

## 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違いについて —

戸梶亜紀彦（東洋大学）

tokaji@toyo.jp

### 目的

平成 23 年版子ども・若者白書（内閣府，2011）によれば、新規学校卒業者の就職後 3 年間の離職率は、平成 19 年のデータでは中学校卒業生で 65.0%、高校卒業生で 40.4%、大学卒業生で 31.1%となっており、若年層の社会人にみられる七五三現象は、未だに継続していることがうかがえる。また、同白書によれば、15～34 歳までのフリーターの人数は平成 20 年に 170 万人となったが平成 21 年に 178 万人、平成 22 年には 183 万人と増加傾向にあること、また、若年無業者数は平成 20 年に 64 万人、平成 21 年に 63 万人、平成 22 年には 60 万人と多少の減少はあるものの、高止まりを続けていることが示されている。

こうした事態の主な原因を厚生労働省は職場での不適応と捉えた対策を講じている（厚生労働省，2002）。しかしながら、経済状況の悪化による雇用者数の減少傾向を考慮したとしても、このような問題が長期化していることを踏まえると、他の大きな原因が見落とされていると疑わざるを得ない。上述した七五三現象の継続状況から、その原因の 1 つを就業した後に仕事への動機づけが向上しないことと考へ、動機づけを向上させる効果的な職場体験についてこれまでインタビュー調査による質的研究を中心に検討を行ってきた（戸梶，2009a, b, c, 2010a, b, c, d, e, f, 2011a, b, c）。

本研究では、インタビュー調査で得られた結果をもとに質問項目を作成し、ネット調査による検討を行った。

### 方法

調査対象者：某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・契約社員（以上についてはそれぞれ入社して 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。なお、対象者の年齢範囲は、若年層の就労状況に

関する各省庁の白書類の統計に合わせたものである。

調査項目：対象者を絞り込むための年齢や就業状況等の属性項目、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）21 項目、これまでの調査（戸梶，2010a, b, c, d, e, f, 2011a, b, c）から得られた動機づけ向上に関連する事項の 29 項目を用いた。属性以外の項目は、重要度についての 6 件法（非常に重要である：1～まったく重要でない：6）で回答を求めた。手続き：はじめに、調査会社に調査の趣旨と質問項目を事前に送付し、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。

### 結果および考察

調査協力の得られた対象者は、正社員（3 年以上）男性 32 名、女性 68 名、正社員（3 年未満）男性 50 名、女性 50 名、派遣・契約社員（3 年以上）男性 36 名、女性 64 名、派遣・契約社員（3 年未満）男性 29 名、女性 71 名、アルバイト・パート社員の男性 32 名、女性 68 名であった。全体の平均年齢と標準偏差は 29.8±3.47 歳であった。

なお、本研究では、これまでの調査結果から得られた動機づけ向上に関する項目について報告する。これらの項目について、就業状況（4：正社員、派遣社員、契約社員、アルバイト・パート社員）×性別（2）の二要因分散分析を行った。

#### ○上司・先輩からの評価に関する事項について

上司や先輩からの評価に関する 5 項目については、上司や先輩から仕事に関する何かが認められるとされる 4 項目のすべてにおいて女性の方が男性よりも動機づけを高めることが示された（3 項目で有意、1 項

目で有意傾向)。「仕事を任されること」に関してのみ、性差はなく、正社員の方がアルバイト・パート社員よりも動機づけを高める傾向が認められた。

これらのことから、上司や先輩からの評価に関しては、就業状況の違いによる差がほとんどみられず、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といえる。これは、女性の方が社会的承認欲求の高いこと、および弱まったとはいえ、女性は職場において未だに社会的弱者とされる風潮があるためではないかと考えられる。また、「仕事を任されること」に関しては、アルバイト・パート社員では動機づけを高める効果が低く、正社員とは仕事に対する姿勢の違いがあると推断される。

#### ○顧客からの評価に関する事項について

顧客とのやり取りや関係性に関する4項目では、そのすべてにおいて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。また、契約社員もアルバイト・パート社員より、「顧客から感謝されること」と「人柄に関して信頼されること」において動機づけを高めることが示された。

正社員にとって顧客は、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が相対的に低くなっていると考えられる。アルバイト・パート社員は、労働に対する考え方において、組織や社会への貢献を最も意識しづらい立場にあるため、このような結果に反映されたと推察される。一方、契約社員は対顧客に関する4項目中2項目でアルバイト・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ことから、顧客と接点のある業務や部署に配置するといったマネジメントが有効となる可能性が示唆される。

#### ○上司・先輩からの扱いに関する事項について

上司や先輩からの扱いに関する5項目では、4項目において性差が認められ、女性の方が男性よりも戦力として扱われること

で動機づけ向上の効果を高く認識することが示された(2項目で有意、2項目で有意傾向)。上司や先輩からの気遣いに関しては、男女ともに同程度の動機づけ向上効果のあることが示唆された。

これらのことから、上司や先輩からの気遣いに関しては、就業状況や性別にかかわらず、皆が必要としていること、および女性の方が戦力として扱う必要性の高いことがうかがわれる。この結果は、先の上司・先輩からの評価の項目における、職場での女性の位置づけによるものと同様のことが原因と考えられる。

#### ○自らが仕事上で成し遂げたことに関する事項について

自らが仕事で達成したことに関する4項目では、有意差は認められず、就業状況による大きな違いは認められなかった。以前行った仕事上での達成事項に関する自由記述による検討(戸梶, 2011a)では、大きなプロジェクトや新規事業など、特別な業務に関わった場合には、それをやり遂げることで動機づけにつながるものが指摘されていた。しかしながら、調査対象者が若年層であることから多くの者はこうしたことに携わる機会が少なく考えられ、平均値と分散による分析では有意な効果が認められなかったと考えられる。

