

## 1. 背景・目的

我が国の製造業に従事している研究・技術者の職務意欲が低下している[1][2]. これは創造的研究成果取得の可能性が低下する恐れがあり, 企業にとっては無視できない問題である.

従来の労働者の職務意欲に関する研究やその実践に関して, たとえばDruckerの目標による管理 (MBO) [3] や, Lockeの目標の難易度・具体性に関する議論が[4]あり, 今日の日でも, それらの原理が成果連動型賃金制度と結びつけて企業内研究者の意欲を高めることを目的に導入が進んでいる[5]. しかし, 制度の運用において問題が多く, 効果的には機能していないといわれている. また, 組織への心理的の一体感が研究者の職務意欲に大きな影響を与えているという研究成果もある[6]. しかし, 雇用システムの変化や, 所属組織の枠組みを越えたネットワーク構築の増進[7]により, 組織コミットメントの力は以前よりも力を失っているのではないかと考えられる.

そこで新たなアプローチが企業内研究・技術者の職務意欲を考える上で必要になってくる. 我々は研究者らの持つ固有の「未来に対する時間感覚 (未来志向性)」と彼(女)らが職場において感じる「未来志向性」に精神的なGAPが生じていることが関係しているのではないかと考えている. その論拠は2つある. 第1は, Senの「労働主体は本来, 仕事において社会的変化に影響する機会を欲し, 自らの役割や能力を高めることを望む」という主張にあり[8], 第二は, 2004年に筆者が実施した企業研究者向けの職務意欲に関するアンケート調査で, 多くの研究者が「担当している研究内容」や「自分自身」について「未来の姿」をイメージしながら日々の研究業務に当たっていたという事実にある (例えば, 数年後に自分はこの仕事を通じてどれだけ成長するかといったイメージを持ちながら研究に励む等). これらには, 「社会的影響」と「キャリア」に関する2つの未来志向的な欲求が共通していると考えた. 欲求とは, 自分自身と外部の環境とのGAPを埋めるために働く心理的な作用[9]であることから, 我々の注目する「未来志向性」のGAPを考えることは, 欲求の理解につながり, さらに人間が欲求を充足するために動機付けられる[10]ことを考えれば, 研究者の研究意欲を理解することにもつながるといえる.

本論文は「社会的影響」と「キャリア」に関する2つの未来志向的な欲求が, 企業研究者の職務意欲にどれだけ影響しているのかを示す. そして分析から得た知見を活かし実施した, 大手自動車会社のモチベーションマネジメント施策について検討することを目的とする.

## 2. モデル

我々は図1のモデルを作成した. これは前述した企業内研究・技術者の「未来志向性GAP (表1)」をもたらす原因として2つの未来志向的な欲求を定義し, その影響度を「組織への心理的一体感」と比較することで明らかにすることを目的としたモデルである.

### 2-1. 調査概要

モデルを検証するため, 2005年1月から2月にかけて, 日本を代表する製造業 (自動車メーカー・電機メーカー・化学メーカー, 計6社) に勤める部長職相当以下の研究者に対しアンケート調査を実施した. 240部のアンケート用紙を配布し, 計128名の回答が得られた (回収率: 69%) .

### 2-2. 標本特性

表2に示されているように, 年齢においては30-40代, 40-50代が多く, 役職では一般, 係長相当が多い.

### 2-3. AMOSによる分析結果

図1はAMOSによるアンケート分析の結果を示している. 研究意欲に最も影響のある要素は「キャリア向上欲求」であった (.76). 組織との心理的一体感は, 研究意欲に比較的高い影響力を持っている (.48). 逆に, 「将来社会への影響欲求」因子は, 同じ未来志向的な欲求でも, 影響度が低かった. なお, その他の詳細分析はShirahada&Niwa[11]で報告した.

