

## 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 6 月 7 日現在

機関番号：25403

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010 年 ～ 2012 年

課題番号：22730303

研究課題名（和文）環境の不確実性と動機付けのダイナミズム：危機脱出の人的資源管理の国際比較

研究課題名（英文）Environmental Uncertainty and Motivation: Cross-national Examination on HR Challenges in time of Crisis

研究代表者 王 英燕 (WANG YINGYAN)

広島市立大学・国際学部・准教授

研究者番号：10456759

## 研究成果の概要（和文）：

本研究は環境の不確実性と動機付けのダイナミズムに注目しながら、危機の状況に陥る際の人的資源管理施策の国際比較を行うものである。環境の不確実性は、所属する部門等の企業内部環境及び企業の置かれた外部環境の二つの側面から取り上げた。不確実に対する従業員の捉え方は内部または外部環境によって異なる。動機付けとの相互作用の結果、個人の組織行動が中国、アメリカと日本においてそれぞれ異なる特徴で変化することが明らかとなった。

研究成果の概要（英文）：Focusing on the dynamics underlying environmental uncertainty and individual motivations, this study aims to examine the human resource management in time of crisis. The environmental uncertainty is examined in terms of the internal environmental and external environmental uncertainties. It is found that the employees have different perceptions on the internal and external environmental uncertainty, and that the interactions between environmental uncertainty and individual motivations will affect individual organizational behaviors differently in China, Japan and the U.S.

## 交付決定額

（金額単位：円）

|         | 直接経費      | 間接経費    | 合計        |
|---------|-----------|---------|-----------|
| 2010 年度 | 1,000,000 | 300,000 | 1,300,000 |
| 2011 年度 | 800,000   | 240,000 | 1,040,000 |
| 2012 年度 | 800,000   | 240,000 | 1,040,000 |
| 年度      |           |         |           |
| 年度      |           |         |           |
| 総計      | 2,600,000 | 780,000 | 3,380,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人的資源管理・

## 1. 研究開始当初の背景

（1）環境の不確実性と動機付け・組織行動の基礎理論は各分野でそれぞれ研究されてきているが、不確実性の高い環境における動機付けの変化のメカニズムや国際比較研究はまだ多くはない。環境の不確実性の面では、企業の置かれた外部環境の変化と複雑性に

関する研究が主に行われている。また、動機付けの分野でも、海外の研究者により提唱された従業員の内発的動機付け、外発的動機付けと期待理論、日本国内研究者により提唱された未来傾斜原理等に代表されるような基礎理論が充実してきている。しかし、環境の不確実に関する認知がいかにか個人の組織行動に影響を与えるかに関する研究はほとん

ど行われていない。マイクロ視点とマクロ視点をどう融合するかが課題である。

(2) 実態経済では、グローバル化と技術革新等の影響により、企業の置かれた環境の不確実性がますます高まっている。例えば、2008年のリーマンショック以降、世界経済が低迷し、多くの日本企業がネガティブな影響を受けた。景気の回復が減速する以外に、企業が予測不可能な為替レート変動に対応することが余儀なくされてきた。製造業企業の海外進出が加速すると言われたが、海外の経営環境も不安定な要素に満ちていた。例えば、海外の日系企業では2008年の経済危機後に一時操業停止・解雇が行われた結果、大きな労使紛争にまで発展し、大手日本企業の中国子会社では、日本人経営者の身の安全に危険を及ぼす事例も発生した。実務の側面から見ても、企業経営を取り巻く環境の不確実要素がますます増加していると言える。

(3) 個別企業としては、自分の会社における具体的な問題点を的確に把握することが必要だったにもかかわらず、現状を把握する調査は少なかった。例えば、人員の流動性の高い企業では、社員の定着意欲の低さが問題となることが多い。もちろん景気変動の不確実性により、あえて対応策として流動性を高めている企業もあるかもしれないが、それでも質の高い人材に対しては定着意欲を高めおく必要がある。競争力の高い人材が外部に流失し、行き場がなくなって仕方なく会社に留まるというような消極的な考え方の社員だけが定着するならば、会社の活力が失われる恐れがある。会社に対する意識、仕事への動機づけ、研修・サポート体制に対する社員の満足度および会社の置かれた内外環境等の要素を総合的に精査し、自分の会社のどの場所にどのような問題があるのかということ把握するための調査を行う必要があったと思われる。

