九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

社会的貢献感がワークモチベーションに及ぼす影響の研究 ： 定型業務を対象にして

有吉，美恵

https://hdl.handle.net/2324/2236007

出版情報：Kyushu University, 2018, 博士（心理学）, 課程博士
バージョン：
権利関係：

社会的貢献感がワークモチベーションに及ぼす影響の研究
―定型業務を対象にして―

有吉　美恵

目　　次

第 1 章　定型業務のもとでのワークモチベーション：本研究の目的と理論的枠組み...4
第 1 章の概要.....5
はじめに：定型業務のワークモチベーション向上を目指して.....6
定型業務のワークモチベーション規定因と社会的貢献感への着目.....8
ワークモチベーションとは.....9
社会的背景とワークモチベーション理論の発展.....11
職務内容とワークモチベーションの規定因.....15
社会的貢献感とは.....17
社会的貢献感向上へのポジティブフィードバックの有用性.....21
ネガティブフィードバックとワークモチベーション.....22
経験を振り返り意識化することの有用性.....23
本研究の意義と独創性.....23
本研究における仮説と理論的枠組み.....24
本論文の構成.....26

第 2 章　定型業務のワークモチベーションを低下させる要因.....28
第 2 章の概要.....29
問題.....30
方法.....35
結果.....37
考察.....42

第 3 章　上司のフィードバックがワークモチベーションを向上させる関係を社会的貢献感が媒介する効果.....47
第 3 章の概要.....48
問題.....49
方法.....56
結果.....58
考察.....64

第 4 章　同僚の役に立てた出来事の振り返りがワークモチベーションに及ぼす効果..71
第 4 章の概要.....72
問題.....73

方法……76
結果……78
考察……83

第 5 章　総合考察：定型業務のワークモチベーション研究の展望……86
第 5 章の概要……87
本研究で明らかになったこと……88
定型業務のワークモチベーション規定因としての社会的貢献感……89
社会的貢献感を高める承認獲得……90
職場における規範と社会的貢献感……92
総合的な考察：社会的貢献感がどのように定型業務のワークモチベーションにむすびつくか……93
本研究の方法論的な限界……96
定型業務のワークモチベーション維持向上を目指した提言……96
今後の展開……98

引用文献……101

付録……116
第 2 章　使用変数詳細……117
第 3 章　使用変数詳細……119
第 4 章　使用変数詳細……121

謝辞……122

第１章

定型業務のもとでのワークモチベーション：本研究の目的と理論的枠組み

【第１章の概要】

本章では，まず定型業務がどのようにとらえられてきたかを説明したうえで，社会的貢献感がワークモチベーション規定因と位置付けられる可能性について論じた後に，先行するワークモチベーション理論が提案された時代背景と対象としてきた職務について概観した。また，社会的貢献感を向上させる要因としてポジティブフィードバックの有用性について議論し，他者への役立ちを自ら振り返り意識化する取り組みの有用性を説明した。さらに，議論をふまえて本研究の意義と独創性について示した後に実証的検討のための仮説モデルの枠組みを提示し，定型業務のもとでのワークモチベーションに関して社会的貢献感が関係することを検証することとした。

はじめに：定型業務のワークモチベーション向上を目指して

昨今，組織において多種多様な情報技術・生産技術の高度な発展により，手作業の仕事が減り，現在，職務は大きく二つに分けることができる。一つは，高度な専門知識や技術を用いて行う職務であり，コンサルティングやマネジメント，専門技術職などがこれにあてはまる。もう一つは，専門的職務を縁の下から支えるべく行われる事務作業や監視など，日々の定型業務を間違いなく遂行することが求められる職務である。これまで提唱されてきた先行するワークモチベーション理論の多くにおいては，実際の職務遂行における職務内容や個人の欲求などの特性的なものや，処遇に関連付けた目標・報酬や他者から受ける賞賛など職務遂行に付随した魅力といった，個人の働きによって何らかの利得を得ようとするような要因がワークモチベーションの規定因と見なされてきた。たしかに，これらの要因のいずれかは，存在する多くの職務に当てはまる。

しかし，定型業務に関しては職務内容の一つひとつは易しく，達成できることが当然とされ，自己実現などの高次の欲求を満たしたり，職務遂行の結果として大きな見返りを受けたりすることは望みにくい。また，既存のワークモチベーション理論が当てはまる部分もあるものの，強い水準での合致には至っていない。この点については後で詳しく議論する。定型業務は職務遂行の方法や成果自体は既存のワークモチベーション理論が対象とするような目立つ性質のものではないにしても，縁の下の力持ち的役割を担っており，組織において定型業務を担う人々はなくてはならない存在である。本研究においては定型業務を，事務職やテレフォンオペレーターなどマニュアル通りに行うことを期待されている職務と定義する。

定型業務は，その職務内容のひとつひとつは簡単でマニュアル化しやすく，代替可能性があることから，本邦では非正規雇用者の多くが定型業務を担ってきた。バブル経済の崩壊以降，コスト削減を意図した非

正規雇用者が年々増加の一途をたどり，民間の労働者のうち 4 割をも占めるようになっている（厚生労働省,2015）。しかし，業務の定型化による人員の代替可能というメリットの一方で，離職率の高さというデメリットが副作用的に附随し，これが組織にとって大きな問題となっている（厚生労働省,2013）。離職率を高めている原因は，職務遂行により得られるはずの満足感の低さや繰り返しの作業による心身への負担にあると考えられる。現に多くの先行知見において，それら原因について指摘されている（Cummings, Gao & Thornburg, 2016; Tsai, 2016）。また，職務を遂行する上で関係する心理要因はほかにいくつもあるにも関わらず，定型業務における他の心理要因について大きく注目されることは少なく，これまで見過ごされてきた。

昨今ではさらに，定型業務を人工知能（AI）に担わせることについてさかんに議論されるようになっている（安宅・山口・山本，2018；総務省，2017；野村総合研究所，2015）。しかし，現に定型業務を行う人々も多く存在するにも関わらず，その職務が機械や AI に仕事を奪われるという議論が先走りし，定型業務を行う人々はあたかも職務を剥奪されるのではないかという脅威にさらされており，定型業務を行う人々のモチベーションや職務満足感を高める心理要因について議論されることが少ない。今後，機械や AI に業務のいくつかを担わせるに至っても，AI がすべての定型業務を肩代わりするわけではなく，人々が行う定型業務の内容は変われど続いていくだろう。また，機械や AI そのものの管理手法の定型化も課題となっており，そこには全体の作業プロセスの統制について人間の判断が必要であることは避けられず，判断のミスを抑制する必要がある。既存の定型業務に加えて新たに現れる定型業務の働き甲斐を高めるために，ワークモチベーションを維持するにはどうすればよいかを検討していくことが必要である。

これまでの議論をふまえ，本研究では，定型業務を行う人の心理状態に着目し，職務遂行の源とも言えるワークモチベーションについて議

論を行い，定型業務の職務遂行に影響する要因について実証的に検討することを目的とする。

定型業務のワークモチベーション規定因と社会的貢献感への着目

先行する研究において，定型業務を行う人々のワークモチベーションについてどのような職務を対象とし，どのような規定因に着目してきたかをまとめたものを表に示す。

表 1-1　定型業務のワークモチベーション規定因

研究	対象の職務内容	モチベーションへの影響要因
Hirschfeld, Schmitt & Bedeian (2002)	事務職	スキル多様性，職務意義
Haddon & Lewis (1994)	テレフォンオペレーター	人的支援，フィードバック
Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking & Moltzen (2006)	テレフォンオペレーター	訓練の機会，フルタイム契約
Edwards, Yang, Wright & Love (2007)	監視	残業手当，昇進の可能性，安全な労働環境，職務活動の多様性，フレックスタイム
Reijseger, Peeters, Taris & Schaufeli (2016)	工場作業従事者	活力，熱意，没頭，寛容さ
藤野・堀下・園田・山口（2011）	運転士	メンバーのリーダーシップ，考え振り返る習慣，職場全体の雰囲気，メンバーとのコミュニケーション
Seibokaite & Endriulaitiene (2012)	運転士	向社会的パーソナリティ，職場の安全風土
Moynihan & Pandey (2007)	公共サービス	教育歴，専門アイデンティティ，再建志向，ヒエラルキー統制
Paarlberg, Perry & Hondeghem (2008)	公共サービス	支援的な労働環境，職務の意味づけ，使命感，戦略，リーダーシップ
Rayner, Reimers & Chao (2018)	公共サービス	職務の魅力，コミットメント，慈悲心，自己犠牲

定型業務のワークモチベーションについて，ほかの多くの職務と同じように注目される要因がある。たとえば，労働の対価として支払われる賃金（Hirschfeld, Schmitt & Bedeian, 2002）およびそれに関係する昇格制度（Edwards, Yang, Wright & Love, 2007）など職場における基盤的

要因である。たとえば，職務遂行における合理的な手続きが定型業務のパフォーマンスを高めるという指摘もある（De Dreu & Weingart, 2003b）。また，公共サービスの事務職について，Hirschfeld et al.（2002）は，職務意義の認知が高い場合には賃金が低いと欠勤が多くなることを明らかにしている。このように，より良い就労基盤は，働く個人にとって直接的に利益となるような要因と言え，定型業務のワークモチベーションの規定因については，職場の制度や労働環境など二要因理論における衛生要因に着目されていることがわかる。

一方，職場における対人関係に着目した知見も見られる。藤野・堀下・園田・山口（2011）は参与観察を行い，運転士の社内メンバーとのコミュニケーションや職務の振り返り習慣が誇りや働き甲斐につながることを示唆している。

ほかにも公共サービスの職員のモチベーションを構成する要因について，慈悲の心や自己犠牲が含まれることが指摘されてきた（Rayner, Reimers & Chao, 2018; Crewson, 1997; Perry, 1997）。また，個人の向社会的特性（Seibokaite & Endriulaitiene, 2012）や使命感（Paarlberg , Perry & Hondeghem, 2008），他者から受ける支援（Haddon & Lewis, 1994）などについても検討されている。事務作業や監視などの職務は決まった作業を行いつつも結果として失敗を回避することが求められるが，職務内容が比較的簡単であり正確にできることが「あたりまえ」とされているため，職務遂行において自律性を発揮しにくいことから，自分の力が働きの結果として他者にポジティブな作用を及ぼすことについては期待しにくく，日常的には感じられにくいと考えられる。しかし，先行研究によって着目されてきた定型業務のワークモチベーション規定因を俯瞰的に見てみると，何か「人の役に立つ」という概念に集約的に関連付けられることが読み取れる。

ワークモチベーションとは

ところで，先行するワークモチベーション理論にはどのようなものがあるだろうか。ここで，これまで提唱されてきたワークモチベーション理論について概観することにする。

ワークモチベーションとは，個人の内部および外部にその源をもつ一連の活力の集合体であって，仕事に関連する行動を始動し，その様態や方向性，強度，持続性を決定づけるものである（Pinder, 2008 ; Michell, 1997）。就業場面において，ワークモチベーションの維持と向上は，働く人々の well-being をより良い状態に保ち，より高いパフォーマンスを達成するうえで考慮されるべき重要課題の一つである（Schaufeli & Taris, 2014; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Domerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Karasek, 1979）。

ワークモチベーション理論の初期のものは，人々の行動を引き起こす動機の内容に注目し，欲求を低次のものから高次のものにまで分類した欲求階層理論（Maslow, 1954）や，成長欲求をもっとも高次の欲求とした ERG（Existence, Relationship, Growth）理論（Alderfer, 1972）が提唱された。一方，モチベーションの強弱を決定するプロセスに着目したワークモチベーション理論は過程理論と呼ばれ，期待理論（Vroom, 1964）や目標設定理論（Locke & Latham, 1990）など，現在に至るまで盛んに議論されている。

ワークモチベーション各理論について表にまとめたものを示す。

表 1-2　主なワークモチベーション理論の内容と規定因

	理論	研究者	内容	規定因
内容理論	欲求階層理論	Maslow (1954)	動機の内容に注目し、種類の異なる欲求の間に低次の欲求から高次の欲求までの階層性を想定。高次の欲求が活性化されるには低次の欲求の充足が必要	生理的欲求、安全欲求、所属と愛の欲求、承認欲求、自己実現欲求
	ERG理論	Alderfer (1972)	高次の欲求と、より低次の欲求は同時に活性化される	生存欲求、関係欲求、成長欲求
	二要因理論	Herzberg (1966)	動機づけ要因（満足）と衛生要因（不満足）は別のものであり、動機づけ要因がある場合に満足を高め、衛生要因は無い場合に不満足となる	動機づけ要因：達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進 衛生要因：作業環境、会社の方針、監督、給与、対人関係
過程理論	衡平理論	Adams (1965)	ある課題に投じた貢献と結果の比を見積もり、不均衡を認知することでモチベーションが高くなる	処遇の衡平性
	期待理論	Vroom (1964)	ワークモチベーションは、ある行動が結果につながるという主観的期待そ悔過の好ましさや魅力、重要性、満足感としての誘意性の積で表される	遂行達成への期待、結果から得られる二次的魅力
	職務特性理論	Hackman & Oldham (1976)	ある職務特性を満たすことがワークモチベーションへとつながる	スキルの多様性、課題の完結性、課題の重要性、自律性、フィードバック
	目標設定理論	Locke & Latham (1990)	具体的で困難な目標にコミットしている時ほど、高いパフォーマンスへ導く	目標の具体性、難易度、コミットの程度
	自己決定理論	Deci & Ryan (2002)	活動において自律的であることが高いパフォーマンスをもたらす	より内発的に動機づけられている状態 内発的＞外発的

社会的背景とワークモチベーション理論の発展

ワークモチベーション理論はどのような社会状況を背景に発展してきたのか。先行するワークモチベーション理論は主に産業革命以降に提唱されてきた。その内容は，社会的背景と人々の働き方に影響を受けていると考えられる。ここで，産業革命以降の社会的背景に関連して，どのようなワークモチベーション理論が生まれたかについて見ていく。

重工業隆盛期のワークモチベーション理論　19 世紀初めにイギリスから始まった産業革命による製造機械の導入によってもたらされた生産効率化は，職務内容の単調化を引き起こした。そして，1900 年代初頭に主にアメリカを中心に広がった，電力を中心としたエネルギー革命と重工業における製造部門での規格化と相互部品の開発によって，

ますます大量生産，大量消費が進んでいった。そのような時代において，人々の労働状況を把握することで作業効率の改善や怠業の是正を目指し，労働環境や報酬制度の在り方に着目した科学的管理法が Taylor（1911）によって提案された。この時期の研究対象は，主に工場における労働者であった。科学的管理法は作業の量やかかる時間に対して合理的，効率的に管理する内容であることから，後の目標設定理論にも影響を及ぼしている（Latham, 2007）。この時代に行われたホーソン研究による情緒要因の発見によって，働く人々の心理に注目され始め，人間の欲求や動機などの人間性が重視される契機となった。

また，20 世紀には二つの世界大戦の影響を受け，軍隊における兵士の採用時の適正や士気に注目された（Solomon, Brown, Jones, 1944; Boring, 1943; Pennington & Case, 1942; Pratt, 1941）。また，第二次世界大戦後には人々の欲求に注目され，Maslow（1954）の欲求階層説や Herzberg（1966）の動機づけ-衛生理論が提案された。昨今は高次の欲求として，達成欲求（McClelland, 1961）や自律性，勢力など（McClelland, 1986）に着目され，動機は比較的永続的な傾向や心理状態として表されるようになってきた。

動機づけの過程を対象とする理論の中でも衡平理論は，Festinger（1957）の認知不協和理論に影響を受けた Adams（1965）が提案した（Latham, 2007）。この理論においては，人々は「結果」（分母）と「入力」（分子）の比率を他者と比較する。入力には個人の努力，教育，経験が含まれ，結果には金銭，正当な評価，作業環境などが含まれる。この理論によると，比率の不均衡は人に緊張をもたらす。初期の研究は，組織における手順と雇用関係に着目していた（Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005）が，近年では社会的交換や道徳的責任に着眼点が移行している（Rupp, Shao, Jones, & Liao, 2014; Lyons & Scott, 2012; Takeuchi, Yun, & Wong, 2011）。たとえば Lyons & Scott（2012）は，個人の感情の状態に応じて他者からの行動を解釈することを示唆している。

報酬の効果に着目した期待理論（Vroom, 1964）は，課題達成への期待と，課題を遂行した後の結果の誘意性，つまり，達成可能性のある課題に関して，結果を出したらどれだけ自分にとって魅力的な報酬や評価が得られるかについて論じている。しかし，期待理論が導き出される元となった研究は，管理職を対象としたものであり，元来，定型的職務は対象ではなかった。また，職務そのものを達成できても，定型業務では達成できることが当然とされることから，その結果について他者から認められたりする誘意性に乏しい職務には適用しにくい（Ramlall, 2004; Van Eerde & Thierry, 1996）。

コンピュータと産業用ロボットの積極的導入時代のワークモチベーション理論　1970 年代では，パーソナル・コンピュータと産業用ロボットの導入によって職務の分業化が急速に進んだ。オフィスワークにおいても同様にコンピュータ化が進み，それに伴う作業の単調化の弊害によって労働者のワークモチベーションや働き甲斐の低下が大きな問題となった。そうした背景から Hackman & Oldham（1976）の職務特性理論が提案され，職務充実や職務再設計が図られるようになった。

職務特性理論によると，職務そのものが充実している場合に，高い成長欲求を持つ人は低い人よりも満足度が高く，より良いパフォーマンスを行う。充実した職務とは，多様な技能を要し，重要性，自律性があり，職務遂行そのものからフィードバックを得られる。さらに，高い成長欲求を有する者ほど有意義感を感じやく，高いモチベーションにつながりやすいとされる。Fried & Ferris（1987）は，76 の先行研究をレビューし，職務特性は心理と行動のどちらにも相関が高い事や，タスク完結性がパフォーマンスに影響することを示唆している。しかし，職務特性理論が有用とするこれらの要因は，どんな職務にも等しくあてはまるわけではない。

1960 年代より目標設定が有する効果に着目され，ワークモチベーシ

ョンとの関係について研究が進められてきた。目標設定理論（Locke & Latham, 1990）は，目標管理制度として，現在最も企業や官公庁で定着している。この目標設定理論では目標の高さと具体性がモチベーション向上の鍵であり，多くの先行研究がその効果を示している（Locke & Latham, 2002）。しかし，定型業務のように具体的かつ高い目標を立てることが難しく，その目標にコミットメントしにくい職務には適用しにくい面がある。

インターネットによるグローバル化時代のワークモチベーション理論の動向　現在は，他者とのコミュニケーションや職務の遂行，物の売買，知識の獲得など多くの事柄においてインターネットを利用するデジタル時代と言える。インターネットの技術に付随したアプリケーションの発展により多種多様のツールが存在し，職務遂行の上では特に事務的業務において，それらツールを使いこなしながら効率よく遂行することが求められる。また，具体的な成果として目に見えやすい物を生産する営みとは異なり，仮想的な世界において職務遂行のプロセスや成果を職務遂行者自身が具体的に把握していくよう努めることも必要である。このような時代背景にあって，これまで挙げてきた各理論に加え，自己決定理論（Deci & Ryan, 2002, 1990）は，職務の遂行において選択の自由を与えると個人の自信，自律性，課題に対する興味が促進されるという関係を唱える。また，外因性の動機を取り入れ内発的モチベーションへと至るプロセス(外的，取り入れ，同一化，統合) を示している。しかし，Fay & Freze（2000）は，一般的な職場において自由な職務遂行の場面を想定する難しさから，自己決定理論の適用を疑問視している。このように反論はあるものの，自律性の強い職務として主に管理職（Brislin, MacNab, Worthley, Kabigting Jr & Zukis, 2005; Paglis & Green , 2002）や専門職（Deci, Connell & Ryan, 1989）を対象に内発的モチベーションについて研究が行われてきた。

このように，高度な専門性や業績や成果の達成を前提とするような職務を対象としたワークモチベーション理論および研究はこれまで多く見られ，報酬や評価・目標など具体的に数値管理しやすい要因をワークモチベーションの規定因として論じている。しかし，提唱されてきたワークモチベーションの理論及び規定因に，すべての職務が当てはまる訳ではない。従来のワークモチベーション理論が想定していた職務特性は，管理職や専門的職務など職務遂行について裁量権を有する職務や，販売や製造など目標達成型の職務を想定していることがうかがえる。しかし，昨今におけるインターネットテクノロジーの発展と導入に付随して働き方に変化が生じ職務遂行が複雑化してきたと考えられ，ワークモチベーションを規定する要因も多様となっており，新たな規定因に着目する必要がある。そこで，本研究では先述した他者への役立ちの認知として社会的貢献感が定型業務のワークモチベーションに関わるのではないかと考え着目する。

職務内容とワークモチベーションの規定因

ワークモチベーションの各理論と，それらが対象にしてきた職務ごとに，ワークモチベーションに影響する要因について代表的な先行研究を表 1-3 にまとめる。

表 1-3　ワークモチベーション理論と対象職務，影響要因

理論	研究	対象の職務内容	モチベーションへの影響要因
二要因理論	Brislin, MacNab, Worthley, Kabigting Jr & Zukis (2005)	役職者	会社の成長性，仕事の進捗
期待理論	Chiang & Jang (2008)	ホテル従業員	成果，生産性，達成，自身の能力を活かせる機会
	Dillard (1979)	専門会計職	実利と目標選択
	Futrell, Parasuraman & Sager (1983)	営業職	報酬，昇進，同僚，職務，上司
職務特性理論	Beecham,Baddoo, Hall, Robinson & Sharp (2008)	技術者	良いマネジメント，フィードバック，職務安定，明確な目標，個人的興味，タスクの目的の理解，明確なキャリアパス，タスクの多様性，共に働くという感覚，意思決定への参加の機会
	Edwards, Scully & Brtek (2000)	管理，専門，技術，製造	職務簡潔性，職務スケジューリング，人間工学的デザイン
目標設定理論	Fu, Richards & Jones (2009)	営業職	自己効力感，目標の設定
	Latham & Kinne (1974)	伐採職人	目標設定
	Yearta, Maitlis & Briner (1995)	科学者，専門職，管理職	目標設定の際の参加
	Wong, Tjosvold & Yu (2005)	管理職	目標の共有
自己決定理論	Gatling, Kim, Milliman (2016)	管理職	職務意義，コミュニティ感，組織の価値，コミットメント
	Paglis & Green (2002)	役職者	自己効力感，自律性，部下の職務遂行能力
	Taylor, Ntoumanis & Standage (2008)	教師	自律性志向，職務プレッシャー，欲求の充足

たとえば，管理的業務については，自律的に職務を遂行できたり目標の設定を行ったりすることができるため，自己決定理論や目標設定理論が用いられ，関連した要因に着目されている。また，営業職においては，報酬や昇進，職務の達成や自身の能力を生かす機会など，直接的に自身の利益につながるような規定因に着目され，期待理論が用いられた研究が見られる。

その一方で，先述の事務や監視，顧客窓口などの定型業務のように職務がマニュアル化されており，直接的には企業利益に反映されない職務も存在する。そのような間接的に企業組織の活動を助けるべく定められた業務を確実に行いながら，時には反復的に行う失敗やトラブル

