

5.2 モチベーションへの影響

(「意識レベル」「行動レベル」とモチベーション)

はじめに「意識レベル」、「行動レベル」とモチベーションの関係から見ていこう。ここでは図表5-1で示したように被説明変数に「今の職場で働くことが楽しいか」、「今の仕事にやりがいを持っているか」、「今の会社で働くことに誇りを感じているか」を用いた。これらと「意識レベル」、「行動レベル」の関係を示したのが図表5-2である。

これをみると「意識レベル」、「行動レベル」はともに、モチベーションを示す全項目で有意な関係がみられる。つまり「意識レベル」あるいは「行動レベル」が高い社員ほど、現在の職場で働くことを楽しみ、やりがいを持っていまの仕事に臨み、現在の会社で働くことに誇りを感じるなど、モチベーションが高くなっていることがわかる。

統制変数の結果についてみると、女性はすべての項目で負の値(つまり非標準化係数がマイナスの値)で有意であり、モチベーションが男性に比べて高位にあることが分かる。それ以外の統制変数については有意な項目が少ないが、そのなかにあつて高齢社員は「今の会社で働くことに誇りを持っている」で負の値で有意であり、中堅社員に比べて会社に対する誇りからみたモチベーションが高い。また部下ありは正の値で有意であり、部下なしに比べて会社に対する誇りからみたモチベーションが低い。

図表5-2 当事者意識・当事者行動のレベルとモチベーション

| | | 問20(1) | | 問20(2) | | 問20(5) | |
|----------------|-------------|-----------------|-------|-------------------|-------|----------------------|-------|
| | | 「今の職場で働くことが楽しい」 | | 「今の仕事にやりがいを持っている」 | | 「今の会社で働くことに誇りを持っている」 | |
| | | 非標準化係数 | 有意確率 | 非標準化係数 | 有意確率 | 非標準化係数 | 有意確率 |
| 当事者意識のレベル(得点) | | 0.04 | ** | 0.04 | ** | 0.04 | ** |
| 当事者行動のレベル(得点) | | 0.06 | ** | 0.06 | ** | 0.06 | ** |
| 統制変数 | 性別(基準 男) | | | | | | |
| | 女性 | -0.13 | * | -0.12 | * | -0.11 | * |
| | 年齢(基準 中堅社員) | | | | | | |
| | 若手社員 | | | | | | |
| | 高齢社員 | | | | | -0.22 | ** |
| 学歴(基準 大卒・大学院卒) | | | | | | | |
| | 短大卒・高卒等 | | | | | | |
| 部下有無(基準 部下無し) | | | | | | | |
| | 部下あり | | | | | 0.11 | * |
| | 母数 | | 1445 | | 1445 | | 1445 |
| | 決定係数 | | 48.9% | | 53.9% | | 48.0% |

注)**は有意水準1%(両側)、*は有意水準5%(両側)を示す

（「意識類型」「行動類型」とモチベーション）

つぎに「意識類型」とモチベーションの関係を示す図表 5-3 をみてみよう。なお同図表は、基準とする「社内起業家型」と、「評論家型」「体育会型」「指示待ち型」との間に有意な差があるかを示している。

これをみると、全ての項目において「指示待ち型」は正の値で有意であり、「体育会型」は有意でない。また「評論家型」は、「今の職場で働くことが楽しい」についてのみ正の値で有意である。つまり、「意識類型」とモチベーションの関係には、①「社内起業家型」に比べて「指示待ち型」はモチベーションが低い、②「社内起業家型」と「体育会型」の間にはモチベーションに差がなく、「社内起業家型」と「評論家型」との間の差は限定的である、という特徴がみられる。

同様の傾向は「行動類型」とモチベーションの関係でも見ることができる（図表 5-4 参照）。すなわち、全ての項目において、基準としている「竜巻型」と「消極型」の間には正の値で有意な差がみられるものの、「竜巻型」と「人巻き込み型」との間には差がない。また「今の職場で働くことが楽しい」については、「竜巻型」と「仕事取り込み型」との間には正の値で有意な差がみられる。つまり、「行動類型」とモチベーションの関係には、①「竜巻型」に比べて「消極型」はモチベーションが低い、②「竜巻型」と「人巻き込み型」の間にはモチベーションに差がなく、「竜巻型」と「仕事取り込み型」との間の差は限定的である、という特徴がみられる。

