

目標設定と働きがい

岡田 絢美 *

杉浦 正和 **

Goal Setting and Meaning of Work

Ayami Okada

Masakazu Sugiura

Abstract

The purpose of this paper is to clarify relationships between goal setting and *hatarakigai*, i. e. value, meaning and return of work, through exploratory research. We analyzed results of survey of 222 employees working for companies in various industries in Japan, and confirmed that the goal setting itself is not necessarily recognized as most influential element for the perception of *hatarakigai*, but it is the common factor which has positive correlations with nearly all other items. We divided the group into two, i. e. those who perceive goal setting as the source of *hatarakigai*, and those who do not perceive so, and conducted analysis of the differences. Also we conducted factor analyses for the two groups and found that the perceptions of *hatarakigai* held by the two groups are composed of a different set of factors.

要 約

本稿の目的は、探索的調査を通して目標設定と働きがいの関係性を明らかにすることである。さまざまな業界の企業に勤務する職業人222名を対象に実施したアンケート結果の分析を行い、目標設定は働きがいの認知に対してそれ自体最も影響力のある要素ではないものの、他のほとんどすべての質問項目と有意な正の相関を有する共通要素であることがわかった。また、目標設定が働きがいの認知に影響を及ぼしている度合いによって上位と下位の2つのグループに分けて平均値の差の検定を行った。また、それぞれのグループについて因子分析を行った結果、働きがいは異なる因子から構成されていることがわかった。

1. はじめに

本稿の目的は、目標設定が「働きがい」の認知に及ぼす影響を明らかにし、働きがいの構成要素について職場における目標設定の観点から分析することにある。

2008年に内閣府が実施した「国民生活選好度調査」によれば、1978年以降、仕事に対して満足感を持つ労働者の割合は低下傾向にある。なかでも「仕事のやりがい」は、雇用の安定や収入の増加と並んで満足度の低下幅が大きい。また、測野（2007）による20～30歳代の正社員1,000名に対する調査結果

* 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程 ビジネス専攻課程
** 早稲田大学大学院商学研究科 教授

においては、27.1%の職業人が働きがいを「強く感じている」または「かなり感じている」と回答している一方、38.9%が「全く感じていない」または「あまり感じていない」と回答している。一方で、中部産業・労働政策研究会（1991）によれば、「働きがいは必要か」という設問に対して95.8%の人が「必要である」と回答した。これは「働きがい」を見出だせない職業人が多いものの、「働きがい」は必要不可欠な要素であるとの認識が定着していることを示している。

「働きがい」は日常用語としては頻繁に使われるものの、厳密に学術的な用語であるとはいえない。また英語に置換することも容易ではなく、「働く意味（meaning of work）」が代表的な訳であると考えられるが、「働く価値（value of working）」「働くことからくる返報性の認知（perception of return from work）」などさまざまな要素を包含すると考えられる。本稿においてはワーク・モチベーション（work motivation）とも関連づけて検討する。

モチベーションは、人材マネジメント、組織心理学、組織行動などの分野における重要な概念であることはいうまでもない。モチベーションのうちワーク・モチベーションは職場におけるモチベーションを意味し、個人の存在のなかで、また個人の存在を超えたところで生まれる活力源となる力の集合であり、仕事に関連した行動を始動し、その形態、方向、強度、期間を決定する（Pinder 1998）。したがって本稿においては、日本語としての「働きがい」およびその類語をキーワードとして分析を行った研究のほか、職業人を対象としたモチベーションに関する先行研究をレビューして、質問項目を作成した。平均値の差の検定および因子分析を行い、目標設定が働きがいにおよぼす影響を明らかにすることを目的としている。

本稿は6節から構成される。第2節においては、先行研究のレビューを通して用語としての「働きがい」の概念規定を行い、ワーク・モチベーションに関する理論的枠組みを整理する。第3節においては「働きがいの構成要素に関する調査：2013年」の概要を示す。第4節においては、平均値の差の検定および因子分析の結果を示す。第5節においては考察を行う。第6節においては、本稿の限界を示し今後の研究の方向を示す。

なお、本稿は筆者らが共同で行った人材育成学会における発表「目標設定が働きがいの認知に及ぼす影響」およびその予稿（岡田、杉浦 2013）ならびに岡田（2014）の一部をもとに改訂ならびに加筆を行ったものである。

2. 概念規定と理論的枠組み

2.1 働きがいの定義と先行研究のレビュー

上述の通り「働きがい」は日常的な言葉であり、厳密に学術的な用語ではないため、この言葉を主要概念とする日本における先行研究は必ずしも多いとはいえない。

「働きがい」の用語を直接用いた研究としては、船越・河野（2006）をあげることができる。看護師の「働きがい」を構成する心理的実感は、①患者・家族への親近感 ②患者・家族に対する自己存在感 ③達成感 ④コントロール感 ⑤自己成長感 ⑥自己効力感に分類されるとし、業務上の経験と職場環境が「働きがい」を構成する心理的実感を得るための条件的性格をもつとした。ただし、この研究は医療現

場に勤める看護師を対象としており、職業人一般を対象とするものではない。

「働きがい」に影響を与える要素に関しては、渕野（2006）による20～30歳代の正社員（n=1,000）を対象にした調査がある。同調査によれば、「働きがい」に影響を与える要素は、①責任ある仕事 ②気軽に話せる上司 ③働きに見合う給与 ④能力開発の機会 ⑤楽しく働ける会社 ⑥誠実で倫理的な経営 ⑦明るい将来展望 ⑧仕事に対する誇り があるとした。ただし、この調査は実務的な観点から行われており、学術的な観点から行われたものではない。

「働きがい」に近い概念である「仕事のやりがい」について行なわれた研究としては、松田ら（2005）によるものがあげられる。松田らは看護師への半構造的ヒアリングを通して、看護対象と信頼関係ができ、仕事を通して自己成長感を感じ、スタッフと一体感や信頼関係があることが看護師の「仕事のやりがい」にプラスの影響を与えることを明らかにした。しかし、この研究は直接「働きがい」の用語について行われてはおらず、船越・河野（2006）と同様にメディカルな職場に対象を絞っており、職業人一般を考察の対象とするものではない。

田井中（1999）が分析の中心に据えた概念は、「仕事の生きがい」である。「仕事の生きがい」の要因は能力を活用していること、逆に阻害要因は仕事に面白さを欠くこと、その仕事の面白さを損なう最大の要因は人間関係の悪さであることを示した。

