

堅実層のワークモチベーション
－組織における非管理職従業員の研究－

Work Motivation among Steady Workers:
A Study on Middle-aged and Senior Non-managerial Employees in Organizations

2025 年 4 月 3 日

橋詰	麻紀	Maki Hashizume
城戸	康彰	Yasuaki Kido

堅実層のワークモチベーションⁱ
－組織における非管理職従業員の研究－

Work Motivation among Steady Workers:
A Study on Middle-aged and Senior Non-managerial Employees in Organizations

橋詰 麻紀¹
Maki Hashizume
城戸 康彰
Yasuaki Kido

Abstract

In today's shrinking workforce, improving the productivity of each individual within an organization is essential, including the non-managerial employees who make up the majority of the workforce. This study defines "steady workers" as middle-aged and senior non-managerial employees ages 35 to 54 who have attained a certain level of proficiency through years of experience in the organization and who exhibit a low rate of job turnover.

The purpose of this study was to analyze multiple dimensions of their work motivation using Ikeda and Morinaga's scale (2017) and to elucidate the relationship between key determinants of work motivation and the outcomes they lead to.

Based on quantitative data from 164 respondents obtained through an online survey, we identified a new motivational factor termed "contribution/growth-oriented motivation," which differs from Ikeda and Morinaga's findings (2017). Our analysis further revealed that this motivation is strongly influenced by "a highly specialized job" "meaningful work," and "a sense of role." Moreover, this study clarified the relationship between motivational factors for steady workers and the outcomes of those factors.

1. 問題意識と研究の目的

日本の社会では、少子高齢化の進行により労働力人口は年々減少している。わが国の労働力人口の推移は、1995年にピークを迎え、その後6,400万人前後を維持しており、大きな増減は見られない。しかし、組織の中核的な労働力といえる35～54歳までの就業者数は、年々減少しており、1995年と2020年を比較すると381万人も減少している。そして、今後も少

2025年4月3日 受理

¹ 産業能率大学大学院経営管理コース2021年度修士生

子高齢化が進んでいくことで、わが国は、労働力不足により国内需要の減少や経済規模の縮小など様々な社会的・経済的な課題の深刻化などが懸念される。政府はこの問題に対し高齢者や女性の雇用促進に取り組んでいるが、これだけでは現状の働き手不足を補うには至っていない。そのような状況下で産業の発展を維持するためには、一人ひとりの生産性を向上させることが不可欠である。

生産性向上に対して働く環境の改善や従業員の意欲向上が重要であると提唱されている〔厚生労働省,2014, ブッシュら,2018〕。例えば、厚生労働省は雇用支援対策の一環として、「働きがい」と「働きやすさ」の向上を主張している。「働きやすさ」は、職場環境の改善を通じて労働効率を高めることを意味し、「働きがい」は、従業員の仕事への意欲向上を図ることであり、その2つが同時に求められている。

また、働く意欲の向上や人材の戦力化は、特定の層に限定せず、すべての従業員を対象とすべきだとの議論もなされている。人手不足が進行する中、石山〔2018〕は「既存の人材がいかに活躍できるかが重要である」と述べている。さらに、守島〔2021〕も「組織に属する全員を戦力化することが重要である」と指摘している。人材の戦力化に関しては選抜型での育成もあるが、一人ひとりの生産性を高めることを目指し、全社員を巻き込む包摂的なアプローチが求められている。

実際の組織で働く人に目を向けると、働く意欲の減退や組織依存の問題が指摘されている〔石山,2018〕。その一因として、キャリアプラトーが挙げられる。キャリアプラトーとは、昇進やキャリア展望が停滞し、個人が不満や行き詰まりを感じる状態を指す〔バードウィック,1986〕。昇進機会の欠如により、キャリアの限界を感じたり、将来の不透明さが不安を引き起こしたりすることで、キャリアプラトーに陥ると考えられる。Chao〔1990〕は、キャリアプラトーの主観的認知が職務行動にネガティブな影響を与えることを実証している。さらに、石山〔2018〕は、大量の定量データを分析し、44～45歳の時期にジョブパフォーマンスが低下する傾向を発見し、これを「昇進の罨」と名付けた。彼は、この現象を、キャリアプラトーによるモチベーションやパフォーマンスの低下と関連付けている。

しかし一方で、組織コミットメントは35歳を超えた頃から高まり始め、転職率の低下が見られることが明らかになっている〔総務省統計局,2020〕。このコミットメントの向上は、自己のキャリアへの期待や、組織への愛着の高まりを示す一方で、中高年層には終身雇用制度の恩恵から組織への依存、つまり「ぶら下がり」が増えることが問題視されることもある。

以上の議論を踏まえると、組織で働く35歳以上の従業員には多くの課題が存在することがわかる。労働力不足が続く中、全員の戦力化を図り、一人ひとりの生産性を向上させるためには、35～54歳の従業員の仕事に対する意欲を高めることが重要な課題となる。

本研究では、これまでの研究であまり扱われてこなかった、35～54歳の中高年非管理職

従業員を「堅実層」と定義し、研究対象とする。「堅実層」は、組織内で長年の実務経験を蓄積し、一定の熟達度を有するとともに、組織独自の業務プロセスを理解し、オペレーション業務の中心的な役割を担う人材である。安定・信頼・熟練・献身性などの特性をもつ労働者層であり、組織にとって欠かせない存在といえよう。

本研究の目的は、堅実層の動機づけを明らかにし、それを高める要因や成果との関係を探ることである。まず、池田・森永〔2017〕の仕事モチベーションの4側面を用いて堅実層の動機づけの構造を分析する。さらに、服部〔2020〕が指摘するように、モチベーションとさまざまな要因の因果関係を探ることが重要であることから、動機づけを高める要因、とその成果を定量的に解明する。モチベーションを中心概念として、その先行要因と成果の関係を定量的なデータにより検証した研究は少ない。本研究では、モチベーション、先行要因、成果に関して複数の構成概念や多くの変数を用いて、その関係を探索的に解明することを目的としている。

2. 先行研究

2-1. ワークモチベーション

ワークモチベーションについて論じる前に、モチベーションとは何かを考えてみる。ヤングは、モチベーションを「行動を触発し、その行動を維持し、さらに一定の方向へ導いていく過程である」と定義している〔高橋ら,2013, p.69〕。これは言い換えれば、「やる気」を引き出し、それを持続させながら特定の方向へ向かわせることがモチベーションということである。この「やる気」が仕事に向けられたものが、ワークモチベーションである。

ミッチェルは、ワークモチベーションを「目標に向けて行動を方向付け、活性化し、維持する心理的プロセス」〔服部,2020, p.129〕と定義しており、この定義はワークモチベーション研究において広く用いられている。さらに、服部〔2020〕は、ヤング、カンファー、ミッチェルたちは、ワークモチベーションを3つの次元で構成されるとしていると述べている。つまり、組織の目標をなぜ、どのように達成するかを意味する「方向性」、目標達成に向けた熱意や意欲の度合いを示す「強度」、そして目標達成に向けた活動をどれだけ継続できるかを示す「持続性」の3つである。

