領域における先行研究の蓄積および知見から示唆される、モチベーションと何らかの関係があると考えられる概念を仮定、変数化し、3階層間における変数得点の差異について比較（多重比較）している。

本研究では、モチベーションのレベルの3階層に基づいて比較検討する心理的特性にかかわる概念として、櫻木（2013b, 2014, 2015）と同様に、「自己効力」、「学習」、「目標設定」、「リーダーシップ認知」、「職務満足」の5つを仮定している。例えば、Bandura（1977）が提示した自

己効力では、「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」と説明される。そして、本人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。また、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。

図1は、本研究の分析フレームワークを示している。ここでは、自己効力、学習、目標設定、リーダーシップ認知、職務満足の5つの概念に対し、質問項目を設定し変数化して、モチベーションのレベルごとに得点を抽出し、その変数得点の差異についての比較分析を実施することを確認する。

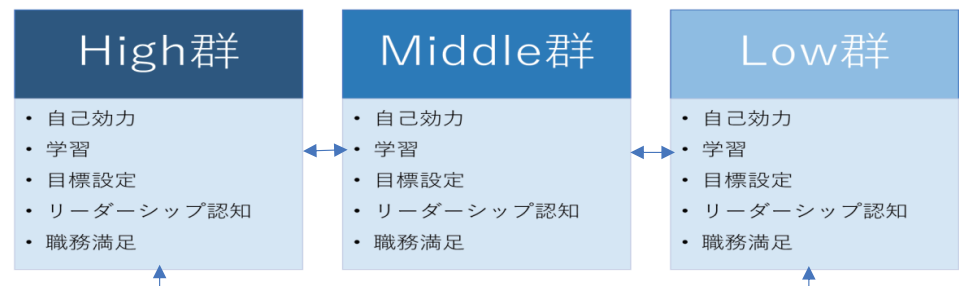


図1 本研究のフレームワーク
(出所 先行研究の概念を援用して作成)

調査の概要と変数の抽出

本研究における定量分析は、2014年に実施した3つの地方自治体に所属している養護教諭に対する、質問紙によるアンケート調査（留置法）に基づいている。研修会開催の際に記入したアンケート用紙のデータ（N = 396）に対して、統計的処理、基本統計量の抽出、分析に使用する変数の抽出、モチベーションのレベルに基づく3群の設定、変数に対する3群間の多重比較、変数間の関係性の分析を実施している。調査内容については、回答者の属性にかかわる項目が8問（SA）、仕事意識・行動・環境にかかわる項目が50問（SA: Likert 5件法）、社会的支持の有無にかかわる項目が4問（SA）から構成される。

最初に、本研究の主要概念であるモチベーションについて、それを構成していると仮定する項目群が1つの「総合的特性」として収束されるのかどうか、また項目群そのものが有効であるのかどうかを検討するために、回収データに対する「主成分分析」を実施した。

ここで仮定しているモチベーションにかかわる項目は、「Q1. 仕事を通してさらに成長したい」、「Q2. 立派な仕事や優れた業績を残したい」、「Q3. 自分の仕事分野で第一人者になりたい」、「Q4. すすんで新しい仕事に取り組んでいる」、「Q5. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる」、「Q6. 仕事の達成の後心地よい疲労を感じている」の6問である。この6問に対する主成分分析（表1）から、「Q6. 仕事の達成の後心地よい疲労を感じている」を除いた5問から構成される第1主成分を抽出した。第1主成分の固有値は2.3961、第1主成分の寄与率は47.92%、5つの項目すべての因子負荷量は0.6以上という結果である。また、このなかでは、「Q5. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる」の因子負荷量が最大（0.7535）、「Q1. 仕事を通してさらに成長したい」の因子負荷量が最小（0.603）という結果を確認している。

表 1 モティベーションに対する主成分分析

出発行列 - 相関行列	Z1	Z2
固有値	2.3961	1.031
寄与率	0.4792	0.2062
質問項目	因子負荷量	
1. 仕事を通してさらに成長したい	0.6030	-0.3232
2. 立派な仕事や優れた業績を残したい	0.7137	0.5216
3. 自分の仕事分野で第一人者になりたい	0.7142	0.5296
4. すずんで新しい仕事に取り組んでいる	0.7535	-0.2386
5. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる	0.6673	-0.5631

