

## 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