

# 大学生サークル集団のモチベーション構造 -複数動機アプローチからの検討-

大阪大学経済学部 経済経営学科  
関口倫紀研究室

垣野内倫一郎  
齋藤有香  
古川修造  
吉田英莉

## I 問題

2007年の米国住宅バブル崩壊を契機として発生した、いわゆるリーマン・ショックにより米国経済への不安が世界的に広まり、世界金融危機とも呼ばれる国際的な金融危機に陥った。世界経済は同時に減速し、金融不安から急速なドル安が進んだことで、外需を頼みに成長してきた日本経済にも大きな影響を与えることとなった。米国市場への依存度が高い輸出産業が打撃を受け、その影響は他の産業にも広まり、結果的に日本経済全体が大幅な景気後退局面を迎えることとなる。資源高と輸出鈍化から企業は減産・設備投資の縮小に踏み切らざるを得ず、そのような企業部門の停滞は家計も委縮させ、消費者心理の冷え込みに繋がった。

これを受けて政府・日本銀行は直接あるいは間接的な企業金融対策を講じ、現在企業は積極的な構造改革の半ばにあるといえる。2012年に発足した第2次安倍内閣による経済政策によって、景気は復調の兆しも見せている。しかしながらその効果の持続性を疑問視する声もあり、世界金融危機による世界同時不況の影響は未だ尾を引いているともいえる。

このように企業の体力が完全に回復したとはいえない状況において、企業側は給与等の報酬をもって家計に還元することは難しいと考えられる。しかしながら一方で、従業員の職務へのモチベーションも維持していかなければならない。つまり、企業はコストを可能な限り削減しつつ、従業員のモチベーションを向上させる方法を模索していく必要がある。

組織の成員は組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior）と呼ばれる自主的な行動をとることが知られている。組織の中での職務内容として規定されてはいないが、組織のためになる行動にも従事しているのである。たとえば、自ら職場の清掃を行ったり、他の成員の手助けをするために時間を割いたり、頼まれるわけでもなく組織の宣伝を行ったり、職場の活性化を促す企画を運営したりする。Organ & Konovsky（1989）の定義によると、組織市民行動は「組織に貢献するさまざまな個人行動のうちで、強制的に任されたものではなく、正式な給与体系によって保証されるものでないもの（訳出：田中・林・

大淵 (1998))」と定められている。

このような自発的な活動を促す動機要因を検討するにあたって、大学生サークル活動に着目することができる。大学生の所属するサークル集団は、フォーマルな組織とインフォーマルな集団の双方の特徴を併せ持った集団であり、(新井 2004)、準組織的集団と位置づけることができる(橋本・唐沢・磯崎 2010)。新井(2004)によると、サークル活動は趣味やスポーツを楽しむといった個人的な目的に基づいて活動がなされ、その行動が比較的自由であるという点において、インフォーマル集団の属性を持つ。一方で、組織運営などの点においては、役割や規則などによって行動が規制されている点から、フォーマル集団としての側面も併せ持っている。集団のフォーマリティの度合いを示す集団フォーマル性という概念によってこのような特徴を捉える際、大学生サークル集団は集団フォーマル性に幅が存在するものの、企業などのフォーマル集団と比較すると、その程度は低いものと考えられる。このことは個人にとっての、組織の代替可能性にも影響してくる。企業では、現在所属している組織を辞めて同様な環境・条件の他の組織に所属することは、大学生サークルにおいて所属サークルを変えることに比べ、容易ではない。さらには、企業組織に所属するということのひとつの重要な側面は、生活を営む上で必要な収入を得ることにある。その点で、大学生サークルには、給与といった、生活に結びつくような明白な報酬は存在しないと考えられる。ゆえに、利益志向性を持つ企業組織の成員と、趣味嗜好的な組織と考えられる大学生サークルの成員とでは、組織への所属意識にも違いがあると考えられる(潮村・松岡 2005)。

このように、大学生サークルはフォーマル性が低く、ゆえに成員にとって代替可能性が高く、報酬も期待できない。それでもなお、サークル活動においてはその成員が、自発的かつ積極的に、時間的あるいは経済的なコストをかけてまで活動に取り組み、ときには組織のさらなる向上を目指して、自分の利益を顧みず改革を起こすこともある。そこで本論文は、この大学生サークル活動に着目し、そこでのモチベーション構造を明らかにすることによって、企業において多大なコストをかけることなく、成員(従業員)のモチベーションや自主性を高める方策を探ることに焦点を当てたいと考える。

