

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 10 月 18 日現在

機関番号：42718

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25350469

研究課題名(和文) ワークモチベーション向上支援システムの開発

研究課題名(英文) Development of support system for promoting work motivation

研究代表者

田口 由美子 (TAGUCHI, Yumiko)

湘北短期大学・その他部局等・教授

研究者番号：50286233

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,000,000円

研究成果の概要(和文)：1. WLBの制度を利用できることはワーク・モチベーションを高めることが観察された。具体的に、小学生以下の子どもをもつ40代非正規女性が多い中小のIT系企業では、育児休業制度、テレワーク、短時間勤務制度がモチベーション向上に影響する傾向である。

2. 中小のIT系企業において従業員の属性によってモチベーションに影響する要因が異なることが観察された。具体的に、小学生以下の子どもをもつ40代の非正規女性が多い企業では、仕事の面白さ、給与や賞与、が特にモチベーション向上に影響する傾向である。一方、独身が多い20～30代の正規社員が多い企業では、能力向上、給与や賞与がモチベーション向上に影響する傾向である。

研究成果の概要(英文)：There are two points as the result of this study. 1) "Work life balance" promote work motivation is observed. At one of small and medium sized IT firms with a relatively high number of part-time working mothers in their forties, "systems for childcare leave," "telework," "system for short-time working" tends to influence work motivation. 2) At small and medium sized IT firms, factors forming work motivation are different by the attributes of employees is observed. At one of the firms with a relatively high number of part-time working mothers in their forties, the "interestingness of work," "salary and bonus" strongly tends to influence work motivation. At the other firm with relatively high numbers of single fulltime workers in their twenties and thirties, "development ability," "salary and bonus" strongly tends to influence work motivation.

研究分野：経営情報

キーワード：ワーク・モチベーション ワーク・ライフ・バランス IT企業

1. 研究開始当初の背景

(1) 少子高齢化による若年労働者の減少、団塊世代の定年による人材流出、従業員の意識・気力低下が問題視されている。企業は限られた労働力で今まで以上の業績を上げなければならないため経営陣は従業員の能力や仕事効率向上を行うため従業員の高いモチベーションを形成し維持し続ける必要がある。

(2) 従来、モチベーション研究はモチベーションの仕組みの理解、従業員モチベーション測定や企業のモチベーション向上施策の調査に留まっている。この結果だけで個々の企業で従業員モチベーション向上のための改善事項は捉えづらくモチベーション向上に繋げることは難しい。

(3) 国外のモチベーションの先行研究としては、モチベーションの仕組みのモデル化とモチベーション定量化の試みが見られる。前者については、マズローの欲求階層説、アルダファアの ERG 理論、ハーツバーグの動機づけ・衛生理論(二要因理論)、ブルームの期待理論、ポーターとローラーの統合理論等が挙げられる[1]。また、後者のうちワーク・モチベーションについて米国を本拠地とする研究機関、Great Place to Work Institute (以下、GPTW) が世界各国(日本を含む)約 3,000 社の企業の従業員に対して共通の基準で「働きがい度」の調査を毎年実施し、「働きがいのある会社」リストを発表している[2][3]。

(4) 国内のモチベーションの先行研究においては、実在の企業の人事担当者や従業員へのアンケートをもとに主にワーク・モチベーションに影響する要因、モチベーションマネジメント法の提案、個々の企業で実施されている具体的なモチベーション施策が報告されている。また個々の従業員のモチベーションに影響する要因を指摘できるシステムが開発されている[4][5][6][7]。しかし、これらの研究結果は、モチベーション向上のための着眼点の指摘、個々の企業の改善策事例の紹介に留まる。

(5) 今後、企業独自に従業員モチベーション向上の具体的な改善事項を探し出すとき、この結果を直接活用してモチベーション向上に繋げること難しい。つまり、経営陣や職場リーダーが従業員モチベーション向上の改善策を捉え、モチベーション向上に繋ぐことを支援する従業員モチベーション向上支援の方法を明らかにする必要がある。

