

# 従業員が重視する組織環境と動機要因の関係 —新仮説の探索的検討—

川 崎 昌

キーワード：達成動機、親和動機、権力動機、モチベーション、決定木分析

## 第1章 はじめに

### 1 背景と目的

本研究の目的は、全国各地の企業組織に勤務する従業員を対象としたオンライン調査データ（2016年8月実施）にもとづき、従業員の達成動機、親和動機、権力動機という動機的側面と、同従業員が重視する組織環境の関係について、探索的に検討を行うことである。このときの組織環境とは、従業員が現在勤務している企業のハード的要素である制度やソフト的要素である組織風土のことを指す。

近年、企業経営において、従業員が働きやすく、また創造的な価値を生み出すことのできる、よりよい組織環境づくりが盛んである。企業のミッションやビジョンにもとづくこ

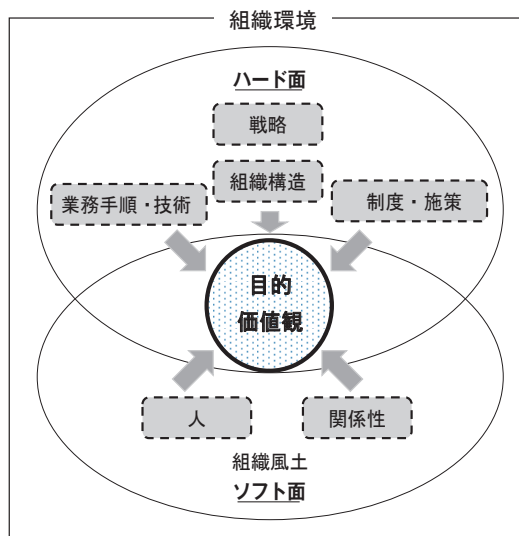


図 1-1 本研究の対象領域を示す組織環境の概念図

注：組織開発の6つの対象領域図（中村，2015）を参考に筆者作成

の取り組みは、組織開発 (organization development) とも言われる。ウォーリック (Warwick, 1973) は組織開発を、組織の健全さ (health)、効果性 (effectiveness)、自己革新力 (self-renewing capabilities) を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な課程であると定義している。

図1-1は、中村(2015)の「組織開発の6つの対象領域図」を参考に、本研究が対象とする組織環境に含まれる領域を概念図として示したものである。組織環境には、組織のハード面とソフト面のどちらも含まれる。組織のハード面には、戦略、組織構造、制度・施策、業務手順・技術などがあり、ソフト面には人やその関係性、またそれを覆うように、目に見えない組織風土があると考えられる。現在、企業における組織環境づくりは、年齢・性別・国籍・障害等に関係なく働くことができる組織の多様性、ダイバーシティ&インクルージョンを実現する方向で進められている。個人はもともと一人ひとりが違う欲求や価値観にもとづく個性をもっており、誰もが活躍できる組織、総活躍できる社会は理想である。しかし、これまで同質的な就業観を持つ人材の活用により、同質性の高い組織を作り上げ、高い生産性をあげていた(土岐ら, 2009)日本企業において、その実現は簡単ではない。そこにはマネジメントの視点が欠かせない。

個性が集う企業組織において協働システムを考えると、マネジメントによる他者への働きかけは重要である。その働きかけの源には個人の欲求や動機があり、それを喚起し、行動に至る過程が必要となる。これが動機づけ (motivation:モチベーション) とされるものである。企業組織における動機づけ理論には諸説があり、また人間が動機づけられる要因は個人差や状況差があるため、絶対的な方法を限定することは難しいが、一般的な傾向が存在することも明らかである(森田, 1984)。

リットビンとストリンガー (Litwin, G.H. & Stringer, R. A., 1968) は、組織構成員である従業員によって知覚された組織環境が組織風土であり、それによって従業員は動機づけられ、行動が現れるというモデルを作成した。そのモデルにもとづく研究により、代表的な3つの動機:達成動機、親和動機、権力動機が特に組織風土と関係しており、さらにこれらの動機が、組織活動において何らかの重要な役割を果たすことを示した。図1-2は、リットビンらの研究を参考に作図したものである。

本研究では、全国各地の企業組織に勤務する従業員を対象としたオンライン調査データを定量的に分析し、従業員によって知覚された組織環境と、従業員の達成動機、親和動機、権力動機の関係について探索的にアプローチする。それによって、よりよい組織環境づくりを行うための示唆を得て、ビジネスマネジメントに役立てることが本研究の意義である。なお、本研究は定量データの探索から新たな仮説を発想するタイプの研究といえるものである。