対応などに関わる職務については深く論じられて来なかった。このような職務についてワークモチベーションの規定因を検討する際には，スキルの多様性（Hirschfeld, Schmitt & Bedeian, 2002）や労働契約の内容（Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking & Moltzen, 2006）など，個人の能力や努力によって変化を及ぼすことが望みにくい要因に着目されている。その理由としては，定型業務の職務内容は多くがマニュアル化されており，個人の創造性や能力を十分に発揮できる類のものではないことが考えられる。また，それを裏付けるように，定型業務そのものは多くが長期的なキャリア形成を目指したものではないことから，賃金システムや教育の機会について非定形的な職務のものと比較して劣る内容となっている（山本，2011；太田，2006）。そのため，定型業務のもとでは職務への強いアイデンティティを持ちにくいと考えられる。

社会的貢献感とは

では，定型業務のもとでワークモチベーションへと至る心理プロセスについて，どのような要因に着目すべきだろうか。

たとえば，人が労働する際の欲求に着目すると，これまでのワークモチベーション理論が取り上げてきた報酬や昇進，自律性や自己効力感など自己目的的な要因のほかに，人が有する，生来自分の力を他者のために使い役立てたいという欲求が考えられる。このことについて示唆を与えてくれる知見として，例えば，Super（1957）は「人は何のために働くのか」との問いに対し，労働において「人間関係」「働くこと」「生計」の 3 つの欲求を充足しようとするためであるとしている。中でも人間関係は，職場集団において何らかの役割を果たせるような人間関係を築きたいとする欲求を指し，人が労働する本来の意味として他者を志向する要因であり，貢献感に直結するものである。また，Rosso, Dekas & Wrzesniewski（2010）も同様に，職務に意義を感じるためには，他者への視点を有することが不可欠であることを示唆している。しか

し，定型業務は端的職務を担うという側面もあり，個人は職務遂行によって顧客や社会といった広い意味での他者との関わりを認知しにくく，その働きの他者への役立ちもわかりにくいと考えられる。したがって，自身が携わる職務の意義を問う時には，自己利益的要因のほか，他者の役に立ちたいというような他者を意識した要因への欲求が増大するだろう。

他者の役に立てるということについての関連した知見として，Rosso et al.（2010）による職務の意義（meaning）の分類は，多くの示唆を与えてくれる。他者に着目した要因として「貢献　Contribution」を位置づけ，他者に対する意義ある働きかけについて，他者に対する私心放棄性と意義ある影響を及ぼしたいとする要因であることを示している。また，このように他者に目を向けることは個人の視野を広げる点において重要な視点であることを指摘しており，ワークモチベーションにつながる要因であることを示唆している。また，江口・戸梶（2005）は，職業生活における労働者の行動を既定する要因として労働価値観についての尺度を作成するにあたり，先行知見のレビューを行った。その中で，人が働く規定因を賃金や社会的地位などの報酬欲求，職業生活の中で自らの能力を高めたいという成長・表現欲求，社会や組織の一員として役に立ちたいという貢献欲求という大きく 3 つに分類している。その一方で，人間を社会的な存在ととらえ，職業生活における労働者の行動を理解するためには欲求のみならず規範の側面にも着目する重要性を指摘しており，社会や組織の中にいることが人の行動を規定することを示唆している。

これら先行知見をふまえ，本研究においては先述の「人の役に立った」という感覚である，社会的貢献感に着目し，その効果について検証していく。本研究では，職場において関わる顧客や上司，同僚，さらには所属組織に役立っているという感覚を新たに「社会的貢献感」と定義する。社会という言葉は，広く一般的な市民社会を意味して用いられること

があるが，本研究における社会的貢献感の「社会」とは，貢献の対象として菊池（2014）が示すように「対人的」という意味で用いており，職場で関わる顧客や上司，同僚といった人々および所属する組織のことを意味している。

この，職場で関わる他者の役に立ったという感覚である社会的貢献感は，ストレスを低減させたり（Ozaki, Motohashi, Kaneko & Fujita, 2012），10 年にわたる追跡調査からは人の寿命にまで関係する（Pitkala, Laakkonen, Strandberg & Tilvis, 2004）ことが示唆されている。貢献感についての心理学分野における研究は，文献検索サイトの Scopus でタイトルとキーワードに関し‘sense of contribution’と‘subjective-usefulness’について絞り込み検索すると，2007 年～2017 年の間で 185 件が発表されており，職務遂行における心理要因として新たに着目されつつある。しかし，この社会的貢献感については，ワークモチベーションの規定因としてどのような効果を有するかについては十分に議論されていると言い難い。本研究では，社会的貢献感に着目し，定型業務のワークモチベーションとの関係を明らかにしていく。

職務の遂行において社会的貢献感を認知しているのは，どのような状態であるのか。他者の役に立ったという感覚を細かく分解してみると，まず，その感覚を得る前の行動が関係していると考えられる。関連する行動として，向社会行動が及ぼす影響に着目できる。たとえば，菊池（2014）によると，向社会行動の結果，自信につながったり，その行動を誇りに思ったりする。この，自信や誇りに関連し，個人の仕事への態度に着目したものとして，有能感（White, 1959）の概念がある。有能感は「有機体が，その環境と効果的に相互作用する能力」と定義されており，人は職務遂行に対する有能感が感じられることで自信をもって次なる業務を進めていくことができ，ワークモチベーションの規定因となり得ることが主張されている（堀田・奥野・戸村・柳，2009；Deci, Koestner & Ryan, 1999；White, 1959）。これをふまえると，先述の Rosso

et al.（2010）の分類による他者への意義ある働きかけの結果として，自分が他者に影響を及ぼす力があると認識し有能感を感じられるかもしれない。

また，他者の役に立てるという感覚は専門的職務のみならず幅広い職務に当てはまり，これまでのワークモチベーション理論が規定してきた要因では説明できなかった定型業務など，ほかの多くのタスクについても説明可能であることから，ワークモチベーションの規定因として適応範囲が広い。これまでの議論により，社会的貢献感は，具体的にその職務活動を数値化し目標設定することが難しい定型的な職務のワークモチベーション向上要因として期待される。

ここまでの議論をまとめると，定型業務のもとでも，人は，他者に自分の働きが役に立つものであるという認識を持てることで，次なる挑戦意欲を抱くことにつながると考えられる。よって，社会的貢献感は，定型的職務遂行のワークモチベーションを高める変数として重要なものであると考えられる。

なお，本研究における社会的貢献感は，他者の役に立とうとする向社会行動を含む行動としての貢献とは概念を別にする。貢献という行動には，その行為を行う前提として他者の要求に注目すること（Eisenberg, Fades & Spinrad, 2006）や対人志向性（Rubin & Brown , 1975），共感（Eisenberg, 1986 ; 菊池，2014），社会的規範（Schwartz & Howard, 1984）など，他者に役立つことを前にその行動を発動させる要因が関係する。たとえば共感には，相手の感情や立場についての関心や配慮といった感情的側面と，相手がどう考えどう行動するかという予測としての認知的側面がある（菊池，2014）。このような他者への配慮である共感性は愛他的行動を動機づける働きがあることが指摘されている（Hoffman, 2001）。一方，本研究では社会的貢献感を，他者の役に立った後，すなわち結果の段階で覚える主観的感覚として取り扱う。この，社会的貢献感を感じている段階の認知においては，貢献行動を発動させる関係要

因とは異なる心理要因が関係するだろう。また，貢献がなされる時点ではそれが他者の役に立っているのかはわかり得ない。この点で，社会的貢献感と向社会行動は別の概念である。もし，社会的貢献感が感じられても，自身が有能であるかどうかを必ず認知するかはわかり得ない。社会的貢献感は，有能感とも異なり，「他者の役に立った」という事象の認知そのものである。

社会的貢献感向上へのポジティブフィードバックの有用性

社会的貢献感の認知がワークモチベーションの維持向上に有効であると議論では理解できたものの，定型業務は具体的にその職務活動を数値化し目標設定することが難しく，その職務内容自体が他者の役に立ったかが明確には感じられにくい。そのような定型業務において社会的貢献感の認知を高めるには，どのような要因が必要であろうか。

社会的貢献感の規定因についてさらに理解を深めるには，職務を行う際に個人にとって有用である要因，すなわち仕事の資源（Bakker & Demerouti, 2007）に着目することが示唆を与えてくれる。仕事の資源とは，仕事におけるストレッサーやそれに起因する身体的・心理的コストを低減し，目標の達成を促進し，個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的・組織的要因である（島津，2010）。ワークモチベーションに関係する要因として具体的には，上司・同僚からのサポート，仕事の裁量権，職務訓練の機会，パフォーマンスに対するフィードバックがある。中でも，社会的貢献感を高めるものとして，承認を含むフィードバックに着目できる。例えば，管理者から承認を得る（太田，2011）ことで，自分の働きが他者の役に立つことができるという社会的貢献感が得られ，それを通じて自分自身の価値を認められる（Crocker & Wolfe, 2001）と考えられる。

また，褒めや感謝などポジティブなフィードバックを受けることで，受け手は自身の働きについて真に他者（送り手）に役立てるという認識，

すなわち社会的貢献感を感じられ（Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005），自身の行ないに自信を持ち（Grant & Gino, 2010），自分自身が価値のある存在だと思える。さらに，多くの研究において，感謝というポジティブフィードバックは向社会行動を促すことが示されており（Clark, Northrop, & Barkshire, 1988; Goldman, Seever, & Seever, 1982; Grant & Gino, 2010; Rind & Bordia, 1995），ポジティブフィードバックを受けることによって社会的貢献感が引き起こされ，この社会的貢献感は，ワークモチベーションの源泉とも成り得ると考えられる。

ネガティブフィードバックとワークモチベーション

上司からのフィードバックにはポジティブなものばかりではなく，ネガティブなものも含まれる。叱るなどのネガティブフィードバックは先行する知見によると，目標の進捗が芳しくない場合や，専門職の場合，そしてフィードバックの送り手と受け手が親密な関係にある場合（Schroeder & Fishback, 2015）や，正確さが求められ仕事の負荷が大きいものの自由度が高い職務の場合（繁枡，2014）は，自律的に遂行できるためネガティブフィードバックを活かして創造的に改善できるとされている。一方，正確さを求められながら自由度の低い職務の場合は，ネガティブフィードバックを受けても責任を求められる脅威となりやすいことや，手順化された内容ゆえに自分なりの改善を行いにくいことを指摘している。

これら先行する知見をふまえると，本研究が対象とする定型的な職務は自律性が低いため，ネガティブフィードバックは一時的には効果は見られるかもしれないが，長期的にはワークモチベーションとは関係性は認められないと考えられる。定型的な職務について先行知見によるネガティブフィードバックが有効な状況はあてはまりにくく，ネガティブフィードバックはワークモチベーションに関係しにくいであろう。

経験を振り返り意識化することの有用性

本研究ではさらに，他者からの評価を受けにくい点を補う視点から，経験したことを自ら振り返り意識化するという取組みに着目する。

経験したことを書き出すという表出型の執筆行動と心理要因の関係について，研究がなされている。King（2001）は大学生を対象にして，将来の目標や夢の達成に関して可能な限り最高の自己を文章に表してもらう取組みを行った結果，主観的幸福度や健康度が向上することを明らかにしている。また，職場での実証的研究について，Grant & Dutton（2012）は大学の資金集めを職務とするコールセンターを対象にして，自分の仕事がどれだけ世の中を変える影響力があるか書く取り組みを行った結果，1 時間当たりの業務効率が 2 週間にわたって 29%上がることを明らかにしている。さらに，Lyubomirsky, Sousa & Dickerhoof（2006）によると， 週に一度自分の生活に起きた良いことについて思いを巡らせ書き留めると，自分の現状や未来について，幸福感が向上し，より前向きで高いモチベーションをもつようになる。これら先行研究から，ポジティブな経験や思考を書き留め意識化することは，ワークモチベーションの向上に有用であると考えられ，本研究においてもどのような影響を与えるかについて検討していく。

本研究の意義と独創性

本研究では事務作業や受電型コールセンターのような定型業務に注目し，どのような取り組みがワークモチベーションの維持向上に影響を及ぼすのかについても検討する。本研究は，定型業務を担う人々がより良く働ける一助となり得る点で，実践的意義を持っている。

本研究は，①これまでのワークモチベーション理論が注目してこなかった，定型業務について，②ワークモチベーションの維持向上要因として社会的貢献感に注目し，それらがワークモチベーションに与える影響について明らかにする点で，独自性の高い取り組みである。

本研究においては，まず職務を遂行する上で期待できる職務意義の中に，これまで先行研究で用いられてきた自己に関連する意義と報酬に関連する意義に，他者に関連する社会的貢献という意義を加えた（第2章）。また，これまで議論してきたように，職務遂行を通じて実際に感じる社会的貢献感は，他者の役に立ちたいという欲求の充足や困っている他者への共感を伝達できている事の認知など多くの影響を及ぼす可能性を示唆していることから，先行する要因と隣接した性質を持っていると考えられる。本研究においては，社会的貢献感に着目し，ワークモチベーション規定する中心的な要因として取り扱う。

本研究における仮説と理論的枠組み

定型業務のワークモチベーションを規定する要因を検討するにあたり，職務遂行における個人の認知的側面から自己に関するものと他者に関するものの大きく 2 つに分け注目することができる。既存の系統的なワークモチベーション理論の多くが個人的利益など自己に関する要因に着目するが，定型業務では職務の遂行によって得られる承認や報酬などの水準はさほど大きくはない。一方，定型業務については自己犠牲や使命感など私心放棄的に他者に尽くすような要因についても取り上げられているが，これらを強く求められすぎるとバーンアウトの状態を引き起こしかねない。本研究では，他者に関するものの中でも，自身にとっても有益な作用を及ぼすと考えられる社会的貢献感に注目し，定型業務のワークモチベーションとの関連について検討する。

これまでの議論をふまえて，本研究では次の大きく 3 つの仮説を立て，第 2 章から第 4 章にて実証的な検討を行う。

〔第 2 章 仮説〕定型業務のもとでは他者に関する職務意義が期待されにくいためワークモチベーションが低下するだろう

〔第 3 章 仮説〕上司から受けるフィードバックによって社会的貢献感が高められ，ワークモチベーションの維持・向上につながるだろう

〔第 4 章 仮説〕自身の働きの役立ちを自ら振り返ることは社会的貢献感を高め，ワークモチベーションの維持・向上につながるだろう

上述の仮説を検討するにあたり，本研究の理論的枠組みを示す（図 1-2）。

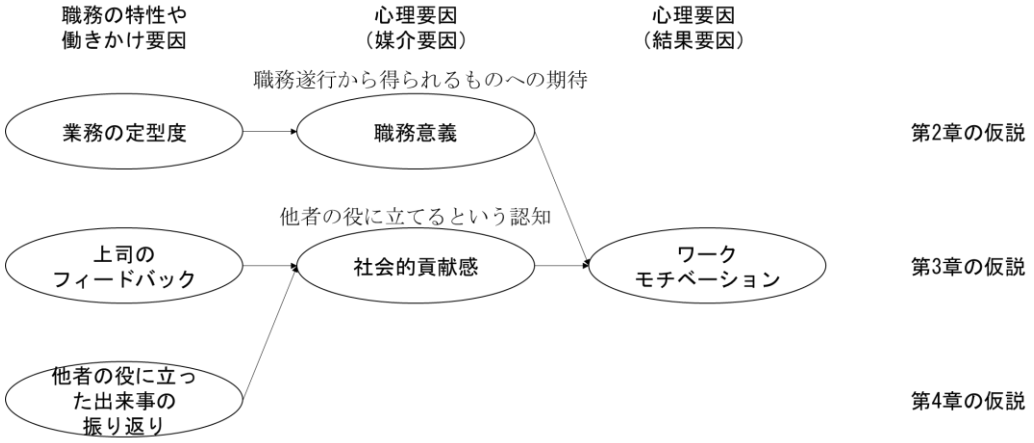


図 1 - 2　本研究の理論的枠組み

まず，定型業務がワークモチベーションを低下させる要因として自己に関する要因と他者に関する要因を含む職務意義に着目する。定型業務は単調で易しいため職務意義が感じられず，そのことがワークモチベーションを低下させていると考えられる（第 2 章）。

つぎに，職務意義を認知している状態の中でも，他者に関する要因である社会的貢献感について，それを規定する外からの働きかけとして上司からのポジティブおよびネガティブなフィードバックに着目する。中でも上司からのフィードバックは社会的貢献感を高め，ワークモチベーションにもポジティブな影響を与えると考えられる（第 3 章）。

最後に，自ら行う振り返りによる経験の意識化の有用性に着目する。職場における他者の役に立った経験の振り返りの取り組みは社会的貢献感とワークモチベーションにポジティブに影響すると考えられる（第 4 章）。

本論文の構成

以上の議論をふまえ，本研究では，定型的な職務のワークモチベーションについて，まず抑制要因について検討し，次に社会的貢献感の認知を促すポジティブフィードバックについて検討する。さらに，自らがポジティブフィードバックを振り返る取り組みにアプローチする。本論文の構成を以下に述べる（図 1-3）。

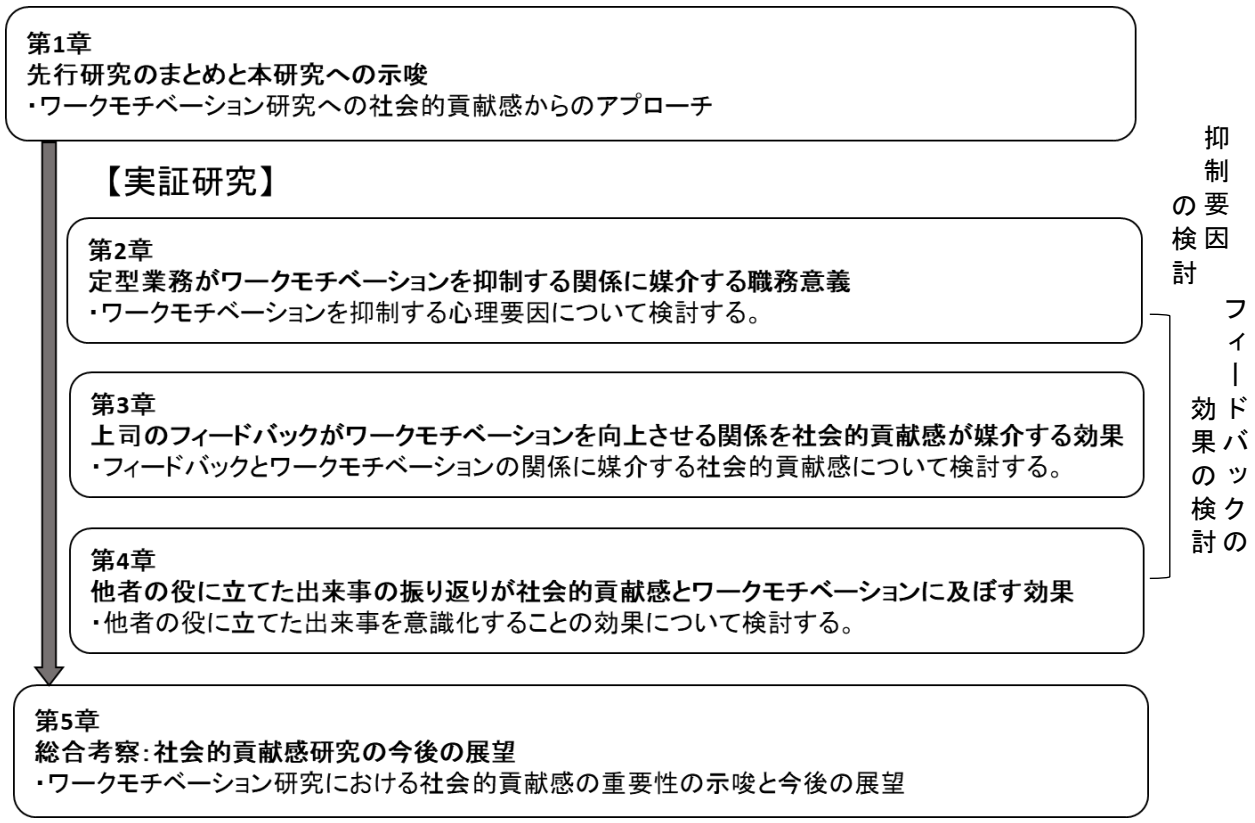


図 1-3　本論文の構成概観

本章である第 1 章では，従来見過ごされてきた，定型的な職務のワークモチベーションについて，抑制要因と社会的貢献感に着目し，研究の現状と本論文の理論的枠組みの提示を行う。

第 1 章でまとめられた問題点をふまえて，第 2 章から第 4 章が，実証的研究である。

第 2 章では，まず，ワークモチベーションの抑制メカニズムを検討するために，定型業務における抑制要因について職務意義の認知に着目し，ワークモチベーションに対してどのように影響するかを検討する。

第 3 章では，定型的な職務として受電型コールセンターのオペレーターを対象にし，上司からのフィードバックが社会的貢献感の認知とワークモチベーションにどのように影響するのかについて検討する。

第 4 章では,他者の役に立った経験を自ら振り返る取り組みを行い，その取り組みが社会的貢献感をどの程度高めるのか，そしてワークモチベーションにどのように影響するのかについて検討する。

終章となる第 5 章では，第 1 章の議論と第 2 章から第 4 章までの調査を通じて得られた，定型的な職務のワークモチベーションの規定因について総合的な考察を行う。特に，本研究で指摘した，社会的貢献感がワークモチベーションに及ぼす影響に関して，詳細な議論を行い，社会的貢献感研究の今後の展開に関して，議論を行う。

関連研究

1. 有吉美恵・池田　浩・縄田健悟・山口裕幸（2017)「ワークモチベーション向上への介入的取組み－他者に役に立てた経験・出来事の意識化効果－」,『産業・組織心理学会　第 33 回大会』発表論文集，89-92.

2. 有吉美恵・縄田健悟・池田　浩・山口裕幸（2016)「ワークモチベーションにおける社会的貢献感の役割：コールセンター受電業務オペレーターを対象とした調査研究」,『産業・組織心理学会　第 32 回大会』発表論文集，141.

