

自分と周囲の温度差による組織コミットメント ーワークモチベーションに着目してー

指導教員名： 西村 孝史

氏名： 鈴木 大吾

枚数： 19 枚

自分と周囲の温度差による組織コミットメント ーワークモチベーションに着目してー

名 前 鈴木 大吾

要約

組織と個人の温度差に注目したぬるま湯的組織という研究がある。本研究では、既存のぬるま湯的組織の研究を参考に、ワークモチベーションを用いて自分と周囲の人の温度差に着目して研究していく。初めに、自分の達成志向モチベーションが情動的コミットメントに正の影響を与えることを明らかにした。次に、自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーションの温度差ごとにサンプルを分け、それぞれの群の情動的コミットメントの平均値を比較した。また、自分の達成志向モチベーションの情動的コミットメントへの影響に、周囲の協力志向モチベーションがどのように影響するかを検証した。結果、自分の達成志向モチベーションが高い場合、周囲の協力志向モチベーションよりも達成志向モチベーションが高い方が情動的コミットメントを高めることが明らかになった。

キーワード：ぬるま湯的組織、ワークモチベーション、情動的コミットメント

目次

I. 問題意識

II. 既存研究

1. 多面的ワークモチベーション
2. 組織コミットメント
3. ぬるま湯的組織

III. 仮説の導出

IV. 調査方法

1. 調査対象・期間
2. 質問項目

V. 分析

1. 天井・床効果・因子分析・相関分析
2. 単回帰分析
3. 平均値の差の検定
 - 3-1. 自分の達成志向モチベーションと周囲の人の達成志向モチベーション
 - 3-2. 自分の達成志向モチベーションと周囲の人の協力志向モチベーション

VI. 考察

VII. インプリケーションと今後の課題

VIII. 参考文献

I. 問題意識

バブル崩壊後から、日本企業では、若手の離職・転職が増加し、終身雇用システムが崩壊しつつある。厚生労働省が毎年公表している「新規学卒者の離職状況」によると、新規学卒就職者の3年以内の離職率は、1990年代前半は20%代で推移していたのに対し、2018年では31.8%である。こうした傾向が強まっていけば、企業の人材確保は困難になり、人事管理に大きな影響を及ぼすであろう。そのため、欧米では、高い業績を生み出す（生み出す可能性のある）「優秀な従業員」をいかに組織に定着させ、その従業員の貢献をどのように促すかは、人事管理において重要な問題となっている。従来の「優秀な従業員」は、企業に競争優位をもたらす才能のある人材と捉えられている。しかし、私は仕事に対する熱量（以下ワークモチベーション）が高い人材もまた、組織において重要な人材であると考え。なぜならワークモチベーションは、組織成果に正の影響を与える職務パフォーマンスや組織コミットメントに対して正の影響を与えることが明らかになっているからだ。浅井(2004)では組織コミットメントに対しワークモチベーションが正の影響を与えることが示されており、池田・森永(2017)ではワークモチベーションの側面の1つである達成志向モチベーションが職務パフォーマンスに正の影響を与えることが示されている。ワークモチベーションは与えられた職務を精力的に遂行する、あるいは目標を達成するために頑張り続けるなど、組織の成員が何かに向けて行動しているダイナミックな状態を表す概念(池田・森永, 2017)であり、仕事への熱量の差に着目する本研究で使用することは適当であると言えるだろう。本研究ではこのようなバブル崩壊後からの時代背景に基づき、熱量をワークモチベーションとして捉えて、研究を進めていく。

私は、高いワークモチベーションをもって仕事がしたいのに、周りの人はそこまでワークモチベーションを持っていないといった自分と周囲の人との差を感じて、自分のワークモチベーションが落ちてしまい、業務に身が入らなくなった経験がある。従業員のワークモチベーションが高いと組織に正の影響を及ぼすことは明らかである。しかし、せっかく自分のワークモチベーションが高いにもかかわらず、周囲の人と差がある場合、それが不満となり組織への愛着心が低くなることや組織を辞めてしまうこと、ワークモチベーションを低い人に合わせてしまうことがある。逆に、自分のワークモチベーションが高く、周囲の人のワークモチベーションも高いといつも以上の力が発揮できたり、その組織への愛着心が高まったりするであろう。したがって、組織への愛着心には自分のワークモチベーションの高さだけでなく、周囲の人のワークモチベーションの高さが大きな影響を与える。本研究では、組織への愛着心を組織コミットメントの内、情動的コミットメントとして研究する。情動的コミットメントとは、個人の組織に対する心理的愛着(Bowlby, 1982)とされており、所属する組織に誇りを持つことや留まり続けることを示す概念である。竹内(2017)は、SHRM 研究における従業員モチベーションの役割について研究し、既存の実証研究で確認されているモチベーションに関連する HRM と態度・行動間の関係性の中で、内発的動機づけが情動的コミットメントに影響を与えることを示している。以上の理由より、情動的コミットメントはワークモチベーションの結果変数としてふさわしい。

類似した研究としてぬるま湯的組織(高橋, 1989)がある。ぬるま湯的組織とは、体温とシステム温の差の体感温度を用いて組織の不活性状態について研究したものである。体温とは、組織のメンバーが現状を打破して、変化をもたらそうとする意欲がどの程度あるのかを表す指数である。システム温とは、組織のシステムがメンバーの変化を受け止め、あるいは促す仕組み、制度にどの程度なっているかを表

す指数である。しかし、ぬるま湯的研究は、「個人」と「組織本体」の温度差に着目した概念であり、筆者の感じた周囲の人との温度差とは異なる。他の既存研究では、モチベーションの阻害要因に着目したもの(野々原ら, 2003)はあるものの、内容は部下と上司との関係であり、人と人のワークモチベーションの差に注目したものではない。また、実際に調査を進めていくうえで、一つの組織を全て捉えることは困難である。

そこで本稿では、「個人」と「他人」のワークモチベーションの差に着目して研究する。

II. 先行研究

1. 多面的ワークモチベーション

ワークモチベーションとは、Mitchell(1997)によると「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」と定義されている。池田・森永(2017)は、Barrick, Mitchell & Piotrowski(2002)らのワークモチベーションを3側面で測定したものに学習志向モチベーションを加えた4側面で測定している。1つ目が、割り当てられた職務を完遂しようとする達成志向モチベーション、2つ目が、同僚や他者よりもさらに高いレベルで職務を遂行しようとする競争志向モチベーション、3つ目が、同僚と協力しようとする協力志向的モチベーションである。4つ目が、自律的に知識や能力を学習しようとする学習志向モチベーションである。

本研究では達成志向モチベーションを「自分の熱量」として研究していく。なぜなら、達成志向モチベーションは、4側面の中で中核的な要素であり、課題が変化したとしても影響を受けづらいものである(池田・森永, 2017)からだ。上述した内、競争志向モチベーション、協力志向モチベーション、学習志向モチベーションは、特に同僚との競争や学習の必要性に関わる職務特性が変化すると、変動する性質をもっている。周囲のモチベーションにおいても達成志向モチベーションを用いるが、今回の対象がアルバイトのため、業務の性質上相互依存性が高いことが考えられるので、協力志向モチベーションを加えて研究していく。