山下（1996）は、「仕事の楽しさ」に直接影響を与える要因に関する研究を行った。65労働組合の20歳代男女（n=2,960）からの回答を共分散構造分析で分析した結果、①仕事に社会的意義があると思えること ②職場の人間関係が良いこと ③自分で見通しを立てながら仕事をしていることなどが「仕事の楽しさ」の認知を構成し、「仕事の楽しさ」は就労意欲に強く影響することを明らかにした。

「労働意欲」にまで解釈を拡大すれば、石川（1982）をはじめとする多くの研究がある。石川（1982）は、内発的動機と外発的動機の2軸に加えて個人的動機と社会的動機という軸を設定し、労働者は他の労働者より多く働くことを誇らしく感じ、逆に他の労働者ほどよく働かないことを恥と感じる競争心（エミュレーション）という概念を用いて労働意欲を高める外発的なエミュレーション効果について理論的検討を行った。しかしながら、「働きがい」と「労働意欲」の概念には重複する部分はあるものの、かならずしも同義語であるとはいえない。

海外の先行研究に目を転じると、例えば「働く意味（meaning of work）」に関してはRosso, Dekas, Wrzesniewski（2010）をはじめとする数多くの研究が存在するが、上述のとおり、必ずしも「働きがい」という日常用語が持つ内包と外延と完全に重複するとは言いがたい。

先行研究のレビューから、「働きがい」を用語として分析の中心におき、業界を特定しない対象に対して調査を行い、かつ目標設定との関連から行った統計分析を行うことにはいくらかの学術的貢献があるのではないかと考えた。

2.2 働きがいに関連するモチベーションの理論的枠組み

「働きがい」は組織行動学における主要概念である「ワーク・モチベーション」とある程度の関連性を有する概念であると解釈することができる。たとえば、坂下（1999）は経営学でいうモチベーションは「仕事モチベーション」を指すとしており、また、日詰（2009）は仕事への動機づけをモチベーションの観点から説明している。モチベーションを向上させたり低下させたりする要因については、さまざまな観点から理論的枠組みが示されている。

第一に、「働きがい」は「価値」の視点から捉えることが可能である。この視角からは、目標との関連において理解することができる。目標設定理論（Locke and Latham 1990, 2013）によれば、目標の具体性や困難性が高いほど、目標がなかったり目標が抽象的であったりする状況と比較して高い業績に結びつくとされる。達成目標理論（Dweck 1986, Elliot & Harackiewicz 1996, Elliot & McGregor 2001, Nicholls 1984）によれば、達成目標のあり方が動機づけや業績の違いに影響を及ぼすとされる。達成目標のベースとなっているのは達成動機（McClelland 1961）の概念である。達成動機はより高いレベルの目標や基準に挑戦し、独自のやり方で達成したいとするモチベーションである。報酬より自身がそれを成し遂げたいという欲求から努力する。

第二に、「働きがい」を「意味」の観点から見た場合、仕事と自己との関係から理解することも可能である。「自分が主人公」との認知を得ることで、仕事の意味を感じることができるからである。この観点から援用可能な理論的枠組みに自己決定理論（Deci & Ryan 1985, Ryan & Deci 2000, 2001）がある。従業員に選択の自由を与えると、その人の自信、自律性、課題に対する興味が促進され、他者から仕事を割り当てられた時より課題に多くの時間を割き、自主的に行動し、課題の熟達と達成に責任感を抱くことが実証されている。

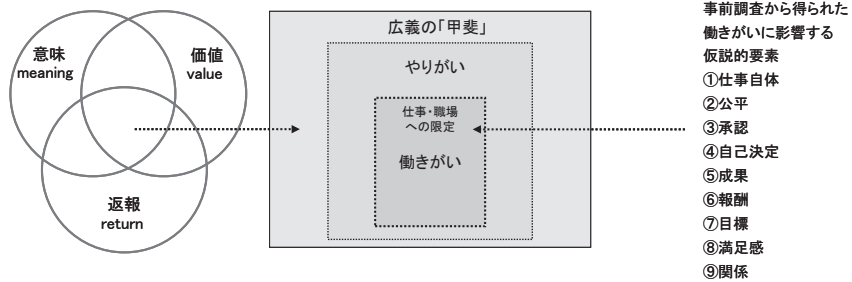
第三に、「働きがい」を「返報」の観点から理解することも可能である。久野（1981）は、職業人は「働く」ことに関して提供したコストと、そこから得られるリターンという価値を天秤にかけ、自らの価値、価値観からその傾きを判断し、上手く釣り合っていれば「働きがい」という感情を抱く、と論じている。

この認知のありかたについては公平理論（Adams 1963, 1965）を用いて説明できる。みずからの資源配分に関して公平あるいは不公平であるかについての感覚は、自分の仕事に投入したインプットとそこから得るアウトプットとを秤にかけ、また自分自身のインプットとアウトプットの比率を他の関連する人々のそれと比較した結果生じるとされる。不公平であると認識すると、心理的なギャップを是正しようとしてインプットを減少させるなどの対応行動を取って認知的不協和を減少させようとする。

また、返報の観点については、期待理論（Vroom 1964）を援用することも可能である。Vroomによれば、行動があらかじめ定められた報酬につながるという期待の程度およびアウトプットが本人に与える魅力の程度が人間の行動志向を決定づける。モチベーションに影響を与える要因としては「報酬そのものの魅力」「業績と報酬の関係」「努力と業績の関係」の3つが含まれる。

以上、「働きがい」の認知を構成すると考えられる要素の関係を図1に示す。

図 1：働きがいの構成要素



出所：モチベーションの理論的枠組み、事前調査から得た仮説より筆者ら作成

3. 調査の方法

本稿における調査の概要は、下記の通りである。

調査名：「働きがいの構成要素に関する調査：2013年」

調査方法：質問紙（アンケート）形式

調査期間：2013年5月22日

調査対象：早稲田大学・日経 Biz 主催「MBA エssenシャルズ」参加者のうち無作為に抽出した230名（日本の企業で働く職業人）

回収数：222（回収率96.6%）

性別・年齢：男性153名（69.0%）、女性69名（31.0%）、平均年齢 37.8歳

調査対象の年齢および性別の分布は表 1 の通りである。

職種・業種：業種については、製造・IT・金融・サービス・食品・広告・小売・医薬・商社など、日本の産業を代表可能と考えられる広い分野を対象としている。

職種についても企画・営業・人事・技術／研究開発などをカバーしている。

調査対象者の職種および業種の分布は表 2 の通りである。

表 1：年齢および性別の分布

	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-	総計
男性	18	37	28	39	27	3	1	153
女性	11	19	8	21	8	2	0	69
合計	29	56	36	60	35	5	1	222