第 2 章

定型業務のワークモチベーションを低下させる要因

【第 2 章の概要】

本研究では，定型業務がワークモチベーションを抑制するメカニズムの解明を試みた。定型業務はワークモチベーションを損なう過程において，具体的にどのような心理的要因が関係するのかについて職務意義の認知に着目し質問紙調査を行い，各要因間の関係について検討した。まず関係する心理的要因として職務意義について議論し，定型業務のもとでのワークモチベーション抑制要因として影響するモデルを構成し検証する。

問題

第1章で言及した定型業務におけるワークモチベーションに関する課題は，ワークモチベーションの抑制要因としてどのような心理要因が感じられないことにあるのかが明らかになっていないことである。本研究における定型業務については，職務そのものの特性に着目し，「職務の範囲が明確に定められ，日々それを繰り返して取り組むことが求められる業務」と定義する。

これまでの先行研究では，定型業務のもとでワークモチベーションが抑制される関係における，心理プロセスについての議論が十分になされてきたとは言い難い。そこで本研究では，定型業務のもとでワークモチベーションが抑制される理由として，職務特性そのものと，それに関係する心理プロセスに着目する。

まず，定型業務がもつ職務特性そのものがワークモチベーションを抑制するという見方である。定型業務の職務は単調であり，自身の多様な能力を十分に発揮する機会に乏しく，その上，分業化されていることから職務自体は部分的であり，仕事の始めから終わりまでといった全体に携わっている実感が得られにくい。そのような定型業務の特性について，Hackman & Oldham（1976）の職務特性理論が示唆を与えてくれる。職務特性理論は，職務再設計の際に考慮されるべき，ワークモチベーションを左右する要因として，職務の特性そのものに着眼している。その要因とは，①多様な技能の能力を発揮でき（技能多様性），②タスクの始めから終わりまで携われ（タスク完結性），③重要だと思える内容で（タスク重要性），④自律性を持って行え（自律性），⑤結果の把握を行いやすいこと（フィードバック）である。この職務特性理論は，分業化がもたらした職務の定型化，単調さが原因となる労働者の怠業や職務満足の低下を背景に職務の充実性をはかるべく発達した。本研究が取り扱う定型業務

は上記 5 つの特性の中でも，技能多様性と関連している。技能多様性は，職務遂行の際に求められる多様な技能や能力であり，この技能多様性を満たすことで職務遂行への手ごたえを感じ，ワークモチベーションの維持や向上につながる。しかし，定型業務はその単調性や多様な能力を発揮する機会の少なさから技能多様性に乏しく，ワークモチベーションを向上させることが難しいと考えられる。

では，定型業務を行う際の心理プロセスに関してはどうなのだろうか。Hackman & Oldham（1976）の職務特性理論によると，職務の特性から高い内発的動機づけや業績，自己成長に導くためには，心理プロセスとして職務に有意義さや責任を感じ，職務を遂行した結果を知り得ることが重要である。職務特性理論に基づき Humphrey, Nahrgang & Morgeson（2007）はメタ分析を行い，職務特性とワークモチベーションや満足感など仕事の成果との関係について，職務意義（job meaningfulness）を感じるという経験が重要な心理プロセスとして位置づけられることを再確認している。職務意義を認知することは，これまで自分が行ってきたことや現在取り組んでいる仕事に意味や価値を感じることにつながることから，以後の職務の遂行を動機づける。職務意義に類似する概念として，Pratt & Ashforth（2003）は職務の意味づけ（sensemaking）を，何らかの意義を感じていることの表出であるとし，たとえば個人の人生を背景にした仕事や役割についての個人的解釈であると定義している。具体的には職務を行うことで得られる報酬や仕事そのものの価値の認識である。この意味づけを感じることは，職務への姿勢やワークモチベーション，仕事の成果に効果を及ぼすという。職務意義の効果について，Chandler & Kapelner（2013）は，オンラインのサイトの文章や画像の修正という単調な職務についてその意義を説明するという実験を行い，職務の意義を理解した就労者はより多くの業務を行うことを明らかにしている。このように，たとえ定型業務に従事していた

としても職務の意義を感じることができれば，ワークモチベーションを保つことができるだろう。しかし，先行研究において職務意義の重要性は明らかにされたものの，どのような内容の意義が有効であるかについては検討されていない。

職務意義はどのような内容が含まれるかを考えるうえで，Rosso, Dekas & Wrzesniewski（2010）の包括的なレビューと分類は参考になる。Rosso et al.（2010）は職務に有意義さをもたらす要因について先行研究のメタ分析を行い，自己と他者，作動性（主体性）と共同性の 4 つの軸から分類している。自己に関係し作動性（主体性）が高いものの場合は，自己効力感や自尊感情など自分自身の価値や有能性に意義を感じる（個性化）。自己に関係し共同性が高いものだと，自己一貫性やアイデンティティの確立など自己一致状態に意義を感じる（自己接続）。他者に関係し主体性が高いものだと，他者や組織に貢献することで意義を感じる（貢献）。他者に関係し共同性が高いものの場合には，所属組織の価値体系との一致や社会的同一性に意義を感じる（一体化）。

また，Hackman & Oldham（1976）による職務特性理論のモデルにおける有意味感 meaningfulness の捉え方には，不十分な点がある。それは，心理要因である有意味感について，「自分（他の他者）は，職務に意義を感じるかどうか」，「職務は役に立たない些細なものかどうか（逆転項目）」の大まかな側面についてしか測定されていないことである。しかし，職場環境において個人が感じる有意味さの内容はもっと細かく分類できると考えられる。職務の有意味感について，心理要因として「どのような点に職務の意義を感じるか」に関してさらに詳細に検討する必要がある。

Rosso et al.（2010）が示すような，個人の意識として意義を感じる対象として他者について検討する観点は，これまでのワークモチベーション理論においては十分に議論されてこなかった。本研究で

は，これらの知見に基づき自分以外の他者を意識した視点を取り入れる。そして，労働価値観の概念と職務意義の分類をふまえ，職務遂行において実際に認知する職務意義について，自己や他者に関して認識するポジティブな側面を有するものととらえ「職務から期待できる重要性や価値の認知」と定義する。そのうえで，定型業務のワークモチベーション抑制に関連する要因として他者，自己，報酬の 3 つに着目する。

（a）**他者要因**　まず，江口・戸梶（2009）は労働価値観測定尺度を作成し，他者については社会，所属組織，同僚の 3 つに分類している。本研究でもこの 3 つの分類に従うこととする。中でも「社会」について本研究では職務で関わるより具体的な関係他者を意味する「顧客と社会」と定め，顧客と社会，所属組織，同僚の 3 つを他者の要因と見なす。

定型業務がワークモチベーションを損なう原因として，小笹（2008）は，自分の仕事が顧客や組織にどのように貢献しているか実感できる機会がないことを指摘している。定型業務は分業化されているがゆえに，自身の職務遂行がどのような相手にどのように役立っているのかが感じられにくいと考えられる。このことをふまえると，定型業務においては他者に貢献するという職務意義が見出しにくいことでワークモチベーションが抑制されると考えられる。

（b）**自己要因**　次に，自己に関する職務意義について挙げる。自己について江口・戸梶（2009）は，自己の成長と達成感の 2 つに分類しており，本研究においてもこの分類に従う。定型業務では，単調な職務内容ゆえに職務遂行が容易になるまでに比較的労力を要しないと考えられるが，職務内容そのものは単調で有意味性を感じにくく，職務遂行によって自身の能力が大きく向上する，自律性を発

揮するといったこれらの自己の成長に関わる欲求を満たしにくい。たとえば田尾（1993）は，定型業務は深く学習する機会を奪い，達成感を感じにくくすることを指摘している。また，Locke & Latham（1990）は少し難しい目標設定がやりがいや達成感につながることを指摘しているが，定型業務では望みにくい。これらの知見をふまえると，個人の能力発揮や自律性に深い関係のある自尊心や職務への強い熱意も同様に定型業務からは得られにくく，ワークモチベーションにつながりにくいと考えられる。

（c）**報酬要因**　ワークモチベーションについて検討する上で報酬の影響は切り離せない。しかし，これら報酬要因は Herzberg（1966）の二要因理論では動機づけ要因ではなく衛生要因に位置づけられており，それが充足されないと不満足を引き起こすものの，たとえ充足されたとしてもワークモチベーションを高めるわけではない。また，本研究で焦点を当てている定型業務は，その働きに対する高水準の賃金や高い社会的評価などのインセンティブをそもそも期待しにくい職務であることから，報酬要因はワークモチベーションの規定因となりにくく，報酬要因とワークモチベーションとの間には関連は見られないと予想される。なお，江口・戸梶（2009）は報酬要因を社会的評価と経済的報酬の 2 つに分類しており，本研究もこの分類に従う。

第 1 章および本章での議論をふまえ，下記の 3 つの仮説を導き，実証的検討を行う。

仮説 1　定型業務はワークモチベーションを抑制するだろう。

仮説 2a　定型業務のもとでワークモチベーションが抑制されるのは，顧客や社会，同僚などの他者に貢献する職務意義が期待されにくいことに関係があるだろう。

仮説2b　定型業務のもとでワークモチベーションが抑制されるの

は，自己成長や達成感など自身の価値を認知できる職務意義が期待されにくいことに関係があるだろう。

仮説2c　定型業務のもとで社会的評価や経済的報酬などの報酬的職務意義が期待されにくいことは，ワークモチベーションの抑制とは関係がないだろう。

方法

調査手続きおよび調査対象者

2014年11月から12月の間，質問紙調査を行った[1]。

1大学法人，9企業（通信2社，金融1社，不動産2社，建設2社，印刷1社，機械1社）の計10組織で働くオフィスワーカーを対象とした。261名の回答のうち不備のあった9名を除外し，有効回答252名分を分析対象とした。男性129名，女性122名，無回答1名であった。職種別では販売・サービス職34名，事務職160名，専門職41名，管理職16名，無回答1名であった。正規雇用者は197名，非正規雇用者は55名であった。平均年齢は38.05歳（SD = 8.69），平均勤続年数は10.34年（SD = 9.79）であった。

質問紙の構成

定型業務度　定型業務の程度を測定する尺度は存在しないものの，関連するものとして職務特性のうち多様性を測る田尾（1978）やHackman & Lawler（1971）の尺度がある。これらの尺度は，職務上での手続きや，内容の質的な変化の度合を測る項目として，個人が自分の仕事に感じる質的多様性を測定するものである。これらを参考に，本研究では定型業務の単調性や技能多様性の低さをふまえ，定量的に仕事を評定する項目として「一日の中で，単調作業をしている割合が高い」，「一日の中で，変化のある内容の仕事をする割合が高い（逆転項目）」，「一ヶ月を通して，変化のない仕事をしている」など量的側面を測定する項目を付け加え，「私の毎日の仕事は単

調である」,「職場で取り組む課題は，常に安定している」,「職場で取り組む課題は，時々変化することがある（逆転項目）」とあわせて計 6 つの項目を用いた。

職務意義 職務意義について，江口・戸梶（2009）の開発した労働価値観測定尺度短縮版を参考にした。労働価値観測定尺度は，個々人が職業生活の目的として重要であると考える点について尋ねるものである。本研究においては，職務意義がどの程度満たされているかを測定するために，労働価値観の尺度項目についてどの程度仕事の中で満たされているかを尋ねた。その際，職務遂行から感じられる重要性や価値の認知の度合として,「自分自身の成長（自己の成長因子）」など 7 因子 21 項目について，質問項目が現在の自分にとって仕事を行う上でどの程度重要であるかを「現在の仕事を行う上で期待できること」と読み替えて尋ねた。中でも他者に関する要因については「社会の人々を助ける」を「顧客と社会の助けになる」とするなど，具体的な関係他者を想像しやすいように社会という表現を顧客と社会と言い換えて表記した。他者に関する要因について他にも，組織への帰属意識として所属組織への貢献，職場での他者との関わりとして同僚への貢献について尋ねた。

ワークモチベーション ワークモチベーションについて，Deci（1975）が内発的モチベーションとして定義づけた「活動自体が目的である行為の過程」をふまえ作成された，堀江・犬塚・井川（2009）の項目を用い，活動自体から満足を獲得し動機づけられている状態を尋ねる質問項目とした。「仕事はおもしろく今後も続けていきたい」など 5 項目について尋ねた。

上記 3 つの質問項目群について，「1. 全くあてはまらない」から「5. とてもあてはまる」までの 5 件法で尋ねた。

結果

尺度と記述統計の検討[2]

定型業務度　定型業務度の因子の構造を確認するため，定型業務の項目について探索的因子分析（最尤法）を行った。固有値 1 以上の基準から因子数を 1 とした。結果を表 2-1 に示す。

表 2-1　定型業務度の因子分析結果

項目	因子負荷量
一ヶ月を通して，変化のない仕事をしている	**.82**
一日の中で，単調作業をしている割合が高い	**.82**
私の毎日の仕事は単調である	**.76**
一日の中で，変化のある内容の仕事をする割合が高い(R)	**.70**
職場で取り組む課題は，常に安定している	**.55**
職場で取り組む課題は，時々変化することがある	**.30**

特定因子に 0.35 以上の高い負荷を持たなかった 1 項目（職場で取り組む課題は，時々変化することがある（逆転項目））を除外し，再度因子分析を行い 5 項目 1 因子尺度となった（α = .84）。

職務意義　職務意義についての質問結果が 7 因子で説明できるかを検討するため，職務意義の項目について誤差を推定した確認的因子分析（最尤法）を行った。この最終的なモデルの結果を表 2-2 に示す。

表 2-2　職務意義項目の確認的因子分析結果（標準化推定値）

項目	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7
1.顧客と社会への貢献							
自分の働きが顧客(仕事相手)の助けになる	**.73**						
顧客(仕事相手)のために働ける	**.92**						
顧客(仕事相手)の幸福と心の安定のために働ける	**.83**						
2.所属組織への貢献							
所属する組織に自分を捧げられる		**.73**					
所属する組織のために力を尽くしていると実感できる		**.87**					
仕事を通して所属する組織へ貢献できる		**.76**					
3.同僚への貢献							
同僚の役に立てる			**.88**				
同僚を援助できる			**.87**				
同僚の役に立つ人間になれる			**.89**				
4.自己の成長							
自分自身，成長できる				**.90**			
人間として成長できる				**.83**			
自分自身の能力を開発できる				**.73**			
5.達成感							
自分の持っている力を出し切れる					**.70**		
「精いっぱい働いた」という感じを持てる					**.87**		
仕事において何かをやりとげたという感じを持てる					**.84**		
6.社会的評価							
自分の知識や技能について，他の人々からほめられる						**.71**	
多くの人から注目され，尊敬を得られる						**.94**	
他の人々から注目される						**.89**	
7.ワークモチベーション							
よい生活のため十分な賃金を得られる							**.96**
多くの収入を得られる							**.81**
人並みの生活ができるくらいの収入を得られる							**.58**

因子間相関	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7
Factor1	-	.25	.29	.31	.03	.27	.39
Factor2		-	.41	.35	.30	.45	.38
Factor3			-	.50	.20	.44	.43
Factor4				-	.32	.60	.58
Factor5					-	.31	.31
Factor6						-	.68
Factor7							-

モデル適合度の指標は，CFI = .919，RMSEA = .080，SRMR = .070 であった。項目数が多いため適合度は高くはないが，十分に許容できる水準だと判断した。次に，職務意義の 7 つの因子について，各 3 項目の内的整合性を測定するために，各因子の信頼性を求めた。その結果，すべての因子について高い内的整合性が得られた。信頼性係数は，顧客と社会への貢献が α = .85，所属組織への貢献が α = .81，同僚への貢献が α = .91，自己の成長が α = .85，達成感が α = .84，社会的評

価がα＝.88，経済的報酬がα＝.81であった。

ワークモチベーション　ワークモチベーションの因子の構造を確認するため，ワークモチベーションの項目について探索的因子分析（最尤法）を行った。固有値1以上の基準から，因子数を1とした。結果を表2-3に示す。

表2-3　ワークモチベーションの因子分析結果

項目	因子負荷量
現在の仕事から達成感を得ている	**.83**
現在の仕事はおもしろく今後も続けていきたい	**.81**
いつも忙しく仕事ができることは良いことだ	**.51**
仕事で挑戦してみたいことは自信を持って明瞭に話せる	**.50**
給与・賞与が変わらなくても今後さらに新しい仕事に取り組みたい	**.40**

以上の3尺度の平均値，標準偏差，信頼性係数および因子間相関係数を表2-4に示す。

表 2-4 各変数の平均値，標準偏差（*SD*），信頼性係数（α）および相関係数

	平均(*SD*)	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.定型業務度	3.09(0.83)	.84	—								
職務意義（他者 仮説2a）											
2.顧客と社会への貢献	3.67(0.81)	.85	-.15 *	—							
3.所属組織への貢献	3.26(0.81)	.81	-.14 *	.42 **	—						
4.同僚への貢献	3.60(0.73)	.91	-.04	.28 **	.34 **	—					
職務意義（自己 仮説2b）											
5.自己の成長	3.84(0.67)	.85	-.20 **	.50 **	.55 **	.26 **	—				
6.達成感	3.33(0.82)	.84	-.25 **	.43 **	.59 **	.24 **	.55 **	—			
職務意義（報酬 仮説2c）											
7.社会的評価	2.78(0.82)	.88	-.22 **	.39 **	.36 **	.28 **	.34 **	.41 **	—		
8.経済的報酬	3.19(0.92)	.81	-.07	.20 **	.31 **	.07	.28 **	.32 **	.29 **	—	
9.ワークモチベーション	3.38(0.68)	.76	-.19 **	.56 **	.55 **	.19 **	.62 **	.57 **	.36 **	.23 **	—

Note. ** $p < .01$, * $p < .05$

定型業務度は職務意義のほぼすべての要因と，ワークモチベーションに対して負の関連が見られた。

定型業務度とワークモチベーションの関連に及ぼす職務意義の媒介効果

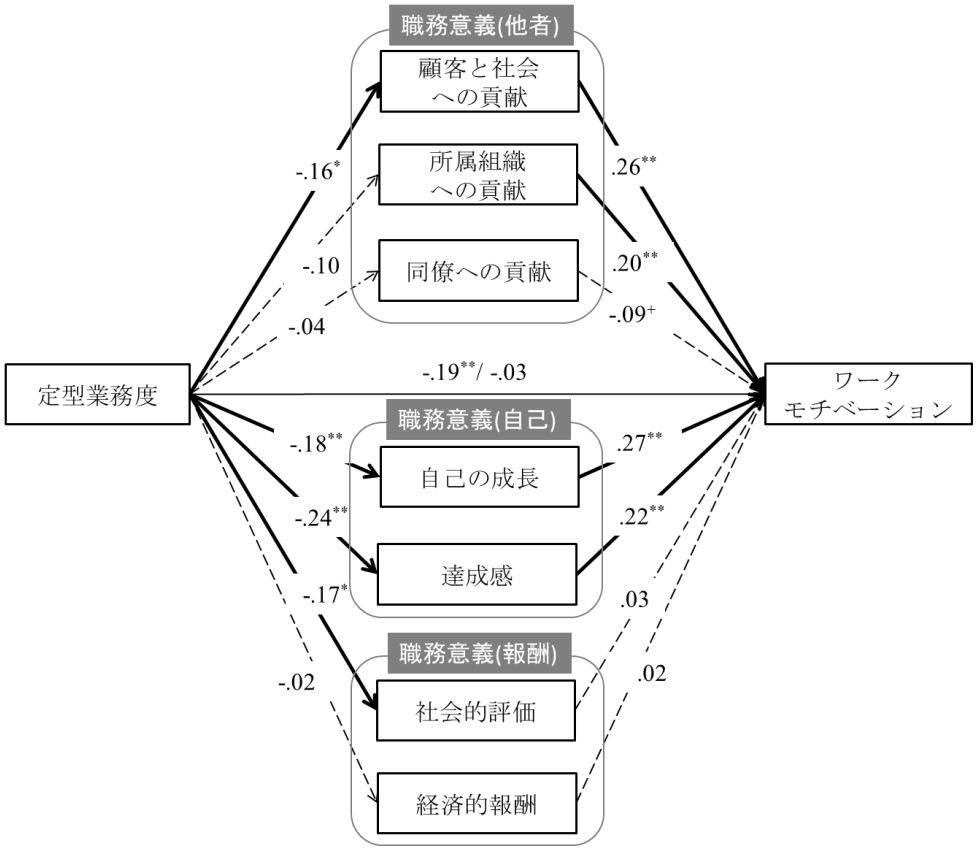
まず，定型業務度を説明変数，ワークモチベーションを基準変数として，単回帰分析を行った。その結果，定型業務度は，ワークモチベーションと負の関連が見られた（$\beta = -.19, p < .01$）。これによって仮説 1 が支持された。

次に, 本研究で想定した職務意義の媒介効果を検討するために, Baron & Kenny（1986）の媒介分析の手順に従って，定型業務度から媒介変数への影響を検討した。その際に, 統制変数として，年齢，性別，雇用形態（正規・非正規），職務経験年数を投入し，定型業務が職務意義の各要因を予測する関係について検討した。モデルの説明力を表す調整済み決定係数は $R^2 = .55$, $p < .01$ であった。

その結果を図 2-1 に示す。定型業務度から，顧客と社会への貢献（$\beta = -.16, p < .05$），自己の成長（$\beta = -.18, p < .01$），達成感（$\beta = -.24, p < .01$），社会的評価（$\beta = -.17, p < .01$）への影響は有意であった。所属組織への貢献（$\beta = -.10$, *n. s.*），同僚への貢献（$\beta = -.04$, *n. s.*），経済的報酬（$\beta = -.02$, *n. s.*）は有意ではなかった。

最後に，定型業務度と，顧客と社会への貢献，所属組織への貢献，同僚への貢献，自己の成長，達成感，社会的評価，経済的報酬の，職務意義 7 変数を同時に説明変数として投入したところ，定型業務度がワークモチベーションに及ぼす影響は有意ではなくなった（β = -.03, *n. s.*）。その一方で，自己の成長（β = .26, p < .01），達成感（β = .22, p < .01），顧客と社会への貢献（β = .26, p < .01），所属組織への貢献（β = .20, p < .01）の効果が有意であった。同僚への貢献（β = -.09, p < .10），社会的評価（β = .03, *n. s.*），経済的報酬（β = .02, *n. s.*）は有意ではなかった。

媒介効果の有意性を検討するため Sobel test（Sobel, 1982）を実施した結果，顧客と社会への貢献（Z = - 2.32 , p < .05），自己の成長（Z = -2.50, p < .05），達成感（Z = -2.65 , p < . 01）は，それぞれ有意な媒介効果を示した。その他の 4 つの尺度は有意な媒介効果が見られなかった。



Note. 年齢，性別，雇用形態（正規・非正規），職務経験年数は統制している。
太線は有意な，点線は非有意なパスを示している。
$^{**}p < .01$, $^{*}p < .05$, $^{+}p < .10$
$N = 252$

図 2-1 定型業務度とワークモチベーションを媒介する変数の影響

これらの結果により，他者に関する要因である顧客と社会への貢献，自己に関する要因である自己の成長と達成感を期待できないことが定型業務のワークモチベーションを抑制していることが示された。一方，社会的評価や経済的報酬の外的要因は，予測通り定型業務のもとでワークモチベーションを抑制する効果は認められなかった。

考察

本研究では，定型業務のもとでのワークモチベーションに着目し，どのような心理プロセスによってワークモチベーションが抑制されるのかを明らかにすることが目的であった。本研究では，4つの仮説について検討した。まず，定型業務はワークモチベーションを抑制すると予測した（仮説 1)。その関係には職務意義が媒介すると仮定し，顧客や社会，同僚など他者に関わる職務意義（仮説 2a）と自己成長や達成感など自己に関わる職務意義（仮説 2b）が期待されにくいことでワークモチベーションの抑制に影響すると予測した。また，社会的評価や経済的報酬などの報酬的な職務意義が期待されにくくてもワークモチベーションの抑制には関連しない（仮説 2c）と予測した。本研究の結果，仮説 1，仮説 2b，仮説 2c は支持され，仮説 2a については一部支持された。これらの結果は，定型業務の程度が高いほど職務意義の中でも他者および自己に関わる職務意義が期待されにくく，それゆえに，ワークモチベーションが抑制されていることを示していた。

まず仮説 1 において，定型業務は業務の単調な繰り返しであることから，ワークモチベーションに対して抑制的な効果をもつと予想した。本研究の結果はこの仮説 1 を支持するものであり，定型業務度はワークモチベーションと負の関係性を示しており，定型業務はワークモチベーションを損なうものであることが示された。

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についてどのような職務意義が関連しているのかを検討したところ，他者に

関する職務意義の中でも顧客と社会への貢献が期待されにくいことが影響していた。このことから，定型業務の場合，職務遂行を通じた顧客や社会という他者への役立ちが期待されにくいことがワークモチベーションの抑制を引き起こしていると考えられる。この結果，職務意義の規定因として江口・戸梶（2005），Rosso et al.（2010）が示す他者に関するものの中でも，顧客や社会という所属組織の外にいる対象への職務意義が定型業務には見出しにくく，ワークモチベーションが抑制されることが明らかとなった。

