

ビジネスパーソン・モチベーション 2018 の研究

～個人・組織パフォーマンスの要因分析～

Research on Business Persons' Motivation, 2018
——Factor Analysis of Personal and Organizational Performances——

佐藤 敦
Atsushi SATO

要 旨

当論文は、2018年度に行ったビジネスパーソンのモチベーション・サーベイ・データを分析し、個人パフォーマンス、組織パフォーマンスそれぞれに係る要因を明らかにするものである。

主な結論は、以下である。

- ① 個人パフォーマンスとの相関がより高いのが「仕事」カテゴリーの84.6%、「風土」カテゴリーの70.8%の項目である。
- ② 個人パフォーマンス向上要因は、上司の直接のストロークではなく、仕事と職場を通し、「自分と職場の将来像」が見える取り組み、「チャレンジ」風土、「承認」のある職場である。
- ③ 組織パフォーマンスとの相関がより高いのが、「職場」カテゴリーの65.4%、「上司」カテゴリーの95.5%、「人事制度」カテゴリーの80.9%の項目である。
- ④ 組織パフォーマンス向上要因は、「職場の将来像議論」をし、「人材育成姿勢」で、部下の「能力性格を理解し、引き出す」明確な「ミッション・業務分担・狙い手順提示」を行い、「提案を吸い上げ」「チャレンジ」する職場、「努力・成果を褒め」る上司である。

個人は主に「仕事」「風土」カテゴリーのモチベーターが影響し、組織は「職場」「上司」「人事制度」カテゴリーのモチベーターがより影響することがあきらかとなった。

キーワード：個人パフォーマンス、組織パフォーマンス、モチベーター（モチベーション要因）、安全空間、挑戦空間、夢づくり、場づくり、人づくり

1. 課題認識

筆者の前職であり客員研究員として兼務する三菱総合研究所（経営イノベーション本部）では、組織モチベーション・風土診断、社員意識調査、スキル診断など、モチベーション向上や組織風土改革分野で、約50の企業・官公庁の支援を行い、向上や改革を進めてきた。その調査対象者は社員意識調査で約45万人、約4,500職場、スキル診断で約5万人を数える。それらの客観的診断・評価のために、2010年、2013年、2015年、2018年とビジネスパーソン・モチベーション調査を継続している。

※2010年までは1,000人規模、2013年から5,000人規模。

ここでは、2018年のビジネスパーソン・モチベーション調査を用い、組織パフォーマンス、個人パフォーマンスそれぞれに関わる要因分析を行うものである。

50社を超える企業内の社員調査によりモチベーションに関わる要因は明確になってきたものの、課題は、企業内のパフォーマンス指標が職種などで多様なため、一律のパフォーマンス指標の定義が難しく、パフォーマンスに関わる要因が定量化できないことである。

ここでは、パフォーマンス指標を以下の設問文で指標化することで定量化分析を可能とし、それに関わる要因分析を行った。

- 「個人の成果」設問文：あなたは、仕事でハードルの高い目標を設定し、成果を出している
- 「個人の成長」設問文：あなたの仕事の力量は、昨年 비해向上している
- 「組織の成果」設問文：あなたの所属する職場は、ハードルの高い目標を設定し、成果を出している
- 「組織の成長」設問文：あなたの所属する職場の力量は、昨年 비해向上している
- 個人パフォーマンス＝個人の成果＋個人の成長
- 組織パフォーマンス＝組織の成果＋組織の成長

2. 先行研究

三隅・白樫（1963）、三隅・林（1971）で、PM型の下で最も生産性が高いことが示された。次いでP型、M型の順番であった。P型とはPerformance functionの略で課題遂行機能型である。M型はMaintenance functionの略で集団維持機能型である。PM型はP型とM型両方の機能を持つ課題遂行—集団維持機能型である。