ワークモチベーションの測定方法には、モチベーションが高まると現れる行動を測定する間接的測定方法。モチベーションそのものではなくモチベーションを高める規定要因を測定することでモチベーションを推測する方法。そして、動機づけられた状態そのものを測定する方法の3つがある。本研究では、動機づけられた状態そのものを測定する池田・森永〔2017〕の多面的仕事モチベーション尺度を用いる。この尺度は、動機づけられた状態を多面的に捉えようとする特徴があり、ワークモチベーションを方向性・強度・持続性の3次元で捉える

とともに、競争・協力・達成の3つに、日本人の特性として学習を加えた4側面で構成されている。この尺度は、従来のワークモチベーションの概念規定を新たに行っただけでなく、様々な職種で活用可能な多面的仕事モチベーション尺度となっている。しかし、この尺度を使った研究はまだ少なく、この3次元4側面からなる尺度の妥当性は、データによりまだ十分に検証されているとはいいがたい。

以上の点から次のようなりサーチクエスション（Research Question：RQ）を設定した。

RQ1: 堅実層のワークモチベーションでは、池田・森永〔2017〕の4側面構造は、どのようなになっているのか。

2-2. 先行要因とワークモチベーションの関係

ワークモチベーションを高める先行要因として、「職務特性」、「心理的居場所感」、「仕事の意味深さ」の3つを採り上げる。

1) 職務特性

職務特性がモチベーションに与える影響については、多くの研究が行われており、その中でも Hackman & Oldham によって提唱された職務特性理論は広く知られている。この理論は「技能多様性」、「タスク完結性」、「タスク重要性」、「自律性」、「フィードバック」の5つの特性で構成されている。これらの特性が備わることで、「重要な心理状態」が喚起され、結果として内発的動機づけが高まるとされる。特に、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性の3つの特性は「仕事の有意義感」を、自律性は仕事の結果に対する「責任感」を、そしてフィードバックは「仕事の成果の理解」を高める。これらの3つの重要な心理状態を実感することで内発的動機づけが高まるだけでなく、業績や満足感などの成果も高まると考えられている〔レイサム, 2007, 服部, 2020〕。

職務特性の水準は、業務の複雑さによって異なる。単純作業では職務特性が低くなり、高度で多様な判断が求められる業務では職務特性が高くなる傾向にある。有吉ら〔2018〕は、実証研究の結果として、定型業務においては職務特性の水準が低いため、モチベーションが抑制されることを示している。

2) 心理的居場所感

心理的居場所感の概念は、もともと教育心理学領域で研究されてきたが、近年では組織心理学の分野でも注目されている。花田〔2013〕は、「居場所」という言葉がキャリアカウンセリングの場で頻繁に用いられると述べている。本研究では、職場における心理的居場所感が、

ワークモチベーションに影響を与え、先行要因として採用する。

中村・岡田〔2016〕の研究によると、心理的居場所感は「居場所役割感」、「居場所安心感」、「居場所本来感」の3つの要素から構成されている。居場所役割感は、自分にしかできない役割があり他者のために役立っていると感じることを指し、居場所安心感は、職場で居心地の良さを感じ落ち着いていられることを意味する。そして、居場所本来感は、自分らしく行動できそれが受け入れられていると感じることである。これらの要素が心理的居場所感を構成している。

心理的居場所感に関する研究として、田中・石山〔2020〕は、居場所役割感が上司部下交換関係（Leader-Member Exchange：LMX）や職場のチームワーク、職務パフォーマンスとの関連を媒介する間接効果があることを明らかにしている。つまり、LMXによって、適切なフィードバックが行われることで、自分の役割や貢献を認知し、居場所役割感を得ることができる。その結果、職務パフォーマンスにも正の影響をもたらすというものである。

しかし、これまでの研究では、居場所役割感と職務パフォーマンスの関係のみに焦点が当てられており、3つの居場所感とワークモチベーションの関係については十分に検討されていない。

3) 仕事の意味深さ

「仕事の意味深さ」は近年注目されている概念であるが、まだ統一的な定義は確立されていない。Steger et al.〔2012〕は、「仕事の意味深さ」を「仕事の意味のあるもの、目的があるもの、高い目的のために役立っているものと感じ、天職に就いていると認識すること」とであると定義している。また、仕事の意味深さの概念は、社会や組織に対してより大きな影響を与えたいと感じる「より高邁なモチベーション（Greater Good Motivation）」、自分の仕事を重要で意味のあるものと感じる「ポジティブな意味づけ（Positive Meaning）」、仕事が生きていくの意義を構成する重要な要素だと認識する「意味づけへの貢献（Contribution to Meaning-Making）」の3つの要素から構成されと考えられている。

Steger et al.〔2012〕は、これらの要素を測定するための尺度として、WAMI：Work as Meaning Inventoryを開発した。彼らの研究では、仕事の意味深さがウェルビーイング（Well-being）と正の関係を持つことが示されている。また、仕事の意味深さを感じることは、個人の成長だけでなく人生の意義にもつながり、さらに組織との関係性を強化し、企業にも利益をもたらすことを指摘している。

仕事の意味深さの概念は、Hackman & Oldhamの職務特性理論における「重要な心理状態」とも通じる部分があり、ワークモチベーションとの関係が強いことが予想される。しかし、日本国内における研究では、本橋〔2019〕による企業倫理研究などでは取り上げられている

ものの、ワークモチベーションとの関連性を検討した研究はほとんど見られていない。

以上の点を踏まえ、本研究では以下の RQ を設定した。

RQ2: 「職務特性」、「心理的居場所感」、「仕事の意味深さ」は、堅実層のワークモチベーションにどのような影響をもたらしているのか。

2-3. ワークモチベーションと成果との関係

ワークモチベーションと成果との関係に関する研究は、これまで十分に進められてこなかった。しかし、ワークモチベーションがどのような要因によって高められ、その結果として、個人や組織にどのような影響を及ぼすのかを明らかにすることは、理論的にも実務的にも重要である。まず、モチベーションと成果の関係について整理し、そのメカニズムを明らかにする。本研究では、レイサム〔2009〕の統合モデルを参考にワークモチベーションがもたらす成果を図式化した（図1参照）。

