

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月20日現在

機関番号：32663

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010～2012

課題番号：22530672

研究課題名（和文） 職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究

研究課題名（英文） A study for the effectiveness of kandoh (the state of being emotionally moved) on experiences in workplace enhanced motivation

研究代表者

戸梶 亜紀彦 (TOKAJI AKIHIKO)

東洋大学・社会学部・教授

研究者番号：60264917

研究成果の概要（和文）：本研究は、3年以内に仕事を辞めてしまう若者が多いという問題に焦点をあてた。そして、その原因の1つが仕事への動機づけが高まらないことと考え、動機づけを高める効果的な職場での感動体験をさせるための方法について検討を行った。複数の調査の結果、主に良好な人間関係、達成、評価、責任や役割の自覚などをとおして感動的な体験をすることが多く、それらが動機づけ向上に結びついていることが見出された。特に、尊敬や信頼に基づいた情緒的な結びつきの存在が重要であることが示唆された。

研究成果の概要（英文）：This study was focused on the matter that young people resigned from their jobs. As it is thought that one of the causes of that matter may not be enhanced their motivation to work, it is examined for methods evoked kandoh (the state of being emotionally moved) on experiences in workplace enhanced motivation effectively. As the results of some researches, it was found that after many people often experienced kandoh through good human relations, achievement, evaluation, and awareness of their responsibility or role in workplace, and these events led to enhancement of their motivation. Especially, it is suggested that it is important that there is relationship based on respect or reliance in their human relations in workplace..

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	700,000	210,000	910,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	2,000,000	600,000	2,600,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：心理学・社会心理学

キーワード：産業・組織・人事

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 平成18年版国民生活白書（内閣府，2006）によれば、1999年以降継続している新規学卒者のうち3年以内での離職者が大卒で約35%、高卒では50%弱の割合もいるという統計が報告されていた。こうした傾向は、その後も継続している。

(2) 正社員でなくなることによる個人レベルでの影響は、職業能力開発の可能性を制限することになり、その後の就労意欲の減退や生活不安定化を引き起こすことにつながる。日本労働研究機構(2000)の調査では、非正規雇用者の多くがコンビニやファストフード等への労働に集中するため、低賃金、低技能

のまま職業生活を続けていることが示されていた。

(3) こうした現象を企業レベルでみると、人材育成や人材確保におけるコストの増大化につながり、さらに社会レベルでみると、長期的には生産性の低下や経済成長の鈍化といった悪影響に発展する可能性も否定できない。

(4) このような事態に対する国の対策は、学校でのインターンシップ制の導入、キャリア意識を高めるためのグループカウンセリングの実施、企業が求める人材情報の開示などを推進する必要性を訴えていた（厚生労働省，2002）。これらの対策は、職場の雰囲気や仕事内容を事前に体験させ、個人の職業イメージの形成を支援し、希望の企業が求める人材を予め知らせることを狙いとしていることから、早めの就業準備とリアリティ・ショック低減による職場環境への適応促進を目標としていると考えられる。

(5) しかしながら、若年者の早期離職には歯止めがかかっていないという現状を示す統計データが毎年のように提出されている。これらの事実から、若年者の早期離職という問題には、これまでとは異なった観点からのアプローチが必要であると考えられた。

(6) 一般的に、人が何かを継続して行うには、その活動に対する動機づけが必要とされている。そこで、本研究の以前に行った挑戦的萌芽研究(2008～2009年度)では、仕事に対する動機づけを高めた職場での体験のうち、特に効果が高いと考えられる感動体験に着目したインタビュー調査を実施し、体験内容について分析を行った。その結果、「ソーシャル・サポート」「職務上での達成」「パフォーマンスに対する評価」「職務の自覚（個人レベル）」「職務の意味理解（組織レベル）」という5つの体験内容に分類された。また、これらの体験が動機づけを維持し、高める効果のあることもインターネット調査によって示唆された。

