

組織の4要因が従業員の達成動機に与える影響について

—— 大卒男子従業員の意識調査から ——

樋 口 康 彦*

Effects of Four Organizational Elements on Achievement Motivation of the Employees

—— As Subjects: Male Employees, with a Degree of Bachelor,
of Industrial Organizations ——

Yasuhiko HIGUCHI*

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational elements and achievement motivation of the employees.

Male employees, with a degree of bachelor, of industrial organizations were selected as subjects, and these data were collected by means of mail survey.

As organizational elements seemed to affect achievement motivation of the employees, organizational climate, public system, satisfaction with co-workers and leadership of supervisor were selected.

Subsequently, to measure achievement motivation we constructed the items in accordance with the theory that insist achievement motivation is multidimensional. And by factor-analysing, we identified four factors: (1)“work and self-improvement”, (2)“acquisitiveness for status”, (3)“acquisitiveness for reward”, (4)“initiative”.

As the result of anlysis in regard to the relationship between organizational elements and achievement motivation, the following results were obtained:

1. “Maintenance function” and “human relations” of the organization were closely related to high achievement motivation toward “work and self-improvement” and toward “acquisitiveness for status” of the employees.
2. “The climate of organization centralism” and “dissatisfaction with public system” were closely related to high achievement motivation toward “acquisitiveness for reward” of the employees.

Key Words: achievement motivation, organizational climate, public system, satisfaction with co-workers, leadership

* 関西大学社会学研究科
(Postgraduate Course of Sociology, Kansai University)

問 題

組織を構成する従業員をいかに動機づけるかは、生産性の向上、利益の獲得、ひいては組織の存続そのものに直接あるいは間接的に影響を与える重要な問題である。従来、この分野における研究としては、組織の公的システム (Herzberg et al., 1959)、職場の人間関係 (Roethlisberger et al., 1939)、上司のリーダーシップ (三隅ら, 1967; Wernimont et al., 1970)、デモグラフィック特性 (Saal, 1978)、職務特性 (Hackman et al., 1976; Oldham, 1976; 田尾, 1978) 等を独立変数とし、従業員の動機づけを従属変数とする研究が数多くなされてきた。

例えば、組織の公的システムと従業員の動機づけの問題に関するもっとも重要な研究のひとつとしては、ハーズバーグら (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) の研究が挙げられる。彼らは、会計士とエンジニアを被験者とする調査から、動機づけ要因 (Motivators) は課題に対する動機づけと積極的に関連するが、衛生要因 (Hygiene Factors) はそれが充足されなければ大きな不満を引き起こすものの充足された場合でも不満を取り除く機能があるだけで従業員を動機づけることはない、ということを発見した。しかし、このいわゆる二要因理論については実証性に欠けるとの批判もあり、動機づけとのより詳細な研究が望まれている。

次に、職場の人間関係と動機づけとの関係についてであるが、この問題についてのもっとも重要な研究としてホーソン工場で行われた実験が挙げられる (Roethlisberger et al., 1939)。そこで得られた一連の結果から、作業員のモラル (作業意欲) をもっとも高めるのは照明器具の光度でも休憩時間の増大でもなく、対面的な小集団における人間関係であるということがわかった。産業心理学の分野における古典的な研究であるホーソン実験の例を挙げるまでもなく、日々顔を合わせ相互作用をくり返す職場のもっとも身近な人間関係の良好さが職場生活の満足・不満足に大きな影響を与えるとともに、動機づけとも大きく関わっているであろうことは容易に推測がつく。

また、リーダーシップ形態と従業員の動機づけについては、これまでに多くの研究が見られる。一例を挙げると、相互銀行の一般行員を被験者に用いた

調査において、三隅ら (三隅・武田・関, 1967) は PM 型の監督者のもとで従業員の達成動機 (ただし、一次的に測定された) がもっとも高かったことを報告している。

しかし、上述のように多くの研究がなされてきたとはいえ、いずれの研究においてもその分析の単位は「組織の公的システムと動機づけ」、「職場の人間関係と課題への動機づけ」といったような組織のある側面に対する認知と個人の動機づけの二者関係が中心となっており、さまざまな組織要因が従業員の動機づけに与える影響の大きさを相互比較することまではできない。

また、従属変数として用いられてきたモチベーションのとらえ方にも問題があったように思われる。従来の研究においては、産業組織人の動機づけとして成長欲求あるいは仕事に対する動機づけ (ワークモチベーション) が多く用いられてきた。これはハックマンら (Hackman & Oldham, 1975) 以来の伝統であり、日本における調査でもほとんどの場合、このふたつの変数のいずれかが用いられてきている (田尾, 1978; 蜂屋, 1981; 松原, 1984)。確かに、成長欲求や仕事に対する動機づけも達成動機の一次元をなす重要な概念であろうが、従業員の動機づけを達成動機という観点からもっと多次的にとらえる試みが必要なのではないかと思われる。なぜなら、人が日頃いだっている動機は、決して一次元ではなく多次的構成を成しており (Jackson et al., 1976; Cassidy et al., 1989; 樋口, 1995a; 樋口, 1995b)、その測定にあたって多次的にとらえなければ他の変数との関係について矛盾した結果が示されるといったことになりかねないからであり、また多次的にとらえることにより一次元でとらえた場合見えてこなかった問題点も明らかにすることができるからである。例えば、樋口 (1995a) は達成動機質問項目に因子分析を行い、課題への取り組み、イニシアティブ、自己充実、競争、活動の合理化の計 5 因子を抽出した後、各因子が性役割特性用語とどのように関係しているかについて調べた。その結果、達成動機のある因子は男性役割特性と高いプラスの相関を示すが、ある因子は相関を示さない、といったことが見られた。また樋口 (1995b) は、達成動機質問項目に因子分析を行い、自己向上、課題への取り組み、イニシアティブ、競争、活動の合理化、未来志