(出所 調査データの分析結果から作成)

そして、同様の主成分分析に基づいて、「自分の成功体験から学ぶことが多い」、「自分の失敗体験から学ぶことが多い」などの 5 項目から構成される「学習」、「仕事を進める上で具体的な目標がある」、「現在の目標は納得できる目標である」などの 5 項目から構成される「目標設定」、「困難な仕事には校長の支援をあてにできる」、「校長は職員に対して常に高い意識で配慮している」などの 5 項目から構成される「リーダーシップ認知」の 3 つの変数が抽出された。

次に、「自己効力」にかかわる項目群（10 問）に対して、「因子分析」を実施した。本研究の因子分析では、共通性の推定は SMC 法、因子負荷行列の推定は主因子法（反復解法）、因子数の決定は相関行列の固有値 1.0 以上を基準に、因子の解釈では直交回転（Varimax 回転）を実施、抽出の因子負荷量 0.5 以上を基準に各因子を構成する項目として決定している。この因子分析から、「組織内自己効力」と「組織外自己効力」の 2 つの因子が抽出された。組織内自己効力は、「仕事をするときは、自信を持ってやるほうである」、「他者よりも能力が優れている」などの 6 項目から構成される。組織外自己効力は、「養護教諭以外の仕事に就いても成果が出せると思う」、「民間企業でも成果が出せると思う」の 2 項目で構成される。

また、「職務満足」にかかわる項目群（15 問）に対する因子分析からは、「仕事内容満足」、「仕事環境満足」、「キャリア満足」の 3 つの因子が抽出された。仕事内容満足は、「仕事上の責任に満足している」、「仕事上の職位や権限に満足している」などの 5 項目から構成される。仕事環境満足は、「労働時間に満足している」、「給与などの待遇に満足している」などの 5 項目から構成される。キャリア満足は、「これまでの仕事キャリアに満足している」、「仕事を通じての自己成長に満足している」の 2 項目で構成される。

表 2 のように、本研究では、主成分分析および因子分析に基づく変数の抽出からは、モチベーション、学習、目標設定、リーダーシップ認知、組織内自己効力、組織外自己効力、仕事内容満足、仕事環境満足、キャリア満足、これらの 9 つの変数が確認され、それぞれの変数を構成する項目群について決定した。

表 2 仮定概念と抽出変数

仮定概念(構成項目数)	抽出変数(構成項目数、質問例)
主成分分析	
学習(5)	学習(5) 自分の成功経験から学ぶことが多い
目標設定(5)	目標設定(5) 仕事を進める上で具体的な目標がある
リーダーシップ認知(5)	リーダーシップ認知(5) 困難な仕事には校長の支援があてにできる
因子分析	
自己効力(10)	組織内自己効力(6) 仕事をするときは自信を持ってやるほうである
	組織外自己効力(2) 養護教諭以外の仕事に就いても成果が出せると思う
職務満足(15)	仕事内容満足(5) 仕事上の責任に満足している
	仕事環境満足(5) 労働時間に満足している
	キャリア満足(2) これまでの仕事キャリアに満足している

(出所 調査データの分析結果から作成)

3 群間の変数比較

モチベーションのレベルの分類については、櫻木（2013b, 2019）と同様のレベルを基準として、抽出されたモチベーション得点の階層を「High 群（H 群）： $M \geq 4.0$ 」, 「Middle 群（M 群）： $4.0 > M \geq 3.0$ 」, 「Low 群（L 群）： $3.0 > M$ 」の 3 群として設定した。その結果、H 群（ $N = 68$ ： $M = 4.2205$ ：全体の 17.2%）, M 群（ $N = 236$ ： $M = 3.3771$ ：全体の 59.6%）, L 群（ $N = 92$ ： $M = 2.5652$ ：全体の 23.2%）という結果が確認された。