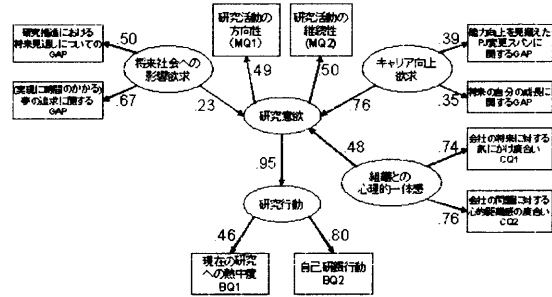
表 1：未来志向性 GAP

GAP番号	構成	GAPの内容
GAP 1	IQ1-EQ1	研究の最終締め切りに関するGAP
GAP 2	IQ2-EQ2	研究推進における将来見通しについてのGAP
GAP 3	IQ3-EQ3	研究成果発表までの期間に関するGAP
GAP 4	IQ4-EQ4	研究作業において感じている過去の長期性に関するGAP
GAP 5	IQ5-EQ5	研究テーマの短期性に関するGAP
GAP 6	IQ6-EQ6	研究テーマの長期性に関するGAP
GAP 7	IQ7-EQ7	実績に期待のかかる今の進捗に関するGAP
GAP 8	IQ8-EQ8	結果前向きに期待のかかる進捗とした研究テーマの実現に関するGAP
GAP 9	IQ9-EQ9	能力向上を見据えたP/A実装スパンに関するGAP
GAP 10	IQ10-EQ10	将来的な能力向上に関するGAP
GAP 11	IQ11-EQ11	将来的な能力向上に関するGAP
GAP 12	IQ12-EQ12	将来の自らの成長に関するGAP
GAP 13	IQ13-EQ13	リーダーになることを見据えた試行錯誤の研究実装スパンに関するGAP
GAP 14	IQ14-EQ14	同一研究テーマにかけられる期間のGAP
GAP 15	IQ15-EQ15	キャリア形成に関するGAP
GAP 16	IQ16-EQ16	出世の見込みに関するGAP

■ 研究活動関連の未来志向性GAP  
 ■ キャリア関連の未来志向性GAP

表 2：サンプル特性

年齢	度数	割合				合計
		一般	係長相当	課長相当	部長相当	
20-30	24	24	0	0	0	24
	(%)	100%	0%	0%	0%	100%
30-40	20	20	30	1	0	51
	(%)	39.2%	68.8%	2%	0%	100%
40-50	9	9	18	22	0	49
	(%)	18.4%	36.7%	44.9%	0%	100%
50-60	0	0	2	0	2	4
	(%)	0%	50%	0%	50%	100%
合計	53	53	60	23	2	128
	(%)	41.4%	39.1%	18%	1.6%	100%



N=128, GFI=0.945, AGFI=0.902, CFI=0.954, RMSEA=0.043, X<sup>2</sup>/df=38.191(df=31, p=175)

図 1：モデルおよび AMOS での出力結果

<sup>1</sup> GAPはリカート・タイプの5点法で測定した

\* IQ: 内的未来志向性（個人固有の未来志向性）に関する質問, EQ: 外的未来志向性（職場において感じる未来志向性）に関する質問. GAPは大きく「研究活動関連」と「キャリア関連」の2つに分かれている。

### 3. 含意

未来志向的なキャリア欲求は職務（研究）意欲に大きく影響していた。欲求は個人の心の中の動きでありブラックボックスであるが、欲求はモデルに表れたように GAP を生み、欲求が高くなるほどそれが増加する。従って従業員の職務意欲を高めるためにも、マネジャーは部下とのコミュニケーションを通じて彼（女）らのキャリアビジョンに関する GAP を的確に把握し、そのビジョン達成に貢献しなければならない。その際、目の前の仕事の達成度合いに目を奪われ過ぎることなく、仕事達成の個人成長への意義を明確にすることがマネジメントの鍵となろう。

### 4. モチベーションマネジメント

我々は上記含意をもとに、調査協力先企業のひとつである日産自動車と、モチベーションマネジメント施策に関する共同研究を行った。

#### 4-1. ケース概要

2005年7月に『能力開発型人事へのシフトと日産キャリアポータル』という題[12]で既に公表されているように、日産自動車はコミットメント(必達目標)&ターゲット(跳躍目標)による目標管理制度を導入している。現在ちょうど年間目標を設定する時期にあたり、研究開発部門の現場マネジャーは、部下のモチベーション・上司と部下とのコミュニケーションについて更なる向上を望めるような面談を目指している。特にコミュニケーションは、部下のキャリアにまつわる欲求を把握し、それに対して的確にアドバイスすることで彼（女）らの職務意欲を向上させることのできる重要な手段である。従っていかにして上司と部下の効果的なコミュニケーションを実現させるかは重要な課題であるといえる。

#### 4-2. 我々の取り組み

この課題に対し、部下の未来志向的欲求をマネジャーが知ることで上司と部下の信頼関係を高めながら職務意欲を改善させる目標設定面談のあり方をフレーム化し、その有用性を事後アンケート・インタビューで検討した。

