JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	組織風土からみた企業の開発部門活性化の要因 ：就業者調査の分析からの考察
Author(s)	日戸，浩之
Citation	年次学術大会講演要旨集，37：658-663
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18489
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN ADVANCED INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｂ２２

組織風土からみた企業の開発部門活性化の要因
～就業者調査の分析からの考察～

○日戸浩之（東京理科大学）
h-nitto@rs.tus.ac.jp

1. はじめに

企業における開発部門はイノベーションの創出や有効かつ効率的な製品開発の実現などに重要な機能と役割を果たし、そのマネジメントは重要な課題となっている。開発部門を活性化させ、開発担当者のモチベーションの向上を図るための要因を検討することが成果の向上を図る上で重要であると考えられる。

本研究では一般の調査会社のパネルから抽出した就業者を対象とした調査の分析結果に基づき、従業員の満足度・モチベーションに影響を与える職場環境、組織風土を分析する。その中で特に、基礎研究・研究開発部門を取りあげて、他の部門と比較分析を行いながら、開発部門の組織活性化に向けた要因を組織風土などの面から明らかにする。

2. 問題の所在

本研究の狙いは、日本の正規雇用者の従業員が活性化した状態で、高いワークモチベーションを維持して働くためにはどのような要因、条件が必要となるのかを明らかにする点にある。ワークモチベーションについては、メイヨーが 1927 年から 1934 年にかけて行ったホーソン研究以降、ほぼ 100 年にわたって様々な研究がなされており、「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」と定義づけられている。（池田、2017）

従来より、日本の高度成長や日本企業の経営を支える経営資源として、日本の労働者の勤勉性や高い水準の働く意欲、モチベーションはよく指摘されるところであった。しかし、近年、その点が崩れてきて強みが失われてきているのではないかと危惧される兆し、傾向がみられるようになってきている。それを示すデータとして、例えば日戸（2017）によると 1997 年から 2015 年までの就業者の意識を時系列で分析したところ、①ワークライフバランスの重視、②安定した生活を求める傾向、③保守的なキャリア形成意向、④低下する会社への帰属・貢献の意識、が特徴としてあげられた。バブル経済崩壊以降、日本の企業および従業員は一定程度、働き方改革を進めて、安定した就労状況を実現したとみられる一方で、現場での挑戦的な取り組みや自律的なキャリア構築を目指す意欲には乏しいとみられる点が懸念される。

今後、さらに大きな変化が日本の企業、従業員を襲い、ワークモチベーションをめぐる課題を投げかけてくるとみられる。例えばコロナ禍に伴い、時間と場所にとらわれずにコンピュータとインターネットを利用して仕事をする形態が広がるなど、働き方の多様化が進む中で、従業員一人ひとりの「自律性」が強く問われるようになっている点があげられる。また、Z 世代（1990 年中頃から 2010 年代初頭生まれ）と呼ばれるデジタルネイティブである一方で、社会的課題への関心が高く、自由な働き方を求める傾向の強い若年層が大学を卒業して、就労を開始するタイミングに入っており、働く人の意識が大きく変化する可能性も指摘できる。

このような変化を日本の就業者がどのように受けとめ、どのように活性化した状態を保って働くことができるのか、安定的で保守的なキャリア形成に陥りがちな傾向をどう克服することができるのかが課題となる。そこで、本研究ではコロナ禍の前に実施された、日本の正規雇用者を対象に 2004 年と 2016 年に実施された就業者調査のデータを分析し、日本の正規雇用者の就業やモチベーションをめぐる状況を把握することで、就業者の活性化した働き方を実現するための要因を明らかにする検討の出発点にすることを目指すものである。

さらに本研究では、イノベーションの創出の製品開発などに重要な機能と役割を果たす企業の開発部門の研究者にも焦点をあてる。研究開発活動に関するモチベーション研究をレビューした積田（2015）によると、研究開発活動に関する研究の中で、研究者個人に注目した研究はそれ程、多くない点が指摘