表 3 モチベーションのレベルに基づく変数比較

	組織内 自己効力	組織外 自己効力	学習	目標設定	リーダー シップ 認知	仕事内容 満足	仕事環境 満足	キャリア 満足
L 群 ($N=92$)	2.6105	2.8207	3.8957	3.3152	3.3413	3.2326	3.2217	3.375
M 群 ($N=236$)	3.0918	3.0424	3.9619	3.59	3.3907	3.5008	3.4195	3.5636
H 群 ($N=68$)	3.4902	3.4338	4.15	3.8493	3.6353	3.6676	3.3559	3.9191
M	3.0484	3.0581	3.9788	3.5707	3.4212	3.4672	3.3626	3.5808
SD	0.6484	0.8193	0.4903	0.6626	0.8153	0.6488	0.7592	0.7167

（出所 調査データの分析結果から作成）

表 3 は、モチベーションのレベルの 3 群それぞれの、抽出された 8 つの変数の基本統計量（平均得点、標準偏差）である。例えば、組織内自己効力の平均得点については、H 群（ $M = 3.4902$ ）, M 群（3.0918）, L 群（2.6105）となり、モチベーションのレベルの高い組織成員は、組織内自己効力の平均得点が高いことが、モチベーションの低い組織成員は、組織内自己効力の平均得点が高いことが、単純比較において確認された。他の 7 つの変数のすべてにおいても、同様の傾向を確認している。

次に、モチベーションのレベルに基づく各変数の差異が、統計的に有意な水準であるのかどうかを検討する。モチベーションに対する正規性検定の結果、 $\chi^2 = 65.9999 > 18.4753 = \chi^2 (0.99)$, P （上側）= $9.47E-12 < 0.01$ が抽出され、非正規（正規性のない）であることが確認された。学習に対する正規性検定の結果、 $\chi^2 = 200.7885 > 18.4753 = \chi^2 (0.99)$, P （上側）= $7.81E-40 < 0.01$ が抽出され、非正規（正規性のない）であることが確認された。目標設定に対する正規性検定の結果、 $\chi^2 = 68.3443 > 18.4753 = \chi^2 (0.99)$, P （上側）= $3.19E-12 < 0.01$ が抽出され、非正規（正規性のない）であることが確認された。リーダーシップ認知に対する正規性検定の結果、 $\chi^2 = 25.5044 > 18.4753 = \chi^2 (0.99)$, P （上側）= $0.0006 < 0.01$ が抽出され、非正規（正規性のない）であることが確認された。組織内自己効力に対する正規性検定の結果、 $\chi^2 = 15.6375 < 18.4753 = \chi^2 (0.99)$, P （上側）= $0.0286 > 0.01$ が抽出され、正規性のあることが確認された。組織外自己効力に対する正規性検定の結果、 $\chi^2 = 225.6745 > 18.4753 = \chi^2 (0.99)$, P （上側）= $4.12E-45 < 0.01$ が抽出され、非正規（正規性のない）であることが確認された。仕事内容満足に対する正規性検定の結果、 $\chi^2 = 93.4259 > 18.4753 = \chi^2 (0.99)$, P （上側）= $2.44E-17 < 0.01$ が抽出され、非正規（正規性のない）であることが確認された。仕事環境満足に対する正規性検定の結果、 $\chi^2 = 51.2217 > 18.4753 = \chi^2 (0.99)$, P （上側）= $8.31E-09 < 0.01$ が抽出され、非正規（正規性のない）であることが確認された。仕事キャリア満足に対する正規性検定の結果、 $\chi^2 = 295.6529 > 18.4753 = \chi^2 (0.95)$, P （上側）= $5.13E-60 < 0.01$ が抽出され、非正規（正規性のない）であることが確認された。このように、組織内自己効力の場合には正規性があるものの、他の 7 つの変数においては正規性のないことが確認された。

正規性のある組織内自己効力における差異については、Bartlett 検定を実施した。その結果、

$\chi^2 = 0.2432 < 9.2103 = \chi^2 (0.99)$, $P(\text{上側}) = 0.8855 > 0.01$ が抽出され、それらの分散が等しいことが確認された。次に、一元配置分散分析を実施した結果、 $F = 45.7499 > 4.6596 = F(0.99)$, $P = 1.374\text{E-}18 < 0.01$ が抽出され、3 群間に何らかの統計的有意差の存在することが確認された。そして、パラメトリック多重比較検定 (Turkey-Kramer 法) を実施した結果、「H 群-M 群-」、「M 群-L 群」、「H 群-L 群」のすべての場合に、1% 水準の統計的有意差が確認された。これらの分析結果から、組織成員のモチベーションのレベルと組織内自己効力の得点の水準には、一定水準の関係性のあることが推測される。