ワークモチベーションは方向性、強度、持続性の3次元から構成されている(Kanfer, 1990)。方向性とは、目標をなぜ、どのように成し遂げるのかの明確性を意味する。強度とは、目標の実現に向けた努力や意識の高さを意味する。持続性とは、目標を追求・実現するために費やされる時間の長さや継続性を意味する。また、池田・森永(2017)は、ワークモチベーションの規定要因として、ビッグファイブなどのパーソナリティを示している。

Barrick, Mitchell & Piotrowski(2003)は、ワークモチベーション媒介モデルを掲示している。これは、複数の側面のワークモチベーションを取り上げたことに加えて、達成志向モチベーションを中核的に位置付け、そして職務特性に応じて異なる側面のワークモチベーションが喚起されるというダイナミックな心理プロセスを意味している。

2. 組織コミットメント

高木(2003)は組織コミットメントを、「個人と組織の関わりについて考える際、特に個人からの視点に着目した概念」と定義しており、個人の行動を予測する変数として、研究者から現場の人事に至るまで注目されている概念であると論じている。また、組織コミットメントは、年齢や勤続年数によって大きく変化する(鈴木, 2002)ことから、人間の長期的な心的エネルギーを意味する概念と捉えることがで

きる。現在最も広く受け入れられているのは、Allen & Meyer(1990)の提唱した3次元コミットメント尺度である。その3次元とは、組織への愛着を示す情動的コミットメント、主に経済的理由により組織に留まる継続的コミットメント、自分は組織に留まらなければならないといった、義務感・規範意識から生まれる規範的コミットメントである。本研究においては、問題意識で述べたように、自身の経験から経済的合理性や損得計算から離れた純粋な組織への愛着に着目するため、情動的コミットメントに焦点をあわせる。

情動的コミットメントの先行研究は多く存在している。Meyer et al. (2002)は、情動的コミットメントが職務満足やワークエンゲージメントに正の影響を与え、ストレスやバーンアウトなどに負の影響を与えることを示している。橋本ら(2010)は、集団凝集性の課題凝集性と成員凝集性がともに情動的コミットメントに正の影響を与えることが示している。また、高木(2003)によると、職場で良好な人間関係が情動的コミットメントを高めることが示されている。

3. ぬるま湯的組織

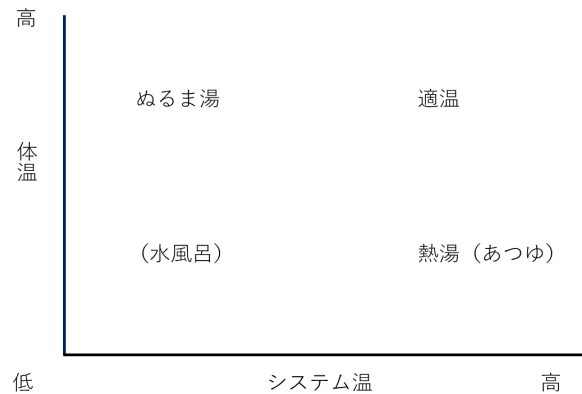
高橋(1989)は、組織と従業員の関係に注目し、ぬるま湯感と熱湯(あつゆ)感の概念を提示している。問題意識でも述べたように、これらは組織の変化性向と従業員の変化性向の差によって従業員が感じる体感温度を捉えようとするものである。変化性向とは、現状に満足せず、変化を求める傾向であり、人の変化性向を体温、組織の変化性向をシステム温と定義している。高橋は体感温度を以下の式で表している。

$$\text{体感温度} = \text{システム温} - \text{体温}$$

高橋(1989)は、職場の雰囲気やぬるいと感じる人の方が熱いと感じる人よりも体感温度が低いという体感温度仮説を日本企業を対象に実証している。以上のようなシステム温と体温の温度差の視点に基づき、高橋は湯かげん図を提示している(図表1)。活性化している状態は適温の状態であり、本来活性化していないと呼ぶべき状態は水風呂の状態であり、ぬるま湯の状態はどちらとも異なるため、組織の不活性化状態の典型ではないことを示した。

高橋(1990)では、体温・システム温と職務満足の関係について、体温が高くシステム温が高い場合のみ、組織として制御された昇進や給与のような外発的報酬を媒介することを示している。さらに、体温が高いとたとえシステム温が低くても、高い職務遂行によって自分自身に与える内発的報酬を媒介して職務満足に影響を及ぼすことも明らかにしている。村山(2010)では、若年層の熱湯感とリテンションに着目し、熱湯状態・ぬるま湯状態の組織に所属するメンバーの行動を整理することで、リテンション・マネジメントに新しい視点を加えている。本研究では、システム温を周囲の達成志向モチベーションに置き換え、組織の活性化状態を情動的コミットメントとして捉えて、湯かげん図を作成し、群ごとに情動的コミットメントに与える影響を比較していく。さらに、調査対象がアルバイトであるため、雇用側は、アルバイトの従業員の金銭的モチベーションが高く、達成志向モチベーションが低いという特徴を考慮してアルバイトに積極的に協力することで組織に留まらせることがある。それにより、職務を行う上で周囲の人の協力によって自分の達成志向モチベーションが変動することも考えられる。したがって、システム温に協力志向モチベーションも加えて検討していく

図表 1 高橋の湯かげん図



出典：高橋伸夫(1993)『ぬるま湯的経営の研究』

Ⅲ. 仮説の導出

図表 1 の高橋の湯かげん図を参考に、自分の達成志向モチベーションが高く、周囲の達成志向モチベーションも高い群を適温群、自分の達成志向モチベーションが低く、周囲の達成志向モチベーションも低い群を水風呂群、自分の達成志向モチベーションが高く、周囲の達成志向モチベーションが低い群をぬるま湯群、自分の達成志向モチベーションが低く、周囲の達成志向モチベーションが高い群を熱湯群として研究を進めていく。

若林(2003)は埋め込みアプローチと互酬性の関係について、企業が社会ネットワークに埋め込まれていると、価値・規範の形成・共有を進めて凝集性を生み出し、相互コミットメントが高まることを示している。自分の達成志向モチベーションが高い時に、周囲の達成志向モチベーションも高いことは相互の恩恵になるため、情動的コミットメントを高めると予測する。私は大学の部活動で自分と同じ熱量を持つ人に囲まれ、どの組織に所属した時よりも組織のために活動することができた。以上の先行研究と筆者の経験より、自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーションにギャップのない状態は、互酬性が強いと、情動的コミットメントは高いと考えた。これより仮説 1-1 をたてた。

