

ワークモチベーションに関する年代による比較：モチベーション要因，及びモチベーション要因の把握とキャリア自律，職務満足感，組織風土との関連

Comparison of work motivation by age group : Relationship between understanding motivation factors and career self-reliance, organizational satisfaction, and workplace climate

鳥海 阿理紗¹ 三好 きよみ^{1*}

Arisa Chokai¹ Kiyomi Miyoshi^{1*}

¹ 東京都立産業技術大学院大学 Advanced Institute of Industrial Technology

*Corresponding author: Kiyomi Miyoshi, kiyomi@aiit.ac.jp

Abstract The declining birthrate and aging of the labor force in Japan is becoming an issue, and one of the measures to address this issue is to increase productivity. This study focuses on work motivation and aims to gain insight into how to improve productivity. Comparisons by age revealed the following: Things related to rewards and evaluation by others, things related to self-perception of being useful to others, and things related to oneself are factors that increase the rate of motivation, and there are differences between the ages. Factors related to personal relationships and work situation are factors that decrease motivation at a high rate and do not differ by age group. There are differences between the age groups in terms of achievement, recognition, and responsibility, which are factors that both increase and decrease motivation. The results also show that workers aged 40 and above are characterized by their understanding of the factors that increase or decrease their own motivation and the factors that increase the motivation of the people they work with. Those 40 years of age and older who understand the factors that decrease their own motivation have a better self-image of the kind of work they want to do.

Keywords work motivation; age group; career self-reliance; organizational satisfaction; workplace climate

1 はじめに

少子高齢化が進行している日本の総人口は，近年横ばいであり，人口減少局面を迎えている．15～64歳の生産年齢人口は減少し，労働力の減少，従業員の高齢化が問題となっている [1]．また，医療・福祉，運輸業，建設業は，人手不足産業とも呼ばれており，飲食業においても，人手不足を理由の倒産が増加している [2]．これらの対策として，労働条件の改善，女性・シニア層の活躍が推進されており，ITの活用による業務効率化や生産性の向上への取り組みも行われている [3]．

生産性を規定する要因の1つとしてモチベーションが考えられる．モチベーションと生産性や成果の関連については，会社の価値観の共有が，モチベーションの向上を通じて会社の業績に影響すること [4]，研究プロジェクトを開始する上でのモチベーションの強さが研究成果と相関があること [5]などが明らかにされている．ワークモチベーションと職務パフォーマンスとの関連性について，相互依存性と学習の必要性に関する職務特性の下では間接効果が示されている [6]．また，テレワーク環境でのチームの生産性には，チームワーク能力，自己調整方略，チーム内コミュニケーションが間接的に，個人の生産性と仕事へのモチベーションが直接的に影響を及ぼしていることが確認されている [7]．

モチベーションに関しては，1950年代から研究が蓄積されてきている．欲求階層説 [8]，ERGモデル [9]，X-Y理論 [10]，二要因理論 [11]，内発的動機づけ理論 [12]などは，何によって動機づけられるかの個人差を説明している．堀野 [13]は，達成動機 [14]を自己充实的達成動機と競争的達成動機の2側面の概念に発展させている．期待理論 [15]，公平理論 [16]，職務特性理論 [17]などは，組織で働く人のワークモチベーションのプロセスを論じている．ワークモチベーションは，方向性，強度，持続性の3つの次元から構成されるといわれており [18]，最近では，「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」 [19]の定義が定着している．池田・森永 [6]は，Barrick et al. [20]の尺度を参考に，課題の変化

に応じて変動する状態を捉えた4側面からなる多側面ワークモチベーション尺度を作成した．その調査結果からは，達成志向的を除く，競争志向的，協力志向的，学習志向的の3側面のモチベーションは，職務特性の変化に連動することが示されている．菊入・岡田 [21]は，職場において，同僚の自己充実達成動機や競争的達成動機を推測することが，それぞれ自分の同種の達成動機にプラスの影響を及ぼすというモチベーションの伝搬について明らかにしている．また，モチベーションに関する価値観は人によって異なり，モチベーションは状況によって変わり易いという調査結果もある [22]．

斎藤ら [23]は，ワークモチベーションに関するインタビュー調査結果を分析している．その結果，ワークモチベーションへ影響を及ぼす要因として，強みを活かせる仕事，刺激を与えてくれる人物や状況，報酬や評価などが向上要因として，やる気のない人，やらされ感など低下要因として抽出されている．また，困難な仕事は，向上要因・低下要因の双方で抽出されている．また，年代によって，モチベーション要因が異なることも確認されている．これらの調査結果から，職場状況や同僚，仕事の内容は，ワークモチベーション低下・向上双方の要因となること，ワークモチベーションに影響を与える要因は，年代によっても異なることがわかる．

