

令和 2 年 6 月 7 日現在

機関番号：16201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03868

研究課題名(和文) ライフキャリアにおけるワークモチベーションのダイナミズムと要因的経験のモデル化

研究課題名(英文) Modeling of Work Motivation Dynamism and Factorial Experience in Life Career

研究代表者

吉澤 康代 (YOSHIZAWA, Yasuyo)

香川大学・地域マネジメント研究科・准教授

研究者番号：60567379

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は「ワークモチベーションのダイナミズムの理論化」を目指し、(1)中高年前期(30代後半、n=33)、(2)中高年中期(40代、n=14名)、(3)中高年中後期(50代前半、n=15名)、(4)中高年後期(50代後半、n=16名)を対象にヒアリング調査を実施した。主な発見は(1)年代によるワークモチベーション要因の「変化」と「変容」、(2)職種共通のワークモチベーション要因、(3)キャリア発達とワークモチベーション要因変化の対応関係、(3)中高年中後期(50代前半)から中高年後期(50代後半)におけるワークモチベーション維持・向上要因の「マネジメントモデル」と「役割モデル」である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の意義は主に2つある。ワークモチベーション(以下、WM)の既存理論は調査時点のWMを捉え、WMの向上要因と低下要因を別々に整理しているが、本研究では同一対象者について入社以降WMが移り変わるプロセスに焦点を当てたことで、WMの向上・低下には共通要因が存在し、その充足と欠乏がWMの向上・低下に影響している可能性を見いだした。もう1つは、年代が上がるにつれてWMの語りが現象から概念へと変化し、50代以降は自身のWMの理論化が就労意欲とキャリア発達に影響する可能性が見えてきた。理論化には「マネジメントモデル」「役割モデル」があり、これらは定年延長など高齢化社会の人材マネジメントに貢献できる。

研究成果の概要(英文)：This study aims at "Modeling of Work Motivation Dynamism in Life Career", conducting hearing surveys with (1) middle and old age (late 30s, n=33), (2) middle and middle age (40s, n=14), (3) middle and old age Hearing surveys were conducted in the latter half (early 50s, n=15) and (4) middle and old age (late 50s, n=16). The main findings from these surveys are (1) there are cases in which the Work Motivation factor changes itself over time and cases in which the contents of the factor change, (2) there are common Work Motivation factors to occupations (sales, technical) and a correspondence relationship between career development and Work Motivation factor change in each occupation, (3) there are also factors for maintaining and improving Work Motivation from the middle and middle ages (late 50s) to the middle and old ages (late 50s), and difference among these factors was seen depending on the "position (manager or department manager)" that is "Management model" and "Role model".

研究分野：組織行動

キーワード：ワークモチベーション キャリア発達 中高年成人

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

(1) 過去半世紀にわたるワークモチベーションの研究は、その多くが「若年成人」を対象としており、「中高年成人」におけるモチベーションの変化とそこからの発見を見落としていると指摘されている(Kanfer & Ackerman, 2004)。多様な「若年成人」をサンプルとして用いた研究が多数存在し、各サンプルグループの特性の違いについて議論されていた。それは、ピラミッド型の労働力人口が想定され、若年層から中年層がビジネスや組織の担い手とされてきたからと考えられる。

(2) 世界的にも高齢化が進み、高齢者の労働参加は拡大傾向にあり、中でも日本は先端を行っている。2007年、日本は超高齢化社会に突入し、55 - 65歳以上の就業率は男性85.0%、女性61.9%、男性の引退実年齢は70.6歳を示している(OECD, 2017)。社会システムについても、年金支給開始年齢の引き上げに伴って65歳までの継続雇用などの導入が進められている。

(3) すなわち、これまで若年成人を対象としてきた「既存ワークモチベーション理論の限界」と、高齢者の労働参加による「キャリア後半の長期化」を背景に、本研究は「中高年成人(30代後半以降)」を対象にライフキャリアの変化に伴うワークモチベーションのダイナミズムを明らかにしようとするものである。