(6) 研究代表者はこれまで従業員のモチベーション改善を支援するため、従業員のモチベーションに影響する要因(以下、モチベーション形成要因と呼ぶ)の「改善優先順位」と

改善優先順位が上位のモチベーション形成要因に対する「具体的な改善案」の生成方法を明らかにした[8]。モチベーション形成要因は、大きく 8 つの要因からなる。すなわち、収入、成長、達成、評価、仕事、職場、労働条件、人間関係である。これらの要因の状態が高まることで、従業員満足度が高まるとしている。「改善優先順位」は統計学的手法を用いて、要因ごとの改善重要度を測定した、改善すべき要因(改善点)を抽出するために利用される。その結果、さらに、改善点に対する改善策を考案するために、改善優先順位が上位の要因についてさらに、従業員に直接、「要因に対する具体的な要望」と「それを要望として挙げる理由」を問うアンケート調査を行い、その調査データからさらに、テキストマイニングによる頻度分析を行う。これまで得られた成果として、この方法により、調査協力企業のサービス業(飲食店)で働く従業員に対してモチベーション形成要因に関する満足度アンケートを実施した結果、改善優先順位はモチベーション改善支援として効果が期待できる結果を確認できている。

(7) 上述(6)の従業員のモチベーション改善支援方法では、サービス業以外の業界の従業員を対象とした有効性は認められていない。また、休業制度や短時間勤務制度のようなワーク・ライフ・バランス(WLB)施策の導入がされていると、従業員のモチベーションは高いという知見が得られている[9][10]。さらに、雇用形態によりモチベーションにつながる要因が異なる知見も得られている[5]。したがって、WLB の導入状況と従業員の雇用形態、年齢、性別、家族構成等の属性により、モチベーションの形成要因は異なると考えられる。研究代表者が開発してきた従業員のモチベーション改善支援方法では WLB に関する要因や従業員属性が考慮されておらず、十分とはいえない。

2. 研究の目的

本研究では、ワーク・ライフ・バランスと従業員の属性を考慮した従業員のモチベーション把握のための要因を明らかにすることを目的とする。

3. 研究の方法

次の 3 つの手順からなる。
手順 1: 文献調査および企業の実地調査にもとづいたワーク・モチベーションや従業員モチベーション、ワーク・ライフ・バランスに関する知識の収集。
手順 2: モチベーション形成要因の候補要因と従業員属性に関する従業員への調査。
手順 3: モチベーション形成要因の明確化。

(1) ワーク・モチベーション形成要因
ワーク・モチベーションの形成要因は図 2

に示すように、9つの要因からなる。すなわち、収入、成長、達成、評価、仕事、職場、労働条件、人間関係、ワーク・ライフ・バランス（WLB）である。

A. 収入

収入はさらに3つの構成要因からなる。すなわち給与、賞与、残業手当である。

B. 成長

成長はさらに3つの構成要因からなる。すなわち、能力向上、昇進制度、教育制度である。

C. 達成

達成はさらに3つの構成要因からなる。自身の役割が明確、仕事の達成感、会社への貢献である。

D. 評価

評価はさらに5つの構成要因からなる。すなわち、上司からの評価、同僚からの評価、部下からの評価、顧客からの評価、社会からの評価である。

E. 仕事

仕事はさらに4つの構成要因からなる。すなわち、仕事の面白さ、仕事の難易度、仕事のやりがい、仕事の権限である。

F. 職場

職場はさらに4つの構成要因からなる。すなわち、職場の快適さ、職場の活気、職場の一体感、部門間の連携である。

G. 労働条件

労働条件はさらに2つの構成要因からなる。すなわち仕事量、労働時間である。

H. 人間関係

人間関係はさらに3つの構成要因からなる。すなわち、上司との人間関係、同僚との人間関係、部下との人間関係である。

I. ワーク・ライフ・バランス（WLB）

本研究で新規に取り入れた要因、WLBはさらに、具体的な制度として5つの構成要因からなる。すなわち、育児休業制度、介護休暇・休業制度、短時間勤務制度、有給休暇制度、テレワーク制度、である。