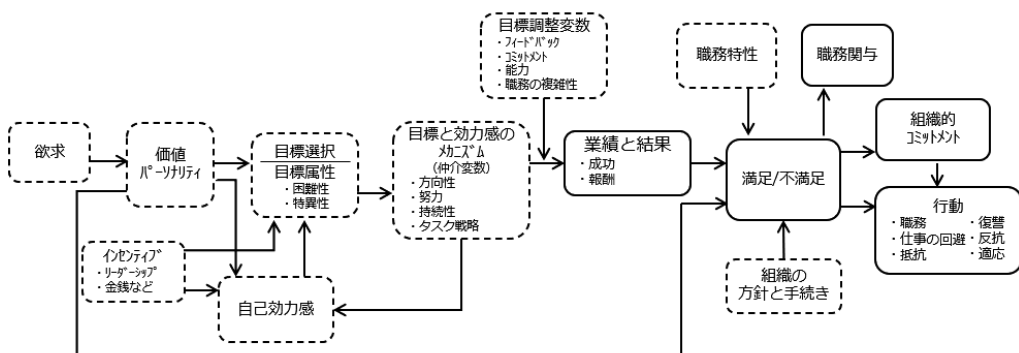


図1 ワークモチベーションの統合モデル 出所：レイサム〔2009,p372 より一部抜粋〕

レイサム〔2009〕の統合モデルによれば、モチベーションがもたらす成果は、大きく以下の5つに分類することができる。①業績・結果（成功、報酬）、②満足 / 不満足、③職務関与、④組織的コミットメント、⑤行動、このようにモチベーションは単なる個人的な成果だけにとどまらず、仕事の成果や組織全体のパフォーマンスに影響を及ぼしているといえよう（図1参照）。

「行動」の成果については、先行研究で用いられた成果変数を採用する。具体的には、「心理的居場所感」は、田中・石山〔2020〕の研究と同様に、職務パフォーマンスを「OCB（組織市民行動）」を変数に設定する。また、「仕事の意味深さ」〔Steger et al.2012〕の成果変数

として用いられた「ウェルビーイング (Well-being)」を成果変数として採用する。これらの成果変数により、ワークモチベーションが具体的にどのような成果をもたらすのかを検討する。

以上の点を踏まえ、本研究では、ワークモチベーションと成果の因果関係を明らかにするため、以下の RQ を設定した。

RQ3：堅実層のワークモチベーションは、どのような成果をもたらしているのか。

3. 研究方法

3-1. 調査方法

本研究では、組織に所属する「堅実層」を対象に、ウェブによる質問紙調査を実施した。調査はインターネット上のアンケートサイトを利用し、SNS などのソーシャルメディアを通じて回答者を募集した。調査に際しては、回答者のプライバシーを保護し、倫理的配慮を徹底するため、以下の点に留意した。まず、回答は完全匿名とし、個人が特定されることがないように設計した。また、回答者に不利益が生じることのないように配慮し、調査結果の使用目的や保管期間を明示した。さらに、回答者の同意を得た場合のみアンケートの回答ページに進めるように設定した。

調査期間は 2021 年 9 月 4 日から 18 日の 14 日間であり、アンケートサイトの訪問者は 1,157 名であった。そのうち 170 名がアンケートに回答し、回答に不備があるものを除外した結果、最終的に 164 名（男性 65 名、女性 99 名）を分析対象とした。

回答者の基本属性は、平均年齢、45.3 歳 (SD=5.28)、平均勤続年数、12.0 年 (SD=8.11)、職務経験年数、平均 11.89 年 (SD=9.01)、最長 34 年であった。

本調査を通じて得られたデータを基に、「堅実層」のワークモチベーションとその先行要因、さらには成果との関係を明らかにしていく。

3-2. 測定尺度

本研究では、「堅実層」のワークモチベーションの構造、およびワークモチベーションと先行要因・成果との関係を明らかにするため、複数の尺度を用いて測定を行った。また、「堅実層」のモチベーションと先行要因ならびに成果を包括的に調査するため、既存の尺度を援用しながら調査票を作成した。ただし、オリジナルの尺度をそのまま使用すると項目数が過剰になるため、各尺度内の因子負荷量の低いものを除外するなどの調整を行い、フェイスシート（8 項目）を含め 99 項目からなる調査票を作成した。使用した尺度、項目数は表 1 に示す。

堅実層のワークモチベーション

		開発者	尺度名	項目数
	ワーク・モチベーション	池田・森永（2017）	多側面・仕事モチベーション尺度	24
先行要因	職務特性	MorgesonとHumphrey（2006）＊	WDQ（The Work Design Questionnaire）	19
	心理的居場所感	中村・岡田（2016）	職業生活における心理的居場所感尺度	9
	仕事の意味深さ	Steger et, al,（2012）	WAMI（Work and Meaning Inventory）	6
成果	職務満足	Weiss et al.(1967)*	MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)	5
	ジョブインボルブメント	Kanungo(1979)*	ジョブ・インボルブメントの尺度	4
	職務パフォーマンス	Williams &Anderson(1991)*	役割内行動（IRB）/組織市民行動（OCB）	10
	人生における生きがい	熊野（2013）	生きがい状態感尺度	8

*服部（2020）より引用

表 1 堅実層のワークモチベーションの測定尺度

4. 分析結果

4-1. 分析

調査によって入手した、164 名のデータのすべての項目について平均値と標準偏差を算出した。その結果、天井効果およびフロア効果が見られないことを確認した（表 2 参照）。分析には IBM SPSS Statistics Ver.28 を使用した。

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.仕事の専門性・高度性	3.63	0.84	1																	
2.仕事の完結性・見通し	3.31	0.92	.384**	1																
3.仕事の多様性	3.47	0.79	.625**	.397**	1															
4.仕事の重要性	3.53	0.82	.586**	.277**	.518**	1														
5.仕事での自立性	3.59	1.01	.404**	.506**	.325**	.221**	1													
6.居場所安心感	3.42	0.93	-.001	.253**	.060	.086	.187**	1												
7.居場所役割感	3.59	0.76	.236**	.402**	.193**	.229**	.343**	.490**	1											
8.仕事の有意義性	3.30	0.85	.526**	.442**	.367**	.515**	.409**	.321**	.477**	1										
9.貢献・成長志向M	3.73	0.61	.466**	.286**	.355**	.343**	.318**	.246**	.420**	.592**	1									
10.完遂志向M	3.73	0.77	.293**	.236**	.256**	.221**	.209**	.237**	.366**	.379**	.707**	1								
11.協力量向M	3.65	0.74	.194**	.180*	.273**	.169*	.056	.304**	.220**	.233**	.526**	.432**	1							
12.競争志向M	3.13	0.76	.281**	.252**	.348**	.192**	.195**	.104	.269**	.344**	.614**	.519**	.435**	1						
13.職場環境の満足	3.48	0.77	.097	.228**	.192**	.185**	.222**	.670**	.460**	.391**	.397**	.308**	.409**	.183**	1					
14.組織コミットメント	2.85	0.86	.047	.162*	.032	.107	.016	.299**	.162*	.192**	.113	.215**	.252**	.219**	.327**	1				
15.人生における仕事の重要度	2.98	0.91	.281**	.362**	.299**	.229**	.291**	.206**	.258**	.398**	.379**	.319**	.279**	.411**	.177*	.345**	1			
16.役割での能力発揮	3.78	0.58	.248**	.232**	.204**	.197**	.309**	.307**	.662**	.344**	.511**	.467**	.303**	.250**	.390**	.152*	.229**	1		
17.同僚への援助	3.73	0.66	.298**	.131*	.302**	.187**	.125	.157*	.317**	.182*	.404**	.262**	.317**	.179*	.224**	.114	.183**	.456**	1	
18.人生における生きがい	3.40	0.81	.209**	.323**	.178*	.224**	.193**	.334**	.487**	.468**	.423**	.306**	.236**	.261**	.361**	.191**	.195**	.332**	.234**	1