【H1-1：適温群の情動的コミットメントはどの群よりも高い】

高橋(1989)は、水風呂群はメンバーもシステムも現状に甘んじることが体に染みついていると、危険な状態に気付かない可能性があるとして論じている。したがって、体感温度は適温群と同じで周囲とギャップのない状態であるが、自分も周囲も低い場合は、情動的コミットメントが高いとは考えにくいと、ギャップのある群(ぬるま湯群・熱湯群)と差がないと予測する。これより仮説 1-2 をたてた。

【H1-2：水風呂群の情動的コミットメントはぬるま湯群・熱湯群と情動的コミットメントに差がない】

体温とシステム温にギャップのある状態は、不安定な状態であるため、メンバーは安定した状態へシフトしようとする(高橋, 1997)。村山(2010)によると、バブル崩壊後の離職・転職の増加により、安定

した状態へのシフトのみならず、不安定な状態から脱出するための行動(離職・転職)が増加している。そのため、自分と周囲のモチベーションにギャップがある場合、組織への心理的愛着である情動的コミットメントは低くなる。問題意識でも述べたように私自身の経験として、周囲の熱量が高い場合では、愛着が薄れることはなかったが、自分の熱量が高かったにもかかわらず、周りの熱量が低かったため、その組織への愛着が薄れてしまったことがある。これらの先行研究と、筆者自身の経験より、仮説 1-3 をたてた。

【H1-3：ぬるま湯群の情動的コミットメントは熱湯群より低い】

本研究では、先行研究でも述べたように調査対象がアルバイトのため、自分と周囲の達成志向モチベーションに加えて、自分の達成志向モチベーションと周囲の協力志向モチベーションとの関係にも着目していく。厨子ら(2012)は、周囲のソーシャル・サポートは自分の組織コミットメントに正の影響を与えることを示している。ソーシャル・サポートとは、「ある人を取り巻く重要な他者(家族、友人、同僚、専門家など)から得られる様々な形の援助」である(久田, 1987)。協力志向モチベーションはワークモチベーションの内、同僚と協力しようとする側面である。これらのことから、周囲の人の支援があると、たとえ自分の達成志向モチベーションが低くても、自分の情動的コミットメントには高くなると考えた。これらのことより、仮説 2-1、2-2、2-3 をたてた。

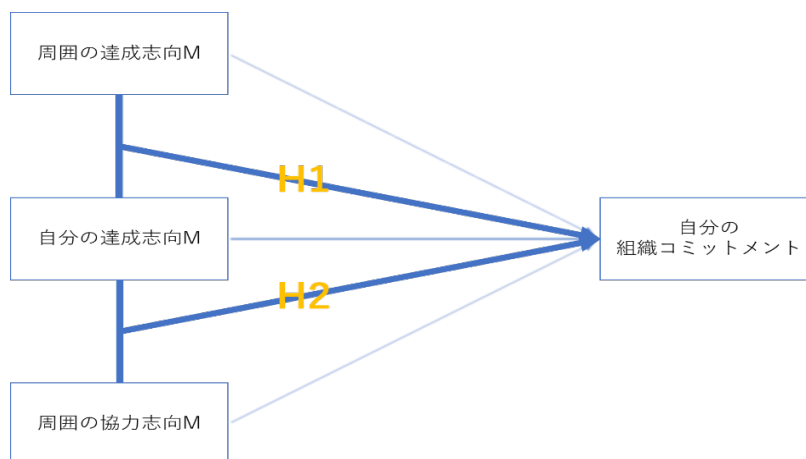
【H2-1：自分の達成志向モチベーションが高く、周囲の協力志向モチベーションも高い群の情動的コミットメントはどの群よりも高い】

【H2-2：自分の達成志向モチベーションが低く、周囲の協力志向モチベーションも低いと情動的コミットメントはどの群よりも低い】

【H2-3：自分の達成志向モチベーションが高く、周囲の協力志向モチベーションが低い群の情動的コミットメントは熱湯群より低い】

仮説をまとめたのが図表 2 である。

図表 2 仮説まとめ



IV. 調査方法

1. 調査対象・調査期間

調査はアルバイト経験のある人を対象とし、Google Form を用いた WEB アンケート調査を行った。対象者には並行して複数のアルバイトをしている者もいたが、最も長く勤めているアルバイトを想定するよう回答を求めた。また、現在アルバイトをしていない者についても過去に最も長く勤めていたアルバイトを想定するよう回答を求めた。

アンケートは 10 月下旬から 11 月上旬の 1 週間で、欠損値を除いたアルバイト経験者 150 名(男性 94 名、女性 56 名)から回収をすることができた。そのため、本研究で用いるサンプル数は合計 150 名である。

回答者の年齢は、10 代が 33 名、20 代が 113 名、30 代が 2 名、40 代が 2 名であり、回答者の約 75% が 20 代であった。業種は、飲食関係が 88 名、販売が 9 名、接客・サービスが 20 名、塾講師・家庭教師が 31 名、その他が 2 名であり、飲食関係が全体の約 60% を占める結果となった。

「自分の達成志向モチベーション-周囲の人の達成志向モチベーション」において、中央値「3.625-3.444」でサンプルを 4 つに分けると、「High-High」(適温)群が 39% (59 名)、「High-Low」(ぬるま湯)群が 17% (25 名)、「Low-High」(熱湯)群が 16% (24 名)、「Low-Low」(水風呂)群が 28% (43 名)であった。なお、中央値上のサンプルは全て High 群に分類した。

「自分の達成志向モチベーション-周囲の人の協力志向モチベーション」において、中央値「3.625-4.000」でサンプルを 4 つに分けると、「High-High」群が 42% (63 名)、「High-Low」群が 14% (20 名)、「Low-High」群が 11% (17 名)、「Low-Low」群が 33% (50 名)であった。なお、中央値上のサンプルは全て High 群に分類した。

2. 質問項目

達成志向モチベーションは、Barrick, Stewart & Piotrowski (2002) の 9 項目を用いた。教示文は「あなた自身のアルバイトでの行動についてお答えください。」とした。情動的コミットメントについては、Meyer & Allen (1993) の 5 項目を用いた。教示文は「あなた自身がアルバイト先に感じていることについてお答えください。」とした。協力志向モチベーションは、Barrick, Stewart & Piotrowski (2002) の 9 項目を用いた。周囲の人の達成志向モチベーションと協力志向モチベーションの教示文は、「アルバイト先の周囲の人の雰囲気についてお答えください。」とした。周囲の人は、「普段アルバイトで会話したり、指示を受けたり出したりする人」と定義し、周囲の人の達成志向モチベーション、協力志向モチベーションは、周囲の人がどのように感じているのか、回答者の主観で回答させた。どの項目についてもアルバイト向けに文言を変えた。どの項目についても尺度は「全くそう思わない」～「非常にそう思う」の 5 点尺度で行った。これらの質問の最大値は 5、最小値は 1 である。

上記の各尺度の他にコントロール変数として、性別・年齢・業種・従業員規模・正社員数・時給・シフト数・勤務時間・役職・勤務期間を尋ねた。年齢は 10 代、20 代、30 代、40 代と 10 年単位で区切った。

