

# 雇用形態によるモチベーション構造の違いに関する研究

## A study on the difference in the motivational structure among different employment form of workers

安藤 正人  
Ando Masato

### 要 約

ワーク・モチベーション研究の歴史は古いが、多くは研究開発者など特定の職種のものであり、正社員についての研究である。現在、職場では正社員のほか契約社員、パートタイマー、派遣社員など様々な雇用形態の労働者が共に働いているが、これまで多様な雇用形態の労働者のワーク・モチベーションに対する影響因を比較した研究はほとんど行われていない。本研究では、ワーク・モチベーションの構造を4つに分け、正社員と非正社員のワーク・モチベーションに対する影響因として6つの満足要因を設定して影響関係を分析した。その結果、職務満足がすべての雇用形態に影響を与えており、雇用形態別で特徴的なものとしては、正社員は対経営者・会社方針満足、有期雇用フルタイム社員は対上司・リーダー満足、パートタイマーは処遇納得感や労働環境満足が有意な影響因であった。

キーワード：ワーク・モチベーション、雇用形態、満足要因、コミットメント

### 1. はじめに

ワーク・モチベーションの研究は、1960年代から1970年代にかけて米国で盛んに行われ、わが国でも米国の研究が紹介された後、1970年代に多くの研究が行われているが、高齢化社会への移行や定型業務の非正社員化の進展など、当時と現在では企業や従業員を取り巻く環境は大きく変化している。

このような労働環境の変化により、ワーク・モチベーションに影響を与える要因も変化していることは十分予想されることである。また、正社員と非正社員では働き方や労働に対する考えも異なることから、ワーク・モチベーションに影響を与える要因も異なるのではないかと考えられる。

これらの問題意識にもとづき、本研究では以下の2点を明らかにする。第1は、ワーク・モチベーションに影響を与える規定因が1つの組織の中で正社員や非正社員といった雇用形態により違いがあるのかどうかという点である。2点目は、違いがある場合に、雇用形態によりワーク・モチベーションに影響を与える規定因になぜそのような差異が出るのかを分析することである。

ワーク・モチベーションと個人の業績との間の関係は、仕事の性質や個人の能力にも関係するが、一般的にはワーク・モチベーションの度合に関係があるとされている (Vroom, 1964)。したがって、何が従業員のワーク・モチベーションに影響を与えるのかを分析し、その影響因が雇用形態で見た場合に有意な差があることが明らかになれば、それに応じて適切な人事施策を講じることが可能になる。その意味で雇用形態によるワーク・モチベーションに対する影響因の差異を分析することには大きな意義がある。

本研究は、ある1企業で働く多様な雇用形態の従業員のワーク・モチベーションの規定因に関する仮説検証型の実証研究である。分析は、先行研究をもとに仮説および分析モデルを設定して質問紙調査を行い、その結果をもとに分析モデルで変数として設定した項目それぞれの因子を確認し、雇用形態別に重回帰分析を行って因子間の因果関係を明らかにした。また、重回帰分析の結果は雇用形態別に比較し仮説の妥当性につき検証した後、なぜそのような違いが生じるのかについて考察を行った。

## 2. ワーク・モチベーションに関する先行研究

### 2-1 ワーク・モチベーションの構造

ワーク・モチベーションとは何かについて統一的な定義はないが、ポーターらは代表的なモチベーションの定義からモチベーションの現象を特徴づけるものとして、(1) 何が人間の行動に活力を与え、(2) 何がそのような行動を方向付け、あるいは道をつけ、(3) どのようにしてこの行動を維持あるいは持続させるか、ということに関心を持っている、の3つをあげている (Porter, Bigley & Steers, 2003)。

わが国の研究では、日本労働研究機構 (1994) においてワーク・モチベーションの構造を職務満足、組織コミットメント、ジョブ・インボルブメントの3次元で捉える考え方が注目されていると紹介している。しかし、職務満足は従業員が自己の職務および職場環境にもつ満足感であり、モチベーションは行動を一定の方向へ向けて発動させ推進し、持続させる過程 (林, 1985) であることからすると、職務満足がワーク・モチベーションを形成するものの1つであるとするのは無理であろう。他の2つのうち、組織コミットメントは、マウディらによると「(1) 組織の目標や価値に対する強い信頼と受容、(2) 組織の代表として大いに努力をしたいという意欲、(3) 組織にメンバーとしてとどまりたいという強い願望、の少なくとも3つの関連する要因で特徴づけられるある特定の組織に対する一体感や積極的関与の相対的な強さ (Mowday, Steers & Porter, 1979)」とされ、その測定方法として15項目から成る OCQ が開発されている。また、アレンとメイヤーは、組織コミットメントを組織に対する愛着による情緒的コミットメント、組織を去ることの損失を考慮してとどまる存続的コミットメント、組織を簡単に移るべきでないとの価値観にもとづく規範的コミットメントの3つの要素で捉えている (Allen & Meyer, 1990)。

一方、ジョブ・インボルブメントについて、ロダールとケーニャは、「個人が自分の仕事に心理的に関与する程度、あるいは自分の総合的な自己イメージにおける仕事の重要性 (Lodahl & Kejner, 1965)」であると定義し、カヌンゴは、自分が仕事に対して一体感を持っていると認知し