向の計6因子を抽出し、次に、それらの各因子が被験者と接触頻度が高いと思われる数名の対象者からどのように影響されているか、について分析を行った。その結果、6因子が各対象者からそれぞれ個別に、かつ非常に多様な形で影響を受けていることが見いだされた。

このような結果より、従業員が組織の中でいづく動機が必ずしも一次的なものではなく多次元的構成を成しており、その各次元がさまざまな組織要因から個別に影響を受けているといったことが十分に考えられる。そこで、やはり独立変数として用いられる組織要因との関係をより有効に知るために、従業員の動機を多次元的にとらえる試みが求められるであろう。

以上の問題点を踏まえ、本研究の目的は、組織のこういった側面が、従業員の達成動機のどの側面に、いかなる強さで影響を与えているのかについて探索的検討を行うことにある。そのために、達成動機に影響を与えると思われる要因を組織のミクロ・マクロ、フォーマル・インフォーマルの2次元から4要因取り出し、かつ従業員の動機づけを「達成動機」として多次元的にとらえ、そのうえで両変数の関係を見ていくことにする（調査対象となった独立変数名とその関係については Fig. 1 参照）。

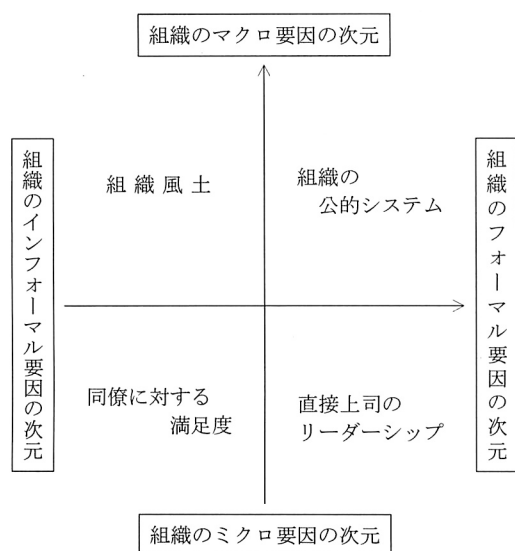


Fig. 1 用いた従属変数名とその関係

方 法

(1) 調査時期

1993年12月。

(2) 被験者および調査方法

①質問項目が多く、会社で回答時間をさくのが困難であること、③質問項目には同僚への満足度といったプライバシーに深くかかわるものが含まれているため被験者の側に評価懸念が生起するかもしれないこと、②質問内容が、組織の風土（雰囲気）、組織の公的システムといった内容を含むため会社側の協力を得ることが困難であったこと、等の理由により調査はすべて郵送法により個別に依頼し、調査書は後日回収された。郵送法を用いたことで、調査対象者本人の回答かどうかをチェックできない、記入ミスが多い、といったこの種の調査方法に固有の問題が生じるものの、回答時間は十分にとれたであろう。また大学の研究室という準公的機関を受け取り先としたことで、「被験者がいだいている本音の感情を会社に知られることへの懸念」は最小におさえられたであろう。それから、返送率を高めるため、同封のタックシールに住所と氏名を記入の上返送した者には謝礼として図書券を送付すること、回答は統計的に処理し回答者に迷惑をかけることはないこと、タックシールは謝礼の返送の際に使用するためのもので回答者を特定するためのものではないこと、を依頼状に明記した。

ところで、従業員の達成動機は、年齢や性別といった個人のデモグラフィック特性の要因や業種などの組織要因により規定されることが考えられるため、本来ならこれらを調査の段階で統制しておくことが望ましい。しかし本研究では、①調査の手続き上、統制が不可能であったこと、②今後のこの分野における研究の礎石として組織人の一般的な傾向把握のためケーススタディー的に行ったこと、等の理由により前述のふたつの要因は統制されていない。だが、データにある程度の等質性をもたせるため、今回は大学卒以上の学歴を持つ男性従業員のみを分析の対象とした。また、課長以上の役職を持つ者はデータから削除した。そして、組織風土（マクロ・インフォーマル要因）について回答する際に、従業員数の極度に少ない会社に所属している場合、職場の雰囲気（ミクロ・インフォーマル要因）と混同してしまう危険

Table 1 被験者の属性一覧 (N=142)

	平 均	メディアン	レ ン ジ
年 齢 (歳)	31.90	31	22～ 46
勤続年数 (年)	8.30	6	1～ 23
従業員数 (人)	5,492.85	1,300	50～80,000
学 歴	大卒135名 大学院卒 7 名		
業 種	サービスが26名で最も多い。以下卸・小売17名, 電機14名, 建設13名と続く。		
職 種	営業が61名で最も多い。以下技術20名, 総務11名, 企画11名と続く。		