以上の分析をまとめると、「意識レベル」と「行動レベル」の高い人材ほど、やりがいを持って楽しみながら働き、会社に対する誇りも感じるなど、高いモチベーションを持っている社員である。「意識類型」「行動類型」とモチベーションの関係では、①「指示待ち型」の「意識類型」をもつ社員は「社内企業型」に比べて、「消極型」の「行動類型」をとる社員は「竜巻型」に比べてモチベーションが有意に低く、②「意識類型」の「社内起業家型」と「体育会型」、「行動類型」の「竜巻型」と「人巻き込み型」の間には有意な差はみられない。

なお統制変数の結果についてみると、「意識類型」とモチベーション、「行動類型」とモチベーションの両者には共通した特徴が見られる。すなわち、第一に学歴についてみると、短大卒・高卒等の社員のモチベーションは大卒に比べてすべての項目で低位(正の値で有意)である。性別についても同様の結果がみられ、女性は「意識類型」では 2 つの項目で、「行動類型」では全ての項目でモチベーションが男性に比べて低い(正の値で有意)。第二に、「今の会社で働くことに誇りを持っている」において、高齢社員は中堅社員に比べてモチベーションが高く(負の値で有意)、部下ありは部下なしに比べてモチベーションが低い(正の値で有意)。

図表5-3 モチベーションと類型間の違い(当事者意識)

| | | 問20(1) | | 問20(2) | | 問20(5) | |
|-----------------|---------------|-----------------|------|-------------------|------|----------------------|------|
| | | 「今の職場で働くことが楽しい」 | | 「今の仕事にやりがいを持っている」 | | 「今の会社で働くことに誇りを持っている」 | |
| | | 非標準化係数 | 有意確率 | 非標準化係数 | 有意確率 | 非標準化係数 | 有意確率 |
| 意識類型(基準 社内起業家型) | | | | | | | |
| 評論家型 | | 0.15 | * | | | | |
| 体育会型 | | | | | | | |
| 指示待ち型 | | 0.46 | ** | 0.50 | ** | 0.31 | ** |
| 統制変数 | 性別(基準 男) | | | | | | |
| | 女性 | | | 0.17 | * | 0.17 | * |
| | 年齢(基準 中堅社員) | | | | | | |
| | 若手社員 | | | | | | |
| | 高齢社員 | | | | | -0.22 | ** |
| 学歴(基準 大卒・大学院卒) | 短大卒・高卒等 | 0.30 | ** | 0.35 | ** | 0.21 | ** |
| | 部下有無(基準 部下無し) | | | | | | |
| | 部下あり | | | | | 0.20 | ** |
| 母数 | | 1445 | | 1445 | | 1445 | |
| 決定係数 | | 5.3% | | 6.3% | | 3.4% | |

注)**は有意水準1%(両側)、*は有意水準5%(両側)を示す

図表5-4 モチベーションと類型間の違い(当事者行動)

| | | 問20(1) | | 問20(2) | | 問20(5) | |
|----------------|---------------|-----------------|------|-------------------|------|----------------------|------|
| | | 「今の職場で働くことが楽しい」 | | 「今の仕事にやりがいを持っている」 | | 「今の会社で働くことに誇りを持っている」 | |
| | | 非標準化係数 | 有意確率 | 非標準化係数 | 有意確率 | 非標準化係数 | 有意確率 |
| 行動類型(基準 竜巻型) | | | | | | | |
| 仕事取り込み型 | | 0.29 | ** | | | | |
| 人巻き込み型 | | | | | | | |
| 消極型 | | 0.53 | ** | 0.50 | ** | 0.34 | ** |
| 統制変数 | 性別(基準 男) | | | | | | |
| | 女性 | 0.14 | * | 0.17 | * | 0.17 | * |
| | 年齢(基準 中堅社員) | | | | | | |
| | 若手社員 | | | | | | |
| | 高齢社員 | | | | | -0.24 | ** |
| 学歴(基準 大卒・大学院卒) | 短大卒・高卒等 | 0.30 | ** | 0.35 | ** | 0.21 | ** |
| | 部下有無(基準 部下無し) | | | | | | |
| | 部下あり | | | | | 0.21 | ** |
| 母数 | | 1445 | | 1445 | | 1445 | |
| 決定係数 | | 6.7% | | 6.8% | | 3.8% | |

注)**は有意水準1%(両側)、*は有意水準5%(両側)を示す