*p<0.05 **p<0.01

表 2 使用変数の平均値、標準偏差、相関行列（n = 164）

4-2. ワークモチベーションの 4 側面

RQ1 を解明するために、池田・森永〔2017〕の研究と同様に因子分析（最小二乗法・プロマックス回転）を実施した。その結果、4 つの因子が抽出された（表 3 参照）。それは、競争志向モチベーション（競争志向 M）、貢献・成長志向モチベーション（貢献・成長志向 M）、協力

志向モチベーション（協力志向 M）、完遂志向モチベーション（完遂志向 M）と呼べるものであった。

そのうち「競争志向 M」、「協力志向 M」は池田・森永〔2017〕とほぼ同様の因子構造であった。しかし、他の 2 因子は彼らの研究とは異なるものであった。その 1 つとして、「貢献・成長志向 M」という新たな因子が発見された。これは、池田・森永〔2017〕の「学習志向モチベーション」と「達成志向モチベーション」が合わさったものである。つまり、同僚や職場、組織への貢献を意識する「達成志向モチベーション」と、自らの知識・技能を高めたり、成長したりすることにエネルギーを注ごうとする「学習志向モチベーション」とが一緒になり、1 つの因子を形成していた。

もう 1 つの因子は、「完遂志向 M」と呼べるものである。これは池田・森永〔2017〕の達成志向モチベーションの 2 項目から構成されている。つまり、自分の仕事を完成させるために粘り強く取り組むという、達成志向モチベーションの尺度のうち、持続性に関するものだけから構成されているのである。

項 目	因子			
	1	2	3	4
第1因子：競争志向モチベーション ($\alpha = 0.88$)				
私は、同僚に負けないために一生懸命仕事をしている	0.85	-0.26	-0.09	0.24
私は、同僚よりも優れた成果（業績・評価）をあげることが、今の私にとって大きな喜びである	0.79	-0.27	0.03	-0.05
私は、どうすれば同僚以上に成果（業績・評価）を上げることができるかを理解している	0.78	0.19	-0.10	-0.19
私は、同僚よりも優れた成果を上げることが職場にどのように貢献するかを理解している	0.67	0.28	-0.06	-0.25
私は、同僚よりも優れた成果（業績・評価）を得るまで、決してあきらめずに職務に取り組み続けられている	0.66	-0.28	0.07	0.44
私は、職場で最も優れた従業員になるまで、決してあきらめることなく取り組み続けている	0.66	-0.02	0.10	0.13
私は、少しでも多くの職務を果たしたいという願望を持って挑戦している	0.62	0.31	0.02	-0.08
第2因子：貢献・成長志向モチベーション ($\alpha = 0.89$)				
私は、私の職務を果たすことが、同僚や職場、組織にどのように貢献するかを理解している	-0.18	0.77	0.00	0.08
私は、仕事を達成するために業務の優先順位を自分なりに挙げている	-0.21	0.71	-0.18	0.25
私は、仕事で新しい知識や技能を身に付けることが大好きだ	0.13	0.71	-0.02	-0.08
私は、仕事でうまくいかないときにも、学ぶ姿勢を持ち続けている	-0.19	0.69	-0.02	0.30
私は、今以上に成長することにエネルギーを注いでいる	0.37	0.49	-0.05	0.16
私は、今以上に高度な知識や技能を習得すべきと考え、仕事に取り組んでいる	0.33	0.47	0.14	-0.03
私は、職場の中でなぜ同僚と協力する必要があるかを自覚して、仕事に取り組んでいる	-0.16	0.46	0.42	0.05
私は、どうすれば今以上に自分を成長させることができるかを考えている	0.18	0.46	0.15	0.00
私は、仕事で優れた成果を上げるために、今以上に成長しようと努力し続けている	0.30	0.43	0.01	0.30
第3因子：協力志向モチベーション ($\alpha = 0.86$)				
私は、職場の同僚と良い関係を築くための取り組みを継続的に行っている	-0.06	-0.03	0.95	0.11
私は、継続して職場同僚と仲良くしようとしている	-0.07	-0.14	0.94	-0.15
私は、同僚や上司と協力的に関わることができるよう、非常に気を配っている	0.07	0.02	0.65	0.15
私は、同僚と良い関係を築く見通しがつくと、わくわくした気持ちになる	0.19	0.17	0.53	-0.10
第4因子：完遂志向モチベーション ($\alpha = 0.84$)				
私は、私の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる	-0.12	0.20	0.05	0.83
私は、私の職務を全うするまで、決してあきらめることなく取り組んでいる	0.10	0.22	-0.09	0.74

(n=164)

表 3 堅実層のワークモチベーション因子分析

堅実層のワークモチベーション

なお、4つの因子の平均値（5点スケール換算）は、「貢献・成長志向M」3.73、「完遂志向M」3.73、「協力志向M」3.65、「競争志向M」3.13で、今回の堅実層のサンプルでは「貢献・成長志向M」と「完遂志向M」の2つが最も高かった。

4-3. 先行要因との関係

先行要因に関する項目を因子分析（主因子法、プロマックス回転）した結果、8つの因子が抽出された。職務特性から、「仕事の専門性・高度性」、「仕事の完結性・見通し」、「仕事の多様性」、「仕事の重要性」、「仕事での自立性」5因子が抽出された。次に心理的居場所感から、「居場所安心感」、「居場所役割感」の2因子。そして、仕事の意味深さから「仕事の有意味性」の1因子が抽出された（表4参照）。

