

東京大学大学院 経済学研究科
平成 13 年度 博士学位申請論文

「誇り」「見通し」と動機づけ
論文要旨

企業・市場専攻
997380 藤田 英樹

論文要旨

この論文では、既存研究でほとんど注目されることのなかった「誇り」の概念を明示的に動機づけモデルに組み込み、実証分析を積み重ねることで、従業員の仕事に対するやる気を引き出すメカニズムを「誇り」の概念を中心に構築する。

ここでいう「誇り」とは、従業員が自分の就いている仕事や勤めている会社に対して抱く誇りの気持ちのことである。そもそも「誇り」に注目するようになったきっかけは、1995年の東証一部上場のゼネコン、T建設におけるインタビュー調査と質問票調査(CC&C95T建設調査)に遡る。企業広告が従業員に及ぼす影響についての調査の中で、「我々は地図に残るような仕事をしていることに誇りを持っている」というインタビュー調査の反応を受けて、比較的気楽に「やる気」「満足」と同種の項目として「誇り」も調査項目に加えて質問票を作成し、従業員調査を行ってみた。すると意外なことに、「誇り」は「やる気」「満足」とは異なる反応パターンを示し、調査データはむしろ異種の項目であることを示していた。

そこで翌年に実施されたIT96調査とIMS96調査で、「誇り」と他の質問項目との関係について、さらに総当り的に調べてみたところ、生きがいを感じているかどうか、あるいは、仕事に積極的に取り組んでいるかどうか、といった項目が、「誇り」との間で強い線形の関係を示すことも見出されたのである。それを受けたIT96調査対象企業へのインタビュー調査では、「(自分の仕事に)誇りも持てないようではやる気になれない」との発言まであった。これまで既存研究ではほとんど明示的に採り上げられてこなかった「誇り」が、企業の現場レベルでは、ごくあたりまえの動機づけ要因として考えられていて、しかも「やる気」や「満足」とは別個のものとして言及されていることが次第に明らかになってきたのである。

それでは、なぜ「誇り」の概念は既存研究で明示的に取り上げられてこなかったのだろうか。実は、第2章で概観するように、既存研究においては、「誇り」は自尊感情という自分自身に対する誇りの概念の中に混じったままで扱われてしまっていたのである。確かに、「誇り」も自尊感情と同様に人間の認知的活動において形成される情緒的状态である。しかし、こうした情緒的状态を動機づけ要因として取り扱う内発的動機づけの理論をフレームワークとして考えれば、「誇り」は外在的要因の情動的側面(Deci, 1975)としても位置づけることができるはずである。つまり「誇り」を明示的に組み込むことで、外発的動機づけのモデルと内発的動機づけのモデルを統合した枠組みを構築できる可能性がある。ただし、そうした統合モデルはどうしても複雑になってしまうという欠点があるが、そのことについても、補論1で紹介しているような共分散構造分析が、最近のコンピュータの発展とともに実用レベルに達していることから、モデルの複雑さも分析上はある程度克服可能になってきている。

そこで、第3章では、実際に質問票調査が行われる。まず最初の作業として、既存研究で言及されてきたいわゆる誇りや自尊感情との相違を明らかにしつつ、この研究で扱う「誇り」の概念の定義を行う。その上で、Deci (1975)の内発的動機づけの枠組みに「誇り」を構成概念として導入した分析を行った結果、

- ① 内発的動機づけの理論が主張しているように、自己決定の感覚は動機づけ要因として有効である
- ② 自己決定によって動機づけられない場合には「誇り」が動機づけ要因として有効である
- ③ 「誇り」は外在的要因の情動的側面として機能し、自己決定の感覚に対しても影響を及ぼす

ということがわかった。これらの結果は、「誇り」が従業員の動機づけの根底に存在する重要な感覚であることを示唆している。

さらに、こうした誇り動機づけの因果モデルを、企業ごとにも構築してみると面白いことがわかった。企業によって「誇り」が動機づけ要因として有効であったり、有効でなかったりするという不安定性が観察されたのである。その原因を試行錯誤の中で探るうちに、今回の調査対象企業には、日本企業としては珍しく、離職率が高いことで知られる業界に属するものが含まれていることに気がついた。そして、Abegglen の言うような「終身コミットメント」のレベルの違いで、「誇り」が動機づけ要因となったりならなかったりするのではないだろうかと考えたのである。なぜなら、「誇り」とは、自分の仕事や会社の社会的な価値や評価をもとに形成される感覚だからである。そもそも今後もこの会社で仕事を続けていくという前提が成立しなければ、これらの情報が「誇り」につながることはないであろう。