されている。日本の研究開発活動の効率性の低下などが指摘されている中で、研究者個人のモチベーションについて理解を深める一つのアプローチとして、就業者としての研究者を対象とした調査結果を分析することに意義があると考えられる。

3. 仮説

最初に、日本の正規雇用者のワークモチベーションに影響を与えるとみられる就労価値観の変化について分析し、先行研究の調査結果に見られるような現場での挑戦的な取り組みや自律的なキャリア構築を目指す意欲には乏しいという傾向が従業員全体および開発部門の担当者で同様にみられるかどうかの仮説を検証する。

次に、正規雇用者が活性化している状況を「職務満足度が高い」状態とした上で、職務満足度に影響を与える要因を明らかにしていく。高橋（1993）によると Herzberg が示した動機づけ衛生理論では職務満足に影響を与えるのは達成、仕事そのもの、責任などの動機づけ要因（motivator）であり、それは内発的モチベーションと関連づけられるとされる。一方で職務不満足に主に影響するのが、会社の方針と管理、監督、給与などの要因で、これらは衛生要因（factor of hygiene）と呼ばれ、外発的モチベーションに関連している。

モチベーションには内発的と外発的という 2 つのタイプがあると考えられている。内発的モチベーション(intrinsic motivation)とは、仕事自体に動機づけられ、その報酬の典型は仕事の達成感や自己の成長など内的な報酬を目標とするモチベーションである。外発的モチベーション(extrinsic motivation)とは、外部から与えられる報酬(典型的には金銭)を目標とするモチベーションをいう。研究開発に求められる高い創造性の要求やこれに伴う目標達成の不確実性、そして活動が長期間にわたるという特有の業務特性は内発的モチベーションの特性と適合すると指摘されている。（堀江・犬塚・井川、2007）

以上の先行研究を踏まえて、本研究では正規雇用者の職務満足に影響を与える要因を内発的モチベーションに着目をしながら、検討する。内発的モチベーションは Deci によって明示された概念であり、人間の基本的欲求である「自律性(autonomy)」、「有能さ(competence)」、「関係性(relatedness)」の 3 つの欲求を満足しているときに促進・維持され、これらが妨げられる環境においては内発的モチベーションを低下させると考えられており（Deci and Flaste、1995)、これらの観点を考慮した上で、職務満足に影響を与える要因を従業員の職場環境の項目から分析する。また、併せて、外発的モチベーションに関わる人事・報酬・評価に対する認識が職務満足にどう影響を与えるのかについても、分析する。

さらに、職務満足度に影響を与える要因として、個々の従業員がもつ自社の企業イメージの認識も分析する。これらの分析を通じて、正規雇用者、その中でも開発部門担当者が活性化している状態に影響を与える要因を明らかにする。

4. 分析の方法

4.1. 調査対象者

本研究の仮説検証のためのデータは、インターネット調査会社の調査パネルから抽出された正規雇用者約 3000 名を対象に、2004 年と 2016 年に実施された「就業者調査」によるものである。就業者調査は以下の条件で対象者を抽出している。

「就業者調査」の調査対象者

■以下の条件で、インターネット調査会社のパネル登録者から抽出
・現在働いている人（正規従業員で、パート・アルバイト、学生を除く）
・勤め先が正規従業員数 1,000 名以上の企業（上場企業が中心)、団体（官公庁・公社・公団など）
■過去、2 回実施（2004 年 4 月と 2016 年 3 月。いずれも対象者の抽出は別々に行っている）

なお、回答者自身がどの部門に所属しているかについては、例えば下記の例のような詳細な説明をつけた選択肢を用意して、回答してもらった結果に基づいている。その中で、本論文では「基礎研究・研究開発」の職務に就いている従業員を特に取りあげて分析を行った。（なお、関連して「製品開発」に従事する人のデータも適宜、示した）

