

モチベーションの変動に関する探索的研究

—デイリーログ法を用いて—

Explorative Study on Dynamic Fluctuations of Motivation Levels

—Developing “The Daily Log” Methods—

*
森永 雄太

Abstract

The purpose of this study is to describe the dynamic fluctuation of motivation levels and to show the classifications of these patterns. This empirical study focused on the fluctuation patterns within individuals. Three types are found: a stable type, a short-term change type, and a long-term change type as a classification of fluctuations patterns. Data to clarify the determinants of motivation levels were collected through an open-ended questionnaire. Four categories of these determinants are identified: work itself, working process, human relations, and other. Finally, it is shown that the frequency of references to the human relations factor varied greatly between these types.

1. はじめに

モチベーション研究は、組織行動論の主要トピックとして早くから検討が重ねられてきた。初期のモチベーション研究では、従業員のモチベーションとは何なのかという問いに注目し、これらの問いに対して人間が生来保持している欲求をリストすることで回答を与えようとしてきた。このような研究アプローチは、「モチベーションの内容理論」と呼ばれており、その代表的研究であるMaslow (1954) の欲求階層説は、近年改めて注目されるなど、今日においても一定の影響を与え続けている (Latham, 2006)。

次にモチベーション研究が注目したのは、どのように従業員のモチベーションが喚起されるのかという問いである。このような問いに注目する「モチベーションの過程理論」は、モチベーション研究の黄金時代とも呼ばれる1970年代に盛んに検討が行われ、多くの発見事実を提供してきた (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004)。日本においても西田 (1977) を皮切りに坂下 (1985)、田尾 (1987) など、複数の実証的検討が行われてきた。これらのモチベーション研究では、報酬

制度や仕事の配分といった、組織的取り組みが従業員のモチベーションに与える影響について明らかにし、実務的にも有意義な知見を数多く提供してきた。

ただし、モチベーション研究が体系的に発展する中で、その理論的関心や方法論に関して固定化が進んできたのも事実である (森永, 2008)。過程理論のような精緻な理論構築が行われるにつれて、モチベーション研究の多くは、質問表を用いて実施されるようになった。それもクロスセクショナルの調査協力者に対するワンショット (1時点) での調査が大半を占めるようになった¹⁾。その意味では、近年のモチベーション研究は、かつてと比べて高度化・専門化した議論が行われているものの、一方で議論の範囲が限定的なものに留まっているという見方もできる。

そこで本研究では、モチベーション研究がその体系化の中で検討の対象外としてきたモチベーションの変動について検討を加える。そのために同一の個人に対して複数回の測定を行い、その変動の形態や原因に注目していく。大半の先行研究で用いられてきた1時点でモチベーションを測定する方法では、従業員のモチベーションが

論文受理日：2009年3月2日

*MORINAGA, Yuta：立教大学経営学部助教

(Assistant Professor, Rikkyo University)

変動する様相は捉えられない。その結果、従業員のモチベーションは、従業員の固定的な特性として集計される。同時に各従業員は、回答したスコアに応じてモチベーションの高い回答者や低い回答者として処理されることになる。調査時に高いスコア回答した従業員は、常にモチベーションが高いのであろうか。あるいは、調査時に低いスコアを回答した従業員は常に、モチベーションが低いのであろうか。実際の従業員のモチベーションは、いつ、どこで、どのような仕事をしているのかによって変動するのではないだろうか。先行研究は、経営者や管理者のマネジメント視点からモチベーション研究に取り組むあまり、一人一人の従業員の中で生じるモチベーションの個人内変動について、十分に注目してこなかった。本研究では、この点について、後述する日誌法を応用したデイリーログ法を用いて記述的・探索的に検討することを目的としている。

2. 先行研究の検討

2.1 無視されてきたダイナミックな性質

モチベーションは「個人の存在の中で、また個人の存在を超えたところで生まれる、活力源となる力の集合であり、仕事に関連した行動を始動し、その形態、方向、強度、期間を決定する」(Pinder, 1984, p. 8) と定義される。またモチベーションという概念には、現在の研究において多くの研究者によって共有されている3つの前提がある。

第1の前提は、先に示した定義でも指摘されたように、モチベーションが、行動に影響を与える概念であるということである (Kanfer, 1995)。第2の前提は、客観的に観察することのできない主観的な構成概念であるということである (Kanfer, 1995; Mitchell, 1997)。それゆえ、モチベーション研究では、行動を測定したり、職務満足度を測定したりしながら、モチベーションの存在を類推してきた。第3の前提は、モチベーションが、「動機 (motive)」と違い、個人特性そのものではないということである (Kanfer, 1995)。この第3番目の特徴について言い換えると、個人

のモチベーションは、継続的な個人や外部環境、あるいは社会的・組織的要因との相互作用の影響を受けて作り出されるダイナミックな性質をもつのである (Latham & Pinder, 2005; Kanfer, 1995)。

しかしながら、多くの先行研究はこのような相互作用の影響を受けながらダイナミックに変化するモチベーションの性質について十分に注目してきたとはいえない。たとえば井尻 (1989) はモチベーションを構造依存的なモチベーションと状況依存的なモチベーションの2つに区別して捉えることができると指摘した上で、前者に注目し、モチベーションを安定的な概念であると指摘している。

これに対して本研究では、個人と組織の相互作用によってもたらされる「状態」としてのモチベーションに注目する。従業員のモチベーションは、組織的要因のみによって一方的に規定されたり、従業員が生来固定的に保持したりしているものではなく、状況的要因と個人的要因との組み合わせによって生み出されるものであるという立場をとり、その変動に注目することとする。

2.2 モチベーションの変動についての分析視覚

従業員のモチベーションが、状況要因と個人的要因の相互作用を通じて、ダイナミックに変化するものであると考えた時、このような性質をどのように把握すればよいのであろうか。

Gorge & Jones (2000) は、モチベーションの変動を時系列の中で捉える際には、以下のような観点を考慮に入れることで、よりの確にとらえることができると指摘している。第1に、モチベーションの持続力という観点から捉えようとする方法である。ここでは、一旦喚起されたモチベーションがどの程度の期間で低下していくのかという側面から変動を捉えようとする。