## 2 3つの動機の定義とその影響

本研究では、マクレランド (McClelland, D.C.) やアトキンソン (Atkinson, J.W.) の研究

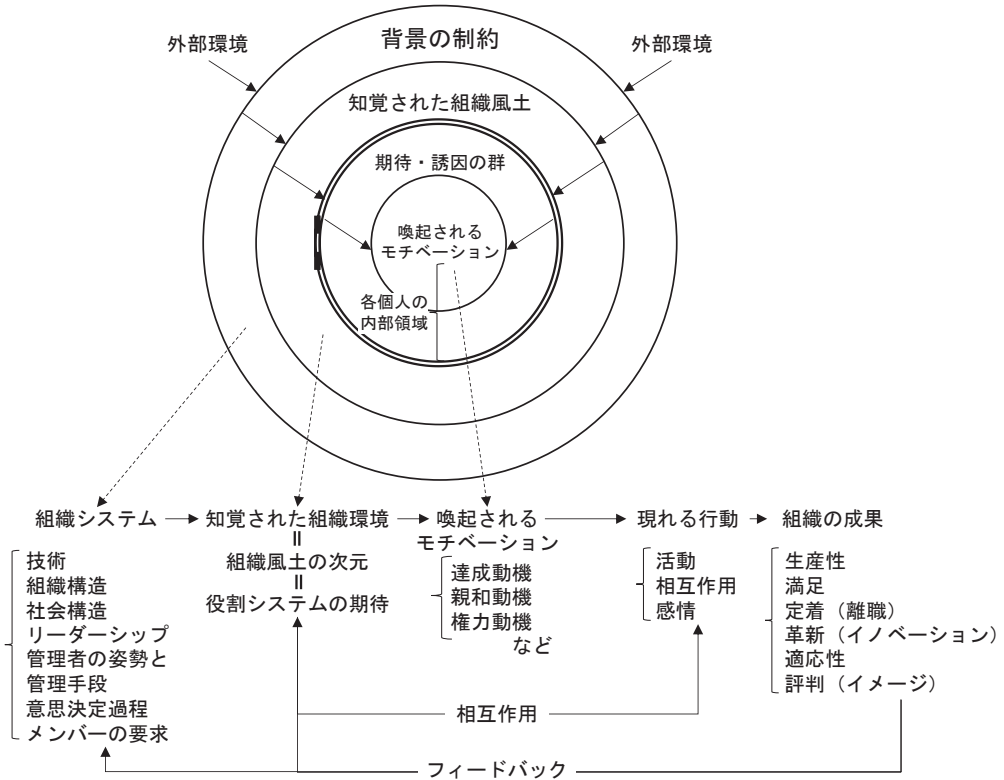


図 1-2 組織行動・成果に影響を及ぼす組織環境・モチベーションのモデル  
 注) リットピンとストリンガー (1968) と森田 (1984) をもとに筆者作成

にもとづく森田 (1984) の研究著書を参考とし、組織行動に影響する代表的な 3 つの動機である達成動機、親和動機、権力動機を以下のように定義する。

達成動機：困難なことを成し遂げたい、仕事で優れた業績を残したいという欲求

親和動機：自分の仲間と友好的に接し、喜んで協力したい、好意を交換したいという欲求

権力動機：自分の周りに影響を与え、統制したいという欲求

前述したリットピンとストリンガーの研究から、たとえば従業員が、自社の組織システムにおける組織構造がしっかりしていると受けとめていると、従業員の達成動機があるときは喚起され、あるときは抑制される混合型となり、このとき、権力動機は強く喚起され、逆に親和動機は抑制されることが指摘されている。また、困難なことを成し遂げたいという達成動機が喚起されるのは、責任、報酬、リスクに関することが刺激を受けたときであり、達成動機の抑制は標準的であることや葛藤状態が関係しているとの結果が示されている (Litwin, G.H. & Stringer, R. A., 1968)。しかし、この研究結果は約 50 年前のものであり、経営環境が大きく変化した現代においても同様の傾向がみられるかどうかは確認

が必要である。

また、代表的な3つの動機の中でも、もっともよく研究されているのが達成動機である。マクレランドやアトキンソンの達成動機づけ理論では、達成動機の高い人は、自己実現や自己成長に非常に強い関心を示し、成功確率が0.5（成功するかどうか五分五分）のところ目標を設定したうえで、仕事においても適度なリスクへの挑戦を好むことが実験により明らかにされている（森田，1984）。一方、達成動機の弱い人は、チャレンジを嫌うが、誰でも容易にできそうな課題なら自分でも確実にできそうのため、抵抗なく取り組むことができるとされる（榎本，2015）。このことから、達成動機の強い人・チーム・組織と、達成動機が弱い人・チーム・組織では、マネジメントの方法を変える必要があると考えられる。

## 第2章 方法

### 1 調査概要

本研究で解析に用いるオンライン調査は、2016年8月に実施した。調査対象者は、調査会社が保有するモニターから企業に勤務する者を任意に抽出し、調査会社を通じて回答を依頼する方法により1000名から回答を得た。そのうち、会社役員や回答に不備があった者のデータを除き、調査時点において50名以上の会社に勤務している従業員803名を本研究の分析対象とした。表2-1に属性の詳細を示す。

また、表2-2には、分析対象者の勤務先<sup>1</sup>について、調査時点において創業から何年目の企業であるかと、その組織に所属する従業員数をまとめた。この表から創業50年以上の企業に勤務している人が回答者の約半数近くを占めていることがわかる。従業員数は1000名未満の規模の中小・中堅企業に勤務している人が約8割、1000名以上の大企業に勤務している人が約2割という比率であった。

### 2 分析項目

本研究で分析に用いる達成動機、親和動機、権力動機の尺度得点は、2016年に森田が開発した3つの動機確認調査（簡易版）9項目より算出された点数である。オンライン調査で回答を得た簡易版9項目のデータから、各動機に当てはまる項目点数を集計し、その合計値を尺度得点とした。

図2-3に各動機の尺度得点のヒストグラムおよび要約統計量を示す。いずれの動機も個人の最低得点（最小値）が0点、最高得点（6点）となっており、動機得点の平均値をみると達成動機（3.6）がもっとも高く、権力動機（2.11）がもっとも低い点数であった。

さらに、本研究で分析に用いる質問項目のうち、従業員が重視する組織環境に関する36問を表2-4に分析項目一覧としてまとめ、各項目の平均値と標準偏差を併せて示した。このときの回答形式はすべて、1=まったく重視しない、2=重視しない、3=どちらかと言えば重視しない、4=どちらとも言えない、5=どちらかと言えば重視する、6=重視する、