表2：職種および業種の分布

	企画	営業・	人事/ 総務	技術/ R&D	情報	経理 財務	経営	法務	広報	調達 購買	(不明)	その他	総計
製造	8	11	8	10	2	2	2	2				4	49
IT 関連	5	19	1	11	3	1	1		1			1	43
金融	7	3	1	2	2	1					1	3	20
サービス	11	3	2		1				1			2	20
食品	2	2	1	1					1			3	10
広告		3			1	1						2	7
小売	2	2	1				1						6
医薬	3	1	1										5
商社	1	4											5
コンサルティング		1					1					2	4
ロジスティクス	1		1			1						1	4
教育	1											2	3
建設		1			1		1						3
出版	2			1									3
不動産		2	1										3
放送	2	1											3
輸入卸	1									1		1	3
印刷	1	1											2
飲食						1					1		2
マーケティング	1	1											2
団体		1										1	2
その他	2	2		1		1				1			7
(不明)	5	4	2		1		1	1		1		1	16
総計	55	59	19	26	11	8	7	3	3	3	2	21	222

* マーケティング3名（流通1名、IT 関連2名）を含む

質問項目は、属性に関する質問4問、現在の仕事と組織に対する働きがい・満足度（4問）のほか、働きがいの構成要素に関する45問から構成されている。本調査においては同時にコミットメントの構成要素（45問）についても配布・回収しているが、本発表では分析対象としていない。

なお、この調査の質問項目を作成するにあたっては先行研究を参照したほか、働きがいに関する事前の簡易的調査（対象：ビジネススクール学生33名，2013年4月）を行った。その結果、①仕事自体 ②公平 ③承認 ④自己決定 ⑤成果 ⑥報酬 ⑦関係の仮説的因子が抽出され、これらのうち多くはワーク・モチベーションの理論枠組みと整合的であることがわかった。モチベーションに関する各種理論および先行研究レビューの結果、⑧満足感 ⑨目標 を追加し、それぞれについて「どのようなときに働きがいを感じるか」に関する因果関係の認知を問う質問項目を5つずつ作成した。

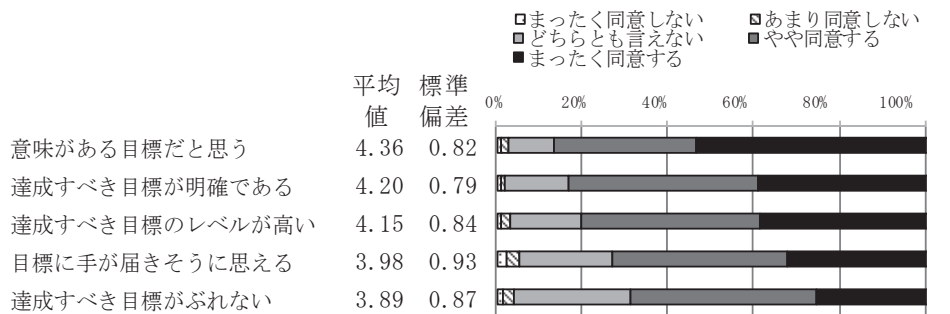
尺度については、1を「まったく働きがいにつながらない」、5を「非常に働きがいにつながる」の5段階の尺度で回答を求めた。さらに各因子が職務満足度にどのような影響を与えるかを考察するため、職場と仕事に対する満足度の認知に関する項目を4問追加し、同様に5段階の尺度で回答を求めた。

4. 調査の結果

4.1 平均値・平均値の差の検定・相関関係からの分析結果

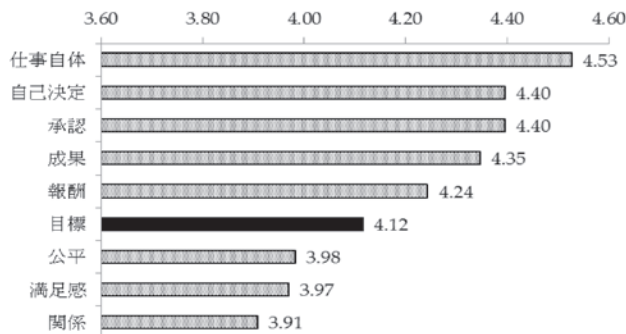
まず、目標に関連する5項目の平均値、標準偏差などをグラフ1に示す。5項目のそれぞれについて、「意味がある目標だと思うと、働きがいを感じる（平均値4.36）」および「達成すべき目標が明瞭であると、働きがいを感じる（平均値4.20）」の2項目が高い平均値を示し、「達成すべき目標のレベルが高いと、働きがいがある（平均値4.15）」が5項目の間では中間的であり、「目標に手が届きそうに思えると、働きがいがある（平均値3.98）」と「達成すべき目標がぶれないと、働きがいがある（平均値3.89）」は低い値を示した。

グラフ1：目標に関する5項目の平均値と標準偏差



次に、9つの仮説的因子ごとの平均点をグラフ2に示す（括弧内は5項目の平均値）。「仕事自体（4.53）」「自己決定（4.40）」「承認（4.40）」の順に高く、「目標（4.12）」はそれ自体を単独で取り出すと必ずしも最も重視されている要素には見えないことが注目される。

グラフ2：各因子の平均値の差異



目標の「働きがい」に対する重要性を確認することを目的として、下記の3種類の分析を行った。

第1の分析として、目標に関する5つの質問項目のスコアの平均値の高いグループ（上位グループ：114名）と低いグループ（下位グループ：108名）」に分類し、平均値の差の検定を行うとともに相関関係（Pearson）を分析した。その結果、「目標」は他のすべての質問項目と非常に高い正の相関（ $p < .01$ ないし $p < .001$ ）を持つことがわかった。その結果を表3に示す。