2. 研究の目的

(1) ワークモチベーションは、主に「若年成人」を対象に「コンテンツ理論」と「プロセス理論」として精緻化されてきた。そこではワークモチベーションを短期的、固定的にとらえており、ライフキャリアの移り変わりという中長期的な状況変化において、ワークモチベーションがダイナミックなものであるという視点が欠けていた。本研究では「中高年成人」を対象にワークモチベーションのダイナミズムの理論化を目的とする。

(2) プロセス理論では、「内的報酬」「外的報酬」が満足をもたらすという魅力が動機づけとして機能すると説くが、その前提には特定の報酬が満足をもたらすという経験(初期経験)がある。環境変化が絶え間なく続く状況においては、短期的な努力が報酬や満足に結びつくというプロセスはより不安定で予測可能性が低くなる。そこで、中長期的にワークモチベーションを引き出す初期経験に着目し、ワークモチベーションのダイナミズムとの関係性を検討する。

3. 研究の方法

(1) 「中高年成人」を対象にしたインタビュー調査

総合化学A社の協力のもと、「中高年成人」を対象に半構造化インタビュー調査を行った。主な調査内容は「現在のワークモチベーション」「過去のワークモチベーション」「ワークモチベーションの変化・変容とその要因」「ワークモチベーションを引き出す初期経験」であり、対象者1名に対して調査者2名が60~90分程度のインタビューを実施した。

中高年前期(30代後半)調査 : 2016年8-9月、事務・営業・技術系20名

中高年前期(30代後半)調査 : 2016年9月、2017年1-3月、技術系13名

中高年中期(40代)調査 : 2017年8-9月、事務・技術系14名

中高年中後期(50代前半)調査 : 2018年2-3月、事務・技術系15名

中高年後期(50代後半)調査 : 2019年4月-6月、事務/技術系16名

(2) 「キャリアワークショップ」の実施

「中高年成人」を対象としたインタビュー調査を、今後も縦断的に実施可能とするための環境整備として、キャリアについてのワークショップを年1回開催した。職務経験のある30代以上を対象に、キャリアについての棚卸しや今後のプランづくりを体験してもらい、数年後のインタビュー調査への協力者集団を形成することを試みた。

第1回キャリアワークショップ : 2017年3月19-20日、参加者5名

第2回キャリアワークショップ : 2018年6月30日、7月1日、参加者6名

第3回キャリアワークショップ : 2020年2月29日、3月1日、参加者7名

4. 研究成果

インタビュー調査結果は、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(GTA)を用いた分析を行った。修正版GTAは、木下(2003, 2007)がオリジナル版GTAの基本特性を継承し、深い解釈を可能とする独自の分析方法として提唱したものである。主な研究成果は以下の通りである。

(1) ライフキャリアの移り変わりにおけるワークモチベーション要因の「変化」と「変容」

中高年前期(30代後半)調査を分析した結果、ライフキャリアの移り変わりに従ってワークモチベーション要因そのものの変化(n=8)と、ワークモチベーション要因の中身の変容(n=4)が確認できた。「ワークモチベーション要因そのものが変化する」とは、ワークモチベーション要因が、例えば「新しい仕事を覚えて、ひとりでできるようになる」から「売り上げが上がる」というように要因のカテゴリが変わることである。他方、「ワークモチベーション要因の中身が

変容する」とは、ワークモチベーション要因のカテゴリは変わらないが、その要因カテゴリの構成要素が経験や年数を経ることで変わる、すなわち「変容する」ということである。例えば、入社以降一貫して「自己成長」がワークモチベーション要因であっても、入社当初の「スキルアップ」から入社数年後に「自分の幅を広げる」、入社7、8年後には「人を巻き込み、人から学ぶ」へと変容することが確認できた。このようなワークモチベーション要因の変化と変容は、中高年中後期（50代前半）においても同様に確認できた。

既存研究では、調査時点におけるモチベーションの定量調査、調査時期をずらして異なる調査対象者への定量調査が散見されるが、本調査は同一対象者におけるモチベーション要因の移り変わりを過去を振り返る形で定性的に捉える試みは特筆できる点である。