モチベーションと関連するものとして，キャリア自律，職務満足感などが想定される．堀内・岡田 [24]は，自律的なキャリアの考え方の人は，組織に愛着を持ち，功利的な気持ちで組織に所属するのではなく，モチベーションで組織に貢献していることを明らかにしている．森永ら [25]は，組織においては，個人の仕事の自律性を確保すると同時に，目標を共有したり，相互依存的に仕事を設計したりすることで，組織全体のモチベーションが向上することを明らかにしている．さらに森永 [26]は，自らのワークモチベーション向上を図るために行う自己調整方略には，言い聞かし方略，シミュレーション方略，接触方略，創造方略，関係性方略の5つを抽出している．

生涯発達理論やキャリア理論からは、年代によるモチベーション要因の差異が考えられる。Erikson [27] は、人の生涯発達を8つの段階に分け、それぞれで解決すべき発達課題があるとした。本研究で対象である20代から50代の段階である成人前期、成人期について述べる。概ね40歳までとされる成人前期の課題は「親密性」とされている。親密性とは、友人、会社、その他の人々などを含めた人間関係のことである。相手を尊重した上でお互いに信頼協力し合いながら、相互に満足させ合うという相互性のことである。40歳以上とされる成人期の課題は「世代性」とされている。世代性とは、次の世代の確立と指導に対する興味や関心のことである。Jung [28]は、人の人生を日の出から日の入りまでの時間の流れに喩え、正午にあたる、成人前期と中年の間、年齢でいうと40歳前後に、大きな転換期があるとしている。人生最大の危機であり、生き方や価値観を転換して、それまでのものの考え方や行動を大きく変える必要があるとした。これらの先行研究を基に、本研究では、40歳を閾値として、40歳未満、40歳以上の2群に対して、モチベーションに関連する比較を行う。

本研究では、ワークモチベーションに焦点を当てて、生産性向上のための知見を得ることを目的とする。アンケート調査を行い、自分と一緒に働く人のワークモチベーション要因の把握状況とキャリア自律、職務満足感、組織風土、転職志向、主観的幸福感の関連について、年代による比較を行う。

2 方法

2.1 調査方法

2024年1月にアンケート調査を実施した。調査会社に委託し、登録されている全国のモニターから、20歳以上70歳未満を対象とした。アンケート調査で得られた809件から、1つの回答に偏りがみられるケースを除いた777名を分析対象とする。年代は、20代80名、30代312名、40代130名、50代172名、60代83名であった。そのうち、チームで働いているのは593名で、20代64名、30代252名、40代102名、50代118名、60代57名であった。

2.2 調査内容

調査内容は、性別、年齢、業種、勤務形態、業務形態、勤務先規模等の個人属性、及び先行研究を基に構成した。本研究では、以下の調査項目を分析対象とする。

仕事に対するモチベーションへの影響

斎藤ら [29]、田中ら [30]を参考に、“達成するのが困難な目標に取り組んでいるとき”、“ゴールが見えない状況のとき”といった18項目について、「モチベーションが下がる」「どちらかといえばモチベーションが下がる」「どちらでもない」「どちらかといえばモチベーションが上がる」「モチベーションが上がる」の5件法で回答を求めた。

ワークモチベーションの把握状況

自分、及び一緒に働いている人たちについて、“モチベーシ

ョンが上がる状況や要因をわかっている”、“モチベーションが下がる状況や要因をわかっている”の2項目について、「あてはまる」～「あてはまらない」の5件法で回答を求めた。なお、一緒に働いている人たちについてのワークモチベーションの把握状況については、チームで働いている593名を対象とする。

職務満足感

職務満足感尺度 [31]、組織コミットメント尺度 [32]を参考に、“今の給料は仕事の責任と内容に見合っていて満足している”、“今の職場は、やりたい仕事できて満足している”、“新しいスキルを習得することが奨励されており満足している”、“一緒に仕事をしたいと思う仲間がいて満足している”など20項目について、「あてはまる」～「あてはまらない」の5件法で回答を求めた。

組織風土

組織風土尺度12項目版 [33]の12項目について、「はい」「いいえ」で回答を求めた。組織風土尺度は、伝統的尺度と組織環境性尺度の2つの下位尺度で構成されている。伝統的尺度は、“会社の方針や規則に従うように厳しい要請がある”といった強制的・命令的で封建的な内容の6項目、組織環境性尺度は、“ミーティングの成果は必ず次の仕事に生かされている”といった従業員参加度が高く合理的な組織管理の内容の6項目である。

キャリア自律

堀内・岡田 [34]のキャリア自律心理因子を参考に、“自分はどんな仕事をやりたいのか明らかである”、“これからのキャリアをより充実したものにしたいと強く思う”、“キャリア形成は、自分自身の責任である”、“これから先の私のキャリアの展望は明るいと思う”など4因子12項目について、「あてはまる」～「あてはまらない」の5件法で回答を求めた。