表 2-1 分析対象者の属性

属性	項目	度数	全体に対する%
性別	男性	609	75.8
	女性	194	24.2
年齢階層	20代	52	6.5
	30代	183	22.8
	40代	305	38.0
	50代	263	32.8
学歴	大学院	54	6.7
	大学	441	54.9
	短大・高専	61	7.6
	専門学校	80	10.0
	高校	167	20.8
結婚有無	未婚（離死別を含む）	300	37.4
	既婚	503	62.6
役職	一般社員	448	55.8
	主任・係長クラス	169	21.0
	課長クラス	127	15.8
	部長クラス	59	7.3
勤続年数	3年未満	127	15.8
	3~10年未満	226	28.1
	10~20年未満	219	27.3
	20~30年未満	157	19.6
	30年以上	74	9.2
合計		803	100.0

表 2-2 分析対象者の勤務先概要

属性	項目	度数	全体に対する%
創業何年目	10年未満	35	4.4
	10~20年未満	74	9.2
	20~30年未満	103	12.8
	30~40年未満	110	13.7
	40~50年未満	104	13.0
	50年以上	377	46.9
従業員数	50~99人	184	22.9
	100~299人	303	37.7
	300~499人	81	10.1
	500~999人	80	10.0
	1000人以上	155	19.3
合計		803	100.0

7= ととも重視するという7件法のリッカート尺度を使用している。

本研究ではこれらの回答尺度を定量的に連続尺度、または定性的に名義尺度とみなし、統計ソフトウェア JMP® 15 (SAS Institute Inc., Cary, NC, USA) を用いて、それぞれのデータタイプに応じた解析手法により分析を行った。

### 3 決定木分析

本研究では、調査データの解析に決定木分析を用いる。決定木分析は decision tree analysis とも言われ、注目する変数のある1水準だけが集まっているグループを構成する分点を逐次決定する解析法である(天野ら, 2012)。Breiman ら (Breiman et al., 1984) はデータに多様な構造がある場合、サンプルの適切な層別を発見し、層ごとにモデルを探索する分析方法として樹形モデルを提唱した。

JMP による決定木分析では、目的変数に設定したグループをもっとも際だって2つのグループに分けるような説明変数の分岐が示され、分岐を階層的に繰り返す。そのため事前にモデルが用意できていない場合でも探索的に目的変数に関係が深い説明変数を確認することができる。しかし、ここで確認された傾向は仮説の段階に過ぎないことに注意が必要である。

