

Title	事業部開発組織におけるワークモチベーションの維持向上
Author(s)	南, 久貴; 青木, 英彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 843-846
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18503
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

2 E 0 3

事業部開発組織におけるワークモチベーションの維持向上

○南 久貴（東京理科大学，昭和電工マテリアルズ株式会社），青木 英彦（東京理科大学）
minami.hisataka.xinat@showadenko.com

1. はじめに

ワークモチベーションの先行研究

ワークモチベーションは行動や業績に影響する変数であることから 100 年以上に亘って多くの研究がなされてきた。1900 年代始めには、金銭が仕事の重要なインセンティブと考えられ、Taylor (1911) は目標や課題を達成したときには従業員に手厚い報酬を与えるべきだと主張した。1920 年代以降は業績に影響を与える個人の特性として従業員の態度測定が注目されるとともに、Mayo ら (1933) によるホーソン研究が特に有名になった。1950 年代以降になると、従業員のモチベーションを予測、説明し、それに影響を与える枠組みとしての理論が複数提示された。XY 理論 (McGregor, 1957)、二要因理論 (Herzberg, 1959~66) や期待理論 (Vroom, 1964)、公正理論 (Adams, 1964) などが挙げられる。1980 年代以降になると目標設定の重要性についての研究が進み、目標設定理論 (Locke, 1990) や社会的認知理論 (Bandura, 1977) が提示された。そこでは具体的で困難な目標の設定と、成果への公平な評価、適正な報酬、自己効力感がモチベーション向上に大きな影響を与えることが示された。21 世紀になると、個人と環境の適合やパーソナリティ特性についても議論がなされるとともに、Locke ら (2004) によってワークモチベーションを構成する複数因子の関係をまとめた統合モデルが提案されている。

ワークモチベーションの測定

Mitchell (1997) は、ワークモチベーションを「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」と定義した。ワークモチベーションは自身の内発的動機だけでなく、外的要因にも大きな影響を受けることから、俯瞰的に捉える上では両者を総合して①方向性（目標をなぜ、どのように成し遂げるのかの明確性）、②強度（目標の実現に向けた努力や意識の高さ）、③持続性（目標を追求・実現するために費やされる時間の長さや継続性）の 3 次元の要素を測定できる尺度が有効であると考えられる。

内発的動機づけ尺度の測定については、Deci ら (2002) の自己決定理論に基づいた複数の研究が挙げられ、これらの研究ではワークモチベーションを自己決定の度合いから測定している。外発的動機づけも含めた測定としては、Barrik ら (2002) がワークモチベーションを方向性、強度、持続性の 3 次元で捉えたうえで、達成志向的モチベーション、競争志向的モチベーション、協力的志向的モチベーションの 3 側面の尺度で研究を行った。池田ら (2014, 2017) は、Barrik ら (2002) の尺度の 3 側面に学習志向的モチベーションを加えて 4 側面とし、幅広い職種にも適用可能な尺度として開発した。

事業部開発組織の業務

事業部に属する研究開発組織は、事業部の中で製品開発をはじめとした技術、設計、開発を担う部門である。この組織では、目まぐるしく変化する事業環境のなか、取り組み期間や性質、難易度の異なる複数の業務を行っている。具体的には、既存製品の新規顧客への横展開や特性の改良、品質不具合の解析や能力拡張に伴う設備等の認定業務が挙げられる。また、新規事業、新製品の開発評価や量産移管、プロセス設計支援、研究基盤の整備といった活動も並行して行っている。更に半導体市場向けの事業では、原材料やプロセスに対する様々な各種変更について顧客から非常に厳しい管理が求められており、半導体市場の拡大と相まって変更検証業務の重みが増している。業務が広範囲化するということはすなわち組織、個人に求められる知識やスキルが広範囲化することに他ならない。従って、必要とされる能力の明示と、能力の充足の為の教育が重要であると考えられる。