## II 先行研究レビュー

### 1. 成員の自主性を規定する動機要因

組織の成員の自発的な行動である、組織市民行動を動機的側面から捉えた研究として Niehoff (2000) があげられる。ここでは、McClelland & Boyatzis (1982) の3つの動機要因である、達成、親和、権力を用いて、組織市民行動のモデルが提案されている。このモデルでは、達成動機、親和動機、権力動機が組織市民行動を予測すると説明している。

同様に、Barbuto, Brown, Wilhite & Wheeler (2001, 2003) では、Barbuto & Scholl (1998) によって示されたモチベーションの源泉尺度 (Motivation Sources Inventory) を用いて組織市民行動とモチベーションの相関を分析している。Barbuto & Scholl (1998)

のモチベーションの源泉尺度はモチベーションを5つに分類している。

1つ目は、内因的な過程による動機 (Intrinsic Process Motivation) であり、個人が純粋な楽しみのためにある行動に従事した時に起こる。ここでは、仕事や活動それ自体がインセンティブとして働くことになる。

2つ目は、内的な自己概念に基づく動機 (Internal Self-concept-based Motivation) であり、これは McClelland et al. (1982) の達成動機にあたる動機とされ、個人が内部指向をしているときに、その内的な基礎として働くとされている。個人は、自分自身の特性や能力、価値の内的な基準を設定し、より高いレベルの能力を獲得するような行動のために動機づけられているというものである。

3つ目は、外的な自己概念に基づく動機 (External Self-concept-based Motivation) であり、これは D. MacClelland の親和動機にあるとされ、他者に、自分の特性や能力、価値を認めてもらいたいと求めているようなときに、その基礎として働くものである。

4つ目は、道具的な動機 (Instrumental Motivation) であり、これは McClelland et al. (1982) の権力動機にあたる動機とされ、給与や昇進、賞与のような外部の明白な成果につながるような報酬で個人を動機付けるものである。

5つ目は、目標の内面化による動機 (Goal Internalization Motivation) であり、個人が自分の価値基準と一致した行動をとるときに働くと言われる。人は目標に向かって働くことを動機付けられているということである。

この5つのモチベーション源泉尺度を用いた Barbuto et al. (2001,2003) では、内的自己概念動機、外的自己概念動機、道具性動機と、組織市民行動との間に相関関係があるとしている。

さらに、潮村・松岡 (2005) では、上記の先行研究について、組織市民行動を、一般的に認識されている「そのような行動に従事することが正しい」という美徳的な動機に基づく側面に偏重して捉えているとして、その限界を指摘している。そのうえで、「そのような行動に従事することが何らかの形で自分自身の利益につながる」という道具的側面も存在するとして、それを加えた2側面から動機要因について検討している。また、組織において組織市民行動を行うか否か、あるいはどのような動機を持つかは、個人が、所属している組織をどう見ているか、すなわち個人の組織へのかかわり方にも影響を受けるとしている。そこで、組織へのかかわり方を考慮するために、「成員自身が、所属している社会的集団をどう見るか (Luhtanen & Crocker 1992)」という集団的アイデンティティ要因とも関連させて、内因的な過程による動機、内的な自己概念に基づく動機、外的な自己概念に基づく動機、道具性の4つの動機要因からさらに詳細な分析を行い、職場と大学生サークル集団という異なる対象の結果を比較検討している。集団的アイデンティティ要因とは、具体的には所属する内集団の評価と重要性であるとする。モチベーションの測度として用いた Barbuto & Scholl (1998) によるモチベーションの源泉尺度から、目標の内面化による動機次元を外したのは、趣味的志向集団の要素の強い大学生サークル集団に対してこの次元

を想定することは困難であると懸念され、そのことが企業組織における職場との比較自体に悪影響を及ぼすことを回避するためとしている。分析の結果、職場、サークル集団ともに組織市民行動と内因的な過程による動機との負の関係性、組織市民行動と内的な自己概念に基づく動機との正の関係性が確認されている。また、組織市民行動と道具性動機とでは職場においてのみ優位傾向での正の関係性、大学生サークルでは内集団の評価と組織市民行動、モチベーションの関連がみられたという結果を得ている。特筆すべきは、大学生サークルにおいてのみ、集団的アイデンティティとモチベーションに関係性がみられたことである。サークル活動は一般的に、その活動に参加する複数の成員によって担われており、共に活動する成員を評価し、重要だと感じている人ほど、共に活動に打ち込み、組織のために行動を起こそうとすると考えられる。