項目	因子							
	1	2	3	4	5	6	7	8
第1因子：仕事の有意味性（ $\alpha=0.86$ ）								
私は、仕事を通じて自分自身への理解を深めている	0.93	0.01	-0.19	-0.03	-0.07	0.04	0.04	-0.03
私の仕事は、私の人生を意味のあるものになっていると思う	0.88	-0.02	-0.09	0.03	-0.07	-0.04	0.12	0.02
私の仕事は、自分の仕事を通じて世界への理解を深めている	0.62	0.04	0.12	0.02	-0.07	0.09	-0.20	0.13
私の仕事は、大きな意味を持っている	0.59	0.02	0.06	0.42	0.02	-0.08	-0.11	0.06
私は、どういうときに自分の仕事の意味あるものになるか、よくわかっている	0.53	-0.03	-0.05	0.24	0.17	-0.09	-0.08	0.16
第2因子：居場所安心感（ $\alpha=0.91$ ）								
私は、今の職場で落ちついた気持ちでいられる	-0.03	0.91	0.08	-0.07	0.04	0.07	-0.06	0.05
私は、今の職場に居心地の良さを感じる	0.00	0.84	0.02	0.03	0.01	-0.02	0.08	-0.05
私は、今の職場で安心していられる	0.05	0.84	0.04	-0.03	0.05	-0.02	-0.08	0.01
第3因子：仕事の専門性・高度性（ $\alpha=0.86$ ）								
私の仕事は、目的、業務あるいは活動の点で高度に専門化されている仕事だといえる	-0.14	0.11	0.99	0.18	-0.08	-0.17	0.01	-0.03
私の仕事では、専門的なスキルや知識が要求される	-0.10	0.07	0.88	0.07	-0.07	-0.01	-0.04	0.00
今の仕事を成し遂げるためには、多様で異なるスキルを利用しなくてはならない	-0.01	-0.04	0.50	0.15	0.00	0.14	0.08	0.03
今の仕事では、多くの複雑で高いレベルのスキルを使うことが求められている	0.18	-0.09	0.45	-0.01	-0.07	0.32	-0.04	-0.06
私の仕事には、自分で決めなくてはならないことがたくさんある	0.06	-0.16	0.43	-0.16	0.08	0.27	-0.02	0.33
第4因子：仕事の重要性（ $\alpha=0.73$ ）								
今の私の仕事それ自体は、幅広い点から考えて非常に重要である	-0.08	-0.15	0.14	0.65	0.13	0.06	0.09	-0.03
私の仕事の結果は、たぶんほかの人々の生活に重要な影響を与えているだろう	0.04	0.04	0.14	0.58	0.07	-0.03	0.05	-0.09
私の仕事は、組織に関係ない人々に対しても重要なインパクトがある	0.12	0.02	-0.01	0.56	-0.07	0.17	0.03	-0.06
第5因子：居場所役割感（ $\alpha=0.84$ ）								
私は、今の職場で役に立っている	-0.05	-0.01	-0.05	0.09	0.94	0.00	-0.03	-0.03
私は、今の職場の人から頼りにされている	-0.14	0.17	-0.23	0.20	0.80	0.18	-0.08	0.05
私には、今の職場で自分にしかできない役割がある	0.07	-0.06	0.06	-0.08	0.67	-0.12	0.20	0.10
私は、これが自分だと実感できるものがある	0.36	0.15	0.17	-0.29	0.40	-0.02	0.13	-0.13
第6因子：仕事の多様性（ $\alpha=0.74$ ）								
私の仕事には、多様なタイプの仕事がたくさん入り込んでいる	-0.03	-0.01	-0.08	-0.07	0.12	0.86	-0.03	-0.01
私の仕事では、幅広い業務の成果が要求される	0.11	0.02	-0.04	0.24	-0.12	0.60	0.04	-0.03
私の仕事には、たくさんの異なる物事の実行が含まれている	-0.18	0.02	0.25	0.19	0.04	0.48	-0.01	0.05
私は、自分の業績について上司や同僚からたくさん情報を受け取る	-0.01	0.15	-0.08	0.09	-0.10	0.40	0.33	0.03
第7因子：仕事の完結性・見通し（ $\alpha=0.80$ ）								
私の仕事では、仕事の初めから終わりまでを担当している	-0.16	-0.08	-0.10	0.14	0.01	-0.03	0.79	0.18
私の仕事は、活動そのものから私の仕事のできばえを判断することができる	0.01	-0.06	0.12	0.03	0.16	-0.06	0.72	-0.05
私の仕事では、仕事をやりながらその成果がわかる	0.21	-0.02	0.02	-0.09	-0.01	0.21	0.63	-0.17
私の仕事は、私がその仕事の最初から最後まで全体を行うことができるように	0.02	0.22	-0.05	0.05	-0.19	-0.09	0.48	0.37
第8因子：仕事での自立性（ $\alpha=0.80$ ）								
私の仕事は、仕事の手順を自分で決めることができる	0.06	-0.03	0.00	-0.05	0.01	-0.09	0.07	0.87
私の仕事は、仕事をやり遂げるための手段や方法を自分で決めることができる	0.04	0.03	0.03	-0.12	0.06	0.14	-0.01	0.68

(n=164)

表4 先行要因の因子分析

RQ2を解明するため、ワークモチベーションの4側面（競争志向、貢献・成長志向、協力志向、完遂志向）それぞれを従属変数、8つの先行要因因子を独立変数とした階層的重回帰分析を行った（表5参照）。モデル1では「職務特性」、モデル2で「心理的居場所感」、モデル3で「仕事の有意味性」を段階的に投入した。VIFはすべて10以下であり、多重共線性は認められなかった。調整済み決定係数については、表5のとおりである。

分析の結果、ワークモチベーションに影響を与えていた先行要因は、「仕事の多様性」、「仕事の専門性・高度性」、「居場所安心感」、「居場所役割感」、「仕事の有意味性」の5因子であった。ワークモチベーション別にみた先行要因との関係では、「貢献・成長志向M」に対し、「仕事の専門性・高度性」、「居場所役割感」、「仕事の有意味性」が有意な影響を与えていた（表5-2モデル3）。仕事の専門性など、高度な要求の仕事がなされることや、職場での自分の役割を明確に認識していること、仕事の意味づけができていることが、「貢献・成長志向M」を高めるといえる。

他のモチベーションの結果を簡単に述べると、「競争志向M」に有意な影響を与えていたのは、「仕事の多様性」、「仕事の有意味性」であった（表5-1）。また、「協力志向M」で有意な影響を有するのは、「仕事の多様性」、「居場所安心感」（表5-3）、「完遂志向M」では、「居場所役割感」（表5-4）であった。

特に堅実層の特徴的モチベーションである「貢献・成長志向M」、「完遂志向M」には、「仕事の専門性・高度性」、「居場所役割感」、「仕事の有意味性」の3つが影響を与えていることが明らかとなった。

	モデル1	モデル2	モデル3
独立変数	β	β	β
仕事の専門性・高度性	0.082	0.073	0.007
仕事の完結性・見通し	0.112	0.056	0.029
仕事の多様性	0.258**	0.271**	0.29**
仕事の重要性	-0.027	-0.049	-0.116
仕事での自立性	0.027	0	-0.027
居場所安心感		-0.019	-0.055
居場所役割感		0.196*	0.148
仕事の有意味性			0.24*
調整済み R ²	0.114**	0.133**	0.158**
ΔR^2		0.029	0.029*

* $p < .05$ ** $p < .01$

表 5-1 競争志向 M を従属変数とした階層的重回帰分析 (n=164)

堅実層のワークモチベーション

独立変数	モデル1	モデル2	モデル3
	β	β	β
仕事の専門性・高度性	0.082	0.073	0.007
仕事の完結性・見通し	0.112	0.056	0.029
仕事の多様性	0.258**	0.271**	0.29**
仕事の重要性	-0.027	-0.049	-0.116
仕事での自立性	0.027	0	-0.027
居場所安心感		-0.019	-0.055
居場所役割感		0.196*	0.148
仕事の有意味性			0.24*
調整済み R^2	0.114**	0.133**	0.158**
ΔR^2		0.029	0.029*

* $p < .05$ ** $p < .01$

表 5-2 貢献・成長志向 M を従属変数とした階層的重回帰分析 (n=164)