佐藤・片山（2016）は、パフォーマンス・モデルを以下と特定した（図1）。「組織パフォーマ

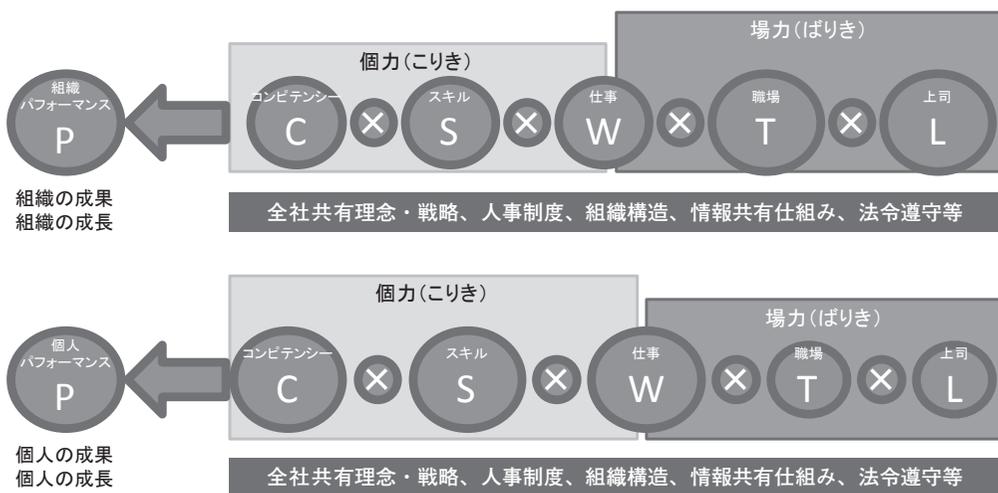
ンス」は「個力（こりき）」と「場力（ばりき）」の乗算で成り立つというものである。ただし、モデルの「仕事」に「個力」「場力」双方がかかるのは、「仕事での創意工夫」などの項目は個力であり、「業務目標の明確さ」などは場力であることから、双方含まれるという意味を示している。

また、個人のパフォーマンスは主に個力が、組織パフォーマンスは主に場力が寄与するものと仮説立てており、図中の図の大きさで表現している。

PM 型に該当する項目を精査し、P 型、M 型とのパフォーマンスへの差を検証した。具体的には、「人間関係配慮、職場でのあいさつ、困難手助けなど」を M 型項目、「タイミングよい意思決定、狙い手順提示、ミッション明示など」を P 型項目、「職場での目標共有、会社ビジョンへの共感、職場での将来像議論など」を PM 型項目として定義し、検証を行った。「目標・ビジョン」の PM 項目が組織パフォーマンスに貢献しており、結果を追認した。

竹内・竹内（2010）では、仮説の一つで、「事業所レベルの高業績 HRM システムは、目標に関連した組織風土に対し、正の関係を有している。具体的には、高業績 HRM システムは、「組織目標の明度」及び「努力」の組織風土と正の関係を持つ」としている。もう一つの仮説では「「組織目標の明度」及び「努力」の組織風土が相対的に高い場合、高業績 HRM システムと上司一部下交換関係との正の関係は強まる一方、これらの組織風土が相対的に低い場合、この関係は弱まる」とし、それらを検証している。後述するが、この関係性も支持している。

高（2010）では、関西に本社を置く生産財製造業 A 社及び東証一部上場の大手卸売業 B 社の社員それぞれに 753、1,019 回収のアンケート調査により、「経営理念への共感」「経営理念の内容認



※略語は、P: Performance、C: Competency、S: Skill、W: Work、T: Team Work、L: Leadership

図 1 パフォーマンス・モデル

識」「組織的取り組み」「能力発揮」などの変数の関係性を分析している。共分散構造分析結果を見ると、「上司の理念への姿勢」と「組織的取り組み」の係数が最も高く、それぞれ0.73、0.66となり、強い関連性を示した。

3. 2018年調査データ概要

分析に用いた調査データは、三菱総合研究所が1997年から2～3年に一度の頻度で実施の全国就業者モチベーション調査である。経年変化、および、クライアント企業に対しベンチマークデータとして活用するための調査である。

- 調査時期：2018年2月10日（土）～12日（月）
- 調査目的：経年でモチベーションのベンチマーク値取得
- 方法：クロス・マーケティング社の20代～60代就業者（正規）モニターへのインターネット調査。※調査モニターを活用しており、個人情報取得していない。
- サンプリングの方法：就業者（正規）。会社規模5,000～9,999人を最低1,000回答。1万人以上を最低1,000回答。
- 係長クラス・主任クラス以上を最低1,500回答。
- 回収：5,000。

調査項目は以下である。

ここで「カテゴリー」として定義しているのは、モチベーター（モチベーション要因）が、「仕事」「職場」「上司」「風土」「人事制度」のどれに関わることを分類するものである。