他者に関する要因の中で，所属組織への貢献と同僚への貢献が定型業務のワークモチベーションの抑制に影響しなかった。定型業務は，与えられた職務を遂行し，それが次の段階を行う従業員に機械的に引き継がれていく性質を帯びている。そのため，各自与えられた職務を責任をもって遂行しているものの，職務そのものは所属組織や同僚にいかに貢献するかを問われる性質のものではない。そのため，定型業務という分業化された職務の遂行において所属組織や同僚の役に立てるか否かまでは認知されず，ワークモチベーションが抑制されなかったと考えられる。これらの理由により，所属組織への貢献と同僚への貢献の有無は，定型業務のワークモチベーション抑制に影響をもたらす要因ではないと考えられる。

一方，定型業務のもとにおいても，個人は企業体の一員として顧客や社会への何らかの役立ちを問われ実感すべく職務を遂行するが，定型業務の遂行においてそれが期待されにくく，ワークモチベーションを抑制させてしまっていると考えられる。ワークモチベーションの抑制を回避するためには，自らの職務がどのように顧客と社会への貢献につながるものと認知できるかが重要な点であると考えられる。

また，定型業務では自己成長や達成感が見込めないためにワークモチベーションが抑制されていることが示された。定型業務は単調で遂行自体が比較的簡単であるがゆえに，はっきりとした自己成長や達成

感を得にくいと考えられる。本研究は，定型業務のもとでは自身の能力の高まりを実感させるような職務意義が期待されにくいことや，自身の能力を存分には発揮しにくくワークモチベーションが抑制されるという関係を明らかにした。このことは，定型業務のワークモチベーションについて，自己成長や達成感など，就労者の職務遂行能力の高まりや能力の発揮ぶりを実感させる職務意義に着目する必要性を示唆している。

定型業務は，報酬要因のうち社会的評価を引き下げていた。この結果により，職務の定型業度が高いほど，その職務遂行を通じて他の人々からの注目や尊敬を得ることはあまり期待できないと考えられる。しかし，社会的評価と経済的報酬はどちらも定型業務とワークモチベーションの抑制との関係について影響せず，ワークモチベーションを抑制する効果が認められなかった。このことから，報酬は定型業務のワークモチベーションを損なう要因ではないことが示唆された。報酬要因は Herzberg（1966）の二要因理論によると衛生要因であり，ワークモチベーションに直接には関係しないことから，定型業務のワークモチベーション向上を目指して報酬要因を充足させる取り組みには限界があるだろう。

本研究の結果は，定型業務のもとで従業員はモチベーションを維持することが難しいという前提をふまえつつ，その職務を通じた成長や職務そのものの達成感，および顧客や社会への貢献感をいかに実感させるかが，現場の管理者がマネジメントを講じる上で有すべき重要な視点であることを示唆している。

本研究は，定型業務に焦点を当て，ワークモチベーションを抑制する要因として大きく 3 つの職務意義に着目し，これらの要因が定型業務のもとでワークモチベーションが抑制されるプロセスに関係することを明らかにした点に意義がある。また本研究の結果は，これまでの職務の意義づけに関する先行研究に，職務遂行を通じて関

わる人々へ行う貢献や自分自身の成長や達成感など能力の認知に関する職務意義の感じられにくさという追加的知見を与えるだろう。

本研究の限界についてまとめる。本研究では，定型業務という業務の特性の度合いを測定することを目指した。しかし，測定は回答者の評定によるものであったため，定型業務度の結果に回答者の主観が入り込んでいる可能性は否定できない。また，質問紙を用いた一回のみの調査であったことから，経時的変化や組織内の人々とのやり取りによって受ける影響については十分には検討できていない点が挙げられる。

今後の展望として，実際の職務遂行場面において介入研究を行い，定型業務のもとでのワークモチベーションの改善効果を検討することが考えられる。本研究から，定型業務のもとでも職務意義を感じることができればワークモチベーションを向上させる可能性が示唆されたものの，どのような取り組みがワークモチベーションを向上させるかは明らかになっていない。職務意義を感じさせる取り組みとして，有効なマネジメントや効果的なリーダーシップについて，本研究の結果をふまえて検討し具体的に明らかにしていくことで実践的示唆も得られるだろう。

脚注 1. 回答側の要望により，調査項目は同じだが，質問紙の配布と回収を窓口担当者に依頼し後日返送してもらう方法と，インターネット経由で回答してもらう方法で行われた。なお，回答者は不特定を対象としたものではなく，調査者の依頼によって回答を承諾している。

脚注 2. 二つの回収方法による回答傾向の違いの検討

二つの回収方法による回答傾向の違いについて，t 検定を用いて有意差を検討した。その結果，職務意義の認知について紙媒体の回答の方が有意に高かった。要因ごとの結果を表に示す。

表（**脚注 2**）　二つの回収媒体の違いによる回答傾向の差異の有無

尺度因子	*M*	*SD*	*df*	*t* 値	*p* 値
定型業務度			182.47	1.14	.26
紙媒体	3.04	.06			
インターネット	3.17	.09			
職務意義			226.44	-3.71	.00
紙媒体	3.48	.04			
インターネット	3.23	.05			
ワークモチベーション			195.55	-1.65	.10
紙媒体	3.44	.05			
インターネット	3.29	.07			

雇用形態に着目すると，インターネット経由の回答者は 101 人中 36 人（35.6%）が非正規雇用者であった一方で，紙媒体での回答者は 151 人中 75 人（74.3%）であり，t 検定の結果，インターネット経由の回答者の非正規雇用者割合は有意に高かった。このことより雇用形態によって職務意義の感じ方に違いがあると判明したものの，雇用形態に関わらず人々の定型業務について検討することとし，二つの媒体による回答群を合算して分析を進めた。

第 3 章

上司のフィードバックがワークモチベーションを向上させる関係を社会的貢献感が媒介する効果

【第 3 章の概要】

定型業務においては，職務遂行による社会的貢献は期待されにくいと考えられた。本章では，定型業務として受電型コールセンターのテレフォンオペレーターを対象とし，社会的貢献感を促す先行因として上司からのポジティブフィードバックに着目して，質問紙調査の手法を用いてワークモチベーションとの関係を検討した。

問題

第 1 章にて問題提起したように，定型業務に関しては，他者からの評価がなされにくいため，職務遂行による社会的貢献感が期待されにくいと考えられる。第 2 章の対象であった定型業務では，自己そして他者に関する職務意義が感じられにくいためワークモチベーションが抑制されることが明らかとなった。では，定型業務を行いつつも比較的対人的な，受電型コールセンターのテレフォンオペレーターという職務においては，職務意義の中でも職務で関わる他者への役立ちを認知している状態である社会的貢献感は，ワークモチベーションとどのような関係にあるだろうか。本研究の目的は，定型業務について，社会的貢献感に注目し，ワークモチベーションにどのような効果があるのかを明らかにすることである。

第 1 章でも述べたように，成果や業績の達成を前提とした職務を対象としたワークモチベーション理論はこれまで多く見られ，報酬や評価・目標など成果として具体的に設定しやすい要因をワークモチベーションの規定因として論じている。一方，成果や業績を効果的には設定しにくい定型業務を明瞭に意識したワークモチベーションの理論や知見においては，目標の具体化とは別の視点から，個人の態度や職場での対人関係に着目した関係要因が検討されている。たとえば，仕事への態度に関して，医療従事者については患者の治療に携わるというプロ意識（Newton, Kelly, Kremser, Jolly & Billett, 2009；Mathauer & Imhoff, 2006）や仕事の有能感と専門職アイデンティティ（堀田・奥野・戸村・柳，2009）などが，また，専門技術職については職務内容そのものおよび他集団よりも社会的に認められることから得られる誇り（藤野・堀下・園田・山口，2011；下村・堀，2003）などが，具体的な成果や業績の達成を前提としない職務のワークモチベーションの規定因として明らかにされている。また，対人関係に着目したものとしては，職務の遂行において上司や同僚から受けるサポートである人

的支援（Bakker & Domerouti, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002）や他者からの賞賛など社会的に受ける評価（Herzberg, 1966）がワークモチベーションを高める要因に位置づけられている。中でも人的支援については，職場他者からの支援が職務の専門的役割を認識させたり（Evers, van der Heijden, Kreijns & Vermeulen, 2016），職務への積極性を高めること（Bakker, 2011）が明らかになっている。さらには，対話を用いて行動や学習，発達を促すコーチング（Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014；Grant & Palmer, 2002）の手法には，他者から受ける承認の有用性が取り入れられている。これらいずれの要因も，自身の働きが何か「人の役に立った」という感覚が土台となっていると考えられる。このような他者の役に立てるという感覚は専門的職務のみならず幅広い職務に当てはまり，ワークモチベーションの規定因として適用範囲が広いため，定型業務のワークモチベーションを統合する要因としても捉えられる。では，他者の役に立てるという感覚とは，具体的にどのような性質のものであろうか。

ワークモチベーション規定因としての社会的貢献感

先行するワークモチベーション理論の中でも，期待理論は，ワークモチベーションの規定因として行動が結果に結びつく期待と行動の結果に対する魅力に着目し，目標設定理論は職務における客観的目標に着目している点において，両者は職務遂行から得られる報酬や評価，達成感を直接満たそうとするものである。一方，職務遂行において魅力的な報酬や評価を得ることや目標を設定して達成感を味わうことが難しい場面もあるだろう。たとえば，企業や団体活動の一端を担う労働者は，社会・顧客・所属組織など多方面の人々と相互に関わり合いながら職務を遂行するも，職務の遂行における行動の全てが利益に直接つながる訳ではなく，日々の活動を評価されにくい面もある。よって，自身の仕事が大きく貢献したという実感が得られにくいことも

あるだろう。しかし，個人の働きは，企業利益に直接つながらなくても，間接的には他者の役に立っていると考えられる。そして，その働きが他者の役に立つと認識できることで，働きそのものが自身にとって肯定的に捉えられ，次なる職務遂行へのモチベーションを生み出し，必要とされる職務行動へとつながると考えられる。この他者の役に立つという認識については，従来ワークモチベーションの規定因として十分に検討されてきたとは言い難い。

では，他者の役に立てるという感覚は，ワークモチベーションとどのような関係にあるのか。関連する先行研究の中でも，有吉・池田・縄田・山口（2018）は，職務を通じて顧客や社会という他者の役に立つと期待できることがワークモチベーションと正の関係にあることや，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において自身の成長や達成感，そして顧客と社会への貢献という職務意義が感じられにくいことが影響することを明らかにしている。また，他者の役に立つ行いそのものは他者の役に立てるという感覚に直接的に関連すると考えられる。第 1 章，第 2 章で挙げたように，Rosso, Dekas & Wrzesniewski（2010）による他者に意義ある働きかけをする「貢献 Contribution」のような他者へ着目した要因は，ワークモチベーションにつながるものであることが示唆されている。これまでの有吉他（2018）や Rosso et al.（2010）をふまえた議論により，他者の役に立てるという感覚は直接的に自己利益を追求した結果から得られるものではなく，その職務活動において具体的な成果を設定しにくい職務のワークモチベーション向上要因として位置づけることが期待される。

ここまで議論されてきたように，心理プロセスの中に他者の役に立てるという認識を仮定することで，定型業務のワークモチベーションに到る過程をうまく説明できるだろう。

本研究では，職場において顧客や同僚さらには所属組織に役立って

いるという感覚を新たに「社会的貢献感」と定義する。先行研究では，個人が職場で関わりを持つ他者として複数の対象が存在することが指摘されている。有吉他（2018）は，職場において他者の役に立てるという職務意義を認知する際の対象として顧客と社会，所属組織，同僚の 3 つを位置付けている。これをふまえ，本研究においての職場で関わり貢献する対象である他者として，顧客と社会，所属組織，同僚の 3 つを想定する。自分の働きが職場で関わる他者の役に立つと自ら認識することで，自分の能力が他者に求められることを認知でき自分の存在意義を感じられることより，この社会的貢献感は，定型業務を遂行する際のワークモチベーションについて重要な要因であると考える。

社会的貢献感の規定因としての上司からのフィードバック

人が社会的貢献感を感じるのは，どのような場合か。たとえば，職務遂行によって他者に役立つというフィードバックを受けられるような職務特性（Hackman & Oldham, 1976）がある場合かもしれない。また，第 1 章では仕事の資源（Bakker & Demerouti, 2007）に着目した。この仕事の資源なかでも承認を含むフィードバックには，社会的貢献感を高める効果があると考えられる。

例えば，社会的貢献感がワークモチベーションにつながる関係の理解について，承認行動（太田，2011）に関する研究が有益な示唆を与えてくれる。太田（2011）は，人材派遣会社の管理職が部下に行うフィードバックとして，派遣先からのお礼など客観的情報や具体的事実に基づき褒めることで，部下に承認を感じさせる取り組みを行っている。その結果，承認は部下が自信を持って職務を遂行し目標に向かい努力する意欲の維持につながる要因であることを示している。この結果は，上司から部下へ仕事ぶりを伝達することで，部下は自身の能力や貢献の高さを明確に意識化するようになり，それがワークモチベー

ションに対してポジティブな影響を与えることを示唆している。このようにポジティブな反応が生じるのは，管理者から承認を得ることで，自分の働きが他者へ役立てるという社会的貢献感を通じて自分自身に価値を認めることができる（Crocker & Wolfe, 2001）ためであると考えられる。

また，承認の受け手の心理プロセスについて，具体的な承認行動の一つである感謝がさらなる理解を促してくれる。まず，他者から感謝の言葉を受けることで，承認の送り手が受け手の働きぶりを認知していることが示される（Algoe, 2012）。そうすることで，受け手は自身の働きについて真に他者（送り手）に役立てるという認識，すなわち社会的貢献感を感じられる（Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005）。第1章でも述べたように，感謝が及ぼす効果としては，自信を持たせ，自分自身が価値のある存在だと感じさせる（Grant & Gino, 2010）。また，感謝の受け手は社会的貢献感を感じ，自身の能力が他者へ役立つと認識され，職務遂行への自己効力感（Bandura, 1977, 1997）も高まる。さらに，感謝の受け手は送り手以外の他者にも向社会行動を行うことが示されている（Grant & Gino, 2010; Rind & Bordia, 1995; Clark, Northrop, & Barkshire, 1988）。これらのことより，人は，感謝という承認を受けることによって社会的貢献感が引き起こされ，この社会的貢献感は，ワークモチベーションの源泉とも成り得ることがわかる。

これをふまえて本研究が対象とする定型業務を見てみると，職務遂行という行動そのものについて褒めるなどのポジティブフィードバックは，自身の働きの役立ちの感覚すなわち社会的貢献感の認識を高めるのに有効であると考えられる。関連する先行研究として，島貫（2007）は，職務の専門性が低い派遣社員のワークモチベーションについて，仕事ぶりに対する評価や改善点について説明するといったフィードバックが有効であることを質問紙調査から明らかにしている。そして先述の太田（2011）にも示唆されているように，ポジティブな

フィードバックは受け手の能力や貢献の高さを明確に意識化させ，ワークモチベーションにポジティブな影響を与える。

このように，職務遂行における他者への役立ちを認め褒めることの効果は，具体化できる目標だけではなく，日々の仕事ぶりも評価の対象となり得ることを示しており，職務遂行から得られる成果を把握しにくく，成果について客観的・具体的に設定しにくい職務のワークモチベーション向上に効果があることを示唆している。

また，上司からのフィードバックにはポジティブなものばかりではなく，ネガティブなものも含まれる。叱るなどのネガティブフィードバックは，ある条件下では，ワークモチベーションに有用に働くこともある。たとえば， Schroeder & Fishback（2015）は，目標の進捗が芳しくない場合や，専門職の場合，そしてフィードバックの送り手と受け手が親密な関係にある場合にはネガティブフィードバックが効果的であることを示唆している。また，ネガティブフィードバックの影響における職務特性が持つ役割について，繁枡（2014）は，正確さが求められ仕事の負荷が大きいが自由度の高い職務の場合は，自律的に遂行できるためネガティブフィードバックを活かして創造的に改善できるとしている。一方，正確さを求められながら自由度の低い職務の場合は，ネガティブフィードバックを受けても責任を求められる脅威となりやすいことや，手順化された職務内容ゆえに自分なりの改善を行いにくいことを指摘している。これら先行する知見をふまえると，本研究が対象とする定型業務は自律性が低いため，ネガティブフィードバックは一時的には効果は見られるかもしれないが，長期的にはワークモチベーションとは関係性は認められないと考えられる。また，ネガティブフィードバックと社会的貢献感の関係については，ネガティブフィードバックは受け手の働きを否定する行為であるため，受け手は自身の働きが正しいものでないと判断し，他者に対する働きの効果が感じられず,「人の役に立った」という感覚である社会的貢献

感の生起には関連しないと考えられる。

モチベーションと職務行動との関連性

職務をやり遂げようとするワークモチベーションは，直接的に職務の遂行に効果を及ぼし，適切な職務行動につながる。この関係は，これまで多くの先行研究により明らかにされている（Guest, 1997; Latham & Pinder, 2005; Locke & Latham, 2004; Pinder, 2008）。Barrick, Stewart & Piotrowski（2002）は，テレマーケティングセールスを行う販売員を対象にした調査から，職務を達成しようとするワークモチベーションが，高い業績に関係することを明らかにしている。また，Grant & Wrzesniewski（2010）は，大学の資金調達係について，職務を通じて他者の役に立とうとするワークモチベーションにより，より多くの寄付金を集めるという職務行動が高まることを明らかにしている。

第 1 章および本章での議論をふまえ，下記 4 つの仮説を導き，実証的検討を行う。

仮説 1　社会的貢献感はワークモチベーションを向上させるだろう。

仮説 2a　上司からのポジティブフィードバックは，社会的貢献感を高め，ワークモチベーションを向上させるだろう。

仮説 2b　上司からのネガティブフィードバックは社会的貢献感の向上に関係せず，ワークモチベーションとも関連しないだろう。

仮説 1 に至るまでの議論も含めたこれまでの議論により，ポジティブフィードバックにより高められた社会的貢献感を通じて向上したワークモチベーションは，適切な職務行動に正の関連があると考え，次の仮説を導いた。

仮説 3　社会的貢献感によって高められたワークモチベーションは適切な職務行動と正の関連があるだろう。

方法

定型業務が遂行される職場組織として，本研究では，顧客からの受電業務を行う A 社コールセンターのテレフォンオペレーターを調査対象とした。A 社コールセンターは国内に 6 拠点を展開しており，職務内容は生活機器端末操作のトラブル対応である。

組織構成は，管理者の多くが A 社による直接雇用の男性社員であり，主に受電業務を行うオペレーターの多くが女性の派遣社員であった。職場では 5～6 名で 1 つの班が形成され，全員で同じトラブルの内容が映し出されるモニターを監視していた。受電後は顧客に対して誤ることなく適切に対応できるように，メンバー間で連携しながら顧客対応がおこなわれていた。

調査手続きおよび調査対象者

2015 年 12 月から 2016 年 1 月にかけて質問紙調査を行った。調査手続きとして A 社 6 事業所それぞれの担当者に配布と回収を行ってもらった。回収時は個人ごとに両面テープ付きの封筒に封入してもらい，プライバシーの保護に努めた。対象者はオペレーター179 名であった。性別は男性 17 名，女性 147 名，不明 15 名，平均年齢は 47.64 歳（SD ＝ 9.7），平均勤続年数は 6.2 年（SD ＝ 5.3）であった。なお，本調査で対象としたオペレーターは全員が派遣社員であった。ただし，正社員の補助的な業務ではなく，専門知識を用いて取り組むことが求められる職務であった。

質問紙の構成

フェイスシート　年齢，性別，勤続年数を尋ねた。

上司からのフィードバック　上司からのフィードバックについて，回答者には派遣先の上司を想定させた。ポジティブフィードバックについては“上司から感謝される”,“上司から褒められる”の 2 項目（α

=.74）であった。ネガティブフィードバックについては“上司から怒られる”,“上司から叱られる”の 2 項目（α =.88）であった。“まったくない（1 点）”,“月に一度（2 点）”,“週に一度（3 点）”,“週に二，三度（4 点）”,“毎日（5 点）”の 5 件法で尋ねた。

社会的貢献感　社会的貢献感を適切に理解するのに有効な知見として，江口・戸梶（2009）の労働価値観がある。江口・戸梶（2004）は，個人が有する労働価値観を測定するに際して，日本人に特有な所属組織への貢献要因を取り入れ，尺度を作成し（江口・戸梶，2009），その中の他者への貢献の要因について，所属組織への貢献，同僚への貢献，社会への貢献の3つの分類を見出した。有吉他（2018）はこの分類を採用しており，本研究においても職場での社会的他者への貢献感をとらえるにあたり，江口・戸梶（2004，2009）の3分類を用いた。江口・戸梶（2009）の労働価値観尺度の3つの貢献要因について“現在あなたはコールセンターの業務を通して，項目の内容をどの程度満たしているとお考えですか”という表現に変え尋ねた。同僚への貢献感“同僚の役に立てる”など3項目（α =.92），顧客と社会への貢献感“自分の働きが顧客の助けになる”など3項目（α =.87），所属組織への貢献感“仕事を通して所属する組織へ貢献できる”など3項目（α =.88）について“全く満たしていない（1点）”から“非常に満たしている（5点）”までの5件法で尋ねた。

ワークモチベーション　ワークモチベーションの測定について，池田・森永（2017）の多面的ワークモチベーション尺度を使用した。この尺度には 4 つの側面（達成志向モチベーション，協力志向モチベーション，競争志向モチベーション，学習志向モチベーション）がある。本研究では職務遂行に関するワークモチベーションについて検討するため，達成志向モチベーションについて“私は，自分の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる”など 3 項目（α = .79）を用いて“全く当てはまらない（1 点）”から“非常に当てはまる（5 点）”ま

での 5 件法で尋ねた。

顧客を配慮した適切対応　受電型オペレーターの職務は，主に顧客のトラブルや困惑への対応であるため業績達成度などよりも，いかに顧客により良く対応できるかが求められる。このコールセンターにおいては顧客の気持ちに寄り添った対応が必要とされるため，本研究においては，顧客を配慮した適切な対応を職務行動指標として用いた。顧客への配慮として，石川（2011）のコールセンターの感情労働的行動尺度の，「顧客の感情への敏感さ（気配り）」について尋ねる“お客様の立場に立って，応答することがある”，“お客様の気持ちを察するように心がけている”など 4 項目（α ＝ .88）を用いて“まったくない（1 点）”から“よくある（5 点）”までの 5 件法で尋ねた。

結果

まず，各因子の項目について行った分析の結果を示す。

上司のフィードバック　上司のフィードバック尺度の信頼性を検討するため，項目分析を行った。各項目の平均値と標準偏差値，因子の信頼性係数を表 3-1 に示す。

表 3-1　上司のフィードバックの項目分析結果

項目	*M*	*SD*	信頼性係数（α）
上司のポジティブフィードバック			.74
上司から感謝される	1.84	1.14	
上司から褒められる	1.62	.84	
上司のネガティブフィードバック			.88
上司から怒られる	1.53	.87	
上司から叱られる	1.55	.82	