V. 分析

本研究では、4 段階に分けて分析を行う。第 1 段階では、天井・床効果を確認し、因子分析で変数を

作成し、相関分析を行うことで使用する変数間の関係を明らかにする。第2段階では、自分の達成志向モチベーションから情動的コミットメントに与える影響を検討する。第3段階では、自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーション、自分の達成志向モチベーションと周囲の協力志向モチベーションが情動的コミットメントに与える交互作用効果について検討する。第4段階では、自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーション、自分の達成志向モチベーションと周囲の協力志向モチベーションを、それぞれ回答の中央値で「High-High」「High-Low」「Low-High」「Low-Low」に分け、自分の情動的コミットメントに与えている影響の差を明らかにしていく。

1. 天井・床効果・因子分析・相関分析

自分の達成志向モチベーション 9 項目のうち、「自分の仕事をより効率的に行う方法を考えている。」について天井効果が見られたため、本研究では用いないこととした。残りの 8 項目について因子分析最尤法プロマックス回転を行った(図表 3)。達成志向モチベーションは、先行研究通り 1 つにまとまった。その後、信頼性分析を行うと、クロンバックの α 係数=0.901(平均値 3.593, 標準偏差 1.037)であった。

情動的コミットメント 5 項目について因子分析最尤法プロマックス回転を行った(図表 4)。情動的コミットメントも、先行研究通り 1 つにまとまった。その後、信頼性分析を行うと、クロンバックの α 係数=0.896(平均値 3.195, 標準偏差 1.217)であった。

周囲の人の達成志向モチベーションには、自分の達成志向モチベーションと同様の 9 項目を、主語を周囲の人にして使用した。その 9 項目について因子分析最尤法プロマックス回転を行った(図表 5)。周囲の人の達成志向モチベーションも先行研究通り、1 つにまとまった。その後、信頼性分析を行うと、クロンバックの α 係数=0.922(平均値 3.481, 標準偏差 0.936)であった。

周囲の人の協力志向モチベーション 9 項目について、因子分析最尤法プロマックス回転を行った。(図表 6)周囲の協力志向モチベーションも、先行研究通り 1 つにまとまった。その後、信頼性分析を行うと、クロンバックの α 係数=0.921(平均値 3.869, 標準偏差 0.943)であった。

コントロール変数には、①女性を 1、男性を 0 とする「性別ダミー」、②年齢 10 代から 60 代以上の回答者を 1 から 6 とする「年齢カテゴリー」、③アルバイト先が飲食関係の回答者を 1、それ以外の回答者を 0 とする「飲食ダミー」、④従業員数が 10 人未満から 40 人以上までの回答者を 1 から 5 とする「規模」、⑤普段支持を受けたり出したりする正社員の数 1 人から 8 人以上の回答者を 1 から 8 とする「正社員数」、⑥時給 900 円未満から 1200 円以上までの回答者を 1 から 5 とする「時給」、⑦週 1 日未満から週 5 日以上までの回答者を 1 から 6 とする「シフト日数」、⑧1 日の平均勤務時間が 1 時間未満から 9 時間以上までの回答者を 1 から 6 とする「勤務時間」、⑨アルバイト先で役職についている回答者を 1、それ以外を 0 とした「役職ダミー」⑩勤務期間が 1 カ月未満から 1 年以上までの回答者を 1 から 13 とする「勤務期間」の 10 変数を使用した。

作成した各合成変数と分析に使用したコントロール変数の関係性を明らかにするために相関分析を行った(図表 7)。情動的コミットメントについて、自分の達成志向モチベーションに 0.619 の正の相関が有意確率 1%水準で認められた。また、周囲の達成志向モチベーションについて周囲の協力志向モチベーションに 0.381 の正の相関が有意確率 1%水準で認められた。他の変数との相関では、自分の達成志向モチベーションは性別ダミー、正社員数、シフト、勤務時間、役職ダミーと正の相関がみられた。情動的コミットメントは、性別ダミー、シフト、役職ダミーと正の相関がみられた。

図表 3 自分の達成志向モチベーションの因子分析・信頼性分析

質問項目	因子1
自分の仕事を完遂するまで粘り強く取り組んでいる。	.874
自分の仕事を全うするまで、諦めることなく取り組んでいる。	.828
自分の仕事を全うするまで、気を抜かずに仕事に取り組み続けている。	.812
自分に与えられた仕事を完遂することに大きな意義を感じて、仕事に従事している。	.778
仕事を全うするために、ひたむきな気持ちで取り組んでいる。	.745
少しでも多くの仕事を果たしたいという気持ちを持って挑戦している。	.640
仕事を達成するために業務の優先順位を自分なりに掲げている。	.596
自分の仕事を果たすことが、同僚や職場にどのように貢献するかを理解している。	.592
クロンバック α	.901

図表 4 情動的コミットメントの因子分析・信頼性分析

質問項目	因子1
私はアルバイトの一員として仕事をすることに誇りを持っている。	.906
私はアルバイト先に愛着を感じている。	.819
私はアルバイト先に対して、感謝の気持ちを持っている。	.805
私は「アルバイト先という家族」の一員であると思っている。	.758
アルバイト先は、私にとって真面目に働こうと思える場所である。	.703
クロンバック α	.896

図表 5 周囲の達成志向モチベーションの因子分析・信頼性分析

質問項目	因子1
周囲の人は、それぞれに与えられた仕事を完遂することに大きな意義を感じて、仕事に従事する雰囲気である。	.872
周囲の人は、それぞれの仕事を全うするまで、諦めることなく取り組んでいる。	.849
周囲の人は、それぞれの仕事を全うするまで、気を抜かずに仕事に取り組む雰囲気である。	.826
周囲の人は、それぞれの仕事を完遂するまで粘り強く取り組む雰囲気である。	.805
周囲の人は、少しでも多くの仕事を果たしたいという気持ちを持って挑戦する雰囲気である。	.788
周囲の人は、仕事を全うするために、ひたむきな気持ちで取り組む雰囲気である。	.772
周囲の人は、自分の仕事を果たすことが、同僚や職場にどのように貢献するかを理解している。	.729
周囲の人は、仕事を完遂するために業務の優先順位をそれぞれ掲げている。	.583
周囲の人は、自分の仕事をより効率的に行う方法を考える雰囲気である。	.556
クロンバック α	.922

図表 6 周囲の協力志向モチベーションの因子分析・信頼性分析

質問項目	因子1
他の同僚や私とよい関係を築こうとしている。	.902
アルバイト先の皆と仲良くする雰囲気である。	.855
他の同僚や私と今以上に互いに協力し合えるように取り組む雰囲気である。	.846
他の同僚や私と協力して仕事ができるように、気を配っている。	.816
他の同僚や私と仲良くなると、嬉しそうである。	.797
この職場の一員でありたいという気持ちを持って仕事に取り組む雰囲気である。	.744
工作中、なぜ同僚と協力する必要があるか自覚している雰囲気である。	.589
クロンバック α	.921