この観点からは、何らかの形で特定化されたタスクへのモチベーションについて複数回の計測を行い、どのような割合で低下していくのかを測定する方法が考えられる。但し、持続力という観点からモチベーションの変動を捉えようとするこのような取り組みは、フィールドリサーチへの応用は難しい。なぜならこのようなアプローチの

場合、一旦喚起されたモチベーションが低下し続ける状況を必要とするからである。言い換えると、モチベーションが、なんらかの要因によって、再度上昇する可能性が存在する日常の仕事場面への適用は難しいのである。

一方、モチベーションの変動を変化のタイプで区別することを通じて明らかにしようとするアプローチがある。George & Jones (2000) は、変動のタイプとして非連続型の変動と連続型の変動の2種類が混在している可能性を指摘している。ストレスに慢性のストレスと急性のストレスがあるように、モチベーションの変動もいくつかのタイプの変動が組み合わさって成り立っているのではないかと考えるものである。またGeorge & Jonesは同時にモチベーションにリズムや周期を想定して変動を捉えようとするアプローチも提案している。言い換えるとモチベーションには基本となるリズムがあり（連続的変動）、それに加えて何らかの要因に基づく変動（非連続的変動）が生じているという考え方である。外部環境と個人的要因の相互作用によっておりなされるモチベーションの変動は、このような複眼的な視点で捉えることが適していると考えられる。

そこで本研究では、George & Jones (2000) が提唱した後者の視点、すなわち複数のタイプの変動が混在しながら変化の波動を形成しているという視点から、モチベーションの変動を捉えていくこととする。

2.3 変動に関する実証的調査

このようなモチベーションの変動に対する視角に対して先行研究は、どのような回答を与えてきたのであろうか。繰り返し指摘するように、モチベーション研究はこのような変動パターンや変動のリズムについて十分な回答を与えてこなかった。ただしいくつかの研究が、部分的な回答を与えてくれる。本研究では、同一人物に対して3回以上の反復的な調査を行った先行研究としてAmabile & Klammer (2007) 及び八木 (2007) に注目する。これらの先行研究は、いくつかの共通の発見事実を提示している。

第1の点は、モチベーションに変動が見られ

るという発見事実である。この点は最も基本的な発見事実であるものの、既存のモチベーション研究は正面から取り組んでこなかった。モチベーションが変動するという事実についてデータを伴う形で主張した意義は大きいといえる。

第2の点は、モチベーションの変動要因についての発見事実である。Amabile & Klammer (2007) は、238人のナレッジ・ワーカーに対して調査を行い、彼（女）らが日常の仕事遂行場面で経験している「インナー・ワーク・ライフ」についての1万2千件近い記述を収集した。「インナー・ワーク・ライフ」とは、認知・感情・モチベーションといった実践者の主観的側面の総称である。Amabile & Klammerは大きく関与する要因として、「仕事の進捗」と共に、プロジェクトにおける上司との人間関係があることを指摘した。特に、プロジェクトにおいて上司がなすべき最も重要な点として、具体的な目標を定めることを通じてメンバーが仕事の進捗を感じられるようにすること、また、メンバーが良い仕事をしたと認識している場合に正しく評価することであると主張している。

八木 (2007) は、Amabile & Klammer (2007) と同様に人間関係が内発的モチベーションに影響を与える可能性を指摘している。八木は、プロジェクトにかかわるクリエイターに対する日誌調査も行い、内発的モチベーションがプロジェクト内のメンバーとのやり取りを通じて上下したという調査結果を提示している。このように先行研究は、モチベーションの変動要因として、仕事にまつわる要因だけでなく、人間関係にまつわる要因も影響する可能性を指摘してきた。

2.4 先行研究の貢献と限界および本研究の研究課題

先行研究の貢献は理論的側面と方法論的側面の2つの視点から捉えることが可能である。理論的側面に関してはいくつかの共通した発見事実を提供してきた。まず、個人に対して反復的な調査を行うことを通じて、モチベーションに変動が見られることを指摘してきた。変動の存在を指摘することは、一見当たり前のようだが、これまでの

研究がデータを伴う形で議論してこなかったことであり、改めて指摘した意義は大きいと考えられる。続いて、変動の原因となる要因として人間関係が影響する可能性を指摘した点である。職場におけるモチベーション研究では、Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) によって、仕事意欲の二要因理論が主張されて以降、職務そのものの特性に注目し、人間関係に関する要因をそぎ落として検討する傾向があった (Parker & Wall, 1998; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007)。これに対してこれらの研究では、モチベーションの個人内変動をつぶさに捉えることを通じて人間関係要因の重要性をあらためて示したともいえる²⁾。

同時に、上記の2つの先行研究は、方法論上の貢献も果たしている。これまでモチベーション研究の多くはクロスセクションのサンプルに対するワンショットサーベイが中心であった。それに対して日誌法を用いるという方法論上の工夫を通して、モチベーションの個人内に見られる変動を捉えることを可能にしたといえる。

しかしながらモチベーションの個人内変動に注目した研究はまだ未開発な研究領域でありその意味で探求されるべき課題が存在する。第1に、先行研究はモチベーションの変動の「存在」を指摘したに留まり、「どのような変化」が生じていたのかについては一切検討していない。今後の研究では、変動の存在から一歩踏み込んで、変化の中身を記述していく必要がある。ここに本研究で追求する第1の研究課題が提示される。つまり、従業員のモチベーションに変化があるとした場合、それは一体どのような変化なのかという問いである。十分な研究蓄積のない現段階では、例え少数であっても変動を記述し、それらを基に変動パターンについてのプロトタイプを提示することが重要であると考えられる。そこで、本研究ではモチベーションの個人内変動の形状を記述する探索研究を行う (研究課題1)。

先行研究の第2の課題は人間関係を含めた変動要因に関するものである。これは方法論的課題とも関連するものである。先行研究はモチベーションの変動要因として人間関係の影響を指摘した

が、人間関係がどのような変動を導くのかについては十分な検討を行っていない。同時に、人間関係にまつわる要因が他の要因と比べてどのような特色を持つのかについても検討を行っていない。