ている、あるいは信じていることであるとしている (Kanungo, 1982)。

この組織コミットメントとジョブ・インボルブメントは似た概念であり、相関があるとされるが、組織コミットメントは自分が所属する組織に対するものであり、ジョブ・インボルブメントは仕事に対するものである点で異なる概念であるとされている (Brooke, Russell & Price, 1988; Mathieu & Farr, 1991)。いずれにしても、マウディらのいう組織コミットメントやアレンとメイヤーのいう情緒的コミットメントの測定尺度の内容は、組織に対する帰属意識や貢献意欲を測定しており、ジョブ・インボルブメントは、仕事に対する達成意欲を測定しているものであるから、これらの度合いが強ければモチベーションが高い状態であるといつてよいと考える。

組織コミットメントやジョブ・インボルブメント以外でモチベーションの高い状態を示すものとしては自己効力がある。自己効力とは、タスクを遂行する上で自分が有する能力についての認識 (Gist, 1987) である。人がある行動を通じてある成果を得るに至る過程には、「その行動がある特定の成果をもたらすであろう」という期待と、「その行動をうまくやり遂げることができるであろう」という自己効力期待があるが、現実場面ではこの自己効力期待の方が、より直接的に行動の選択に影響を与えると考えられ、現実場面でのどのような行動をとるかは、本人がその行動をどの程度うまくやろうかという自己効力の度合いに左右される (角山, 1995)。そして、Gist (1987) によれば、自己効力と課題達成の間には強い相関があるとの多くの研究結果が報告されており、その中には、自己効力の大きさが目標のレベルと正の関係があるとの研究が含まれているという。したがって、自己効力感が高いことは高いレベルの目標を目指し、それを達成する可能性が高いことであり、モチベーションの高い状態の一つと考えられる。

### 2-2 ワーク・モチベーションの影響因に関する理論と実証研究

#### 2-2-1 ワーク・モチベーションに関する理論

モチベーション理論は、研究の歴史も古く理論も多いことから様々な分類がなされているが、大

大きく内容理論と過程理論に分けられることが多い (Campbell et al, 1970; Porter, Bigley & Steers, 2003)。内容理論は、何によってモチベーションが喚起されるかに焦点をあてるもので、人間行動を欠落した欲求の充足を求める満足化のプロセスととらえ、賃金、職場環境、上司や同僚との人間関係、昇進などがこれらの欲求に対応しているとされる。これに対して、過程理論は、モチベーションが生起する心理学的メカニズムおよびプロセスの説明を重視するものであり、大きく分けて公平理論と期待理論がある。これらの理論については、様々な実証研究が行われているが、マズローの欲求階層説やハーズバーグの二要因理論など、その理論の妥当性をめぐって論争を引き起こしたものもある<sup>1</sup>。

## 2-2-2 わが国におけるワーク・モチベーションの影響因に関する研究

ワーク・モチベーションの研究は、わが国においても、海外において発展した理論や実証研究をもとにそれを検証するための研究が盛んに行われてきた<sup>2</sup>。しかし、わが国における研究の多くは研究開発者や技術者など特定の職種の従業員のワーク・モチベーションへの影響因を分析したものであり、雇用形態による違いを分析した研究は調べた限りではほとんど見当たらない。また、ワーク・モチベーションについても組織コミットメントやジョブ・インボルブメントに絞って影響因を調べた研究はあるが、ワーク・モチベーションを構成する様々な側面に焦点をあてた研究は少ない。

その研究開発者や技術者のモチベーションについて太田 (1993) がまとめた内外の10の先行研究では、研究者や技術者が重視する、あるいは動機づけられる要因は、基礎研究者と技術者で違いがあり、基礎研究者は一般に自らの専門分野で高い業績をあげることに関心があるが、技術者は、自

身の昇進と組織の業績への貢献に大きな関心を抱いており、所属組織へのコミットメントが大きいことがうかがえるという。

表2-1は、正社員のワーク・モチベーションに関する先行研究をいくつかまとめたものであるが、「職務関与」や「仕事それ自体」など仕事に関する関わり方が大きな影響因とされている。

一方、非正社員のモチベーションに関するわが国の実証研究は多くないが、組織コミットメントに対する影響因や仕事意欲への影響因の研究については、表2-2にまとめたように、派遣社員については二神 (1998)、パートタイマーについては咸 (1991) と佐野・若林 (1995) の研究がある。

これらの研究では、非正社員についても正社員と同様に仕事そのものが影響因となっているものもあるが、それに加えて上司や組織風土など職場環境に関するものも仕事意欲に影響を与えていることが示されている。

## 2-3 ワーク・モチベーションへの影響因の雇用形態別検討

ワーク・モチベーションへの影響因を雇用形態別に検討するにあたり、まず雇用形態の区分を明確にしなければならない。一般的には正社員と非正社員という分け方をするが、実際には非正社員のなかでも正社員と同じように1日8時間、週5日間毎日働いている者もいれば、それより短い勤務の者もいる。同じ非正社員でもフルタイムの者と短時間勤務の者では仕事に対する意識が異なることが想定されるため、これを有期雇用フルタイム社員と短時間勤務のパートタイマーの2つに分け、これに正社員を加えた3つの雇用形態におけるワーク・モチベーションへの影響因を検討する。

### 2-3-1 正社員のワーク・モチベーションへの影響因

正社員とは、「雇用されている労働者で雇用期間の定めのない者」というのが一般的定義であるが、この形式的な定義に「会社の基幹業務を担当する者」<sup>3</sup>を加えたものが実質的な正社員の定義である。つまり、正社員は会社の基幹業務を担当する中核人材である。しかし、日本の経営の特質とされてきた年功的人事制度が役割・責任をペー