図表 7 相関分布

	平均値	標準偏差	クロンバックα	性別d	年齢d	飲食d	規模	正社員数	時給	シフト	勤務時間	役職d	勤務期間	自組織コミ	自達成M	周達成M	周協力M
性別d	0.373	0.485		1.000													
年齢カテゴリ	1.820	0.506		.112	1.000												
飲食d	0.587	0.494		.228 **	.130	1.000											
規模	1.773	1.031		.103	.101	-.039	1.000										
正社員数	2.713	1.833		-.067	.060	-.080	.175 *	1.000									
時給	3.187	1.058		-.124	-.150 *	-.160 *	.076	.132	1.000								
シフト	2.513	0.857		.214 **	.261 **	-.172 *	.125	.146 *	-.114	1.000							
勤務時間	3.460	0.917		.245 **	.266 **	-.378 **	.196 *	-.029	-.165 *	.125	1.000						
役職d	0.227	0.420		.142 *	.193 *	.066	.228 **	-.011	.025	.178 *	.320 **	1.000					
勤務期間	11.240	3.250		.241 **	.427 **	.071	.119	-.107	-.247 **	.182 *	.226 **	.270 **	1.000				
自組織コミ	3.195	1.023	.896	.331 **	-.059	.001	.038	.091	-.041	.141 *	.126	.159 *	.061	1.000			
自達成M	3.593	0.799	.901	.304 **	-.073	.078	.133	.138 **	.035	.159 *	.216 **	.232 **	-.050	.619 **	1.000		
周達成M	3.481	0.736	.922	.148 *	-.161 *	-.030	.126	.252 **	.085	-.014	-.090	.055	-.004	.506 **	.526 **	1.000	
周協力M	3.869	0.779	.921	.252 **	-.026	.127	.132	.092	-.127	.174 *	.194 *	.168 *	.126	.627 **	.431 **	.381 **	1.000

** p < .01, * p < .05, + p < .10 なお、有意な結果が見られた相関係数は色を変えて表示している

2. 重回帰分析

仮説 1 と仮説 2 を検証するにあたり、自分の達成志向モチベーションが情動的コミットメントに与える影響を検討するために、自分の達成志向モチベーションを独立変数、自分の情動的コミットメントに従属変数とした重回帰分析を行った。コントロール変数には性別ダミー、時給、シフト、勤務時間を使用した(図表 8)。図表 8 の step1 より、自分の達成志向モチベーションが自分の情動的コミットメントについて 0.434 の 1%水準で有意な正の影響を与え、性別ダミーも 10%水準で有意な正の影響を与えている。

図表 8 の step2 において、3 つのモチベーションの作用を含めた重回帰分析を行った。周囲の達成志向モチベーションと自分の達成志向モチベーション、周囲の協力志向モチベーションと自分の達成志向モチベーションのどちらの交互作用も有意ではなかった。

図表 8 自分の達成志向モチベーション、周囲の達成志向モチベーション、周囲の協力志向モチベーションが情動的コミットメントに与える影響の重回帰分析

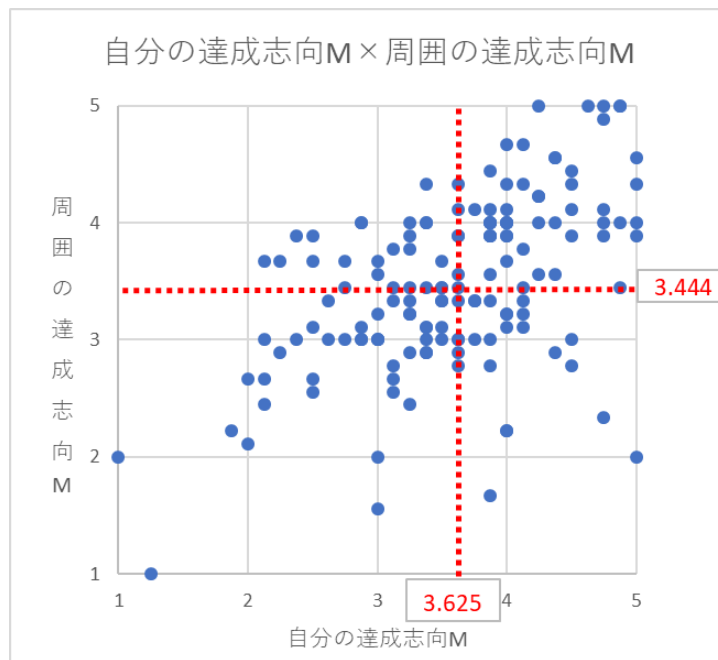
変数名	Step1		Step2	
	情動的コミットメント		情動的コミットメント	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
性別 d	0.238 +	0.127	0.248 +	0.129
時給	-0.008	0.055	-0.013	0.055
シフト	0.000	0.069	0.006	0.069
勤務時間	-0.045	0.067	-0.040	0.067
自分の達成志向M	0.434 **	0.092	0.477 **	0.097
周囲の達成志向M	0.218 *	0.096	0.211 *	0.097
周囲の協力志向M	0.525 **	0.085	0.494 **	0.092
自分の達成志向M×周囲の達成志向M			0.125	0.083
自分の達成志向M×周囲の協力志向M			0.013	0.104
切片	3.195	0.056	3.153	0.063
F値	27.116		21.557	
Adjust R ²	.572 **		.581 **	

** p < .01, * p < .05, + p < .10

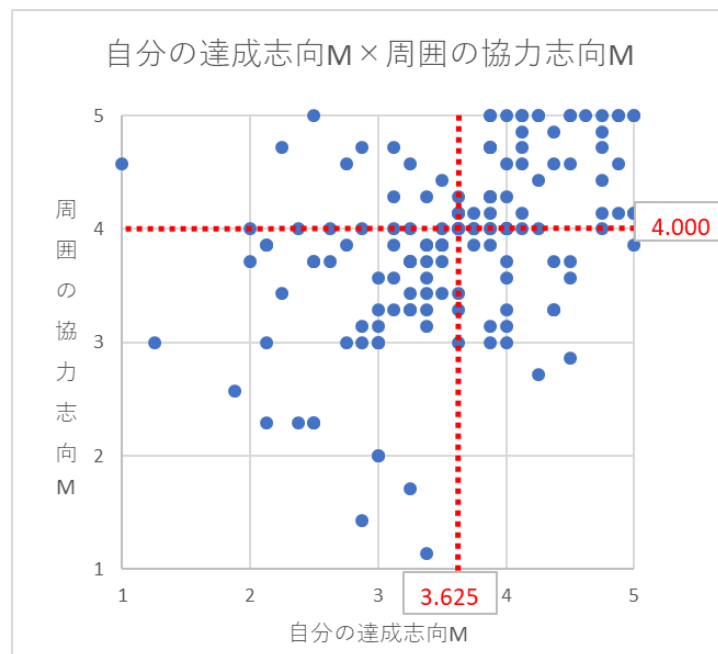
3. 平均値の差の検定

交互作用効果は確認できなかったが、仮説 1 と仮説 2 を検証するために自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーション、自分の達成志向モチベーションと周囲の協力志向モチベーションをそれぞれの中央値で、「High-High」「High-Low」「Low-High」「Low-Low」群に分けて、情動的コミットメントの平均値の差を比較した。

