

社会心理学会第57回公開シンポジウム
「モチベーションはポジティブな人生を築く」

感動体験を応用したワーク・ モチベーションの効果的向上について

東洋大学 社会学部
戸梶亜紀彦

研究の背景1

- 若者の早期離職者の高止まり(七五三現象)

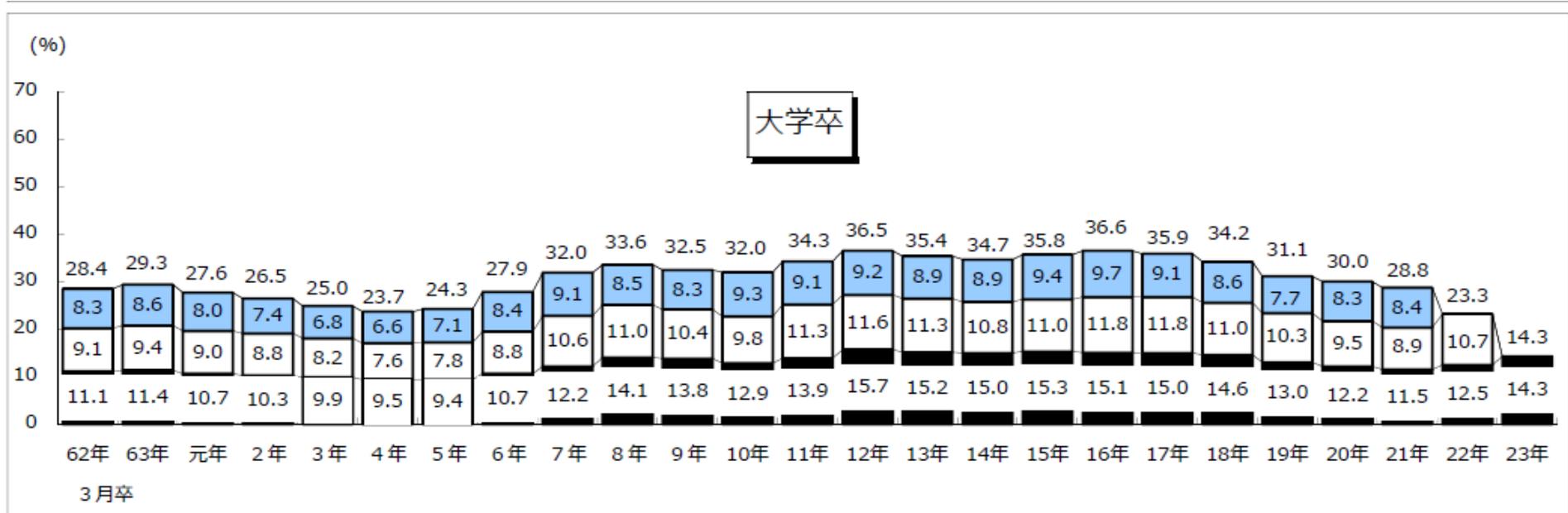


図1 新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移
(厚生労働省HPより転載)

研究の背景2

○離職の影響

- 個人レベル

 - 職業能力開発の可能性の制限

 - 労働意欲の減退

 - 生活の不安定化

- 企業レベル

 - 人材育成・人材確保におけるコスト増大

- 社会レベル

 - 生産性の低下、経済成長の鈍化

国が実施してきた対策

- 学校でのインターンシップ制の導入
- キャリア意識を高めるグループ・カウンセリング
- 企業が求める人材情報の開示

厚生労働省(2002)より

国の対策の目指すことは...

- 職場の雰囲気や仕事内容の事前体験
- 個人の職業イメージの形成支援
- 希望企業の人材告知による適性の確認



早期の就職準備、リアリティ・ショックの低減



適応促進（職場での不適応が原因？）

そこで...