1 内容理論の実証研究については、マズローの欲求階層説は Wahba & Bridwell (1976) が、ハーズバーグの二要因理論の実証研究は、Vroom (1964)、西田 (1976)、松井 (1978) が詳しい。また、坂下 (1985) は内容理論および期待理論の実証研究を詳細にレビューしている。

2 モチベーターなどの人間の本質的部分は、国によっての差異はそれほど強くなく、人的資源管理論においても議論の対象とされていないため、わが国の研究も理論や影響因について外国の研究結果を参考に行われている。

表2-1 正社員の実証研究

文 献	データ/調査方法/ 実施時期	重視する要因/動機づけ要因
境忠宏 「職務態度の構造とワーク・モチベーション」 横浜経営研究, 第1巻, 第3号, 1981, 197-215	日本生産性本部経営アカデミー受講企業77社の社員967人(事務技術職692人, 技能職275人) 質問紙による留置調査 実施: 1979年11月	重回帰分析結果 (独立変数) 職務満足・欲求充足期待・職務関与・組織同一化 (従属変数) 職務意欲  職務意欲への影響因 業績制下: 職務関与 年功制下: 組織同一化
村杉 健 「第8章ランダーのモチベーション」【作業組織の行動科学】 1987年, 税務経理協会	5社(ノリツ, シヤープ, 丸島水門, サンヨー, 日立マクセル) 247名の研究者 機械工場の技能者370名, 質問票調査 実施: 1982・83年	モチベーションとの相関が高い要因 研究者: 達成, 仕事自体, 成長 技術者: 達成, 仕事自体, 成長, リーダーシップ 技能者: 達成, 仕事自体, 成長, 承認, 責任
開本浩矢 「研究開発の組織行動」 2006年, 中央経済社	神戸大学工学部卒業生で民間企業勤務者: 研究技術者299人, 開発技術者640人, 事務系職員576人 郵送による質問紙調査50項目, 実施: 1988年1月~2月	①内発的モチベータ 研究技術者: 正当な社会的評価, 専門分野における社会的地位 開発技術者: 社会に対する貢献, 正当な社会的評価 事務系職員: 正当な社会的評価, 専門分野での社会的地位の高さ, 社会に対する貢献  ②外発的モチベータ 研究技術者: 給与の相対評価の高さ, 職位の高さ, 年収, 昇進に対する期待の高さ 開発技術者: 給与の相対評価の高さ, 職位の高さ, 昇進に対する期待の高さ, 年収 事務系職員: 給与の相対評価の高さ, 職位の高さ, 昇進に対する期待の高さ
三崎秀央 「研究開発従事者の準拠集団, 業績, モチベータ」 経営行動科学第12巻第2号, 1998, 89-101	ペイント業界14社で勤務する研究開発活動に従事している研究職・技術職・技術サービス職732人 質問紙調査 実施: 1998年2月~3月	準拠集団とモチベータに関する分析 研究職 コスモポリタン志向を従属変数とした場合, 有意な独立変数は「専門性志向」「社内での評価」「地位的報酬」 ローカル志向を独立変数とした場合は有意な独立変数は「仕事を通じた貢献」 技術職 コスモポリタン志向を従属変数とした場合, 有意な独立変数は「専門性志向」「社内での評価」「地位的報酬」「社内における知的好奇心の充足」「人間関係」 ローカル志向を独立変数とした場合は有意な独立変数は「社内における知的好奇心の充足」「社内での評価」「地位的報酬」「金銭的報酬」「人間関係」 技術サービス職 コスモポリタン志向を従属変数とした場合, 有意な独立変数は「専門性志向」 ローカル志向を独立変数とした場合は有意な独立変数はなし

表2-2 非正社員の実証研究

文 献	データ/調査方法/ 実施時期	重視する要因/動機づけ要因
佐野幸子・若林満 「女性パートの仕事満足と仕事意欲に関する研究」 経営行動科学第10巻第1号, 1995, 45-54	愛知県下常用労働者10人以上を雇用する事業所で働く女性パート 620人 質問表調査 実施: 1994年6月	重回帰分析結果 (独立変数) 個人属性, 処遇, キャリア意識 (従属変数) 仕事満足, 仕事意欲  仕事満足, 仕事意欲への影響因 仕事満足: 事業所規模, 職種「事務・営業系」, 時給, キャリア目標, 仕事意欲: フルタイマー, 時給, 管理判断能力, キャリア目標 「現状維持」, 働く目的「金銭目的」(マイナス)
成 惠善 「パートタイマーの組織コミットメントに関する実証分析」 経営行動科学第6巻第1号, 1991, 1-13	東京のデパート2社の本店の販売職のフルタイマーおよびパートタイマー 103人 質問票調査 実施: 1990年7月	重回帰分析結果 (独立変数) 年齢, 勤続年数, 職務満足, 職務役割ストレス, 組織風土, 上司の積極的報酬行動, 代替職の可能性 (従属変数) 組織コミットメント  組織コミットメントへの影響因 パートタイマー: 組織風土, 上司の積極的な報酬行動 女性フルタイマー: 勤続年数, 職務満足 男性フルタイマー: 職務満足
二神枝保 「派遣人材の組織と仕事へのコミットメント」 日本経営学会誌第2号, 1998, 26-42	人材派遣会社A社の登録者406人(すべて女性) 質問票調査 実施: 1996年3月	派遣先および派遣元会社への組織コミットメントを有意に規定する要因 派遣元: 仕事志向, 集団志向 派遣先: 仕事志向, 上司満足, 仕事満足