(4) 不況による労働条件の悪化、雇用形態の多様化、社会的価値観の変容等、様々な要因で従業員を取り巻く環境の不確実要素が増えていく中で、従業員の動機付け変化のメカニズム、不確実性要素が転職・組織市民行動等の従業員の組織行動に及ぼす影響に関する解明はまだ少ない。一部海外の研究で一般的な組織変革の各状況における従業員の動機付けを捉えたものも存在するが、国際比較研究はほとんど見当たらなかった。不安定な経営環境における職場モチベーションの維持・向上対策の行使が至急の課題であると言われている。しかし、実務的な緊急性の高い課題にもかかわらず、個人のモチベーション変化のダイナミズムを解明するような問題

解決につなげられるような理論的枠組みが不足している。

## 2. 研究の目的

(1) 不確実性要素の推移に対する認識と従業員の動機付け・組織行動の変化を、時系列的かつ動的に捉えて、両者の関連性を明らかにする。例えば転職直後のような不確実性要素の高い環境では、満足度変化の「ハニー・ムーン残存効果」が確認され、会社に対する満足・期待の高揚が一時的に顕著に上がることが分かっている。労働環境の不安定等をもたらす不確実性要素の増大は動機付けへの負の影響を及ぼすと考えられるが、不安定要素の推移に対する従業員の認識、過去の経験および将来への期待、他者との社会比較等様々な複雑な要素による総合的な影響を受け、不確実性要素のモチベーションに与える影響も他の要素との相互作用に応じて変動するものと考えられる。また、環境の不確実性に対する捉え方が異なると与える影響も異なるので、不確実性の捉え方を明らかにすることも本研究の目的として考えて行く。個人の視点からすれば、企業を取り巻く外部環境と自分の所在部門のような企業内部環境に関する捉え方の違いが予想されるが、実際がどうなるかは、実証調査を通じて明らかにしたい。総合的には、本研究の第一の目的である不確実要素に対する個人の認識を明らかにしたうえで、動機付けに与える影響を分析する。

(2) 経済危機等の負の要素に対する認識と従業員モチベーションとの関係は一般的にマイナスと考えられるが、両者の間にさまざまな媒介(moderator)・仲介(mediator)要素が作用することが予想される。例えば、経済危機脱出への期待、個人のパーソナリティ・価値観・社会的選択肢の有無、具体的な組織の施策等、様々な要素は両者の間の媒介・仲介変数として考えられる。これらの予想される要因を分析することで、様々な不安要素とモチベーション間関係の緩和要素を分析することが可能である。また経済危機直前、形成期、延長期、脱出への転換等、異なるステージにおいては、職場モチベーションが異なっていることも考えられるが、このような推移期間と動機付けの関連性を、先述した媒介・仲介変数を交えながら分析を進める。経済危機でも企業を取り巻く環境と企業自身の内在的要素の違いによって、従業員の認識ギャップが生じる可能性がある。このようなオープン・システムの影響下において、従業員のモチベーション変化の具体的な構成を分析することを第二の目的とする。

(3) 経済危機が日・中・米各国企業の職場動機付けに与える影響を、企業の施策と個人の組織行動と関連して比較分析を行う。例えば、2008年のリーマンショックを発端とする金融危機では、最初は日本への深刻な影響を予想できなかった企業も多かった。短い期間で世界規模の経済危機に発展してきたとは言え、各国の企業または従業員への影響は同じと言うわけではない。国内の危機を悲観的に捉えることで、積極的な海外進出を図り、危機をチャンスに転換するなどのポジティブな努力に繋がることも考えられるため、経済危機に対する認識は各国で意味が異なると思われる。制御不可能な外部環境から押し寄せる外在的要素が主として注目されてきたが、自発的に環境に働きかけ、ポジティブな不確実要素を高めることによってネガティブな不確実要素を抑制するような内在的要素に関連する国際比較研究を行うことも目的の一つとしている。金銭的な報酬のような外発的動機付けと仕事への誇り、達成感と自己決定感等のような内発的動機付けが並存するが、経済危機の状況では外発的動機付けによって満たされることはできないと諦めてしまえば、逆に内発的動機付けが高くなることも予想される。経済危機が個人の自己成長を見直すきっかけとなる可能性等、各国従業員の個人行動の違いにも注目したい。

