

特集3

組織レベルでのワーク・モチベーションの規定因をとらえる ～給与の高い組織は内発的モチベーションが低い?～

公益社団法人 国際経済労働研究所 研究員 阿部 晋吾
公益社団法人 国際経済労働研究所 研究員 坪井 翔

1. はじめに

国際経済労働研究所の第30回共同調査ON・I・ON2(以下、ONI・O・ON2調査)では、働きがい、ワーク・モチベーション(勤労意欲・仕事への動機づけ。以下WM)の観点からとらえて検討している。ワーク・モチベーションの源泉は大きく2つの側面に分けられる。ひとつは職務の自律性・有能性などに代表される内発的側面であり、いわゆる「内面からわき起こる、やる気」である。もうひとつは、仕事に対して副次的に与えられる外発的側面で、「給与」「地位」「昇進」などが代表的なものである。ON・I・ON2調査では、この2つの側面を包含する総合的なWMも含めて、WMとそれを取り巻く要因についての設問を用意し、その実態を検討している。さらに、内発的なモチベーションと外発的なモチベーションをプロセスとしてとらえる指

標も開発し、そのバランスのあり方についても提案している(八木・山下, 2009)。

ON・I・ON2調査では1990年代から統一した項目で、業種・業界を超えた大規模なデータが蓄積されているため、これまでにWMの実態(水準)の経時的变化(阿部・向井・依藤・田中・藤原, 2014; 阿部・内田・丹波・前田, 2008; 阿部・八木, 2009; 八木・阿部, 2006)や、層別の傾向(阿部, 2014)を中心に検討してきた。これらの分析の中で、どのような要因がWMを左右するのか、すなわちWMの規定因についても補足的に検証してきたが、本稿では特にこの分析に焦点をあて、これまで明確に区別してこなかった、個人レベル、組織レベルでの影響を分けた上での分析を行い、新たな知見を得ることを目的とする。

2. ワーク・モチベーションの規定因分析

組合員の「WM」にはどのような要因が影響するのであろうか。これまでに行われた分析の中で、WMに比較的強い影響力を持っている17の変数(要因)が確認されている(表2-1参照)。組織ごと

に提出しているON・I・ON2調査の報告書の中では、この17変数を規定因として、WMを説明するための重回帰分析を行っている。

分析コラム

特集3は多変量解析という統計的な手法を用いた論文であるため、使用する分析について簡単に解説しておく。

重回帰分析

会社への関与意識、職場の人間関係、給与の水準など、ワーク・モチベーション（以下WM）を取り巻く要因（規定因）にはさまざまあるが、その中でも、最も強く関連する要因は何だろうか。この疑問に答えてくれる多変量解析が、重回帰分析である。重回帰分析とは、1つの目的変数（ここでは、WM）を2つ以上の説明変数（WMの規定因）で予測するための分析手法である。ここでいう予測とは、ある説明変数（規定因）が高くなる（低くなる）ほど、目的変数（WM）も高くなる（低くなる）といった関係性を推定するものである。説明変数のうち、どれが最も強く目的変数と関わっているか、相対的な影響力の強さは、係数 β で表され、その値の絶対値が大きいほど、他の要因と比べて、その要因の影響力が強いことを示す（図1）。

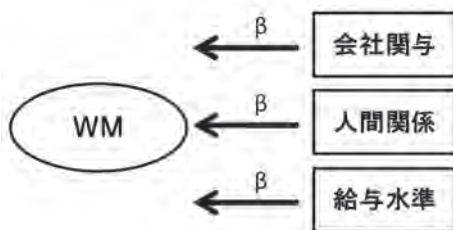


図1 重回帰分析のイメージ

なお、この分析を行う際の留意点として、多重共線性の問題がある。多重共線性とは、重回帰分析を行う際に、説明変数（規定因）同士の相関が高すぎることをいい、その説明変数の分析結果が不正確になる場合がある。特集3で行った重回帰分析も、いくつかにおいて多重共線性がみられたため、該当する変数は結果の表記から除外した。