例）職務内容の説明の例
■基礎研究・研究開発
基礎研究、研究開発、R&D、技術開発など、製品開発に直接関与しない基礎的な研究。
■製品開発

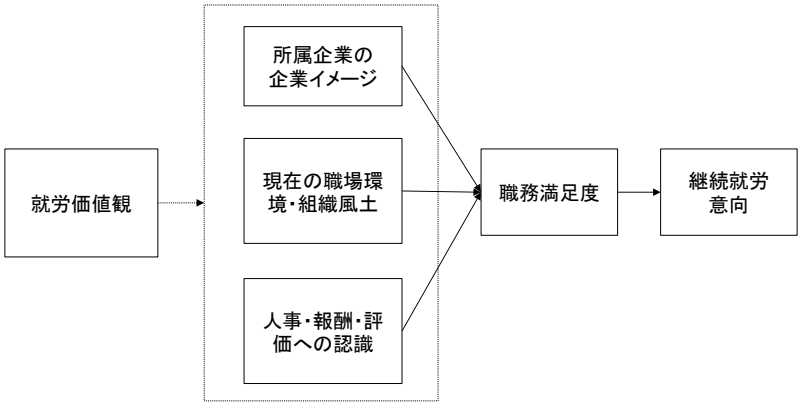
市場調査、商品企画、技術企画、新製品企画、商品開発、応用開発、応用技術、設計、設計開発、見積、製図、試作、エンジニアリング、システム開発など、企画から商品化までにかかわる開発業務。ただし、営業専任は除く。

4.2. 質問項目の構成

本調査で用いた主な質問の構成は、図 1 のとおりである。

なお、職務満足度は、「あなたは、現在の職務に満足している」の問に対して、5 段階尺度（「まったくその通り」、「どちらかといえばその通り」「普通」「どちらかといえばその逆」「まったくその逆」）で回答した結果を用いている。

図 1 質問項目の構成



4.3. 分析項目

本研究の分析項目は下記の 5 つである。（なお文中の図表は 2016 年の就業者調査の分析結果である）

分析の際には、調査結果の回答比率の時系列での比較と職務満足度との関連性においてはクロス集計および相関係数（ピアソンの積率相関係数）による分析を行った。（分析では、相関係数は 1%水準で有意（両側検定）であるものを概ね取りあげた）

①就労価値観の変化
②職務満足度の現状
③職務満足度に影響を与える職場環境・企業風土の特徴
④職務満足度に影響を与える人事・報酬・評価への認識
⑤職務満足度に影響を与える企業イメージ

5. 分析結果および考察

5.1. 就労価値観の変化

正規雇用者の就労価値観について、2004 年調査と 2016 年調査の結果を比較してみると、回答比率が増加している項目は「努力や訓練が必要なことはあまりやりたくない」、「上司の命令には、たとえ疑問を感じても従うべきだ」であり、一方で回答比率が減少している項目は「資格を取得したり、各種の社外の講座などを受けたりして、自分の能力の向上に積極的に努めたい」、「自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい」である。（表 1）このような傾向は、日本の労働者全体の調査結果にもみられるものである。（日戸、2017）

また正規雇用者の中の基礎研究担当者の就労価値観の変化の特徴をみると、「自分の仕事の目的は会社を発展させることである」「出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい」といった組織への貢献や順応を重視する傾向が強くなっている点が指摘できる。

5.2. 職務満足度の現状

職務満足度（「あなたは、現在の職務に満足している」への回答）の結果、および職場の現状評価とのクロス集計の結果をみると、与えられた目標を達成している、期待された成果を出している、また高い生産性を実現している職場で働いている人の職務満足度が高い傾向が確認できる。（表 2）

また、現在の職務満足度が高い人は同じ職場での継続就業意向が高く転職意向は低い、逆に職務満足

度の低い人は同じ職場での継続就業意向が低く直近での転職意向が高いという傾向もクロス集計結果で確認ができており、高い職務満足度が強い継続就労意向につながる傾向を示していることがわかる。