表1 2018年データの調査項目

	カテゴリー	項目数	モチベーター	代表指標
個人	コンピテンシー、知識スキル	32項目	場作り、チャレンジ姿勢など	コンピテンシー総合、知識スキル充足度
場力	仕事	12項目	会社ビジョンへの共感、仕事での創意工夫など	仕事のやりがい
	職場	22項目	職場での目標共有、職場での相互啓発風土など	職場の活気、職場の風通し
	上司	22項目	ビジョン明示、激励・褒めなど	上司の信頼度
	風土	21項目	法令等遵守、不都合な事実の報告しやすさなど	不都合な事実の報告しやすさ
	人事制度	6項目	能力業績公平評価、能力・適性配置など	人事制度満足度
成果、成長	4項目	組織の成果、組織の成長、個人の成果、個人の成長		
総合指標	5項目	仕事生活両立、継続勤務意向など	やる気	
会社施策（人事）	24項目	多様な働き方、女性活用など		
イノベーション・コンピテンシー	13項目	関連づける力、多様性の受容など		
上司コンピテンシー	21項目	ビジョン明示、激励・褒めなど	（上司の自己行動評価）	
会社施策（イノベーションエコシステム）	21項目	経営者、組織プロセスなど		
ストレスチェック	21項目	仕事のストレス、気分など	（自分と周囲の評価）	
属性	9項目	年齢、性別、会社業種、会社規模、職種、職位、子供の状況、介護の状況、キャリア志向性、子供サポート要望		

※尺度は、「そう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そう思わない」とし、それぞれに5～1点を与え分析している。

4. 分析手続き

個人、組織それぞれパフォーマンスには2つの指標を用いた。先に示したが、以下がその設問文である。尺度は、「そう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そう思わない」とし、それぞれに5～1点を与え分析している。

◇「個人の成果」設問文：あなたは、仕事でハードルの高い目標を設定し、成果を出している

◇「個人の成長」設問文：あなたの仕事の力量は、昨年に比べ向上している

◇「組織の成果」設問文：あなたの所属する職場は、ハードルの高い目標を設定し、成果を出している

◇「組織の成長」設問文：あなたの所属する職場の力量は、昨年に比べ向上している

この指標をもとに、加算で以下を作成した（表2）。

- 個人パフォーマンス指標 = 「個人の成果」得点 + 「個人の成長」得点（10～2点）
- 組織パフォーマンス指標 = 「組織の成果」得点 + 「組織の成長」得点（10～2点）

表2 パフォーマンス指標の作成方法

組織の成果：あなたの所属する職場は、ハードルの高い目標を設定し、成果を出している

組織の成長…あなたの所属する職場の力量は、昨年と比べて向上している		そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	
		5	4	3	2	1	
	そう思う	5	10	9	8	7	6
	ややそう思う	4	9	8	7	6	5
	どちらともいえない	3	8	7	6	5	4
	あまりそう思わない	2	7	6	5	4	3
そう思わない	1	6	5	4	3	2	

5. 分析結果

5.1. 個人パフォーマンスモデル

個人パフォーマンスは以下のモデルを仮説として検証した。

個人パフォーマンス = f (知識・スキル、コンピテンシー、やる気)

やる気 = g (仕事のやりがい、職場の活気、風土、上司の信頼度、人事制度)

回帰分析した結果が以下である。回帰係数は、「仕事のやりがい」「人事制度満足度」「職場の活気」「コンピテンシー」の順に効いていることを示している。重相関係数は .698 である。() 内は単相関係数である。



図2 個人パフォーマンスモデル

5.2. カテゴリーおよび要因分析

個人パフォーマンス指標、組織パフォーマンス指標と全モチベーション項目との相関係数を分析した（表4）。分析項目は以下である。

① カテゴリー分析

- 各項目の個人パフォーマンス、組織パフォーマンスとの相関係数の比較と組織優位の特定と各カテゴリーの組織優位比率

② 主要項目の要因分析

- 相関係数（基準ごとに色付け）による主要項目の抽出

5.2.1 カテゴリー分析

個人パフォーマンスと組織パフォーマンスとの単相関係数を比較したところ、カテゴリー別分析では、個人パフォーマンスとの相関がより高いのが仕事カテゴリーの84.6%、コンプライアンス風土カテゴリーの70.8%の項目であること。組織パフォーマンスとの相関がより高いのが、職場カテゴリーの65.4%、上司カテゴリーの95.5%、人事制度カテゴリーの80.0%の項目であることがわかった。