## 2. 研究の目的

(1) 先の挑戦的萌芽研究の結果では、仕事への動機づけを高めた感動的な体験を収集し、それによる一定の効果を確認することができた。しかしながら、職場において同様の体験をしたとしても、誰もが仕事への動機づけを必ずしも高めるわけではない。実際に、動機づけを高めたとして収集された職場体験についてのネット調査の結果では、動機づけ向上効果においてそれぞれに強弱の違いがみられ、さらには個人差のあることも認め

られた。

(2) このような効果の程度の違いや個人差は、通常、所与のこととして捉えられることが多い。しかし、本研究では、このような認知的差異は体験を感動的と捉えるための必要条件が不足していると考え、より多くの者がこれらの体験を感動的と受け止め、動機づけを高めるには何が必要となるかについて明らかにすることを目的とする。

(3) 感動体験による動機づけ向上の効果は、いくつかの先行研究（中西，2007；戸梶，2004，2005）によって示されている。また、感動体験に必要な要因としては、情動的な変化が－から＋の状態へと体験前後でのギャップの大きさとその事象への関与度が重要であることが示されている（戸梶，2001）。そのため、本研究では、これらの要因を高めるために必要となること、あるいはそのような要素を含んだ体験内容について明らかにする。

(4) ところで、上述した2つの要因は感動体験の強度を規定する重要なものであるが、それだけでは不十分であることも先の研究において示されている。それは、出来事の原因を運のような外的な事柄に帰属すると感動が弱くなり、努力やスキルのような自身に関する事柄として内的に帰属すればより感動的な体験となるという原因帰属の問題である。そこで本研究では、出来事をより感動的なこととして体験させ、動機づけ向上効果を高めるべく、結果を内的なものに帰属するために必要となる要因についても検討を行った。

(5) さらに、上記で収集された体験内容の動機づけ向上効果に関して、雇用形態（正社員、派遣・契約社員、アルバイト・パート社員）や性別による違いについても検討し、仕事に対する意識（労働価値観）についての相違も検討した。

(6) 上記の調査結果に基づいて、動機づけ向上体験のシナリオを作成し、現場での応用による検証を行う予定であったが、協力企業の都合により断念せざるを得なくなったため、体験内容のより詳細な検討（例えば、どういった特徴の上司、または顧客からの評価が効果的か、どういった仕事を達成したときに効果が高まるか、など）を行うこととした。

## 3. 研究の方法

(1) 可能な限りにおいて、体験内容への認知的評価に関する個人差をなくし、動機づけ向上効果を高める必要があることから、この

点で関連する可能性の考えられる説得研究やマインド・コントロール研究に関して、何らかの示唆を得られる可能性があると考え、文献のレビューを行った。

## (2) 調査対象者

① 面接調査：職場での動機づけを高めた体験について、汎用性のある結果を得るため、若年層だけでなく、離職の危機を乗り越えてきた年長者も含め、さまざまな業種・職種の正社員や派遣・契約社員、アルバイト・パート社員を対象に深層面接による調査を実施した。環境要因の違いから就労意欲の程度に違いが生じている可能性があるため、首都圏およびいくつかの地域ブロックの主要都市において、社会人への面接調査を実施した。

② インターネット調査1：インターネット調査会社に依頼をし、社会人600名（学生や主婦を除く、正社員、派遣・契約社員のうち、就職して3年以上と4年以上が各200名、アルバイト・パート社員200名）に対して調査を実施した。なお、対象者の年齢範囲は、若年層の就労意欲に関連する各省庁の白書類の統計で使用されている18～34歳とした。全体の平均年齢は27.2±3.69歳であった。

③ インターネット調査2：インターネット調査会社に登録している47都道府県に住む18～34歳の正社員、派遣社員、契約社員（以上については入社して3年未満の者および3年以上の者）を各100名、アルバイト・パート社員（学生や主婦を除く）を100名、計500名分のデータ収集を依頼した。対象者の年齢は、上記調査と同様とした。全体の平均年齢と標準偏差は29.8±3.47歳であった。

④ インターネット調査3：インターネット調査会社に登録している47都道府県に住む18～34歳の正社員、派遣社員・契約社員、アルバイト・パート社員（学生や主婦を除く）について入社して3年未満の者および3年以上の者を各100名、計600名と、比較対象とするため35～55歳の正社員100名、計700名のデータ収集を依頼した。若年者の年齢は、これまでと同様とした。若年者の平均年齢と標準偏差は29.0±3.87歳、年長者は44.1±5.32歳であった。