図表 9 自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーションの散布図



図表 10 自分の達成志向モチベーションと周囲の協力志向モチベーションの散布図



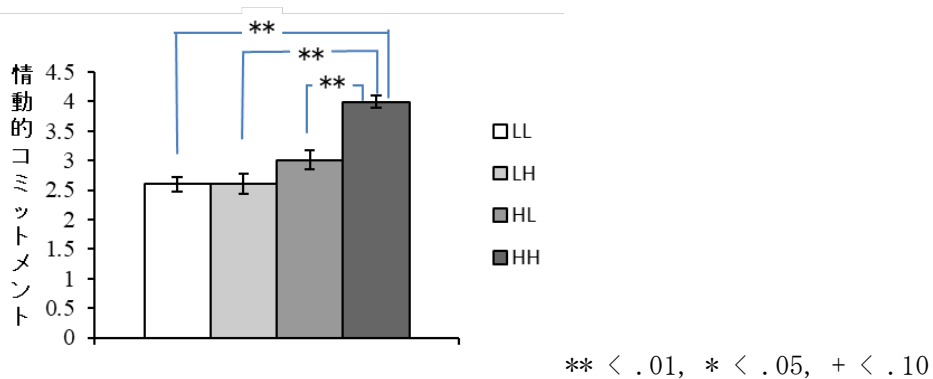
3-1. 自分の達成志向モチベーションと周囲の人の達成志向モチベーション

「High-High」(適温)群の平均値は 3.993、「High-Low」(ぬるま湯)群の平均値は 3.008、「Low-High」(熱湯)群の平均値は 2.600、「Low-Low」(水風呂)群の平均値は 2.600 であった。「High-High」「High-Low」「Low-High」「Low-Low」の間で、情動コミットメントについて平均値の差の検定を行った(図表 11)。「High-High」と「High-Low」、「High-High」と「Low-High」、「High-High」と「Low-Low」の間において 1%水準で有意な差が見られたが、他は見られなかった。この結果より、H1-1 は支持され、H1-2 は支持され、H1-3 は棄却された。

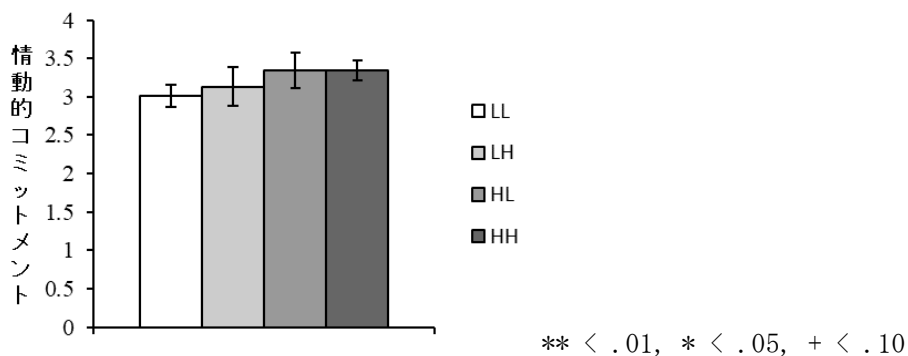
3-2. 自分の達成志向モチベーションと周囲の人の協力志向モチベーション

「High-High」群の平均値は 3.349、「High-Low」群の平均値は 3.340、「Low-High」群の平均値は 3.129、「Low-Low」群の平均値は 3.016 であった。「High-High」「High-Low」「Low-High」「Low-Low」の間で、情動コミットメントについて平均値の差の検定を行った(図表 12)。どの項目についても有意な差は見られなかったことから、H2-1、H2-2、H2-3 はすべて棄却された。

図表 11 「自分の達成志向モチベーション-周囲の人の達成志向モチベーション」における「High-High」(適温)群「High-Low」(ぬるま湯)群「Low-High」(熱湯)群「Low-Low」(水風呂)群による情動コミットメントの平均値の比較

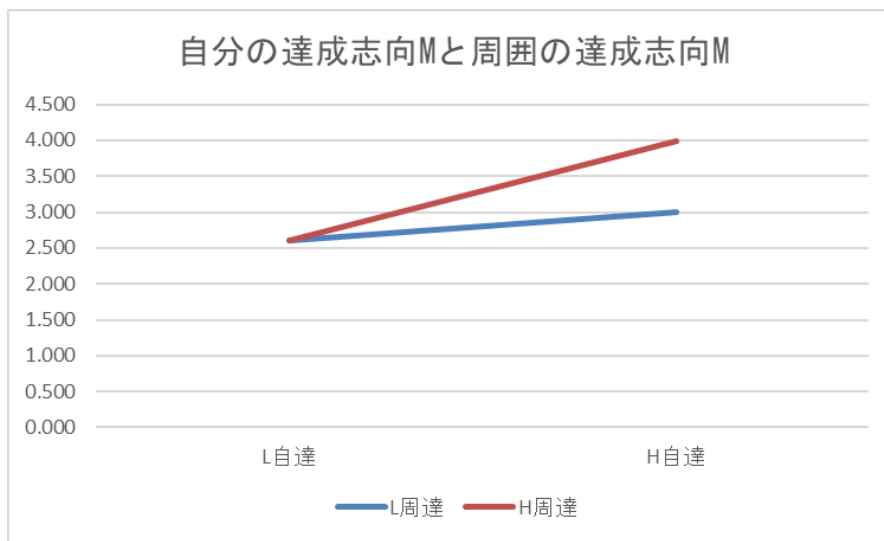


図表 12 「自分の達成志向モチベーション-周囲の人の協力志向モチベーション」における「High-High」群「High-Low」群「Low-High」群「Low-Low」群による情動コミットメントの平均値の比較