転職志向

“(1)よりよい条件の仕事や職場を求めて積極的に行いたい”、“(2)よりよい条件の仕事や職場が見つければ、考えてもよい”、“(3)できる限りしたくないが、必要があれば仕方ない”、“(4)転職せずに働きたい”から当てはまるものについて単一回答法で回答を求めた。

主観的幸福感

「国民生活選好度調査」 [35]を参考に、どの程度幸せかについて、「とても幸せ」を10点、「とても不幸」を0点として何点くらいになるかを求めた。

3 結果と考察

本章では、まず、仕事に対するモチベーションへの影響について、1節で18項目についてのモチベーション向上・低下の割合、2節で仕事に対するモチベーションへの影響の年代に

よる比較, 3 節では各因子の平均値の年代による比較, 4 節では年代ごとの各因子との相関関係についての分析結果を述べる。

3.1 仕事に対するモチベーションの向上・低下要因調査内容

仕事に対するモチベーションへの影響 18 項目に関して, 40 歳未満と 40 歳以上の 2 群に分け, 「モチベーションが下がる」「どちらかといえばモチベーションが下がる」「どちらでもない」「どちらかといえばモチベーションが上がる」「モチベーションが上がる」と答えた割合を図 1 に示す。

モチベーションが上がる割合が高い項目:

年代に関わらず「モチベーションが上がる」「どちらかといえばモチベーションが上がる」の割合が高いのは, 以下のよう項目であった。「給与やボーナスが仕事に見合った以上と感じたとき」, 「周囲から評価されたと感じたとき」, 「組織に必要とされていると感じたとき」, 「世の中の役に立つ仕事をしているとき」, 「自分の強みを活かしていると感じるとき」, 「誰かのために仕事ができていると感じるとき」, 「周囲の人と協力しあって仕事をしているとき」, 「自己研鑽などで学んだことが仕事に活かしたとき」, 「仕事に対するフィードバックをもらえたとき」, 「仕事の裁量権を与えられたとき」, 「達成するのが困難な目標に取り組んでいるとき」, 「自分の実力以上と思われる仕事を割り振られたとき」, 「新しい環境(新しいメンバーや職場)に変わったとき」, 「自分にとって、簡単な仕事を割り振られたとき」, 「周囲とうまくコミュニケーションがとれていないとき」, 「自分だけではどうにもならない壁にぶつかったとき」, 「ゴールが見えない状況のとき」, 「やる気のない人が周囲にいるとき」

しているとき」, 「誰かのために仕事ができていると感じるとき」, 「周囲の人と協力しあって仕事をしているとき」, 「自分の強みを活かしていると感じるとき」, 「自己研鑽などで学んだことが仕事に活かしたとき」, 「仕事の裁量権を与えられたとき」。

これらは, 報酬や他者からの評価に関する要因, 他者に役立っているという自己認識に関する要因であり, 自分のことに関する要因である。他者からの評価, 自己研鑽は, それぞれ競争的達成動機, 自己充実的達成動機 [13]と一致する結果であった。一方, 報酬に関しては, 二要因理論 [11]では, 衛生要因であり, 不満足を引き起こす要因とされる。しかしながら, 今回の調査結果では, 報酬に関する「給与やボーナスが仕事に見合った以上と感じたとき」は, モチベーションの向上要因としての割合が高く, モチベーションの低下要因としての割合は低かった。