## (3) 調査手続き

① 面接調査：調査を行うにあたって、感動の効果について検討した戸梶(2004)および先の挑戦的萌芽研究での結果を参考に5つのカテゴリーに含まれる動機づけ向上体験を想起させ、その内容について以下の点を詳細に確認した。①体験の具体的内容、②体験前から体験に至るまでの経緯、③動機づけが向

上した／しなかった理由、④感動体験と感じられた／感じられなかった理由、⑤仕事に対して起きた変化とその理由、⑥体験の個人的な意味や意義、および個人属性であった。調査方法は、予め調査主旨を記した依頼状とともに、上述の項目について印刷した用紙を配布し、協力への承諾の得られた者に自由記述で回答を行うよう依頼し、後日、インタビューもしくは電子メールにて内容の詳細について面接を行うようにした。

② インターネット調査1：調査会社に調査の趣旨と質問項目を事前に渡し、ネット上での画面デザインについて打ち合わせを行った。調査画面について決定した後に、調査対象者の属性および人数についての要望を伝え、依頼した調査会社の登録者に一斉送信で調査が実施された。調査の内容としては、「達成した事柄」「認められた事柄」「励ましや援助された事柄」「仕事への責任を自覚した事柄」「組織での役割を自覚した事柄」がどういった条件を満たしたときにより感動的体験となって動機づけを高めるようになると思うかについて検討するため、自由記述による回答を求めた。

③ インターネット調査2：上記と同じ手続きによって調査を行った。調査内容は、仕事に対する認知や行動への影響要因を測定するための労働価値観測定尺度の短縮版（江口・戸梶，2009）、これまでの調査から得られた動機づけ向上体験を項目として用いた。属性以外の項目は、重要度についての6件法で回答を求めた。

④ インターネット調査3：上記と同じ手続きによって調査を行った。調査内容は、これまでの調査から得られた職場における動機づけ向上に関連する体験を項目とし、その体験内容にバリエーションを設け、どういった対象や行為が動機づけの向上に効果的であるのかについて尋ねた。それぞれの効果の程度については、6件法で回答を求めた。

## 4. 研究成果

(1) 説得研究およびマインド・コントロール研究に関する文献レビューの結果から、動機づけの低い者には、仕事やノルマを前面に出さずに楽しくてためになると思えるような職場での雰囲気作り、日頃からの若年者への手厚い対応、モデルとされそうな魅力的な人物による研修会の開催など、周辺ルートからのアプローチが有効となると考えられた。しなしながら、これらのことの現場での実践は、困難を伴うことが予想された。

(2) 面接調査およびインターネット調査1の結果からは、以下のことが見出された。

「職務上の達成」に関しては、仕事での目標を持つこと、ノルマが課されることの重要性が示された。また、この場合の先行要因として、社会人としての自覚、自己成長動機、仕事へのコミットメント、組織へのコミットメントが重要であることが示唆された。感動喚起においても、対象に共感することが必要とされており（戸梶，2001）、目標はともかくとしてノルマであってもそれを受け入れることが必要となる。そのためには、先に示した先行要因が鍵となると考えられる。また、勤務年数3年以内の者よりも4年以上の者の方が目標に広がりがあることが認められたことから、職場への社会化を促進させることが有効であると考えられる。一方、アルバイト・パート社員は日常業務を終えることが目標となっている傾向があり、正社員や派遣・契約社員と比べて仕事において感動できるような達成が困難な状況にあることがうかがわれた。男性は目標を上回ることに對して達成感を感じる傾向があり、女性はミスのないことや納期を守ることに達成感を感じる傾向が認められた。