個人は主に仕事カテゴリーと風土カテゴリーで力を発揮し、組織は職場カテゴリー、上司カテゴリーと人事制度カテゴリーで力を発揮することがあきらかとなった。

表3 カテゴリー別の個人優位比率と組織優位比率

カテゴリー	仕事	職場	上司	風土	人事制度
個人優位比率	84.6%	34.6%	4.5%	70.8%	20.0%
組織優位比率	15.4%	65.4%	95.5%	29.2%	80.0%

※網かけが優位のもの。数値は表4から抽出

表4 組織パフォーマンス、個人パフォーマンスとの全項目相関係数と順位

		個人パフォーマンス	順位	組織パフォーマンス	順位	相関係数	順位		組織優位率※	組織優位率
							0.50	10位以内		
※組織優位とは、組織パフォーマンスの相関係数の方が高いものを示す							グレーの項目は代表指標		0.56	20位以内
組織優位率とは、主要指標を除いたカテゴリー項目数の組織優位数比率										
仕事	1	会社ビジョンへの共感	.502	62	.542	34	組織			
	2	業務目標の明確さ	.513	50	.503	57				
	3	仕事の負荷感	.511	52	.470	70				
	4	仕事の適職感	.501	63	.437	74				
	5	仕事を通じた自己成長	.582	2	.504	55				
	6	会社での自分の将来像	.563	8	.516	44				
	7	キャリア意識	.531	31	.480	66				
	8	目標とする人物の存在	.477	69	.510	50	組織			
	9	仕事の有意義さ	.528	34	.484	65				
	10	仕事での創意工夫	.550	13	.498	60				
	11	仕事の達成感	.565	5	.516	46				
	12	積極的な業務改善	.562	9	.486	64				
	13	組織への貢献	.586	1	.514	49				
	14	仕事のやりがい	.563	7	.497					
職場	1	職場での目標共有	.524	37	.577	8	組織			
	2	職場での将来像議論	.567	4	.596	2	組織			
	3	職場メンバーの当事者意識	.504	60	.541	35	組織			
	4	職場メンバーの役割認識	.533	28	.557	23	組織			
	5	職場での問題見える化	.563	6	.571	13	組織			
	6	職場でのチャレンジ・改善風土	.563	7	.575	9	組織			
	7	職場での現場主義実践	.518	45	.505	54				
	8	職場での相互啓発風土	.556	12	.574	10	組織			
	9	職場の人材育成	.559	10	.585	5	組織			
	10	職場でのあいさつ	.443	76	.409	79				
	11	自由活発な話し合い	.546	17	.559	22	組織			
	12	真面目な雑談	.541	23	.529	41				
	13	業務内容の共有	.538	25	.527	42				
	14	情報整理	.532	30	.543	33	組織			
	15	職場の団結	.530	32	.552	29	組織			
	16	チームワーク	.509	57	.517	43	組織			
	17	提案の吸い上げ	.557	11	.588	4	組織			
	18	他部署との連携	.534	27	.561	17	組織			
	19	職場での技術伝承	.543	19	.553	28	組織			
	20	上司同僚による成果承認	.568	3	.559	19				
	21	不必要なルールの見直し	.549	14	.552	30	組織			
	22	無駄な会議	.403	80	.366	83				
	23	過品質	.449	74	.442	72				
	24	煩雑な承認プロセス	.383	83	.374	81				
	25	不透明な権限	.386	82	.370	82				
	26	働き方改革の効果実感	.526	35	.557	25	組織			
	27	職場の風通し	.532	31	.548		組織			
	28	職場の活気	.548	24	.556		組織			
業務知識		知識・スキル	.496		.417					
コピテンシー		コンピテンシー	.504		.430					
主要指標	1	組織の成果	.666		.917		組織			
	2	組織の成長	.723		.916		組織			
	3	組織パフォーマンス	.758		1		組織			
	4	個人の成果	.921		.734					
	5	個人の成長	.921		.662					
	6	個人パフォーマンス	1		.758					
	7	仕事生活両立	.406		.421		組織			
	8	会社への誇り	.544		.567		組織			
	9	継続勤務意向	.497		.485					
	10	会社生活満足度	.545		.524					
	11	入社推奨度	.508		.541		組織			
	12	やる気	.617		.574					
上司	1	ビジョン明示	.511	53	.609	1	組織			