性が高いのではないかと考え、我々の判断により従業員数49人以下の会社に所属する者は分析の対象から除外した。また調査の目的上、民間企業で正社員として働いている者のみを対象にする必要があったため、公務員、教員、アルバイトなども分析から削除した。

以上、まとめると、本論における分析の対象者は大学卒以上の学歴を持ち従業員50人以上の会社で正社員として働いている男性となる（被験者の属性の詳細については Table 1 参照）。

（3）用いた変数名および質問項目の構成

—— 独立変数 ——

組織風土 まず、本論における組織風土の定義について説明を加えたい。組織風土については、1950年代以降、アメリカを中心に多くの研究がなされてきた (Koys et al., 1991)。しかし、その際定義づけられた「組織風土」の概念は必ずしも同一ではない。もっとも大きな相違点は、それを「業種、社歴、立地条件、規模、業績、研究開発戦略や、人事考課制度といった、組織を取り囲む客観的諸条件の総体として取り扱おうとする立場」と、「必ずしも客観的にとらえることはできないし明文化されたものでもないが、組織の成員が心理的に体験しているその組織の雰囲気として取り扱おうとする立場」のふたつに端的に見られる (梅澤, 1988)。前者は例えば、組織の諸条件についての従業員の側の客観的な認知によって、あるいは業種、社歴、立地条件等についてのなんらかの客観的な指標によって測定され得るかもしれない。一方、後者は、会社の雰囲気は「温かい」か「冷たい」か、あるいは「明るい」か「暗い」か、といった質問を各従業員に対し行うことにより測定可能であろう。

本研究では後者の立場にたち、組織風土を「ある組織に属する個人が、主観的に認知し体験しているその組織体特有の雰囲気」と定義し、プリチャードら (Pritchard & Karasick, 1973)、シーゲルら (Siegel & Kaemmerer, 1978)、アイゼンバーガーら (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)などを参考に、①サポート、②規範遵守、③効率重視、④組織中心主義、⑤自律性、⑥挑戦、⑦チーム精神、⑧自由、の8つの次元を選定し、各次元につきそれぞれ4項目からなる質問紙を作成した。また、職場の雰囲気ではなく組織全体の雰囲気であることを明示するため、「どんな会社にも、その会社独自の雰囲気、つまり社風があると思います。あなたの会社にはどんな雰囲気がありますか？以下の項目を読んで、それぞれがあなたの会社にどの程度あてはまるか、該当する番号に丸印をつけて下さい。」という教示を与えた。非常によくあてはまる（5点）から全くあてはまらない（1点）までの5件法。計32項目。

組織の公的システム 組織の公的システム測定項目としては三隅（1984）による衛生要因測定項目を用いた。項目数は少ないが、昇進のチャンスの公平さについて、給与システムについて、福利厚生制度について等、組織の全体的な公的システムについて網羅しているため使用した。5件法。計5項目。

同僚に対する満足度 組織のマイクロ・インフォーマル要因として、職場の同僚に対する満足度を取り上げた。項目作成の際には、アルダーファー (Alderfer, 1967; 1969)、ハインリッヒズ (Hinrichs, 1968)、スミスら (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)、ブラウンら (Brown, K. A. & Mitchell, 1993)などを参考に、同僚に対し日頃感じている一般的な満足度を問う形式の項目を作成した。非常によくあてはまる（5点）から全くあてはまらない（1点）までの5件法。計5項目。

直接上司のリーダーシップ 組織のマイクロ・フォーマル要因として直接上司のリーダーシップを選定し、測定尺度としては三隅（1984）によるPM式リーダーシップ測定項目を用いた。リーダーシップ測定についてはこれまで多くの尺度が開発されてきているが、この尺度はさまざまな組織で数十万もの被験者に用いられ、その高い信頼性、妥当性が確かめられている。そこで測定にもっとも適した尺度であると考え、

採用した。5件法。計24項目。

—— 従属変数 ——

達成動機 本調査では前述した通り達成動機の多次元説に基づき、ジャクソンら (Jackson, Ahmed, & Heapy, 1976) およびキャシディーら (Cassidy & Lynn, 1989) を参考に項目を作成した。具体的には、産業組織体に所属する従業員の達成動機を測定するために重要な次元として①仕事そのものに対する動機、②自己向上に対する動機、③報酬獲得に対する動機、④イニシアティブに対する動機、⑤地位獲得に対する動機、の5次元を選定し、各次元につきそれぞれ8つずつ項目を作成した。非常によくあてはまる(5点)から全くあてはまらない(1点)までの5件法。計40項目。

なお、以上の質問とは別にデモグラフィック特性として、被験者の年齢、性別、入社歴、所属する会社の業種、職種、従業員数を尋ねた。

結果と考察

分析1 組織風土測定項目の因子分析

質問項目の構造が当初設定した通りになっているかどうかを確かめるために、実際に因子分析を行った。まず計32項目の相関マトリックスを求め、それに基づいて主軸法による因子分析を行った。スクリーテストの結果を参考に因子数を4に定め、因子負荷行列をバリマックス法、プロマックス法によって回転させた。解釈に当たってはプロマックス解を採用した。結果はTable 2に示す通りである。項目選択の際は、因子負荷量が.4以上で他の因子に対する負荷量が.3以下であることを基準とした。なお、項目内容の後ろのカッコ内のアルファベットはその項目の当初の設定が何であったのかを示している。(S)はサポート、(R)は規範遵守、(E)は効率重視、(O)は組織中心主義、(A)は自律性、(C)は挑戦、(T)はチーム精神、(F)は自由の風土測定項目としてそれぞれ設けられていたことを表している。