（2）職種共通のキャリア発達とワークモチベーション要因の対応関係

中高年前期（30代後半）調査の分析結果からは、ワークモチベーション要因が特定の職種、すなわち「営業職（n=5）」に共通して見られるキャリア発達と対応しながら変化することが捉えられた。営業職は入社以降、経験年数に合わせて担当業務や期待役割が明確にされており、企業組織主導のキャリア開発（キャリアパスの共有）が展開されている。具体的には、キャリア発達の第一段階として「入社後、特定エリアを担当」、第二段階「担当エリアの拡大及び中規模顧客の担当、並びに自律的な業務遂行」、第三段階「大規模顧客の担当及び関連顧客・組織との連携や調整、並びに後輩育成」に整理された。一方、ワークモチベーション要因は、入社当初「数字・売り上げの達成及び上司・先輩・顧客からの承認」だったのが、入社数年後から7、8年後には「仕事を任せられ、自律的な業務遂行」「仕事を任せられ、社内外の組織調整並びに後輩育成」へと変化し、キャリア発達の第一段階から第三段階への移行と対応していると考えられる。このようなキャリア発達とワークモチベーション要因の対応関係は、中高年中後期（50代前半）においても同様に確認できた。

これまでキャリア発達とワークモチベーションは別々の領域で議論されてきたが、本調査結果からは、キャリア発達論で整理されてきた各段階（年代やキャリアステージ）のキャリア発達課題と当該段階に見られたワークモチベーション要因は対応していることが分かった。キャリア発達課題に取り組み、それを達成することがワークモチベーション向上要因に関連し、逆にキャリア発達課題の達成に困難さを感じるものがワークモチベーション低下要因に関連している。これらは両理論を融合する発見であり、それぞれに各理論を礎にする諸活動（キャリア支援やキャリア開発、組織活性化や組織開発）に有益な研究成果である。

（3）中長期的にワークモチベーション要因を引き出す初期経験

中高年前期（30代後半）調査では、営業職とは逆に企業組織がキャリアパスを明示しにくく、従業員個人がキャリア開発を探索的に展開する「技術職（n=13）」に焦点を当てた。技術職のワークモチベーション要因は、「技術職としての自律・一人前化」から「目標達成とプロセス充実による達成感」「新技術を創出するやりがい」へと移り変わることが明らかとなった。また、各要因に関連する初期経験を分析した結果、ワークモチベーション要因「技術職としての自律・一人前化」では「自己価値の確立」「やらされる経験から主体的行動への移行」が初期経験として影響していた。ワークモチベーション要因「目標達成とプロセス充実による達成感」は「チーム活動」「プロセス志向」「目標達成によるモチベーション向上」などが、ワークモチベーション要因「新技術を創出するやりがい」には「良いデータがでる」が初期経験として影響していることが分かった。

（4）50代前半におけるワークモチベーション向上要因：マネジメントモデルと役割モデル

中高年中後期（50代前半）調査分析から得られた主な結果は、「50代前半時点」においてワークモチベーションを維持・向上させる要因が存在し、それらは組織における役割、すなわち「役職」によって異なる特徴が見られた点である。50歳前半時点で「担当課長（n=5）」「課長（n=4）」「部長（n=6）」ごとにワークモチベーション維持・向上要因を整理すると、担当課長では「役割達成によるワークモチベーション維持・向上」「自分を活かせる仕事模索によるワークモチベーション維持」があげられていたのに対し、課長、部長では「マネジメント役割変化によるワークモチベーション向上」「自分の価値発揮によるワークモチベーション向上」があげられていた。また、部長では「組織マネジメント」がワークモチベーション向上要因としてあげられているが、担当課長、課長ではワークモチベーション向上要因としてあげられていなかった。これらの結果から、担当課長・課長のワークモチベーション向上要因を「役割モデル」、部長を「マネジメントモデル」と提唱した（図1）。