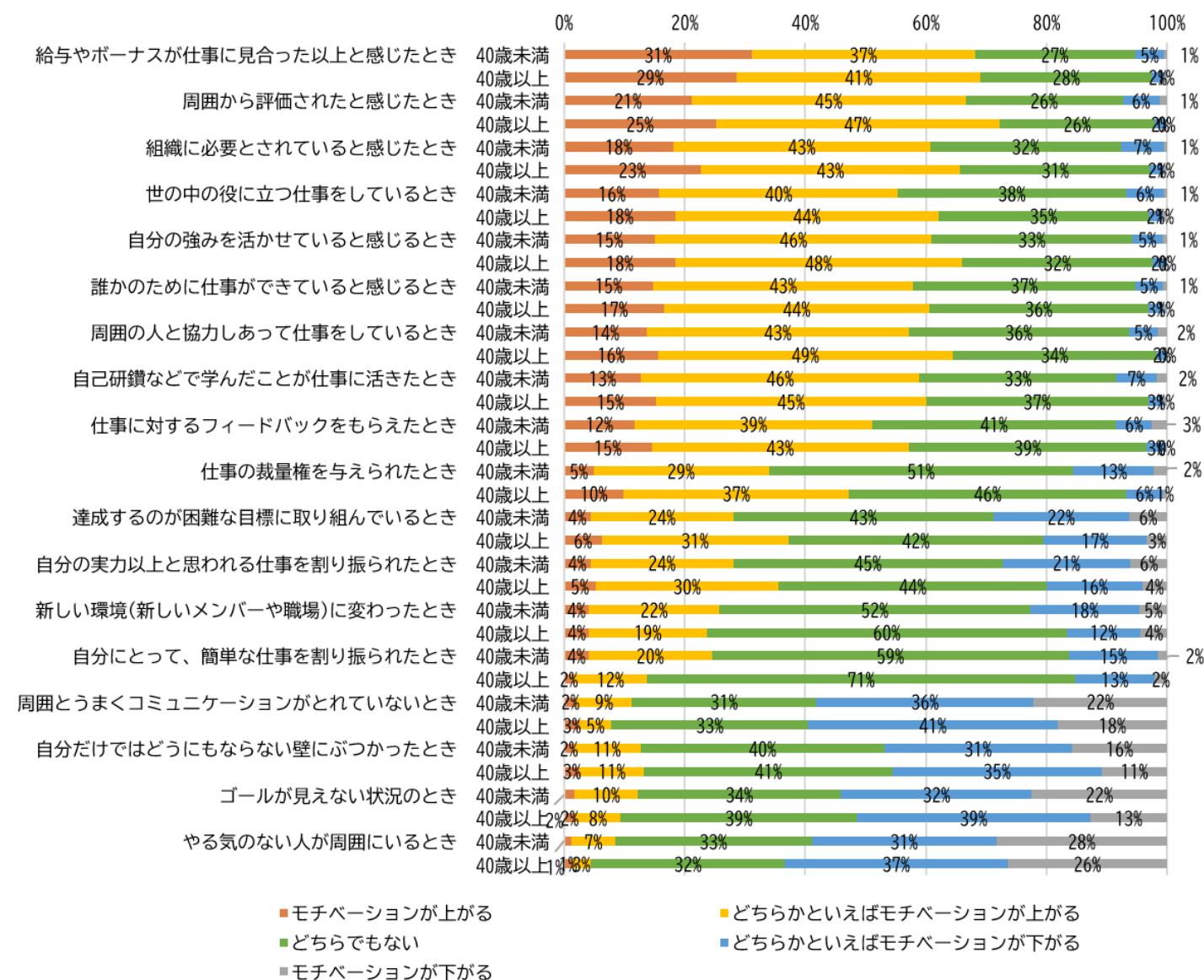


図 1 仕事に対するモチベーションへ影響する要因 (40 歳未満 n=392, 40 歳以上 n=385)

モチベーションが上がるモチベーションが下がるどちらも一定の割合である項目：

年代に関わらず「モチベーションが上がる」「どちらかといえばモチベーションが上がる」と「モチベーションが下がる」「どちらかといえばモチベーションが下がる」のどちらにも一定の割合の回答がみられたのは、以下のような項目であった。“達成するのが困難な目標に取り組んでいるとき”，“自分の実力以上と思われる仕事を割り振られたとき”，“新しい環境（新しいメンバーや職場）に変わったとき”，“自分にとって，簡単な仕事を割り振られたとき”であった。これらは，達成感，承認，責任に関することである。二要因理論 [11]では，達成感，承認，責任は，動機づけ要因とされており満足を与える要因とされる。しかしながら，今回の調査結果からは，必ずしも満足となる要因ではなかった。また，池田・森永 [6]は，達成志向的を除く，競争志向的，協利志向的，学習志向的の3側面のモチベーションは，職務特性の変化に連動するとのことであった。しかし，今回の調査結果では，“達成するのが困難な目標に取り組んでいるとき”，“自分の実力以上と思われる仕事を割り振られたとき”といった達成志向的なモチベーションが向上要因，低下要因のどちらにも同程度であったことから，変化に連動していると考えられる。

モチベーションが下がる割合が高い項目：

年代に関わらず「モチベーションが下がる」「どちらかといえばモチベーションが下がる」の割合が高いのは，以下のような項目であった。“やる気のない人が周囲にいるとき”，“周囲とうまくコミュニケーションがとれていないとき”，“ゴールが見えない状況のとき”，“自分だけではどうにもならない壁にぶつかったとき”。

これらは，人間関係や仕事状況に関する要因である。二要因理論 [11]では，人間関係は衛生要因であり，不満足を引き起こす要因とされる。今回の調査結果でもモチベーションの低下要因として割合が高く，不満足となる要因であった。また，モチベーションの伝搬 [21]は，モチベーションへのプラス要因についての研究であったが，今回の調査結果では，“やる気のない人が周囲にいるとき”の低下要因の割合が高く，マイナス要因についても伝搬することがわかった。