##### 4-2-1. フレーム

年度目標設定面談でキャリア向上欲求を満たすためには、どのような手順で何を面談でしなければならないのだろうか。そこで考案したフレームが図2である。ここでは、キャリアを志向させるために数フェーズ設けている。

- ①目標の尊重フェーズ：和やかな雰囲気のもとで目標の良い面を見つけ、自律性を尊重する
- ②目標達成支援表明フェーズ：支援したいという気持ちがあることを伝える
- ③目標明確化フェーズ：対話により目標を端的に理解させ共有する
- ④筋道探索フェーズ：筋道を明らかにして、ある程度絵を描かせる
- ⑤行動認識支援フェーズ：目標達成行動を(会社規定の)行動指針に対応付ける
- ⑥キャリア志向支援フェーズ：目標達成行動を行うことで、自身がどれだけ成長できるかを明示

#### 4-2-2. 補助シート

年次目標設定を行いながらキャリアを効率よく志向させるために、我々は図2下段のような補助資料(抜粋)を作成した。これを用いることで、目標を明確に設定するにとどまらず、克服すべきハードルを乗り越えた先に得られるだろうキャリア成長ビジョンを描かせることにも貢献するのではないかと考えた。また、我々は面談終了後に、上司と部下それぞれがこの補助資料を持ち合うことを要望した。シートを共有することで、上司にとっては部下の行動評価をフィードバックする際の参考になり、部下にとってはとるべき行動や自己成長のビジョンを持ち続けるきっかけになると考えたためである。

#### 4-2-3. 実施概要

この取り組みは2005年7月後半から8月にわたって行われる目標設定面談時において、研究開発部門の課長・部長相当の各マネジャー計7人が我々の意図を十分理解した後に、上記フレームに沿って課員65名に対し面談を行った。

### 4-3. 効果

#### 4-3-1. マネジャーの反応

我々は面談を実施したマネジャーに対し、本施策の感想をインタビューした。マネジャーらは、「本フレームを実施するには膨大な時間と事前準備が必要である」と述べつつも、「各フェーズは有効であり、前段階のフェーズがあったからこそスムーズにキャリアについて話をすることが出来た」と語った。この一方で、「若者社員に対しては(本施策が)有効に働いている感触を面談中に得られたが、ベテラン社員へのキャリア・アドバイスは難しく、今後工夫が必要」という意見もあった。

また補助シートに関しては、「(会話を通じて共に)記入する際、始めは悩みながらも徐々に心を開き各人の思いを語ってくれるようになった。」という意見を得ながらも、「普段から考えていないと(面接中に)シートを書くのは難しい」との意見も寄せられた。また、「必ずしも一回で(このような面談を)終わりにするのではなく、継続的に話し合いが出来る機会を作ることが大切かもしれない」と、今後の運用に関する重要な示唆も得られた。

#### 4-3-2. 課員の反応

我々は面談の効果を把握するために、面談前と比較して各人の思いがどのように変化したかを尋ねるアンケート(無記名)を、面談を受けた課員全員に実施した。構成は10項目の質問および1項目の自由回答からなり、リカート・タイプの5点法で評価するようになっている。アンケートの結果、(年次)目標がどれだけ自己成長(キャリア向上)にとって意義深いかが明らかになった者、目標を通じて自己キャリアに夢を持つことが出来るようになった者が過半数を占め、本面談が課員の将来キャリア志向に与える定量的な効果(表3)が確認できた。

また自由回答では「自分の伸ばすべき能力を(マネジャーと)共有化できたことで更に目標に対してとるべき行動がよく理解できた」、「目標達成が自分の将来に役立つ事、上司から期待されている将来像をよく理解することが出来、モチベーションの向上に繋がると感じた」などのように将来キャリア成長の議論に肯定的な意見がある一方、時間的な制約があったためか「将来的なキャリアビジョンとまではいかないが、とりあえずの目標が明確になったと思う」という意見も見られた。

#### 4-3-3. 職務意欲に与える効果

職務意欲に対する効果は、例えば表4のような目標達成行動の持続意欲に反映される[13]。表が示すように、非常に多くの課員が肯定的な回答をした(否定回答は見られなかった)ことから、本面談が課員の職務意欲に大きな影響をもたらしたといえよう。