変動要因の探索については、方法論開発という目的とも関連する。具体的に求められるのは変動要因の洗い出しである。モチベーション研究において変動を捉える試みを実施するには、日誌法を用いることが有望である。ただし、日誌法に基づく調査を企業内で実施するにはサーベイ調査を行う以上に調査協力者の協力を必要とする点に問題が残る (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003)。調査協力者の負担を軽減する最も有効な対処策は、日誌を構造化し、自由記述の量を必要最小限にとどめることである。これに対して現時点では、日常の仕事を実行する場面におけるモチベーションの変動要因についての体系的な蓄積がないため、既存研究で用いた日誌はいずれもその多くの部分を自由記述に頼っている。今後、日誌法に基づく調査を実施していく上では、包括的な変動要因のリストを作成し、構造化した日誌法を作成することが求められる。

そこで本研究では、モチベーションの変動要因についての包括的リストの作成を行い、その上で研究課題1において探索された変動のプロトタイプ間で言及する頻度に違いがみられるのかどうかについて検討を行う (研究課題2)。

3. 調査の方法

3.1 データの収集

本研究は株式会社Aの社員18名に対して、2006年12月7日から12月27日の3週間 (15営業日) に渡って行った。18名の調査協力者の属性については以下の通りであった。第1に男女比は2:1であり、男性12名 (66.7%) 女性6名 (33.3%) であった。第2に勤続年数は4つのカテゴリーに分類して集計を行った。その結果「40年未満」が1名、「30年未満」が3名、「20年未満」が4名、「10年未満」が6名、「3年未満」が4名であった。第3に、担当している職種について3種類に分類を行った。第1に「社長・役員」が2名、「支店・営業」が9名、「管

理・スタッフ」が7名であった（表1参照）。

本研究は、日誌法をもとに研究目的に合わせて改良を施した「デイリーログ法」と名づけたデータの収集法を用いている。具体的には、以下のような方法を用いた。第1に、調査協力者に対して毎営業日の退社前に質問表に記入することを求めた。第2に、回答の方法は、電子メールを用いて質問紙の送信を行い、記入後返信を求めた。回答忘れがある際は、リマインド・コールを行った³⁾。

電子メールで送付された質問表に記載された質問項目は大きく分けて以下の2つである（付録1参照）。第1に、本日のモチベーション⁴⁾、満足と成果について、それぞれ7点尺度で評価を求める質問である⁵⁾。第2に、上記の得点に関わらず、モチベーション、満足、について、それぞれを上下させたと感じられる要因について自由記述による回答を求める質問である⁶⁾。18名に対して260通の電子メールが送られ、そのうち246通について返信を得た。有効回答率は94.6%であった。

表1 調査協力者一覧

名前(仮名)	性別	勤務経歴	職種	備考
A	男	3年未済	管理部・スタッフ部門	*
B	男	3年未済	支店・営業	
C	女	3年未済	支店・営業	*
D	女	3年未済	支店・営業	
E	男	10年未済	管理部・スタッフ部門	
F	男	10年未済	管理部・スタッフ部門	
G	女	10年未済	管理部・スタッフ部門	
H	女	10年未済	管理部・スタッフ部門	
I	男	10年未済	支店・営業	
J	男	10年未済	支店・営業	
K	男	20年未済	社長・役員	
L	男	20年未済	社長・役員	
M	男	20年未済	支店・営業	
N	女	20年未済	支店・営業	
O	男	30年未済	支店・営業	*
P	男	30年未済	管理部・スタッフ部門	*
Q	男	30年未済	支店・営業	*
R	女	40年未済	管理部・スタッフ部門	

注：* 1は、個人別分析の際に除外された調査協力者を示す。

3.2 分析方法

デイリーログ法によって収集されたデータはモチベーション・満足・成果について調査協力者が7点尺度で自己評価した時系列の数値データとモチベーション・満足の変動要因に関する質的データの2種類である。本研究では、このうちのモチベーションに関する自己評価得点と変動要因の2種類のデータに注目して分析を行う。

本研究で用いた分析方法は以下の2種類である。第1に全体分析として、モチベーションの変動要因の内容分析を行った。筆者を含む2名の分析者が独立してコード化を行い、一致率を導出した。第一次段階のコーディングでは、一致率は60.9%であったが、複数回のコーディングガイドラインの見直しを経て、最終的に100%の一致率を得た。

第2に、個人別の時系列データについて、分析を行った。ここでは、18名のうち、90%以上の回答を行った13名に関して分析を行った（表1を参照のこと）。個人別の時系列データの分析に関しては、先行研究において分析方法が示されていないため、探索的な分析にとどまっている。具体的には時系列の数値データを折れ線グラフ化したものを、その視覚的特徴に注目して類型化が試みた。これに加えてモチベーションについての7点尺度を基に、回答の平均値、分散および前日との差分に関して各回答者について算出した。ただしこれらの数値は、本研究が注目するモチベーションの変動についての一部分の情報を圧縮したものに過ぎない。本研究ではこれらの量的データについてはあくまで参考値として扱い、変動のパターンに基づいて類型を行った。本研究ではこれに加えて、類型ごとの変動要因の言及数が集計し、各タイプの傾向について検討を行った。個人別データの分析についての分析は、全て筆者自身が行った。

4. 調査の結果

4.1 個人別時系列データの分析結果

調査の結果、回答数が十分にあり、時系列データとして回答を得られた13名について類型を行った。波動を表す基本的な量としては、速さ・波長・振幅などがあげられ、これらから振動数が導かれる（有山, 1970）。本研究でも、時系列データとして得られたグラフの特徴を捉えるための基本的な性質として上記の点に注目した。但し、本研究において対象としているデータの場合、速さは関係ないため検討から除外した。折れ線データを比較すると、グラフには、いくつかの点で特徴が見られた。第1に、グラフ中の振動数（波⁷⁾の

数) にばらつきが見られた。これは波長とも関連する。測定回数が事前に決定されている本研究においては、波長が大きいと、一定期間内の波の数は必然的に少なくなり、波長が小さいと波の数は多くなると考えられる。本研究においては、波の数が最も多いグラフでは波の数が7つも見られたが、少ないグラフでは1つしか見られないものもあった。第2に、7点尺度内の振幅に違いが見られた。これらの点から、グラフは安定型、短期変動型、長期変動型の3タイプに分類された。以下ではそれぞれのタイプについて説明する。