正規性のない組織外自己効力における差異については、Kruskal-Wallis 検定を実施した。その結果、同順位補正 H 値 = $20.4874 > 9.2103 = H(0.99)$, 同順位補正 P 値 (上側) = $3.558\text{E-}05 < 0.01$ が抽出され、3 群間に何らかの統計的有意差の存在することが確認された。そして、ノンパラメトリック多重比較検定 (Steel-Dwass 法) を実施した結果 (表 4)、「H 群-M 群 ([2074] > 1791.3855)」、「H 群-L 群 ([1214.5] > 814.0933)」の 2 つの場合に、1% 水準の統計的有意差が確認された。

表 4 組織外自己効力の多重比較検定

					危険率5%	危険率1%		5%	1%	
	順位和	期待値	分散	順位和-期待値	棄却値	棄却値	検定統計量	基準点	基準点	
L-M	13487.5	15134550346.55		-1646.5	1738.686	2161.3842	-2.2194	2.3437	2.9135	
L-H	6191.5	740678076.552		-1214.5	654.8824	814.0933	-4.3465	2.3437	2.9135**	
M-H	33916	35990378051.03		-2074	1441.0473	1791.3855	-3.3731	2.3437	2.9135**	

(出所 調査データの分析結果から作成)

学習など他の 6 変数についても正規性のないことから、組織外自己効力の場合と同様に、Kruskal-Wallis 検定を実施した。

学習では、同順位補正 H 値 = $13.227 > 9.2103 = H(0.99)$, 同順位補正 P 値 (上側) = $0.0013 < 0.01$ が抽出され、各群間に何らかの統計的有意差のあることが確認された。目標設定では、同順位補正 H 値 = $25.5847 > 9.2103 = H(0.99)$, 同順位補正 P 値 (上側) = $0.0013 < 0.01$ が抽出され、各群間に何らかの統計的有意差のあることが確認された。リーダーシップ認知では、同順位補正 H 値 = $11.0775 > 9.2103 = H(0.99)$, 同順位補正 P 値 (上側) = $0.0039 < 0.01$ が抽出され、各群間に何らかの統計的有意差のあることが確認された。仕事内容満足では、同順位補正 H 値 = $19.6636 > 9.2103 = H(0.99)$, 同順位補正 P 値 (上側) = $5.372\text{E-}05 < 0.01$ が抽出され、各群間に何らかの統計的有意差のあることが確認された。仕事キャリア満足では、同順位補正 H 値 = $21.0664 > 9.2103 = H(0.99)$, 同順位補正 P 値 (上側) = $2.664\text{E-}05 < 0.01$ が抽出され、各群間に何らかの統計的有意差のあることが確認された。一方、仕事環境満足では、同順位補正 H 値 = $3.7343 < 5.9915 = H(0.95)$, 同順位補正 P 値 (上側) = $0.1546 > 0.05$ が抽出され、各群間のいずれにも統計的有意差のないことが確認された。

表 5 は、6 つの変数に対してノンパラメトリック多重比較検定 (Steel-Dwass 法) を実施した結果である。仕事環境満足の分析結果は、比較、参考として記載している。

学習については、「H 群-M 群 ([1980] > 1810.1398)」、「H 群-L 群 ([908.5] > 834.4239)」の 2 つの場合に、1% 水準の統計的有意差が確認された。目標設定については、「H 群-M 群 ([1937.5] > 1833.1402)」、「H 群-L 群 ([1377.5] > 837.0515)」、「M 群-L 群 ([2515.5] > 2225.2102)」のすべての場合において、1% 水準の統計的有意差が確認された。リーダーシップ認知については、「H 群-M 群 ([1929.5] > 1853.3503)」、「H 群-L 群 ([842] > 840.795)」の 2 つの場合に、1% 水準の統計的有意差が確認された。仕事内容満足については、