階層性のあるデータと階層線形モデリング

階層性のあるデータとは、「複数の国の国民」「複数の学級の生徒」「複数の企業の従業員」を対象とした調査のように、最初に国、学級、企業などの集団を単位として調査対象とし、その後、その内部の人に対して調査を実施するといった、2段階以上の段階をふまえて取得されたデータのことである。ON・I・ON2調査のデータにも階層性があり、個人レベル（組合員単位）の情報と、集団レベル（組合単位）の情報の両方が含まれている。

たとえば、上記の重回帰分析を行ったところ、会社関与が内発的WMに最も強く影響する規定因であることがわかったとしよう。しかし、ここで明らかになった関係性は、同じ組織内での個人間の差によるものなのか（同じ会社の中でも、会社関与が高い人はWMが高い＝個人レベル）、それとも異なる組織間での差（会社関与が高い人が多い会社は、他の会社に比べてWMが高い＝集団レベル）によるものかが判然としない。

そこでこの2つのレベルを区別するために用いられる解析手法が、階層線形モデリングである。階層線形モデリングは、重回帰分析を階層的データに対応させたものである。この分析によって、WMの各規定因のデータの変動を、組織レベルの変動と、個人レベルの変動に分解したうえで、それぞれのレベルでの規定因がもつ影響力を分析することができる（図2）。

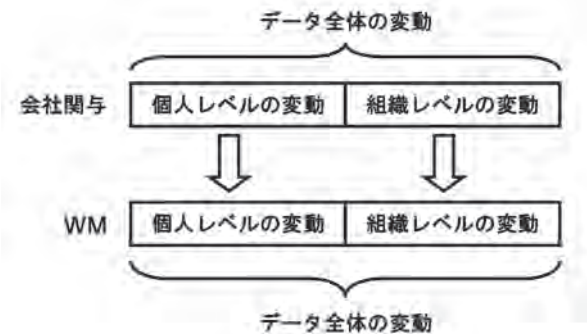


図2 階層線形モデリングのイメージ

表2-1 WMと、WMの規定因

「内発的働きがい」	今の仕事が楽しく、生きがいを感じている
「総合的働きがい」	今の仕事を続けたい、今の会社にも勤め続けたい
「会社関与」	自分の会社や参画している事業は社会的意義があり、その将来に夢を持っている
「自己開示」	職場の中では自分をあまり出していない <逆転項目>
「ボトムアップ・コミュニケーション」	会社は従業員の提案や意見をよく聞いてくれる
「職務自律性」	仕事が自分のプランやスケジュールどおりにでき、手順や方法は自分の判断で変更できる
「複雑多様性」	毎日の仕事は単調である <逆転項目>
「成果明瞭性」	自分の仕事の成果は一目で明らかである
「職場での存在感」	今の職場から私がいなくなるとみんなが困る
「上司との関係」	上司の指導力や上司との関係についての満足度
「上司からの評価」	上司からの評価に対する満足度
「地位や昇進」	職場での地位や昇進の可能性に対する満足度
「職場の人間関係」	職場の人間関係や雰囲気に対する満足度
「給与の水準」	給与の水準に対する満足度
「休暇や労働時間」	休暇や労働時間に対する満足度
「仕事の社会的評価」	仕事や会社への社会的評価に対する満足度
「有能感」	仕事がよくでき、仕事上の問題はたいてい解決できる
「自律感」	自分で見通しを立てながら仕事ができ、創意工夫を活かしている
「達成感」	自分の仕事の目標は常に達成している

3. これまでの研究とその問題点

阿部・八木(2009)では、小泉内閣(2001年4月～2006年9月)発足の前夜、いわゆる「失われた10年」の前後において、WMの実態に変化がみられるかを検討し、その規定因の変化についても重回帰分析を用いて検証している。使用データは、1990年11月から1994年までにON・I・ON2に参加した56労組のデータ(94年以前データ)と、2001年1月から2007年までにON・I・ON2に参加した72労組のデータ(01年以降データ)である。後ほど、この結果と比較しつつ本稿での結果を述べていくので、ここでは改めてその結果を確認しておく。