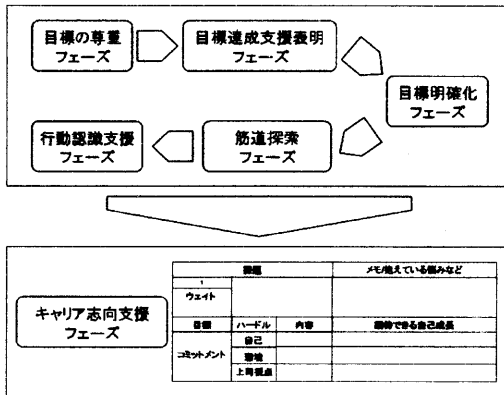


図2：キャリア志向までのフェーズと補助シート

\* 描かせるハードルは3つ —自分自身で解決しなければならないもの、他人を変えていくことで解決しなければならないもの、上司から見て当該課員に解決して欲しい課題—

## 5. 結語

本研究で我々は、未来志向性 GAP と密接に関係している2つの欲求のうち、特に将来キャリア向上欲求が企業内研究・技術者の研究意欲に大きく影響していることを明らかにした。この「未来志向性」という視座は、企業研究者の様々な動機付けを考える際に有用な視点となり、今後様々な展開が期待されよう。

本報告後半部では上記の「未来志向性」の1つの展開例として、マネジメント施策を検討した。この施策が(組織)活性化にどのようにつながるのか。“活性化状態”のイメージを、第1に「個人が仕事に対して意欲的になっていること」、第2に「個人個人が自発的に他のメンバーと協力して何かに取り組んでいること」と捉えると、今回の面談ツールはこの活性化状態の第1義に貢献するものといえるのではないかと考えている。また第2義については、面談補助資料に「ハードルを超えるためには他者にどのように働きかけるべきか」という視点を設けてあるので、今後継続的な面談が実施され、とるべき行動がキャリアビジョンと共に、より明確になれば、少なからず貢献できるのではないかと考えている。しかし事後報告でも明らかになったように、勤続年数に応じたキャリア・アドバイスの実践や面談負荷(時間的)の軽減等の課題については、各フェーズの統合や、キャリア・アドバイスについての強固なガイドライン作成が今後必要になってくると考える。

## 6. 参考文献

- [1]厚生労働省, 労働経済白書, (2004)
- [2]Tech 総研, エンジニア白書, (Recruit, 2004)
- [3]P.F. Drucker, The Practice of Management, New York: Harper & Row, (1954)
- [4]E. A. Locke, Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior and Performance, (1968), 157-189
- [5]吉田寿, 人事制度改革の戦略と実際, 日本経済新聞社(2002)
- [6]三崎秀央, 研究開発従事者のマネジメント, 中央経済社, (2004)
- [7]二村敏子編, ミクロ組織論, 有斐閣, (2004)
- [8]A. Sen, "Individual Freedom as a Social Commitment", Development as Freedom (New York: Anchor Books, 1999)
- [9]外林他編, 誠信心理学辞典, 誠信書房(1981)
- [10]V.H. Vroom, Work and Motivation (New York: Wiley, 1964)
- [11]K. Shirahada and K. Niwa, "Future-oriented mind to determine corporate researchers' motivation," Proceedings of PICMET'05, IEEE, (New York, USA, 2005)
- [12]ヒューマンキャピタル2005講演にて 7.28
- [13]N. Nicholson, The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, (Blackwell, 1998)

表 3

目標を達成することが自分の成長にどれだけ意義のあることなのかが明確になったと思う

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効				
非常にそう思う	13	20.0	20.0	20.0
ややそう思う	30	46.2	46.2	66.2
どちらでもない	15	23.1	23.1	89.2
あまりそう思わない	7	10.8	10.8	100.0
合計	65	100.0	100.0	

目標を通じて将来キャリアに夢を持てたと思う

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効				
非常にそう思う	4	6.2	6.2	6.2
ややそう思う	31	47.7	47.7	53.8
どちらでもない	20	30.8	30.8	84.6
あまりそう思わない	9	13.8	13.8	98.5
まったくそう思わない	1	1.5	1.5	100.0
合計	65	100.0	100.0	

表 4

継続的な努力を惜しまず、目標に向けて行動しようと思った

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効				
非常にそう思う	28	43.1	43.1	43.1
ややそう思う	29	44.6	44.6	87.7
どちらでもない	8	12.3	12.3	100.0
合計	65	100.0	100.0	