第2の分析では、「目標」の影響力の大きさが他の項目の影響力の大きさと比較してどの程度意味のあるものかを検証するため、「満足度」のスコアとの比較検証を行った。すなわち、職場および仕事への働きがいの満足度に関する2つの質問項目のスコアの平均値を取り、満足度のスコアの平均値の高いグループ（上位グループ：108名）と低いグループ（下位グループ：114名）に分け、平均値の差と相関の度合いを分析した。グラフ3は、縦軸に平均値の差、横軸に相関係数を取り、「満足感が働きがいに及ぼす影響（△で表示）」と「目標が働きがいに及ぼす影響（◆で表示）」をプロットしたものである。このグラフにおいて、平均値の差と横軸の間に相関があることは当然であり、単にどちらかのみについて散布図を示すと点が重なってしまうことを避けるための表現上の工夫に過ぎないが、このグラフにおいて、働きがいは「目標」とは上述の通り全体に相関（あるいは差）がきわめて高いのに比べて「満足度」とは相関（あるいは差）が小さく、それらの間には明瞭な違いがあることが確認された。

第3の分析として、表4に示した通り、調査対象222名全員に対する因子分析を行ったところ、目標は単独の因子としては抽出されないことがわかった。

以上から「目標」は、それ自体は表立って働きがいに影響を与えていないように見えるが、働きがいに直接的に影響を与えるほぼ全項目と相関を持ついわば「陰の立役者」として作用している可能性が示唆される。

グラフ3：目標・満足と「働きがい」の相関（縦軸：相関係数、横軸：差）

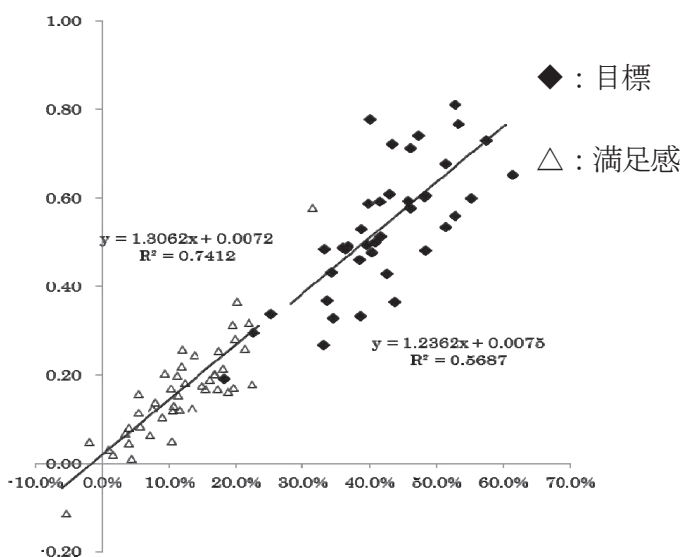


表3：目標設定に関する上位グループと下位グループ 差の検定と相関（P 値低い順）

次の状態の時に働きがいを感じる	差の検定		相関		平均値		
	t 値	P 値	%	P 値	上位	下位	差
適正に役割が割り当てられる	7.50	.000***	52.8%	.000***	4.28	3.47	0.81
自分で仕事の進め方を決める	7.51	.000***	53.3%	.000***	4.54	3.78	0.77
責任ある仕事を任される	7.38	.000***	51.4%	.000***	4.67	3.99	0.68
適正に努力が報われる	7.24	.000***	61.5%	.000***	4.63	3.98	0.65
難易度が高い仕事をする	7.19	.000***	57.5%	.000***	4.57	3.84	0.73
仕事に意義を感じる	6.77	.000***	55.3%	.000***	4.75	4.15	0.60
能力が高まることが期待できる	6.48	.000***	48.3%	.000***	4.68	4.08	0.60
正当に評価されている	6.34	.000***	48.4%	.000***	4.62	4.02	0.60
自分の努力が成果に結びつく	6.50	.000***	51.5%	.000***	4.91	4.38	0.53
自分の能力を発揮したと思う	6.08	.000***	52.9%	.000***	4.64	4.08	0.56
自分の意思でコントロールできる	5.97	.000***	46.3%	.000***	4.65	4.07	0.58
仕事に面白みを感じる	6.03	.000***	48.4%	.000***	4.87	4.39	0.48
昇格する可能性がある	5.90	.000***	43.4%	.000***	4.37	3.65	0.72
職場へ行くのが楽しい	5.88	.000***	47.4%	.000***	4.38	3.64	0.74
今の職場環境が続けばいいと思う	5.62	.000***	40.2%	.000***	3.53	2.75	0.78
公平に扱われている	5.54	.000***	46.2%	.000***	4.04	3.33	0.71
自分にしかできない仕事だと思える	5.47	.000***	45.8%	.000***	4.68	4.09	0.59
自分の貢献度が高かったと思える	5.27	.000***	39.7%	.000***	4.62	4.13	0.49
職場における役割分担が明確である	5.23	.000***	43.0%	.000***	3.74	3.13	0.61
自らの裁量で決断できる	5.14	.000***	41.7%	.000***	4.64	4.13	0.51
仕事で幸福感を感じる	5.09	.000***	41.6%	.000***	4.55	3.96	0.59
仕事内容に満足している	5.03	.000***	38.9%	.000***	4.67	4.14	0.53
周囲から必要とされる	4.82	.000***	33.3%	.000***	4.64	4.16	0.48
職場での人間関係に満足している	4.80	.000***	39.9%	.000***	4.29	3.70	0.59
仕事に手応えを感じる	4.66	.000***	38.8%	.000***	4.87	4.54	0.33
周囲から喜ばれる	4.58	.000***	36.8%	.000***	4.52	4.03	0.49
職場における意思疎通が円滑である	4.57	.000***	40.9%	.000***	4.35	3.85	0.50
職場内に協力的な雰囲気がある	4.53	.000***	40.4%	.000***	4.61	4.14	0.48
仕事で能力を発揮できる	4.52	.000***	43.8%	.000***	4.80	4.44	0.36
職場における周囲からの支援がある	4.12	.000***	38.7%	.000***	4.25	3.80	0.46
周囲から感謝される	4.06	.000***	34.3%	.000***	4.60	4.17	0.43
公正にルールが運用されている	3.97	.000***	36.0%	.000***	3.92	3.44	0.49
周囲から認められる	3.98	.000***	34.6%	.000***	4.78	4.45	0.33
達成感を周囲と共有する	3.71	.000***	42.6%	.000***	4.46	4.04	0.43
大きな達成感を実感する	3.61	.000***	33.2%	.000***	4.87	4.60	0.27
仕事以外の人間関係が良い	3.55	.000***	36.4%	.000***	3.82	3.33	0.48
報酬が高くなる可能性がある	3.48	.001***	33.6%	.000***	4.40	4.04	0.37
周囲から頼られる	2.95	.004**	25.3%	.000***	4.45	4.11	0.34
報酬が高い	2.78	.006**	22.6%	.001***	4.39	4.09	0.29
小さな達成感を何度も感じる	1.70	.091	18.3%	.006**	4.08	3.89	0.19