信頼性係数は，上司のポジティブフィードバックがα ＝.74，上司のネガティブフィードバックがα ＝.88 であった。

社会的貢献感　社会的貢献感についての質問結果が 3 因子で説明で

きるかを検討するため，職務意義の項目について確認的因子分析（最尤法）を行った。この最終的なモデルの結果を表 3-2 に示す。

表 3-2　社会的貢献感項目の確認的因子分析結果（標準化推定値）

項目	Factor1	Factor2	Factor3
同僚の役に立てる	.83		
同僚を援助できる	.93		
同僚の役に立つ人間になれる	.92		
自分の働きが顧客の助けになる		.80	
顧客のために働ける		.93	
顧客の幸福と心の安定のために働ける		.78	
所属する組織に自分を捧げられる			.73
所属する組織のために力を尽くしていると実感できる			.91
仕事を通して所属する組織へ貢献できる			.90
因子間相関	-	.58	.53
		-	.65
			-

モデル適合度の指標は，CFI = .985，RMSEA = .064，SRMR = .046 であり，適合度は十分に許容できる水準だと判断した。次に，社会的貢献感の 3 つの因子について，各 3 項目の内的整合性を測定するために，各因子の信頼性を求めた。その結果，すべての因子について高い内的整合性が得られた。信頼性係数は，顧客と社会への貢献感が α = .87，所属組織への貢献感が α = .88，同僚への貢献感が α = .92 であった。

ワークモチベーション　ワークモチベーション尺度因子の信頼性を確認するため，ワークモチベーションの項目について項目分析を行った。平均値と標準偏差値，信頼性係数を表 3-3 に示す。

表 3-3　ワークモチベーションの項目分析結果

項目	*M*	*SD*
ワークモチベーション（α = .79）		
私は、自分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	3.60	.83
私は、自分に与えられた職務を完了することに大きな意義を感じて職務に従事している	3.42	.92
私は、自分の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる	3.62	.83

ワークモチベーション尺度の信頼性係数は，α = .79 であった。

顧客を配慮した適切対応　顧客を配慮した適切対応尺度因子の信頼性を確認するため，項目分析を行った。平均値と標準偏差値，信頼性係数を表 3-4 に示す。

表 3-4　顧客を配慮した適切対応の項目分析結果

項目	*M*	*SD*
顧客を配慮した適切対応（α = .93）		
お客様が何を望んでいるのか、考えて応答することがある	4.21	.73
お客様の立場に立って、応答することがある	4.16	.69
お客様の気持ちを察するように心がけている	4.30	.66
お客様の口調や声のトーンに常に気を使っている	4.29	.68

顧客を配慮した適切対応尺度の信頼性係数は，α = .93 であった。

要因間の関係を検討するため，相関分析を行った。各要因の平均値と要因間の相関係数を表 3-5 に示す。

表 3-5 本研究で使用した各変数の記述統計量と相関係数

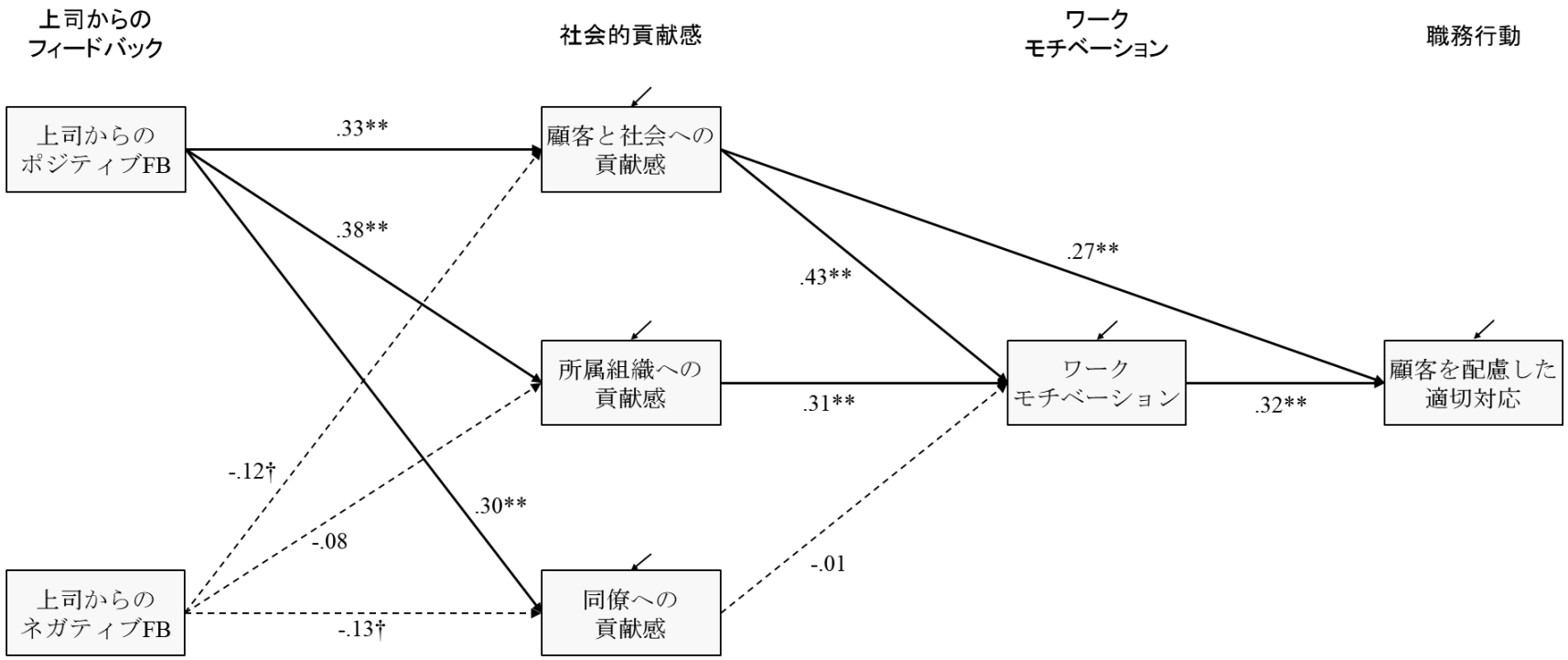
	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 勤続年数	6.23	5.29	—							
2. 上司ポジティブFB	1.73	0.89	-.16 +	—						
3. 上司ネガティブFB	1.55	0.80	-.12	.00	—					
4. 顧客と社会への貢献感	3.38	0.71	.10	.33 **	-.12	—				
5. 所属組織への貢献感	2.66	0.90	.24 **	.38 **	-.08	.58 **	—			
6. 同僚への貢献感	3.19	0.76	.33 **	.30 **	-.14 +	.54 **	.44 **	—		
7. ワークモチベーション	3.55	0.72	.12	.26 **	.01	.60 **	.55 **	.35 **	—	
8. 顧客を配慮した適切対応	4.24	0.63	.17 *	.11	-.06	.47 **	.34 **	.32 **	.47 **	—

Note. ** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

上司のポジティブフィードバックの平均値は他の要因と比較して低いものの，ワークモチベーションと正の相関関係にある事が示された（$r = .26$, $p < .01$）。さらに，上司のポジティブフィードバックは社会的貢献感の 3 つの要因とも有意な正の相関関係があった[3]。

構造方程式モデリングによる影響過程の検討

次に，本研究において構築した仮説に基づく影響過程について，HAD（清水，2016）を用いて検討した。母数の推定は最尤推定法を用いた。構造方程式モデリングの結果を図 3-1 に示す。適合度指標は，CFI = 1.00， RMSEA = .00 ， SRMR = .021 であり，十分な適合を示した。



Note. 適合度は $\chi^2 = 4.86$, $df = 6$, $p = .563$; CFI = 1.000; RMSEA = .000, SRMR = .021である。
実線は有意なパス($p < .05$)であり，点線は非有意なパスである。
社会的貢献感の3変数の間には，誤差間相関を引いたが本図からは省略した。
図中の「FB」は，「フィードバック」を意味する。

図 3-1. 上司のポジティブフィードバック・上司のネガティブフィードバックとワークモチベーションの連関に社会的貢献感が媒介する関係

まず，各パスの標準化推定値をもとに，上司のポジティブフィードバックから社会的貢献感の3つの要因へと影響するパスについて検討した。その結果，顧客と社会への貢献感（β = .33, p < .01），所属組織への貢献感（β = .38, p < .01），同僚への貢献感（β = .30, p < .01）へのパスはすべて有意であった。また，3つの社会的貢献感からワークモチベーションへのパスの係数はそれぞれ，顧客と社会への貢献感（β = .43, p < .01），所属組織への貢献感（β = .31, p < .01），同僚への貢献感（β = -.01, *n. s.*）であり，一部を除いて有意な正の効果が見られた。

さらに，仮説に関わる媒介効果を検証するため，媒介分析を行った。はじめに，上司のポジティブフィードバックからワークモチベーションへの影響について検討したところ，直接的な影響力は中程度であった（β = .27, p < .01）。次に，顧客と社会への貢献感を媒介変数として投入した。その結果，上司のポジティブフィードバックから顧客と社会への貢献感（β = .33, p < .01），顧客と社会への貢献感からワークモチベーション（β = .58, p < .01）には正の影響が認められた。そして，上司のポジティブフィードバックからワークモチベーションへの直接的な影響は認められなくなった（β = .08, *n. s.*）。加えて，Sobel-test （Sobel, 1982）を行った結果，顧客と社会への貢献感の投入により，上司のポジティブフィードバックの影響が有意に減少し，間接効果が示された（Z = 2.31, p < .05）。同様に，所属組織への貢献感（Z = 3.30, p < .01）についてもSobel-testの結果，有意な間接効果が認められた。しかし，同僚への貢献感についての有意な間接効果は認められなかった（Z = 0.15, *n. s.*）。

また，上司のネガティブフィードバックから3つの貢献感に至るパスについて，顧客と社会への貢献感（β = -.12, p < .10），所属組織への貢献感 （β = -.08, *n. s.*），同僚への貢献感 （β = -.13, p < .10）への影響は，概ね有意傾向が見られた。仮説に基づき上司のネガティ

ブフィードバックとワークモチベーションの関係について，3 つの社会的貢献感が媒介する過程を検討した結果，有意に媒介を示した要因は見られなかった（顧客と社会への貢献感：$Z = 1.60$，*n. s.*，所属組織への貢献感：$Z = 1.04$，*n. s.*，同僚への貢献感：$Z = 0.11$，*n. s.*）。

さらに，ワークモチベーションから顧客を配慮した対応へのパスは正の方向に有意であり（$\beta = .32, p < .01$），上司のポジティブフィードバックから社会的貢献感，社会的貢献感からワークモチベーション，そしてワークモチベーションから顧客を配慮した適切対応という一連のパスが正の有意な関係性を示した。

考察

本研究の目的は，コールセンターで働くオペレーターのワークモチベーション向上を規定する要因として社会的貢献感に注目し，どのような効果があるのかを明らかにすることであった。社会的貢献感がワークモチベーションを向上させる関係が見られること（仮説 1），上司からのポジティブフィードバックが社会的貢献感を高め，ワークモチベーションを向上させる関係が見られること（仮説 2a），上司からのネガティブフィードバックは社会的貢献感やワークモチベーションと関連が見られないこと（仮説 2b），社会的貢献感により高められたワークモチベーションが，適切な職務行動につながるという関係が見られること（仮説 3）といった仮説について，質問紙調査にもとづき検討した。以下，仮説に沿って，調査結果を考察していく。

まず，社会的貢献感はワークモチベーションを高めていることが示された。このことは，他者への貢献を含む職務意義とワークモチベーションの間に関連があるとする Rosso et al.（2010）の示唆を実証的に裏づける知見である。また，これは有吉他（2018）の，事務職を中心としたオフィスワーカーのワークモチベーションと社会的貢献感の間に正の関連があるという結果と同様であった。

そして，社会的貢献感は上司からのポジティブフィードバックによって高められ，ワークモチベーションにつながるという結果が得られた。このことは，上司からの承認はワークモチベーションを高める効果があるとする太田（2011）の指摘と一致する。上司のポジティブフィードバックがワークモチベーションを高める関係を，3 つの社会的貢献感が媒介する関係について見てみると，顧客と社会，そして所属組織の役に立っているという貢献感が仕事達成へのワークモチベーションを高めることが示された。社会的貢献感の 3 つの要因の中でも顧客と社会への貢献感については，上司から褒められたり感謝されたりすることでより強く実感でき，それがさらなるワークモチベーションにつながることを示唆している。同様に，所属組織への貢献感の媒介についても，上司からの褒めや感謝の言葉を受けることでより強く組織に貢献していることを実感でき，さらなるワークモチベーションにつながるものと考えられる。これらの結果は，受電型のオペレーターのワークモチベーションについて，社会的貢献感の中でも職務遂行の対象そのものともいえる顧客と社会，そして，職務における自身の所属組織への貢献感がワークモチベーションを向上させるのに有効であることを示唆した。この結果により仮説 1 は概ね支持された。そして，社会的貢献感は上司からの褒めや感謝の伝達であるポジティブフィードバックによって高められていることが示された。職場において，定型業務については，顧客と所属する組織に役に立てるという認識を高めるために，上司が褒めたり感謝したりする取り組みが，ワークモチベーションを向上させるのに有用と言える。

しかし，所属組織と顧客への貢献感はワークモチベーションの向上に有用であることが示されたものの，組織内において共に連携し職務遂行することで感じる同僚への貢献感は，ワークモチベーションに対して影響が見られなかった。このことについて，いくつか理由が考えられる。まず媒介効果が認められた顧客と社会への貢献感は，顧客対

応という職務の目的そのものと強く関連している。所属組織への貢献感も，うまく顧客対応するために所属組織のメンバー間で協力し合うことが要されるので，職務遂行そのものと強い関連がある。しかし，同僚の役に立つこと自体は，職務遂行の直接的な目的ではないことから，たとえ同僚への貢献感を感じたとしてもワークモチベーションに結びつかなかったと推察される。これらの理由により，上司からのポジティブフィードバックは同僚への貢献感を高めるものの，そのことがワークモチベーションにつながる訳ではない理由と考えられる。これらの結果から，仮説 2a は同僚への貢献感を除いて概ね支持された。

また，顧客と社会への貢献感は顧客を配慮した適切対応と直接的な関連性を示していた。この結果から，顧客と社会の役に立ったと感じることが，モチベーションを介さずに顧客へのさらなる積極的で適切な対応を促していたことが示唆された。つまり，顧客や社会への貢献感は，モチベーションの向上以外の何らかのポジティブな変化を促した結果，パフォーマンスの改善をもたらしたと言える。今後の研究にて，この要因の解明が求められる。

次に，上司のネガティブフィードバックについては，ワークモチベーションへの影響は明確には見られなかった。このことから，本研究の対象は，Schroeder & Fishback（2015）によってネガティブフィードバックが有効に働くために必要な条件とされている，目標への進捗が芳しくない場合や，職務が専門職であること，送り手と受け手の関係が親密である場合には当てはまらず，繁枡（2014）による正確さが求められ手順化された職務に当てはまり，ネガティブフィードバックが有用ではないことが示唆された。この結果によると，ネガティブフィードバックは受け手が職務達成に向かうワークモチベーションに効果を及ぼす要因ではない。たとえば，明確で難易度の高い目標を設定でき，その目標に向かう職務においては，ネガティブフィードバックによって目標への軌道修正がなされたりしてワークモチベーション

の向上が期待されるが，本研究の対象は偶発的に生じる顧客のトラブルへの対応が主な職務であることから，目標を設定しにくい。そのためネガティブフィードバックは職務行動に有意な影響を及ぼしにくく，ワークモチベーションへの影響が現れにくかったものと考えられる。

また，上司のネガティブフィードバックと社会的貢献感の間に明瞭な関連は見られず，上司のネガティブフィードバックとワークモチベーションの関連について3つの社会的貢献感は媒介しないことがわかり，仮説 2b は支持された。叱責などのネガティブフィードバックは受け手のワークモチベーションを一見損なうように思えるが，ワークモチベーションの維持・向上のためには，フィードバックの運用において，単に上司からの叱責をやめればよいということではない事が示唆される。ただし，本研究においてネガティブフィードバックは顧客と社会への貢献感と同僚への貢献感について負の方向で有意傾向の関連は見られている。このことから，ワークモチベーションの源泉となる要因に対し抑制的な効果をもつ可能性も考えられるため，Schroeder & Fishback（2015）や繁枡（2014）が示唆するように，ネガティブフィードバックが有用である状況やネガティブフィードバックを与える対象が受け手のどのような側面であるのかをふまえた上で運用することが望まれる。なお，本研究におけるフィードバックの平均値は床効果が見られる可能性を示しており，フィードバックの効果を十分には検討できなかった可能性がある。すなわち，ポジティブおよびネガティブフィードバックと社会的貢献感の間には概念的には関連性が認められる可能性があるものの，床効果の可能性によって最小値近くに回答が集中したことで，分析上両者の関係性の強さが十分に検出できなかった可能性も否めない。したがって，本研究の結果は，仮説を支持する方向の結果が得られているものの，結果の解釈には慎重を期す必要がある。また，ポジティブおよびネガティブフィー

ドバックと社会的貢献感の関連性を適切に明らかにするために，今後測定上の問題を改善し，検証を重ねる必要があるだろう。

最後に，社会的貢献感により高められたワークモチベーションと顧客を配慮した適切対応という職務行動の関係について検討した。社会的貢献感の高まりは職務を達成しようとするワークモチベーションにつながり，ワークモチベーションの高まりは顧客を配慮した適切対応ができるという職務行動を高めていた。この結果から，仮説 3 は支持された。このことより，個人の働きが顧客に役立つと感じられることが，さらなる職務達成へと向かうモチベーションにつながり，さらに，顧客を配慮した対応へとつながると考えられる。このことは，職務を通じて他者の役に立とうとするワークモチベーションが，適切な職務行動につながるとする Grant & Wrzesniewski（2010）の知見に，社会的貢献感という認知的側面からの観点を補足している。また，職務達成のワークモチベーションが適切な職務行動につながるという点において，Barrick, Stewart & Pitrowski（2002）の知見に，顧客を配慮した適切な対応という期待される行動を促す効果についての示唆も与えている。そして，この結果から，定型業務において，社会的貢献感を感じさせることで職務に向かう行動そのものも追随して促すと考えられ，顧客という他者への役立ちの認識はより質の高い顧客対応という高パフォーマンスへと導く一つの要因であると考えられる。

本研究結果の意義は，既存の目標管理制度や，ワークモチベーションの向上に関する理論があてはまりにくい雇用形態や職務内容のもとで働く人々のワークモチベーションについて，顧客や所属組織への貢献感が有効であることを示したことにある。本研究の結果は，実際の職場におけるワークモチベーション管理において，上司が顧客への対応や所属組織における活躍を褒めるなど，ワークモチベーション向上を可能にする取り組みとして活用されることが期待できる。また，現存するワークモチベーション理論において，ワークモチベーション

の規定因として社会的貢献感の有効性を明らかにした。さらに，職務行動として，顧客を配慮した適切対応について測定した。主観的な測定方法ではあったが，定型業務の一つの行動指標として検討した結果，今後の研究につながる有用な知見を得ることができた。

最後に，本研究の限界と今後の課題について言及する。本研究の限界として，手法として一度きりの質問紙調査を行い，回答者の主観的観点により得られた結果から因果関係をもとめた点が挙げられる。ワークモチベーションは様々な要因に影響を受け，変化するものであることを考慮すると，今後は経時的な変化を検討する必要がある。また，本研究では，定型業務として，職務の遂行による明確な評価を受けにくい職務を対象とした。対象とする職務の範囲は他者からの反応を比較的感じ取れる対人サービス職からそうではない事務職まで幅広く，どのような社会的貢献感が効果を及ぼすのかについては職務内容によって変わってくるかもしれず，今後の研究において他の職種についても検討することが望まれる。また，本研究は対象者を派遣社員に限定したものであった。しかし，正社員にも社会的貢献感の効果があると考えられ，今後，成果や業績の達成を前提とした職務を行う正社員についても社会的貢献感とワークモチベーションの関係を検討する必要がある。

さらに，上司からのポジティブフィードバックとワークモチベーションとの正の関係を社会的貢献感が媒介することは示唆されたものの，社会的貢献感を感じさせワークモチベーションを高めるために，具体的にどのような取り組みを行えば効果的であるのかについて，本研究では十分には明らかにされていない。今後は，実際の職場においてワークモチベーションを高める介入的取り組み方略の解明についてさらに検討を進める必要がある。

脚注 3. 上司からのフィードバックの質問項目について平均値が低く，床効果が存在する可能性があったが本研究ではそのまま分析に使用した。その理由は，たとえ頻度が少なくともフィードバックがあることが有用であると考えられるためである。上司のフィードバックについてはポジティブ項目，ネガティブ項目ともに「“まったくない（1 点）”」,「“月に一度（2 点）”」と回答した者の割合はそれぞれ 80%以上であった。本研究の対象であったコールセンターでは上司は直接雇用で管理の職務を行う一方，オペレーターは派遣社員の立場で顧客へのトラブル対応が正確に行われることが当たり前と見なされ，上司からのフィードバックが日常的にはなされることが乏しい状況であったといえる。このような状況だからこそ，フィードバックが少しでもあることが効果を持つと本研究では予測した。

第 4 章

同僚の役に立てた出来事の振り返りがワークモチベーションに及ぼす効果

【第 4 章の概要】

本章では，自ら経験を振り返る行動に着目し，介入的取組みの手法を用いてワークモチベーションへの影響を検討した。定型業務においては，社会的貢献感とワークモチベーションにつながるような，上司からのポジティブフィードバックを受けられる機会が少ないと考えられる。そこで，本研究では，日々の職務遂行における他者への役立ちを振り返り記述することで経験を意識化させる手法を用いて社会的貢献感を促し，ワークモチベーションにどのような影響を与えるかについて検討した。

問題

第 3 章において，上司からのポジティブフィードバックが社会的貢献感の認知とワークモチベーションの向上に有用であることが明らかとなったものの，調査の結果では上司のポジティブフィードバックそのものの頻度が少ないことが判明した。ポジティブフィードバックの少なさに対し，どのような取り組みがワークモチベーションの向上に効果があるだろうか。本研究の目的は，定型業務のワークモチベーション向上について他者への役立ちを振り返り記述することの効果に着目し，社会的貢献感とワークモチベーションにどのように影響するかを明らかにすることである。

他者への役立ちは承認を受けることで認識される。しかし，定型業務のように業績や成果について他者からの評価を受けることを前提としない職務は評価制度の対象ではない。そのため，職務遂行についてフィードバックを受けにくく，ワークモチベーションを向上させにくいと考えられる。具体的には，事務作業や電話対応，日常的なルーチンワークなどの事務的職務や監視などの保守的職務などは，業績や成果が明確に分かりにくいことから評価されにくく，職務遂行によって他者の役に立っているという認知を得られにくいだろう。

承認のワークモチベーション向上効果

ワークモチベーションの規定因として，他者からの承認が挙げられる。このことに関しては第 3 章の質問紙調査から，上司からのポジティブフィードバックの効果について明らかになっている。他者から承認を受けた個人は，自身の働きぶりを確認し，褒めの承認の場合は自己効力感や自己肯定感の向上にもつながる。また，これまでも論じたように，承認の受け手の心的プロセスについて，承認によって送り手が受け手の働きぶりを認知していることが示される（Algoe, 2012）。そうすることで，受け手は自身の働きについて真に他者（送り手）に

役立てるという認識，すなわち社会的貢献感を感じられる（Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005）。

しかし，職務遂行に際して，いつでもタイミングよく承認を受けられるわけではない。目標設定理論（Locke & Latham, 1990）によると，ワークモチベーションを向上させる承認には「即時性」と「具体性」が重要であるとされている。しかし，定型業務に関しては，職務遂行の結果，他者から承認を受けること自体が難しい。そこで本研究では，業績や成果が認識されにくい職務について，職務遂行による承認を自ら行う取り組みとして，他者の役に立った経験を振り返り記述する取り組みに着目した。