(4) 最後に、企業の国際比較を通じて危機脱出の施策の提言を行いたい。例えば、不況の時期は、個人が会社を辞めて再教育を受け、今後の自分のキャリア・アップのための準備期間として捉えることが可能である。また、企業としても、多忙な時期でなかなかできない職場の整理整頓、従業員への再教育機会の提供、職場技能向上の訓練等、経済危機の閑散期を利用した今後への再出発の期間と位置づけて積極的に準備することも可能である。経済危機の影響を深刻に受けている企業の多くは、早期退職による人員整理や給与カット等を行ったり、組織再編成を行ったりすることで、従業員を取巻く環境の負の不確実要因を高めている。人員整理の結果、逆に有能な人が転職し、能力の低い人が会社に残りたがるという面もあるため、有効な人的資源管理政策を考察することが本研究の重要な狙いである。

### 3. 研究の方法

本研究では、新たな理論枠組の探索、聞き取り調査と大規模な調査票調査等の方法を用いた定性と定量的なアプローチで理論枠組の検証を行った。日本だけではなく、中・米・における国際比較調査によって、各国の不確実性の高い環境における人的資源

管理政策及び不況からの脱出プロセスの追跡調査も行っている。具体的には先行研究に加えてマイクロ環境における不確実性の捉え方を新たに理論部分として捉え直した上で全体の理論フレームワークを作成した。研究対象は日・中・米（トップ、ミドルと一般従業員の階層別）と大学等の研究機関に所属する研究者であった。各国で行う追跡調査で動態のプロセスを捉え、理論枠組みとモデルの検証および各変数の関係の仮説を検証する定量分析を行った。

具体的には、本研究は下記の四つの段階を経て実施している。

第一段階として探索的な理論枠組を構築した。(1) 環境の不確実性のマイクロレベルでの捉え直し(2) 動機付け変化のプロセスのダイナミズムモデルの構築(3) イノベーション活動・組織市民行動・転職等の個人行動の変化メカニズム(4) 環境の不確実性、動機付けと個人行動の変化ダイナミズム等の四点を取り上げ、全体の理論的枠組みの構築を行った。不確実性回避理論を参考に、個人に直接かかわりのある内部環境の不確実性及び、個人に間接的に影響を及ぼす外部環境の不確実の二点に絞ることにした。第二部分の動機付け変化のプロセスのダイナミズムに関しては、企業の関係者にインタビューを行い、過去の研究によって提出された欧米中心型のモデルの検証を行った。さらに第三部分のイノベーション活動・組織市民行動と転職等の行動についての先行研究はある程度蓄積されて来ているが、行動変化のメカニズムの研究は多くないため、変化を中心とした理論の検討を行った。第四部分では全体の要素を総括する枠組みを構築することとした。

第二段階として日本国内での聞き取り調査による探索的枠組みの修正及び調査票の作成を行った。聞き取り調査の対象は企業関係者と大学研究者の両方を含めている。企業関係者に関しては、東証一部・二部上場企業と海外子会社のトップマネジメント層、ミドルマネジメント層と一般従業員等の階層別で聞き取り調査を行った。以上の聞き取り調査を踏まえて、仮調査票を作成し、日本国内数社におけるパイロット調査を行った。更に、パイロット調査の結果に基づき、調査票の修正を数回程度行った。