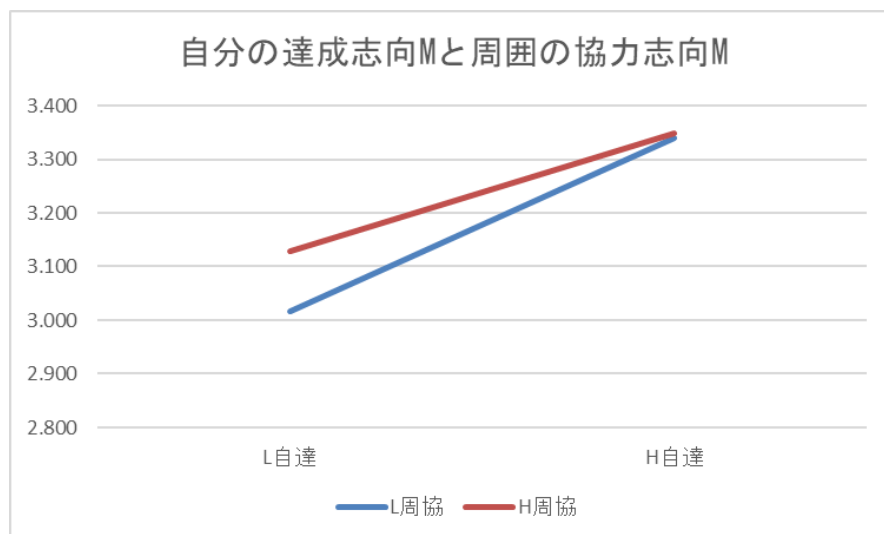


交互作用効果と平均値の有意な差は一部しか見られなかったが、自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーションの温度差、自分の達成志向モチベーションと周囲の協力志向モチベーションの温度差による情動的コミットメントの平均値を比較した(図 13・図 14)。この結果、二つの点が明らかになった。第一に、自分の達成志向モチベーションが高い場合は、達成志向モチベーションが高い方が協力志向モチベーションよりも情動的コミットメントを高める。第二に、自分の達成志向モチベーションが低い場合は、協力志向モチベーションが高い方が達成志向モチベーションよりも情動的コミットメントを高める。

図表 13 自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーションの温度差における情動的コミットメントの変化



図表 14 自分の達成志向モチベーションと周囲の協力志向モチベーションの温度差における情動的コミットメントの変化



VI. 考察

仮説の考察

【H1-1：適温群の情動的コミットメントはどの群よりも高い】

H1-1 は支持された。自分のモチベーションが高く、周囲のモチベーションも高い状態、つまり適温の状態の人は、ぬるま湯、熱湯、水風呂の状態よりも組織への愛着が高い。仮説の通り、周囲の達成志向モチベーションが高いことがその人にとっての恩恵となり情動的コミットメントを高めている。また、Mitchell & Piotrowski (2003) では、達成志向モチベーションが業務特性に応じて、競争志向モチベーションや協力志向モチベーションが喚起され、職務パフォーマンスに正の影響を及ぼしていることが示されている。このことから、本研究においても自分の達成志向モチベーションが情動的コミットメントに正の影響を与えることに加え、周りの達成志向モチベーションが高いと、競争心が芽生える、協力し合うといった気持ちが喚起され、情動的コミットメントが高くなっていることが考えられる。

【H1-2：水風呂群の情動的コミットメントはぬるま湯群・熱湯群と情動的コミットメントに差がない】

H1-2 は支持された。仮説の通り、自分も周囲も達成志向モチベーションが低い場合は、体感温度が適温と同じため、情動的コミットメントはぬるま湯群、熱湯群と差が生じない。ただし、高橋 (1989) でもあるように、水風呂群は自分も周囲もモチベーションが低く、周りも自分が仕事を全うしないことを肯定しているだけでなく、自分も仕事を全うしないことが染みついており、その問題に気付いていないため、危険な状態であると考えられる。

【H1-3：ぬるま湯群の情動的コミットメントは熱湯群より低い】

H1-3 は棄却された。重回帰分析で達成志向モチベーション単体から情動的コミットメントに有意な正の影響であることを踏まえると、周囲の達成志向モチベーションと温度差があっても、情動的コミットメントには差が生じないことが考えられる。アルバイトでは、集団で切磋琢磨し仕事を完遂するというよりも、与えられた仕事を確実にこなすことが求められるため、周囲とのモチベーションに差があっても、情動的コミットメントは変化しないと考えられる。

【H2-1：自分の達成志向モチベーションが高く、周囲の協力志向モチベーションも高い群の情動的コミットメントはどの群よりも高い】

【H2-2：自分の達成志向モチベーションが低く、周囲の協力志向モチベーションも低いと情動的コミットメントはどの群よりも低い】

【H2-3：自分の達成志向モチベーションが高く、周囲の協力志向モチベーションが低い群の情動的コミットメントは熱湯群より低い】

H2-1、H2-2、H2-3 は棄却された。自分の達成志向モチベーションは、周囲の協力モチベーションの高低にかかわらず、情動的コミットメントに差が見られない。この理由として、2 点が考えられる。1 つ目が、アルバイトの特徴である。周囲の協力志向モチベーションの平均値が 3.869 と高い値を示すように、仕事を進行するにあたり、周囲と協力する必要があるアルバイトの特徴が表れたのであろう。今回、業種の回答の約 60% が飲食関係であったためこのような結果になったと考えられる。2 つ目が、時間である。Mitchell & Piotrowski (2003) によると相互依存性が高まると、協力志向モチベーションが呼び起

こされる。また、池田・森永(2017)では、相互依存性が高まるには、短期間であると急に同僚に対して協力を申し出ることへのためらいが生じるなど時間も関係していると論じている。今回は回答者の約80%が半年以上勤務していたため、協力志向モチベーションが高まるのに十分な時間が経過していたと考えられる。以上の2点より、自分の達成志向モチベーションにかかわらず、協力志向モチベーションが高まり、情動的コミットメントに差が見られなかった可能性がある。

結果の考察

仮説の検証において、有意な差はほとんど見られなかったが、自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーションの温度差、自分の達成志向モチベーションと周囲の協力志向モチベーションの温度差による情動的コミットメントの平均値を比較した結果について考察を行う。

【自分の達成志向モチベーションが高い場合は、周囲の達成志向モチベーションが高い方が協力志向モチベーションよりも情動的コミットメントを高める。】

高橋(1990)では、体温とシステム温が高いと外発的報酬が高められ、職務満足に正の影響を及ぼすことが示されている。さらに、Mathieu & Zajac(1990)では職務満足が高いほど、組織に対するコミットメントが高くなることが示されている。厚生労働省が平成 26 年に発表した「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」では、仕事に対する意欲が「高い」または「どちらかといえば高い」と回答した割合は、「働きやすい」群では 72.2%に上ることが明らかになっている。これらのことから、自分の体温が高くかつ周囲の体温が高いと、自分と同じ熱量の人がいる、自分が周囲から浮くことがないといった職場環境の働きやすさというハーズバーグの環境要因(Herzberg, 1966)となり、組織への愛着を高めると考える。また、Mitchell & Piotrowski(2003)では同僚との競争が起きる職務特性であると競争志向モチベーションが喚起され、職務満足につながることを示されていることから、周囲の達成志向モチベーションが高いことは、お互いに切磋琢磨することで組織への愛着を高めることも考えられる。この結果より、高橋(1989)の研究と同様に、情動的コミットメントの最も高い状態は、自分の達成志向モチベーションと周囲の達成志向モチベーションが「High-High」の状態、つまりは適温の状態であることが言える。一方、他の群では情動的コミットメントに差が出なかったため、ぬるま湯群が一番の問題であるというわけではなかったこととなる。