経験の「意識化」の重要性

上司が部下の行動を傍らで常に見ていることは難しく，即座の具体的なフィードバックは実際の職場において十分にはなされにくいと考えられる。本研究では定型業務について職務遂行による他者への役立ちを意識的に認識しやすくする取り組みとして，他者の役に立った経験の意識化に注目する。

経験の意識化をより効果的に行うには，経験したことを振り返り記述する取り組みによる方法が有用である。たとえば，ポジティブ経験の振り返りについて Emmons & McCullough（2003）は，大学生を対象に他者へ感謝した経験を振り返り記述する介入的取り組みを行い，感謝経験の記述を行うと満足感や主観的幸福感を高めることを明らかにしている。また，第 1 章でも論じたように，将来の目標や夢の達成に関して可能な限り最高の自己を文章に表すことが主観的幸福度や健康度の向上（King, 2001）につながったり，自分の仕事がどれだけ世の中を変える影響力があるかを記述する取り組みが後の業務効率を継続的に高める（Grant & Dutton, 2012）ことや，週に一度自分の生活に起きた良いことについて思いを巡らせ書き留めると，自分の現状

や未来について幸福感が向上し，より前向きで高いモチベーションをもつようになること（Lyubomirsky, Sousa & Dickerhoof, 2006）が明らかにされている。

これら先行研究から，ポジティブな経験や思考を書き留めることは，その経験や思考の認識をより具体的に深めて意識に定着させることができると考えられる。また，職務での他者への役立ちを意識化することで，自身の働きをポジティブに解釈できるようになり，次なる職務へのモチベーションの向上につながると考えられる。第 1 章および本章での議論をふまえ,下記の 2 つの仮説を導き,実証的検討を行う。

仮説 1　他者への役立ち経験を意識化する取り組みは社会的貢献感を高めるだろう

仮説 2　社会的貢献感の高まりによりワークモチベーションが向上するだろう

経験の意識化介入の取り組み概要

本研究においては下図の流れ（図 4 - 1）に沿って介入的に取り組み，仮説を検討する。

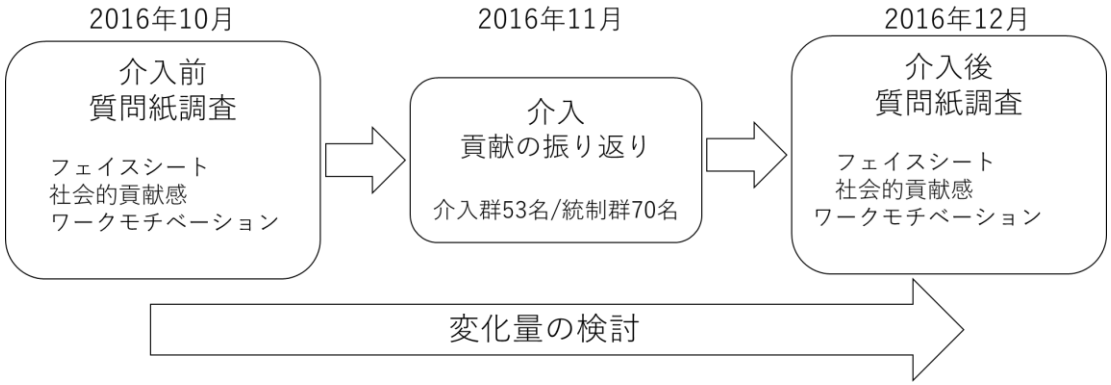


図 4-1　介入取り組みの概要

まず，介入群，統制群の両群を対象とした事前の質問紙調査を行い，年齢，性別などのフェイスシート，社会的貢献感，ワークモチ

ベーションについて尋ねる。次に，介入群を対象とし，一日の中で職場において他者に行った貢献行動を振り返る取り組みを一か月間行う。最後に，介入群，統制群の両群を対象とした事後の質問紙調査を行い，社会的貢献感とワークモチベーションの変化量について検討する。

方法

調査対象および調査手続き

定型業務が遂行される組織として，本研究では，顧客からの受電業務を行うA社コールセンターを調査対象とした。A社コールセンターは国内に6事業所を展開しており，職務内容は生活サービス用通信端末の操作トラブルへの対応である。

組織構成は，主に受電業務を行うオペレーターの多くが女性の派遣社員であり，管理者の多くが男性社員であった。職場では5〜6名で1つの班が形成され，全員で同じトラブルの内容が映し出されるモニターを監視していた。受電後は1人目が顧客から聞き取りしている間に，2人目が機器の操作に詳しい支援班に対応を尋ね，3人目が現地人員への出動要請を出すという連携によって顧客対応がおこなわれていた。参加者は，A社コールセンター5事業所のオペレーター123名（男性13名，女性104名，不明6名）のうち，2事業所53名が振り返りの介入的取り組みに参加した。平均年齢46.15歳（SD＝10.46），平均勤続年数は4.59年（SD ＝ 4.78）であった。

調査は2016年11月の一か月間，「今日一日の仕事の中で他者の役に立てたこと」について振り返り記述する介入的取り組みによる手法により行った。調査手続きとしてA社5事業所それぞれの担当者に記入用紙の配布と回収を行ってもらった。オペレーターには毎日の就業後に一日の仕事の中で他者の役に立てた経験について記述してもらった。記述した用紙は，各事業所の窓口担当者に依頼し施錠した投函

用ボックスを設置してもらい，それに回答者自身が投函する形で回収しプライバシーの保護に努めた。介入の事前と事後に 123 名全員に質問紙調査に回答してもらった。事前調査は 2016 年 10 月，事後調査は 2016 年 12 月に実施した。回答後は予め調査者が送付しておいたテープ付きの封筒に封入してもらい各事業所の窓口担当者に提出させ担当者が返送する形で行った。

質問紙の構成

フェイスシート　年齢，性別，勤続年数を尋ねた。

社会的貢献感　江口・戸梶（2009）の労働価値観尺度の貢献要因について“現在あなたはコールセンターの業務を通して，項目の内容をどの程度満たしているとお考えですか”という表現に変え尋ねた。江口・戸梶（2009）の尺度では，同僚，社会，所属組織が対象となっているが，本研究ではより具体的な他者としてイメージしやすい上司，同僚，顧客について尋ねた。上司への貢献感（“上司の助けになれる”など 3 項目），同僚への貢献感（“同僚の役に立てる”など 3 項目），顧客への貢献感（“自分の働きが顧客の助けになる”など 3 項目）について“全く満たしていない（1 点）”から“非常に満たしている（5 点）”までの 5 件法で尋ねた。

ワークモチベーション　池田・森永（2017）の多面的ワークモチベーション尺度を使用した。この尺度 4 つの側面について，達成志向モチベーション（“私は，自分の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる”など 3 項目），協力志向モチベーション（“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”など 3 項目），競争志向モチベーション（“同僚よりも優れた成果（業績，評価）をあげることは，今の私にとって大きな喜びである”など 3 項目），学習志向モチベーション（“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”など 3 項目）を用いて“全く当てはまらな

い（1 点）”から“非常に当てはまる（5 点）”までの 5 件法で尋ねた[4]。

結果

尺度因子の信頼性係数

まず，使用した尺度の信頼性を検討するため，項目分析を行った。信頼性係数はそれぞれ，社会的貢献感については，上司への貢献感は事前 α ＝.95，事後 α ＝.97，同僚への貢献感は事前 α ＝.97，事後 α ＝.98，顧客への貢献感は事前 α ＝.96，事後 α ＝.96 であった。ワークモチベーションについては，達成志向モチベーションは事前 α ＝.88，事後 α ＝.86，競争志向モチベーションは事前 α ＝.86，事後 α ＝.91，協力志向モチベーションは事前 α ＝.90，事後 α ＝.86，学習志向モチベーションは事前 α ＝.87，事後 α ＝.90 であり，いずれも十分な値であった。使用した項目の事前と事後それぞれの平均値と標準偏差値を表 4-1 に示す。

表 4-1　社会的貢献感とワークモチベーションの平均値(*M*)と標準偏差値(*SD*)

項目	事前		事後	
	M	*SD*	*M*	*SD*
社会的貢献感				
上司への貢献感　（α = .95（事前）/.97（事後））				
上司（役席）の役に立てる	3.01	.91	3.03	.95
上司（役席）の助けになる	2.89	.86	2.99	.94
上司（役席）の力になる	2.80	.88	2.89	.90
同僚への貢献感　（α = .97（事前）/.98（事後））				
同僚（先輩・同期・後輩）の役に立てる	3.23	.79	3.29	.90
同僚（先輩・同期・後輩）の助けになる	3.21	.82	3.29	.90
同僚（先輩・同期・後輩）の力になれる	3.14	.85	3.21	.88
顧客への貢献感　（α = .96（事前）/.96（事後））				
お客様の役に立てる	3.64	.71	3.61	.78
お客様の助けになれる	3.63	.71	3.60	.81
お客様の力になれる	3.51	.74	3.45	.85
ワークモチベーション				
達成志向モチベーション　（α = .88（事前）/.86（事後））				
私は、自分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	3.62	.88	3.57	.92
私は、自分に与えられた職務を完了することに大きな意義を感じて、職務に従事している	3.40	1.01	3.36	1.09
私は、自分の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる	3.64	.92	3.55	1.01
競争志向モチベーション　（α = .86（事前）/.91（事後））				
私は、どうすれば同僚以上に成果（業績や評価）を挙げることができるかを理解している	2.85	.93	2.93	.95
同僚よりも優れた成果（業績、評価）をあげることは、今の私にとって大きな喜びである	2.49	1.07	2.50	1.03
私は、同僚よりも優れた成果（業績、評価）を得るまで、決して諦めずに職務に取り組み続けている	2.58	1.08	2.56	1.05
協力志向モチベーション　（α = .90（事前）/.86（事後））				
私は、どうすれば同僚や上司とこれまで以上に質の高い協力ができるかについて考えている	3.03	1.00	2.95	1.01
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	3.42	.91	3.41	.93
私は、同僚や上司と今以上に互いに協力し合えるように継続的に取り組んでいる	3.23	.89	3.23	.88
学習志向モチベーション　（α =.87（事前）/.90（事後））				
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	3.31	1.02	3.26	1.08
私は、仕事で新しい知識や技能を身につけることが大好きだ	3.39	1.04	3.39	1.08
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	3.63	.94	3.58	.91

介入の有無別の社会的貢献感とワークモチベーションの変化

次に，介入的取り組みの前後において社会的貢献感とワークモチベーションに変化が見られたかを検討するため，取り組みの有無で群分けして，群ごとに取組み前後を比較する t 検定を行った（表 4-2）。

表 4-2　社会的貢献感，ワークモチベーション各要因の介入有無ごとの前後比較

	介入あり					介入なし				
	事前		事後			事前		事後		
	M	*SD*	*M*	*SD*	*t* 値	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*t* 値
上司への貢献感	2.93	0.84	3.10	0.83	1.92 $^{+}$	2.89	0.86	2.88	0.95	0.05 *n.s.*
同僚への貢献感	3.22	0.75	3.44	0.72	2.33 *	3.18	0.84	3.12	0.97	0.52 *n.s.*
顧客への貢献感	3.65	0.50	3.52	0.56	2.16 *	3.58	0.81	3.57	0.92	0.14 *n.s.*
達成志向モチベーション	3.69	0.81	3.66	0.72	0.33 *n.s.*	3.58	0.87	3.33	0.98	0.81 *n.s.*
競争志向モチベーション	2.64	0.93	2.83	0.87	1.77 $^{+}$	2.62	0.90	2.54	0.96	0.71 *n.s.*
協力志向モチベーション	3.40	0.76	3.41	0.71	0.12 *n.s.*	3.09	0.89	3.04	0.88	0.55 *n.s.*
学習志向モチベーション	3.64	0.77	3.52	0.86	1.52 *n.s.*	3.29	0.94	3.32	0.98	0.62 *n.s.*

$^{*}p < .05$, $^{+}p < .10$

介入群において，3 つの社会的貢献感のうち，同僚への貢献感が有意に上昇し（$t(51) = 2.33$，$p < .05$），顧客への貢献感は有意に低下した（$t(51) = 2.16$，$p < .05$）が，上司への貢献感には有意な変化はなかった（$t(51) = -1.92$，*n. s.*）。統制群では，いずれの貢献感にも有意な変化は見られなかった（上司：$t(62) = 0.05$，*n. s.*，同僚：$t(62) = 0.52$，*n. s.*，顧客：$t(66) = 0.14$，*n. s.*）。ワークモチベーションについては，介入群において競争志向モチベーションの上昇に有意傾向が見られた（$t(51) = 1.77$，$p < .10$）。達成志向モチベーション，協力志向モチベーション，学習志向モチベーションについては両群ともに有意な変化は見られなかった。

社会的貢献感の変化量がワークモチベーションの変化量を予測する関係

他者への役立ち経験振り返りの介入的取り組みによる社会的貢献感 3 つの因子の変化量と，ワークモチベーションの 4 つの因子の変化量のそれぞれについて因子間の相関関係を検討した。介入の有無により群分けした各因子の因子間相関を表 4-3 と表 4-4 に示す。

表 4-3　社会的貢献感変化量とワークモチベーション変化量の相関係数（介入あり群）

	平均値	1	2	3	4	5	6	7	8
1.勤続年数	5.65	-							
2.⊿上司への貢献感	.17	-.10	-						
3.⊿同僚への貢献感	.22	-.17	.79 **	-					
4.⊿顧客への貢献感	-.13	.13	.34 *	.36 **	-				
5.⊿達成志向モチベーション	-.03	-.15	.25 +	.30 *	.22	-			
6.⊿競争志向モチベーション	.19	.11	.43 **	.43 **	.35 *	.19	-		
7.⊿協力志向モチベーション	.01	.10	.29 *	.31 *	.12	.17	.17	-	
8.⊿学習志向モチベーション	-.11	.06	.14	.19	.22	.34 *	.33 *	.49 **	-

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 4-4　社会的貢献感変化量とワークモチベーション変化量の相関係数（介入なし群）

	平均値	1	2	3	4	5	6	7	8
1.勤続年数	3.54	-							
2.⊿上司への貢献感	-.01	-.20	-						
3.⊿同僚への貢献感	-.06	-.20	.69 **	-					
4.⊿顧客への貢献感	-.01	-.16	.58 **	.78 **	-				
5.⊿達成志向モチベーション	-.08	.27 *	.04	-.05	.17	-			
6.⊿競争志向モチベーション	-.09	.17	.21 +	.12	.09	.48 **	-		
7.⊿協力志向モチベーション	-.05	.13	.03	-.04	.03	.56 **	.58 **	-	
8.⊿学習志向モチベーション	.06	.26 *	-.01	.01	.06	.54 **	.42 **	.54 **	-

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

Note. 表中の⊿は介入後の値から介入前の値を差し引いた値を表している。

介入群において 3 つの社会的貢献感の変化量と競争志向モチベーションの変化量に有意な相関がみられた（上司への貢献感変化量 $r = .43$, $p < .01$, 同僚への貢献感変化量 r = .43, $p < .01$, 顧客への貢献感変化量 $r = .35$, $p < .05$）。達成志向モチベーションの変化量については同僚への貢献感の変化量（$r = .30$, $p < .05$）との間に，協力志向モチベーションの変化量については上司への貢献感の変化量（$r = .29$, $p < .05$）と同僚への貢献感の変化量（$r = .31$, $p < .05$）との間にそれぞれ有意な相関がみられた。一方，統制群においては社会的貢献感の各因子の変化量とワークモ

チベーションの各因子の変化量の間に有意な相関は見られなかった。

つぎに，介入群における社会的貢献感の変化がワークモチベーションの変化に及ぼす影響を検討するために，社会的貢献感の変化量の各因子を説明変数，介入によって変化が見られた競争志向モチベーションの変化量を結果変数として，介入の有無で群分けし強制投入法による重回帰分析を行った（介入群：図 4-2，統制群：図 4-3）。その際，介入群において上司への貢献感の変化量と同僚への貢献感の変化量の相関係数が高いためこれら 2 つの因子の平均値をとって上司・同僚への貢献感としたものを使用した。

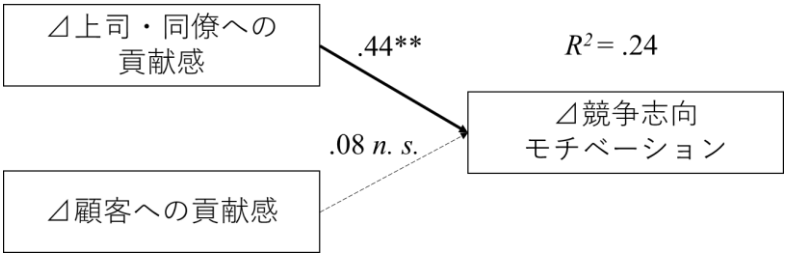


図 4-2　上司・同僚への貢献感の変化量が
競争志向モチベーションを予測する関係（介入群）

その結果，介入群において上司・同僚への貢献感が競争志向モチベーション（β = .44, p < .01）有意に予測した（図 4-2）。

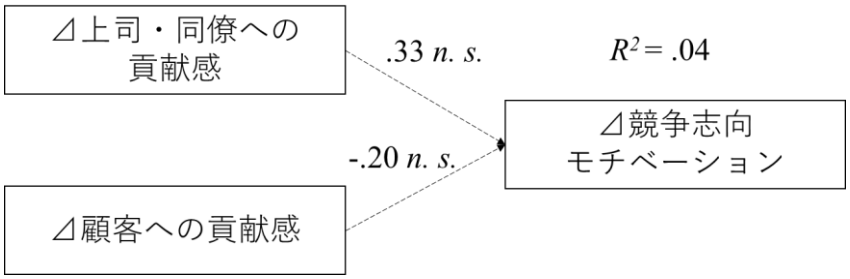


図 4-3　上司・同僚への貢献感の変化量が
競争志向モチベーションを予測する関係（統制群）

統制群においては社会的貢献感のどの因子も競争志向モチベーションに対し有意な予測値は見られなかった（図 4-3）。

考察

本研究の目的は，定型業務の社会的貢献感とワークモチベーションについて他者への役立ちを振り返り記述することの効果に着目し，それぞれにどのように影響するかを明らかにすることであった。問題提起の議論をふまえ，検討した結果に基づいて考察していく。

まず，他者への役立ち経験の振り返りを行った介入群において，同僚への貢献感の向上が見られたことについては，介入的取り組みによって，職務遂行において心理的に近い存在である他者としての同僚への役立ち経験を比較的思い出しやすかったためと考えられる。このことは，自身の力を役に立てる対象として職場において共に働く同僚を意識しているものと考えられる。この結果より，他者への役立ち経験を振り返る取り組みによって部分的ではあるが社会的貢献感が高まることが示された。これらの結果によって仮説 1 は一部支持された。

振り返りの取組みを行った介入群において顧客への貢献感が低下した理由について，新任者の影響が考えられる（勤続年数中央値 1.67 年未満の者：介入群 53 名中 20 名，非介入群 70 名中 37 名）。勤続年数が短い場合は顧客に役立ったという実感が低く（事前 M = 3.53，事後 M = 3.28，t (19) = 2.52, p = .02），自身の職務遂行の未熟さを振り返ったため顧客への貢献感が低下したものと考えられる。しかし，勤続年数が長い群では有意な低下が見られなかった（事前 M = 3.72，事後 M = 3.68, t (31) = 0.72, $n.s.$）。この結果から，さらに継続して取組みを行っていくことで，他者への役立ちの経験から新任者自身の成長をいち早く認識できるツールとなることが考えられ

る。

次に，介入群において上司・同僚への貢献感の高まりが同僚他者よりもより良く職務を遂行しようとする競争志向モチベーションの高まりを予測する関係が見られ，この結果により仮説 2 は一部支持された。この結果の理由として次のように考えられる。本研究の対象であるコールセンターにおいては，受電型のトラブルシューティングが主な職務内容であり，職場内の他者との協力が欠かせない反面，顧客の重要な情報に関する内容に対応するためミスが許されない。そのような理由から，上司や同僚を助ける行動がより厳密な職務遂行へと直結している。そのため，上司や同僚への貢献感の高まりが職場において誰よりもより良く職務を遂行しようとする競争志向モチベーションの高まりにつながったものと考えられる。職務の性質やチームワークの在り方などほかの要因も関連していることも考えられ，上司や同僚など組織内の他者への役立ちを認識することがワークモチベーションにつながるプロセスにおいてほかに関係する要因についても検討していくことが今後必要である。

本研究の限界として，次の点が挙げられる。本研究によって他者への役立ち経験を振り返ることの有用性は示されたものの，いつも同じような内容を振り返ることで，社会的貢献感の鈍麻が生じる可能性がある。他にも有用な振り返り内容は先行研究から明らかにされており（King, 2001 ; Lyubomirsky et al., 2006），変動的に違った内容を振り返るとさらに効果的かもしれない。また，振り返ったことでどのような心理プロセスをたどってワークモチベーションの向上に至ったのかについては明らかになっていない。今後は，振り返る行動がワークモチベーションにつながる心的プロセスについても明らかにする必要がある。

本研究の実践的価値を挙げる。本研究では，職場で関わる他者への役立ちを振り返ると，上司や同僚への社会的貢献感を高め，他者

よりもより良く職務を遂行しようとするモチベーションが高まることが明らかになったことから，チームワークが必要な職場において上司や同僚への役立ちを認知させる取り組みが有効であると考えられる。また，日常的に上司や同僚への役立ちを認知するようになるには，評価制度において上司や同僚への役立ちについても評価対象とする取り組みが有用かもしれない。

今後の展開としては，承認活動の一環において，実際に上司が部下を褒める内容として上司や同僚への貢献を称えたり，円滑なチームワーク行動がなされている事を評価するなどの介入的取り組みによってワークモチベーションに及ぼす効果を検討することが考えられる。

脚注 4. 本章で用いたワークモチベーション尺度と第 3 章で用いたワークモチベーション尺度は同じ池田・森永（2017）のものである。第 4 章について同尺度のすべての要因（達成志向モチベーション，競争志向モチベーション，協力志向モチベーション，学習志向モチベーション）を用いたのは，どのような性質のワークモチベーションが関係するのかを広く収集し，検討するためであった。

第 5 章

総合考察：定型業務のワークモチベーション研究の展望

【第 5 章の概要】

本章では，前章までの実証研究をふまえて，定型業務のワークモチベーション研究に関する総合的な考察を行った。まず，2 章から 4 章までで行ってきた複数の調査の知見を整理した。次に，これらの知見をふまえた上で，社会的貢献感，ポジティブフィードバックに着目し，定型業務のワークモチベーションに及ぼす影響について，詳細な議論を行った。最後に，定型業務のワークモチベーション研究に対する今後の研究課題を挙げ，研究展望を述べた。

本研究で明らかになったこと

本研究では，従来のワークモチベーション理論を土台としつつ，定型業務について社会的貢献感に注目し，ワークモチベーションの規定因となり得るかを検討した。ここにおいて，本論文で得られた実証的知見の整理を行う。

第 2 章では，定型業務について，ワークモチベーションに関する要因として，自己に関する要因に加え他者に関する要因が関連するかを検討した。その結果，自己の成長，達成感，顧客と社会への貢献という職務意義が感じられないことでワークモチベーションが抑制されることを確認し，定型業務においてはこれらの職務意義が感じられにくいことが示された。