## 2. 企業組織のコミットメントと職務モチベーション

サークル集団と比較して、企業組織における個人と組織のかかわり方は、相対的にあまり重視されていない。浅井（2004）は派遣技術者に焦点を当て、彼らの職務モチベーションを専門コミットメント、組織コミットメントの面から分析している。1980年代以降、経営環境の変化を背景として、アウトソーシングが進展し、派遣会社に雇用され、派遣業務を専門とする技術者が増加した。このような派遣技術者らは不況下において人員削減の対象となりやすい、あるいは、管理職となる機会は少なく、常に第一線の技術者としての能力を維持しながら働くことが要求されるなどといった点で厳しい雇用環境にあるといえる。そのような環境に適応することが求められる中で、派遣技術者の就業態度は、従来の正社員のそれとは異なるものとなっていることが指摘されている。

そのうえで、職務モチベーションは職務複雑性や、専門コミットメント、組織コミットメントから正の影響がみられるとしている。専門コミットメントとは、専門職に対するコミットメントであり、自身の仕事に対して誇りを持ち、その分野で優れた専門性を発揮しようとする態度である。一方組織コミットメントは、個人の組織への態度として用いられてきた概念であり、特定の組織に対する個人の同一化と関与の強さとして定義され（Steers, Mowday, & Boulian 1974）、組織の目標と価値の受容、組織のために努力する意志、組織のメンバーシップを維持する欲求の3つの要因から特徴づけられる。浅井によると、この組織コミットメントはほかの2要因に比べ、モチベーションへの影響は小さいとされ、このことは企業組織においては集団へのかかわり方よりもむしろ、個人の職務自体の複雑性や、その専門志向の態度が、職務に対する動機づけに強い影響を与えていることを示唆している。

## 3. 大学生サークル集団の独自性

このように企業組織とサークル集団間にみられる差異を明確にするため、大学生サークル集団に関して、前述の特性に加え、さらに詳細にその独自性をみていきたいと考える。

橋本・唐沢・磯崎（2010）は、サークル集団におけるコミットメントに関して、情緒的コミットメント、規範的コミットメント、集団同一視コミットメントの3次元からなるサークル・コミットメントのモデルを作成し、それぞれのコミットメント次元の規定要因に関して、集団フォーマル性との関連を含めて分析を行っている。この分析の結果、各コミットメント次元は集団フォーマル性と、集団志向性（課題志向性及び成員志向性、あるいはその一方）によって規定されていることが示された。

集団志向性に関して、飛田（1994）は、所属集団への自己の貢献度評価と、集団活動の満足度の関係をサークル集団の性質（課題志向性や成員凝集性）やサークルリーダーのリーダーシップの種類との関連から検討している。ここでは、サークル集団への自己貢献度の高い成員は所属集団の集団志向性を高くみなし、満足度が高いことが導かれている。

### Ⅲ 研究目的

このように、大学生サークル集団の持つ組織集団としての独自性に着目し、成員のモチベーションとの関係性を調査した研究は少なくない。しかしながら、これらの研究はサークル集団に特徴的な個人の集団へのかかわり方と、自主的に集団の活動に参加するモチベーションとの関連、あるいは、そのモチベーションの規定要因同士の関連といったものを、詳細に検討できていない点にその限界があるといえる。

そこで本研究では、これらの先行研究を体系的にまとめ、大学生サークル集団に関する複数動機モデルを構築することにその目的を置きたい。特に集団的アイデンティティの要素の着目し、組織へのメンバーシップを継続させる成員と組織の関係性である、組織コミットメントを独自のモチベーション要因として検討する。