第三段階として本調査及び追加調査の実施を行った。本調査では、製造業、金融業、出版業とその他サービス業企業を取り上げた。日本でのパイロット調査の結果に基づき、調査票の修正を数回行った上で、本調査用の調査票の最終仕上げを行った。さらに、日本

での聞き取り調査を反映した理論枠組みが他国に応用可能か否かを検討し、国際比較研究のための準備とした。日・中・米で行った一回目の本調査の結果を踏まえて、第二回の国際比較の本調査実施を行った。

第四段階として、研究協力各社に調査結果を報告し、学会報告及び論文作成を行い公表した。アンケート調査報告書では郵送及びメールを用いて、協力企業の個人に直接送付することとした。研究結果の一部は日本国内の関係誌に公開している。また、科研による研究補助が終了後も、引き続き英文論文を作成し、海外誌への投稿することも計画している。

#### 4. 研究の成果

(1) アイデンティティ・オリエンテーションとの概念を通じて、動機付けのダイナミズムを捉えることができた。内発的動機付けまたは外発的動機付け、社会的動機付けの特に高い人のように個人差が存在することには、個人の自己概念の捉え方にそもそも違いがあるのではないかと発想から、アイデンティティ・オリエンテーションとの概念を援用した。アイデンティティ・オリエンテーションは個人の自己概念の捉え方ではなく、自己概念を捉えようとする方向性のことを指している。具体的には、集団性自己・関係性的自己と個性性自己の三つのレベルに分けることができる。集団性自己とは、自己概念のあり方を集団への所属を通して捉えようとする傾向のことである。関係性的自己とは、自己概念のあり方を組織内他者との相互作用の過程で捉えようとする傾向のことである。最後の個性性自己とは、自己概念のあり方を他者と異なる独自性のある人間との視点でとらえようとする傾向である。集団的自己・関係性的自己と個性性自己の捉え方の強さによって、個人が求めているものの違いが明確に現れ、どのような外在的または内在的な力によって行動に駆り立てられるかを検証することができた。具体的には、集団性自己・関係性自己と個性性自己の三つともに社会的動機付け、集団的自己と個性性自己の二つは内発的動機付け、集団性自己が承認的動機付けと関係づけられる一方で、アイデンティティ・オリエンテーションと外発的動機付けの間には相関が認められなかった。

(2) 個人の環境の不確実性に対する捉え方によって、組織行動に有効な施策が異なることが証明された。一般的に、不確実性の高い環境では、変化要素が多く、対応が特定できないため、個人がこのような不確実性をできるだけ避けようとするものと仮定されている。例えば、社会心理学の基本仮定の一つと

して、個人が不確実回避 (uncertainty reduction) によって動機付けられていることとされている。しかし、不確実性への認知が高いほど、一定条件下では、個人の組織への同一化の程度が高いとの結果が示された。また、組織からのサポートが高いほど、不確実性の高い環境との相互作用により、個人の組織への同一化が高くなる。一方、環境の不確実性を外的環境不確実性と内的環境不確実性に分けて分析したところ、内的環境と外的環境不確実性の及ぼす影響が異なることも判明した。これらの一連の結果からは、従来の研究では取り上げられなかった環境要素に対する認知の複雑性が示唆された。

(3) マクロ要素とミクロ要素の検討により、従来不足していたマクロ・ミクロリンクに対して、理論的な提案をすることができた。組織と外部環境との関係性については、コンティンジェンシーアプローチに代表されるように、組織要素と環境的要素の適応性が組織有効性に大きく作用することが言われている。しかし、コンティンジェンシーアプローチは大いに組織レベルの研究に生かされているにも関わらず、個人の組織行動等のミクロ分野の研究ではそれほど重視されていなかった。環境不確実性の視点を個人の認知心理的側面から捉えることにより、マクロ要素と個人の捉え方のミクロ視点を融合させ、マクロ・ミクロリンク研究の今後の更なる発展にも影響を与えると思われる。特に、マクロ・ミクロ両方の視点を融合させることによって、システムチックな視点からの精緻なモデルを描くことができた。