独立変数	モデル1	モデル2	モデル3
	β	β	β
仕事の専門性・高度性	0.048	0.103	0.084
仕事の完結性・見通し	0.134	0.045	0.037
仕事の多様性	0.214*	0.222*	0.227*
仕事の重要性	0.015	-0.026	-0.044
仕事での自立性	-0.121	-0.163	-0.171
居場所安心感		0.281**	0.271**
居場所役割感		0.064	0.05
仕事の有意味性			0.067
調整済み R^2	0.059*	0.139**	0.136**
ΔR^2		0.088**	0.002

* $p < .05$ ** $p < .01$

表 5-3 協力志向 M を従属変数とした階層的重回帰分析 (n=164)

独立変数	モデル1	モデル2	モデル3
	β	β	β
仕事の専門性・高度性	0.172	0.186	0.135
仕事の完結性・見通し	0.122	0.013	-0.008
仕事の多様性	0.059	0.078	0.092
仕事の重要性	0.044	-0.002	-0.054
仕事での自立性	0.026	-0.027	-0.048
居場所安心感		0.105	0.077
居場所役割感		0.267**	0.229*
仕事の有意義性			0.186
調整済み R^2	0.079**	0.159**	0.172**
ΔR^2		0.088**	0.017

* $p < .05$ ** $p < .01$

表 5-4 完遂志向 M を従属変数とした階層的重回帰分析 (n=164)

4-4. ワークモチベーションがもたらす成果

成果に関する項目を因子分析（主因子法、プロマックス回転）した結果、6つの成果因子が抽出された（表6参照）。職務満足から「職場環境の満足」の1因子、組織コミットメントから「組織コミットメント」1因子、ジョブインボルブメントから「人生における仕事の重要度」の1因子、組織行動から「役割での能力発揮」、「同僚への援助」の2因子、ウェルビーイングから「人生における生きがい」の1因子であった。

RQ3を解明するため、この6因子を従属変数、4つのモチベーションを独立変数とした重回帰分析を行った（表7参照）。すべてのVIFは10以下であり、多重共線性は認められなかった。

分析の結果、多くの成果変数と有意な関係をもっていたのは「貢献・成長志向M」であった（表7参照）。つまり、「貢献・成長志向M」は「職場環境の満足」、「役割での能力発揮」、「同僚への援助」、「人生における生きがい」、「組織コミットメント」の5つの因子と有意な関係にあった。「完遂志向M」は、「役割での能力発揮」、「組織コミットメント」の2因子に有意な影響を与えていた。「協力志向M」は、「組織コミットメント」と「職場環境の満足」の2因子に有意であった。「競争志向M」が有意な効果をもっていたのは「人生における仕事の重要度」のみであった。

特に「貢献・成長志向M」は、多くの成果変数に影響していることが明らかになった。

堅実層のワークモチベーション

項目	因子					
	1	2	3	4	5	6
第1因子：人生における生きがい ($\alpha=0.95$)						
私は、私の存在価値を感じている	0.95	0.02	-0.02	0.04	-0.16	-0.03
私は、自分が今ここに生きている意味を十分に理解している	0.93	-0.02	0.01	-0.02	-0.05	-0.03
私は、生きていることに意味や価値を感じている	0.93	0.03	0.06	-0.09	-0.05	-0.07
私は、毎日を生き生きと過ごしている	0.85	0.00	0.00	0.04	0.02	0.08
私の毎日は、充実していると感じている	0.83	0.02	-0.01	0.04	0.04	0.01
私の人生は、素晴らしい人生である	0.81	0.02	-0.13	-0.05	0.02	0.03
私は、私の理想とする人生を歩んでいる	0.79	-0.19	0.05	-0.04	0.16	-0.02
私は、自分がその場にいる必要があると感じている	0.78	0.04	-0.08	-0.01	-0.01	0.04
第2因子：役割での能力発揮 ($\alpha=0.81$)						
私は、担当業務の責任を果たしている	0.03	0.85	-0.17	0.01	-0.16	0.05
私は、会社から求められる仕事の成果を出している	-0.07	0.68	0.01	0.10	-0.09	0.16
私は、任された役割を果たしている	-0.03	0.68	-0.17	0.03	-0.01	0.07
私は、仕事でパフォーマンスを発揮している	-0.03	0.67	0.25	-0.07	0.00	-0.02
私は自分の能力を発揮して働くことができる	0.05	0.51	0.08	0.09	0.30	-0.11
第3因子：人生における仕事の重要度 ($\alpha=0.77$)						
私の身に起こることで最も重要なことは、現在の仕事にかかわるものである	-0.11	-0.04	0.84	-0.05	-0.14	-0.01
私は、自分の人生におけるゴールのほとんどが、仕事にかかわることである	-0.11	-0.08	0.79	-0.08	0.05	-0.09
私は、私の仕事が自分自身の存在の中核にあると考えている	0.15	0.10	0.67	0.06	0.02	0.01
私は、この組織の問題を私のこのように感じる	0.09	-0.08	0.50	0.19	-0.03	0.20
第4因子：組織コミットメント ($\alpha=0.70$)						
私は、この組織にいる人々に恩義の感じているから、退職する気はない	-0.03	-0.09	-0.08	0.79	0.15	0.13
私は、自分が今、組織を去ったら罪の意識を感じるだろう	0.03	0.00	0.06	0.74	-0.18	-0.04
私は、私の残りのキャリアをこの組織で過ごせたらとても幸せだ	0.01	0.01	0.05	0.48	0.28	-0.05
私は、たとえそうしたくとも私の組織をいま去ることはとても困難である	-0.10	0.18	-0.05	0.44	-0.04	-0.12
第5因子：職場環境の満足 ($\alpha=0.71$)						
私は、職場の人間関係に満足している	-0.01	-0.10	-0.10	-0.13	0.88	0.21
私の上司は、自分の上司の部下の扱いかたが適切である	-0.07	-0.08	-0.01	0.11	0.74	-0.11
私は、仕事を通して成長しているという実感がある	0.20	0.34	0.08	-0.02	0.43	-0.15
第6因子：同僚への援助 ($\alpha=0.71$)						
私は、仕事で重い課題を抱えている人を援助する	0.07	0.03	0.16	0.01	-0.08	0.73
私は、職場の同僚の問題や心配事に対して耳を傾ける時間をとる	-0.07	0.20	0.09	-0.16	0.16	0.59
私は、職場を休んでいた人を援助する	-0.03	0.06	-0.20	0.03	0.02	0.58

(n=164)

表 6 成果の因子分析

	職場環境の 満足	人生における 仕事の重要度	役割での 能力発揮	同僚への援助	人生における 生きがい	組織 コミットメント
独立変数	β	β	β	β	β	β
完遂志向M	0.041	0.028	0.232*	-0.061	0.031	0.212*
貢献・成長志向M	0.304**	0.148	0.409**	0.43**	0.401**	-0.26*
協力志向M	0.294**	0.051	0.052	0.16	0.028	0.222*
競争志向M	-0.151	0.283**	-0.144	-0.12	-0.018	0.174
調整済みR ²	0.206**	0.172**	0.282**	0.163**	0.163**	0.087