(1) : 安定型

安定型は、波長が小さい一方で、相対的に波の上下の振幅が小さいグループである。言い換えると2つの観点から見て波の変動が相対的に小さいグループである。具体的には、13人中3人のデータがこのグループに分類された(図1参照)。

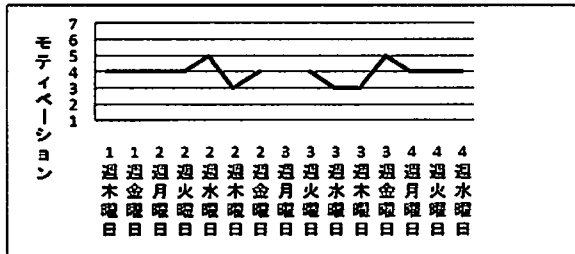


図1 安定型グラフの例 (B氏)

(2) : 短期変動型

短期変動型は、「安定型」と同様、波長が小さく、一日単位での上下が相対的に多く見られる一方で、その振幅が「安定型」と比べると、大きいものである。このタイプには、13人中4人が含まれた(図2参照)。

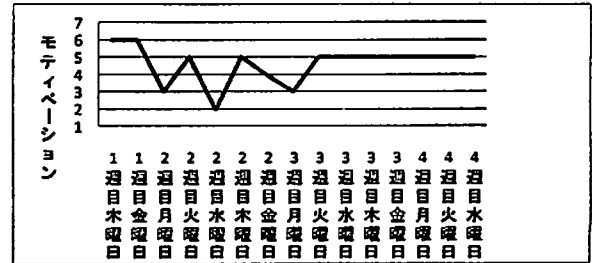


図2 短期変動型グラフの例 (G氏)

(3) : 長期変動型

長期変動型は、変動の波長が相対的に長い変動を含むものである。このタイプのグラフでは、一定期間の間、モチベーションが上昇傾向にあるものも見出された。このタイプには13人中6人が含まれた(図3参照)。

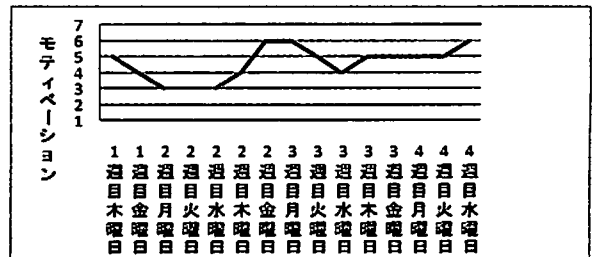


図3 長期変動型グラフの例 (N氏)

このような3パターンに分類された回答者について、それぞれ回答の平均値と回答の分散、各回答の前日との差の平均値、および回答内の最大値と最小値の差、回答期間中の波の回数について算出した(表2参照)。このうち本研究では、波長に関連する量的データとしては波の数に、ふり幅に関連する量的データとして、前日との差の平均値に注目した。2つの変数に注目して13名のサンプルをプロットした結果、図4が得られた。その結果、3つのグループがそれぞれ特徴的なポジショニングをしているものの、安定型と短期変動型の一部のサンプルが混在しているという結果を得た。

表2 個人別量的データの一覧

名前	変動タイプ	平均	分散	最大値と最小値の差	前日との差の平均値	波の数
B	安定型	3.9	0.62	2	0.7	5
K	安定型	4.3	0.62	2	0.6	8
R	安定型	4.3	0.61	2	0.4	4
I	短期変動型	3.8	0.80	3	0.5	1
J	短期変動型	5.4	0.83	3	0.6	4
L	短期変動型	4.4	0.74	3	0.8	5
N	短期変動型	4.7	0.99	3	0.8	3
M	短期変動型	4.3	1.22	5	0.9	5
D	長期変動型	3.1	1.46	4	1.2	3
E	長期変動型	3.8	1.12	3	1.4	7
F	長期変動型	5.1	1.39	4	1.5	6
G	長期変動型	4.8	1.12	4	1.1	5
H	長期変動型	4.5	1.09	4	0.9	4

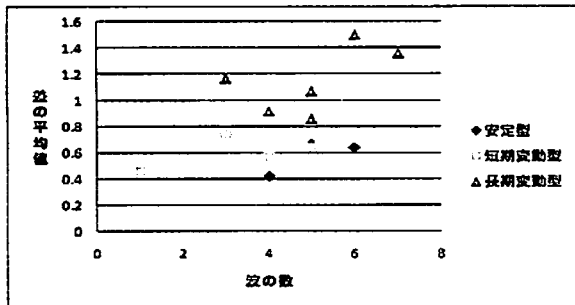


図4 各サンプルの一覧

4.2 内容分析の結果

(1) 全体の傾向

モチベーションの変動プロセスの調査に先立って、モチベーションの変動要因の内容分析を行った。内容分析は、研究課題2における、タイプ別の変動要因を比較する際の比較項目となるものである。質的な調査の特徴を生かすために、1次分析では極めて詳細なカテゴリーの生成と集計を行った(表3参照)。また探索的な検討ながら、これらのカテゴリーを基に量的な検討を行うために最終的には、以下の4つのカテゴリーに集約した。それらは、第1に仕事内容要因、第2に、仕事遂行要因、第3に人間関係要因、第4に、その他の要因である。

この4つの要因の中で最も多く言及されたのは仕事の遂行要因であり、全体の41.3%におよんだ。ついで多かったのが人間関係要因で全体の26.7%であり、以下その他に含まれるプライベートや体調に関する要因などが続いた。

仕事にまつわる要因は、すでに指摘したように、仕事の内容にまつわる要因(同7.9%)と仕事の遂

行にまつわる要因(同41.3%)に分けられる。つまり、仕事そのものの性質で日々のモチベーションの変動が生じるというよりは、仕事に取り組む遂行プロセスに併せてモチベーションに変動が見られるという結果が得られた。