3.2 仕事に対するモチベーションへの影響の年代による比較

仕事に対するモチベーションへの影響について，40歳未満と40歳以上による，モチベーション向上とモチベーション低下の割合について比較を行った。「モチベーションが下がる」「どちらかといえばモチベーションが下がる」の回答をモチベーション低下，「どちらかといえばモチベーションが上がる」「モチベーションが上がる」の回答をモチベーション向上とし，クロス集計，及びカイ二乗検定を行った。結果を表1に示す。

カイ二乗検定の結果，有意であったのは以下の11項目である。周囲から評価されたと感じたとき($\chi(1)^2=12.43, p<.001$)，組織に必要とされていると感じたとき($\chi(1)^2=9.23, p<.01$)，世の中の役に立つ仕事をしているとき($\chi(1)^2=6.73, p<.05$)，自分の強みを活かしていると感じるとき($\chi(1)^2=6.58, p<.05$)，周囲

のひと協力しあって仕事をしているとき($\chi(1)^2=11.28, p<.01$)，自己研鑽などで学んだことが仕事に活かしたとき($\chi(1)^2=8.95, p<.05$)，仕事に対するフィードバックをもらえたとき($\chi(1)^2=9.69, p<.01$)，仕事の裁量権を与えられたとき($\chi(1)^2=21.24, p<.01$)，達成するのが困難な目標に取り組んでいるとき($\chi(1)^2=10.32, p<.01$)，自分の実力以上と思われる仕事を割り振られたとき($\chi(1)^2=7.82, p<.01$)，自分にとって，簡単な仕事を割り振られたとき($\chi(1)^2=4.28, p<.05$)。一方，給与やボーナスが仕事に見合った以上と感じたとき，誰かのために仕事ができていると感じるとき，新しい環境（新しいメンバーや職場）に変わったとき，周囲とうまくコミュニケーションがとれていないとき，自分だけではどうにもならない壁にぶつかったとき，ゴールが見えない状況のとき，やる気のない人が周囲にいるときの7項目については，有意差が確認されなかった。

前節で確認された，モチベーションが上がる割合が高い10項目のうち，8項目で年代による有意差が確認された。モチベーションが上がるモチベーションが下がるどちらも一定の割合である4項目のうち，3項目で年代による有意差が確認された。モチベーションが下がる割合が高い4項目では，年代に有意差が確認されなかった。この結果からは，モチベーションが上がる割合が高い要因の報酬や他者からの評価に関する要因，他者に役立っているという自己認識に関すること，自分のことについては，年代で差があることがわかる。一方，モチベーションが下がる割合が高い要因の人間関係や仕事状況に関することは，年代で差がないことがわかる。また，モチベーションが上がる要因にも下がる要因にもなる達成感，承認，責任に関することについては，年代による差があることがわかる。

3.3 各因子の平均値の年代による比較

各因子について，40歳未満と40歳以上の2群に分け，平均値の差の検定を行った結果を表2に示す。自分のモチベーションの向上要因の把握，低下要因の把握，一緒に働く人の向上要因の把握，職務満足感，組織風土の組織環境性，キャリア自律の自己イメージ，自己責任，主観的幸福感について，40歳以上群の平均値が高い結果であった。転職志向については，40歳未満群の平均値が高い結果であった。

平均値の比較からは，40歳以上群の特徴として，自分のモチベーション向上・低下要因，一緒に働く人のモチベーションの向上要因について把握していることがわかる。また，組織風土は，従業員参加度が高く合理的な組織管理がされていると感じており，職場満足度，幸福度も高い傾向，キャリアについては，自己イメージがあり，自己責任であると感じている傾向があることがわかる。

表 1 仕事に対するモチベーションへ影響する要因 年代別（「どちらでもない」の回答は除外）

	モチベーション			χ^2 値
	向上	低下	合計	
給与やボーナスが仕事に見合った以上と感じたとき	267	21	288	
40歳未満	92.70%	7.30%		
40歳以上	96.40%	3.60%		
合計	533	31	564	
周囲から評価されたと感じたとき	261	29	290	12.43 ***
40歳未満	90.00%	10.00%		
40歳以上	97.20%	2.80%		
合計	539	37	576	
組織に必要とされていると感じたとき	238	30	268	9.23 **
40歳未満	88.80%	11.20%		
40歳以上	95.80%	4.20%		
合計	491	41	532	
世の中の役に立つ仕事をしているとき	217	27	244	6.73 *
40歳未満	88.90%	11.10%		
40歳以上	95.20%	4.80%		
合計	456	39	495	
自分の強みを活かしていると感じるとき	239	23	262	6.58 *
40歳未満	91.20%	8.80%		
40歳以上	96.60%	3.40%		
合計	493	32	525	
誰かのために仕事ができていると感じるとき	227	21	248	
40歳未満	91.50%	8.50%		
40歳以上	95.10%	4.90%		
合計	460	33	493	
周囲の人と協力しあって仕事をしているとき	224	25	249	11.28 ***
40歳未満	90.00%	10.00%		
40歳以上	97.30%	2.70%		
合計	472	32	504	
自己研鑽などで学んだことが仕事に活かしたとき	231	33	264	8.95 *
40歳未満	87.50%	12.50%		
40歳以上	95.10%	4.90%		
合計	462	45	507	
仕事に対するフィードバックをもらえたとき	200	33	233	9.69 **
40歳未満	85.80%	14.20%		
40歳以上	94.40%	5.60%		
合計	420	46	466	