* p < .05,** p < .01,*** p < .001

表4：全調査者（222名）の因子パターン

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	承認	公平・公正	職場環境	意義・面白み	努力・能力	挑戦	独立	手応え	報酬
周囲から頼られる	.869	.019	-.061	-.081	-.189	.105	.282	-.083	.060
周囲から必要とされる	.853	-.077	-.028	-.002	.061	.079	.087	-.043	.050
周囲から喜ばれる	.505	-.034	.257	.164	-.005	-.060	.028	.028	-.131
周囲から感謝される	.455	.148	.108	.067	.151	.055	-.105	.043	-.142
公正にルールが運用されている	.008	.713	.042	.010	-.179	.039	.096	.045	.108
公平に扱われている	.052	.696	-.050	.111	.012	.089	.036	-.183	-.057
小さな達成感を何度も感じる	.401	.500	-.131	.061	.002	-.120	-.055	-.062	.122
職場における周囲からの支援がある	.111	.479	.013	-.193	.389	-.142	.011	.094	.067
達成すべき目標が明確である	-.093	.440	-.110	.285	-.012	.143	.121	.098	.003
今の職場環境が続けばいいと思う	-.060	-.021	.853	-.133	-.022	-.067	.012	-.113	.150
仕事以外の人間関係が良い	.234	.012	.669	-.224	-.062	.126	-.010	-.068	.024
目標に手が届きそうに思える	-.127	-.102	.637	.056	.164	.131	.035	.068	.129
職場での人間関係に満足している	.200	.177	.519	.090	-.189	-.180	-.029	-.017	.035
職場における役割分担が明確である	-.118	.264	.487	-.156	.035	.091	.116	-.034	.025
職場へ行くのが楽しい	.206	.025	.433	.324	-.074	-.136	-.135	.104	-.027
適正に役割が割り当てられる	-.103	.350	.384	-.035	.193	.254	-.006	-.191	-.023
仕事で幸福感を感じる	.256	-.036	.369	.342	.020	-.108	-.078	-.008	-.029
仕事に意義を感じる	.008	.134	-.209	.800	.016	.158	-.085	-.044	.034
仕事に面白みを感じる	.073	-.085	-.170	.601	.313	-.163	.097	.023	.118
能力が高まることが期待できる	.139	-.092	.012	.523	.155	.092	-.058	-.019	.049
意味がある目標だと思う	-.092	.160	.069	.516	-.096	.108	.110	.074	-.050
達成すべき目標のレベルが高い	-.204	-.067	-.079	.407	.228	.307	.125	-.145	.002
自分の努力が成果に結びつく	-.105	-.078	-.028	.137	.779	-.131	.055	.092	.042
仕事で能力を発揮できる	.088	-.008	-.069	.069	.625	-.023	.076	.061	.101
自分の能力を発揮したと思う	.045	.076	-.049	.246	.565	.027	.033	-.065	-.119
正当に評価されている	-.052	.456	-.059	-.076	.531	.097	-.085	.025	.014
適正に努力が報われる	-.136	.049	.243	.018	.530	.043	.115	.094	-.042
達成感を周囲と共有する	.110	.105	-.046	.128	.403	.030	-.147	.195	-.103
責任ある仕事を任される	.365	.130	-.115	.052	-.174	.840	.010	.142	-.062
難易度が高い仕事をする	-.094	-.011	.138	.091	.024	.731	-.049	.159	.063
自らの裁量で決断できる	.149	.150	-.094	-.066	.014	.046	.710	.106	-.030
自分で仕事の進め方を決める	.123	-.011	.243	.027	-.090	.055	.636	.128	.017
自分の意思でコントロールできる	.112	.019	-.003	.091	.325	-.167	.608	-.091	-.122
仕事に手応えを感じる	-.123	-.013	-.127	.099	-.012	.194	.055	.813	.134
職場内に協力的な雰囲気がある	-.035	.188	.125	-.190	.157	-.156	.167	.610	-.045
周囲から認められる	.200	-.103	-.107	-.150	.411	.100	-.081	.543	-.003
大きな達成感を実感する	.286	-.140	-.122	.065	.095	.147	.051	.496	.097
報酬が高い	-.078	.013	.166	.068	-.167	.011	-.063	.298	.739
報酬が高くなる可能性がある	.069	.163	.154	-.025	.331	-.109	.032	-.146	.607
昇格する可能性がある	.143	.012	.101	.147	.139	.234	-.151	-.063	.456

4.2 結果の概要2（上位グループと下位グループの因子分析）

次に、目標に関する5つの質問項目のスコアの平均値の高いグループ（上位グループ）と低いグループ（下位グループ）における「働きがい」の構造の違いを把握するため、目標に関する5項目を除いた40項目に対する因子分析を各グループに対して実施した。因子の抽出には最尤法を用い、固有値は1以上とした。ただし、各項目のうち、因子負荷が0.35に満たなかった4項目と単独因子（1項目）を除いた。各因子について信頼性分析を行い、因子を構成する各項目の精査を行ったところ、削除すべき項目は無かった。

上位グループのプロマックス回転後（17回転で収束）の因子パターンを表5に示す。また、上位グループの因子間相関を表6に示す。

上位グループにおける第1の因子は、「周囲から頼られる」「周囲から必要とされる」「責任ある仕事を任される」などであった。他人との関わりの中で自らを見出す要素が大きいと考え、「自尊」とした。

第2の因子は、「職場へ行くことが楽しい」「能力が高まることが期待できる」「職場への人間関係に満足」などであった。これらは、ポジティブなことが起こる期待や起こったことへの喜びを表していることから「満足」と名づけた。

第3の因子は、「自らの裁量で決断できる」「自分の意思でコントロールできる」「自分で仕事の進め方を決める」などであった。これらは、他人の力を借りずに自分の考えで物事を進めることが共通点であるため、「自律」とした。

第4の因子は、「公平に扱われている」「公正にルールが運用されている」などであった。これらについては、「公平・公正」と名づけた。

第5以降の因子については、「環境」「報酬」「幸福」「関係」「協力」とした。

下位グループのプロマックス回転後（11回転で収束）の因子パターンを表7に示す。また、下位グループの因子間相関を表8に示す。

下位グループにおける第1の因子は、「職場へ行くことが楽しい」「仕事で幸福感を感じる」「周囲から喜ばれる」などであった。業務を通じて幸せや楽しさを感じることから、「幸福感」と名付けた。