### Ⅳ 本研究の仮説

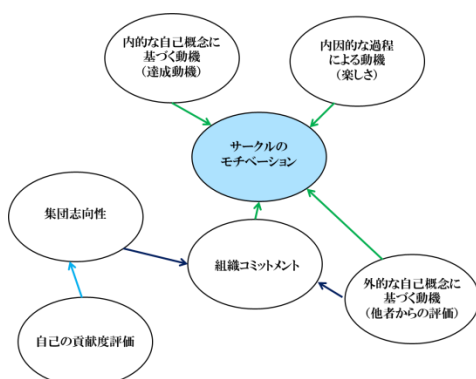
仮説を立てるにあたり、モチベーションの測度としては Barbuto & Scholl（1998）によるモチベーションの源泉尺度を用いたが、潮村・松岡（2005）にならって目標の内面化による動機次元を外し、また、通常的大学生サークルには想定されない道具性も除外した。したがって、内因的な過程による動機、内的な自己概念に基づく動機、外的な自己概念に基づく動機の3つに、組織コミットメントを加えた4つの動機要因が大学生サークル集団においてモチベーションに影響を与えるか否かを検討する。その上で、集団志向性や、自己の貢献度評価といったその他の要因が動機要因、あるいは、モチベーションそのものに対してどのような影響を与えるのかも考慮し、次のような仮説を立て、その検討を行う。

仮説1：大学生サークル集団におけるモチベーションに対しては、内因的な過程による動機、内的な自己概念に基づく動機、外的な自己概念に基づく動機、組織コミットメントからの肯定的な影響がある。

仮定2：組織コミットメントは、外的な自己概念に基づく動機や、集団志向性によって高

められる。

仮定3：自己の貢献度評価の高い成員は集団志向性も高くなる。



## 参考文献

- リーマン破綻直後の動きを振り返る 日経新聞 2013.8.26
- 組織市民行動を規定する集団的アイデンティティ要因と動機要因の探求—職場集団と大学生集団との比較から— (潮村公弘・松岡瑞希 2005)
- 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 (浅井千秋 2004)
- 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 (橋本剛明・唐沢かおり・磯崎三喜年 2010)
- 大学生のサークル集団における自己の貢献度評価と満足度の関連について (飛田操 1994)
- 大学生の部活動・サークル集団に関する研究動向 (新井洋輔・松井豊 2003)
- 大学生の部活動・サークル集団に関する研究動向—新井・松井 2003 からの研究動向の変化— (高田治樹・松井豊 2012)
- 大学生を対象とした多重コミットメントの分析—ゼミナール, アルバイト, サークルに対する組織コミットメントの違いとその影響— (西脇暢子 2008)

## V 調査方法

### 1 アンケート調査

仮説を検証するため、2013年の11月から12月にかけて大阪大学を拠点とする計18サークルのメンバーを対象にアンケート調査を実施した。アンケートにはサークルメンバーの個人情報を記入する欄はなく、回答者の匿名性は保持された。18サークルの計237名がアンケートに回答し、この回答データがそのまま分析サンプルとなった。このサンプルのうち50.6%が男子、49.4%が女子であった。

### 2 測定尺度

本調査の主たる目的は、サークルメンバーのサークル活動に対するモチベーションの源

泉を理解することにあるため、これに関係すると考えられる以下の独立変数、従属変数および統制変数が測定された。独立変数と従属変数を構成する全ての項目は、質問に対する5件法（1：全くそう思わない～5：非常にそう思う）で回答するよう求めた。また、本調査における信憑性の関係上、逆質問をアンケート32項目中5項目設けた。

#### （1） 独立変数

- ・ ①内因的な過程による動機、②内的な自己概念に基づく動機、③外的な自己概念に基づく動機の測定：Barbuto&Scholl(1998)によるモチベーションの源泉尺度を参考にし、この3つの尺度を作成した。これらの尺度を測定するため、質問項目をそれぞれ4項目、5項目、4項目設けた。
- ・ ④外的な自己の貢献度評価：飛田操（1994）による「大学生のサークル活動における自己の貢献度評価と満足度の関係」を参考に尺度を作成し、質問項目を4項目設けた。
- ・ ④集団志向性⑥サークルコミットメント：橋本・唐沢・磯崎（2010）による「大学生サークル集団におけるコミットメント・モデルに関する準組織的集団の観点からの検討」を参考に尺度を作成し、質問項目をそれぞれ5項目4項目設けた。

#### （2） 従属変数

本調査の主たる目的は、サークルメンバーのサークル活動に対するモチベーションの源泉を理解することにあるため、独立変数として設けた6つの尺度に対し、従属変数の尺度にはモチベーションを用いる。さらに6項目の質問を設けた。