以下、因子の解釈を行う。

●第1因子 まず第1因子には、項目番号「27」、「11」、「23」、「12」、「05」等が高い負荷を示している。一見してわかるように、この因子には自律の風土として設定した項目と挑戦の風土として設定した項目がひとつにまとまっている。そこで「自律と挑戦」の風土の因子と命名する。

●第2因子 第2因子には、項目番号「07」、「15」、「01」、「08」等が高い負荷を示している。この因子には、チーム精神の項目と、サポートの項目、自由の項目が混在している。しかし、そこには従業員をサポートし、和を求め保護的な雰囲気で包み込むことに関する共通の風土が見て取れる。そこで「温かさ」の風土の因子と命名する。

●第3因子 第3因子には項目番号「20」、「18」、「31」、「21」等が高い負荷を示している。この因子には組織中心主義の項目、およびサポートの項目として設定したもの(マイナス負荷)が混在している。しかしそこに一貫して流れているものは、従業員に配慮せず、ひたすら組織のために自分を犠牲にすることを求める風土であり、組織中心主義としてまとめてよいであろう。この因子は「組織中心主義」の風土の因子と命名する。

●第4因子 第4因子には項目番号「17」、「09」、「02」等が高い負荷を示している。この因子に高い負荷を示している項目はすべて規則重視の風土測定項目として設定したものである。そこで、「規則重視」の風土の因子と命名する。

また、尺度の妥当性を確認するため、各項目がその所属する因子の名を正しく反映しているかどうかについて検討を行った。具体的には、採用された項目をランダムに並び替え、次に4つの因子名を提示し、各項目がどの因子に属するかについて社会心理学専攻の5人の大学院生に判定するよう求めた。その結果、5人の判定は因子分析の結果と100%一致したので、構成概念妥当性は十分保たれているとした。

その他、Table 2には「当該の項目の尺度得点」と「その項目以外の尺度得点の総和」との相関係数の値、および α 係数の値が因子ごとに示されている。例えば、項目番号「27」の.721という値はその項目の得点と第1因子に属する他の5項目の合計得点との相関係数を表している。また、因子負荷量がマイナスの値を示している項目に関しては5件法であるため6からその項目の得点を減じて計算した。求められた相関係数の値はどの因子においても高い値を示しすべて $p < .001$ 水準で有意であったうえ、 α 係数の値もすべてが非常に高い値を示している。以上の結果から尺度の信頼性もまた十分に保たれているとした。

Table 2 組織風土測定項目の因子分析結果

項 目 内 容	因子 負 荷 量				相 関 係 数
	I	II	III	IV	
27. 自分の仕事に関することは自分で決めるよう求める雰囲気がある。(A)	721	-012	-016	-175	760
11. 自分で、どんどん仕事を進めることを期待する雰囲気がある。(A)	689	060	057	-078	740
23. 自分の仕事の計画は自分で立てるよう求める雰囲気がある。(A)	685	145	052	-082	790
12. 新しい仕事のやり方を積極的に試そうとする雰囲気がある。(C)	651	106	-129	-056	672
05. 自分の仕事のやり方を自分で決めるよう求める雰囲気がある。(A)	641	-013	024	-273	647
06. いつも柔軟に、新しい考えを取り入れようとする雰囲気がある。(C)	581	194	030	-098	648
16. 能率的方法を正しい仕事の方法であるとする雰囲気がある。(E)	634	-040	069	363	
24. もっとも効率よく働くことが重要である、とする雰囲気がある。(E)	602	-017	086	418	
03. 何よりも、能率のよさを求める雰囲気がある。(E)	591	-156	-075	485	
30. 能率のよさを第一に考えるよう求める雰囲気がある。(E)	591	-194	109	347	
29. 従来の仕事のやり方をくり返すよう求める雰囲気がある。(C)	-390	-136	113	041	
19. 従業員が新しい方法を試そうとすると、邪魔をする雰囲気がある。(C)	-429	-066	368	-032	
07. 従業員同士、互いに助け合い協力することを求める雰囲気がある。(T)	074	694	179	006	682
15. チーム精神を大切にしよう求める雰囲気がある。(T)	-041	667	172	146	557
01. 家族的で暖かい雰囲気がある。(S)	-155	623	-125	-047	628
08. 従業員同士、本音で話ができる雰囲気がある。(F)	132	596	010	-220	738
14. お互いが、お互いを尊重することを求める雰囲気がある。(T)	165	569	-104	103	695
22. 仕事について感じていることを率直に話せる雰囲気がある。(F)	131	549	-074	-077	662
32. 何でも自由に話し合える雰囲気がある。(F)	116	517	-245	-158	708
28. 自分のことだけ考えるよう求める雰囲気がある。(T)	125	-464	084	-287	357
13. 仕事に関して組織の中の誰とでも、自由に話し合える雰囲気がある。(F)	206	389	-196	-113	
20. 従業員に対し、会社の利益のためには何でもするよう求める雰囲気がある。(O)	004	000	784	-068	715
18. 会社のために自分をぎせいにすることを求める雰囲気がある。(O)	020	074	720	074	693
31. 従業員に、仕事第一主義であることを求める雰囲気がある。(O)	018	-018	624	036	633
21. 従業員の不満にほとんど関心を持たない雰囲気がある。(S)	-075	-226	584	-160	533
10. 従業員を使い捨てのように考える雰囲気がある。(S)	067	-313	574	-121	
04. 従業員を、会社への貢献の視点から判断する雰囲気がある。(O)	111	403	494	209	
25. 従業員を守ろうとする雰囲気がある。(S)	158	287	-355	086	
17. 規則や手続きに従うことを重要とする雰囲気がある。(R)	-088	004	-038	887	850
09. 規則を忠実に守ることを要求する雰囲気がある。(R)	-025	-002	-038	862	856
02. 規則や手続きに忠実であることを要求する雰囲気がある。(R)	-205	090	-113	833	793
26. 会社の方針に従うことを要求する雰囲気がある。(R)	-040	141	361	479	