1. 内発的WMの規定因

まず内発的WMに対する重回帰分析の結果を表3-1に示す。結果をみると、94年以前、01年以降データのいずれにおいても最も強く影響するのは会社関与、ついで職場の人間関係であることが明らかとなった。また、その他の変数は「失われた10年」の前後で多少の入れ替わりはあるものの、職場での存在感はどちらにおいても上位にあがってくるのが明らかとなった。

表3-1 「失われた10年」前後での内発的WMの規定因の比較(重回帰分析)

94年以前データ	
説明変数	β
会社関与	.18
職場の人間関係	.16
複雑多様性	.15
自律感	.11
上司との関係	.09
職場での存在感	.09
$R^2 = .40$	
01年以降データ	
説明変数	β
会社関与	.20
職場の人間関係	.15
職場での存在感	.10
ボトムアップ・コミュニケーション	.10
上司との関係	.09
$R^2 = .41$	

2. 総合的WMの規定因

次に、総合的WMの結果を表3-2に示す。総合的WMには内発的な成分も含まれており、内発的WMが最も影響力が強いのは当然であるため、ここではそれ以外の要因に注目する。94年以前、01年以降データとも同じで、内発的WMを除けば、ここでも会社関与が影響しており、次いで休暇や労働時間の満足度となっている。

3. これまでの研究の問題点

このように、経済情勢や労働環境に大きな変化が生じたと思われる「失われた10年」の前後においても、WMの規定因にはある程度の一貫した傾向が確認されている。また、八木・阿部(2006)は

表3-2 「失われた10年」前後での総合的WMの規定因の比較(重回帰分析)

94年以前データ	
説明変数	β
内発的働きがい	.54
会社関与	.12
休暇や労働時間	.07
$R^2 = .49$	
01年以降データ	
説明変数	β
内発的働きがい	.52
会社関与	.14
休暇や労働時間	.07
$R^2 = .45$	

阿部・八木(2009)とは異なる時点でのON・I・ON2調査データベースを用いて分析を行っているが、やはり同様の結果が確認されている。

ところで、従来行ってきた分析の大きな問題は、個人の変動と集団の変動がデータの中に混在している、すなわち階層性を考慮に入れないまま分析が行われている点にある。この2つの変動が混在していると、「この組織のWMの低い層には、このように対処すればよい」「この組織が他組織と同じくらいにWMを高めるためには、このような対策が考えられる」といった、実践的な提言を行うことが難しくなってしまう。

そこで今回は新たに、まず組織単位での分析を行い、その後、個人レベルと組織レベルの変動を区別した分析を行う。

4. 組織単位でのワーク・モチベーションの規定因

組織レベルでのWMについて、八木・山下(2009)で紹介した内発的モチベーションと外発的モチベーションの指標(以降では、「内発指標」「外発指標」とする)を用いて検討した。「内発指標」「外発指標」は、単純に複数の項目得点を合計するような指標とは異なり、モチベーション過程(プロセス)を総合的に指標化しており、組織を単

位として得られるデータである。この指標を利用して、組織単位での重回帰分析を行う。

1. 使用データ

1989年から2015年3月までに(公社)国際経済労働研究所、(株)応用社会心理学研究所が収集した意識調査のうちWMに関連する項目を含んだものを抜粋し、656組織1,899,463名のデータを

分析対象として用いた。

本稿では組織単位でのWMについて分析するため、656組織ごとに上述の内発指標、外発指標を算出した。また、WMに比較的強い影響力を持つ17変数(表1)について、各組織の平均値を算出した。各組織の内発指標および外発指標を目的変数に、17変数の平均値を説明変数とした重回帰分析を行った。なお、各組織で実施された調査において、17変数を測定するための設問が1つでも欠けている組織は分析に使用できないため除外したところ、最終的な分析対象組織数は364となった。