	モチベーション			χ^2 値
	向上	低下	合計	
仕事の裁量権を与えられたとき	133	61	194	21.24 ***
40歳未満	68.60%	31.40%		
40歳以上	87.50%	12.50%		
合計	315	87	402	
達成するのが困難な目標に取り組んでいるとき	110	113	223	10.32 **
40歳未満	49.30%	50.70%		
40歳以上	64.40%	35.60%		
合計	253	192	445	
自分の実力以上と思われる仕事を割り振られたとき	110	107	217	7.82 **
40歳未満	50.70%	49.30%		
40歳以上	64.00%	36.00%		
合計	247	184	431	
新しい環境（新しいメンバーや職場）に変わったとき	101	89	190	
40歳未満	53.20%	46.80%		
40歳以上	58.70%	41.30%		
合計	192	153	345	
自分にとって、簡単な仕事を割り振られたとき	96	64	160	4.28 *
40歳未満	60.00%	40.00%		
40歳以上	47.30%	52.70%		
合計	149	123	272	
周囲とうまくコミュニケーションがとれていないとき	44	228	272	
40歳未満	16.20%	83.80%		
40歳以上	11.60%	88.40%		
合計	74	457	531	
自分だけではどうにもならない壁にぶつかったとき	50	184	234	
40歳未満	21.40%	78.60%		
40歳以上	22.60%	77.40%		
合計	101	359	460	
ゴールが見えない状況のとき	48	212	260	
40歳未満	18.50%	81.50%		
40歳以上	15.40%	84.60%		
合計	84	410	494	
やる気のない人が周囲にいるとき	33	231	264	
40歳未満	12.50%	87.50%		
40歳以上	6.50%	93.50%		
合計	50	475	525	

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

表2 40歳未満, 40歳以上の平均値の比較

		40歳未満 (n=392)		40歳以上 (n=385)		t値
		平均	SD	平均	SD	
自分のモチベーション	向上要因の把握	3.53	0.82	3.67	0.74	-2.62 **
	低下要因の把握	3.59	0.89	3.69	0.77	-1.70 *
一緒に働く人のモチベーション※	向上要因の把握	3.16	0.86	3.29	0.81	-1.81 *
	低下要因の把握	3.25	0.90	3.34	0.75	-1.41
職務満足感		3.09	1.08	3.24	1.08	1.08 *
組織風土	伝統性	9.85	1.85	9.85	1.88	1.88
	組織環境性	9.29	1.96	9.51	1.92	1.92 *
キャリア自律	自己イメージ	3.14	0.84	3.31	0.82	.82 **
	主体的キャリア形成	3.40	0.80	3.37	0.71	.71
	自己責任	3.26	0.70	3.39	0.63	.63 **
	充実感	3.00	0.75	2.96	0.82	.82
転職志向		2.55	1.02	2.16	0.96	.96 ***
主観的幸福感		7.03	1.95	7.42	1.99	1.99 **

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

※40歳未満 (n=316), 40歳以上 (n=277)

3.4 年代ごとの各因子との相関関係各因子の平均値の年代による比較

自分, 及び一緒に働く人のモチベーション要因の把握状況と組織風土, キャリア自律, 職務満足感, 主観的幸福感, 転職志向間の相関係数を年代ごとに算出した結果を表3, 表4に示す。

相関係数の算出結果からは, 自分のワークモチベーションの向上要因の把握状況とキャリア自律の自己責任との間に, 40歳以上群には有意な正の相関が確認された。また, 自分のワークモチベーションの低下要因の把握状況とキャリア自律の自己イメージとの間に, 40歳以上群には有意な正の相関が確認された。一緒に働く人のモチベーション向上と低下要因の把握状況と職務満足感と主観的幸福感にとの間に, 40歳以上群には有意な正の相関が確認された。

40歳以上群の特徴として, 一緒に働く人のモチベーション向上要因の把握と職務満足感, 主観的幸福感との関連, 一緒に働く人のモチベーション低下要因の把握と従業員参加度が高く合理的な組織管理がされていると感じていること, 転職志向が低いこと, キャリアは自己責任であると感じていることとの間に関連があることがわかる。

以上のことから, 40歳以上で, 自分のモチベーションの低下要因を把握している人は, よりどんな仕事をやりたいのかという自己イメージができていくことがわかる。一緒に働く人のワークモチベーションの向上要因と低下要因を把握している人は, 職場満足度が高い傾向があることがわかる。