仕事の遂行にまつわる要因の内訳の中で最も多く言及された小カテゴリーは仕事を遂行する上で、危機感を募らせるような「責任」(全体の14.9%)という項目であった。これについて「仕事の達成(同9.6%)」や「やるべきことが見えてくる」といった仕事の遂行にまつわる「見通し」要因(同7.9%)もモチベーションの変動に関連する要因として多く言及された。また「達成」要因ほど大げさでなくても、仕事に進展があったというような記述が含まれた「仕事の進捗(同7.3%)」が次に言及数が多かった。

4つの大カテゴリーのうち2番目に言及数が多かった人間関係要因では、顧客との関係(同5.9%)に関する言及が最も多く、上司(同5.0%)、部下との関係に関する言及(同4.0%)が続いたが、言及数に大きな違いは見られなかった⁸⁾。また、上司部下間で生じるような「承認する—される」といった問題よりも、仕事とは直接関係のないやり取りに端を発する人間関係に関する言及の方が多く言及された(表3参照)。

表3 変動要因の一覧と集計結果

	小カテゴリー	上昇要因		下降要因		合計	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合
仕事内容	1-1: 新調	4	2.4%	0	0.0%	4	1.3%
	1-2: やりがい	9	5.4%	8	5.9%	17	5.6%
	1-3: 興味	2	1.2%	0	0.0%	2	0.7%
	1-4: 変化	1	0.6%	0	0.0%	1	0.3%
仕事遂行	2-1: 進捗	10	6.0%	12	8.9%	22	7.3%
	2-2: 見通し・具体化	20	11.9%	4	3.0%	24	7.9%
	2-3: 達成そのもの	16	9.5%	13	9.8%	29	9.8%
	2-4: 責任	25	14.9%	20	14.8%	45	14.9%
	2-5: 成長	2	1.2%	3	2.2%	5	1.7%
人間関係	3-1-1: 上司の承認	8	4.8%	0	0.0%	8	2.6%
	3-1-2: 上司の仕事上での関係	1	0.6%	2	1.5%	3	1.0%
	3-1-3: 上司との人間関係	3	1.8%	1	0.7%	4	1.3%
	3-2-1: 同僚の承認	1	0.6%	0	0.0%	1	0.3%
	3-2-2: 同僚の仕事上での関係	2	1.2%	0	0.0%	2	0.7%
	3-2-3: 同僚との人間関係	4	2.4%	5	3.7%	9	3.0%
	3-3-1: 部下の承認	0	0.0%	1	0.7%	1	0.3%
	3-3-2: 部下の仕事上での関係	3	1.8%	9	6.7%	12	4.0%
	3-3-3: 部下との人間関係	1	0.6%	1	0.7%	2	0.7%
	3-4-1: 顧客の承認	2	1.2%	0	0.0%	2	0.7%
その他	3-4-2: 顧客の仕事上での関係	2	1.2%	3	2.2%	5	1.7%
	3-4-3: 顧客との人間関係	2	1.2%	9	6.7%	11	3.6%
	3-5: 他者刺激	17	10.1%	4	3.0%	21	6.9%
	4-1: 方針管理	0	0.0%	5	3.7%	5	1.7%
	4-2: 文化風土	8	4.8%	0	0.0%	8	2.6%
	4-3: 労働条件	0	0.0%	3	2.2%	3	1.0%
	4-4: 経済的	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	4-5: 承認その他	3	1.8%	0	0.0%	3	1.0%
	4-6: プライベート	8	4.8%	0	0.0%	8	2.6%
	4-7: 天候体調	8	4.8%	25	18.5%	33	10.9%
4-8: 気分転換	5	3.0%	1	0.7%	6	2.0%	
4-9: その他	1	0.6%	6	4.4%	7	2.3%	
合計		188	100.0%	135	100.0%	303	100.0%

(2) 上昇要因と下降要因別の分析

本研究では、Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) の観点に従って、それぞれの要因が上昇要因として言及されたのか、それとも下降要因として言及されたのかに分けて収集を行った。両者を区別して収集した結果、上昇要因として最も多く言及されたのは、仕事遂行要因（上昇要因の43.5%）であった。ついで、人間関係要因（同27.4%）、その他の要因（同19.6%）と、全体集計と同様の傾向が見られた。また小カテゴリー別の集計では、「責任」（同14.9%）、「見通し」（同11.9%）、につづき人間関係要因である「他者刺激⁹⁾」（同、10.1%）が続いた。全体集計では、人間関係に含まれる小カテゴリーが上位に入ることには無かったが、上昇要因として3番目に多く集計される結果が得られた。

下降要因に関しても大カテゴリーレベルの集計では仕事遂行要因（下降要因の38.5%）が最も多く言及されていた。ついで、その他の要因（同29.6%）、人間関係要因（同25.9%）、となった。ただし、小カテゴリー別での集計においては、最も多く言及された要因は「天候・体調要因（同18.5%）であった。この他、「責任」（同14.8%）と「達成そのもの」（同9.6%）といった仕事遂行要因に含まれる小カテゴリーが続く結果が得られた。

上昇要因と下降要因を分けて集計した結果、大カテゴリーレベルの分析ではどちらの要因においても仕事遂行要因が最も多く影響する要因として言及されていることがわかった。ただし、小カテゴリーレベルのより詳細な分析では上昇要因には「他者刺激」といった人間関係要因が、下降要因には「天候・体調」といった組織のコントロールが難しいその他要因が多く言及されるという結果が得られた。

上昇要因と下降要因の言及頻度の差に注目すると、以下の傾向が見られた。

大カテゴリーレベルで各カテゴリーが占める割合を上昇要因と下降要因とで比較した結果、仕事内容要因、仕事遂行要因、人間関係要因は、上昇要因に占める割合の方が下降要因に占める割合よりも多いことをわかった（仕事内容要因は+3.6%、仕事遂行要因は+8.5%、人間関係要因は+1.5%）。

一方その他に関しては、上昇要因に占める割合よりも下降要因が占める割合が多いことがわかった（その他は-10.0%）。ただし、カテゴリーである4つの要因について、上昇要因と下降要因の言及頻度の差の有無を調べるためにカイ二乗検定を行ったところ $\chi^2(3, N=303) = 4.823, p > .05$ という結果になり上記の4カテゴリーについての言及が、上昇要因と下降要因との間で差があるとはいえないことが明らかになった。