(3) 「パフォーマンスに対する評価」に関しては、上司・先輩からは仕事に対する姿勢および仕事の成果についての評価が、顧客からは信頼獲得や感謝という形での評価が、主な事柄であった。このような結果のフィードバックは、多様な職種や経験年数の浅い者を考えた場合、課された基準をクリアできたかどうかの判断が当事者にはつきにくいこともあり得るため、出来・不出来の目安とされると考えられる。一方、アルバイト・パート社員は正社員や派遣・契約社員に比べて、仕事への貢献について評価された場合に動機づけを高める傾向のあることが示された。通常は補助的な位置づけとされることが多いアルバイト・パート社員であるが、職場での存在価値を見出すことで動機づけが高まると考えられる。また、男性は仕事の出来を、女性は日常的な仕事ぶりをそれぞれ評価されることで動機づけを高める傾向のあることも示された。

(4) 「ソーシャル・サポート」に関しては、失敗したときやミスをしたときの周囲からのサポートがすべての属性において最も多く認められた。業務上の失敗やミスは、被雇用者にとっては避けるべき事柄として強く認識されており、動機づけに強く影響を及ぼす出来事となりうると思われ。その際に、上司や周囲からフォローされることで、当事者は心理的負債を感じ、返報性から業務への動機づけが高められ、頑張ろうとするのではないかと考えられる。次に多かったのは、行き詰まった、解決策が見つからない、困った

とき、などであったが、アルバイト・パート社員ではそれほど多く認められなかった。これは、アルバイト・パート社員が複雑な業務をする機会が少なく、限定的な権限委譲にとどまることが多いため、こうした状態に陥ることが少ないからではないかと推察される。

(5) 「職務の自覚（個人レベル）」に関しては、ミスをして周囲（上司、顧客、会社など）に迷惑をかけたときという体験がすべての属性に共通して最も多かった。仕事上で、周囲（上司、顧客、会社など）に対して迷惑をかけた場合、過ちを反省して同じミスをしないように動機づけられる。しかし、インタビューで語られたことから、それだけではなく、自分のミスが原因で予想以上の影響があり、事の重大さと自分の責任の大きさを痛切に感じたとの指摘がなされた。自身の中だけであれば、失敗としての認識は持てるが、事の重大さは認識しにくい場合もあると考えられる。しかしながら、周囲の者への影響を観察することで事態の大きさが認識され、自分の担当するそれほどたいしたことのない仕事と思えることであっても、実は重要な業務であるということに気づく契機になると考えられる。

また、仕事を任されたという体験も責任を自覚した体験として多く認められた。これは自ずと責任がついて回ることであるが、教えてもらっていた立場から独りでその仕事を行うというように、自立が要求されているため、責任感が芽生えると思われ。特に、顧客や電話対応などにおいて、会社を代表して対応しているという社会人もおり、そのような意識を持つことができるのも、仕事への責任感の現れだと思われ。さらに、経験年数の違いで、任される仕事内容も異なるが、感じる責任の重さの受け止め方も違ってくるようであった。アルバイト・パート社員でこの内容を挙げる者は、相対的に少なかった。

一方、アルバイト・パート社員を除く就業して3年以内の男性社員では、仕事への責任を自覚した体験がないとした者が21.8%もあり（女性は3.9%）、責任の自覚をさせる工夫が必要であると思われた。

(6) 「職務の意味理解（組織レベル）」に関しては、他部署との連携や部署異動によって自覚するようになるケースが全体的に最も多かった。異なる部署間での仕事に携わったり、部署の異動を経験したりすることで、他部署の果たす役割を知ることになり、自身の所属部署の役割を改めて自覚できるようになると考えられる。すなわち、所属部署の比較対象の存在を意識したり、業務内容の違いを把握したりすることができることによって、組織レベルでの役割を認識できるように

なると推察される。

また、アルバイト・パート社員においても、同様の体験内容が記述されていたが、社員では他部署との連携とは主にプロジェクトへの参加を指し、アルバイト・パートでは複数の人が集まって行う仕事（イベントなど）を指しているようであった。いずれも、役割を自覚する体験ではあるが、社員の場合のプロジェクトでは、所属する部署を代表して集められるため、部署の特性やそこでの働きをプロジェクトにどう生かすかという視点になると考えられるが、アルバイト・パートの場合には、割り振られた役割を果たすことのみが注意が向けられると考えられる。したがって、仕事自体の継続性ということもあるが、社員ではその経験によって所属部署のことが意識されるが、アルバイト・パートの場合には所属部署ではなく主に個人として受け止めるため、その経験が役割の自覚に結びつくかは微妙であると考えられた。