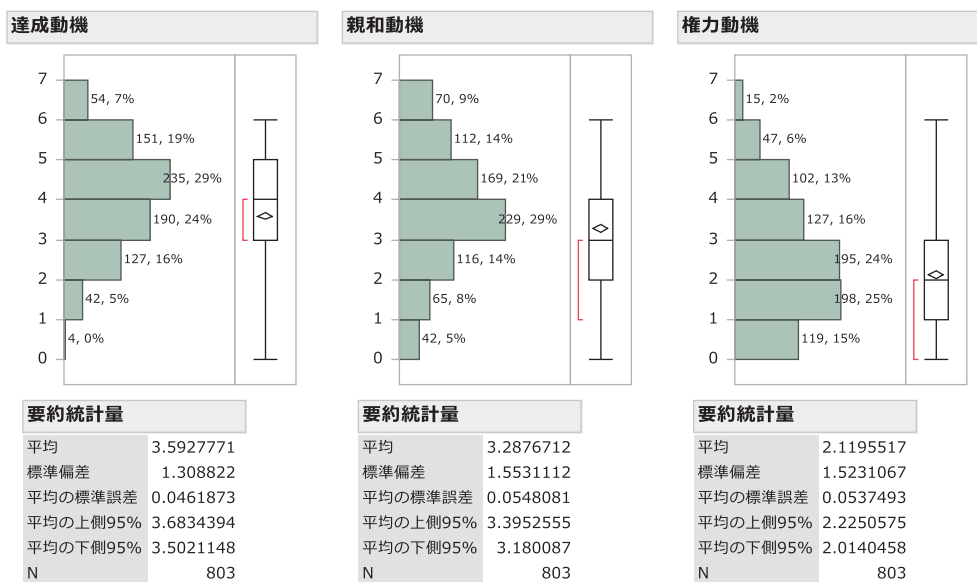


図2-3 3つの動機の尺度得点のヒストグラムおよび要約統計量

表 2-4 組織環境に関する分析項目一覧

項目番号	ラベル	質問内容	平均値	標準偏差
01	労時安定	労働時間が規則正しい	4.68	1.22
02	残業管理	時間外労働(残業)がしっかり管理されている	4.82	1.24
03	実力通り	実力以上の仕事が任されることはない	4.23	1.05
04	伝統重視	伝統や慣習を重んじる	3.95	1.08
05	目標自決	個人の業務目標は本人が決める	4.25	1.00
06	業務責任	担当する業務に1人1人が責任を持つ	4.51	1.08
07	提案推奨	担当する業務の役割を越えた提案ができる	4.33	1.06
08	裁量あり	自分の裁量と責任で、仕事が進められる	4.57	1.04
09	現実重視	創造や変革より、現実的な問題解決を重視する	4.30	0.95
10	収入保障	コツコツ努力していれば収入が保障される	4.64	1.17
11	長期勤務	将来に渡り、長く勤務することができる	4.73	1.18
12	福厚充実	福利厚生が充実している	4.71	1.17
13	高い報酬	他社よりも高い報酬体系が用意されている	4.60	1.16
14	家友認識	家族や友人が認めてくれる職場である	4.42	1.05
15	昇進速い	昇進のスピードが速い	4.14	1.11
16	成果報酬	成果に応じたインセンティブ報酬が得られる	4.40	1.10
17	成長実感	仕事を通じて、自己成長を実感できる	4.53	1.08
18	仕事意義	社会的に意義のある仕事である	4.52	1.09
19	達成感得	仕事で達成感が得られる	4.67	1.13
20	やりがい	仕事でやりがいを感じられる	4.68	1.18
21	長期成長	組織の長期的な持続成長を追求する	4.46	1.07
22	短期利益	組織の短期的な売上利益を追求する	4.17	1.05
23	仲間激励	仲間からの励ましがある	4.44	1.03
24	上司支援	上司のサポートが得られる	4.54	1.09
25	自己投資	スキルや能力開発のために自己投資する	4.32	1.04
26	困難挑戦	失敗を恐れず、困難な業務課題にチャレンジする	4.33	1.00
27	変革重視	現実的な問題解決より、創造や変革を重視する	4.20	1.03
28	柔軟対応	環境変化に柔軟に対応する	4.38	1.02
29	理念共感	組織の理念に共感して働く	4.35	1.02
30	協働達成	仲間と一緒に目標を達成する	4.41	1.06
31	複数職種	複数の職種やポジションを経験する	4.24	1.09
32	管理地位	チームをマネジメントする立場に立つ	4.18	1.15
33	継続職種	入社時の職種でキャリアアップする	4.16	1.06
34	専門習得	現場で貢献できる専門スキルを身につける	4.41	1.06
35	資格取得	担当業務に必要な資格を取得する	4.38	1.03
36	一目存在	このことならあいつに聞けと言われる存在になる	4.44	1.11

### 第3章 分析

#### 1 従業員の個人属性と3つの動機の決定木分析結果

はじめに、決定木分析により、従業員の個人属性と3つの動機：達成動機、親和動機、権力動機の関係を確認した。目的変数に各動機を、さらに説明変数には表2-1にある属性：性別、年齢階層、学歴、結婚有無、役職、勤続年数をすべて設定し、決定木分析を実行した。その分岐図を図3-1に示した。

達成動機の第一分岐は学歴であり、尺度得点の平均値でみると「大学院卒」(4.09)が

「その他：大学、短大、高専、高校卒」(3.56)の層よりも約0.5ポイント高かった。しかし、分岐を重ね、さらに細かな層を確認すると、人数は21名と少ないが「高卒で未婚かつ勤続年数が10～30年まで」の層の平均値(4.62)がもっとも高値であった。

これらの分岐の概要は表3-2の葉のレポート(葉のラベル)からも確認できる。よって、親和動機と権力動機については、分岐で枝分かれさせた図を省略し、葉のレポート結果のみを示す。

親和動機と権力動機は共に、役職が「部長」であるか、そうでないかが第一分岐であった。親和動機は「部長」の平均値が2.46ともっとも低く、逆に権力動機は「部長」が3.12ともっとも高いことを確認した。第二分岐をみると、親和動機は性別、権力動機は学歴に影響を受けていた。親和動機は「未婚の女性かつ部長職以外」の層(3.82)が高値を示し、権力動機は「男性かつ高専・短大・大学・大学院卒」の層(2.28)が2番手であった。

## 2 従業員が重視する組織環境と3つの動機の決定木分析結果

次に、従業員が重視する組織環境に関する36項目(表2-4)と3つの動機：達成動機、親和動機、権力動機の関係を確認するため、目的変数に各動機、説明変数に36項目を設定後、決定木分析を実行した。図3-3、表3-4がその結果である。

達成動機の第一分岐は高い報酬であった。他社よりも高い報酬体系が用意されていることを重視すると明確に回答した層の160名と、どちらかと言えば高い報酬を重視する～まったく重視しないと回答した層の643名の分岐が、達成動機の傾向を最初に2分するポイントであった。

さらに分岐を重ねると、達成動機の尺度得点平均値が4.23ともっとも高い層の「他社よりも高い報酬体系が用意されていることを重視する、かつ仲間からの励ましを重視しない傾向」が確認できた。一方、達成動機の尺度得点が3.18ともっとも低い層には、「他社よりも高い報酬体系が用意されていることを重視しない傾向、かつ組織の短期的な売上利益の追求をどちらかと言えば重視する～とても重視する」という特徴がみられた。

親和動機は、仲間からの励ましをどちらかと言えば重視するか、あるいはどちらとも言えない～重視しない傾向であるかが第一分岐であった。仲間の励ましを重視する333名の尺度得点は3.62、一方、仲間の励ましを重視しない470名の尺度得点は3.05であり、約0.6ポイントの差がみられた。また、ここまでの分岐において、親和動機がもっとも低い層の59名には、「仲間の励ましを重視しない、かつチームをマネジメントする立場に立つことを重視する傾向」があり、尺度得点平均値も2.12と低値であった。

権力動機の尺度得点がかつ最も高い層の平均値は3.08であり、この層の65名には、「労働時間が規則正しいことを重視しない傾向、かつ担当する業務に1人1人が責任を持つことを重視しない傾向」がみられた。逆に、尺度得点がかつ最も低い層(252名)の平均値は1.55であり、この層の特徴は「労働時間が規則正しいことを重視する傾向、かつチームをマネジメントする立場に立つことを重視しない傾向」であった。