スとした成果主義的な人事制度に移行するにつれ、労働者の企業に対する帰属意識は、ドライに変化しつつある。それは、同一企業に長く勤めることで若いときの貸しを将来返してもらうという考えから、やりがいのある仕事で成果を出し、成果に見合った報酬をもらうという考えへの変化である。もしそうであるなら、正社員が会社に期待することは、高い報酬につながるやりがいのある価値の高い仕事を与えてくれること、そしてその仕事ができるようになるようサポートしてくれる上司や教育研修制度、そして自らが共感できる経営者の方針やビジョンであろう。また、労働政策・研修機構（2006）の調査では、正社員の同世代内で賃金格差は拡大してきたと回答した正社員（31.2%）のうち、自分の賃金水準は高いと回答している者（21.0%）は「働く意欲が高まった」とする割合が最も高く（51.4%）、自分の賃金水準が低いと回答した者（37.2%）では働く意欲は「変わらない」（49.7%）「意欲が低下した」（42.0%）の順になっている。給与はハズバグによれば衛生要因であり、動機付け要因ではないとされているが、この結果を見ると、一定の条件の下では給与もワーク・モチベーションの影響因になっていると考える。また、正社員を対象とした「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査（労働政策・研修機構、2008）」では、仕事に対する意欲が高まっていると回答した者の理由は、「仕事を通じて学べるものが多いから」「責任ある仕事を任されているから」「仕事の達成感が感じられるから」「職場の人間関係が良いから」の順になっているとの結果が出ている。

先行研究やこれらの調査結果から判断すると、正社員のワーク・モチベーションへの影響因は職

務満足、処遇・報酬満足、上司・リーダーおよび経営者・会社方針であると考えられる。

### 2-3-2 有期雇用フルタイム社員のワーク・モチベーションへの影響因

有期雇用フルタイム社員とは、労働基準法で定める3年以内の労働契約を締結しているが、所定労働時間は正社員と同じ労働者である。多くは、短期の契約を更新しながら労働を続けており、契約社員や嘱託社員と呼ばれている従業員はこれに該当する。また、派遣社員も労働契約の相手が派遣元で、実際に働いている派遣先ではないという違いはあるが、有期雇用でフルタイム勤務の労働者という意味ではよく似た雇用形態と考えられる。

契約社員の定義は企業により異なるが、厚生労働省の労働関係の調査では、契約社員を「特定職種に従事し、専門的能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者」としている。これに対し、派遣社員は、本来は、正社員の出産休暇や育児休業中などの補完や、繁忙期の応援のために派遣される特定のスキルや能力を持つ労働者との性格を有していた。しかし、法改正で、政令で定める26業務が無期限に派遣可能となり、また、製造現場も含めほとんどの業務で派遣労働が認められるようになると、派遣労働者はむしろ正社員の業務をサポートする定型業務担当の人数調整が可能な便利な労働者との性格が強くなっていった。

このような有期雇用フルタイム社員は、正社員と同じ職場で正社員と同じ勤務時間働くが、職場における役割は、あくまで正社員の補完的位置付けである。中には正社員と同様な業務を担当する者もいるが、多くは定型的な補佐業務であり、しかも業績悪化時には雇用の保障のない不安定な身分の労働者である。

厚生労働省（2006）では有期契約労働者が契約期間を定めて就業している理由を調査しているが、それによると契約社員では「正社員として働きたいが、働ける職場がないから」と回答した者が最も多い。また契約期間満了後の希望については「契約を更新したい」が最も多く、次いで「現在の会社で正社員として働きたい」となっている。また、派遣社員については、厚生労働省（2009）の調査によると派遣元および派遣先への要望で最も多かったのは、派遣元に対しては「賃

3 佐藤（2009）は、人的資源の内部化と外部化を規定する要因として、①技能の企業特殊性の程度、②外部労働市場における需給状況や外部労働市場から供給される人的資源のレベル、③企業の人事労務管理や労使関係の慣行、④業務を分離したり外部化する容易さをあげている。また、内部化と外部化の選択のポイントとして、外部化可能な業務の条件は、社内にノウハウを蓄積する必要がないこと、企業情報の社外流出の問題がないことをあげている。これらを勘案すると、会社の基幹業務とは、「技能の企業特殊性が高く、外部労働市場から必要な人的資源の調達が可能でないため自社内で処理すべき業務の内、社内にノウハウを蓄積する必要があるものや企業情報が社外に流出しては困るような業務」と定義できる。

金制度の改善」「継続した仕事の確保」「福利厚生制度の充実」の順であり、派遣先に対しては「派遣契約期間を長くしてほしい」「指揮命令系統を明確にしてほしい」「年次有休休暇を取りやすくしてほしい」の順であった。さらに将来の希望で多かったのは、「常用雇用の派遣社員として、今の派遣先で働きたい」「派遣社員ではなく正社員として、今の派遣先の事業所で働きたい」であった。つまり、彼らにとっては仕事で成果を出し昇進することを期待する以前に、雇用の継続が切実な問題として存在しており、雇用継続が期待できることに関連することが動機づけ要因となっていると考えられる。

### 2-3-3 パートタイマーのワーク・モチベーションへの影響因

いわゆるパートタイム労働法では、短時間労働者を「1週間の所定労働時間が同一の事業所の雇用される通常の労働者の1週間の所定労働時間に比し短い労働者をいう」と定義している。企業によってはフルタイム働いても時給で働く者をパートタイマーとしている場合もあるが、一般には週の所定労働時間が40時間未満の短時間労働者をパートタイマーと呼ぶ。