「H 群 -L 群 ([1123] > 835.6975)」、「M 群 -L 群 ([2612.3] > 2228.6643)」の 2 つの場合に、1% 水準の統計的有意差が確認された。仕事キャリア満足については、「H 群 -M 群 ([2050] > 1781.1892)」、「H 群 -L 群 ([1266.5] > 817.7453)」の 2 つの場合に、1% 水準の統計的有意差が確認された。このように、H 群 -L 群比較では、仕事環境満足を除いた 7 つの変数で統計的有意差が確認された。H 群 -M 群比較では、組織内自己効力、組織外自己効力、学習、目標設定、リーダーシップ認知、仕事キャリア満足の 6 つの変数で統計的優位差が確認され、M 群 -L 群比較では、組織内自己効力、目標設定、仕事内容満足の 3 つの変数で統計的有意差が確認された。

表 5 6 つの変数の多重比較検定

学習				危険率5%		危険率1%		5%		1%	
	順位和	期待値	分散	順位和 - 期待値	棄却値	棄却値	検定統計量	基準点	基準点	基準点	基準点
L-M	14132.5	15134	571924.13	-1001.5	1772.4428	2203.3478	-1.3243	2.3437	2.9135		
L-H	6497.5	7406	82024.914	-908.5	671.2370	834.4239	-3.1721	2.3437	2.9135	**	
M-H	34010	35990	386008.22	-1980	1456.1339	1810.1398	-3.1869	2.3437	2.9135	**	
目標設定											
L-M	12618.5	15134	583330.14	-2515.5	1790.0297	2225.2102	-3.2936	2.3437	2.9135	**	
L-H	6028.5	7406	82542.313	-1377.5	673.3507	837.0515	-4.7946	2.3437	2.9135	**	
M-H	34052.5	35990	395880.11	-1937.5	1474.6361	1833.1402	-3.0794	2.3437	2.9135	**	
リーダーシップ認知											
L-M	14485	15134	590976.28	-649	1801.7231	2239.7465	-0.8442	2.3437	2.9135		
L-H	6564	7406	83282.262	-842	676.3621	840.7950	-2.9177	2.3437	2.9135	**	
M-H	34060.5	35990	404657.27	-1929.5	1490.8938	1853.3503	-3.0332	2.3437	2.9135	**	
仕事内容満足											
L-M	12521.5	15134	585142.51	-2612.5	1792.8083	2228.6643	-3.4153	2.3437	2.9135	**	
L-H	6283	7406	82275.499	-1123	672.2616	835.6975	-3.9151	2.3437	2.9135	**	
M-H	34564.5	35990	400456.59	-1425.5	1483.1352	1843.7056	-2.2526	2.3437	2.9135		
仕事環境満足											
L-M	13650	15134	590267.27	-1484	1800.6420	2238.4025	-1.9316	2.3437	2.9135		
L-H	7090.5	7406	83371.528	-315.5	676.7245	841.2454	-1.0927	2.3437	2.9135		
M-H	36278.5	35990	404082.86	288.5	1489.8352	1852.0344	0.4538	2.3437	2.9135		
仕事キャリア満足											
L-M	13470.5	15134	552087.97	-1663.5	1741.4346	2164.8010	-2.2388	2.3437	2.9135		
L-H	6139.5	7406	78778.631	-1266.5	657.8203	817.7453	-4.5123	2.3437	2.9135	**	
M-H	33940	35990	373759.67	-2050	1432.8451	1781.1892	-3.3532	2.3437	2.9135	**	

(出所 調査データの分析結果から作成)

L 群・M 群のモチベーションの規定要因

ここでは、マネジメントの実行においてより重要な概念を抽出するために、高い成果を期待することが困難な L 群 ($N = 92$) について、モチベーションを従属変数とする重回帰分析 (変数減少法: $F_{in} \geq 2.0 > F_{out}$) を実施した。その結果、自由度調整済み決定係数 = 0.1072, $F = 6.4643 > 4.8519 = F(0.99)$, $P = 0.0024 < 0.01$ が抽出され、組織内自己効力 ($F = 7.0268$ 、標準回帰係数 = 0.2643) と目標設定 ($F = 4.4409$ 、標準回帰係数 = 0.2101) の 2 つの変数が、規定要因として有効 (組織内自己効力 > 目標設定) であることを確認した。