(因子名と因子間相関)						(α係数)
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子		
第1因子	自律と挑戦	1000	368	050	092	888
第2因子	温かさ	368	1000	-332	-170	871
第3因子	組織中心主義	050	-332	1000	272	820
第4因子	規則重視	092	-170	272	1000	917

注 1) 小数点省略

分析2 同僚に対する満足度測定項目の分析

同僚に対する満足度測定項目として、Table 3の5項目が用いられた。これらの項目について主成分分析を行ったところ、固有値の値において1番目と2番目の間に大きな落差が見られ、また第1主成分で全分散の57%が説明可能であることがわかった。そこで、これら5項目は一次元上にあるとみなすのが可能と判断した。また、各項目間の相関係数の値は.344～.731ありすべて $p < .001$ 水準で有意であったうえ、測定すべき概念をもっともよく反映していると思われる項目番号「4」と他の項目の相関は.423～.731と非常に高い値であった。そこで、Table 3に挙げられた計5項目を同僚に対する満足度測定項目として使用した。

分析3 達成動機測定項目の因子分析

質問紙の構造が設定通りになっているかどうかを確かめるために、組織風土測定項目と同様の手続きで因子分析を行った。結果はTable 4に示す通りである。なお項目内容の後ろの(W)は仕事そのものに対する動機測定項目として、(S)は自己向上に対する動機測定項目として、(R)は報酬獲得に対する動機測定項目として、(I)はイニシアティブに対する動機測定項目として、(S)は地位獲得に対する動機測定項目として当初それぞれ設けられていたことを示している。

以下、因子の解釈を行う。

●第1因子 まず第1因子についてであるがこれには、項目番号「31」、「29」、「22」、「20」、「12」等が高い負荷を示している。一見してわかるようにこの因子には、仕事に対する動機として設定した項目と自己向上に対する動機として設定した項目がひとつにまとまっている。このことは次のように解釈でき

るだろう。今回分析の対象となった被験者は、全員が大卒以上の学歴を持っていた。そういった比較的高学歴の被験者においては、仕事に対する動機と仕事を通じて自己の向上をはかりたいという動機がひとつに結びついている。つまり仕事をしたいという気持ちは自分を向上させたいという気持ちと結びついているのである。これは、今後の研究に大きな示唆を与える結果と言えるだろう。第1因子は「仕事・（仕事を通じての）自己向上」に対する動機の因子と命名する。

●第2因子 第2因子には、項目番号「25」、「36」、「27」、「02」等が高い負荷を示している。これらの項目はすべて、組織において高い地位を得たいという動機を表している。そこで、「地位獲得」に対する動機の因子と命名する。

●第3因子 第3因子には項目番号「32」、「09」、「21」、「37」等が高い負荷を示している。これらは、自らの労働の結果としてできる限り多くの報酬を得たい、内発的動機からではなく金銭的報酬のために働きたいという動機を表している。そこで「報酬獲得」に対する動機の因子と命名する。

●第4因子 第4因子には項目番号「34」、「33」、「01」、「24」等が高い負荷を示している。これらの項目は、仕事をする際には人の指示に従って行うのではなく自らの考えで推し進めて行きたいという動機を表している。そこで「イニシアティブ」に対する動機の因子と命名する。

次に、分析1と同様の手続きで妥当性の検討を行った。その結果、他の項目では100%の一致が見られ構成概念妥当性が確認されたものの、第2因子の項目番号「30」に関しては一致が得られず、協議の結果採用しないことにした。

Table 3 同僚に対する満足度測定項目の項目間相関

項目内容	項目番号	1	2	3	4	5
1. 仕事以外のプライベートな時間も同僚と一緒に過ごしたい。	1000	559	364	443	433	
2. 同僚と一緒にいると楽しい。	559	1000	489	731	382	
3. 同僚が仕事で困っている時にはできるだけ助けてあげたい。	364	489	1000	502	344	
4. 私はこの職場の同僚を大変気に入っている。	443	731	502	1000	423	
5. 同僚が会社を休むと、さびしく感じる。	433	382	344	423	1000	