(4) 実践的側面から考えると従来の調査で明らかにされていなかった問題点を判明した。例えば、何のために仕事しているかとの動機づけを尋ねた項目については、地方企業の多くの方が生活を満たすための外在的欲求によって動機づけられており、仕事自身の面白さ、および社会に貢献したいとの気持ちによって動機づけられている度合いは相対的に低いことが分かった。生活を満足するために働くことは人間の基本的欲求によるものであるが、それ自体は特に問題ではない。しかし、それのみが突出しているようだとあれば、これは少し問題である。根本的に仕事が面白いものと感じて、仕事をするによる生きがいを感じられなければ、人間の内面からの動機づけが高くなることはない。もし仕事以外の要因によって仕方なく消極的に仕事に従事することになれば、長期的に仕事を続ける上で、よい結果を残すことは難しいかもしれない。また、会社に対する意識及び仕事への動機づけの調査結果からは、20代と40代に対して、各世代に応じたケアを行

い、注意を払う必要があることが分かった。20代の若者は、学校を卒業して、初めて社会に入ることが多く、最初の仕事に対しての新鮮な気持ちが無くなると、学生時代に想像していた社会人生活と現実とのギャップに期待を裏切られたと感じて無気力感を持ってしまう恐れがある。これら個人側の要素に加えて、伝統的な日本企業のマネジメント方法は、特に若者に「厳しい育て方」になっていることも要因として考えられる。

(5) 不確実性の高い環境において、企業のサポート対策を考えるうえで役に立つと考えられる。調査で明らかにされた内面からの仕事への動機づけが低い問題について考えてみたところ、会社の研修体制の完備、上司からのサポート、そして同僚からのサポート、の三つの側面から施策をまとめた。調査で得られたデータを統計分析した結果、唯一内面からの動機づけを高める有意義な要素は上司からのサポートであった。同時に、上司からのサポートが同僚からのサポートよりも低く評価されていることは、多くの会社において、上司からのサポートが不足していることを反映している。例えば、部下の仕事が捗るよう上司が積極的に提案し、自分が部下に対してどのような期待をしているかなど具体的なコミュニケーションを取る方法が必要と思われる。また、普段の仕事においても、部下の提案を促進し、不十分な点があれば積極的にサポートする姿勢を取ることも重要である。また、調査結果からは、ある程度同僚からのサポートが高いことが判明しているため、今後、力を入れるべき施策としては、会社の教育研修制度の完備が残されている。研修制度の中には、定期研修と新人研修は多くの会社がすでに実施されているが、社員の昇進・昇格により緊密に関わるような研修制度は多いとは言えない。ある程度、研修制度と評価制度とを関連づけて、社員のキャリア・アップのために必要な能力を高められるような本格的な研修制度を充実させることが望ましいと考えられる。

##### 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)

Yingyan Wang, Mission-Driven Organization s in Japan: Management Philosophy and Individual Outcomes, *Journal of Business Ethics*, 査読有、2010, 101, 111-126

Yingyan Wang, In pursuit of sacred space: A study on modern Chinese intellectual

businessmen, *Senri Ethnological Studies*, 査読有、82,2013,177-184.

[学会発表] (計2件)

Yingyan Wang, In Pursuit of Sacred Space: A Study on Modern Chinese Intellectual Businessmen, International Forum on Business and Anthropology, International Forum on Business and Anthropology (IFBA),2010年7月25日、国立民族学博物館

Hioki, K. & Wang, Y., Identity expression and self-representation: Comparative study of three business pavilions at Expo 2010 Shanghai", International Forum on Business and Anthropology, International Forum on Business and Anthropology (IFBA),2011年7月31日、香港大学

[図書] (計1件)

高尾義明・王英燕、『経営理念の浸透：アイデンティティ・プロセスからの実証分析』、2012年、有斐閣、230

[産業財産権]

○出願状況 (計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

○取得状況 (計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

[その他]

ホームページ等

##### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

王 英燕 (WANG YINGYAN)

広島市立大学・国際学部・准教授

研究者番号：10456759