また、比較対象である M 群 ($N = 236$) についても同様に重回帰分析を実施した結果、自由度調整済み決定係数 = 0.1487, $F = 21.5199 > 4.6974 = F(0.99)$, $P = 2.653E-09 < 0.01$ が抽出され、組織内自己効力 ($F = 31.8586$ 、標準回帰係数 = 0.3457) と学習 ($F = 5.0383$ 、標準回帰係数 = 0.1374) の 2 つの変数が規定要因として有効 (組織内自己効力 > 学習) であることを確認した。L 群、M 群のそれぞれの重回帰式は、以下のように示される。

[L 群] Motivation = 1.9365 + Self-Efficacy-In (0.1345)
+ Goal Setting (0.0837)

[M 群] Motivation = 2.5063 + Self-Efficacy-In (0.1713)
+ Learning (0.0861)

また、L 群、M 群におけるモチベーションとその規定要因の関係性については、図 2 で提示して

いる。いずれにしても、M-L 群間において統計的有意差のある3つの変数のなかで、組織内自己効力と目標設定の2つの変数が、重回帰分析の結果から、L 群のモチベーションの有効な規定要因として抽出されたことには、重要な示唆があるといえる。

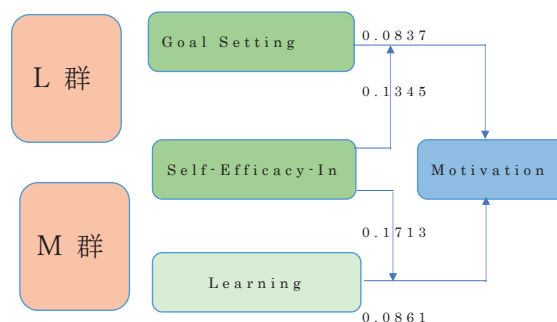


図2 モチベーションとその規定要因の関係性

(出所 これまでの分析結果に基づいて作成)

現実のマネジメント場面において、L 群の組織成員については、先ず、一定水準の具体的な仕事目標を設定して、その後に仕事に取り組ませる支援が重要と考えられる。何らかの成果を達成した組織成員は、成功要因を統制可能な内部環境に帰属させることで正しい学習メカニズムを構築して自己効力を向上させ、次回からは、自ら目標設定し仕事に取り組む行動選択が可能となる。

このような課題達成による直接経験に基づいて、自己効力を高めてモチベーションを喚起するメカニズムについては、Bandura (1977) の理論の追認として説明が可能である。L 群の組織成員に対するマネジメントとして、人間関係への過度な配慮という表層的価値に依拠した介入的行動に陥るのではなく、組織成員本人が成果を達成し、その経験に基づいて自己効力を向上させ、結果としてモチベーションを高めることを前提として、成果達成に強い影響を及ぼす行動が必要であることを確認する。

おわりに

本研究では、組織成員のモチベーションのレベルと心理的変数との関係について、3 階層 (H 群, M 群, L 群) ごとの変数を比較してその差異を統計的に抽出・確認するという、実証的な分析と考察とを実施してきた。そして、H 群-L 群では、組織内自己効力、組織外自己効力、学習、目標設定、リーダーシップ認知、仕事内容満足、仕事キャリア満足の7つの変数に統計的な差異を、H 群-M 群では、組織内自己効力、組織外自己効力、学習、目標設定、リーダーシップ認知、仕事キャリア満足の6つの変数に統計的な差異を確認している。また、M 群-L 群では、組織内自己効力、目標設定、仕事内容満足の3つの変数に統計的な差異を確認している。

図3は、モチベーションのレベルの3群と、3群間において統計的に差異のある変数について、これらの概念構造を示している。

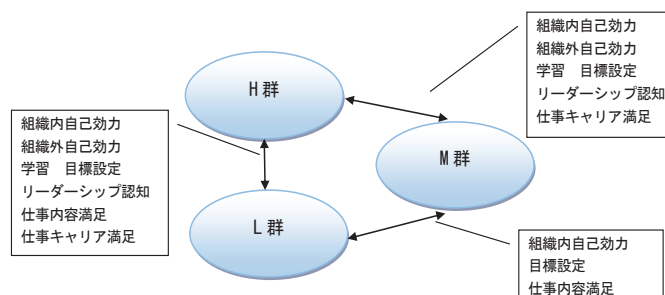


図3 3群間の変数における統計的差異

(出所 これまでの分析結果に基づいて作成)