第 3 章では，定型業務として受電型コールセンターのオペレーターについて，上司からのフィードバックと社会的貢献感に着目し，ワークモチベーションとの関係を質問紙調査の手法で検討した。対象となったコールセンターでは電話による顧客応対が主たる職務内容であった。調査の結果，上司からのポジティブフィードバックが社会的貢献感の中でも顧客と社会への貢献感，所属組織への貢献感を高め，職務を達成させるワークモチベーションにつながることが分かった。このことは，上司からの褒めや感謝などの承認が，受け手の貢献感向上に効果があることを示唆した。

以上の第 2 章，第 3 章の結果は，定型業務のワークモチベーション規定因として，他者への役立ちという社会的貢献感が関係していることを示すといえる。

第 4 章では，第 3 章で明らかとなったポジティブフィードバックの有効性と頻度の少なさをふまえて，他者への貢献経験を自ら振り返り意識化する取り組みの効果について検討した。その結果，取組みを行った群で同僚への貢献感の向上が見られた。また，取組み群において上司・同僚への貢献感の高まりが同僚他者よりもより良く職務を遂行し

ようとする競争志向モチベーションの高まりを予測する関係が見られた。これらの結果は，調査対象の職務を遂行する上で，同僚との協力が必要であることに原因があると考えられる。しかし，第 3 章でも同じ職務を行う人々が対象であったが，同僚への貢献感はワークモチベーションに関連しなかった。ふたつの相違う結果については，ポジティブフィードバックが上司によるものなのか，自ら行うものなのかの違いによると考えられる。上司からの評価は，職務におけるフォーマルかつ直接的な対象である顧客と所属組織の貢献感に関しては有効であった。しかし，自身が他者への役立ちを振り返り評価した際には，より身近な他者である同僚への役立ちが想起され，そのことが職務遂行のモチベーションに関係したと考えられる。

定型業務のワークモチベーション規定因としての社会的貢献感

本論文の知見における重要な貢献として，社会的貢献感は定型業務のワークモチベーションの規定因と見なすことができることを示したことが挙げられる。

本研究の結果は，他者への役立ちの認知である社会的貢献感が定型業務のワークモチベーションの規定因として関連があることを示している。まず，定型業務においては，自己成長や達成感など自己に関わる職務意義が期待されにくいことと，顧客と社会という他者への役立ちという職務意義が期待されにくいことが，ワークモチベーションの抑制要因として示された（第 2 章）。また，対人的な定型業務においても社会的貢献感はワークモチベーションに強く影響していた（第 3 章）。さらに，上司からのポジティブフィードバックが顧客と社会への貢献感と所属組織への貢献感を高め，それが職務達成のワークモチベーションにつながり，適切な顧客対応を行っていた（第 3 章）。そして，自ら他者への貢献経験を振り返る取り組みにおいては，顧客，上司，同僚の中でも同僚への役立ち経験の振り返りが職務達成のワークモチベー

ションに関連していた（第 4 章）。これらの知見は，定型業務のワークモチベーションの規定因として，他者の役に立ったという認知である社会的貢献感が位置づけられることを示している。

社会的貢献感を高める承認獲得

社会的貢献感がワークモチベーションにつながるメカニズムに関しては，まだ議論の余地があるといえるが，社会的貢献感という要因が定型業務のワークモチベーションについて，関係することは間違いないだろう。

特に，社会的貢献感にワークモチベーション促進の効果がある理由として，所属組織内からの承認の獲得が重要な役割を担っている。上司からのポジティブフィードバックは顧客と社会への貢献感と所属組織への貢献感を促した（第 3 章）。上司と言う存在は，組織の中においても意思決定や判断の中核と見なされ，発せられる言動が周囲他者に与える影響は大きい。現に先行研究の多くの結果において，上司のサポートは強力であり，従業員のワークモチベーションのみならず，精神面でも支援する力を有することが明らかとなっている（Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002; Griffin, Patterson & West, 2001 ; Babin & Boles, 1996）。

このような強い影響を持つ上司からの承認を得ることは，受け手の働きの効果を直接的に認知させ，次なる働きへのワークモチベーションにつながることが期待できる。対人的職務においては，顧客という他者への役立ちは職務内容そのものと密接にリンクしており，顧客への働きぶりについて上司から承認されることは，職務遂行そのものの意義を強く感じさせ，自身の働きが有用であったことがわかり，ポジティブな心情を生起させると考えられる。また，職務遂行が直接的に自分の利益にならないとしても，上司から職務遂行を認められることで，間接的に企業活動の一環を担っているという認識を感じさせる効果が期待

でき，その結果として所属組織への貢献感も高まると考えられる。

この意味で，社会的貢献感には，上司との間に交わされる承認活動の結果として得られる，「自己の働きぶりが成功したことの実感であり現れ」としての側面があると言えるだろう。また，社会的貢献感には，真に他者の役に立ちたいという欲求が満たされた状態という側面も，もちろん存在するだろう。しかし，職場という限定された対人関係を前にして，職場内の他者の存在は気になるところであろう。Tedeschi & Norman（1985）の分類からも明らかなように，人は他者からどう見られるかを気にする。職場の他者からの評価を気にしていることの結果として，上司からのポジティブフィードバックがワークモチベーションにつながり，顧客と社会，所属組織といった，2 つの社会的貢献感を高めるとも解釈できるだろう。たとえば，昔の戦において武士の功績に対する殿様からの恩賞が大きな励みになっていたことも端的な例だろう。

一方で，同僚という他者への貢献感も，コールセンターの職務について他者への役立ちを自ら振り返る取り組みから，ワークモチベーションの向上に効果があることが示された。しかし，定型業務について，職務の単調さや上司からのフィードバックを検討した際には，同僚への貢献はワークモチベーションへの関係要因ではなかった。この 2 つの結果の違いは，同僚を意識しやすい状況であるかどうかの違いにあったかもしれない。第 2 章で対象となった定型業務では個人に割り当てられた業務を坦々とこなすことが求められる。一方，第 3 章と第 4 章の調査対象であったコールセンターの業務は，主な業務としての受電型のトラブルシューティングについて，職場内の他者との連携が要された。また，第 3 章では質問項目に上司からのフィードバックについてのものを設けており，上司の存在を意識しやすかったと考えられる。第 4 章では，職場で関わる他者への役立ちを振り返ると，同僚への貢献感が有意に高まっている。これらのことから，定型業務と言えども，社会的貢献感やワークモチベーションに影響する状況について一括りにはし

きれないことがわかる。

結果をふまえると，同僚への貢献経験の振り返りがワークモチベーションの向上に有用であった（第 4 章）ことについては，公式的には企業活動の一環としての顧客対応を行っているが，非公式的には同僚との連携を重んじており，それが職務遂行には不可欠であることを理解していることの表れであると受け取れる。こういった，職場における非公式的な他者との関係についても，職務遂行における重要な行動指標として評価システムに組み入れることを検討することが重要と考えられる。

職場における規範と社会的貢献感

また，他者という個人から，所属組織という大きな枠組みの他者，すなわち自己以外のソトに着目すると，所属組織という社会的集団において，職場における規範という視点をもつことは不可欠である。規範は，職場において明文化されている訳ではないが，メンバー間で暗黙のルールとして共有されており，状況に応じてその効力を集団に及ぼし，集団内メンバーの行動や意思決定に影響する。この規範によって，定型業務のワークモチベーションが決定づけられている可能性について，例えば，顧客や同僚など関係する他者の役に立つ行動をすることが望ましいという規範が存在する場合，関係他者との対人関係を損なうような行動は避けられるべきものと認識されるだろう。この場合，社会的に他者に役立つような行動をすることがその職場に存在する当人にとって重要である。たとえば，救急救助隊（佐々木，1994）や工場の現場（三沢・山口，2003）に関する出勤時刻厳守など従来の職場のルールに関する規範や，人種などの多様性受容規範（Linnehan, Konrad, Reitman, Greenhalgh & London, 2003），職場での情報共有（Constant, Kiesler & Sproull, 1994）そして近年遵守が叫ばれている情報安全に関する規範（森・吉，2018；田中・園田・池田・堀，2016；阪東・市原・宮川・森

山，2015）など，職場ごとに着目されやすい規範が存在すると考えられる。特に，春田・錦織（2014）は，医療専門職の多職種連携についても共通の規範や価値観の涵養の必要性について示唆しており，この知見はほかの多様性のある職場にも応用可能と考えられる。また，社会的規範に関係する要因は個人の志向性（伊藤，1993），性別や年代（箱井・髙木，1987）に関係するなど多くの知見が明らかになっている。他者への貢献がワークモチベーションにつながるメカニズムにおいて，今後社会的規範の観点からも検討していくことが期待される。

総合的な考察：社会的貢献感がどのように定型業務のワークモチベーションにむすびつくか

これまでの議論をまとめ，パス図形式で図 5-1 に示す。

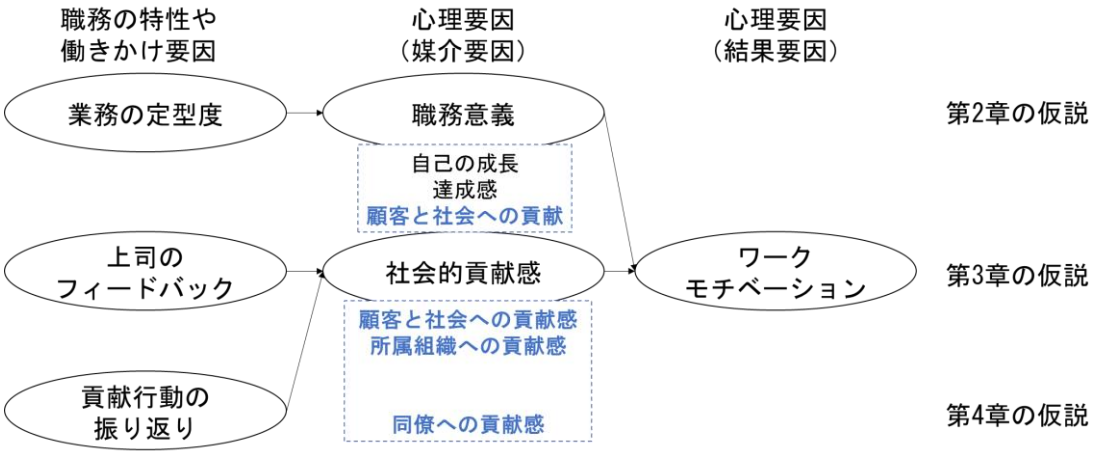


図 5-1　定型業務のワークモチベーションを規定する要因

本研究では，定型業務のワークモチベーション規定因として他者の存在に注目し，その他者への役立ちの認知である社会的貢献感がどのように影響するかについて調査や取組みを行い，ワークモチベーションのあり方に関して，示唆に富む多くの重要な知見が得られた。ここで，再度，定型業務に関する社会的貢献感の役割を考察し，本論文の知見が

もたらす学術的貢献を示す。

ワークモチベーションを規定する要因の中でも，特に本研究で指摘したのは，上司，同僚という他者の存在と上司から受ける承認の効果である。職務遂行において個人が対象とするのは顧客であり，この顧客に対し有用な働きを果たすことが求められる。そのため，その働きぶりを評価する上司からのポジティブフィードバックがワークモチベーションの維持向上に有用である。一方，公式的に評価はされないが，同僚への貢献も，自ら振り返ったときにはワークモチベーションの向上に有用である。

成果や業績の達成を前提としない職務の中でも定型業務においては，職務に感じられる意義に目を向けると，その働きが評価されにくいことから，労働の目的として望ましいとされる自己成長や達成感，他者への役立ちとして顧客と社会への貢献感を充足させることが難しいことにより，ワークモチベーションが抑制されてしまう。一方，顧客対応の職務においては，職務遂行の目的が顧客への働きそのものであることから顧客への貢献感は感じられるものの，現実の職場においてタイミング良く職務遂行についてのポジティブな評価を受けることが難しい状況もある。他者から評価を受けることの難しさを考慮し，自らがその働きを振り返るとき，同僚との協力が必要な職務においては，同僚への役立ちがワークモチベーションを維持向上させる効果を持つ。

このように，個人は，職場において関係する他者との相互作用の中で相互に影響を与え合いながら，ワークモチベーションを生起させたり抑制させたりして変動させていく。本研究の知見は，ワークモチベーションを規定する要因について他者に注目した観点から示した点で，定型業務のワークモチベーションを決定づける要因の解明の一助となる。また，本研究の成果は，事務的作業などの定型的な職務に携わる人々のワークモチベーションについて検討し，従事者一人ひとりが人間として等しく well-being を追求するための糸口となると考えられる。また，

より良く生きるための一つの方法として，広く，働く人たちの well-being に寄与するだろう。

当然のことながら，定型業務のワークモチベーションを規定する要因は，本研究が示した社会的貢献感と，他者から受け自ら与える承認によるのみではないだろう。これらの要因以外にも様々な要因，過程があると考えられる。例えば，他者に役立とうとする行動の典型として「ボランティアの心理」について考えてみよう。災害時においては，多くの個人や企業が被災地で苦しむ人々を救済しようと，物資を送ったり，労働力を供したりしてきた。このときの心理として「出生にゆかりのある土地の人々が」「同じ日本国の仲間が」「地球上でわれわれと同じ人類が」苦しんでいることを察知し，その苦しみに共感する気持ちが関係していると考えられる。また，著名人や有名企業が実名を出して支援することについては，「人助けをすることで（自身の／自社の）名誉となる」「人の苦しみを前にしても助けない冷徹な人物と思われたくない」といった気持ちでもあっただろう。このような，他者を助けようとする心理は災害時に限らず先にも挙げたように，承認欲求，苦しみへの共感と回避，社会的規範，互恵性など，集団における様々な社会心理現象として解釈できる。そのため，「他者の困難に直面した際の自己犠牲的心理」として見過ごされてきた心理もまた，グループ・ダイナミックスの観点から，日常的に生じうる現象として理解できるかもしれない。このことは，職場における労働者のワークモチベーションの心理プロセスを解明するにあたり，大きく寄与するだろう。

現実の個人が有するワークモチベーションに関わる要因は多種多様で複雑であり，その心理プロセスの解明にはさらに多面的な視点から検討する必要がある。しかし，企業活動の大部分として行われる労働者の働きは，職場内外の「他者」の存在があってこそ生じるという点について忘れられがちである。今後も，労働者のワークモチベーションを規定する，意識を他者に向けた要因に関して，さらに詳細な検討が必要と

なるのは間違いないだろう。

本研究の方法論的な限界

本研究においては，他者（上司）からの承認が社会的貢献感を高めワークモチベーションの維持・向上に有効であることが質問紙調査から明らかになった（第 3 章）。しかし，実際に上司からのポジティブフィードバックが行われる頻度は低く（月に一度以下），本研究ではそれについての取り組みがなされなかった。また，定型業務では顧客と社会への貢献ができないことがワークモチベーションの低下につながることが示されたものの，具体的取り組みとして非対人的職務のもとで社会的貢献感についてフィードバックを与える，自ら振り返る効果については検討しておらず，今後は具体的な取り組みを行いその効果を明らかにする必要がある。さらに，他者への役立ちの認識について，性格特性との関連があることも否めない。他者への役立ちを認識するには向社会的な側面に関係するパーソナリティが関連するかもしれず，今後の研究において検討する必要がある。

定型業務のワークモチベーション維持向上を目指した提言

本研究では日本の企業における定型業務を対象としたワークモチベーション規定因について検討するにあたって，関連する要因について調査を行い，そこで得た知見を元に議論を行ってきた。本研究の知見は実践への提言を可能にするものとなっている。上述にあるような制限や今後の課題はあるものの，最後に，より健全で充実感のある労務環境の実現に向け，定型業務のワークモチベーションを維持向上させるべく実践への提言を行う。

（1）定型業務のワークモチベーション維持向上の実現には自己成長，達成感，社会的貢献感の認知が重要

定型業務は，日々の業務を誤ることなく正確に行うことが求められ

るが，できることが当たり前と思われ，職務遂行の成功を誰かが褒めてくれたり承認してくれたりする性質の職務内容ではないことが多い。しかし，人は他者から認められる承認欲求を有し，ほかにも成長欲求や達成欲求，他者への貢献欲求を有していることをふまえると，定型業務においてもその働きの有効性を認知させる取り組みが求められる。また，企業組織において行われる職務は，すべてにおいて意義がある。普段は認知しにくい定型業務の職務意義を明確に認知する取り組みが必要となる。定型業務においても職務遂行による自己成長を具体的に認知するためには，①現在行っている職務が個人にとってどのように役立つのかを再認識すること，②行う職務の内容を棚卸しし，過去の業務，現在行っている業務に加え，今後新たに行う業務について意識化し，自身の成長度合いを確認することが必要である。また，達成感を認知するためには，日々の仕事を振り返り，どこまで何を行えたかについて書き留めるなどの取り組みが有用である。

（2）他者と連携して行う定型業務にはポジティブフィードバックによる社会的貢献感の意識化が重要

他者と連携して行う職務については，上記の取り組みに加えて，③より社会的貢献感を認知できるように，職務遂行において上司からフィードバックを行う取り組み，④職場内の同僚他者への役立ちを振り返る取り組みが有用である。

また，メンバー間で他者への役立ちを報告し合い褒め合う活動は，職場内の社会的貢献感を共有することを可能とし，メンバーが互いにワークモチベーションを維持向上させることについて効果があると考えられる。

これらの取り組みを通じて，定型業務の遂行が自身の成長にとってどのように意義があるのか，他者にとってどのように役に立っているのかを明確に意識化することができるようになる。また，自分以外のメンバーとのやり取りや振り返りの記述による職務意義の認知によって，

個人が客観的に自身の働きの位置づけを知る手立てとなり，職務遂行について過度な満足感やワークモチベーションおよびバーンアウトの状態へ陥ることを回避させ，より良い well-being の状態を保つことができるだろう。

今後の展開

本研究では，定型業務のワークモチベーションの規定因として社会的貢献感を位置づけた。今後，さらに関連する要因について大きく 3 つの観点から検討していくことが望まれる。1 つめは，人が他者のために自身の力を用いて役立てたいという欲求の充足という観点である。第 2 章では，定型業務について，自己成長や達成感など自己に関する要因のほかに，顧客や社会という他者に関する要因が期待されにくいことによりワークモチベーションを抑制していることが示された。この結果は，Super（1957）が示す，人が働く理由としての 3 つの欲求「人間関係」「働くこと」「生計」における他者の存在や，Rosso et al.（2010）が指摘する，職務に意義を感じるための他者への視点についての示唆に関連している。人は本来自らの力をもって他者の役に立ちたいと希望するものの，定型業務では，その働きの効果を強く感じることは難しい。今後は，定型業務について，社会的貢献感を認知する前段階である，他者へ役立ちたいという欲求の時点から，それが充足され社会的貢献感を認知している段階に至るまでに，どのような特性や条件が関係するのかを詳細に検討する必要がある。また，顧客や社会への役立ちといった他者に関する要因を維持向上させるしくみや具体的な取り組みについて，明らかにすることが必要となるだろう。

2 つめとしては，他者への共感性の伝達についてである。第 2 章においては，顧客と社会，加えて第 3 章においては所属組織，第 4 章においては上司・同僚という対象への社会的貢献感がワークモチベーションに関係することが示された。また，定型業務の中でも対人的な職務につ

いては，顧客や社会における自身の役立ちと同じ組織内の上司・同僚への役立ちが感じられることがワークモチベーションの維持・向上に影響しており，多様な対象への共感を行っていることが推測される。今後は，定型業務のワークモチベーションに関係する要因として，職務遂行における共感性の程度についての測定も必要であるだろう。

3つ目として，間接互恵（Nowak & Sigmund, 1998a, b）を含む社会的規範の可能性が考えられる。職場という社会においては，そもそも他者との関わりが直接的もしくは間接的に存在する。「情けは人のためならず」の原理が，職場内外の他者への役立ちについても働いており，顧客への役立ちは自身の評価を高めるのみならず，まわり回って企業全体の評判を高めることにもつながることが期待される。第2章と第3章においては顧客と社会，所属組織，同僚を，第4章においては上司，同僚，顧客について対象とし，それぞれワークモチベーションにどのように関係するかについて検討した。その結果，定型業務においては顧客と社会に対しての貢献ができないことがワークモチベーションを低下させることを明らかにした。第3章においては，上司からのポジティブフィードバックによって顧客と社会への貢献感，所属組織への貢献感が高められ，ワークモチベーションにつながることが示された。第4章においては，他者への役立ちを振り返ることにより上司・同僚への貢献感が高まり，ワークモチベーションの向上に関連することが示唆された。本研究の結果からは様々な他者がワークモチベーションに関連していることが示されており，これら他者との関わりの中における社会的規範を意識した取り組みも重要となるだろう。

また，本研究がこれまで対象としてきた対人的な定型業務のように，マニュアル通りに行うことが期待されてもマニュアル通りにいかない職務については，マニュアルと現実とのジレンマが生じると考えられる。このジレンマにどのように対処する行動がワークモチベーションを維持向上させるのかについても明らかにする必要がある。これに関

連して仕事の特性に注目すると，職務へのアプローチとして定型業務そのものへの働きかけの有用性が挙げられる。たとえばジョブ・クラフティングの取組みのように，職務の内容そのものを捉え直し，定型業務度の認知を引き下げることがワークモチベーションの維持向上につながるとも考えられる。また，突発的事態に対応すべく人的支援の配置や，適切な対応に対する他者からの労いを行っていくことが重要である。

一方，他者への役立ちの認識は，職務に習熟していない新人層では高くなりにくい。この，役に立てない感覚から役に立てる感覚へ変化するきっかけはどこにあるのか，どのような職場環境が必要であるのかについて，社会的貢献感に関連すると考えられる有能感や共感性との関係もふまえて，今後実証的に探っていく。また，特性的な観点から検討すると，どのような性格特性が社会的貢献感の認知に通じるのかについて明らかにしていく。さらに，数十年にわたる職業人生において，自己目的的な志向から社会的に貢献しようとする志向へと，何をきっかけにしてどのように変わっていくのか，追跡調査の手法を用いた経時的な観点からも検討していくことが望まれる。

引用文献

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). San Diego: Academic Press.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Algoe, S. B. (2012). Find, remind, and bind: The functions of gratitude in everyday relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, **6**, 455-469.

安宅 和人・山口 高平・山本 勲（2018）. サイエンスアゴラ 2017 トークセッション 人工知能（AI）との共生: 人間の仕事はどう変化していくのか　情報管理, **60**, 865-881.

有吉美恵・池田　浩・縄田健悟・山口裕幸（2018）. 定型業務がワークモチベーションを抑制させる心理プロセス：職務意義の媒介効果　実験社会心理学研究, **53**, 53-61.

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, **72**, 57-75.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, **20**, 265-269.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, **22**, 309-328.

阪東 哲也・市原 靖士・宮川 洋一・森山 潤（2015）. 大学生の情報の安全な利用に関する情報モラル意識形成に対する社会的自己制御の影響　教育情報研究, **31**, 23-30.

Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman & Co.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, **84**, 191-215.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied*

Psychology, **87**, 43-51.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of *Personality and Social Psychology*, **51**, 1173-1182.

Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H., & Sharp, H. (2008). Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and software technology*, **50**, 860-878.

Boring, E. G. (1943). The Subcommittee on a textbook of military psychology. *Psychological Bulletin*, **40**, 60-63.

Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F., & Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: an employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, **5**, 87-104.