	2	ミッション明示	.516	47	.591	3	組織			
	3	ビジョン共有取組み	.541	22	.585	6	組織			
	4	業務分担指示	.541	20	.566	15	組織			
	5	適切配分・負荷調整	.513	51	.533	40	組織			
	6	責任権限付与	.544	18	.540	36				
	7	狙い手順提示	.535	26	.565	16	組織			
	8	仕事状況把握	.521	40	.557	26	組織			
	9	声かけ	.508	58	.539	37	組織			
	10	報道相への対応	.524	38	.557	24	組織			
	11	協働姿勢	.510	55	.553	27	組織			
	12	激励・褒め	.529	33	.561	18	組織			
	13	相談しやすさ	.500	64	.507	52	組織			
	14	原因究明対処	.532	29	.559	21	組織			
	15	困難手助け	.518	46	.537	39	組織			
	16	能力性格理解	.539	24	.569	14	組織			
	17	人間関係配慮	.516	48	.550	31	組織			
	18	アイデア向上取組み	.549	15	.572	12	組織			
	19	責任ある意思決定	.519	44	.550	32	組織			
	20	タイミングよい意思決定	.520	41	.559	20	組織			
	21	能力最大限発揮	.546	16	.573	11	組織			
	22	人材育成姿勢	.541	21	.580	7	組織			
	23	上司信頼度	.494		.517		組織			95.5%
風土	1	法令等遵守	.386	81	.377	80				
	2	法令等理解	.447	75	.413	77				
	3	職場でのルール遵守	.494	65	.492	61				
	4	上司の法令等遵守	.486	67	.487	63	組織			
	5	上司の法令等理解	.494	66	.491	62				
	6	不都合な指示への反論	.478	68	.429	75				
	7	不都合な事実の報告しやすさ	.507	59	.501	58				
	8	悩みストレス相談相手	.503	61	.503	56	組織			
	9	セクハラ	.422	79	.409	78				
	10	パワハラ	.429	78	.440	73	組織			
	11	ルール違反等の開示	.519	42	.480	67				
	12	相互チェック・指摘	.524	36	.516	47				
	13	「ばれなければ良い」気風	.279	88	.253	90				
	14	迅速・真摯な対応	.519	43	.507	51				
	15	不必要なルールの見直し	.514	49	.516	45	組織			
	16	自分の身は自分で守る意識	.471	71	.421	76				
	17	ポテンエラーの防止	.509	56	.479	68				
	18	省略行為	.303	87	.346	84	組織			
	19	安堵によるうっかり	.314	85	.332	85	組織			
	20	多忙によるうっかり	.279	89	.306	86	組織			
21	不安全行動への指摘	.511	54	.458	71					
22	仕事上のストレス	.273	90	.256	89					
23	属人思考	.327	84	.292	87					
24	前例主義	.313	86	.284	88				29.2%	
人事	1	能力業績公平評価	.453	72	.539	38	組織			
	2	人事評価への納得感	.450	73	.515	48	組織			
	3	世間一般との比較	.474	70	.498	59	組織			
	4	働きと賃金水準	.433	77	.476	69	組織			
	5	能力・適性配置	.522	39	.506	53				
	6	人事制度満足度	.470		.510		組織			80.0%

5.2.2 主要項目の要因分析

以下に、相関係数 .560 以上の項目を抽出した。 .560 としたのは、項目数が 10 から 20 程度に収まる基準であるからである。それぞれのモチベーター名の後の () は相関係数、「:」の後は設問文である。アンダーラインは個人及び組織パフォーマンスに共通するモチベーターである。

●個人パフォーマンスの要因分析

➤ 仕事カテゴリーの要因は仕事を通じた自己成長、会社での自分の将来像、積極的な業務改善、組織への貢献などであることが示された。

1. 仕事を通じた自己成長 (.582) : あなたは、仕事を通じて自分自身が成長していると思う
2. 会社での自分の将来像 (.563) : あなたは、今の会社で将来も活躍していけると感じる
3. 仕事の達成感 (.565) : あなたは、仕事を通じて達成感を感じている
4. 積極的な業務改善 (.562) : あなたは、日頃から業務の改善に積極的に取り組んでいる
5. 組織への貢献 (.586) : あなたは、組織の成功のため、求められている以上のことを進んでやろうとしている