- 一般的に、人が何かを継続して行うには、その活動に対する動機づけが必要とされる。



若者の早期離職には、動機づけが高まらないことが関連しているのではないか？

仕事に関する動機づけ研究

- Vroom(1964) 期待理論
- Herzberg(1966) 動機づけ要因
- Hackman & Oldham(1976) 職務特性モデル
- Locke and Latham (1984) 目標設定理論
等々

職場での感動体験が職務動機づけに及ぼす効果 (挑戦的萌芽研究:2008~2009年度)

○職場における動機づけを高めた体験のうち、
特に印象に残っているもの・感動的だったもの
について(インタビュー調査)

- 「ソーシャル・サポート」
- 「職務上での達成」
- 「パフォーマンスに対する評価」
- 「職務の自覚(個人レベル)」
- 「職務の意味理解(組織レベル)」

職場での感動体験が職務動機づけに及ぼす効果 (挑戦的萌芽研究:2008~2009年度)

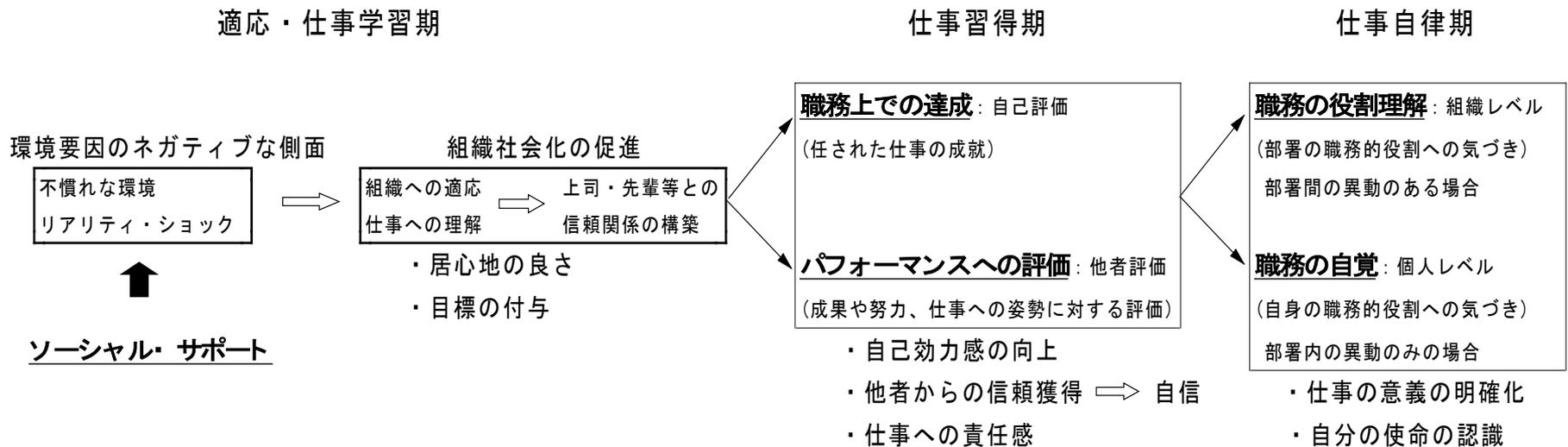
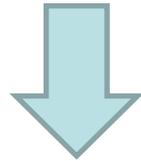


Fig. 1 入社後の職業発達に5つの要因を加えたモデル (戸梶, 2010aを一部改変)

職場での感動体験が職務動機づけに及ぼす効果 (挑戦的萌芽研究:2008~2009年度)

○想起された印象的な体験を一般的な出来事に落とし込み、それを項目とした調査票を作成して、動機づけを高める効果があるかどうかについて検討(インターネット調査)



概ね、すべての項目で動機づけを高めるという評価がなされた(但し、例外項目もあった)

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○新たな問題の発見

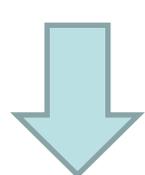
職場において同様の体験をしたとしても、誰もが仕事への動機づけを必ずしも高めない？