図 1

既存研究では、エイジングはワークモチベーションにマイナスのインパクトをもち (Kooij et.al., 2008) キャリア理論においても「キャリア後期(40代後半以降)」は「衰え及び離脱」の段階と示されている (Super&Hall, 1978; シャイン, 1991; 渡辺・ハー, 2001; 宮城, 2002)。本調査はこれらと逆の結果を示した。また、これまで企業組織では「上級マネジメント」を目指すことでワークモチベーションを維持・向上させてきたが、今後、キャリア後半の長期化に伴い、マネジメント職に進まない人やマネジメント職を降りる人(ポストオフ、再雇用など)が多数となることを考えると、提唱した「役割モデル」の重要性が高まり、現場で応用する意義が大きくなる。

(5) 50代前半におけるワークモチベーション低下要因：仕事モデルと役割モデル

中高年中後期(50代前半)調査結果について、「50代前半時点」におけるワークモチベーション低下要因を役職ごとに整理すると(役職の内訳は上記と同様)、担当課長は「仕事のミスマッチ」「コントロール不能な仕事」「仕事の負荷」など仕事に関することが中心となっており、課長は「リーダーシップ発揮不能」「多様性マネジメントの困難さ」など組織マネジメントに関することが中心であった。他方、部長は「仕事のミスマッチ」以外にワークモチベーションの低下要因を確認できなかった。これらのことから、担当課長のワークモチベーション低下要因を「仕事モデル」、課長のワークモチベーション低下要因を「マネジメントモデル」とした。

前述(4)の通り、長期化するキャリア後半において、マネジメント職に進まない人やマネジメント職を降りる人が多数となる中で、ワークモチベーション低下要因として「仕事モデル」に着目し、今後の対応策を検討する必要性を示唆できたことは意義がある。

<引用文献>

- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004) Aging, Adult Development, and Work Motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 440-458.
- 木下康仁(2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 - 質的研究への誘い』弘文堂.
- 木下康仁(2007)『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂.
- 宮城まり子(2002)『キャリアカウンセリング』駿河台出版社.
- OECE (2017) OECD Database on Average Effective Retirement Age. <
<http://www.oecd.org/els/emp/average-effective-age-of-retirement.htm>>
- E. H. シャイン(1991)『キャリア・ダイナミクス』二村敏子・三善勝代訳、白桃書房.
- Super, D. E. & Hall, D.T. (1978) Career development: Exploration and planning, *Annual Review of Psychology*, Vol 29, 333-372.
- 渡辺三枝子・E. L. ハー(2001)『キャリアカウンセリング入門 人と仕事の橋渡し』ナカニシヤ出版.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 吉澤康代	4. 巻 91
2. 論文標題 ワークモチベーションにおける「エイジング」視点の必要性	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 香川大学経済論叢	6. 最初と最後の頁 337-353
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 吉澤康代・宮地夕紀子・竹内雅彦
2. 発表標題 ワークモチベーションの移り変わるプロセスについて：A者50代前半社員に対するヒアリング調査からの一考
3. 学会等名 産業・組織心理学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 吉澤康代・竹内雅彦・小西徳三
2. 発表標題 ワークモチベーション低下要因のプロセスについて：A社50代前半社員に対するヒアリング調査からの一考
3. 学会等名 人材育成学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 吉澤康代・宮地夕紀子・竹内雅彦・小西徳三
2. 発表標題 ワークモチベーションの移り変わるプロセスについて：A社30代後半技術系社員に対するヒアリング調査からの一考
3. 学会等名 産業・組織心理学会第33回大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 吉澤康代、宮地夕紀子、竹内雅彦、小西徳三
2. 発表標題 ワークモチベーションの変化と変容について：A社30代後半社員に対するヒアリング調査からの検討
3. 学会等名 人材育成学会第14回大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 吉澤康代、宮地夕紀子、竹内雅彦
2. 発表標題 ワークモチベーション向上要因と同低下要因のプロセス統合：A 者50代前半社員に対するヒアリング調査からの考察
3. 学会等名 産業・組織心理学会第35回大会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----