4.3 変動パターン別の変動要因の言及割合

本研究ではさらに、上述の3つの変動パターン別に、変動要因の集計を行った。ここでの集計は、各タイプで得られたサンプル数が極めて限定的であることから確定的な事はいえないが、得られたデータ内で示唆された各タイプの特徴は以下の通りである（表4参照）¹⁰⁾。

安定型の特徴は仕事内容に関する言及がその他のグループと比べて少なく、人間関係に関する言及が多かったことである。また、その他に含まれた「気分転換」ができたというような言及も多かった。

長期変動型の特徴は、仕事の遂行要因についての言及が相対的に少ない点である。また、その他に含まれた組織の施策などへの言及が多かった一方で、個人的な要因であるプライベートや体調などの要因については言及が少なかった。人間関係要因については、安定型と同様に多くの言及があった。

短期変動型の最大の特徴は、人間関係要因に対する言及が極端に少ない点である。また、仕事要因に関しては仕事内容にまつわる要因についても、仕事の遂行にまつわる要因についても相対的に多くの言及があった。

変動パターンによる言及割合の違いは、仕事の遂行にまつわる要因、人間関係要因に加え、その他に含まれた組織施策に関する要因や個人的な要因について見られた。このうち特に違いが顕著であったのは人間関係要因であった。人間関係要因は短期変動型の調査協力者では極端に言及が少なかった。また、既に触れたように本研究では、「他者からの刺激」は人間関係要因に含まれてい

る。この項目は、長期変動型に数多く見られたが、安定型には全く見られなかった。

これら3つのタイプにおいて、言及された要因の比率の差の有無について検討するためにカイ二乗検定を行ったところ $\chi^2(6, N=265) = 15.1$, $p < .05$ という結果となった。このことからモチベーションの変動タイプによって、変動の原因となった要因の言及に違いがある可能性が統計的に有意な水準で示されたといえる。さらに残差分析を行ったところ、以下の結果が5%水準で有意であるという結果を得た。それは、以下の3点である。第1に短期変動型では人間関係要因についての言及が少ないということ。第2に、長期変動型では、仕事遂行要因についての言及が少ないということ。第3に同じく長期変動型では人間関係に対する言及が多いということである。

表4 言及された変動要因の集計(変動パターン別)

	仕事内容	仕事遂行	人間関係	その他	合計
安定型	5%	46%	28%	22%	100%
短期型	12%	51%	10%	26%	100%
長期型	8%	34%	33%	26%	100%

5. 考察

本研究では、モチベーションの変動に注目したうえで、その波動の形状に注目した。具体的には、波動の基本的な要素である振幅と波長に注目し、分類を行った。振幅と波長をそれぞれ大・小の観点から捉えているため、理論的には4つのタイプに分類できるはずであるが、本研究ではデータを基に帰納法的に分析を行い、3種類へと分類された。具体的には、波長が小さいグラフは振幅の違いから短期変動型と安定型へと分類されたが、波長が大きいグラフはすべて長期変動型に分類された。言い換えると、波長の大きいグラフに関しても振幅の大小という観点から分類することが可能であるとも考えられるが、実際の調査から得られたデータはこの観点から分類することは出来なかった。

この結果については、いくつかの解釈が可能であると考えられる。第1に、本研究で用いられた振幅に注目した分類が適切でないという解釈が

可能である。第2に、振幅は分類に際して適した観点であるものの、その他の要因の影響を受けた結果、波長の大きいグループにおいて分類には至らなかったという解釈である。本研究は少数サンプルに基づく探索的研究であるがゆえ、どちらの解釈が正しいのかについて明確な解答を提示するには至らない。

ただし、本研究は、後者の解釈が妥当なのではないかと考えている。なぜなら本研究で行った調査の調査協力者は同じ組織に属しているものの、職場や職種は多岐に渡っている。そしてどのような職種の人がどのような要因について言及しているのかについては十分に捉えられていない。このことから、本研究において長期変動型として提示されたグループの背後には、個人的特性や組織的要因(特にここでは、職場や職種に特徴的な要因)を含めたいくつかの要因が影響しており、それらの要因の影響を検討する今後の調査を通じて変動パターンが整理されていくのではないかと考えている。

この点、波動や波長を把握するためにいくつかの参考値を用いて各サンプルをプロットしたものの、一部のサンプルについては十分に識別することが難しいという結果を得た。これらのことから、形状の把握と分類については今後の継続的な検討が求められるものであると考えられる。

本研究の特徴のいま一つの特徴は、日々の仕事遂行場面で生じるモチベーションの変動をなるべくリアルタイムで収集するために日誌法を応用した調査を行った点にある。その結果、上昇要因としても下降要因としても仕事遂行要因が最も多く言及される一方で、人間関係も上昇要因の方が下降要因よりも多くの割合で言及されているという結果が得られた。上昇要因と下降要因の言及頻度の差については、カイ二乗検定の結果、統計的に有意な差が認められなかった。ただしこの結果からは、モチベーションの日々の変動要因としては、人間関係要因が下降要因と同様に上昇要因としても影響を与えている可能性があることを示唆している。調査方法が大きく異なるため単純な比較はできないが、このような結果は、本研究が分析を行ううえで大きく依拠している Herzberg,

Mausner & Snyderman (1959) の主張とは異なる結果である。本研究のような結果が得られた理由としていくつかの要因が影響を与えていると考えられるが、以下では2つの要因について言及する。

第1に、注目するモチベーションの変動の種類の違いによる影響である。既に触れたように日誌法に基づいた近年の先行研究で人間関係要因がモチベーション要因として働く可能性を指摘していることから、日誌法のような日々の微細な変化を捉える視点からは人間関係要因がモチベーションを高める要因として多く言及される傾向にある可能性が考えられる¹⁴⁾。

第2に調査対象が日本で働くホワイトカラーであることの影響である。森永・佐藤・金井 (2008) のレビューによれば、これまで日本で行われてきた仕事意欲の2要因理論の追試においては、その多くの研究において人間関係要因がモチベーション要因として働く可能性があることを指摘している。その意味では、本研究で得られた調査も日本的文脈の影響を受けている可能性が指摘できる。

