

モチベーション研究の到達点

『日本労働研究雑誌』編集委員会

人的資源管理では、人事施策を通じて向上したモチベーションは従業員の望ましい行動を促し、企業成果の向上をもたらすと考える。また、個人にとってもモチベーションが高い状態は総じて望ましいと捉えられることから、モチベーションの向上に対して、常に高い関心がよせられている。これらのことを背景に1960年代以降、多数のモチベーション理論が提唱されてきたが、私達が以前よりも適切かつスムーズに従業員のモチベーション向上を図れているかと問われれば、その答えは必ずしもYESとは言えない。また理論的観点からも、モチベーション研究は次の発展につながるブレークスルーを待ち続ける期間が続いている。

今後企業と従業員を取り巻く環境が変わったとしても、従業員が組織のパフォーマンスに関与する限り、モチベーションの重要性が低下することはない。そこで、本特集ではモチベーションを直接的に対象とする研究の最前線を提示すると同時に、関連する領域での知見を参照することを通じて、モチベーション研究の到達点と今後の課題を明らかにする。

企業にとって従業員のモチベーション向上が何故重要なのかという問いに中核的な答えを提示するのが戦略的人的資源管理（strategic human resource management）である。竹内論文はレビューを通じて、SHRM研究の中でモチベーションがどう位置づけられてきたかを整理すると同時に、今後の課題を提示した。まず、HRMがモチベーションや人的資本を通じて企業業績に影響を与えるという一連の因果関係について、これまでの先行研究でその再現性が確認されていることを提示し、人事施策と業績をつなぐモチベーションという位置づけを確認する。その上で、SHRM研究でのモチベーションの捉え方には、HRMの効果を測定する対象としてモチベーションという場合と、個人が組織の目標達成に向けた行動に至るまでの「プロセス」としてのモチベーションという立場があり、

両者の区別があいまいであることを指摘する。さらに、企業の人的な競争優位を、従業員の内発的動機づけや社会的交換に過度に求める既存のSHRMモデルだけでは限界があることをふまえ、SHRMのコンテキストにおける外発的動機づけの役割と効果の明確化など複数の課題を提示した。

就業場面でモチベーションという場合、そのほとんどは仕事に対するモチベーション、すなわちワークモチベーションを意味する。池田論文はモチベーションの概念を生み出した心理学ベースの研究レビューを通じて、ワークモチベーション研究の現状を明らかにした。具体的には、個人が提示された①課題に着手し（着手段階）、②一定期間を経て（中途段階）、③課題が完了し、成否いずれかの結果が得られる（結果・完了段階）という課題遂行過程の3段階を提示した上で、主要なモチベーション理論を各段階に位置づけ、その有効性を検討した。その結果、課題着手時にモチベーションをどう上げるか、さらには課題完了後次に向けて結果をどう活用するかという2つの段階では複数の理論が提示され、その理論的検討が進んでいるものの、ワークモチベーションを維持する・立て直すという中途段階の心理的メカニズムを説明する理論が極端に少ないことが明らかになった。モチベーションは変動可能性が高く、高めた後の維持も大きな課題となることから、この部分の研究のさらなる進歩が期待される。

企業は、主として評価や処遇といった報酬を通じて従業員を動機づけるが、報酬の内容によってその影響は異なるのだろうか。安藤論文は経済学の立場から、金銭的報酬と非金銭的報酬がモチベーションに与える影響について整理した。経済学では、まず労働の対価としての賃金という金銭的報酬に注目する。金銭的報酬には賃金だけでなく社宅や社員食堂など現物支給という形態もあり、両者は個人に対し異なる影響を与えることを指摘した。同時に金銭的報酬が内包する境界

として、労働者の不適切な行動を引き起こす可能性や、外発的動機づけを高めることを通じて内発的動機づけを低下させるといった事象を提示した。その上で、これらの限界を乗り越えるべく、非金銭的報酬として、仕事を通じて得る経験や仕事から得られる達成感や企業内でのステイタスといった心理的な報酬を示し、日本の雇用慣行を踏まえた金銭的報酬と非金銭的報酬の組み合わせを検討する研究の必要性を指摘した。

報酬は企業戦略や報酬がもたらす効果を視野に入れつつ設計されるが、忘れてはならないのが、法律が与える影響である。土田論文は、労働法の見地から、労働契約がモチベーション向上にどのように機能するかを検討した。労働契約は、基本的にモチベーション向上のツールに乏しい契約だとした上で、労働法は働きやすい環境のモチベーション指標・施策を積極的に推進するが、従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーションに対しては、障壁要因として機能してきた側面があることを指摘した。その上で、昨今の雇用システムの変化に対応すべく、労働法も新たな法制度・法的ルールを通して従業員のモチベーション向上を意図する施策を規律しつつ推進する例を示す。例えば雇用平等法制は、企業が従業員のモチベーション向上を意図する施策を横断する法的ルールとして機能すると同時に、働きやすい環境の重要なモチベーション指標である「ダイバーシティ経営」を促進する法的ルールとしても機能することが示される。

近年、個人が自らのキャリア形成により積極的に関与することが求められるようになってきている。個人の関与が増すことは、モチベーションという観点からもこれまで以上に就業者の価値観を理解した上で、報酬を設計することが重要になることを意味する。田藤論文は、人々が就労に求めるものを「仕事の価値」とした上で、1973年から約40年間のデータを用い、その縦断的な変化と多様化について論じた。結果から、「仲間」との楽しさや「専門」性の発揮といった、仕事そのものに内在する内的価値への志向が高まるものの、2000年代に入るとその傾向はやや弱まり、生活維持のための要件である「安定」といった外的価値へ

の志向が高まるというトレンドが示された。一方、仕事の価値の多様性は1973年以降、一貫して保たれており、多様化の進行は認められなかった。仕事の価値評価の多様化は、働き手の属性によって説明され、従業員の価値観の多様化は、従業員の属性の多様化によって生じていると説明する。その上で、このトレンドがしばらく維持されるという見通しと、健康や私生活とのバランスに関する価値への評価が高まる可能性を指摘した。

これまでの議論はモチベーションが高いことを是とする議論である。高いモチベーションは総じて望ましいが、ネガティブな影響をもたらすことを認識する必要がある。大塚論文は、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムという近接する2つの概念を用いて、両者とモチベーションならびにメンタルヘルスとの関連について整理した。その結果、この2つの概念は共にモチベーションを高めると考えられるものの、メンタルヘルスに与える影響は正反対であること、2つの概念には、楽しんで仕事をしているか、仕事から思考を切り離すことができるかという点で違いがあり、これがメンタルヘルスへの影響の違いをもたらすことが示された。この点をふまえ、モチベーションの高い従業員は企業にとって望ましい存在だが、その根源が「仕事をしなければならない」というワーカホリズムにある場合には注意が必要だと指摘する。これはモチベーションの高さの背後にある、何がモチベーションを高めているのかという理由を視野に入れた検討の必要性を示唆するものである。

就業場面におけるモチベーションは、人事施策の有効性を測定する上で1つの有効な概念であることには違いないが、同時にいくつもの留意点を持つ発達途上の概念である。本特集の各論文はモチベーションを研究対象とする際に検討すべきことを、それぞれの立場から明示した。本特集が、モチベーション研究の進展ならびに実務的課題の解決の一助となれば幸いである。

責任編集 坂爪洋美・山下充・勇上和史
(解題執筆 坂爪洋美)