ところで、上記以外で比較的多く挙げられていた体験内容は、仕事への責任を自覚した場合とほぼ同様であり、内容的に重複していた。このことから、組織での役割という表現は、若年層では異動の経験や他部署との連携も多くないため、所属部署内での役割と捉えられてしまうのではないかと推察される。また、「特になし・わからない」と回答した者が20.8%もあり、2割以上の者がこうした体験を記述することができなかった。このことから、組織レベルでの役割を自覚するという事は、さらなる職業発達が必要となる事柄であると考えられる。

(7) インターネット調査2より、労働価値観の因子分析の結果から、若年層は所属組織・同僚への貢献、および自己の成長・達成をそれぞれ類似したものと捉えていることが示された。これは、仕事において自己と組織という二分法的な捉え方をしていることを示唆していると考えられる。また、正社員は仕事に対するやりがいにつながる尺度得点が高く、それ以外の社員は組織や社会に対してあまり重要視していないことが示された。このことから、正社員以外では離・転職がなされやすいことが推察される。また、派遣・契約社員（3年未満）では、組織で働くことの意味について実感できていない可能性が示唆された。一方、女性では経済的報酬として仕事を捉える傾向が強く、生活手段と考える傾向がうかがえた。

(8) これまでの調査で収集された動機づけ向上体験の分析結果から、「上司・先輩からの承認」「上司・先輩からの扱い」「励ましや援助」に関しては、女性で有意に動機づけを高める効果が認められた。したがって、職場

において特に女性の動機づけを高めるには、承認や配慮に関連した関わりが重要だと考えられる。

「顧客とのやり取り」では、3年以上の正社員、または派遣・契約社員は顧客から信頼や満足を得ることの重要性をアルバイト・パート社員よりも強く意識しながら仕事をしているため、動機づけ向上効果が高いと考えられる。

「自身の責任や役割の自覚」に関しては、職場での信頼を得ることや自分の業務が他の仕事に影響を及ぼすことを意識しやすい正社員ほど動機づけ向上効果があり、女性は男性よりも仕事の戦力になっていると実感できるほど動機づけの効果のあることが示された。前者は責任感による効果と考えられ、後者は男性優位な中で戦力となっていると感じさせることで動機づけが高まると考えられる。

(9) 「上司や先輩からの評価」に関しては、雇用形態の違いにかかわらず、ほぼ同等の動機づけ向上の効果があると考えられ、特に女性においてその効果性が高いことが示唆された。「仕事を任されること」に関してのみ、アルバイト・パート社員では動機づけ向上効果が低く、正社員とは仕事に対する姿勢の違いが示された。

「顧客からの評価」では、正社員はアルバイト・パート社員よりも有意に動機づけを高めることが示された（派遣・契約社員においても半数の項目で正社員と同様の結果）。顧客は上司や先輩と同様に重要な存在であり、その顧客からの評価が正社員などには動機づけ向上に結びついていると考えられる。それに対して、アルバイト・パート社員では、正社員らよりは顧客の反応が重要視されておらず、動機づけ向上の効果は相対的に低くなっていると考えられた。

「上司・先輩からの扱い」に関しては、上司や先輩からの気遣いでは、雇用形態や性別にかかわらず、皆が動機づけを高めるために必要としていることが示され、女性は男性よりも戦力として扱うことで動機づけを高める必要性の高いことが示唆された。

「自ら達成したこと」に関しては、雇用形態や性別による違いは認められず、誰にとっても動機づけを高める効果のあることが確認された。

「ソーシャル・サポート」では、雇用形態の違いにかかわらず、女性の方が男性よりも動機づけ向上において有意に高い効果のあることが示された。

「職場での役割・責任の自覚」に関しては、正社員は仕事における責任や自分の役割を自覚することで動機づけを高めていくが、これに対して、アルバイト・パート社員は職務

上での責任のかかる立場を全般的に好まない傾向が示唆された。また、女性は、休むことで仕事が進まないということをも自分の存在意義としてではなく、むしろ自分の責任によるとしてマイナスに受け止めてしまい、男性よりも動機づけを高める要因にならない可能性が示唆された。