表 1　就労価値観の変化（2004 年と 2016 年の比較）

	全体			基礎研究・研究開発				
	2004年調査	2016年調査	2016年−2004年	2004年調査	2016年調査	2016年−2004年	全体との差（2004年）	全体との差（2016年）
努力や訓練が必要なことはあまりやりたくない	26.7	39.1	12.4	30.7	39.6	8.8	4.0	0.5
人並み程度の仕事をすればよい	44.2	55.1	10.9	37.5	51.8	14.3	−6.7	−3.3
日本の社会は、努力すれば、誰でも好きな仕事につくことができる社会である	29.4	40.0	10.6	31.8	46.0	14.3	2.4	6.0
上司の命令には、たとえ疑問を感じても従うべきだ	26.3	36.0	9.7	29.7	35.3	5.6	3.4	−0.7
自分の考えを主張するより、他の人との和を尊重したい	67.3	73.4	6.1	58.3	72.7	14.3	−9.0	−0.7
自分の仕事の目的は会社を発展させることである	39.5	42.7	3.2	45.8	53.2	7.4	6.3	10.5
対外的に自分の地位・立場を説明するために、役職や肩書きがほしい	38.8	41.8	3.0	48.4	45.3	−3.1	9.6	3.5
たとえ収入が少なくなっても、勤務時間が短いほうがよい	43.6	45.7	2.1	42.2	36.0	−6.2	−1.4	−9.7
出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい	44.1	43.8	−0.3	49.5	54.0	4.5	5.3	10.2
できれば自分で独立して事業をおこしたい	41.6	34.7	−6.9	36.5	36.7	0.2	−5.1	2.0
本業以外の仕事も持ちたい	60.4	51.7	−8.7	54.2	57.6	3.4	−6.3	5.9
たとえ収入が少なくなっても自分のやりたい仕事をしたい	63.6	54.2	−9.4	67.7	57.6	−10.2	4.1	3.4
自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい	78.1	66.1	−12.0	80.7	72.7	−8.1	2.6	6.6
資格を取得したり、各種の社外の講座などを受けたりして、自分の能力の向上に積極的に努めたい	78.3	63.5	−14.8	76.6	67.6	−8.9	−1.7	4.1

注）表中の数値は「そう思う」から「そうは思わない」の 4 段階尺度で尋ねた質問の回答結果より「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を合計した回答比率。網掛けは 10 ポイント以上の差がみられた箇所につけている。

表 2　職務満足度（「あなたは、現在の職務に満足している」への回答）と職場の現状評価の項目との関係

		従業員全体				基礎研究・研究開発				製品開発			
		N	その通り（計）	普通	その逆（計）	N	その通り（計）	普通	その逆（計）	N	その通り（計）	普通	その逆（計）
全体		3090	26.7	46.0	27.3	139	28.8	48.9	22.3	269	29.0	42.0	29.0
この職場では、与えられた目標が達成されている	その通り（計）	790	51.4	32.8	15.8	37	51.4	45.9	2.7	75	53.3	29.3	17.3
	普通	1832	19.4	56.4	24.2	82	23.2	59.8	17.1	148	21.6	52.7	25.7
	その逆（計）	468	13.2	27.6	59.2	20	10.0	10.0	80.0	46	13.0	28.3	58.7
この職場は、期待されている成果を出している	その通り（計）	778	53.3	31.4	15.3	32	53.1	37.5	9.4	78	55.1	26.9	17.9
	普通	1815	18.8	57.4	23.9	80	26.3	58.8	15.0	161	19.3	54.0	26.7
	その逆（計）	497	13.7	27.4	59.0	27	7.4	33.3	59.3	30	13.3	16.7	70.0
この職場では、高い生産性を実現している	その通り（計）	603	54.6	33.5	11.9	28	53.6	39.3	7.1	62	58.1	32.3	9.7
	普通	1723	21.0	56.8	22.3	83	27.7	57.8	14.5	144	22.9	52.8	24.3
	その逆（計）	761	17.2	31.7	51.1	28	7.1	32.1	60.7	63	14.3	27.0	58.7
この職場の人々は、仕事が忙しく、疲れきっている	その通り（計）	1133	29.0	35.9	35.0	47	34.0	38.3	27.7	105	32.4	36.2	31.4
	普通	1526	22.9	57.4	19.7	71	26.8	63.4	9.9	129	27.1	48.8	24.0
	その逆（計）	431	33.9	32.0	34.1	21	23.8	23.8	52.4	35	25.7	34.3	40.0