*p<.05 **p<.01

表7 成果因子を従属変数とした重回帰分析

5. 考察と結論

本研究では「堅実層」のワークモチベーションの構造および先行要因や成果との関係を明らかにすることを目的に3つのRQを設定した。本研究の分析結果を整理しそこから示唆されることを述べる。

5-1. ワークモチベーションの構造

本研究では、「堅実層」のワークモチベーションが4つの因子に分かれる点では、池田・森永〔2017〕の結果と一致していた。しかし、そのうち2つの因子の内容が異なっていたことは新しい発見であった。つまり、「貢献・成長志向M」、「完遂志向M」と呼べる因子が確認されたことである。

「貢献・成長志向M」は、「学習志向モチベーション」と「達成志向モチベーション」の一部が融合されたものといえる。つまり、単なる自己成長だけでなく、職場や組織に貢献するために学習し、成長するという意識が動機づけを形成している。この達成志向モチベーションに含まれる仲間や職場、組織への貢献を理解した達成行動が、学習や成長のモチベーションと一体となって動機づけるということである。

一般的に知識の習得などの学習行動や成長は自らのため行われるのであるが、「貢献・成長志向M」においては、職場や組織に貢献するために学習するといった意識が動機づけを構成していることを意味している。自己の成長と組織への貢献が一体となっている点が特徴である。

もう1つの発見は、池田・森永〔2017〕の「達成志向モチベーション」は、単独では存在せず、要素が分解されたような結果が見られた点である。貢献と仕事の優先順位に関する2項目は、

「貢献・成長志向M」に入っていた。そして、仕事を粘り強く完成までやり遂げる側面である2項目だけが独立した因子として「完遂志向M」を形成していた。これは、堅実層の特徴として、単なる達成志向ではなく、仕事を通じて仲間や組織への貢献を意識し、仲間と協力し合いながら自分が成長すること、そして目標に対して粘り強く取り組む傾向があることを示唆している。この2つは、「堅実層」の達成志向モチベーションの特徴的な点といえよう。

5-2. ワークモチベーションと先行要因の関係

本研究では、ワークモチベーションに影響を与える先行要因として、「職務特性」、「心理的居場所感」、「仕事の有意義性」の3つを分析した。その結果を検討してみる。

1) 職務特性

「職務特性」の中でも「仕事の専門性・高度性」、「仕事の多様性」の2つが、ワークモチベーションに影響を与えていた。

「仕事の専門性・高度性」は、高度なスキルが要求されていることであり、自分の職務を果たすためには多くのスキルを身につける必要がある。つまり学ぶ必要があることを示唆している。「仕事の専門性・高度性」が「貢献・成長志向M」に有意に働くことは頷ける。

「仕事の多様性」は、多様なタイプの仕事の遂行と多様な成果が求められることを意味している。このような特性を持つ仕事の遂行には、上司や同僚との情報のやり取りや良好な人間関係、協力関係が必要である。その一方で、多様な仕事をこなすことが他者より優れた成果を出す機会にもなるため、「仕事の多様性」が「協力志向M」と「競争志向M」それぞれに有意に働いている。つまり、仕事の多様性は、協力と競争という一見すると相反すると思われるモチベーションを共に高めており、これは興味深い結果である。

また、従来から重要だと考えられてきた「仕事の完結性・見通し」や「仕事での自立性」、「仕事の重要性」といった「職務特性」は、堅実層のワークモチベーションへの影響力は見られなかった。

さらに「仕事の専門性・高度性」と「仕事の多様性」とは、相反する要素のように見える。専門性・高度性と多様性は、スペシャリストとジェネラリストにもなぞられることができるように、この2つが1人の中で同時に成立するのは難しい。しかし、仕事の専門性・高度性においては、多様で異質なスキルも求められており、仕事の専門性・高度性の中に多様性が内包されているといえる(表4参照)。多様で異質なスキルとは、組織内の暗黙のルールといった所属組織独特の明文化されない知識・スキルのようなものであり、それが無いと本来の専門性・高度性もうまく発揮できないことを示唆している。また、多様な仕事・要求への対応力、多方面からの情報を得るスキルを持ち合わせることで組織や同僚たちからの要求に応えるこ

とが可能となり、組織への貢献につながる。このような仕事の特性が堅実層の動機づけに影響しているといえよう。このことから、専門性と多様性は対立するものではなく、むしろ相互に補完し合う関係にあると考えられる。

2) 心理的居場所感

「心理的居場所感」は、「居場所安心感」と「居場所役割感」がワークモチベーションに影響を与えていた。

「居場所安心感」は、「協力志向M」に、「居場所役割感」は、「貢献・成長志向M」と「完遂志向M」に影響を与えていた。「居場所役割感」は、自分にしかできない役割があり、それを通じて職場で役立っている、組織に貢献しているという役割意識を感じていることである。貢献の意識を持ちながら、学習成長しようとし、自分にしかできない役割があるということが、明確になっているからこそ「貢献・成長志向M」を高めている。また、この意識が必ずそれをやり遂げようとする「完遂志向M」に繋がっているといえよう。

堅実層に対して、求める役割を明確にすること、またその役割が組織や職場に貢献することに繋がっていることが明確であることが、「貢献・成長志向M」と「完遂志向M」を働かせるためには重要であると考えられる。

3) 仕事の意味深さ

抽出された因子である「仕事の有意義性」もワークモチベーションに対して重要な働きをしていることが明らかとなった。今回のサンプルでは、「競争志向M」と「貢献・成長志向M」に影響を与えていた。仕事の意味づけができているということは、自分自身や自分の人生について深く考え、仕事やその取り巻く環境との関係づけができているということである。つまり、自分自身のことを深く考え、理解していると共に、自分のもつ長所や能力が組織にどう貢献できるかも理解している状態を指している。換言すると、近視眼にならずに自分の仕事を広い観点からみて捉えることができ、自分の行動がどうすれば組織や部門の目標達成に繋がるかということ、そのために自分が何をすべきかを理解しているということである。

全員戦力化といった観点から、「堅実層」のモチベーションを考える上で、「仕事の専門性・高度性」、「居場所役割感」、「仕事の有意義性」の3つは重要な動機づけ要因といえるだろう。すなわち、堅実層のモチベーションを引き出すためには、仕事の専門性などを高めること、彼らの独自性の高い役割を認めそれが組織に貢献することを明確にすること、そしてこのような中に見られる担当する仕事の意義を理解してもらうことが重要である。このような要因の充実により、堅実層のワークモチベーションも高まり組織の活性化につながるといえよう。

5-3. ワークモチベーションと成果の関係

「堅実層」のワークモチベーションと成果との関係を見ていくと、「貢献・成長志向M」が、最も多くの成果変数と関係していた。つまり、「職場環境の満足」、「人生における生きがい」、「役割での能力発揮」、「同僚への援助」の4つにプラスの効果を与えていた。