注1) 小数点省略

注2) すべて $P < .001$ 水準で有意

Table 4 達成動機測定項目の因子分析結果

項 目 内 容	因子負荷量				相関 係数
	I	II	III	IV	
31. 仕事をすることによって、自分が向上していくことを実感したい。(A)	797	000	-110	-064	743
29. 自分にとって有意義な仕事がしたい。(A)	774	-172	-055	-017	689
22. 仕事を通して、自分を向上させたい。(A)	766	053	-039	-125	720
20. 仕事に関しては、最高の水準をめざして一生懸命がんばりたい。(W)	710	048	050	038	774
12. 仕事を通して自分が向上するよう心がけている。(A)	662	173	-063	-039	668
40. 自分の能力の向上に役立つような仕事がしたい。(A)	653	-123	011	-064	540
13. どうすれば今よりもっとすぐれた仕事ができるか、といつも考えている。(W)	610	070	128	092	698
19. 仕事の中に、自分の能力を生かしたい。(A)	565	-218	185	125	512
35. できる限り最高の仕事をしたい。(W)	538	-075	-044	283	593
23. 私は、仕事なんてどうでもよいと思っている。(W)	-487	-232	209	-013	504
39. 仕事に必要な知識は、会社に強制されなくても自分から進んで勉強したい。(W)	448	078	-133	140	493
11. 仕事では、誰にも負けたくない。(W)	430	255	117	188	562
06. 仕事を通して、日常役立つ知識を身に付けたい。(A)	594	-097	138	-300	
05. 私は、仕事に対してやる気を持っていない。(W)	-312	-276	215	-135	
25. 出世したい、という強い動機を持っている。(S)	062	794	091	-002	827
36. 私は、会社で出世したいと強く願っている。(S)	074	789	126	-059	869
27. 出世についてはあまり気にしない。(S)	045	-726	-107	-035	710
02. 私は、出世のことなど気にせず自分の道を行きたい。(S)	063	-670	125	084	576
07. 出世のためならあらゆる努力をしたい。(S)	181	609	183	-039	581
38. 出世するために、他の人生の楽しみを捨ててもよい。(S)	-013	575	-032	-073	486
18. 出世より、楽しく暮らすことのほうが大切だ。(S)	159	-538	245	-029	397
30. 仕事のためなら、たいていのことは犠牲にしてもよい。(W)	-063	528	-150	107	
08. 会社では、人から尊敬されるような立派な地位につきたい。(S)	344	493	-036	-054	
03. 自分の才能を生かせるような仕事がしたい。(A)	290	-389	085	322	
10. 他の人たちを自分の思い通りに働かせたい。(I)	045	343	326	312	
32. 仕事をするによって、できるだけ多くのお金をかせぎたい。(R)	100	-071	754	004	691
09. もっと多く給料がもらえる会社で働きたい。(R)	-055	-050	746	104	672
21. 私に対し最高の報酬を支払ってくれる会社で働きたい。(R)	-011	-124	730	031	647
37. できるだけ多くの賃金を得ることは、私にとって重要である。(R)	018	074	695	020	645
04. 私が働く目的は、お金をかせぐことにある。(R)	-056	-293	675	008	536
26. もっと多くの収入を得るにはどうしたらよいか、についてよく考える。(R)	-002	149	640	-119	538
17. やりがいのある仕事より、給料の高い仕事がしたい。(R)	-324	052	660	-108	
15. 十分な報酬が支払われるなら、時間外労働も進んで行いたい。(R)	252	128	331	-270	
34. 何か新しい仕事をするとき、私は他の人に計画を立ててもらいより自分でリードしたい。(I)	-065	107	-031	793	703
33. 自分のアイデア通りに仕事を推し進めていきたい。(I)	072	-157	037	704	615
01. 誰かの指示で働くより、自分の判断で仕事がしたい。(I)	-083	-090	031	701	582
24. 自分の判断と責任で仕事を進めていきたい。(I)	185	-092	-115	653	578
14. 私は自分の責任で仕事を推進していくより、他の人の指示に従う方が好きだ。(I)	146	-001	108	-637	414
28. ほかに人たちのために仕事の計画を立ててあげたり、決定を下してあげるのが好きだ。(I)	087	229	106	410	323
16. 命令を下し、自分の手で仕事を推し進めていくのが好きだ。(I)	-016	277	315	491	

(因子名と因子間相関)					(α 係数)	
		第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子		第 4 因子
第 1 因子	仕事・自己向上	1000	268	170	237	899
第 2 因子	地 位 獲 得	268	1000	167	017	863
第 3 因子	報 酬 獲 得	170	167	1000	169	840
第 4 因子	イニシアティブ	237	017	169	1000	770

注1) 小数点省略

Table 5 各変数の平均尺度得点とSD

変 数 名	平均	SD
(1) 組織風土		
① 自律と挑戦	20.5	4.5
② 温 か さ	25.7	5.5
③ 組織中心主義	11.6	3.1
④ 規 則 重 視	10.0	2.9
(2) 組織の公的システム	13.1	3.5
(3) 同僚に対する満足度	15.9	3.4
(4) リーダーシップ		
① P 機 能	39.0	6.7
② M 機 能	42.5	8.4
(5) 達成動機		
① 仕事・自己向上	48.1	6.5
② 地 位 獲 得	17.2	4.9
③ 報 酬 獲 得	20.6	4.4
④ イニシアティブ	22.9	3.2

その他、Table 4 には「当該の項目の尺度得点」と「その項目以外の尺度得点の総和」との相関係数の値が因子ごとに示されている。それらの値はどの因子においても高い値を示し、すべて $p < .001$ 水準で有意であった。また、 α 係数の値も示されているが、すべて非常に高い値を示している。以上の結果から尺度の信頼性も十分に保たれているとした。