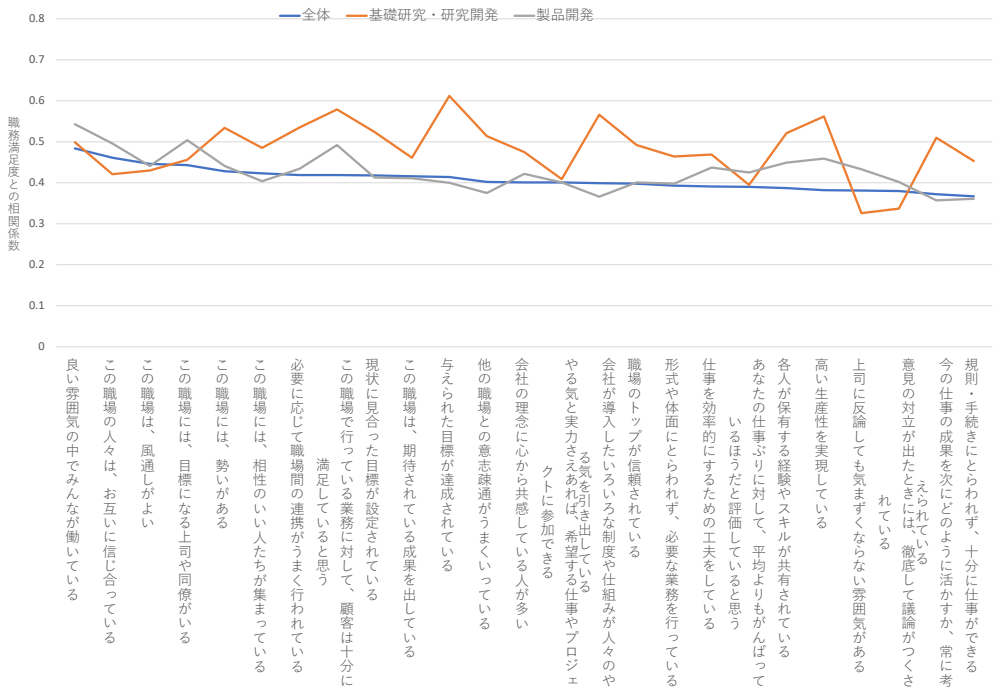
注）表頭は「あなたは、現在の職務に満足している」の問に対して、5 段階尺度の回答結果を 3 段階に集計した結果である。網掛けは全体の割合と比較して 10 ポイント以上の差があって数値が大きい箇所につけている。

5.3. 職務満足度に影響を与える職場環境・企業風土の特徴

職務満足度にプラスの影響を与える職場環境・企業風土の項目を相関係数より見出したところ、従業員全体では、信頼関係（この職場の人々は、お互いに信じ合っている等）、顧客志向（この職場で行っている業務に対して、顧客は十分に満足していると思う等）、目標達成（この職場は、期待されている成果を出している、与えられた目標が達成されている等）が上位にあげられた。（図 2）

次に基礎研究担当者の特徴をみると、従業員全体と同じ要因があげられるのに加えて、理念の共有（会社の理念に心から共感している人が多い等）、適切なマネジメント（管理職の責任・権限が明確である、会社が導入したいろいろな制度や仕組みが人々のやる気を引き出している）、個人の尊重（チームプレーだけでなく個人プレーも尊重されている）の項目が職務満足度と相関が高いことが明らかとなった。

図 2　職務満足度と相関が高い職場環境・組織風土の上位の項目



5.4. 職務満足度に影響を与える人事・報酬・評価への認識

職務満足度に影響を与える要因の中で、外発的モチベーションに関連する項目として、人事・報酬・評価への認識をとりあげて分析したところ、働きに見合った報酬、評価の現状が適切であることが高い職務満足につながっていることが明らかとなっている。(表 3) さらに自己申告制度や社内人材公募制による異動、多面評価、評価基準における成果重視を最近導入している企業の方が高い職務満足度を示す傾向も明らかとなっている。これらの傾向は、基礎研究担当者でも同様に確認されている。