職務満足感や組織風土が生産性に関連することは, 広く知られており, 従業員満足度調査が実施されるようになってきている。今回の分析では, 職務満足感, 合理的な組織風土, キャリア自律, 主観的幸福感がモチベーション要因の把握とも関連することがわかった。

表3 ワークモチベーション要因の把握状況との相関関係 (40歳未満)

		自分のモチベーション (n=392)		一緒に働く人のモチベーション (n=316)	
		向上要因の把握	低下要因の把握	向上要因の把握	低下要因の把握
職務満足感		.15 **	-.01	.08	.16 **
組織風土	伝統性	.01	.07	-.10 *	-.08
	組織環境性	-.15 **	-.07	-.22 ***	-.18 ***
キャリア自律	自己イメージ	.36 ***	.18 ***	.30 ***	.34 ***
	主体的キャリア形成	.37 ***	.33 ***	.33 ***	.29 ***
	自己責任	.16 ***	.08	.19 ***	.16
		.31 ***	.11	.41 ***	.32 ***
転職志向		.06	.11 *	.02	.03
主観的幸福感		.21 ***	.11 *	.15	.13 *

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

太字: 相関係数. 20以上

表4 ワークモチベーション要因の把握状況との相関関係 (40歳以上)

		自分のモチベーション (n=385)		一緒に働く人のモチベーション (n=277)	
		向上要因の把握	低下要因の把握	向上要因の把握	低下要因の把握
職務満足感		.18 ***	.07	.24 ***	.21 ***
組織風土	伝統性	.04	-.02	.12 *	.08
	組織環境性	-.13 **	.00	-.23 ***	-.10
キャリア自律	自己イメージ	.43 ***	.26 ***	.39 ***	.36 ***
	主体的キャリア形成	.38 ***	.28 ***	.30 ***	.28 ***
	自己責任	.25 ***	.19 ***	.22 ***	.20 ***
		.27 ***	.07	.37 ***	.27 ***
転職志向		.09 *	.17 ***	.11	.12 *
主観的幸福感		.26 ***	.08	.20 ***	.15 **

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

太字: 相関係数. 20以上

3.5 まとめ

アンケート調査の分析結果からは, 報酬や評価がモチベーション向上要因となること, やる気のない人が周囲にいることが低下要因となること, また, 仕事の達成感はモチベーション向上・低下の双方の要因となることなどが示された。これらは, インタビュー調査の結果 [29]と一致する結果であった。年代による比較では, モチベーションが上がる割合が高い要因の報酬や他者からの評価に関すること, 他者に役立っているという自己認識に関すること, 自分のことについては, 年代で差があることがわかった。一方, モチベーションが下がる割合が高い要因の人間関係や仕事状況に関することは, 年代で差がないことがわかった。また, モチベーションが上がる要因にも下がる要因にもなる達成感, 承認, 責任に関することについては, 年代による差があることがわかった。平均値の比較からは, 40歳以上群の特徴として, 自分のモチベーション向上・低下要因, 一緒に働く人のモチベーションの向上要因について把握していることがわかった。また, 40歳以上で, 自分のモチベーションの低下要因を把握している人は, よりどんな仕事をやりたいのかという自己イメージができていくことがわかった。

4 おわりに

本研究では、ワークモチベーションに焦点を当てて、生産性向上のための知見を得ることが目的であった。アンケート調査を行い、自分と一緒に働く人のワークモチベーション要因の把握状況とキャリア自律、職務満足感、組織風土、転職志向、主観的幸福感の関連について、ワークモチベーションに関する年代による比較を行った。

今後はさらに分析をすすめて、ワークモチベーションに関連する要素の因果関係について明らかにする予定である。それらの結果から、組織やチーム全体のモチベーションが向上し、生産性向上に効果をもたらすような施策を検討していく。

付記

本研究の一部は、プロジェクトマネジメント学会 2024 年春季研究発表 [36]、経営情報学会 2024 年度年次大会 [37]にて発表された。本研究は東京都立産業技術大学院大学研究安全倫理委員会の承認を得て実施された。