(2) 従業員属性

ワーク・モチベーションに関連すると考えられる、次の13項目を取り上げることとした。年齢、性別、婚姻状態、同居家族、子どもの状況、親世帯との暮らし方、介護の状況、住まいの形態、ローンの種類、現在の関心事（家族の生活、自己啓発、仲間づくり、趣味の充実）勤続年数、職種、転職回数である。

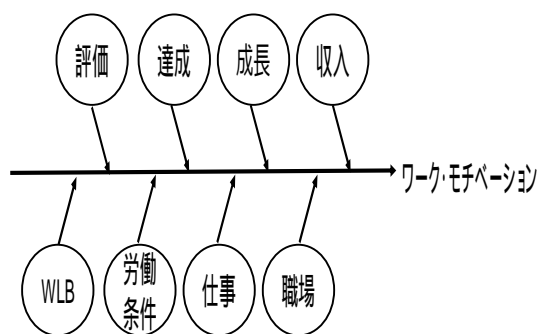


図2 本研究におけるモチベーション形成要因

4. 研究成果

(1)ワーク・ライフ・バランスのための制度を利用できることはワーク・モチベーションを高めることが観察された。具体的には、小学生以下の子どもをもつ40代非正規女性が多い中小のIT系企業では、育児休業制度、テレワーク、短時間勤務制度が、モチベーション向上に影響する傾向である。

(2)中小のIT系企業において従業員の属性によってモチベーションに影響する要因が異なることが観察された。具体的には、小学生以下の子どもをもつ40代の非正規女性が多い企業では、仕事の面白さ、給与や賞与、が特にモチベーション向上に影響する傾向である。一方、独身が多い20~30代の正規社員が多い企業では、能力向上、給与や賞与が、モチベーション向上に影響する傾向である。

(3)得られた研究の成果の意義として、経営者がワーク・モチベーション向上のための施策につなげやすいモチベーションの状況の把握のために、従業員のモチベーションを、具体的な9つの視点から把握できる。また、性別、年齢別、家族構成別、雇用形態別、など、従業員の属性による社員の個別の状況からモチベーションの状況を把握できることである。

<引用文献>

[1]富岡昭，組織と人間の行動，白桃書房，103-121（1993）

[2]斎藤智文，総合解説2「働きがいのある会社」が高いパフォーマンスを実現する，働きがいを喚起社員モチベーションアップの新施策 解説&事例 - 個人と組織を刺激する非金銭的アプローチ，労務行政，24-51（2007）

[3]Great Place to Work Institute「働きがいのある会社」リスト，<http://www.greatplacetowork.jp/best/index.php>，（2011.11.8閲覧）

[4]JTBモチベーションズ,働く人のモチベーション事情 24歳以下のモチベーションが最も低い,労働と経済 Vol.1529,41-46(2011)

[5]安藤 正人,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 Vol.11, 21-42(2011)

[6]労務行政研究所,働きがいを喚起社員モチベーションアップの新施策 解説&事例 - 個人と組織を刺激する非金銭的アプローチ,労務行政,8-23(2007)

[7]日経情報ストラテジー取材班,現場がワクワクする24の仕掛け,日経情報ストラテジー SEPTEMBER 2010,32-62(2010)

[8] Daisuke Yatsuzuka, Yumiko Taguchi, Tsutomu Tabe, "A Study on a Method of Support for Improving the Motivation of Employees," Smith, M.J. (Eds.): Human Interface, 1,197-204, 2009.

[9]武石 恵美子,ワーク・ライフ・バランス施策と従業員のモチベーションの関連,キャリアデザイン研究 Vol.4, 33-48(2008)

[10]東京海上日動リスクコンサルティング,中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの重要性,労働と経済(1495),55-60,(2009)

5. 主な発表論文等

[学会発表](計1件)

Yumiko Taguchi, Factors Forming Work Motivation in Japan, Procedia Manufacturing, Volume 3, 2015, Pages 717-722, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015.

6. 研究組織

(1)研究代表者

田口 由美子 (TAGUCHI, Yumiko)

湘北短期大学・総合ビジネス・情報学科・教授

研究者番号: 50286233