表 3　職務満足度(「あなたは、現在の職務に満足している」への回答)と報酬、職場での評価の項目との関係

		従業員全体				基礎研究・研究開発				製品開発			
		N	その通り(計)	普通	その逆(計)	N	その通り(計)	普通	その逆(計)	N	その通り(計)	普通	その逆(計)
全体		3090	26.7	46.0	27.3	139	28.8	48.9	22.3	269	29.0	42.0	29.0
あなたは、この職場で働きに見合った報酬を得る事ができている	その通り（計）	810	56.2	29.9	14.0	35	54.3	37.1	8.6	94	46.8	33.0	20.2
	普通	1527	17.7	64.1	18.2	72	23.6	65.3	11.1	123	19.5	61.0	19.5
	その逆（計）	753	13.1	26.6	60.3	32	12.5	25.0	62.5	52	19.2	13.5	67.3
この職場では、勤続年数の長短や地位の上下にかかわらず、新しい提案を公平に取り上げてもらうことができる	その通り（計）	836	48.1	33.0	18.9	35	42.9	40.0	17.1	96	51.0	24.0	25.0
	普通	1734	19.8	56.5	23.8	81	27.2	56.8	16.0	142	16.9	58.5	24.6
	その逆（計）	520	15.2	31.9	52.9	23	13.0	34.8	52.2	31	16.1	22.6	61.3
この職場では、実力さえあれば、年功に関係なく処遇されている	その通り（計）	949	43.2	34.2	22.6	31	48.4	35.5	16.1	110	43.6	31.8	24.5
	普通	1539	20.5	58.5	21.0	82	22.0	63.4	14.6	116	19.8	56.9	23.3
	その逆（計）	602	16.4	32.4	51.2	26	26.9	19.2	53.8	43	16.3	27.9	55.8

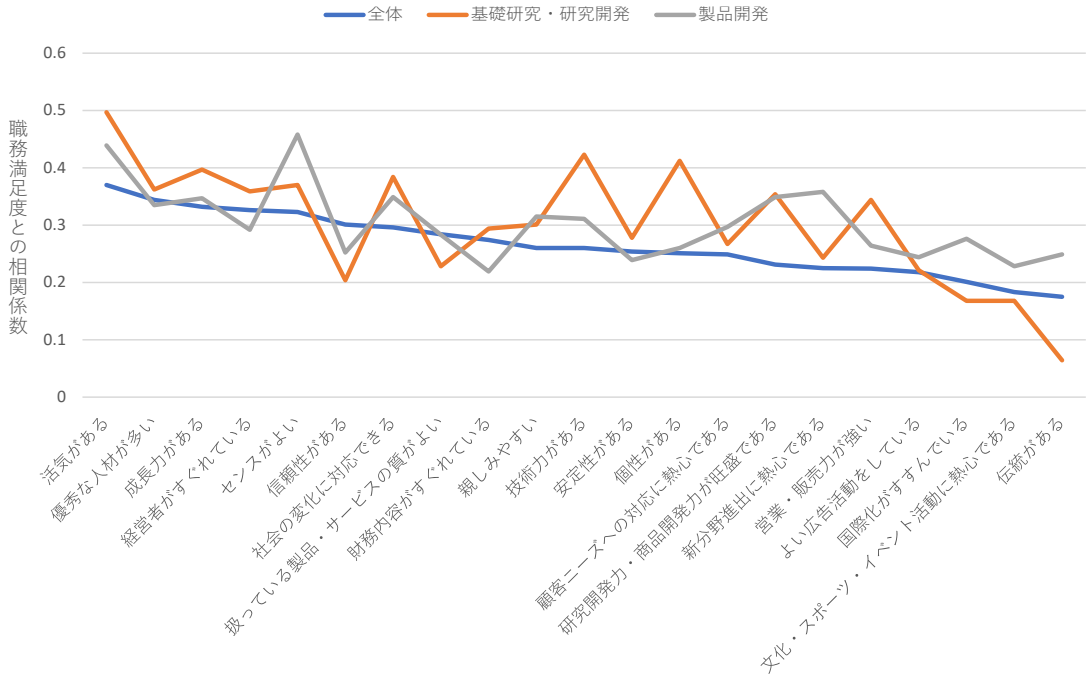
注)表頭は「あなたは、現在の職務に満足している」の問に対して、5 段階尺度の回答結果を 3 段階に集計した結果である。網掛けは全体の割合と比較して 10 ポイント以上の差があって数値が大きい箇所につけている。