#### ○ソーシャル・サポートに関する事項について

ソーシャル・サポートに関連する4項目では、就業状況での違いは認められず、すべてにおいて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見出された。これらの結果から、特に女性社員における動機づけのマネジメントに関しては、サポートの必要な状況を見極め、必要なサポートをしていく配慮が重要となると考えられる。

#### ○職場での役割・責任の自覚に関する事項について

職場における役割や責任を自覚することに関する7項目では、「責任者に任命されること」「自分の仕事の出来が他者の仕事に与える影響の大きさを知ること」「後輩の教育を任されること」において正社員がアルバイト・パート社員よりも動機づけ

を高めることが示された。また、「自分が休むことで仕事が進まないこと」については、女性の方が男性よりも動機づけ向上効果の低いことが示された。

これらのことから、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にかかる立場を全般的に好まない傾向が示唆される。現実的に、職場においてアルバイト・パート社員にはそれほど重要なポジションをあてがっていないが、本人としても敢えてそれを望んでおらず、むしろそうした場合には動機づけを低下させる恐れがあると推察される。また、女性は、休むことで仕事が進まないということを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る。

#### ○就業状況と性別を考慮した動機づけ向上のシナリオについて

本研究では、就業状況と性別を考慮して動機づけ向上のためのヒントについて検討を行い、上述のようにいくつかの興味深い知見が得られた。就業状況に関しては、正社員とアルバイト・パート社員との間に、さまざまな差異が認められたが、それ以外にはほとんど差は認められず、動機づけを向上させる事項としては、概してすべてに当てはまる内容であったと考えられる。

一方、性差は多くの項目に認められた。特に、女性には、パフォーマンスへの評価、必要時のサポート提供といった配慮の必要性が示唆され、所属部署における戦力として扱うことの重要性が見出された。これらを現場で導入し、実践していくには、上司や先輩の能力や許容力に依存するところが大きいと考えられる。すなわち、ただ単にこれらのことを実践すればよいということではなく、評価やサポートのタイミング、その方法などが問われてくると考えられる。

ところで、本研究は、項目を提示して評価させたものであった。その結果、上司や先輩から認められる事項は、すべて女性の方が高いことが示された。しかしながら、以前行った自由記述による研究（戸梶，2010a）では、仕事の速さに関しては男性

で多く指摘される傾向があり、仕事の丁寧さや正確さに関しては女性で多く指摘される傾向が示された。このような結果の違いは、量的研究と質的研究の両者を行ったことで明らかになった。こうした微妙な特徴に関しても、体験のシナリオに組み込むことが動機づけ向上効果を高めることにつながるであろう。

本研究で見出されたこれらの効果をより高めるためには、動機づけを向上させた職務体験の内容分析を行った戸梶(2009a)においても論じられているように、受け手にとってより感動的な体験となるように心がける必要がある。そのためには、職務内容に強くコミットメントを持たせ、成果を明確に示し、対象となる社員が満足感や自己効力感を高めることができるような配慮が必要となろう。こうしたことの一部は、Hackman & Oldham(1976)の職務特性モデルからも支持されるものである。

若年層の職務動機づけの向上には、本研究で見出されたような特徴を考慮した上で、職場での有効な体験を導入するためのシナリオ作成が必要となろう。

#### 引用文献

- 江口圭一・戸梶亜紀彦 (2009) 労働価値観測定尺度（短縮版）の開発 実験社会心理学研究, 49, 84-92.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- 厚生労働省 (2002) キャリア形成を支援する労働市場政策研究会報告書
- 内閣府 (2011) 平成 23 年版子ども・若者白書 佐伯出版
- 戸梶亜紀彦 (2009a) 職務動機づけを高めた体験に関する検討 (1) 日本発達心理学会第 20 回大会発表論文集, 207.
- 戸梶亜紀彦 (2009b) 職務動機づけを高めた体験にみられる内容の分析 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 17 回定例研究会予稿集, 17G-04: 1-3.
- 戸梶亜紀彦 (2009c) 職務動機づけ向上に関する発達のプロセスの検討 日本感情心理学会第 17 回大会発表論文集, 32.
- 戸梶亜紀彦 (2010a) 職務動機づけを向上させた体験の内容分析 — ネット調査に

よる自由記述の分析— 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20回定例研究会予稿集, 20W-13:  
1-4.

戸梶亜紀彦 (2010b) 職務動機づけ向上に  
関する発達のプロセスの検討—感情心理  
学研究, 17(3), 231.

戸梶亜紀彦 (2010c) 職務動機づけを高め  
た体験に関する検討(2)—各体験におけ  
る属性および経験の有無による動機づけ  
への影響の違いについて— 日本発達心  
理学会第21回大会発表論文集, 182.

戸梶亜紀彦(2010d) 職務動機づけを高めた  
体験に関する検討(3)—具体的な体験内  
容について— 日本感情心理学会第18  
回大会発表論文集, 24.

戸梶亜紀彦 (2010e) 職務動機づけを高め  
た体験に関する検討(4)—属性による評  
価および経験の違いについて— 日本心  
理学会第74回大会発表論文集, 952.

戸梶亜紀彦 (2010f) 職務動機づけを高め  
た体験に関する検討(5)—上司・先輩に  
関する具体的な内容について— 日本社  
会心理学会第51回大会発表論文集,  
396-397.

戸梶亜紀彦 (2011a) 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回定例研究会発表論文  
集, 24G-04:1-5.

戸梶亜紀彦 (2011b) 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  
認知科学会発表論文集(CD-ROM)

戸梶亜紀彦 (2011c) 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回大会発表論文集, 155.

付記：本研究は文部科学省科学研究補助金  
(基盤研究(C)課題番号 22530672)の助成  
を受けて行われた。