➤ 職場カテゴリーでは、職場での将来像議論、職場での問題見える化、職場でのチャレンジ・改善風土、上司同僚による承認である。

1. 職場での将来像議論 (.567) : あなたの職場では、業務の将来あるべき姿について積極的に議論、検討をしている
2. 職場での問題見える化 (.563) : あなたの職場では、業務や職場における問題を見える化し、関係者全員で共有している
3. 職場でのチャレンジ・改善風土 (.563) : あなたの職場では、柔軟に、チャレンジ・改善している
4. 上司同僚による承認 (.568) : あなたの仕事での努力や成果は、上司・同僚から認められている

➤ 上司カテゴリー : なし

➤ 風土カテゴリー : なし

➤ 人事カテゴリー : なし

●組織パフォーマンスの要因分析

➤ 仕事カテゴリー : なし

➤ 職場カテゴリーでは、職場での目標共有、職場での将来像議論、職場での問題見える化、職場でのチャレンジ・改善風土、職場での相互啓発風土、職場の人材育成、提案の吸い上げ、他部署との連携である。

1. 職場での目標共有 (.577) : あなたと職場のメンバーは、目標を達成するための計画を共有している

2. 職場での将来像議論 (.596) : あなたの職場では、業務の将来あるべき姿について積極的に議論、検討をしている
3. 職場での問題見える化 (.571) : あなたの職場では、業務や職場における問題を見える化し、関係者全員で共有している
4. 職場でのチャレンジ・改善風土 (.575) : あなたの職場では、柔軟に、チャレンジ・改善している
5. 職場での相互啓発風土 (.574) : あなたの職場では、互いに刺激しあい、知識や能力を啓発している
6. 職場の人材育成 (.585) : あなたの職場では、メンバーの成長を重視し、人材育成に積極的に取り組んでいる
7. 提案の吸い上げ (.588) : あなたの職場では、各人の意見、提案が積極的に吸い上げられている
8. 他部署との連携 (.561) : あなたの職場では、他の部署との連携が十分取れている
- ▶ 上司カテゴリーでは、ビジョン明示、ミッション明示、ビジョン共有取組み、業務分担指示、狙い手順提示、激励・褒め、能力性格理解、アイデア向上の取組み、能力最大限発揮、人材育成姿勢である。
 1. ビジョン明示 (.609) : あなたの直属上司は、会社や職場のビジョン・方針を明確に示している
 2. ミッション明示 (.591) : あなたの直属上司は、部下一人ひとりに合った仕事内容・ミッションを示している
 3. ビジョン共有取組み (.585) : あなたの直属上司は、メンバー間での職場ビジョン・方針の共有化に取り組んでいる
 4. 業務分担指示 (.566) : あなたの直属上司は、あなたの適性に配慮した業務分担指示を行っている
 5. 狙い手順提示 (.565) : あなたの直属上司は、あなたに仕事を与える時、ねらい・納期、手順を示している
 6. 激励・褒め (.561) : あなたの直属上司は、激励したり、努力・成果を褒めるようにしている
 7. 能力性格理解 (.569) : あなたの直属上司は、部下一人ひとりの持つ能力や性格を十分理解している
 8. アイデア向上取組み (.572) : あなたの直属上司は、上下に関わらず意見を引出し、異なる考えも受入れ、アイデアの質を高めようとしている
 9. 能力最大限発揮 (.573) : あなたの直属上司は、部下の能力を最大限発揮させている

10. 人材育成姿勢 (.580) : あなたの直属上司は、部下の成長を重視し、人材育成に積極的に取り組んでいる

- 風土カテゴリー：なし
- 人事カテゴリー：なし

個人パフォーマンス、組織パフォーマンスに共通のモチベーターは、「職場での将来像議論」「職場での問題見える化」「職場でのチャレンジ・改善風土」の3項目であった。

上記のモチベーターを、PDCAのフレームワークに展開したものが図3である。「夢づくり」「場づくり」「人づくり」のフレームを背景に当てはめた。「夢づくり」「場づくり」「人づくり」は、「リーダーシップの3要素」である。