第2の因子は、「仕事で能力を発揮する」「自らの能力を発揮したと思える」などであった。業務で成果を出すことを重視する「努力・能力」と名づけた。

第3の因子は、「公平に扱われる」「職場における役割分担が明確」「公正にルールが運用される」など、等しく扱われること、適正に扱われることを重んじる点が共通しており、これを「公平・公正」とした。

第4の因子は、「難易度が高い仕事をする」「責任のある仕事をする」などであり、「挑戦」と名づけた。

第5以降の因子については、「挑戦」「意義・面白み」「独立」「達成」「報酬」「環境」とした。

以上から、「働きがい」を構成する要素は「目的」のあり方がそれに影響する度合いの強さによって、異なるものであることがわかった。

表5：上位グループ（114名） 因子パターン

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	自尊	満足	自律	公平・ 公正	環境	報酬	幸福	関係	協力
周囲から頼られる	.873	.009	.050	.062	-.063	.090	-.016	-.056	-.017
周囲から必要とされる	.794	.014	-.075	.094	.063	.007	.010	-.044	.005
責任ある仕事を任される	.545	-.109	-.100	.002	-.171	-.045	-.068	.200	-.043
仕事内容に満足している	.461	.021	.290	.112	.094	-.025	-.231	-.116	-.039
大きな達成感を実感する	.424	.097	-.068	-.113	.054	.022	.239	.063	.177
周囲から喜ばれる	.401	.379	.100	.002	-.074	-.071	.203	-.005	.059
職場へ行くのが楽しい	-.005	.972	-.094	.080	-.006	.137	-.054	.112	-.007
能力が高まることが期待できる	-.073	.539	.085	-.008	-.095	-.039	-.132	.183	-.067
自分にしかできない仕事だと思える	.134	.437	.053	-.108	.071	-.134	.192	-.360	-.007
職場での人間関係に満足している	.088	.433	-.150	.135	.302	-.045	-.101	.229	.155
自らの裁量で決断できる	-.002	-.069	.659	.182	-.264	.074	.021	.111	.152
自分の意思でコントロールできる	-.058	-.069	.542	.084	.041	-.145	-.068	.160	-.043
仕事で能力を発揮できる	.153	-.011	.486	-.146	.086	.084	-.055	.425	-.208
自分で仕事の進め方を決める	-.100	.030	.477	.004	.242	-.149	.013	-.134	.090
公平に扱われている	.095	.185	-.055	.816	-.143	.049	-.063	.076	-.103
公正にルールが運用されている	-.031	-.028	.257	.567	-.166	.147	.137	.059	.206
小さな達成感を何度も感じる	.261	-.107	.089	.541	.148	-.105	.112	-.150	-.093
今の職場環境が続けばいいと思う	-.058	-.022	-.076	-.138	.842	.154	.046	-.090	-.002
仕事以外の人間関係が良い	.361	-.034	.015	.012	.533	.075	-.055	.077	-.100
職場における役割分担が明確である	-.123	.022	.228	-.064	.493	.049	.055	.063	.071
報酬が高い	-.060	.059	-.034	.021	.113	.844	-.010	-.134	.113
報酬が高くなる可能性がある	.041	.053	.015	.214	.133	.630	.180	-.111	-.158
昇格する可能性がある	.223	-.010	-.127	-.078	.076	.518	-.103	.227	.050
周囲から感謝される	.244	-.176	-.008	.012	-.044	.007	.902	.009	-.021
仕事で幸福感を感じる	-.198	.213	.002	.108	.125	.034	.613	.098	-.084
職場における意思疎通が円滑である	-.030	.195	.170	.043	-.077	-.057	-.023	.742	.089
達成感を周囲と共有する	.152	.015	.137	-.117	.086	-.100	.197	.577	.071
正当に評価されている	-.088	-.112	.025	.284	-.087	.054	.084	.477	-.051
適正に役割が割り当てられる	-.235	.008	-.033	.197	.216	-.062	.085	.395	-.049
職場内に協力的な雰囲気がある	-.014	-.020	-.027	.044	.116	-.017	-.118	.051	.941
仕事に手応えを感じる	-.007	.092	.200	-.115	-.143	.112	.027	.019	.376

表6：上位グループ（114名）の因子間相関行列

因子	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
I	1.000	.407	.344	.326	.384	-.045	.517	.412	.268
II	.407	1.000	.487	.094	.483	-.116	.516	.342	.227
III	.344	.487	1.000	.192	.337	.058	.342	.239	.186
IV	.326	.094	.192	1.000	.369	.181	.204	.453	.304
V	.384	.483	.337	.369	1.000	.098	.394	.502	.312
VI	-.045	-.116	.058	.181	.098	1.000	-.141	.161	-.078
VII	.517	.516	.342	.204	.394	-.141	1.000	.357	.343
VIII	.412	.342	.239	.453	.502	.161	.357	1.000	.290
IX	.268	.227	.186	.304	.312	-.078	.343	.290	1.000