#### （3） 統制変数

分析に用いる統制変数としては、性別（ダミー変数）を用いた。

## VI 検証

この章では今回行ったサークルに対するアンケートの結果に基づき、序章で提示した仮説の検証を行う。今回の分析では分析対象とする団体の選定にあたって無作為抽出を基本としたが、大阪大学におけるサークルを対象としているため純然たる無作為ではない。したがって、検定結果は参考程度ということになる。また、分析する上で「有為な差」とは検定による信頼度が95%以上のものをいうこととする。

### 1. 前章で集まったサンプルを R を用い分析

#### （1） 仮説1の検証

仮説1：大学生サークル集団におけるモチベーションに対しては、内因的な過程による動機、内的な自己概念に基づく動機、外的な自己概念に基づく動機、組織コミットメントからの肯定的な影響がある。

これを回帰分析を用いて分析する。

モチベーションを従属変数に置き、①内因的な過程による動機、②内的な自己概念に基づく動機、③外的な自己概念に基づく動機の測定、④外的な自己の貢献度評価、⑤集団志向性、⑥サークルコミットメントの6項目を独立項目とする。

以下分析内では便宜上、①内因的な過程による動機、②内的な自己概念に基づく動機、③外的な自己概念に基づく動機の測定、④外的な自己の貢献度評価、⑤集団志向性、⑥サークルコミットメントをそれぞれ①ATTR②INSE③EXSE④EFFIC⑤GROUP⑥COMM と表す。

	Estimate	Std.Error	t value	Pr(> t )
(intersept)	-0.09091	0.42878	-0.212	0.8323
ATTR	0.001986	0.08277	0.24	0.8106
INSE	0.3317	0.06683	4.964	1.44E-06
EXSE	-0.15772	0.0619	-2.54	0.0018
COMM	0.48643	0.06989	6.96	4.35E-11
GROUP	-0.04889	0.09849	-0.496	0.6201
EFFIC	0.28972	0.05403	5.363	2.17E-07

F-statistic: 35.51 on 6 and 208 DF, p-value: < 2.2e-16

以上を見ると②内的な自己概念に基づく動機と⑥サークルコミットメントと④外的な自己の貢献度評価の3項目がサークルのモチベーションに肯定的な影響をもつ。よって仮説1は支持された。

#### (2) 仮説2、仮説3の検証

仮定2：組織コミットメントは、外的な自己概念に基づく動機や、集団志向性によって高められる。

仮定3：自己の貢献度評価の高い成員は集団志向性も高くなる。

これらを各要因の相関関係を見て検証を行う。

以下、分析結果中、仮説2に関する数値は赤字、仮説3に関する数値は緑字で示す

	平均	標準偏差	ATTR	INSE	EXSE	COMM	GROUP	EFFIC	MOTIV
ATTR (活動自体の楽しさ)	4.27	0.53	1.00	-	-	-	-	-	-
INSE (内的な自己概念に基づく動機)	3.79	0.59	0.34	1.00	-	-	-	-	-
EXSE (外的な自己概念に基づく動機)	2.44	0.61	0.02	0.22	1.00	-	-	-	-



COMM (組織コミットメント)	3.91	0.63	0.52	0.3	-0.04	1.00	-	-	-
GROUP (集団志向性)	3.31	0.38	0.22	0	0.11	0.16	1.00	-	-
EFFIC (自己の貢献度評価)	2.99	0.73	0.31	0.18	0.17	0.34	0.08	1.00	-
MOTIV (モチベーション)	3.47	0.73	0.30	0.42	-0.04	0.60	0.05	0.46	1.00