なお組織の公的システムと直接上司のリーダーシップ測定項目については、十分に確立された尺度であるためそのまま使用することにした。それから、参考のため調査に用いた全変数の平均尺度得点と標準偏差の値を Table 5 に示す。

分析4 組織要因と達成動機の2次因子分析

前述においては、調査で用いた変数間の関係を理解しやすくするため便宜的に独立変数、従属変数と言及したものの、本研究の結果のみでは経験に基づく以外に組織要因と達成動機との因果関係を特定することはできない。そこで、正準相関分析や重回帰分析を用いて達成動機を外的基準とするのではなく、両変数の総合的な関連をとらえるために各変数の合計得点をもとに2次因子分析を行った（なお組織風土と達成動機については採用された項目のみで因子分析を行った後、各被験者ごとに因子得点を算出し、その値を用いた。）。

Table 6 各変数の2次因子分析結果

変 数 名	第1因子	第2因子	共通性
(1) 組織風土			
① 自律と挑戦	664	-233	580
② 温 か さ	688	158	474
③ 組織中心主義	-116	742	623
④ 規 則 重 視	-105	273	101
(2) 組織の公的システム	072	-621	426
(3) 同僚に対する満足度	480	-277	375
(4) リーダーシップ			
① P 機 能	271	250	114
② M 機 能	704	-152	585
(5) 達成動機			
① 仕事・自己向上	709	139	503
② 地 位 獲 得	480	023	236
③ 報 酬 獲 得	343	576	387
④ イニシアティブ	356	364	216

注1) 小数点省略

注2) 因子間相関は-.198

Table 6 に結果が示されている。それから、解釈を容易にするため因子負荷量が.4を超えるものには囲みを入れた。

第1因子には組織風土第1因子・第2因子、同僚に対する満足度、リーダーシップM機能、そして達成動機第1因子・第2因子が高い負荷を示している。組織に自律と挑戦を促し従業員を温かくつつみこむ雰囲気があり、同僚との関係が満足のいくものであり、かつ上司から配慮の行動を受けることができるときに、従業員は仕事や自己向上に対する達成動機を高め、そしてその組織で高い地位を得ようとするようである。達成動機第1因子の仕事・自己向上に対する動機は言うまでもなく企業の中では中心的問題となるであろう。また達成動機第2因子の地位獲得に対する動機も、①高い地位を得るためにはより多くの仕事をしなければならないこと、②高い地位を獲得することは組織の中でより安定した自分の居場所を確保することであるとともにより責任の重い仕事をするにつながること、という2点を考慮するなら、達成動機第1因子と並び組織の中の中心的な問題としてとらえることができる。つまり達成動機第1・第2因子はともに、会社での課題（＝仕事）により関与を深めることに関する動機としてとらえることが可能なのである。そして、会社で中心

的問題となるこれらふたつの達成動機に影響を与える組織要因は、組織中心主義の風土やリーダーシップP機能といった課題遂行に関係する要因ではなく、従業員に対する配慮的な要因や人間関係に関連する要因であった。このことは、ミクロ・マクロ、フォーマル・インフォーマルを問わず、組織における総合的なサポートの機能の充実に対する認知こそが従業員を仕事へと向かわせるということを表している。それから組織の公的システムはハーズバーガー(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)が指摘したように従業員の仕事に対する動機と、ほとんど関連を持たなかった。

第2因子に目を向けると、組織風土第3因子、組織の公的システム、達成動機第3因子がそれぞれ高い負荷を示している。組織中心主義の冷たい風土があり、また公的システムが充実していないことが、仕事に対してではなく報酬獲得へと従業員を動機づけるようである。従業員が高い賃金を要求することの背景には、賃金そのものへの欲求よりもむしろ会社に対する給与面以外での不満が存在することが指摘されているが(Brown, J. A. C, 1954)、今回得られた結果はそのことを一部支持していると言える。つまり、組織中心の冷たい雰囲気があり、そして公的システムに欠陥のある組織の中では、従業員は仕事に対する動機を高めることがなく、逆に組織に対する不満の現れとして報酬獲得に対する動機を高めると解釈できる結果が示されているのである。報酬獲得に対する達成動機が高いことがプラスに働くとするなら、この動機が高いこと自体は決して批判されるべきものではない。しかし、今回得られた結果のように会社で仕事をすることや出世して高い地位を獲得することとは独立して、金銭にのみ動機づけられている状態は企業にとって決して望ましい状態とは言えないであろう。

また全体的に見ると、組織風土が非常に密接に従業員の達成動機と結びついているのが目につく。しかし、本研究で取りあげた4つの組織要因の中でも組織風土(その会社の雰囲気)などと言うものは急激な変革を行うのがもっとも困難なものである。そこで、仕事に関与する方向で従業員の達成動機を高めたいのなら、会社側の「温かい風土をつくり出し、それを各従業員に認知させること」に対するじっくりとした取り組みが大切になってくると言える。人

間を疎外し冷徹に課題遂行を求める風土の中では、決して組織にとって望ましい方向で従業員の達成動機が高まることはないからである。それからイニシアティブに対する達成動機は今回の調査で取りあげたどの組織要因とも深いつながりを持っていなかった。組織におけるイニシアティブに対する動機についてとらえるためには別の組織要因との関連からアプローチしていかなければならないだろう。