【自分の達成志向モチベーションが低い場合は、周囲の協力志向モチベーションが高い方が達成志向モチベーションよりも情動的コミットメントを高める。】

この結果が得られた理由として2つ挙げられる。一つ目が、協力志向モチベーションの人間関係促進の側面である。協力志向モチベーションは、温度差の概念で表すと、熱湯に分類されるが、協力志向モチベーションは「アルバイト先の皆と仲良くする雰囲気である」「他の同僚や私とよい関係を築こうとしている」というような人間関係を促進するような側面をもっている。協力志向モチベーションは、システム温や達成志向モチベーションとは異なり、高いからといって自分の方がやる気がないといった熱湯感や、自分だけ浮いているといったぬるま湯感などの周囲とギャップを感じることはないと考えられる。二つ目が、協力志向モチベーションの支援的側面である。協力志向モチベーションは、「他の同僚や私と協力して仕事ができるように、気を配っている」「他の同僚や私と今以上に互いに協力し合えるように

取り組む雰囲気である」というような同僚を支援しようとする側面もある。仮説でも述べたように、厨子ら(2012)は、周囲のソーシャル・サポートは自分の組織コミットメントに正の影響を与えることを示していることから、周囲の人の支援があると、たとえ自分の達成志向モチベーションが低くても、自分の情動的コミットメントは高くなるのだろう。

VII. インプリケーションと今後の課題

モチベーションと組織コミットメントに関する研究は数多くあるが、周囲とのギャップに関する研究は少ない。さらに、既存の周囲とのギャップに関する研究は、体温とシステム温といった対組織、対上司といった人間関係に焦点を当てるものが多く、人と人の温度に着目し研究したものは少ない。そのため、人と人との達成志向モチベーションの差ごとに分析した本研究は、モチベーションと組織コミットメント、ぬるま湯的組織の研究に新たな視点を加えたといえる。従来、仕事をするにあたり、協力しようとすることは大切であるとされているが、本研究では、相手の達成志向モチベーションが高い場合は、自分の職務を全うすることが組織のためになることが明らかになった。

本研究で明らかになった自分の体温と周囲の体温の関係は、アルバイトの人事管理の助けになるだろう。達成志向モチベーションの高い人は、達成志向モチベーションの高い人と組ませることで、働きやすい職場環境や同僚との競争に繋がり、組織コミットメントが高まる。バブル崩壊以降若年労働者の離職・転職の増加が大きな社会問題となっているが、これらを踏まえた配置を行えば、モチベーションの高い人材の流出に対応できるだろう。企業にとってアルバイトの従業員の組織への愛着が高まり、組織に定着することは、教育や採用のコスト削減につながる。

本研究の限界として、サンプル数の不足が挙げられる。全体のサンプル数が 150、さらにそこから自分の体温と周囲の体温で「High-High」「High-Low」「Low-High」「Low-Low」にサンプルを分けて分析をしているため、サンプルによっては偏りが出ている可能性がある。また、勤務期間においてほとんどの人が 1 年以上勤めていたため、組織への愛着が高い人が多く、周囲のモチベーションによって差が出なかった可能性がある。次に、周囲のモチベーションの測定方法である。回答者の主観で相手の達成志向モチベーション、協力志向モチベーションを答えているため、正確に周囲のモチベーションが測定できたとは言い難い。一つの組織の構成員全員から尋ねることが出来れば聞くことができれば、精度は上がるだろう。

VIII. 参考文献

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of occupational psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- 浅井千秋(2004)「派遣技術者の専門コミットメント, 組織コミットメントおよび職務モチベーションの関係とその形成要因」『実験社会心理学研究』 Vol. 43, No. 2, pp. 174-184.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L. & Piotrowski, M. (2002) “Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, pp. 43-51.
- Barrick, M. R., Mitchell, T. R. & Stewart, G. L. (2003) “Situational and motivational

- influences on trait- behavior relationships. in M. R. Barrick & A. M. Ryan(Eds).” , *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.* pp.60-82.
- Bowlby, J. (1982) *Attachment*. New York: Basic Books.
- 橋本剛明・唐沢かおり・磯崎三喜年(2010)「大学生サークル集団におけるコミットメント・モデル：準組織的集団の観点からの検討」『実験社会心理学研究』Vol.50, No.1, pp.76-88.
- Herzberg, F. I. (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland, Ohio: World.
- 久田満(1987)「ソーシャル・サポート研究の動向と今後の課題」『看護研究』Vol.20, No.2, pp.2-11.
- 池田浩・森永雄太(2017)「我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発」『産業・組織心理学研究』Vol.30, No.2, pp.171-186.
- Kanfer, R. (1990) “Motivation theory and Industrial and Organizational psychology” , *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.1, No.2, pp.75-130.
- 西田豊昭(2000)「職務満足, 組織コミットメント, 組織公正性, OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』Vol.13, No.3, pp.137-158.
- 野々村真治・戸梶亜紀彦(2003)「ワークモチベーションに影響を及ぼす要因について：国立大学事務官を対象として」『産業心理学大会発表論文集』Vol.19, pp.132-135.
- Mathieu, N. E. & Zajac, D.M. (1990) “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequence of organizational commitment” , *Psychological Bulletin*, Vol.108, pp.171-194
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993) “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization” , *Journal of applied psychology*, Vol.78, No.4, pp.5-38.
- Mitchell, T. R. (1997) “Matching Motivational strategies with organizational contexts” , *Research in Organizational Behavior*, Vol.19, pp.57-149.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, and consequences” , *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, No.1, pp.20-52.
- 村山賢哉(2010)「若年層の「熱湯感」によるドロップアウトとネガティブ・リテンション」『商学研究論集』Vol.33, pp.133-146.
- 鈴木竜太(2002)「組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化」白桃書房.
- 高木浩人(2003)「多次元概念としての組織コミットメント：先行要因, 結果の検討」『社会心理学研究』Vol.18, No.3, pp.156-171.
- 高橋伸夫(1989)「日本企業のぬるま湯的体質」『行動計量学』Vol.16, No.2 pp.1-12.
- 高橋伸夫(1990)「中間管理職からみたぬるま湯的体質 (日本的経営の再検討)」『経営学論集』Vol.60, pp.124-130.
- 高橋伸夫(1993)「ぬるま湯的経営の研究：人と組織の変化性向」東洋経済新報社.

- 高橋伸夫(1997)「日本企業の意思決定原理」東京大学出版会.
- 竹内規彦(2017)「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」『日本労働研究雑誌』
Vol. 59, No. 7, pp. 4-15.
- 若林直樹(2003)「社会ネットワークと組織間での信頼性」『社会学評論』 Vol. 54, No. 2, pp. 159-
174.
- 厨子直之・井川浩輔(2012)「ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント—ソーシャル・サ
ポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果—」『経営行動科学』
Vol. 25, No. 2, pp. 113-128.