表7：下位グループ（108名）の因子パターン

	I 幸福感	II 努力・ 能力	III 公平・ 公正	IV 挑戦	V 意義・ 面白み	VI 独立	VII 達成	VIII 報酬	IX 環境
職場へ行くのが楽しい	.823	.012	.086	-.116	-.027	-.188	.038	-.081	.119
仕事で幸福感を感じる	.802	.003	-.187	-.033	.237	-.046	.029	-.097	.185
周囲から喜ばれる	.800	.082	-.105	.050	-.006	.022	.053	-.108	.147
周囲から感謝される	.621	.122	.056	.165	.016	-.093	.019	-.163	.148
周囲から必要とされる	.456	.034	-.050	.091	.090	.219	-.175	.083	-.096
小さな達成感を何度も感じる	.389	.300	.018	-.240	-.041	-.068	.090	.077	-.053
仕事で能力を発揮できる	.087	.764	-.087	.100	.140	.023	.107	-.038	-.184
職場における周囲からの支援がある	.167	.711	.138	-.198	-.173	-.002	.050	.022	-.025
自分の能力を発揮したと思う	.155	.631	.032	.165	.131	-.027	-.076	-.169	-.136
報酬が高くなる可能性がある	-.158	.630	-.029	-.197	-.029	.093	-.070	.472	.032
正当に評価されている	-.084	.476	.436	.104	-.161	-.112	-.040	.068	-.051
自分の努力が成果に結びつく	-.128	.438	-.081	-.136	.405	.078	-.056	.010	.183
適正に努力が報われる	.088	.403	.104	.146	.026	.110	.022	-.074	.164
公平に扱われている	-.096	.024	.815	.114	.109	.073	-.043	-.250	-.096
職場における役割分担が明確である	-.210	.111	.627	.156	-.164	.040	-.055	.056	.173
職場における意思疎通が円滑である	.092	-.209	.606	-.082	.261	-.111	.109	.125	-.027
公正にルールが運用されている	.124	.191	.585	.085	-.147	.057	.143	.072	.088
職場での人間関係に満足している	.375	-.258	.415	-.226	.200	.081	-.050	.136	.136
適正に役割が割り当てられる	-.168	.152	.407	.200	.031	.033	-.105	-.089	.256
難易度が高い仕事をする	-.076	.061	.095	.846	.075	-.060	.183	.008	.112
責任ある仕事を任される	-.026	-.136	.126	.809	-.010	.195	.149	-.054	-.039
自分の貢献度が高かったと思える	.240	.247	-.020	.361	.002	-.018	-.106	-.055	.220
仕事に面白みを感じる	.062	.060	-.070	-.148	.878	.146	.135	-.084	-.055
仕事に意義を感じる	.084	.039	.074	.193	.669	-.203	.135	.078	-.118
能力が高まることが期待できる	.183	-.051	-.014	.188	.438	-.065	-.027	.189	.007
自らの裁量で決断できる	-.308	-.091	.122	.065	-.046	.867	.102	-.106	.009
自分で仕事の進め方を決める	.104	.051	-.029	.113	-.143	.769	.114	.185	.151
自分の意思でコントロールできる	-.101	.161	.043	-.084	.207	.633	-.041	-.127	.015
周囲から頼られる	.370	-.023	-.059	.066	-.109	.515	-.107	.007	-.239
仕事に手応えを感じる	.060	-.013	.038	.288	.209	.054	.775	.129	-.100
大きな達成感を実感する	.056	.023	-.176	.212	.029	.081	.445	.163	-.083
職場内に協力的な雰囲気がある	.174	.096	.205	-.217	.010	.210	.358	.003	.107
報酬が高い	-.193	-.088	-.091	-.055	.048	-.042	.234	.831	.125
昇格する可能性がある	-.117	.205	.112	.199	.270	-.062	-.128	.441	-.134
仕事以外の人間関係が良い	.430	-.080	.075	.171	-.160	.045	.017	.053	.704
今の職場環境が続けばいいと思う	.221	-.069	.227	-.200	-.045	.010	-.165	.050	.436
自分にしかできない仕事だと思える	-.056	.021	-.122	.143	.369	.136	-.102	.160	.375

表8：下位グループ（108名）の因子間相関行列

因子	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
I	1.000	.275	.354	.094	.430	.319	.161	.322	-.074
II	.275	1.000	.360	.366	.427	.447	.108	.263	.281
III	.354	.360	1.000	-.121	.266	.263	.238	.297	.209
IV	.094	.366	-.121	1.000	.293	.242	-.180	.104	.015
V	.430	.427	.266	.293	1.000	.354	.016	.312	.011
VI	.319	.447	.263	.242	.354	1.000	.075	.333	.003
VII	.161	.108	.238	-.180	.016	.075	1.000	.111	.110
VIII	.322	.263	.297	.104	.312	.333	.111	1.000	-.133
IX	-.074	.281	.209	.015	.011	.003	.110	-.133	1.000

5. 考察

目標設定に関連する5項目の平均値は、「働きがい」の認知に対して表面的には中程度の影響しか持たないように見える。しかしながら調査結果から、目標設定は「働きがい」を構成する他のすべての要素に強い影響を与える隠れた要素であることがわかった。すなわち、目標設定は他の要素を通して「働きがい」に強い影響を及ぼしている。

また、目標に関する5項目平均スコアの上位グループと下位グループについてそれぞれ因子分析を行った結果、それぞれ9項目に収束するものの、上位グループの因子は「自尊」「満足」「自律」「公平・公正」「環境」「報酬」「幸福」「関係」「協力」、下位グループの因子は「幸福感」「努力・能力」「公平・公正」「挑戦」「意義・面白み」「独立」「達成」「報酬」「環境」であり、「働きがい」を構成する要素が異なることがわかった。以上を整理すると、表9の通りとなる。

表9：目標設定に関する上位グループと下位グループの因子パターン

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
上位	自尊	満足	自律	公平・公正	環境	報酬	幸福	関係	協力
下位	幸福感	努力・能力	公平・公正	挑戦	意義・面白み	独立	達成	報酬	環境

この結果は、働きがいについて目標設定が重要であるグループとそうでないグループとでは、「働きがい」の意味が異なることを示唆している。言うまでもなく、因子は相互に相関関係の高い質問項目同士をまとめて抽出する仮説的な概念であり、特に因子が別の要素の影響を受けている可能性を否定できないことについては注意を要する。今回の調査によってわかった主要な点は、目標設定が他の因子に与える間接的な影響である。

目標設定が「働きがい」の認知に関わる程度によって、「働きがい」の認知の構成要素が異なることは、マネジメントのあり方に対する実務的応用の可能性を示唆する。

上位グループにおいて「自尊」が第1因子となったことから、目標設定を重視するタイプの従業員に対しては、業務目標の達成が他の従業員にいかに関わり、他の従業員から頼られたり必要とされたりしていることをよくフィードバックすることが重要であることを示している。また、第2、第3因子に「満足」「自律」が抽出されており、このグループについてはエンパワーメントやデレゲーションを行うことも効果的であると考えられる。

それに対して、下位グループにおいて「幸福感」が第1因子となったことから、目標設定を重視しないタイプの従業員は、むしろ職場における楽しい雰囲気や仕事そのものを通して満足感を与えることが働きがいの認知を向上させる可能性があることを示している。また、「努力・能力」が第2因子となっており、このグループについては、目標達成に向けての到達度についてフィードバックするよりも、日々の業務に対する本人の頑張りや成果を評価することが「働きがい」につながっていることを示している。また、第4因子の「挑戦」から、難易度が高めの仕事を思い切って任せることが「働きがい」に