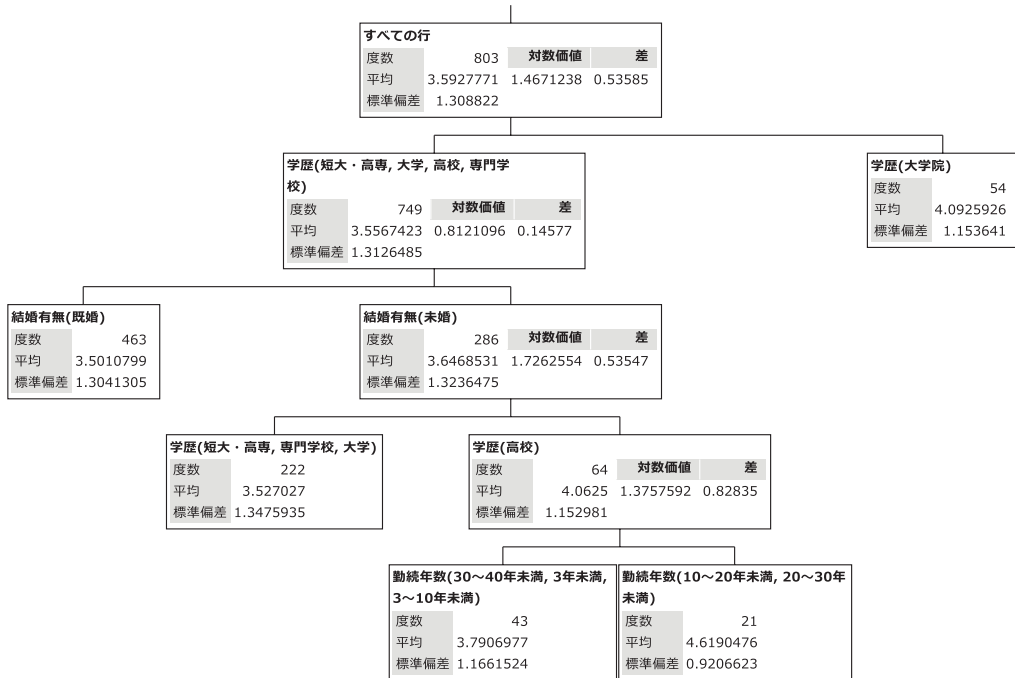


図3-1 達成動機と属性の関係を確認する決定木分析結果表

表3-2 3つの動機と属性の関係を確認する葉のレポート

達成動機 の葉のラベル	度数	平均	標準偏差
学歴(短大・高専, 大学, 高校, 専門学校)&結婚有無(既婚)	463	3.50	1.30
^&結婚有無(未婚)&学歴(短大・高専, 専門学校, 大学)	222	3.53	1.35
^&結婚有無(未婚)&学歴(高校)&勤続年数(30~40年未満, 3年未満, 3~10年未満)	43	3.79	1.17
^&結婚有無(未婚)&学歴(高校)&勤続年数(10~20年未満, 20~30年未満)	21	4.62	0.92
学歴(大学院)	54	4.09	1.15
親和動機 の葉のラベル	度数	平均	標準偏差
役職(部長クラス)	59	2.46	1.64
役職(主任・係長クラス, 課長クラス, 一般社員)&性別(男性)&学歴(大学院, 大学)	357	3.11	1.52
役職(主任・係長クラス, 課長クラス, 一般社員)&性別(男性)&学歴(短大・高専, 専門学校, 高校)	195	3.49	1.50
役職(主任・係長クラス, 課長クラス, 一般社員)&性別(女性)&結婚有無(既婚)	78	3.45	1.38
役職(主任・係長クラス, 課長クラス, 一般社員)&性別(女性)&結婚有無(未婚)	114	3.82	1.55
権力動機 の葉のラベル	度数	平均	標準偏差
役職(一般社員, 主任・係長クラス, 課長クラス)&学歴(高校, 専門学校)&結婚有無(未婚)	103	1.40	1.42
役職(一般社員, 主任・係長クラス, 課長クラス)&学歴(高校, 専門学校)&結婚有無(既婚)	136	1.95	1.53
役職(一般社員, 主任・係長クラス, 課長クラス)&学歴(短大・高専, 大学院, 大学)&性別(女性)	127	1.94	1.35
役職(一般社員, 主任・係長クラス, 課長クラス)&学歴(短大・高専, 大学院, 大学)&性別(男性)	378	2.28	1.50
役職(部長クラス)	59	3.12	1.52