6. おわりに

6.1 まとめと意義

本研究では、モチベーションの個人内で起こる変動に注目した。変動のタイプについて安定型と短期変動型、長期変動型という3つのタイプを仮の分類として提示した。また、これらのタイプ間で、人間関係要因への言及頻度が最も大きく異なることが示された。タイプ別の言及比率に関しては、短期変動型で人間関係に対する言及が少なく、長期変動型で人間関係に対する言及が多いことが統計的にも有意であることが示された。

本研究は、近年になって徐々に取り込まれつつある、モチベーションの変動に注目した探索的研究であるが、変動のプロセスを具体的に捉えようと試みた点に一定の貢献があると考えられる。本研究で提示された変動パターンに関する3つのタイプはあくまで少数サンプルに基づいた暫定的なものであるが、今後の研究の道筋を指し示したという意味で一定の意義があるだろう。

また本研究はモチベーション調査の方法論開発という側面についても一定の意義を有していると考えられる。すでに述べたように、モチベーション研究において日誌法を用いた調査は未だ数少ない。モチベーションの変動に注目する本研究の理論的関心からは、日誌法を用いた調査方法は非常に有望であり、今後の更なる導入が期待される。また、近年の情報技術の進歩に伴い、日誌法そのものが実施可能性という観点からも大きく改良されている。残念ながら、無料で利用できる日誌ソフトがweb上で散見される英語圏と比べると、日本語を母語とする我々にとっては十分な環境が整っているとはいえない。この点、本研究で提示された変動要因のカテゴリーを基に、構造化された日誌の作成やモチベーションのダイアリーログを支援するツールの開発が見込まれる。

6.2 調査の限界と今後の課題

本研究は上記のような意義を有すると考えられるが、同時に調査上の問題点も有している。本研究で報告された調査結果は少数サンプルに基づいており、個人の特性に多く影響を受けている可能性がある。先行研究では、マネジャーの日常行動に関する研究で日誌法を用いてきたが、その領域では他職種にまたがる100人程度に対する調査が必要であることが指摘されている (Stewart, 1965)。また、調査期間が3週間と限定的であることから、変動の形状の把握という観点からも限界があると考えられる。今後、日誌法の実施を容易にする支援ツールなどの洗練を通じて、すでに述べた幾つかの論点を扱うためのより大規模な調査のデザインが求められるだろう。

またデータの収集方法にも改良すべき点がある。本研究で用いた調査法は既に述べたように調査協力者に対して、「本日のやる気について7点尺度で自己評価してもらおう」というものであった。つまり本研究では、仕事量の評価からモチベーションを類推したり、満足度をモチベーションの大体尺度として用いたりするよりも、日常語である「やる気」について個人に直接的に問う方法が最も適切であると考えて上記の方法を採用している。これまでのモチベーション研究でも、調

査協力者本人に対して「自分自身が仕事に対してどの程度の意欲をもっていると思うか」というような質問に対して自己評価を求めるという方法は用いられてきたが（例えば、西田,1977）、より適切な質問項目の開発を行う必要があるだろう。

データ収集に関する問題については、これに加えて、日誌法という方法論を用いる上での特徴的な問題点が指摘できる。本研究のように数週間に渡って同一の協力者に回答を求める日誌法の場合、協力者が回答することに慣れてくることや、それを通じて回答に変化が生じることが指摘されている（Bolger, Davis & Rafaeli, 2003）。それゆえ、日誌法を用いて得られた結果の解釈については、この点を考慮に入れる必要があるだろう。

ただし、このような「介入（intervention）」の効果をもたらす日誌を、訓練や学習を促すツールとして積極的に捉える見解もある（Stewart, 1968; Cranton, 1992）。日誌法を用いた介入を通して、実践家としての従業員が自身のモチベーションの変動について自己観察する機会を提供すると考えれば、このような自己観察を通じてモチベーションの自己調整を促進するとも考えられる。その意味では、日誌法を基にしたデイリーログ法による、本研究の取り組みは自己調整を促進するという点で人材育成・人材開発に対して間接的ながらも貢献する可能性がある。それゆえ、今後の研究ではこの点について、必ずしも日誌法の持つ短所と捉えるのではなく、日誌法の持つ特長とし、介入を伴うリサーチの長所に注目した利用が有効であると考えられる。

付録1 デイリーログ法で用いた質問票のサンプル

<仕事上でのモチベーションについて>

- 問1 本で行った仕事の質や量を振り返り、本日の仕事の成果は何点ですか？
“0”をあなたの平均的な仕事の成果とし、“+3”～“-3”の中で自己採点して下さい。
- 問2 本日の仕事を振り返り、「仕事の成果に影響のあった出来事」について、簡単に記述してください。
- 問3 問2で記述して頂いた出来事について、なぜそう思うのか、その理由について、簡単に記述

して下さい。

- 問4 本日の仕事を振り返り、「やる気の上がった出来事」について、簡単に記述してください。
- 問5 問4で記述して頂いた出来事について、なぜそう思うのか、その理由について、簡単に記述してください。
- 問6 本日の仕事を振り返り、「やる気の下がった出来事」について、簡単に記述してください。
- 問7 問6で記述して頂いた出来事について、なぜそう思うのか、その理由について、簡単に記述してください。
- 問8 本日の仕事を振り返り、ご自身で「仕事のやる気の総合点」をつけるならば、何点だと思いますか？
“0”をあなたの平均的なやる気とし、“+3”～“-3”の中で自己採点して下さい。

付 記

本研究は、株式会社エイブルワーク社長の佐藤栄哲氏と金井壽宏先生（神戸大学）を中心に高橋潔先生（神戸大学）、開本浩矢先生（兵庫県立大学）と共同で行った調査プロジェクトの一部である。上記のメンバーからは調査の企画・実施段階から多くの助言を頂いた。また本研究は第11回経営行動科学学会における発表論文に当日頂いたコメントを受けて加筆修正したものである。司会の開本浩矢先生をはじめ、フロアからも有益なコメントを頂いた。最後に、匿名のレフェリーからも、有益・かつ貴重なご指摘をいただいた。この場を借りて謝意を表したい。