・仮説2の検証

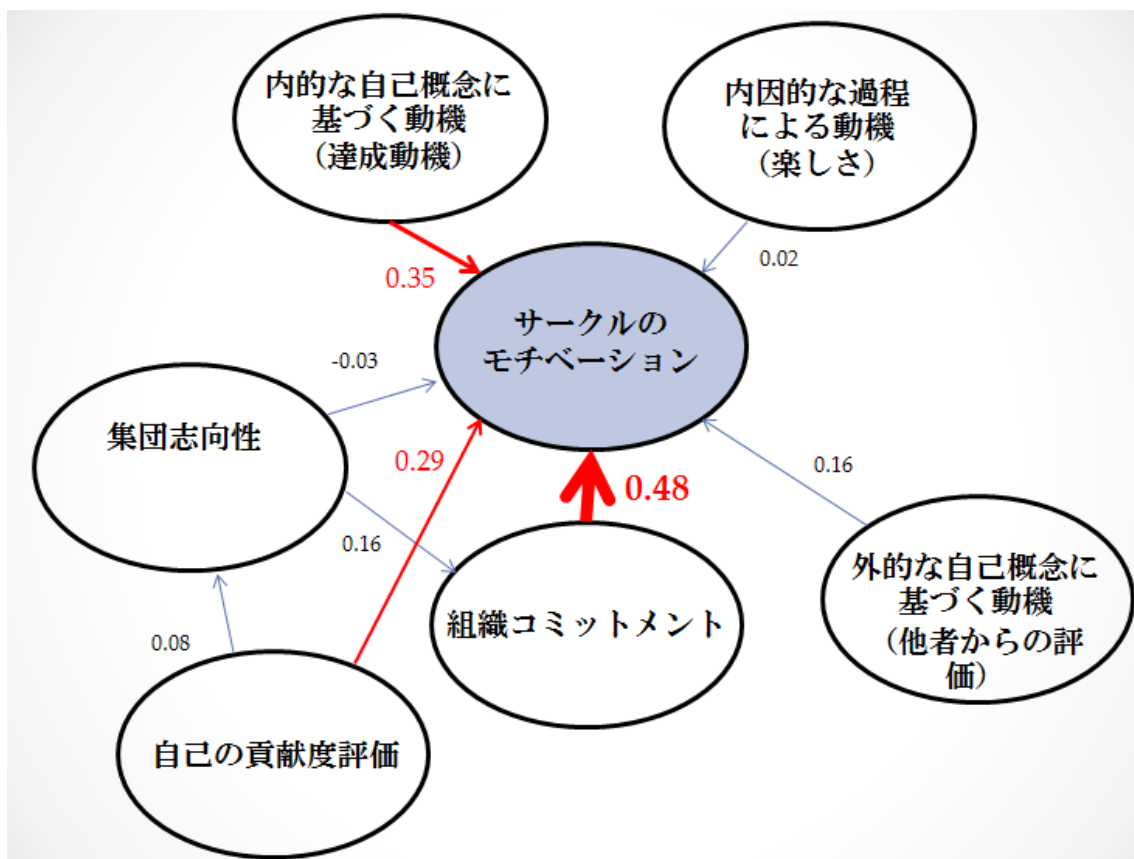
他の数値と比べ赤字の数値に有意性は見られない。よって仮説2は支持されない。

・仮説3の検証

他の数値と比べ緑字の数値に有意性は見られない。よって仮説3は支持されない。

## 2. 検証まとめ

序章の仮説の支持、不支持をまとめ以下に図示する。



これらが本章の検証結果である。

## VII 無報酬組織と企業との動機構造比較

企業のモチベーションをあげる要因をふまえて、無報酬組織との動機構造の差異が理解で

できれば、実践に大いに役立つと考えられる。そこで、企業の動機構造について詳しくみていく。

### 1)職務満足の二要因理論

Herzberg ら（1959）により展開された職務満足の二要因理論（Two Factor Theory）は、職務満足の内部構造を重視する。人間関係論以降の職務満足と職務成果との相関研究では、職務満足の一元性が暗黙に仮定されてしまい、職務満足と職務成果との間に一貫した関係が見いだされなくなってしまうため、Herzberg ら（1959）は職務満足の内部構造を明らかにすることとした。Herzberg ら（1959）は面接調査を行い、組織が提供する誘因には2種類あると定義した。

1つ目がM因子（動機づけ因子）である。「達成」「承認」「仕事自体」「責任」「成長」など職務行動あるいはその成果自体にかかるものである。組織が提供する誘因が不十分であっても成員にそれほど強い不満を生じさせないが、充足することで強い満足をもたらすものとしている。これらの誘因は内的満足（intrinsic satisfaction）につながるとしており、内的満足のみが成員の職務意欲を引き出す効果をもつとする。

2つ目がH因子（衛生因子）である。「経営と管理」「監督技術」「給与」「対人関係」「作業条件」など社会的側面も含めた職務環境条件にかかるものである。組織が提供する誘因が充足していてもそれほど強い満足を生じさせないが、不十分ならば強い不満をもたらすものとしている。これらの誘因は外的満足（extrinsic satisfaction）につながるとしており、不満の発生を防止することはできるが、誠意の職務意欲は引き出せないとする。