Chandler, D., & Kapelner, A. (2013). Breaking monotony with meaning: Motivation in crowdsourcing markets. *Journal of Economic Behavior & Organization*, **90**, 123-133.

Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, **27**, 313-322.

Clark, H. B., Northrop, J. T., & Barkshire, C. T. (1988). The effects of contingent thank-you notes on case managers′ visiting residential clients. *Education and Treatment of Children*, 45-51.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of organizational justice*, **1**, 3-58.

Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information systems research*, **5**, 400-421.

Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and

effect. *Journal of public administration research and theory*, **7**, 499-518.

Crocker, J., & Wolfe, C. T. (2001) Contingencies of self-worth. *Psychological review*, **108**, 593-623.

Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: a new look at an old problem. *Human factors*, **58**, 279-300.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation.* NY: Plenum.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, **74**, 580-590.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. New York: University Rochester Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1990). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, **38**, 237-288.

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003b). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, **88**, 741-749.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 499-512.

Dillard, J. F. (1979). Applicability of an occupational goal-expectancy model in professional accounting organizations. *Decision Sciences*, **10** 161-176.

Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 860-868.

Edwards, D. J., Yang, J., Wright, B. C., & Love, P. E. D. (2007). Establishing the link between plant operator performance and personal motivation. *Journal of Engineering, Design and*

Technology, **5**, 173-187.

江口 圭一・戸梶 亜紀彦（2009）．労働価値観測定尺度（短縮版）の開発　実験社会心理学研究, **49**, 84-92.

江口 圭一・戸梶 亜紀彦（2005）．労働価値観測定尺度開発のための展望　広島大学マネジメント研究, **5**, 147-152.

江口 圭一・戸梶 亜紀彦（2004）．ストレス研究の歴史的概観：労働ストレス研究の新しい視点を目指して　広島大学マネジメント研究, **4**, 195-208.

Eisenberg, N. (1986). *Altruistic cognition, emotion, and behavior*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eisenberg, N. (1982). The development of reasoning regarding prosocial behavior. In *The development of prosocial behavior*, 219-249.

Eisenberg, N. H. (1977). *The development of prosocial moral judgment and its correlates* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).

Eisenberg N., Fades, R. A., & Spinrad, T. L. (2006) Prosocial Development. In W. Damon & R. H. Lerner (Editors-in-Chief), & N. Eisenberg (Vol. Ed.), *Handbook of child psychology*. 6th ed. Vol. 3, *Social, emotional, and personality development*. New York: Wiley. pp. 646-718.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, **87**, 565-573.

Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of personality and social psychology*, **84**, 377-389.

Evers, A. T., van der Heijden, B. I., Kreijns, K., & Vermeulen, M. (2016). Job demands, job resources, and flexible competence: the mediating role of teachers' professional development at work. *Journal of Career Development*, **43**, 227-243.

Fay, D., & Frese, M. (2000). 15 Self-starting behavior at work: Toward a Theory of personal initiative. In J. Heckhausen (Ed.), *Motivational psychology of human development*, **131**, (pp.307-324). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Illinois: Row Peterson.

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta‐analysis. *Personnel psychology*, **40**, 287-322.

Fu, F. Q., Richards, K. A., & Jones, E. (2009). The motivation hub: Effects of goal setting and self-efficacy on effort and new product sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **29**, 277-292.

藤野 秀則・堀下 智子・園田 智之・山口 裕幸（2011）．5 働きがいと誇りの持てる業務のあり方に関する研究-運転士の働きがいの調査　あんけん: 研究成果レポート, **4**, 36-42.

Futrell, C., Parasuraman, A., & Sager, J. (1983). Sales force evaluation with expectancy theory. *Industrial Marketing Management*, **12**, 125-129.

Gatling, A., Kim, J., & Milliman, J. (2016). The relationship between workplace spirituality and hospitality supervisors' work attitudes: A self-determination theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **28**, 471-489.

Goldman, M., Seever, M., & Seever, M. (1982). Social labeling and the foot-in-the-door effect. *The Journal of Social Psychology*, **117**, 19-23.

Grant, A., & Dutton, J. (2012). Beneficiary or benefactor: Are people more prosocial when they reflect on receiving or giving?. *Psychological Science*, **23,** 1033-1039.

Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, **98**, 946-955.

Grant, A., & Palmer, S. (2002). *Coaching Psychology*. Workshop and meeting held at the Annual Conference of the Division of Counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay, 18 May.

Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down… or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, **95**, 108-121.

Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of organizational behavior*, **22**, 537-550.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, **8**, 263-276.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, **55**, 259-286.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, **16**, 250-279.

Haddon, L., & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: an annotated review. *International Journal of Human Resource Management*, **5**, 193-223.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, **22**, 224-241.

箱井 英寿・高木 修（1987）．援助規範意識の性別，年代，および，世代間の比較　社会心理学研究, **3**, 39-47.

春田 淳志・錦織 宏（2014）．I 医療専門職の多職種連携に関する理論について　医学教育, **45**, 121-134.

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Pub.

Hirschfeld, R. R., Schmitt, L. P., & Bedeian, A. G. (2002). Job-content perceptions, performance–reward expectancies, and absenteeism among low-wage public-sector clerical employees. *Journal of Business and Psychology*, **16**, 553-564.

Hoffman, M. L. (2001). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge: Cambridge University Press.

堀江 常稔・犬塚 篤・井川 康夫（2009）．内発的モチベーションの知識創造行動への効果　技術と経済, **504**, 67-72.

堀田 和司・奥野 純子・戸村 成男・柳 久子（2009）．介護老人保健施設に勤務する介護職員の 「仕事へのモチベーション」 を促進する要因　日本公衆衛生雑誌, **56**, 863-874.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 1332-1356.

池田 浩・森永 雄太 （2017）．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**, 171-186.

石川 邦子（2011）．コールセンターにおける感情労働的行動尺度の作成　産業カウンセリング研究, **13**, 1-11.

伊藤 美奈子（1993）．個人志向性・社会志向性尺度の作成及び信頼性・妥当性の検討　心理学研究, **64**, 115-122.

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, **102**, 338-355.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job control, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285–308.

菊池 章夫（2014）．思いやりと共感――本当の思いやりはあるのか　髙木 修・竹村 和

久（編）　思いやりはどこから来るの？――利他性の心理と行動（pp.82-102）　誠信書房

King, L. A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **27**, 798-807.

厚生労働省（2013）．平成 25 年雇用動向調査結果の概況 厚生労働省　Retrieved from http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/14-2/index.html（2016 年 7 月 25 日）

厚生労働省（2015）．正社員転換・待遇改善に向けた取組 厚生労働省　Retrieved from http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/（2016 年 8 月 2 日）

Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. California: Sage.

Latham, G. P., & Kinne, S. B. (1974). Improving job performance through training in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 187-191.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, **56**, 485-516.

Linnehan, F., Konrad, A. M., Reitman, F., Greenhalgh, A., & London, M. (2003). Behavioral goals for a diverse organization: The effects of attitudes, social norms, and racial identity for Asian Americans and Whites. *Journal of Applied Social Psychology*, **33**, 1331-1359.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, **29**, 388-403.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, **57**, 705-717.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. New Jersey: Prentice-Hall.

Lyons, B. J. & Scott, B. A. (2012). Integrating social exchange and affective explanations for the receipt of help and harm: A social network approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **117**, 66-79.

Lyubomirsky, S., Sousa, L., & Dickerhoof, R. (2006). The costs and benefits of writing, talking, and thinking about life's triumphs and defeats. *Journal of personality and social psychology*, **90**, 692-708.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: The role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, **4**, 1-17.

McClelland, D. C. (1961). *The achievement society*. Princenton, NJ: Van Nostrand.

三沢 良・山口 裕幸（2003）. 集団規範の実効性に関する研究: 出勤時刻に関する集団規範と実際の出勤行動傾向　九州大学心理学研究, **4**, 223-231.

Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in organizational behavior*, **19**, 57-150.

森 規光・吉 佳宜（2018）. 中国最新法律事情 (218) 情報安全技術 個人情報安全規範 国際商事法務, **46**, 553-556.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, **67**, 40-53.

野村総合研究所（2015）. 日本の労働人口の 49%が人工知能やロボット等で代替可能に ――601 種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算――　Retrieved from　https://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx (2018 年 4 月 25 日)

Newton, J. M., Kelly, C. M., Kremser, A. K., Jolly, B., & Billett, S. (2009). The motivations to nurse: an exploration of factors amongst undergraduate students, registered nurses and nurse managers. *Journal of Nursing Management*, **17**, 392-400.

Nowak, M. A., & Sigmund, K. (1998a). Evolution of indirect reciprocity by image scoring. *Nature*, **393**, 573-577.

Nowak, M. A., & Sigmund, K. (1998b). The dynamics of indirect reciprocity. *Journal of theoretical Biology*, **194**, 561-574.

太田 肇（2011）．承認とモチベーション: 実証されたその効果　同文舘出版.

太田 清（2006）．非正規雇用と労働所得格差　日本労働研究雑誌, **557**, 41-52.

Ozaki, K., Motohashi, Y., Kaneko, Y., & Fujita, K. (2012). Association between psychological distress and a sense of contribution to society in the workplace. *BMC public health*, **12**, 253-259.

小笹 芳央（2008）．モチベーション・マネジメント 最強の組織を創り出す，戦略的「やる気」の高め方　PHP 研究所.

Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. *Motivation in public management: The call of public service*, 268-293. Oxford University Press on Demand.

Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self‐efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of organizational behavior*, **23**, 215-235.

Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, **56**, 365-392.

Pennington, L. A., & Case, H. W. (1942). A course in military psychology. *Psychological Bulletin*, **39**, 377-380.

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology

Press.

Pitkala, K. H., Laakkonen, M. L., Strandberg, T. E., & Tilvis, R. S. (2004). Positive life orientation as a predictor of 10-year outcome in an aged population. *Journal of clinical epidemiology*, **57**, 409-414.

Pratt, C. C. (1941). Military psychology. *Psychological Bulletin*, **38**, 311-312.

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berret-Koehler.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, **5**, 52-63.

Rayner, J., Reimers, V., & Chao, C. W. (2018). Testing an International Measure of Public Service Motivation: Is There Really a Bright or Dark Side?. *Australian Journal of Public Administration*, **77**, 87-101.

Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, **32**, 117-130.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 698-714.

Rind, B., & Bordia, P. (1995). Effect of Server's “Thank You” and Personalization on Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, **25**, 745-751.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*,**30**, 91-127.

Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). Bargainers as individuals. *The social psychology of*

bargaining and negotiation, 157-196.

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **123**, 159-185.

佐々木　薫（1994）．欠勤及び遅刻に関する職場規範の研究: 都市消防の事例研究　関西学院大学社会学部紀要, **71**, 45-68.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Netherlands: Springer.

Schroeder, J., & Fishbach, A. (2015). How to motivate yourself and others? Intended and unintended consequences. *Research in Organizational Behavior*, **35**, 123-141.

Schwartz, S. H. & Howard, J. A. (1984) Internalized values as motivators of altruism. In E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski & J. Reykowski (Eds.), *Development and maintenance of prosocial behavior*. New York: Plenum Press, pp. 229-255.

Seibokaite, L., & Endriulaitiene, A. (2012). The role of personality traits, work motivation and organizational safety climate in risky occupational performance of professional drivers. *Baltic Journal of Management*, **7**, 103-118.

繁桝 江里（2014）．ダメ出しの力　中公新書

島津 明人（2010）. 職業性ストレスとワーク· エンゲイジメント　ストレス科学研究, **25**, 1-6.

島貫 智行（2007）．派遣労働者の人事管理と労働意欲　日本労働研究雑誌, **566**, 17-36.

清水 裕士（2016）．フリーの統計分析ソフト HAD：機能の紹介と統計学習・教育，研究実践における利用方法の提案　メディア・情報・コミュニケーション研究，**1**,

59-73.

下村 英雄・堀　洋元（2003）．職業威信と安全性拡充のための社会心理学的装置の検討 社会技術研究論文集, **1**, 258-267.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. Sociological Methodology, **13**, 290-312.

Solomon, P., Brown, M., & Jones, M. R. (1944). Neuropsychiatry in the US marine corps women's reserve: II. An analysis of motivations for entering military service. *American Journal of Orthopsychiatry*, **14**, 406-410.

総 務 省（2017）．AI ネットワーク社会推進会議 総務省 Retrieved from http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/ai_network/index.html (2018 年 5 月 7 日)

Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development*. New York: HarperCollins.

Takeuchi, R., Yun, S., & Wong, K. F. E. (2011). Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange qualities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **115**, 226-237.

田中 孝治・園田 未来・池田 満・堀 雅洋（2016）．情報モラル行動における知識と行動の不一致に関する心理実験的検討　日本教育工学会論文誌, **40**, 153-164.

田尾 雅夫（1993）．モチベーション入門 日本経済新聞社.

田尾 雅夫（1978）. 仕事の特性とワークモチヴェーション　実験社会心理学研究, **18**, 1-9.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York and London, Harper & brothers.

Taylor, I. M., Ntoumanis, N., & Standage, M. (2008). A self-determination theory approach to understanding the antecedents of teachers' motivational strategies in physical

education. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, **30**, 75-94.

Tedeschi, J. T. & Norman, N. (1985). Social power, self-presentation, and the self. In B. R. Schlenker (Ed.), *The self and social life* (pp. 293-322). New York: McGraw-Hill.

Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, **9**, 1-18.

Tsai, C. J. (2016). Boredom at work and job monotony: An exploratory case study within the catering sector. *Human Resource Development Quarterly*, **27**, 207-236.

Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, **81**, 575-586.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, **20**, 60-83.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, **66**, 297-333.

Wong, A., Tjosvold, D., & Yu, Z. Y. (2005). Organizational partnerships in China: self-interest, goal interdependence, and opportunism. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 782-791.

山本 勲（2011）．非正規労働者の希望と現実――不本意型非正規雇用の実態―― 鶴 光太郎・樋口 美雄・水町 勇一郎（編） 非正規雇用改革 日本評論社, 93-120.

Yearta, S. K., Maitlis, S., & Briner, R. B. (1995). An exploratory study of goal setting in theory and practice: A motivational technique that works?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **68**, 237-252.

付録

第2章　使用変数詳細

質問１．あなたが行っているお仕事の特徴について，下の文章を読み，1～5までの当てはまると思う数字に１つ○をつけてください。	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	とてもあてはまる
1 私の毎日の仕事は単調である	1	2	3	4	5
2 職場で取り組む課題は，常に安定している	1	2	3	4	5
3 職場で取り組む課題は，時々変化することがある	1	2	3	4	5
4 一日の中で，単調作業をしている割合が高い	1	2	3	4	5
5 一日の中で，変化のある内容の仕事をする割合が高い	1	2	3	4	5
6 一ヶ月を通して，変化のない仕事をしている	1	2	3	4	5

質問2．あなたが現在のお仕事を行う上で期待できることについて，下の文章を読み，1～5までの当てはまると思う数字に１つ○をつけてください。	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	とてもあてはまる
7 同僚の役に立てる	1	2	3	4	5
8 同僚を援助できる	1	2	3	4	5
9 同僚の役に立つ人間になれる	1	2	3	4	5
10 自分の知識や技能について，他の人々からほめられる	1	2	3	4	5
11 多くの人から注目され，尊敬を得られる	1	2	3	4	5
12 他の人々から注目される	1	2	3	4	5
13 自分の働きが顧客（仕事相手）の助けになる	1	2	3	4	5
14 顧客（仕事相手）のために働ける	1	2	3	4	5
15 顧客（仕事相手）の幸福と心の安定のために働ける	1	2	3	4	5
16 自分自身，成長できる	1	2	3	4	5
17 人間として成長できる	1	2	3	4	5
18 自分自身の能力を開発できる	1	2	3	4	5
19 よい生活のため十分な賃金を得られる	1	2	3	4	5
20 多くの収入を得られる	1	2	3	4	5
21 人並みの生活ができるくらいの収入を得られる	1	2	3	4	5
22 自分の持っている力を出し切れる	1	2	3	4	5
23 「精いっぱい働いた」という感じを持てる	1	2	3	4	5
24 仕事において何かをやりとげたという感じを持てる	1	2	3	4	5
25 所属する組織に自分を捧げられる	1	2	3	4	5
26 所属する組織のために力を尽くしていると実感できる	1	2	3	4	5
27 仕事を通して所属する組織へ貢献できる	1	2	3	4	5

質問3．お仕事と職場に関するあなたの考えについて，
下の文章を読み，1〜5までの当てはまると思う数字に１つ○をつけてください。

		全くあてはまらない		あまりあてはまらない		どちらともいえない		ややあてはまる		とてもあてはまる
28	現在の仕事から達成感を得ている	1	−	2	−	3	−	4	−	5
29	現在の仕事はおもしろく今後も続けていきたい	1	−	2	−	3	−	4	−	5
30	いつも忙しく仕事ができることは良いことだ	1	−	2	−	3	−	4	−	5
31	仕事で挑戦してみたいことは自信を持って明瞭に話せる	1	−	2	−	3	−	4	−	5
32	給与・賞与が変わらなくても今後さらに新しい仕事に取り組みたい	1	−	2	−	3	−	4	−	5

これで質問は終わりです。お忙しい中ご協力頂きまして，誠にありがとうございました。
調査へのご意見・ご感想などありましたら，以下にご自由にお書きください。

（　　）

第3章　使用変数詳細

あなたご自身に関してお答えください。（該当するものに〇をつけてください）

個人情報同意取得確認　　（同意する　・　同意しない）

所属運用部　（　　）

氏名（　　）　　性別（男性・女性）

年齢（　　）歳　※お差しつかえなければ、お答えください。

勤続年月（　　）年（　　）か月

質問1．次の出来事が今の仕事の中でどのくらいあるかお答えください。 下の文章を読み、1～5までの当てはまると思う数字に１つ〇をつけてください。	まったくない	月に一度	週に一度	二週に、三度	毎日
1　上司から感謝される	1	2	3	4	5
2　上司から褒められる	1	2	3	4	5
3　上司から怒られる	1	2	3	4	5
4　上司から叱られる	1	2	3	4	5

質問２．下記には、仕事を通して実現できる事柄が示されています。現在あなたはコールセンターの業務を通して、下記の項目の内容をどの程度満たしているとお考えですか。 下の文章を読み、1～5までの当てはまると思う数字に１つ〇をつけてください。	全く満たしていない	あまり満たしていない	少し満たしている	ある程度満たしている	非常に満たしている
5　同僚の役に立てる	1	2	3	4	5
6　同僚を援助できる	1	2	3	4	5
7　同僚の役に立つ人間になれる	1	2	3	4	5
8　自分の働きが顧客の助けになる	1	2	3	4	5
9　顧客のために働ける	1	2	3	4	5
10　顧客の幸福と心の安定のために働ける	1	2	3	4	5
11　所属する組織に自分を捧げられる	1	2	3	4	5
12　所属する組織のために力を尽くしていると実感できる	1	2	3	4	5
13　仕事を通して所属する組織へ貢献できる	1	2	3	4	5

質問3．今の職場でのあなたの様子についてお答えください。 下の文章を読み、1～5までの当てはまると思う数字に１つ〇をつけてください。					
	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらとも当てはまる	あてはまる	完全に当てはまる
14 私は、自分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	1	2	3	4	5
15 私は、自分に与えられた職務を完了することに大きな意義を感じて、職務に従事している	1	2	3	4	5
16 私は、自分の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる	1	2	3	4	5

質問４．あなたは接客場面において次のような行動をすることがありますか。 下の文章を読み、1～5までの当てはまると思う数字に１つ〇をつけてください。					
	まったくない	ほとんどない	たまにある	ときにある	よくある
17 お客様が何を望んでいるのか、考えて応答することがある	1	2	3	4	5
18 お客様の立場に立って、応答することがある	1	2	3	4	5
19 お客様の気持ちを察するように心がけている	1	2	3	4	5
20 お客様の口調や声のトーンに常に気を使っている	1	2	3	4	5

最後に、ご意見やご感想などありましたら、自由にお書きください。

（　　）

第4章　使用変数詳細

あなたご自身に関してお答えください。（該当するものに〇をつけてください）

個人情報同意取得確認　　（同意する　・　同意しない）

所属部門　（　　）

社員番号（　　）　　性別（男性・女性）

年齢（　　）歳　※お差しつかえなければ、お答えください。

勤続年月（　　）年（　　）か月

質問1．現在あなたはコールセンターの業務を通して、下記の項目の内容をどの程度満たしているとお考えですか。
下の文章を読み、1～5までの当てはまると思う数字に１つ〇をつけてください。

		全く満たしていない		あまり満たしていない		少し満たしている		ある程度満たしている		非常に満たしている
1	上司（役席）の役に立てる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
2	上司（役席）の助けになる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
3	上司（役席）の力になる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
4	同僚（先輩・同期・後輩）の役に立てる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
5	同僚（先輩・同期・後輩）の助けになる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
6	同僚（先輩・同期・後輩）の力になれる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
7	お客様の役に立てる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
8	お客様の助けになれる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
9	お客様の力になれる	1	－	2	－	3	－	4	－	5

質問2．今の職場でのあなたの様子についてお答えください。
下の文章を読み、1～5までの当てはまると思う数字に１つ〇をつけてください。

		全く当てはまらない		あまり当てはまらない		少し当てはまる		ある程度当てはまる		非常に当てはまる
10	私は、自分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	1	－	2	－	3	－	4	－	5
11	私は、自分に与えられた職務を完了することに大きな意義を感じて、職務に従事している	1	－	2	－	3	－	4	－	5
12	私は、自分の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
13	私は、どうすれば同僚以上に成果（業績や評価）を挙げることができるかを理解している	1	－	2	－	3	－	4	－	5
14	同僚よりも優れた成果（業績、評価）をあげることは、今の私にとって大きな喜びである	1	－	2	－	3	－	4	－	5
15	私は、同僚よりも優れた成果（業績、評価）を得るまで、決して諦めずに職務に取り組み続けている	1	－	2	－	3	－	4	－	5
16	私は、どうすれば同僚や上司とこれまで以上に質の高い協力ができるかについて考えている	1	－	2	－	3	－	4	－	5
17	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	1	－	2	－	3	－	4	－	5
18	私は、同僚や上司と今以上に互いに協力し合えるように継続的に取り組んでいる	1	－	2	－	3	－	4	－	5
19	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	1	－	2	－	3	－	4	－	5
20	私は、仕事で新しい知識や技能を身につけることが大好きだ	1	－	2	－	3	－	4	－	5

最後に、ご意見やご感想などありましたら、自由にお書きください。

（　　）

謝辞

本研究を進めるにあたり終始あたたかいご指導と激励を賜りました九州大学大学院人間環境学研究院 山口 裕幸教授に心から感謝の意を表します。九州大学大学院人間環境学研究院 池田 浩准教授には研究に関して多大なるご指導をいただきました。深く感謝いたします。

九州大学大学院人間環境学研究院 中村 知靖教授には統計手法についてご教授いただきました。深く感謝いたします。
福岡大学人文学部 縄田 健悟先生には，研究に向かう姿勢や研究に関する困難克服のための具体的な方策までていねいに教えていただきました。心から感謝申し上げます。

修士課程，博士課程において，私の研究をご理解いただき調査にご協力くださいました大学，企業の皆様に深くお礼申し上げます。

研究内容について多くのご意見をくださり，私の研究生活を助けてくださいました研究室の皆様には深く感謝しております。

最後に，これまで私をあたたかく応援してくれた両親，私を明るく励まし続けてくれた夫 正喜，息子 慧一郎に心から感謝します。