既存事業と新規事業の両立に関しては、Tashman と O'Reilly (1996) によって双面型組織という概念が提唱されている。多くの研究者たちによって「探索」と「深化」という 2 つの活動をバランスよく展開する組織やリーダーシップについて議論されているが、関わる技術者個人のワークモチベーション

に関しても考慮すべきだと考える。

事業部開発技術者のワークモチベーション

研究者のワークモチベーションについて、Tampeoら(1993)は成長機会や自律性の内発的動機付けを重視する研究者が多い一方、金銭を重視した研究者は少ないことを明らかにした。しかし、研究者や研究組織は、基礎研究から応用開発まで一括りにして議論されることが多く、事業部開発組織の業務特性にあった分析がなされてきたとは言えない。事業部開発組織では外的要因によってテーマが開始・終了したり、製品トラブルが発生したりすることで、短期間で大きく業務内容が変化することも多く、基礎研究のように一定期間業務が固定されるとは限らない。そのことで目標設定や業務遂行における開発技術者の自律性が影響を受けたり、自己効力感が形成されにくくなる可能性があることから、制度設計や管理者からのフィードバックなど内発的動機付けを維持するための工夫や、外発的動機付けの活用が必要ではないかと考えられる。

ワークモチベーションとその因子の関係分析については、安藤(2011)による正社員と非正社員のワークモチベーションに対する要因の影響関係の研究や、池田(2014)のモチベーション尺度を用いた太田(2015)のスポーツ組織における監督のマネジメント行動が与えるモチベーション変動の分析が挙げられる。Browne(2013)は技術者とそれ以外のモチベーションの因子に違いがあることを示した。しかし、事業部開発技術者のワークモチベーションの大小とモチベーション因子との関係に関する研究はこれまで行われていない。

2. 研究目的

本研究では、事業部開発技術者のワークモチベーション向上のヒントを得ることを狙いに、事業部開発技術者のワークモチベーションとモチベーション因子との関係と、開発技術者と他の職種の違いについて明らかにすることを目的とした。そこで、以下4つの仮説を立てた。

- ・事業部開発技術者は短期間(1年未満)で業務内容が変化する割合が他部門より高い(H1)
- ・目標設定期間に業務内容が変化し当初立てた目標の達成が困難だったり、目標設定が曖昧になったりすることによって、ワークモチベーションが低下する(H2)。
- ・事業部開発技術者と他の職種とではワークモチベーションに影響を与える因子の影響度合いが異なっている(H3)。
- ・業務で必要とされる能力と個人の能力が合致しておらず、それに対する十分な教育や訓練が受けられない状態だとワークモチベーションが低下する(H4)。

上記仮説の検証のために、アンケートによって事業部開発組織の開発技術者とそれ以外の職種の達成志向、競争志向、協力志向、学習志向の各ワークモチベーションを測定する。また、同時にどの因子がワークモチベーションに影響を与えているかを評価するために、各因子の充足度とワークモチベーションへの影響度を調査する。モチベーションの因子としてはLathamら(2005)が提唱したワークモチベーションの7つの視点(欲求、特性、価値、コンテクスト、個人とコンテクストの適合、認知、情緒)のうち、外的に影響を与えることが可能と考えられる要素として、認知(目標設定、自己効力感)、コンテクスト(職場での協力、個人主義他)、個人とコンテクストの適合(能力との合致、業務による能力向上、責任他)を選定した。またそれに加え各種インセンティブを加えて検討する。

3. 研究方法

調査対象

本調査は事業部内に研究開発組織を有する企業に所属する社会人を対象とし、職種は事業部開発組織に所属する技術者のみならず、管理や営業等の従業員からも回答を受ける。また、職位としては一般従業員と管理職の両方を対象として調査票を配布する。