このように二要因理論では職務満足の二元性を仮定し、全般的な職務満足や外敵満足ではなく、内的満足のみが動機づけ効果を持つとされている。したがって、職務の排戦性（困難度や責任）、自律性（自由裁量の範囲）、多様性（必要な活動や技能の種類）などの職務特性が成員の動機づけを高める重要な条件とされる。一般に職務をこのような方向に再編・再設計する手法を職務充実（job enrichment）という。

二要因理論は、単純満足仮説とその実証データとの矛盾を、職務満足の二元性という視点から解決しようとしているが、いくつかの問題点がある。第一に Herzberg ら（1959）の調査方法に問題がある。被面接者に強い満足や不満を経験した時とその原因を直接あげさせている。しかし、人には快感情の原因を自己の内部にあるとみなし、不快感情の原因を自己の外部にあるとみなす強い傾向があり、特にそれが自尊心に係る場合はさらにその傾向が強まることが知られている。ゆえに調査結果も現実の誘因の異なる効果を表しているというより、防衛機能の表れではないかという疑問が残ってしまうのである。

第二に Herzberg ら（1959）の結果は、誘因の異なる効果を示すだけのものであり、内的満足の動機づけ効果を直接表すものではない点である。職務満足の一元性を否定し、異なる次元の存在を示すものではあるが、その中の特定の次元のみが特定の動機づけ効果をもつことはどこにも示されていない。外的満足はいくら誘因を充実してもさほど強まらず、

内的満足のみが強まるので、内的満足のみが動機づけ効果を持つとしているに過ぎない。何らかの報酬を得ることによってではなく行動をすること自体で充足される欲求に基づくものがあるとする内的動機づけ理論を内的満足のみが動機づけ効果の理論的根拠としているが、外的満足は動機づけ効果を持たないという点の理論的根拠は失われてしまうのである。しかし、職務満足の内面構造の多元性への注目を高めたことについては評価される。

## 2)E.R.G 理論

Herzberg ら (1959) の研究以降、多様な次元を見出した研究がなされるようになった。そのなかで、欲求階層説に基づいて展開し、欲求構造との関連で職務満足の内面構造を仮定する Alderfer (1969) の E.R.G 理論が妥当だと考えられるため、これに着目する。

Alderfer (1969) は、Maslow (1954) の欲求階層説を検討し、組織の提供する多様な誘因や報酬に対する成員の重視度と満足度を調査している。その結果、Maslow の想定するような 5 つの誘因群は抽出されず、3 因子を抽出した。Alderfer (1969) は 3 因子にそれぞれ対応する欲求を想定した。

1 つ目は生存欲求 (Existence needs) である。経済的報酬や雇用の安定、および物理的作業環境条件からなる誘因群からもたらされる欲求であり、外的満足につながる。2 つ目は関係欲求 (Relatedness needs) である。同僚や上司との対人関係を中心とした誘因群からもたらされる欲求であり、対人的満足につながる。3 つ目は成長欲求 (Growth needs) である。自律的行動や能力の発揮と成長の機会からなる誘因群からもたらされる欲求であり、内的満足につながる。

また調査結果から、Maslow の主張するような欲求の階層性も見出されている。つまり、生存欲求は不十分な場合にのみ人の主要な動機づけ要因となるが、充足された場合にはより高次の関係欲求強度が強まる。関係欲求も不十分な場合にのみ人の主要な動機づけ要因となるが、充足された場合にはより高次の成長欲求強度が強まる。成長欲求は充足されればされるほどより強度を強める。また、Alderfer (1969) は低次欲求の充足による欲求の高次化とともに、高次欲求の不充足による欲求の低次化という一種の退行現象の存在も見出している。つまり、成長欲求の不充足は成長欲求の強度を弱め、かつ関係欲求強度を強めることになる。関係欲求の不充足は関係欲求強度を強めるだけでなく生存欲求強度も強めることになる。

しかし、ハーズバーグの二要因理論と同様に、職務満足の内面構造を見出しその内面構造は明らかにしているが、職務満足が職務意欲を引き出す動機づけの過程については十分な説明が与えられていない。

## 3)同一化理論

期待・価値理論がモデル化している”職務行動を通じた個人的目標の達成といういわば「道具的な」動機づけ過程”のほか、”本来は外在的であった目標が内面化され、その達成自体