5.5. 職務満足度に影響を与える企業イメージ

従業員全体でみると、職務満足度と相関が高い企業イメージは「活気がある」「優秀な人材が多い」「成長力がある」「経営者がすぐれている」などの項目であり、優れた経営者、人材と企業の成長力を示す企業イメージがあげられている。

基礎研究担当者についてみると、これらの項目に加えて、「技術力がある」「個性がある」「研究開発力・商品開発力がある」「営業・販売力が強い」などが職務満足度との相関が強く、企業の差別化につながる要素の企業イメージが示されているということができる。前述したように、基礎研究担当者は理念の共有が職務満足度との相関が強いことからも、対外的な企業イメージも職務満足度に影響を与える可能性が示唆される。

図 3　　職務満足度と相関が高い企業イメージ



6. 総括と今後の課題

日本の正規雇用者を対象とした就業者調査の分析で明らかとなったのは、正規雇用者が高い職務満足度で活性化した状態にあるためには、仕事自体に動機づけられ仕事の達成感や自己の成長など内的な報酬を目標とする内発的モチベーションを充足させるような職場環境・企業風土のもとで働くことであり、具体的には信頼関係、顧客志向、目標達成といった項目が重要であることが示された。加えて基礎研究担当者については、理念の共有（会社の理念に心から共感している人が多い等）、適切なマネジメント（管理職の責任・権限が明確である、会社が導入したいろいろな制度や仕組みが人々のやる気を引き出している）、個人の尊重（チームプレーだけでなく個人プレーも尊重されている）の項目が職務満足度と相関が高いことが明らかとなった。

一方で外発的モチベーションに関わる人事・報酬・評価への認識を取りあげて分析したところ、働きに見合った報酬、評価の現状が適切であることや自己申告制度や社内人材公募制による異動、多面評価、評価基準における成果重視を最近導入している企業の方が高い職務満足度である傾向も明らかとなった。さらに企業の成長力などの企業イメージが職務満足度にプラスの影響を与える傾向も示されており、今後、これらの職務満足度を高める可能性のある要因のさらなる分析の精緻化、定量化が求められる。

また本研究では、イノベーションに関わる基礎研究担当者にも注目して分析を行ったが、就労価値観の変化なども含めて、基礎研究担当者が企業における組織への貢献や順応を重視し、適切な経営管理・マネジメントを求める傾向を強めていることが明らかとなった。これらの傾向は、基礎研究の成果を受けて製品開発を担当する者とも異なる特徴を示しており、今後、さらに具体的な開発担当者の活性化に向けた要因の掘り下げが課題となる。

参考文献

[1] 池田浩「ワークモチベーション研究の現状と課題」、日本労働研究雑誌、No.684/July 2017

[2] 日戸浩之「就業意識の変化から見た働き方改革」、知的資産創造、2017 年

[3] 積田淳史「研究開発活動に関するモチベーション研究のレビュー」、武蔵野大学政治経済研究所年報、2015 年

[4] 高橋伸夫『組織の中の決定理論』（朝倉書店、1993 年）

[5] 堀江常稔、犬塚篤、井川康夫「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」、経営行動科学第 20 巻第 1 号、2007, 1-12

[6] Deci, E. L. and Flaste, R. 1995 *Why we do not what we do: The dynamics of Personal autonomy.* New York: G.P. Putnam's Sons.（桜井茂男訳『人を伸ばす力:内発と自律のすすめ』、新曜社 1999）