2.内発指標の規定因

組織レベルで内発指標を算出し、同様に組織レベルで算出した影響要因を用いた重回帰分析を行った(表4-1)。分析の結果、内発指標に最も強く影響する要因は会社関与、ついで地位・昇進であった。その他の影響要因としては、仕事から得る手ごたえである有能感や達成感、仕事自体の性質である複雑多様性や職場での存在感、職場の人間関係・雰囲気があがっていた。

ON・I・ON2調査において、会社関与は内発

表4-1 内発指標の規定因(重回帰分析)

説明変数	β
会社関与	.45
地位・昇進	.22
有能感	.20
複雑多様性	.16
職場の人間関係・雰囲気	.15
達成感	.14
$R^2 = .79$	
※多重共線性がみられた変数は表記から除外	

的WMの規定因としてあがることが多いのに対して、地位・昇進は少ない。この結果は、地位・昇進に対して満足するほどWMが高くなるというよりは、地位・昇進に満足している人が多い、つまり組織全体としての人員配置に納得感が高い組織ほど、内発指標が高くなる解釈できる。

3.外発指標の規定因

次に、外発指標を目的変数とした重回帰分析を行った(表4-2)。最も影響力の強い要因には休暇や労働時間、ついで社会的評価があがっていた。休暇や労働時間、会社や仕事に対する社会からの評価に対して満足している人が多い組織ほど、外発指標が高くなる傾向がみられた。

表4-2 外発指標の規定因(重回帰分析)

説明変数	β
休暇や労働時間	.36
社会的評価	.22
職場での存在感	.19
成果明瞭性	.15
$R^2 = .34$	
※多重共線性がみられた変数は表記から除外	

4. 考 察

内発指標の向上には、会社や事業に対して社会的意義や夢を感じられる人が増えることと、納得感が得られるような人員配置をすることが重要であり、外発指標の向上には、休暇や労働時間に対する満足感や、会社や仕事に対する社会的評価への満足感を高めるような取り組み、制度施策が有効であることが示された。今回、組織レベルでの分析によって、初めて内発指標および外発指標に対して影響する要因を直接的に検討することができた。

5. 個人レベルと組織レベルを区別したワーク・モチベーションの規定因

組織単位でのWMの規定因分析の限界としては、組織内における個人レベルの変動と、純粋に組織レベルで生じている変動を分けて扱うことができない点が指摘できる。そこで次に、階層線形モデリングを用いて、個人レベルと組織レベルを区別

した分析を行った。

1 使用データ

ON・I・ON2調査データベースの2013年度更新版を使用した。具体的には、2009年4月から2014年3月までに調査を実施した146組織から、

参加組織ごとに全組織人員の3%相当を無作為抽出したデータであり、有効回答は49,927件である。説明変数はここまでの分析と同じで、17変数であり、目的変数は内発的WMおよび総合的WMである。

2. 内発的WMの規定因

内発的WMに対する階層線形モデリングの結果を表5-1に示す。個人レベルでは、影響の強い順に、会社関与、職場の人間関係、職場での存在感、上司との関係、職務自律性、複雑多様性があがった。これらは職務自律性を除けば、阿部・八木(2009)でもあがってきた要因であった。一方、組織レベルでは、有能感、複雑多様性、給与の水準、地位・昇進があがり、給与の水準の β はマイナスの値であった。したがって、組織単位で分析した内発指標の規定因と同様に、適切な人員配置が行われていて、その中で有能感や複雑多様性を感じている人が多い一方、給与水準に満足している人が「少ない」組織ほど、内発的WMが高まりやすいことが示された。給与の水準の満足のマイナスの影響については後ほどさらに考察する。

表5-1 内発的WMの規定因
(階層線形モデリング)

個人レベル	
説明変数	β
会社関与	.22
職場の人間関係	.13
職場での存在感	.11
上司との関係	.09
職務自律性	.09
複雑多様性	.08
組織レベル	
説明変数	β
有能感	.07
複雑多様性	.05
給与の水準	-.05
地位や昇進	.04