- ・分散の大きい項目
- ・他より平均点の低い項目

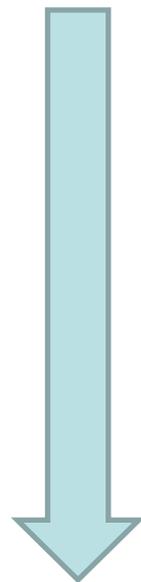
などの存在

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

- 効果の違い、個人差：認知的評価の違い



通常



感動的体験と捉える条件の不足！

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

- 感動体験による動機づけ向上の効果
（中西, 2007; 戸梶, 2004, 2005, 2006）など
- 感動体験に必要な要因（戸梶, 2001）
自分自身の体験（直接体験）の場合
 - ①体験前（－）と体験後（＋）のギャップ
（状況の変化、感情の変化）
 - ②事象への関与度（コミットメント）の強度

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

- 先の要因に加えて...（挑戦的萌芽研究より）

③原因帰属の仕方によっても変化する

感動の大きさ：外的帰属 < 内的帰属

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

• インタビュー調査

調査対象者: 国内を地域ブロックに分け、その主要都市で就労する21～55歳の多様な職種の社会人33名を対象に深層面接をおこなった。

調査内容: 5つのカテゴリーの動機づけ向上体験を想起させ、①体験の内容、②体験前後の経緯、③動機づけ向上／不変の理由、④感動体験と有無とその理由、⑤仕事に対して起きた変化とその理由、⑥体験の個人的な意味や意義、および個人属性であった。

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

- インターネット調査1

調査対象者: 社会人600名（学生や主婦を除く、正社員、派遣・契約社員のうち、就職3年未満と3年以上各200名、アルバイト・パート社員200名）に対して調査を実施した。年齢範囲は、若年層の就労に関する白書類の統計にあわせて18～34歳とした。

調査内容: 5つのカテゴリーの動機づけ向上体験がより感動的となるための条件について検討するため、自由記述により回答を求めた。

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○「職務上の達成」に関する結果

・目標やノルマの重要性

先行要因として、社会人としての自覚、自己成長動機、仕事や組織へのコミットメントが必要

・達成感を感じる内容の性別による傾向

男性：目標を上回る

女性：ミスがない、納期を守る

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○「パフォーマンスに対する評価」に関する結果

- ・上司・先輩：仕事に対する姿勢（女性）および仕事の成果（男性）についての評価
- ・顧客：信頼獲得や感謝という形での評価



多様な職種があることや経験年数の浅い者にとっては、基準のクリアに関する目安

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○「ソーシャル・サポート」に関する結果

- ・失敗やミスをしたとき
- ・行き詰まったとき、困ったとき



心理的負債や返報性による動機づけ向上

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○「職務の自覚（個人レベル）」に関する結果

- ・ミスをして周囲に迷惑をかけたとき

申し訳ないでは済まないミスによる影響の大きさから事の重大さを知り、責任の大きさを実感

- ・仕事を任されたとき

仕事における何らかの自立を意味するため、自ずと責任感が芽生える（特に、接客・応対）

※特にない・分からない

3年未満の男性社員で2割以上（女性は4%弱）

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○「職務の意味理解（組織レベル）」に関する結果

- ・他部署との連携や部署異動

他部署の果たす役割を知ること、所属部署の役割を改めて自覚

- ・他は仕事への責任を自覚した場合とほぼ同様
部署間でなく部署内での役割と捉える

※特になし・分からないとの回答が全属性とも2割以上
役割の自覚に至っていない

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

- インターネット調査2

調査対象者:47都道府県に住む18～34歳の正社員、派遣・契約社員（以上については入社して3年未満の者および3年以上の者）を各100名、アルバイト・パート社員（学生や主婦を除く）を100名、計500名に調査を依頼した。

調査内容:仕事に対する認知や行動への影響要因を測定するための労働価値観測定尺度の短縮版（江口・戸梶, 2009）、これまでの調査から得られた動機づけ向上体験を項目として用い、重要度について尋ねた。