参考文献

- ・ Amabile, T. M. & Klamer, S. J. (2007). Inner work life: Understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 85, 72-83.
- ・ 有山正孝 (1970). 「振動・波動」裳華堂.
- ・ Bolger, N., Davis, A. & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Reviews of Psychology*, 54, 579-616.
- ・ Cranton, P. A. (1992). Working with adult learners, Wall & Emerson. (入江 直子・豊田千代子・三輪建二 訳「大人の学びを拓く 自己決

- 定と意識変容をめざして」 鳳書房, 2005.)
- ・ Geroge, J. M. & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management*, 26, 657-684.
 - ・ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*, NewYork: Wiley
 - ・ Humphrey, S. E., Nahrgang J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic of the summary and theoretical extension work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
 - ・ 井尻昭夫 (1989). 「モチベーションと日本の経営」『経営学論集』, 59, 264-268.
 - ・ Kanfer, R. (1995). Motivation. In N. Nicholson, R. D. Schuler, & A.H. Van de Ven (Eds.), *Organizational Behavior-Dictionaries*, Blackwell Publishers, 330-336.
 - ・ Latham, G. (2006). *Work motivation: History, theory, research, and practice*: Sage Pubns. (金井壽宏監訳, 依田卓巳訳「ワーク・モチベーション」NTT出版, 2009.)
 - ・ Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the 21st century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
 - ・ Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York Harper & Brothers. (小口忠彦監訳「人間性の心理学」産業能率大学短期大学出版部, 1971)
 - ・ Mitchell, T. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (19, 57-149). Greenwich, CT: JAI Press.
 - ・ 西田耕三 (1977). 「なにが仕事意欲を決めるか」白桃書房.
 - ・ Parker, S. K. & Wall, T. (1998). *Job and Work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Sage Publications.
 - ・ Pinder, C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*, Glenview, Ill.: Scott Foresman & Co.
 - ・ 坂下昭宣 (1985). 「組織行動研究」白桃書房.
 - ・ Steers, R., Mowday, R., & Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387.
 - ・ Stewart, R. (1965). The use of the diaries to study managers' job. *The Journal of Management Studies*, 2, 228-235.
 - ・ Stewart, R. (1968). Diary keeping as a training tool for managers. *The Journal of Management Studies*, 5, 295-303.
 - ・ 田尾雅夫 (1987). 「仕事の革新」白桃書房.
 - ・ 森永雄太 (2008). 「モチベーションのマネジメントに関する理論的検討」『六甲台論集－経営学編－』, 55, 119-134.
 - ・ 森永雄太・佐藤栄哲・金井壽宏 (2008). 「仕事意欲の2要因理論についての発見的追試-臨界事象法の適用」『国民経済雑誌』, 198, 1-19.
 - ・ 八木陽一郎 (2007). 「チーム的状况における内発的動機づけと創造性」『経営行動科学』, 20, 75-83.
- ○ ○
- 1) 今日最も、精緻に体系化されたプロセス理論であるときみなされている期待理論においても、複数回の測定を伴う研究は少ない。一部の研究では、2時点以上による測定結果を用いて因果テストを行おうとする「クロス・ラグ・パネル相関分析」を用いるものも行われているが、そのような方法論も調査実施上の困難さからそれほど多くは行われてはいない (坂下, 1985)
 - 2) このような職務特性への過度の焦点化を反省し、Parker & Wall (1998) や Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007) では、人間関係を含むその他の要因に改めて注目する必要があることを指摘している。その意味では、モチベーション変動に関する先行研究も Parker & Wall や、Humphrey, Nahrgang & Morgeson らの主張を支持するデータを提供しているといえる。
 - 3) 回答忘れが生じた場合、電話・メールあるいは直接の声かけによってその日のうちに回答するよう、再度依頼した。しかしながら、リマイ

- ンド・コールを行ったにもかかわらず返信がないケースも一部の回答者には見られた。
- 4) 本研究においては、「モチベーション」の訳語に当たる言葉を「やる気」として、意味を区別することなく用いている。調査の実施に当たっては、より日常語に近い言葉であることを考慮して「やる気」という言葉を用いて実施した。
 - 5) 付録1にあるように、調査にあたっては、通常の値を0と想定したうえで毎日の値を+3~-3の7点尺度で回答するように求めた。集計に際して1~7点に振り替えた上で分析を行っている。
 - 6) 満足の測定に関しては、実施2週目から追加的に行われたため、10日間のみ測定となっている。
 - 7) 本研究では、上昇と下降の線分にはさまれた頂点もしくは線分を、「波」としてのカウントの対象とした。
 - 8) この他、言及数の多かった項目として体調に関わる言及と天候に関わる言及である。これら2つを合わせた小カテゴリーの言及割合は全体の10.9%に及び、33のカテゴリーのうち2番目に言及の多いカテゴリーであった。このような要因について既存研究は十分に扱ってこなかったが、モチベーションの自己調整という観点からは今後併せて検討する必要性を示唆する結果であるともいえる。
 - 9) 他者刺激とは「他者から一方的に刺激を受けた」と考えられる言及に対して付された。また、ここでいう人間関係には相互作用を伴わない言及も含む。例えば「B君が一心不乱に仕事に取り組む姿を見て、自分ももっと真剣にせねばならぬと思った。」(12月7日Nさん)などがこの項目にコーディングされた。この点Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)では、他人の達成を見ることで好感情を得たというような事象については、「達成」のカテゴリーに分類している。
 - 10) ここでの集計に際しては、仕事内容と仕事遂行および人間関係以外の要因をまとめてその他と分類した。その理由は、詳細な項目については、グループによって言及がないものが多く、集計する意味が希薄だと考えたからである。したがって、その他項目についての各グループにおける細かい特徴について本文中で言及することにした。
 - 11) 既に触れたように、Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)と本研究ではコーディング時の分類そのものが異なる点がある。その意味では最終的な生成された大カテゴリーの内容は部分的に異なるものであることがいえる。このような違いが得られた結果に与えた影響も無視はできないといえる。