3. 総合的WMの規定因

総合的WMに対する階層線形モデリングの結果を表5-2に示す。個人レベルでは、内発的WMを除くと、影響力の強い順に、会社関与、職場での存在感、休暇や労働時間、職場の人間関係が

あがった。会社関与、休暇や労働時間は阿部・八木(2009)でもあがった要因である。

さらに、組織レベルでは、上記以外では、給与の水準も有意になったが、ここでは先ほどと異なりプラスの値であり、給与の水準に満足している人が「多い」組織ほど、総合的WMが高くなる、という結果となった。

表5-2 総合的WMの規定因
(階層線形モデリング)

個人レベル	
説明変数	β
内発的働きがい	.51
会社関与	.15
職場での存在感	.05
休暇や労働時間	.05
職場の人間関係	.05
組織レベル	
説明変数	β
内発的働きがい	.10
会社関与	.07
休暇や労働時間	.05
給与の水準	.05
職場での存在感	.03

※多重共線性がみられた変数は表記から除外

4. 考察

個人レベルと組織レベルの変動を区別した階層線形モデリングを用いた分析を行ったところ、個人レベルの変動については、内発的WM、総合的WMともにおおむね阿部・八木(2009)と合致する結果が得られた。つまり、これまでの重回帰分析での結果は、組織レベルでの変動というよりも、個人レベルでの変動を色濃く表現していたといえる。一方で、組織レベルでは給与の水準が内発的WMにはマイナスの影響を、総合的WMにはプラスの影響を与えていた。内発的WMに対して給与の水準がマイナスの影響を与えるという結果は、WMの内発的側面と外発的側面にトレードオフ関係があることと関連していると考えられる。心理学において、内発的なモチベーションは外的な報酬を与えることで抑制されることが実験室実験などによって繰り返し確認されている(代表的な研究としては、Lepper, Greene & Nisbett 1973)。これまで

の重回帰分析では、このような関係性は確認できなかったが、個人レベルと組織レベルを分けた今回の分析によって、組織単位としては給与に満足することは内発的なWMを阻害することが示されたといえよう。

また、内発指標、外発指標に対する組織単位での重回帰分析の結果との関連では、内発指標の規定因としてあがってきた地位や昇進の満足度、有能感は、組織レベルの変動であることが改めて確認できた。複雑多様性は、個人レベル・組

織レベルの両方で規定因となっていた。総合的WMについては、また外発指標の規定因としてあがった休暇や労働時間、職場での存在感も、個人レベル・組織レベル両方の規定因であることが示された。すなわち、同じ組織内においても、特にこれらを実感していたり、満足していたりする人はWMが高まるし(個人レベル)、こうした職場環境が整っている組織は、全般的にWMが高い(組織レベル)といえる。

6. まとめと今後の展望 —第49回共同調査に向けて—

本稿で行った組織単位での分析、および個人レベルと組織レベルを区別した分析によって、従来の分析では明らかにすることができなかった、新たな知見が得られた。組織レベルの指標である内発指標を高めるうえで重要な要因は会社関与、地位・昇進であり、外発指標を高めるうえで重要な要因は休暇や労働時間、社会的評価であった(図6-1)。

また、個人レベルと組織レベルを区別した階層線形モデリングでは、従来の分析結果は主に個人レベルの変動を反映していたことが明らかとなった。一方で、組織レベルの分析結果から、WMの

内発的側面と外発的側面のトレードオフ関係が確認された(図6-2)。

個人レベルと組織レベルの影響を明確に区別することは、各組織での調査結果に対する解釈や提言を行う上でも有用である。今後の展望としては、組織風土のように概念そのものが組織単位で測定すべき要因や、特定の人事制度の有無などの客観的な指標とWMの関連をみていくことが考えられる。(公社)国際経済労働研究所で現在進行中の第49回共同調査「企業制度・施策に関する組織調査」では、こうした組織風土や、人事制度の有無を組織ごとに調査し、利用率などの運用