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○労働価値観の分析結果

- ・因子分析の結果から、若年層は所属組織・同僚への貢献、および自己の成長・達成をそれぞれ類似したものと捉えていた。



自己と会社（組織）という二分法的な捉え方

- ・経済的報酬因子：女性＞男性

生活手段としての仕事観が強い傾向

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上体験の効果の分析結果1

- ・「上司・先輩からの評価」「上司・先輩からの扱い」「励ましや援助」に関しては、女性で有意に動機づけを高める効果がある。



女性：承認や配慮に関連した関わりが重要

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上体験の効果の分析結果2

- ・「自身の責任や役割の自覚」に関しては、職場での信頼を得ることや自分の業務が他の仕事に影響を及ぼすことを意識しやすい者ほど動機づけ向上効果がある。また、女性は男性よりも仕事の戦力になっていると実感できるほど動機づけの効果がある。



責任感が芽生えている者ほど動機づけが高まる
女性は職場で必要とされるほど動機づけが高まる

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上体験の効果の分析結果3

- ・「上司や先輩からの評価」に関しては、雇用形態の違いにかかわらず、ほぼ同等の動機づけ向上効果があると考えられ、特に女性においてその効果が認められた。一方、「顧客からの評価」においても動機づけ向上効果が認められたが、性差はなかった。



評価：動機づけ向上効果がある

女性：上司・先輩という内部での評価の方が効果的

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上体験の効果の分析結果4

- ・「上司・先輩からの扱い」では、上司や先輩からの気遣いが、雇用形態や性別にかかわらず、誰もが動機づけ向上に必要とする。
- ・「自らが達成したこと」も同様の効果がある。

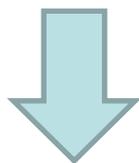


上下関係：上からの気遣いや配慮が重要
達成：結果の成否が分かることが重要

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上体験の効果の分析結果5

- ・「ソーシャル・サポート」は、雇用形態の違いにかかわらず、女性の方が男性よりも動機づけ向上において有意に高い効果



サポート：全般的に効果あり（特に女性）

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上体験の効果の分析結果6

- ・「職場での役割・責任の自覚」では、正社員は責任や役割を自覚することで動機づけ向上
- ・女性は、休むことで仕事が滞ることを自分の存在意義ではなく、自分の責任としてマイナスに受け止める



責任・役割の自覚：動機づけとして作用
女性：評価懸念への配慮が必要

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上効果を高める感動戦略1

①達成感をより感動的にするには...

- ・目標を持つように自主性を高める
- ・課されたノルマをスムーズに受容させる

キーワード

「難しい」「重要な」「大きな」「苦手な」「苦労した」
「努力した」「任された」「長期間取り組んだ」

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上効果を高める感動戦略2

②上司・先輩からの評価をより感動的に...

- ・一生懸命に努力した事柄を評価
- ・地味な職務内容であってもそれを評価
- ・結果だけでなくプロセスについても評価



仕事ぶりを見ていてくれているという信頼感が生まれ、動機づけの向上につながる

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上効果を高める感動戦略3

③顧客からの評価をより感動的にするには...

- ・名前や顔を覚えてもらえる
- ・仕事の依頼を名指しでされたりする



特定個人として扱われることで顧客との心理的距離を近くに感じ、信頼をベースとした特別な関係性を感じる

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上効果を高める感動戦略4

④仕事への責任自覚をより感動的に...

- ミスをしたときのフォローとそのタイミング
- 信頼関係のもとで仕事を任せる
- 職務について客観視させる
- 対外的に会社を代表している意識



日常業務での気づきが責任自覚を促す

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○動機づけ向上効果を高める感動戦略5

⑤組織での役割自覚をより感動的に...

- ・他部署と比較する機会
- ・プロジェクトへの参加
- ・リーダー的役割



人事交流の推進、上の立場からの俯瞰により
気づきの機会増加

職場での動機づけ向上体験における感動の効果性に関する研究（基盤研究(C):2010～2012年度）

○誰に評価・承認され、それがどのような人物からであり、こういった側面であれば動機づけ向上の効果が見込めるのかなど、細かい点について応用を前提に検討を行った。

これらの結果は、また別の機会に...

職場におけるレジリエンスの向上策の検討とその実践的応用について（基盤研究(C)：2013～2015年度）

○残された(新たな)課題

- 頑張り抜くことのできない若年者
- 叱ると立ち直れない若者

これらへの対処は...

to be continued