特に、「役割での能力発揮」との関係が顕著であった（表7-3参照）。自分の役割を理解した上で、能力を発揮して求められる仕事の成果を出し、責任を果たしている状態をあらわしている。「貢献・成長志向M」にある同僚や職場等への貢献を理解し優先順位をつけながら仕事する。この意識が「役割での能力発揮」を高めていると考えられる。

また、「人生における生きがい」との関係も興味深く、生きがいとは、自分の存在価値を感じ、充実した生活を送りながら自分の人生の意味を実感している状態を示している。これは、「仕事の有意義性」が、先行要因として「貢献・成長志向M」を高めていたことと一致する。つまり、仕事に意味を見出すことが、人生全体の充実感につながっているといえる。

さらに、「同僚への援助」のように同僚の相談に乗ったり、困難な状況にいる人を気かけ、援助する行動は、職場への貢献意識を促進すると考えられる。「貢献・成長志向M」の高い人は、組織や周囲に貢献しようとする意識が強いため、自然とこのような支援行動が生まれるのであろう。

他のモチベーション（協力志向M、競争志向M、完遂志向M）は、いずれも1～2つの成果変数にのみ影響を与えていた。これは、「貢献・成長志向M」が、最も包括的なモチベーションであり、多様な成果につながることを示している。

「貢献・成長志向M」は、組織コミットメント（特に規範的コミットメント）にマイナスの影響を与えていた。規範的コミットメントとは、組織に恩義を感じたり、辞められないと感じたりする意識を指す。「貢献・成長志向M」が高い人は、主体的に職場や同僚への貢献を意識する傾向があり、義務感や恩義によるコミットメントとは異なる動機で仕事をしていると考えられる。したがって、「貢献・成長志向M」が高まるほど、「辞められないから働く」といった消極的なコミットメントは低下し、会社への「ぶら下がり」も生じないであろう。この結果は納得のいくものである。

これらの結果を踏まえると、堅実層のパフォーマンスを最大化するためには、彼らが主体的に成長し、職場や同僚に貢献できる環境を整えることが重要であると考えられる。

5-4. 理論的貢献

本研究の理論的貢献として以下の点があげられよう。まず、全員戦力化の中心となる「堅実層」に着目し、池田・森永〔2017〕の尺度を用いてワークモチベーションを測定した。これにより、「堅実層」に特有のワークモチベーションの構造が存在することが明らかとなった。

従来のワークモチベーションの研究において、「心理的居場所感」、「仕事の意味深さ」はあまり検討されてこなかった。これらの要因が、ワークモチベーションに与える影響を明らかにし、職場における心理的安心感や、自身の役割の認識、仕事の意味深さがワークモチベーションを形成する重要な要素であることを明らかにした。

近年、ワークモチベーションと成果との関係を包括的に整理した研究は少ない。本研究では、ワークモチベーションが「職場環境の満足」や「役割での能力発揮」など、成果変数とどのように関連するかを明らかにした。

5-5. 本研究の限界と課題

本研究には以下の限界があり、今後の研究での改善が求められる。

本研究は、ウェブ調査によりサンプル数が限られ、属性に偏りがある可能性がある。今後は、調査手法を多様化し、より多くのデータを収集することで信頼性を高める必要がある。また、「堅実層」に限定した調査のため、他の年代や職務層では異なる結果が出る可能性がある。今後は層別比較を行い、より幅広い知見を得ることが求められる。

仕事の意味づけは組織の文化やビジョンの浸透と関係があり、ビジョン経営の成果指標として活用できる可能性がある。これを踏まえ、さらなる研究が必要である。また、収集したデータの分析はまだ十分とは言えず、より詳細な分析を行うことで「堅実層」のワークモチベーションへの理解が深まると考えられる。

今後は、調査対象の拡大、分析の深化、実務応用の視点を加えた研究を進めることで、より実践的な示唆を提供できるだろう。

ⁱ 本論文は、経営行動科学学会、第26回年次大会(2023年10月14日、東京都立大学南大沢キャンパス開催)において発表した論文を加筆・修正したものである。

引用・参考文献

- 有吉美恵・池田浩・縄田健悟・山口裕幸：定型業務がワークモチベーションを抑制する心理プロセス：職務意義の媒介効果，実験社会心理学研究，58(1)，2018，pp.53-61.
- バードウィック，J，M. 著 江田順子 訳：仕事に燃えなくなったときどうするか，TBSブリタニカ，1988.
- ブッシュ，M，C. & GPTW 調査チーム 著 笹山裕子 訳：世界でいちばん働きがいのある会社，日経BP社，2018.
- Chao，T. G.：Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A

- Comparative Analysis, Journal of Management, 16(1), 1990, pp.181-193.
- 花田光世著：「働く居場所」の作り方，日本経済新聞出版社，2013.
- 服部泰宏著：組織行動論の考え方・使い方－良質のエビデンスを手にするために，有斐閣，2020.
- 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), 2017, pp.171-186.
- 石山恒貴著：日本企業のタレントマネジメント，中央経済社，2020.
- 石山恒貴・パーソル総合研究所著：会社人生を後悔しない40代からの仕事術，ダイヤモンド社，2018.
- 熊野道子：生きがい形成モデルの測定尺度の作成－生きがいプロセス尺度と生きがい状態尺度－，大阪大谷大学 教育研究，39, 2013, pp.1-11.
- Latham, M. Gary, 金井壽宏 監訳，依田卓巳 訳：ワーク・モチベーション，NTT出版，2009.
- 守島基博著：全員戦力化－戦略人材不足と組織力開発－，日本経済新聞出版，2021
- 本橋潤子：経営理念と「働きがい」－目的的人間観の文脈で考える－，日本経営倫理学会誌，26, 2019, pp.53-68.
- 中村准子・岡田昌毅：企業で働く人の職業生活における心理的居場所感に関する研究，産業・組織心理学研究，30(1), 2016, pp.45-58.
- 岡本祐子著：中年からのアイデンティティ発達の心理学－成人期・老年期の心の発達と共に生きることの意味，ナカニシヤ出版，2002.
- Steger, F. Michael, Dik, J. Bryan & Duffy, D. Ryan : Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI), Journal of Career Assessment, 20(3), 2012, pp.322-337.
- 高橋博・中島励子・渡邊祐子共著，高橋修編著：社会人のための産業・組織心理学入門，産業能率大学出版部，2013
- 田中聡・石山恒貴：職場の人間関係が中高年正社員の職務パフォーマンスに与える影響－居場所役割感の媒介効果に着目して，人材育成研究，15(1), 2020, pp.3-16.

参考 URL

- 厚生労働省：働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書、2013、
<https://www.mhlw.go.jp/content/000482135.pdf>、最終アクセス日 2025 年 3 月 20 日
- 総務省統計局：増加傾向が続く転職者の状況－2019 年の転職者数は過去最高－、2020、
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>、最終アクセス日 2025 年 3 月 20 日

総務省統計局：労働力調査（基本集計）2020 年平均結果の要約、2021、
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index1.pdf>, 最終アクセス日 2025
年 3 月 20 日 .