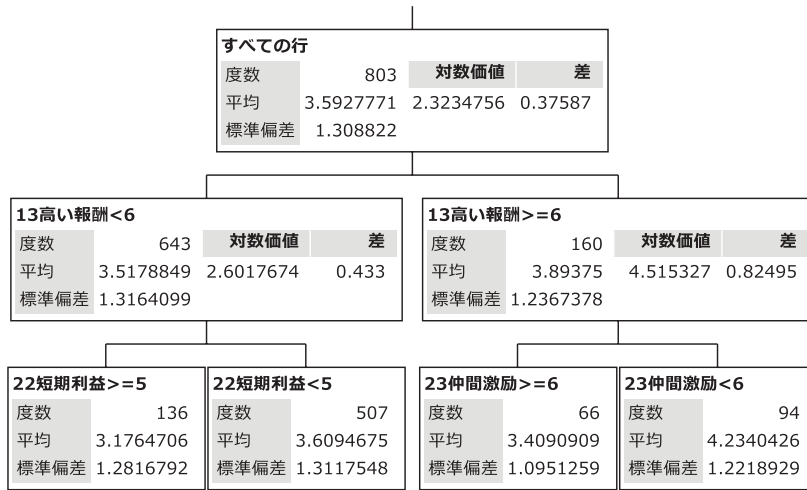


図 3-3 達成動機と組織環境の関係を確認する決定木分析結果

表 3-4 3つの動機と組織環境の関係を確認する葉のレポート

達成動機 の葉のラベル	度数	平均	標準偏差
13高い報酬<6&22短期利益>=5	136	3.18	1.28
13高い報酬<6&22短期利益<5	507	3.61	1.31
13高い報酬>=6&23仲間激励>=6	66	3.41	1.10
13高い報酬>=6&23仲間激励<6	94	4.23	1.22
親和動機 の葉のラベル	度数	平均	標準偏差
23仲間激励<5&32管理地位>=5	59	2.12	1.59
23仲間激励<5&32管理地位<5&15昇進速い>=2	401	3.14	1.43
23仲間激励<5&32管理地位<5&15昇進速い<2	10	5.00	0.94
23仲間激励>=5	333	3.62	1.56
権力動機 の葉のラベル	度数	平均	標準偏差
01労時安定>=5&32管理地位<5	252	1.55	1.36
01労時安定>=5&32管理地位>=5	183	2.30	1.58
01労時安定<5&06業務責任>=4	303	2.28	1.51
01労時安定<5&06業務責任<4	65	3.08	1.25

### 3 従業員が重視する組織環境と3つの動機の多重比較分析結果

従業員が重視する組織環境と3つの動機の関係をさらに探求するため、各動機の尺度得点の差が生じているデータのみ抽出し、もっとも高い尺度得点のグループに入るよう群分けを行った上で、一元配置の分散分析を行なった。まず、尺度得点によってグループを分けた動機判定結果のヒストグラムを図3-5に示す。

従業員が重視する組織環境に関する36項目を目的変数に、動機判定による各動機群を説明変数に設定し、Steel-Dwass法を用いた多重比較分析を実行した。その結果、5%水準で有意差がみられた項目と、有意差がみられなかった項目に分かれた。有意差がみられた

項目の分析結果の一例を図3-6に示す。この結果から、Q1：労働時間が規則正しいことを重視しているのは親和動機が高い群であり、権力動機が高い群との尺度得点平均値差が明確であることがわかった。

その他の質問項目における有意差も、多くは権力動機と親和動機の傾向差にみられ、次いで親和動機と達成動機に差があるパターンがいくつかあった。しかし、それらの有意差がみられる結果の中には、図3-6からもわかるように親和群の回答のみ、ばらつきが大きいこともあったため、その点を踏まえた考察が必要となる。

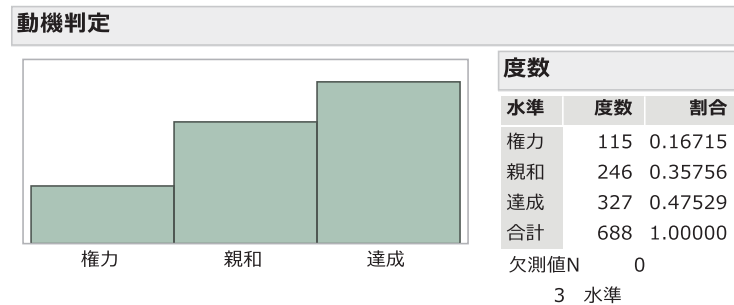
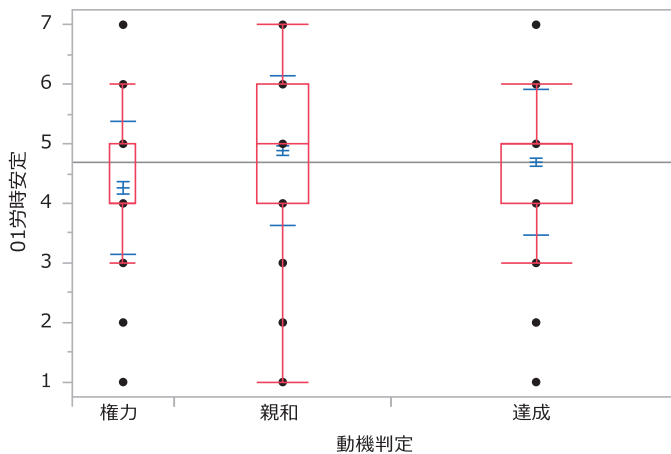


図3-5 動機判定結果のヒストグラム



平均と標準偏差						
水準	数	平均	標準偏差	平均の標準誤差	下側95%	上側95%
権力	115	4.2608696	1.116754	0.1041379	4.0545733	4.4671658
親和	246	4.8861789	1.2565145	0.0801124	4.7283819	5.0439758
達成	327	4.6911315	1.2232466	0.0676457	4.5580543	4.8242087

図3-6 労働環境に関するQ1と動機判定の多重比較分析結果

## 第4章 考察

### 1 従業員の個人属性と3つの動機に関する考察

従業員の個人属性と3つの動機：達成動機、親和動機、権力動機の決定木分析結果から、達成動機には第一に学歴、次いで勤続年数が、親和動機には第一に役職、次いで性別が、権力動機には第一に役職、次いで結婚の有無と学歴が寄与していることが明らかになった。これらの関係をひとつの図として詳細に確認するため、3つの動機の尺度得点を質的データとして扱い、属性項目との対応分析を行なった。このときの対応分析は質的データの主成分分析とも言えるものである。