パートタイマーに関する先行研究は多くはないが、2-2でふれたように成(1991)がデパートの販売職パートタイマーについて組織コミットメントに影響を与える要因についての実証研究を行っており、そこでは組織風土や上司の積極的な報酬行動が強い影響を与えているとの結果が出ている。また佐野・若林(1995)では女性パートを対象に実証研究を行い、仕事満足と仕事意欲が高い正の相関を示し、両者が相互に影響を与えていることを示している。

その他、関連するものとして、厚生労働省(2007)の調査があるが、それによるとパートタイマーとして働いているのは、正社員の仕事がないためというグループと、家計の補助や気楽に働けるからという自由に働けることにメリットを感じているグループの2つの異なったグループが存在することが明らかになっている。そして、この調査によると、今の会社や仕事に対する不満・不安について最も多かった回答は、男女とも圧倒的に「賃金が安い」ことであり、次いで「有給休暇がとりにくい」「パートとしては仕事がつい

「雇用が不安定」「正社員になれない」の順であった。これらは不満・不安であるから、これらを解決すればワーク・モチベーションが上昇するというほど単純ではない。給与は、ハーズバーグによれば衛生要因であり、上げて動機付けにはならないとされるが、働く理由が正社員になれないからというパートタイマーにとっては、正社員になれる道があればそれは動機付けになるであろう。一方、気楽に働けるからとか家計の補助のため働く人にとっては、正社員になることはほとんど意味を持たない。それらの人々にとっては、仕事が楽しいとか働く環境が良いことの方が重要であろう。

## 3. 研究方法

### 3-1 仮説の設定

本研究は論理実証主義の枠組みにもとづいて行なう<sup>4</sup>。前章でレビューした先行研究で用いられた分析モデルとレビュー結果をもとに雇用形態別のワーク・モチベーションへの影響因として労働環境満足、職務満足、対上司・リーダー満足、対経営者・会社方針満足、処遇・報酬満足の5つの満足要因(処遇・報酬満足を処遇水準満足と処遇納得感に分けると6つ)を想定し、それぞれ以下の仮説を設定した。影響因として5つを取り上げたのは、影響因が明らかになった後は、その結果をもとに従業員のワーク・モチベーション向上が期待できる人事施策を検討し実施につなげたいと考えているからである。

仮説1：正社員のワーク・モチベーションは、職務満足、処遇・報酬満足、対上司・リーダー満足および対経営者・会社方針満足に強く影響される。

作業仮説1-1：正社員のワーク・モチベーションは、職務満足に影響される。

作業仮説1-2：正社員のワーク・モチベーションは、処遇・報酬満足以に影響される。

4 論理実証主義にもとづく研究とは、ある少数の公理群ないしは経験データをベースにして論理的に概念あるいは命題を導きだし、その妥当性を現実のデータによって検証する研究方法である。その検証データの結果、仮説の経験妥当性が確認できるかもしれないし、あるいはその妥当性が検証できないために仮説自体が修正されることになるかもしれない。いずれにしてもそれは、確実に命題の確からしさを増すことに貢献すると予定されている(石井, 1993)。

作業仮説1-3：正社員のワーク・モチベーションは、対上司・リーダー満足に影響される。

作業仮説1-4：正社員のワーク・モチベーションは、対経営者・会社方針満足に影響される。

作業仮説1-5：正社員のワーク・モチベーションは、労働環境満足に影響されない。

仮説2：フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは、職務満足および対上司・リーダー満足に強く影響される。

作業仮説2-1：フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは、職務満足に影響される。

作業仮説2-2：フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは、対上司・リーダー満足に影響される。

作業仮説2-3：フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは、処遇・報酬満足に影響されない。

作業仮説2-4：フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは、対経営者・会社方針満足に影響されない。

作業仮説2-5：フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは、労働環境満足に影響されない。

仮説3：パートタイマーのワーク・モチベーションは、職務満足および労働環境満足に強く影響される。

作業仮説3-1：パートタイマーのワーク・モチベーションは、職務満足に影響される。

作業仮説3-2：パートタイマーのワーク・モチベーションは、労働環境満足に影響される。

作業仮説3-3：パートタイマーのワーク・モチベーションは、処遇・報酬満足に影響されない。

作業仮説3-4：パートタイマーのワーク・モチベーションは、対上司・リーダー満足に影響されない。

作業仮説3-5：パートタイマーのワーク・モチベーションは、対経営者・会社方針満足に影響されない。

設定した仮説では、すべての雇用形態において

職務満足は、ワーク・モチベーションに影響を与える共通の影響因としている。先行研究でもほとんどの研究において職務満足はワーク・モチベーションの影響因になっている。働く労働者にとって給与や労働環境など、外から影響を受ける満足要因と異なり、職務満足は内的満足であることから、ワーク・モチベーションを構成するほとんどの要因に結びつくと考えられるからである。

### 3-2 分析モデルの設定

分析モデルは以下の通り設定した。

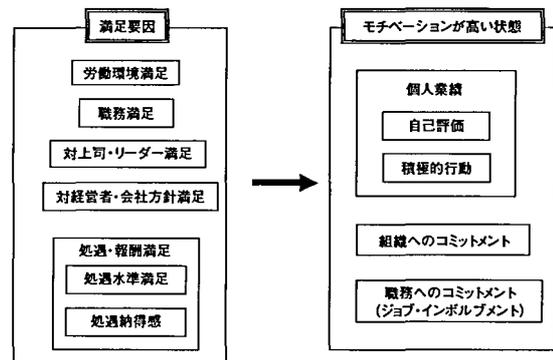


図3-1 本論文の分析モデル

モデルのうち、従属変数側であるモチベーションが高い状態については、2-1でレビューした先行研究から組織へのコミットメント、職務へのコミットメント、そして自己効力に関するものとして自己評価を入れた。また、業務に関して業績に直結するものとして仕事の改善や品質向上のための積極的な取り組みがあると考え、積極的行動を従属変数に加えた。ただし、このモデル図は、モチベーションが高い状態についてこれらをすべて満足する人間モデルを想定しているわけではなく、これらのモチベーションが高い状態として設定した変数のいずれかに影響を与える要因が何かを分析するためのおおまかな概念枠組みとしている。