参考文献

1. 国立社会保障・人口問題研究所. 日本の将来推計人口（令和 5 年推計）. 2023.
2. 厚生労働省. 労働経済動向調査（令和 5 年 11 月）. 2023.
3. 厚生労働省. 労働経済の分析. 2022.
4. 飛田努, 松村勝弘, 篠田朝也, 田中伸. 日本企業の経営管理システムに関する実証研究. 年報財務管理研究, (25), 1-27, 2014.
5. 伊神正貫, 長岡貞男. 科学研究プロジェクトの動機が研究マネジメント、チーム構成および研究成果に与える影響を探る—一日米の科学者を対象とした大規模調査による実証研究—. 日本知財学会誌. 10(3), 33-45, 2014.
6. 池田浩, 森永雄太. 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, 30 (2), 171-186, 2017.
7. 三好きよみ, 永根亜由, 塩谷正治, 白井貴子, 戸澤健太. テレワーク環境におけるチーム業務の生産性に影響を及ぼす要因の検討. 情報処理学会研究報告, 2022-IS-159 (11), 1-6, 2022.
8. H. A. Maslow. Motivation and Personality. NewYork: Harper&Row, 1954.
9. P. C. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth. NewYork: Free Press, 1972.
10. D. McGregor. The human side of enterprise, NewYork: MacGraw-Hill, 1960.
11. F. Herzberg. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing, 1966.
12. E. L. Deci, Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, Journal of Personality and Social Psychology, 18 (1), 105-115, 1971.
13. 堀野緑, 森和代. 抑うつとソーシャルサポートとの関連に介在する達成動機の要因. 教育心理学研究, 39 (3), 308-315, 1991.
14. H. A. Murray. Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age. Oxford Univ. Press., 1938.
15. V. H. Vroom. Work and motivation. Wiley, 1964.
16. S. J. Adams. Towards an understanding of inequity. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (5), 422-436, 1963.
17. Hackman, R. J., Oldman, R. Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16 (2), 250-279, 1976.
18. R. Kanfer. Motivation theory and industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, Consulting Psychologists Press, 75-170, 1990.
19. R. T. Mitchell. Matching motivational strategies with organizational contexts. Research in Organizational Behavior, 19, 57-149, 1997.
20. Barrick, R. M., Stewart, L. & Piotrowski, M. Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. Journal of Applied Psychology, 87 (1), 43-51, 2002.
21. 菊入みゆき, 岡田昌毅. 職場における同僚間の達成動機の伝播に関する研究. 産業・組織心理学研究, 27 (2), 101-106, 2014.
22. 菊入みゆき. モチベーションの高さとその要因を分析する「やる気」分析システム MSQ の概要と活用. 品質, 33 (3), 28-35, 2003.
23. 鳥海阿理紗, 片岡典子, 斎藤識樹, 田中敦也, 三好きよみ. プロジェクトメンバーのワークモチベーションに影響を及ぼす要因-テストマイニングによる特徴抽出-. 横幹連合コンファレンス, D-4-4, 2023.
24. 堀内泰利, 岡田昌毅. キャリア自律が組織コミットメントに与える影響. 産業・組織心理学研究, 23 (1), 15-28, 2009.
25. 森永雄太, 服部泰宏, 麓仁美, 鈴木竜太. 相互依存的な職務設計と動機づけの関係. 組織科学, 46 (2), 64-74, 2012.
26. 森永雄太. 仕事における動機づけの自己調整-キャリアステージ間の比較を通じて-. キャリアデザイン研究, 5 (5), 23-36, 2009.
27. E. H. Erikson. Identity: Youth and Crisis. W.W.Norton&Co, 1968.
28. C. G. Jung. The stages of life. In J. Campbell(Ed.), The Portable Jung. New York: Penguin, 1976.
29. 斎藤識樹, 片岡典子, 田中敦也, 鳥海阿理紗, 三好きよみ. プロジェクトメンバーのワークモチベーションに影響を及ぼす要因の研究. 経営情報学会 2023 年全国研究発表大会要旨集, 155-158, 2023.
30. 田中敦也, 片岡典子, 斎藤識樹, 鳥海阿理紗, 三好きよみ. プロジェクトメンバーのワークモチベーションに影響を及ぼす要因の検討. デジタル人材育成学会誌, 2, 5-6, 2023.
31. 森田慎一郎. 日本の会社員における定着志向と職務満足感との関連. 心理学研究, 76 (6), 534-539, 2006.
32. 松本真作. 高業績で魅力ある会社とチームのためのデータサイエンス-職場と仕事を数値化する測定尺度. 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2017.
33. 福井里江, 原谷隆史, 外島裕, 島悟, 高橋正也. 職場の組織風土の測定-組織風土尺度 12 項目版 (OCS-12) の信頼性と妥当性. 産業衛生学雑誌, 46 (6), 213-222, 2004.
34. 堀内泰利, 岡田昌毅. キャリア自律を促進する要因の実証的研究. 産業・組織心理学研究, 29 (2), 73-86, 2016.
35. 内閣府. 国民生活選好度調査. 2012.
36. 三好きよみ, 片岡典子, 斎藤識樹, 田中敦也, 鳥海阿理紗. チームで働く人のモチベーション要因の把握状況とキャリア自律、職務満足感の関連. プロジェクトマネジメント学会 2024 年春季研究発表会予稿集, 271-277. 2024.
37. 鳥海阿理紗, 三好きよみ. ワークモチベーション要因の把握状況とキャリア自律、職務満足感の関連性についての年代による差異. 経営情報学会 2024 年度年次大会, 2024.