ま と め

本研究においては、民間企業に勤める大卒の男子を被験者とした郵送法による調査が行われ、組織の様々な要因と従業員の達成動機がどのような関連を持つのかについて分析が行われた。

具体的なプロセスとしては、まず組織の要因をミクロ・マクロの次元とフォーマル・インフォーマルの次元にそって分類し、そこから達成動機に関連すると思われる4つの要因を選定した。組織のマクロ・インフォーマル要因としては組織風土を設定し、因子分析の結果、「自律と挑戦」、「温かさ」、「組織中心主義」、「規則重視」の4因子が抽出された。マクロ・フォーマル要因としては組織の公的システムを設定し、三隅による組織の衛生要因測定項目を使用した。ミクロ・インフォーマル要因としては同僚に対する満足度を設定し、作成した項目の標準化を行った。ミクロ・フォーマル要因としては直接上司のリーダーシップを設定し、三隅のPM式リーダーシップ測定項目を使用した。

一方達成動機については従業員が組織の中でいざしくと思われる次元として、仕事そのもの、自己向上、報酬獲得、イニシアティブ、地位獲得の5次元を選定し項目作成を行ったが、因子分析の結果、「仕事・自己向上」に対する動機、「地位獲得」に対する動機、「報酬獲得」に対する動機、「イニシアティブ」に対する動機の4因子が抽出された。

次に、以上の変数間の関連をとらえるため2次因子分析が行われ、その結果以下のことが明らかになった。

1. 組織の従業員に対する配慮的な要因や職場における人間関係が、「仕事・自己向上」、「地位獲得」に対する達成動機と強い関係を示した。
2. 組織中心主義的な冷たい風土と公的システムの不備が、従業員の「報酬獲得」に対する達成動機と強い関係を示した。

謝 辞

- ※(1) 本論文作成にあたり、指導教授である廣田君美先生のご指導を賜りました。ここに感謝いたします。また、匿名の審査員の先生方からは、数々の有益なアドバイスをいただきました。重ねて感謝いたします。
- ※(2) 本研究をすすめるにあたり、原子力安全システム研究所/社会システム研究所より補助を受けた。

文 献

- 1) Alderfer, C. P. Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires. *Journal of Applied Psychology*, 1967, 51(6), 509-520.
- 2) Alderfer, C. P. An empirical test of new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4, 142-175.
- 3) Brown, J. A. C. Human relations in the factory. Penguin Books, England, 1954.
- 4) Brown, K. A., & Mitchell, T. R. Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment. *Human Relations*, 1993, 46(6), 725-757.
- 5) Cassidy, T., & Lynn, R. A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational Psychology*, 1989, 62(4), 301-312.
- 6) Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3), 500-507.
- 7) 蜂屋良彦 リーダー行動と部下の反応との関係に影響を与える状況要因について — 部下の特性と課題の特性との交互作用の検討 —. 実験社会心理学研究, 1981, 21(1), 17-24.
- 8) Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 159-170.
- 9) Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 250-279.
- 10) Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. The motivation to work. Wiley, New York, 1959.
- 11) 樋口康彦 性役割認知が達成動機に及ぼす影響(1) 未発表 1995a.
- 12) 樋口康彦 他者のイメージが達成動機に与える影響について(2) — モデリング理論の観点から — 未発表 1995b.
- 13) Hinrichs, J. R. A replicated study of job satisfaction dimensions. *Personnel Psychology*, 1968, 21, 479-503.
- 14) Jackson, D. N., Ahmed, S. A., & Heapy, N. A. Is achievement a unitary construct?. *Journal of Research in Personality*, 1976, 10(1), 1-21.
- 15) Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 1991, 44(3), 265-285.
- 16) 松原敏浩 リーダー行動と部下のモラルとの関係に及ぼす部下のパーソナリティ、部下の職務特性の影響について. 実験社会心理学研究, 1984, 24(1), 55-65.
- 17) 三隅二不二・武田忠輔・関文恭 組織体のPM式リーダーシップ条件が、生産性とモラル特に達成動機におよぼす効果に関する実証的研究. 教育社会心理学研究, 1967, 7(1), 27-42.
- 18) 三隅二不二 リーダーシップ行動の科学(改訂版) 有斐閣 1984.
- 19) Oldham, G. R. Job characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variables. *Human Relations*, 1976, 29(6), 559-569.
- 20) Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 9, 126-146.
- 21) Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. I. Management and the worker. Harvard University Press, Cambridge, 1939. 野田一雄・川村欣也(共訳) 経営と勤労意欲 ダイアモンド社 1951.
- 22) Saal, F. E. Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63(1), 53-61.
- 23) Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63(5), 553-562.
- 24) Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. The measurement of satisfaction in work and retirement. *Rand McNally*, Chicago, 1969.
- 25) 田尾雅夫 仕事の特性とワークモチベーション — 百貨店従業員の場合 —. 実験社会心理学研究,

- 1978, 18(1), 1-9.
- 26) 梅澤正 組織開発の課題 三隅二不二(編) 組織の行動科学 福村出版 1988, 275-293.
- 27) Wernimont, P. F., Toren, P., & Kapell, H.
- Comparison of sources of personal satisfaction and of work motivation. *Journal of Applied Psychology*, 1970, 54(1), 95-102.
-