「夢づくり」は将来を描くビジョニング・リーダーシップであり、ビジョン・夢をつくり、語り、共有する取り組み、「場づくり」はメンバーをつなげ盛り上げるファシリテーション・リーダーシップで、何でも話れる場（安全空間）、協働し、挑戦できる場（挑戦空間）づくりである。「人づくり」は動機づけるモチベーション・リーダーシップで、努力や成果を承認・フィードバックする、さらなる成長の取り組みである（2009、佐藤）。



注) 仕] は「仕事」カテゴリー、職] は「職場」カテゴリー、上] は「上司」カテゴリーの項目
文中のアンダーラインは両パフォーマンスに共通の項目。() 内は相関係数

図3 主要項目分析

6. 示唆と残された課題

6.1. 示唆

結果および示唆は以下である。

① 個人パフォーマンス

(ア) カテゴリー別では、寄与するのは「仕事」「風土」カテゴリーが主である。

➤ 個人優位比率は「仕事」が84.6%、「風土」が70.8%のモチベーターである。

(イ) 個々の要因を解釈すると、以下が個人パフォーマンスの要因である。

➤ 「自分の活躍する将来像、職場の将来像の議論」

➤ 「職場で問題を見える化し、チャレンジ・改善する風土」

➤ 「成長・達成感、承認」

(ウ) まとめると、高・個人パフォーマンス職場は、上司の直接のストロークではなく、仕事と職場を通し、「自分と職場の将来像」が見える取り組み、「チャレンジ」風土、「承認」のある職場である。

② 組織パフォーマンス

(ア) 寄与するのは「職場」「上司」「人事制度」カテゴリーである。

➤ 組織優位比率は「職場」が65.4%、「上司」が95.5%、「人事」が80.0%のモチベーターである。

(イ) 個々の要因を解釈すると、以下が組織パフォーマンスの要因である。

➤ 「職場・上司の将来像議論・共有」

➤ 「ミッション・業務分担・狙い手順提示」

➤ 「職場で問題を見える化し、チャレンジ・改善する風土」

➤ 「提案・アイデアを吸い上げ向上」

➤ 「人材育成姿勢風土」

➤ 「能力理解発揮・激励・褒め」

(ウ) まとめると、高・組織パフォーマンス職場は、「職場の将来像議論」をし、「人材育成姿勢」で、部下の「能力性格を理解し、引き出す」明確な「ミッション・業務分担・狙い手順提示」を行い、「提案を吸い上げ」「チャレンジ」する職場、「努力・成果を褒め」る上司である。

③ 両パフォーマンス

(ア) 共通の要因は以下の3要因である。筆者はこの職場像を「挑戦空間」と呼んでいる。

➤ 「職場での将来像議論」

- 「職場での問題見える化」
 - 「職場でのチャレンジ改善風土」
- (イ) まとめると、個人パフォーマンスおよび組織パフォーマンス双方の高い職場は、「業務のあ
るべき姿」を「積極的に議論」し、「業務や職場における問題に見える化」し「共有」してい
る職場であり、「柔軟に、チャレンジ・改善」を行う職場である。

6.2. 残された課題

課題は以下があり、以後の改善につなげたい。

- (ア) 単相関係数をもとに分析を行っているため、多重共線性を含み、同じような要因が重なっ
て抽出されている可能性がある。
- (イ) 設問が、組織パフォーマンス、個人パフォーマンスともに回答者の自己評価回答を用いて
おり、客観性の点で課題が残る。より客観的指標をとることが課題である。