Miyagi University Research Journal

また、L 群における重回帰分析から、組織内自己効力と目標設定の概念の有効性が、M 群における重回帰分析の結果から、組織内自己効力と学習の概念の有効性が、それぞれに確認された。これは L 群の組織成員に対して、①目標設定の実施、②目標に基づく行動、③行動結果（成果）からの自己効力の喚起、これらの機能連関の必要性が推測される。また、M 群の組織成員に対して、①～③の機能連関にプラスし、④フィードバック・ループを経由する学習メカニズム構築、この必要性が推測される。

このように L 群、M 群ともに目標設定の必要性を考えると、Locke & Latham (1984) の「目標設定理論」の意味、価値を再考、正確に認識することを提言できる。この理論の構成要件は、①目標そのものの存在の意味、②曖昧な目標ではない具体的な目標、③本人の受容範囲での高い目標、④目標設定段階からの参画、⑤フィードバック（情報）を通じて達成状況を確認できるシステム、これらの 5 つである。

さらに、成果達成に強い影響を及ぼす行動の優先順位を考えると、Hersey ら (1969, 1996) の「SL (Situational Leadership) 理論」を基本的視座として、これをマネジメントに援用することを提言できる。この理論では、成熟度（経験年数、モチベーション、責任意識）の低い組織成員に対して、職務遂行に対して指示的行動が高く、人間関係に対して支援的行動が低い、いわゆる「教示型」のリーダーシップが有効であるとされる。

モチベーションのレベルを規定する自己効力という主観的認知が、実際の職務遂行の結果から形成されることから、その前提となる目標設定の価値とともに、職務遂行に対する強い影響力としての教示型リーダーシップの発現、これらが現実のマネジメントにおける重要な基本的視座といえる。

文献

坂下昭宣 (1985) .『組織行動研究』. 白桃書房 .

櫻木晃裕 (2012) .「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－」.『日本近代学研究』. 第 36 集. 431-450. 韓国日本近代学会

櫻木晃裕 (2013a) .「養護教諭の意識と行動に対するメタ認知－これからの CDP の基本的視座－」.『日本近代学研究』. 第 40 集. 349-366. 韓国日本近代学会

櫻木晃裕 (2013b) .「高モチベーション組織成員の心理的特性と行動－教諭－教務主任の CDP に向けて－」.『人材育成学会第 11 回年次大会論文集』. 91-96.

櫻木晃裕 (2014) .「キャリア中期の危機にかかわる現状と課題－モチベーションの視点からの考察－」.『人材育成学会第 12 回年次大会論文集』. 149-154.

櫻木晃裕 (2015) .「キャリア中期の危機にかかわる追加検証－40 歳代のモチベーションを中心にして－」.『人材育成学会第 13 回年次大会論文集』. 123-128.

櫻木晃裕 (2019) .「低モチベーション組織成員の心理的特性－リーダーシップ理論からの提言－」.『人材育成学会第 17 回年次大会論文集』. 47-52

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

Edwards, A.L. (1954) . Edwards Personal Preference Schedule. New York: Psychological Corporation.

〔肥田野直・他訳 (1970) .『EPPS 性格検査手引』. 日本文化科学社 .〕

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969) .“ Life cycle theory of leadership.” Training and Development Journal 23: 26-35.

Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (1996) . Management of organizational behavior: Utilizing human resources 7th edition. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E.A. Latham, G.P. (1984) . Goal Setting. NJ: Prentice-Hall Inc. 〔松井資夫・角山剛訳 (1984) .『目標が人を動かす 効果的な意欲づけの技法』. ダイヤモンド社 .〕

Schein, E.H. (1965) . Organizational Psychology. NJ: Prentice-Hall Inc. 〔松井資夫訳 (1966) .『組織心理学』. 岩波書店 .〕

Vroom, V.H. (1964) . Work and Motivation. John Wiley & Sons, Inc. 〔坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳 (1982) .『仕事とモチベーション』. 千倉書房 .〕