### 3-3 調査項目の設定

調査項目は、日本労働研究機構(1999)および日本労働研究機構(1995)をベースに山本(2001, 2007)などを参照し、一部筆者が独自に作成したものを加えて作成した。

質問への回答は「1. あてはまらない」を1点、「2. どちらかといえばあてはまる」を2点、

「3. どちらともいえない」を3点, 「4. どちらかといえばあてはまる」を4点, 「5. あてはまる」を5点の5段階リカート尺度を用いて測定した。フェイスシートでは所属部門, 従業員資格(雇用形態), 等級区分, 職務区分, 年齢区分, 勤続年数区分, 性別を尋ねている。

### 3-4 調査の対象と方法

調査は, 2009年2月に広島県内のA社(サービス業を主とするメーカーの子会社)従業員を対象に質問紙による調査を行なった。

調査の対象者は, 派遣社員を含む1057名であり, 有効回答は998名(回収率:94.4%)であった。回答者の男女別の内訳は, 男性702名, 女性270名, 不明26名である。雇用形態別では, 正社員483名, 契約社員99名, 嘱託社員52名, パートタイマー189名, 出向者68名, 派遣社員93名, 不明13名であった。なお, パートタイマーは, 週の所定労働時間が40時間に満たない短時間労働者である。

非正社員については, 契約社員と派遣社員を有期雇用フルタイム社員としてまとめて分析した。実際には, 嘱託も有期雇用のフルタイム社員であるが, 嘱託は全員が60歳以上であり, 職種にも偏

りがあるため本研究の対象には含めていない。有期雇用フルタイム社員は, 定型的な作業が主な業務である。パートタイマーは事務職もいるが, 多いのは売店業務, 清掃業務, コールセンター業務などであり男女の比率は1:2, 年齢は60歳以上と60歳未満が半々である。

データ解析にあたっては, 統計解析ソフトであるSPSS15.0 for Windowsを使用した。

### 4. 因子分析結果

因子分析は, 主因子法, プロマックス回転, 固有値1.00以上の条件で行った。そこで十分な因子負荷量を示さなかった項目(400未満)を分析から除外し, 同様に主因子法・プロマックス回転による因子分析を行い, すべての項目が.400以上の因子負荷量を示すまで繰り返し行った。欠損値については, 平均値で置換えている。

結果は, 表4-1から表4-7に示した通りである。

抽出された因子の項目について下位尺度の内的整合性を検討するために各下位尺度の $\alpha$ 係数を算出したところ一部にやや低いものがあったが, ほぼ十分な値が得られた。それぞれの数値は表4-8の通りである。

表4-1 労働環境に関する因子分析結果

	I
労働環境満足	
仕事 B07_仕事と生活が両立するよう, 十分配慮されている	.736
仕事 B19_家庭, 友人, 趣味など私生活と仕事の両立がうまくできている	.696
仕事 B10_休日や休暇は満足にとることができる	.682
仕事 B24_残業も含めて今の労働時間は適切といえる	.670
固有値	2.453
寄与率	61.335%

注) 番号は調査票の質問項目番号である。

表4-2 上司・リーダーの因子分析結果

	I
対上司・リーダー満足	
職場 B07_上司・リーダーに全幅の信頼を置いている	.888
職場 B03_上司・リーダーは人間的に尊敬できる	.875
職場 B08_上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる	.862
職場 B04_助けが必要なときには, 上司・リーダーは支援してくれる	.844
職場 B06_上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる	.838
職場 B05_上司・リーダーは私を含めて部下を正當に扱っている	.820
職場 B01_上司・リーダーは私の仕事能力を評価し, 信頼してくれる	.757
職場 B02_上司・リーダーはやりがいのある仕事を与えてくれる	.737
固有値	5.804
寄与率	72.547%

注) 番号は調査票の質問項目番号である。

表4-3 ビジョン・経営者に関する因子分析結果

	I
対経営者・会社方針満足	
職場 C03_ 経営者は会社の置かれた状況を適切に把握している	.834
職場 C05_ 経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している	.796
職場 C06_ 経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している	.796
職場 C01_ 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある	.782
職場 C04_ 会社のビジョンや経営戦略が末端まで良く周知されている	.780
職場 C02_ 経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している	.775
固有値	4.151
寄与率	69.189%

注) 番号は調査票の質問項目番号である。

表4-4 職務満足に関する因子分析

	I
職務満足	
仕事 B09_ 今の仕事にやりがいを感じる	.892
仕事 B18_ 今の仕事に喜びを感じる	.839
仕事 B05_ 今の仕事に誇りを感じる	.812
仕事 B14_ 今の仕事に満足している	.788
仕事 B03_ 今の仕事は達成感を感じることができる	.779
仕事 B21_ 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である	.744
仕事 B01_ 今の仕事が好きである	.737
仕事 B02_ 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持つ	.736
仕事 B08_ 仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる	.709
仕事 B15_ 自分の技術・技能の進歩を実感している	.639
仕事 B11_ 仕事において我ながらよくやったなあと思うことがある	.552
固有値	6.645
寄与率	60.411%