(10) インターネット調査3より、誰に評価・承認され、それがどのような人物からであり、どういった側面であれば動機づけ向上の効果が見込めるのかなど、細かい点について検討を行い、重要なポイントが多数見出された。しかしながら、それらはおさえるべきポイントとしての意味はあるものの、核心的な側面としては、相互の関係性のあり方であり、日常的に尊敬や信頼に基づいた情緒的な結びつきを築いておくことが重要であることが示唆された。

(11) 上記の結果のように、5つの体験を基礎にして、動機づけを高めるためにより感動的な体験とするために必要となる要因や材料が集められた。これらのポイントを考慮し、現場の文脈にフィットした体験を作り出すことができれば、若年層の仕事への動機づけを高めることができると考えられる。ただし、先にも述べたように、若年社員とどのような関係性が築かれているかが前提として重要となってくる。動機づけ向上体験をより感動的にして効果を高めて現場で応用するには、関係性の改善を考慮しつつ、導入する必要があると考えられる。

(12) 今後の課題としては、動機づけ向上体験の1つである仕事上の失敗やミスにおいて、反対に潰れてしまう若者がいることである。逆境をはねのけることができずにやる気をなくす者もいるため、こうした若者への動機づけ向上についても考える必要があるだろう。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計2件)

- ① 戸梶亜紀彦、職務動機づけを高めた出来事に関する検討(2) -仕事への責任・組織での役割を自覚した体験について-、東洋大学社会学部紀要、査読無、第51巻、1号、2013、(掲載決定)
- ② 戸梶亜紀彦、職務動機づけを高めた出来事に関する検討 -達成と評価の体験について-、現代社会研究(東洋大学現代社会総合研究所紀要)、査読無、第9巻、2012、33-42

〔学会発表〕(計8件)

- ① 戸梶亜紀彦、動機づけ向上のためのシナリオ作成(8) -就業状況による動機づけ効果のちがいについて-、日本認知科学会第29回大会、2012年12月13日、仙台国際センター
- ② 戸梶亜紀彦、動機づけ向上のためのシナリオ作成(7) -勤務形態による動機づけ効果の違いについて-、日本社会心理学会第53回大会、2012年11月18日、つくば国際会議場
- ③ 戸梶亜紀彦、動機づけ向上のためのシナリオ作成(4) -仕事への責任を自覚した体験に関する内容分析-、日本認知科学会第28回大会、2011年9月24日、東京大学
- ④ 戸梶亜紀彦、動機づけ向上のためのシナリオ作成(5) -組織での役割自覚に関する内容分析-、日本社会心理学会第52回大会、2011年9月18日、名古屋大学
- ⑤ 戸梶亜紀彦、動機づけ向上のためのシナリオ作成(6) -就業状況・勤務形態による労働価値観の相違について-、日本心理学会第76回大会、2012年9月12日、専修大学
- ⑥ 戸梶亜紀彦、動機づけ向上のためのシナリオ作成(3) -励まし・援助に関する内容分析-、日本感情心理学会第19回大会・日本パーソナリティ心理学会第20回大会合同大会、2011年9月4日、京都光華女子大学
- ⑦ 戸梶亜紀彦、動機づけ向上のためのシナリオ作成(2) -職務上の達成事象に関する内容からの分析-、日本認知科学会「文学と認知・コンピュータ」研究分科会Ⅱ第24回定例研究会、2011年3月5日、電気通信大学
- ⑧ 戸梶亜紀彦、動機づけ向上のためのシナリオ作成 -説得研究やマインドコントロール研究を応用した物語生成は可能か-、日本認知科学会「文学と認知・コンピュータ」研究分科会Ⅱ第23回定例研究会、2010年11月7日、長崎県立大学シーボルト校

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

戸梶 亜紀彦 (TOKAJI AKIHIKO)  
東洋大学・社会学部・教授  
研究者番号：60264917

(2) 研究分担者 (0)

(3) 連携研究者 (0)