図4-1に3つの動機と属性の対応分析結果を示す。凡例として使用した、3つの各動機の頭文字の右横に示す数字（例：達1、親3、権6など）は各動機の尺度得点であり、数字が大きいほどその動機の特徴を強く表す。また図中にある性別、役職、学歴の各選択肢は、その傾向が似ていれば近くに表示され、逆に違いが大きいほど遠い位置に示されている。これらは、今回の調査対象である803名のデータから算出された相対的なものであり、絶対的な傾向として解釈することはできないので注意が必要である。

#### (1) 個人属性と達成動機の関係

この図から、あらためて大学院卒54名の、困難なことを成し遂げたい、仕事で優れた業績を残したいという達成欲求の高さが突出していることが確認できる。達成欲求の強弱を表すと解釈した縦軸をみると、次にくるのは高校・専門学校卒であり、大学卒は相対的に達成欲求が中央より下の位置にきている。大学卒441名は全体の約半数を占める数であり、その影響もあってか中庸な位置に収まっている。「大学×」の近くにある項目は「達3」、「親3」、「権3」であり、動機のバランスにおいても特徴がみられなかった。

先行研究において、マクレランドは現実的に高い達成動機の持ち主は組織内で10%に満たないことを指摘している。また、森田(1984)も著書の中で、自身の研究結果から10%弱の人が非常に高い達成動機を示していると結論付けている。本研究では同一組織内の従業員を調査対象としていないため、これらの研究と直接的な比較はできないが、達成動機と学歴との関係は今後の継続的な研究課題としたい。

#### (2) 個人属性と親和動機の関係

親和動機は、自分の仲間と友好的に接し、喜んで協力したいという欲求である。図4-1の左下の象限の親和動機が高く、同図において右上の象限は親和動機が低いと読み取ることができる。親和動機が高い象限には女性が入っており、男性はわずかに右上の象限に位置している。

大学院卒の層は、達成動機は高めであるが、一方で親和動機が低い傾向にあることがうかがわれる。役職の部長クラスは、親和動機だけをみるとちょうど中央付近に位置している。決定木分析結果では、部長クラスの層において親和動機と権力動機の相反する傾向も

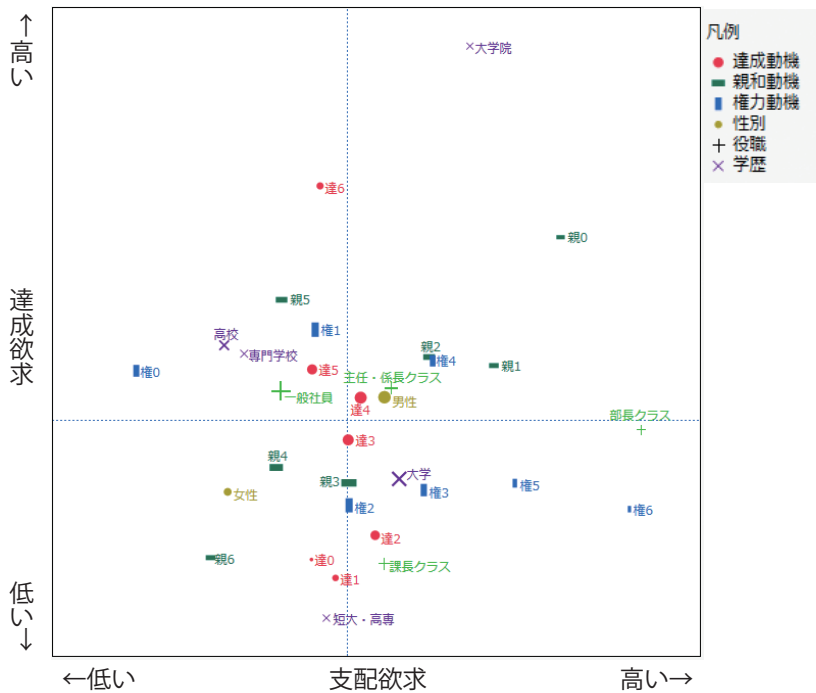


図 4-1 3つの動機と属性の対応分析結果

みられたため、この点については権力動機との関連において考察する。

### (3) 個人属性と権力動機の関係

自分の周りに影響を与え、統制したいという支配的な欲求といえる権力動機は、部長クラスの層が突出して高い結果であった。図4-1の横軸がこの支配欲求の高低を表すと解釈すると、左側に位置する支配欲求の低い象限に、一般社員、高卒・専門学校卒、そして女性が位置している。役職：主任・係長クラス、課長クラスの層はやや右寄りの支配欲求が高めの象限にあるため、やはり権力動機と役職の関連は何らかあるものと考えられる。

本研究の調査手法と解析では、もともと個人がもつ権力動機や支配欲求の強さが役職を持つ、すなわち昇進することにつながっているのか、あるいは逆に、その役職に就いたから役職者の振舞としてこの動機が強まっているのかを明らかにすることはできない。決定木分析の結果から、部長クラス59名の親和動機は低めで、権力動機は高めという傾向が予想されたが、対応分析の結果では親和動機と権力動機の強さの程度とほぼ同距離の位置にあり、部長としての職務を遂行する上では、役割に応じてこれらの動機・欲求をコントロールしながらマネジメントを行っている可能性も示唆される。

## 2 従業員が重視する組織環境と3つの動機に関する考察

決定木分析の結果から、従業員が重視する組織環境と達成動機、親和動機、権力動機の3つの動機に対し、それぞれ関係が深い項目が見いだされた。達成動機は他社よりも高い報酬体系、親和動機は仲間の励まし、権力動機は労働時間の規則正しさであり、これらを重視する層と重視しない層で傾向に違いがあることが確認された。