ここで「終身コミットメント(lifetime commitment)」とは、Abegglen (1958)が米国の工場との決定的な違いとして、日本で見られる特徴として指摘したもので、日本の工場では、雇い主は従業員の解雇や一時解雇をしようとしなないし、また従業員も辞めようとしなないということを目指していた。ただし、試行錯誤の中で、この研究で見出された指標は、高橋(1997)が「見通し」として定義したものと、質問項目上かなり重なっている。そこで、この論文では、仕事・会社に対する「見通し F」として定義することにした。この指標を用いれば、以上のような考察は次のような仮説にまとめられる。すなわち「見通し F」が立てば、「誇り」を通じた動機づけの維持が可能になるが、逆に「見通し F」が立たなければ、「誇り」の形成は阻害される。

そこで第 4 章では、誇り動機づけモデルに、さらに「見通し F」を構成概念として導入して分析を行ってみた。その結果は予想どおりで、「見通し F」は「誇り」を強く規定しており、「見通し F」が高い場合には「誇り」が動機づけのレベルに大きな影響力を持つことがわかった。さらに注目すべきは、「見通し F」と「誇り」のあいだのこうした因果関係(の強さ)が、企業間でほとんど差がなく安定的な構造を示していたという事実である。

このことはもう 1 つの可能性を示唆している。それは、こうした動機づけの構造が、国民文化や企業文化とも密接に結びついているという可能性である。実は「見通し F」の着想のもとになっている「終身コミットメント」は、多国籍企業の文化的側面の比較研究において、きわめて重要な要因であることが明らかになってきているのである。そこで第 5 章では、多国籍企業の文化的側面に着目した先駆的な研究である Hofstede (1980)で提示された国民文

化の 4 指標を利用して、JPC98 調査が実施されたのとほぼ同時期の日本企業の調査データをもとにして実証分析を行った。そして、Hofstede の 4 指標のうち不確実性回避指標を用いた分析から、日本国内の大企業では、「終身コミットメント」が戦後 50 年以上を経た現在でも日本的な特徴として存在していることが明らかにされる。ただし、Hofstede の他の 3 つの指標では、企業の組織文化的特徴をなんら識別することができなかった。補論 2 でも述べるように、指標の作成に因子分析を用いたという個人主義指標と男性らしさ指標については、因子分析の不安定さからデータセットが異なると同様の因子が抽出されることはまれで、測定尺度の作成法として因子負荷量や因子得点を利用することには疑問の余地がある。

以上のような議論をふまえて、この研究が提示する誇り動機づけ理論の貢献について整理しておこう。まず、内発的動機づけの理論で提唱されている自己決定の感覚は説明力が高いのだが、その自己決定の感覚でも動機づけが説明されないような場合でも、自分の仕事や会社に対する「誇り」を導入すると、従業員の動機づけを説明できることが明らかになった。これは、評価や認知度といったいわば言語報酬が、外在的要因であるにもかかわらず「誇り」の認知プロセスに取り込まれることによって、従業員を内発的に動機づけられた行動に駆り立てるためだと考えられる。実際、「誇り」は自己決定の感覚に対しても有意に影響を及ぼしており、内発的動機づけの枠組みに「誇り」という概念を導入することで、外在的要因が動機づけに及ぼす影響についても分析できるような、より一般性の高い動機づけモデルへと拡張されたことになる。

さらに、このような「誇り」を経由した動機づけは、「終身コミットメント」にも通ずる指標「見通し F」との関係の上に成立しようということが明らかになった。すなわち、「見通し F」が高くなければ、仕事や会社の価値や社会的評価は「誇り」につながらず、「誇り」の認知プロセスは活性化されない。つまり「誇り」自体が形成されないと考えられるのである。また、「見通し F」が「誇り」を規定するという構造は、ある程度、日本企業に共通する特徴であることもわかった。そして、JPC98 調査が実施された 1998 年時点の日本企業には「終身コミットメント」がまだ存在し、動機づけの基盤を提供していた可能性がある。実際、JPC98 調査の対象企業以外でも、米国企業の日本現地法人まで含めて日本国内の大企業には、一貫して「終身コミットメント」の存在が確認された。

この研究は、管理者やトップ・マネジメントに対して、新しい動機づけ施策の存在を示唆している。それは、「見通し F」を高く導くような経営施策やビジョンを選択することで、従業員の「誇り」の認知プロセスを活性化し、「誇り」を通じた動機づけの基盤を作り上げていくということである。「見通し F」が高く維持されていれば、従業員は自分の仕事や会社の社会的な価値・評価といった情報を自ら積極的に求めるようになるのであり、「誇り」でつながった動機づけの好循環が回り始めるのである。