が個人目標に転化される過程”によるものが想定される。外在的目標の内面化は、一般に人が自分にとって有意義な他者と自己を同一視し、その目標を取り入れることによって生じる。内面化された目標は人の自己概念（自分はいかなる人間であるかという自分自身による定義）の主要な構成要素となり、その達成自体が人の自己評価や自尊心と直接に関係してくるため、特別な報酬を伴わずとも強い動機付けを喚起するようになる。このような心的規制を同一化(identification)と呼ばれ、Freud(1949)によって明らかにされた。職務満足の内面化のいずれかの次元についても、満足は成員の組織への同一化をもたらし、組織目標の内面化を通して強い職務意欲を引き出す効果を持つと考えられる。外的満足・対人的満足・内的満足のいずれもが組織同一化を強め、同一化によって成員が目標達成へ強く動機づけられる。このような結果はホーソン研究によっても見出されている。また Likert(1961)は、同一化による動機づけにおいては、同一化の対象の有する目標の方向や水準がきわめて重要な役割を果たし、成員の欲求充足を重視する支持的な管理様式とともに、組織目標を成員へ伝達するという管理者の連結ピンとしての役割が、組織目標達成へ向けての成員の動機づけを引き出す重要な条件だとしている。職務満足は、期待・価値理論の主張するように職務成果と報酬との随伴性の単なる感情的反映にとどまるものではなく、成員の組織への同一化を促し、それを通して積極的な動機づけ効果をもつ。なお、同一化の中で人は本来、自己以外の存在である対象を自己概念の主要な構成要素とし、それに基づいて自己評価を行う。これを自我関与とよぶ。人はしばしば自己の所有物に対して自我関与し、その所有によって自己評価を高めることがある。このような心的機制が成員の担当する職務に対しても生じることがある。これを職務関与とよぶ。人は自分の所属する組織によるのと同様に、自分の担当する職務によっても自己を定義し、その成果が自己評価と直接に関係づけられるため、特別な報酬はなくとも職務成果の向上に向けて強く動機づけられる。職務関与は職務への同一化とも考えられる。個人特性としての成長欲求強度や職務特性としての職務の自律性や排戦性などが、人の職務への自我関与を強く規定していることが見いだされている。よって、職務充実による成長欲求の充足が内的満足をもたらし、内的満足が人の職務への自我関与を強め、強い職務意欲を引き出すと想定される。ゆえに内的満足→職務関与→職務意欲という過程が成り立つであろう。

## Ⅷ分析結果を用いて

経済的な動機づけを前提としたモチベーション管理よりも、自分探し、自己成長、達成動機のような「利己的ともいえる内発モチベーション」も含めた非経済的な動機づけを重視することはもちろん「組織コミットメント」いわゆる組織への愛着や忠誠心を高める工夫。組織の成員が自らの貢献を実感できる工夫が重要となってくる。自分が組織にとって不可欠であるという能力に関する認識と組織全体の成果を成員個人の問題として還元できる責任に関する認識、この二つの組織の問題を自分の問題として認識する当事者意識こそが、コミットメントを高める上で重要となる。可能な限り個人レベルに還元して個々人の貢献

と責任を真剣に考えることが最善策だと考える。具体的には、組織の協働の単位、評価の単位を可能な限り小さくすることでリーダーからも組織成員自身にも貢献と責任の両面において可視化しやすく、また体感しやすくする。なぜなら誰が組織成果に貢献し、誰に責任があるのか、曖昧なまま組織運営が行われると、無責任とフリーライダーが組織に発生し、当事者意識は低下する恐れがあるからである。またこの結果は、無報酬組織である NPO やボランティア組織にも応用できると期待する。

#### 参考文献

ワークモチベーションと CSR 評価：ハーズバーグの動機付け衛生理論と CSR 評価の関係性構築モデル（上原、山下、大野 2009）

ワークモチベーションの日本の特質についての一考察：ハーズバーグ理論の実証的研究を中心として(政府と企業)（村杉 1985）

職務態度の構造とワーク・モチベーション：職務満足 of 動機づけ効果を中心として（境 1981）

ボランティア組織の経営管理(田尾)

複数動機アプローチによるボランティア参加動機構造の分析-京都市域のボランティアを対象とした調査より-（桜井 2002）