注) 番号は調査票の質問項目番号である。

表4-5 処遇報酬満足に関する因子分析結果

	I	II
処遇水準満足		
仕事 B17_ 自分の年収は担当している仕事（職種）に照らして妥当なものである	1.020	-.158
仕事 B23_ 自分の年収は地域（広島地域）の水準に照らして妥当なものである	.785	-.007
仕事 B06_ 月例給与の水準は仕事の役割・責任に見合った妥当なものである	.745	.085
仕事 B13_ 賞与の水準は、自分の仕事・成果に見合った妥当なものである	.552	.230
仕事 B22_ 今の自分の地位に満足している	.425	.234
処遇納得感		
仕事 B04_ 昇進・昇格は公平、客観的に行われている	.052	.723
仕事 B12_ 適切な人が、適切な時期に昇進している	.035	.711
仕事 B20_ 十分なポスト、活躍の場が用意されている	.030	.685
仕事 B16_ ここで仕事をすることが、自分の今後のキャリアアップにプラスとなる	-.051	.546
固有値	4.577	1.155
寄与率	50.855%	12.831%

注) 番号は調査票の質問項目番号である。

表4-6 個人業績に関する因子分析結果

	I	II
<b>積極的行動</b>		
自身 D02_ 常に仕事の技能を高めるようにしている	.712	-.051
自身 D19_ 常に自分の仕事の質を向上させている	.707	.000
自身 D14_ 仕事遂行上の改善可能な欠点を直している	.580	-.013
自身 D09_ 常に仕事の細かい点に気を配っている	.573	-.023
自身 D08_ 自分の仕事に関係する新しい動向に目を向け実践している	.556	.107
自身 D01_ 常に仕事上の行動に責任をとっている	.542	.019
<b>自己評価</b>		
自身 C02_ 自分は同僚から高い評価を受けている	-.082	.920
自身 C01_ 自分は上司から高い評価を受けている	-.070	.726
自身 C03_ 自分は仕事の関係先から高い評価を受けている	.061	.704
自身 C04_ 自分は人から仕事についてよく相談を受ける	.194	.538
固有値	3.800	1.738
寄与率	38.000%	17.380%

注) 番号は調査票の質問項目番号である。

表4-7 コミットメントに関する因子分析結果

	I	II	III	IV
<b>組織へのコミットメント</b>				
自身 B02_ この会社の一員であることを誇りに思う	.916	-.081	.116	-.078
自身 B21_ よい条件のところがあれば転職したい (R)	.763	.091	-.279	-.031
自身 B03_ この会社に多くの恩義を感じる	.699	-.029	.077	.022
自身 B08_ 今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい	.620	.093	.054	.120
自身 B01_ 他の会社や組織に移る気はない	.591	-.023	-.075	.044
自身 B17_ この会社のメンバーであることを強く意識している	.501	.025	.216	.071
<b>職務へのコミットメント</b>				
自身 B24_ 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	.121	.756	-.062	-.118
自身 B11_ 今の私にとって仕事が生きていくすべてである	-.120	.744	-.099	.203
自身 B09_ 今の仕事が生きていくのである	.295	.626	-.045	-.020
自身 B14_ 今の仕事にのめり込んでいる	-.065	.604	.248	.014
自身 B22_ 私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している	.001	.524	.218	-.064
<b>向上心</b>				
自身 B20_ この仕事でより上位の役割を果たしたいと思う	-.123	-.024	.697	.092
自身 B25_ 自分個人の仕事の成果をより高めたいと思う	.064	-.041	.570	-.052
自身 B06_ この仕事では他人に負けたくないと思う	-.015	.157	.451	-.079
<b>存続的コミットメント</b>				
自身 B10_ この会社を離れるとどうなるか不安である	-.057	.047	-.038	.768
自身 B18_ 今この会社を辞めたら損失が大きいですので、この先も勤めようと思う	.185	-.037	.029	.678
固有値	6.091	1.640	1.288	1.058
寄与率	38.067%	10.249%	8.049%	6.610%

注) 1. 番号は調査票の質問項目番号である。

2. R は逆転項目であり、集計においては逆転処理済である。

表4-8 各尺度の平均値、標準偏差、信頼性係数 (クロンバックの  $\alpha$ )

変数名	次元	平均値	標準偏差	信頼係数
労働環境満足	労働環境満足	3.31	0.89	0.79
対上司・リーダー満足	対上司・リーダー満足	3.37	0.89	0.95
対経営者・会社方針満足	対経営者・会社方針満足	3.02	0.82	0.91
職務満足	職務満足	3.38	0.77	0.93
処遇・報酬満足	処遇水準満足	2.90	0.82	0.87
	処遇納得感	2.84	0.77	0.77
個人業績	自己評価	2.92	0.69	0.81
	積極的行動	3.68	0.51	0.78
コミットメント	組織へのコミットメント	3.22	0.83	0.85
	職務へのコミットメント	2.74	0.79	0.83
	向上心	3.30	0.73	0.60
	存続的コミットメント	3.35	0.99	0.72