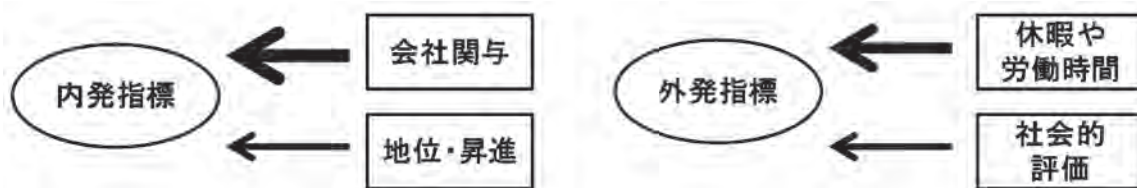


図6-1 内発指標・外発指標の規定因

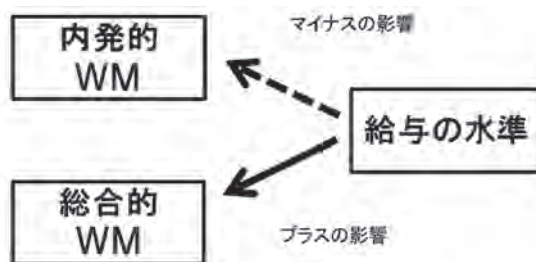


図6-2 内発的WM・総合的WMに対する給与の水準の影響

実態も含めた詳細なデータベースを作成することを予定している。このデータベースと意識調査データと結び付けた分析を行うことで、企業制度・施策がWMに及ぼす影響を数値化することが可能となる(図6-3)。

制度の影響を数値化し、客観的に把握することができれば、どういった制度の導入がWMを高めるのか、またはどういった制度はかえってWMを損なうのかが明らかとなる。また、それぞれの制度の影響を同じ尺度で数値化するため、新しい制度を導入する際の優先順位付けに利用できる。同時に、WMへの影響が限定的な制度を特定することで、

制度の取捨選択が可能となるため、労務費・福利厚生費の最適化にも活用できるだろう。

これらの研究知見は、各組織における調査後のアクションに対して、重要な示唆を与えることが期待できる。ON・I・ON2調査の結果から、内発指標・外発指標のバランスが取れている組織ほど、高い業績をあげていることが明らかにされている(八木・山下, 2009)。意識調査によって測定されたそれぞれの組織の状態を踏まえて、内発指標・外発指標のバランスを改善するために必要な制度への提言も可能となるだろう。



図6-3 第49回共同調査「企業制度・施策に関する組織調査」

<文献>

阿部晋吾(2014)働きがいの職種別傾向: 共同意識調査「ON・I・ON2」データを用いて Int'lecowk, 69(1), 30-32.

阿部晋吾・向井有理子・依藤佳世・田中宏明・藤原勇(2014)リーマンショック前後での労働組合員意識の変化: 共同意識調査「ON・I・ON2」の調査結果より Int'lecowk, 69(5), 10-25.

阿部晋吾・内田勇一郎・丹波秀夫・前田洋光(2008)「失われた10年」を経た労働組合員意識を探る: 共同意識調査「ON・I・ON2」2001年以降の調査結果より Int'lecowk, 63(9), 7-19.

阿部晋吾・八木隆一郎(2009)「失われた10年」を経た労働組合員の働きがいを探る: 共同意識調査「ON・I・ON2」2001年以降の調査結果より(2) Int'lecowk, 64(2), 20-27.

Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973) Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), 129-137.

八木隆一郎・阿部晋吾(2006)労働組合員の意識の現状: 共同意識調査「ON・I・ON2」2005年実施の調査結果より Int'lecowk, 61(4), 7-23.

八木隆一郎・山下京(2009)ワーク・モチベーションと企業業績: 日本的企業文化の持つ意味 Int'lecowk, 64(2), 7-19.