つながっているのも下位グループに特有の特徴である。

上位・下位双方のグループに共通する要素は「公平・公正」であり、上位グループで第4因子、下位グループで第3因子となった。返報性を保証する社内制度の設計と運用が公平かつ公正であると認識されていることが、「働きがい」の認知と従業員のタイプを超えて高い関連を有することを示している。この項目については、「公平性・公正性が知覚されないと『働きがい』の感覚が失われる」という衛生要因的な要素であると考えられる。また、「環境」や「報酬」も2グループの共通因子として抽出されており、職場環境が良く業務遂行に対して昇進や給与の機会が適正に与えられることも「働きがい」につながることを示している。

6. 本稿の限界と今後の研究の方向性

本稿の1つめの限界は、サンプルの特殊性である。今回実施した調査の回答者は早稲田大学で行われた経営学一般を学ぶセミナーに参加した職業人であった。そのため、もともとある程度の学習意欲を持つ人材に偏っており、またそのような人材は目標設定を行うことを重要視するグループであると想定される。本稿における発見事実は、そのような母集団であっても、相対的に上位・下位グループに分けると、すべての項目について統計有意な差が観察され、また2つのグループにおける因子の構成要素はかなり異なるということであった。そのことから、今後必ずしも特別に学習意欲を持たない人材を対象を広げた調査を行えば、より明快な形で差や構成要素の違いを観察できるのではないかと考えることもできる。このことを仮説として、今後は更に広くデータを収集して検証を行いたい。

次に、2つめの限界は分析の一面性である。働きがいはさまざまな視角から分析を行うことが可能である。本稿においてはその最初のステップとして目標との関連を中心に分析を行ったが、今後は職種や年齢層などデモグラフィックな切り口からの分析や働きがいに影響を及ぼす他の要因からどのような差異が認められるかについても分析を行いたいと考える。

本稿は、働きがいの認知構造を知る研究に向けての、探索的かつ準備的調査として位置づけられる。そのため、本稿においては分析が相関関係や因子分析に留まっていることが3つめの限界である。今回の調査においては質問項目自体のなかに、働きがいを向上させる因果関係を含める形としたが、一般的な質問項目をもとに今後は重回帰分析やパス解析などを行う方法により因果関係を証明していきたい。

最後に、質問票の作成で協力を頂いた早稲田大学ビジネススクール人材・組織マネジメントモジュールおよび戦略的人材マネジメントゼミの関係者、質問票にご回答いただいた「MBA エッセンシャルズ」の参加者、人材育成学において貴重なご示唆を頂いた座長および参加者に感謝して、本稿の締めくくりとしたい。

< 参考文献 >

- Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.
- Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267-299.

- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1985) The general causality orientation scale: Self-determination in personality, *Journal of Research in Personality*, Vol. 19, pp. 109-137.
- Dweck, C. S. (1986) Motivational processes affecting learning, *American Psychologist*, Vol. 41, no. 10, pp. 1040-1048.
- Elliot, A. J.; Harackiewicz, J. M. (1996) Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, no. 3, pp. 461-475.
- Elliot, A. J.; McGregor, H. A. (2001) A 2 x 2 achievement goal framework, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80, no. 10, pp. 501-519.
- Locke, E. A.; Latham, G. P. (1990) A theory of Goal Setting and Task Performance, *Englewood Cliffs, Prentice Hall*.
- Locke, E. A.; Latham, G. P. (2013) New Developments in Goal Setting and Task Performance, *Routledge*.
- McClelland, D. C. (1961) The achieving society, *Princeton, Van Nostrand*.
- Nicholls, J. G. (1984) Achievement Motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance, *Psychological Review*, Vol. 91, no. 3, pp.328-346.
- Pinder, C. C. (1998) Work motivation in organizational behavior, *Prentice Hall*.
- Rosso, B. D.; Dekas, K. H.; Wrzesniewski, A. (2010) On the meaning of work: A theoretical integration and review, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 30, pp. 91-127.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, Vol. 55, no. 1, pp. 68-78.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2001) On happiness and human potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, In S. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 141-166.
- Vroom, V. H. (1964) Work and Motivation, *John Wiley & Sons*.
- 石川経夫 (1982)「労働意欲の決定因」,『経済セミナー』, Vol. 327, pp. 116-122.
- 岡田純美 (2014)「『働きがい』の構成要素とその諸条件：日本国内に勤務するビジネスパーソンを対象とした調査研究」,早稲田大学商学研究科専門職学位論文.
- 岡田純美, 杉浦正和 (2013)「目標設定が働きがいの認知に及ぼす影響」,『人材育成学会第11回年次大会論文集』, pp. 219-224.
- 小野公一 (2007)「働く人々の生きがい感の構造について：看護師のデータに拠る分析の試み」,『亜細亜大学経営論集』, Vol. 42, pp. 3-19.
- 久野昭 (1981)「生き甲斐の構造：『はれ』の意味に即して」,『サイコロジー』, Vol. 10, pp. 20-25.
- 坂下昭宣, 神戸大学経営学研究室編 (1999)「モチベーション」,『経営学大辞典第2版』, 中央経済社, pp. 896-898.
- 田井中秀嗣 (1999)「仕事の生きがい要因と負担要因：世代間比較からみた20歳代の特徴」,『労働衛生』, Vol. 40, No. 2, pp. 102-106.
- 中部産業・労働政策研究会編 (1991)『調査研究報告書 No.14 事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究：中京地域実態調査報告書』, 日本労働研究機構.
- 内閣府国民生活局編 (2008)『国民生活選好度調査』, 内閣府.
- 日詰慎一郎, 産業・組織心理学会編 (2009)「仕事への動機づけ」,『産業・組織心理学ハンドブック』, 丸善出版, pp. 172-175.
- 潤野康一 (2006)「日本人の『働きがい』は今：『働きがい』の喪失と再生」,『経営センサー』, Vol. 88, pp. 46-50.
- 潤野康一 (2007)「『働きがい』を感じているのは27%：若手社員1,000人『働きがい』調査結果から」,『経営センサー』, Vol. 93, pp. 40-45.
- 船越明子, 河野由理 (2006)「看護師の働きがいの構成要素と影響要因に関する研究：急性期病院に勤務する看護師を対象とした分析から」,『こころの健康』, Vol. 21, No. 2, pp. 35-43.
- 松田康子, 大澤みゆき, 森田真紀子他 (2005)「NICU看護師のやりがいとそれに影響する要因」,『母性看護』, 日本看護学会論文集, Vol. 36, pp. 169-171.
- 山下京 (1996)「因果関係モデルによる若年従業員の『仕事の楽しさ』の分析」,『大阪大学人間科学部紀要』, Vol. 22, pp. 95-110.