参考文献

1. 尾関 美喜、2012「組織風土と革新指向性が経営革新促進行動に及ぼす影響」『経営行動科学』第25
巻第1号、19-28
2. D・ゴールマン他、土屋京子訳、2002『EQ リーダーシップ 成功する人の「こころの知能指数」の活
かし方』日本経済新聞社
3. 雇用能力開発機構、2003『「創造性等の涵養のための新たな職業能力開発のあり方に関する研究会」
報告書』
4. 雇用能力開発機構、2003『新たな職業能力に関する研究会—コンピテンシー研究—』報告書
5. 雇用能力開発機構、2004『職業能力の新たな方向性を探る研究会—転職力を探る—報告書』
6. 高 巖、2010「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか——経営理念の浸透に関する調査結果を
もとに——」『Reitaku International Journal of Economic Studies』Vol.18, No.1
7. J・Collins, J・I・Porras, 1994『Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies』,
HarperCollins
8. 佐藤 敦・片山 進、2016「組織・個人パフォーマンスモデルの研究」『跡見学園女子大学マネジメ
ント学部紀要』第22号、1-22
9. 佐藤 敦・魚住 剛一郎・大内 久幸・片山 進、2012「組織パフォーマンス向上のためのモデル構築
と検証～V-MT プログラムとパフォーマンス・モデルの有効性の検証～」『三菱総合研究所所報』55号、
p.190-207
10. 佐藤 敦、2010.8～2011.3「組織力向上のカギはここにある」『WEB 労政時報』
11. 佐藤 敦、2008.3「人と組織を育てる—モチベーション・マネジメントについて」『自治体チャネル』

107号、p.1-9

12. 佐藤 敦、2009.2『リーダーシップとモチベーション』https://www.mri.co.jp/service/pdf/service_004.pdf
13. 厨子 直之・井川 浩輔 2012「ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント—ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果—」『経営行動科学』第25巻第2号、113-128
14. A. D. Stajkovic and F. Luthans、1997「A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance: 1975-95」*Academy of Management Journal*, October 1997, 1122-49
15. P. G. ストルツ著、渋谷昌三訳、1999『すべてが最悪の状況に思えるときの心理学：AQ 逆境指数』きこ書房
16. P. G. ストルツ著、菊池 隆訳、2004『仕事の逆境指数—ビジネス現場での『逆境』をのりこえるための行動理論』バジリコ
17. Seligman, M. E. P., 2002「Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment」New York: Free Press
18. Seligman, M. E. P., 1994「Learned optimism-How to change your mind and your life」. New York Free Press
19. 竹内 規彦・竹内 倫和、2010「人的資源管理システム、組織風土、及び上司—部下間交換関係—従業員の仕事態度及び職務成果へのマルチレベル効果の検討」『日本経営学会誌』第26号、77-91
20. 多田 浩司、2012「感情知能の変化が上司と部下の関係性に与える影響」『組織科学』46巻、1号、58-70
21. 中央職業能力協会、2003『実践的能力評価制度整備委員会・活動報告書』
22. 中央職業能力開発協会、2003『ホワイトカラーにおける職業能力評価に関する事例調査』報告書
23. 中央職業能力開発協会、2003『コンピテンシー・ディクショナリー—素案検証調査』報告書
24. 鄭 有希・竹内 規彦・竹内 倫和、2011「人材開発施策が従業員の職務態度に与える影響過程—個人—環境適合の媒介効果とキャリア計画の調整効果—」『日本経営学会誌』第27号、p.41-54
25. 島井 哲志・宇津木 成介、2008「ポジティブ心理学におけるリーダーシップ」『経営行動科学』第21巻第1号、1-10
26. F. ハーズバーグ著、北野 利信訳、1968『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社
27. 福岡 隆康、2006「組織風土研究の発展の歴史：組織風土と組織文化の比較〈論説〉」『広島大学マネジメント研究』6号、1-19
28. 古川 久敬、1974「職務モチベーションに関する期待理論」『実験心理学研究』第14巻第2号、147-158
29. 吉田 隆一・石橋 慶一、2013「動機づけプロセスの状態遷移モデルによる人的資源マネジメントに関

する研究」九州工業大学博士学位論文

30. 久村 恵子、1999「経営組織におけるキャリア及び心理・社会的支援行動に関する研究—メンタリング行動の影響要因に関する研究を通じて—」『経営行動科学』第13巻 第1号、43-52
31. 三隅 二不二・白檉 三四郎、1963「組織体におけるリーダーシップの構造—機能に関する実験的研究」『教育・社会心理学研究』IV、2、115-127
32. 三隅 二不二・林 重政、1971「指導者の行動類型に関する概念モデルの提示」『教育・社会心理学研究』X、2、105-111
33. 森永 雄太・服部 泰宏・麗 仁美・鈴木 竜太、2012「相互依存的な職務設計と動機付けの関係」『組織科学』第46巻第2号
34. S・P ロビンス、高木晴夫訳、2009『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社
35. リクルート HC ソリューショングループ、2007『感じるマネジメント』英治出版