### (1) 組織環境項目と達成動機の関係

達成動機の第一分岐である他社よりも高い報酬体系は、金銭的な外的報酬とも呼ばれるものである。従来の研究において達成動機は、仕事そのものや仕事のやりがいといった精神的な内的報酬との関係の強さが報告されているが、本研究の解析結果からは外的報酬の影響が示唆された。

しかし、第3章3節で行った従業員が重視する組織環境との多重比較分析結果においては、各動機で比較した同項目の平均値に有意差はみられなかった。今回の動機判定のアセスメントに使用した項目は簡易版であること、また3つの動機は実際にはどれか1つが有意になるのではなく、どれも重要でかつそのバランスによる特色があると考えられるため、この点についても継続検討の課題としたい。

### (2) 組織環境項目と親和動機の関係

親和動機が高い層は仲間からの励ましを重視し、親和動機が低い層は仲間からの励ましを重視しない傾向にあった。また、親和動機がもっとも低い層は、仲間の励ましを重視せず、かつチームをマネジメントする立場に立つことを重視する傾向があった。項目平均値の多重比較結果から、親和動機が低い層は、Q1：労働時間が規則正しいことを重視しない群であり、親和動機が高い層との平均値の差異が明らかになった。

こうしたことから、親和動機が低い層には、すでにマネジメントに近い立ち位置に立つ役職者が多く含まれている可能性がある。この場合、労働時間が規則正しいことを重視しているような親和動機が高い層の動機や欲求との違いは明らかであるため、その理解がないうままマネジメントを行うと軋轢や問題が生じやすいので注意が必要である。

### (3) 組織環境項目と権力動機の関係

権力動機の尺度得点が高い層は、親和動機の低い層と似た傾向にあった。この層には、労働時間が規則正しいことを重視せず、かつ担当する業務に1人1人が責任を持つことを重視しない傾向がみられた。

職場で働く1人1人が担当業務に責任をもち、個人の能力や適性を活かして働くことは理想的である。しかし、それを望まない人もいれば、責任をもって業務を担当してもらうことは、すべて指示して動いてもらうより手間がかかる一面もあるため、すでに役職者である人の中にはこの項目を重視しないと回答した人が多いのではないかと考えられる。

## 第5章 おわりに

本研究では、勤労者を対象としたオンライン調査データにもとづき、従業員の達成動機、親和動機、権力動機という動機的側面と、同従業員が重視する組織環境の関係について、決定木分析、一元配置の分散分析を用いて探索的に検討を行った。その結果、個人属性と3つの動機の間では、達成動機は学歴と勤続年数、親和動機は役職と性別、権力動機は役職、結婚の有無、学歴が寄与していることが明らかになった。

また、従業員が重視する組織環境と3つの動機の間では、達成動機は他社より高い報酬体系、親和動機は仲間からの励まし、権力動機は労働条件が重視ポイントであることが確認できた。親和動機と権力動機には相反する特徴がみられ、規則正しい労働時間や残業管理がしっかりなされていることは、親和動機が高い人は重視するが、権力動機が高い人は重視しない傾向にあった。このことから、権力動機が高く、親和動機が低い層の中に、すでに部長クラスの役職者が多く含まれている可能性が示唆された。しかしこれらは、すでに取得済みの調査データから探索的に見出された結果であり、さらに本調査で動機判定のアセスメントに使用した項目は簡易版であることから、結論として一般論を示すことはできない。

これらの得られた示唆から、達成動機と学歴の高低は単なる一次式的な関係ではなくU字の二次式的な関係があるのではないかと、権力動機が高く親和動機が低い動機バランスの人が部長クラスの役職者になるのか、それとも部長クラスの役職者になると権力動機が高く親和動機が低く変化するのか等の仮説が新たに生成される。今回の分析・考察で得られた示唆をもとに新たな研究計画を立て、次につなげる必要がある。今後の課題は、達成動機と学歴の関係を明らかにすること、および3つの動機の配合バランスによる特徴の違いを詳細に捉え、同業界や同一組織のマネジメントに活用した事例研究を行うことである。

## 注

- 1 分析対象者の勤務先の業種は、モニター登録時の参考情報として取得したデータが存在しているが、そのデータは36の業種に細かく分かれており、業界の偏りはみられない。

## 引用文献

1. 天野学, 駒田富佐夫, 井上聖子, 辰巳智子, 宮岡弘明 . et al. [2012] アンケート調査による簡易懸濁法でのチューブ詰まりの原因解析 . 医療薬学 , 38 (2), pp. 137-145.
2. Atkinson, J. W. [1958] *Motives in fantasy, action, and society*, A method of assessment and study.
3. Breiman, L., Friedman, J., Stone, C. J. et al., [1984] *Classification and regression trees*, CRC press.
4. 榎本博明 [2015] 『モチベーション・マネジメント』産業能率大学出版部 .
5. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. [1968] *Motivation and organizational climate*, Harvard University.
6. McClelland, D. C. [1987] *Human motivation*. CUP Archive.
7. 森田一寿 [1984] 『経営の行動科学』福村出版 .
8. 中村和彦 [2015] 『入門 組織開発 生き活きと働ける職場を作る』光文社新書 .
9. Walton, R. E., & Warwick, D. P. [1973] The ethics of organization development. *The Journal of Applied*

- Behavioral Science*, 9 (6) , pp. 681-698.
10. 土岐智賀子, 畠山洋輔, 李秀眞, 松田典子, 見田朱子, 佐藤慶一, 田辺俊介, 寺地幹人, 豊田義博, & 山崎聖子 . [2009] World Value Survey (世界価値観調査) を用いた実証研究 : 労働・幸福・リスク, *SSJ Data Archive Research Paper Series*, 40, pp.1-133