調査期間

2022年9月から10月

調査内容

調査内容は、基本属性(性別、年齢、国籍、最終教育課程、業種、職種、職位)と、ワークモチベーション測定、ワークモチベーション因子で構成した。

ワークモチベーション測定 の 尺度は、池田 (2017) が開発した達成志向、競争志向、協力志向、学習志向の 4 因子構造各 9 項目 (方向性、強度、持続性各 3 項目) の尺度を参考に、より現在の状態を反映させるような文言を加えて用いた。例えば、競争志向的モチベーションの強度に関する項目は、「同僚よりも優れた成果 (業績、評価) をあげることが、今の私にとって大きな喜びである」、「私は、同僚に負けないために、一所懸命現在の仕事に取り組んでいる。」、「私は、現在の仕事で同僚に負けたくないと思っている」の 3 項目とした。これら各項目について、“全くあてはまらない” から “非常にあてはまる” の 5 段階で回答を求めた。

ワークモチベーション因子は、コンテキスト、個人とコンテキストの適合、認知、インセンティブから抽出した。例えば認知については、「設定する目標は困難だが達成可能で重要である」、「目標の重要度や難易度、期限、緊急度は目標期間中に変化する」、「上司から適切な頻度でフィードバックを受けており、目標達成に有益である」、「業績目標の達成や、達成までの過程は、自己の成長や次の業績目標の達成に繋がっている」などとした。各項目について、“全くあてはまらない” から “非常にあてはまる” の 5 段階と、“モチベーションに全く影響しない” から “モチベーションに大きく影響する” の 5 段階で回答を求めた。

解析

ワークモチベーションの尺度の達成志向、競争志向、協力志向、学習志向の 4 因子、方向性、強度、持続性の 3 次元について、事業部開発組織の技術者と、それ以外について傾向分析を行う。

また、ワークモチベーション尺度の 4 つの側面のすべての項目に対して、モチベーション因子の主成分分析を行い、ワークモチベーション尺度それぞれに影響する要素を特定し、事業部開発組織とそれ以外の職種とを比較する。

4. 結果と考察

現在調査・解析中であるが、事業部開発技術者のワークモチベーションとモチベーション因子との関係と、開発技術者と他の職種の違いについて、上記で挙げた仮説の検証結果について当日詳細に論じる。

参考文献

- [1] Taylor, F. W. (1911). Principles of scientific management. New York: Harper.
- [2] Mayo, E. (1933). The human problems of an industrialized civilization. Illinois: Scott, Foresman.
- [3] McGregor, D. M. (1957). The human side of the enterprise. Management Review, 46, pp. 22-28.
- [4] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- [5] Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley & Sons.
- [6] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2). New York: Academic Press. pp. 267-297.
- [7] Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990) A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [8] Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, pp. 191-215.
- [9] Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the 21st century. Academic of Management Review, 29, 379-387.
- [10] Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. Research in Organizational Behavior, 19, pp. 57-149
- [11] Deci, E. D., & Ryan, R. M. (2002). Handbook of self determination research. New York: University of Rochester Press.
- [12] Barrick, M. R., Stewart, G. L. & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performances: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. Journal of Applied Psychology, 87, pp. 43-51
- [13] 池田浩, 森永雄太(2014). 組織における多側面・多次的職務モチベーションに関する定量的研究, Transactions of the Academic Association for Organizational Science 2014, Vol. 3, No. 1, pp. 62-67.
- [14] 池田浩 (2017). わが国における多側面ワークモチベーション尺度の開発, 産業・組織心理学研究, 30, 171-186.
- [15] Tushman, M. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review, 38(4), pp. 8-30

- [16] Tampoe, M. (1993). *Motivating knowledge workers - The challenge for the 1990s*. Long Range Planning.
- [17] 安藤正人 (2011). 雇用形態によるモチベーション構造の違いに関する研究, 広島大学マネジメント研究, 11, 21-42
- [18] 太田涼介 (2015). スポーツ組織におけるモチベーション喚起策－協力, 競争, 学習の3側面から－, 首都大学東京 2015 年卒業論文
- [19] Browne, Kenneth R., (2013). *Unique Factors for Motivating Engineers: A Motivation Meta Theory Approach*, Doctor of Business Administration (DBA). Paper 12.
- [20] Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*, Annual Review Psychology, 56, pp. 485-516.