## 5. 影響因の分析結果

3-1で設定した仮説が妥当であるかどうかを検証するため前章で確認した変数を3-2の分析モデルに当てはめ、階層的重回帰分析を雇用形態別に行った。分析では、満足要因として設定した、労働環境満足、対上司・リーダー満足、対経営者・会社方針満足、職務満足、そして処遇・報酬満足の2つの因子である処遇水準満足と処遇納得感を独立変数とし、個人業績の2つの因子である自己評価と積極的行動、そしてコミットメントの4つの因子のうち組織へのコミットメントと職務へのコミットメントを従属変数とした。コミットメントの4つの因子の内、2つの因子のみを分析に用いることとしたのは、残りの因子のうち、向上心は、信頼係数が0.60とやや低いこと、また、存続的コミットメントに関しては、本研究がモチベーションを高めるには何が影響するのかを分析するものであることから、モチベーションが高い状態の変数ではない存続的コミットメントを分析に用いるのは適切ではないと判断したためである。

重回帰モデルには年齢区分、性別、職務をコントロール変数として投入している。但し、正社員以外の雇用形態の従業員には職務を設定していないためその代替りの変数として所属部門を用いた。A社の非正社員の職務内容は売店業務、清掃など所属部門で固まっているため所属部門で職務に代えても分析に差し支えはないと判断した。

分析の手順は、第1段階として、従業員の年齢、性別、職務などのデモグラフィック変数を投入し、調整済R<sup>2</sup>を算出した。満足要因については、マズローの欲求階層にしたがって、最初に安全の欲求である賃金などに関する処遇・報酬満足を、次に承認の欲求に関わる対上司・リーダー満足と対経営者・会社方針満足を、最後に自己実現に関するやりがいのある仕事やそれが実現できる場を求める欲求として職務満足と労働環境満足を投入した。

### 5-1 正社員の分析結果

正社員の重回帰分析結果は表5-1から表5-4の通りである。

表5-1 「自己評価」を従属変数とした重回帰分析結果（正社員）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年齢	.192***	.165***	.197***	.167***
性別	.004	-.011	-.014	-.034
職務	-.021	.007	-.005	-.023
処遇満足				
処遇水準満足		-.038	-.060	.003
処遇納得感		.325***	.193**	.023
上司・経営者				
対上司・リーダー満足			.238***	.192***
対経営者・会社方針満足			-.003	.013
仕事・仕事環境				
労働環境満足				-.089
職務満足				.307***
R <sup>2</sup>	.038	.128	.163	.225
調整済R <sup>2</sup>	.032	.119	.150	.210
Δ調整済R <sup>2</sup>		.087	.031	.060
F値	6.316**	14.018***	13.168***	15.228***

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

表5-2 「積極的行動」を従属変数とした重回帰分析結果（正社員）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年齢	.149**	.146**	.164***	.103*
性別	-.036	-.061	-.061	-.085*
職務	.000	.018	.011	.017
処遇満足				
処遇水準満足		-.175**	-.193**	-.143*
処遇納得感		.231***	.135	-.166*
上司・経営者				
対上司・リーダー満足			.154**	.060
対経営者・会社方針満足			.022	.030
仕事・仕事環境				
労働環境満足				.016
職務満足				.544***
R <sup>2</sup>	.023	.055	.070	.252
調整済R <sup>2</sup>	.017	.045	.056	.238
Δ調整済R <sup>2</sup>		.028	.011	.182
F値	3.791*	5.579***	5.106***	17.748***

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

表5-3 「組織へのコミットメント」を従属変数とした重回帰分析結果（正社員）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年 齢	.248***	.191***	.190***	.144***
性 別	-.085	-.085*	-.075	-.086*
職 務	.015	.051	.051	.074*
処遇満足		.161**	.121*	.126**
		.402***	.234***	.022
上司・経営者			.145**	.073
			.204***	.199***
仕事・仕事環境				.097*
				.382***
	R <sup>2</sup>	.066	.331	.373
	調整済R <sup>2</sup>	.060	.324	.364
	Δ調整済みR <sup>2</sup>		.264	.040
	F 値	11.322***	47.276***	40.379***
				46.748***

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

表5-4 「職務へのコミットメント」を従属変数とした重回帰分析結果（正社員）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年 齢	.255***	.225***	.225***	.173***
性 別	.115*	.087*	.096*	.067
職 務	.012	.050	.050	.032
処遇満足		-.127*	-.162**	-.079
		.450***	.300***	.020
上司・経営者			.130*	.051
			.182***	.201***
仕事・仕事環境				-.089*
				.504***
	R <sup>2</sup>	.081	.224	.257
	調整済R <sup>2</sup>	.075	.216	.246
	Δ調整済みR <sup>2</sup>		.141	.030
	F 値	13.993***	27.551***	23.512***
				37.569***

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

以上の重回帰分析結果につき、独立変数と従属変数間の影響関係を図示すると図5-1の通りである。

満足要因として取り上げた6つの変数の中では、職務満足が4つの従属変数すべてに正の影響を与え、処遇水準満足が積極的行動に負の影響、組織へのコミットメントに正の影響を与え、対経営者・会社方針満足が組織へのコミットメントと職務へのコミットメントに正の影響を与えている。労働環境満足は組織へのコミットメントのみに、対上司・リーダー満足は自己評価のみに、処遇納得感 は積極的行動のみに負の影響を与えているという結果となった。

職務満足が、ワーク・モチベーションが高い状態として設定したすべての従属変数項目に正の影響を与えているとの結果が出たことは予想通りであり、作業仮説1-1は支持された。

処遇水準満足と処遇納得感が、積極的行動に対

して負の影響を与えるとの結果が出たのは予想と異なる結果であった。これは、処遇水準満足や処遇納得感が高くなれば、仕事の質を向上させようとする行動や改善行動を取らなくなることであり、処遇で満足してしまうと現状に満足し、それ以上を望まなくなることを意味する。また、処遇水準満足は職務へのコミットメントに影響を与えておらず、組織へのコミットメントに対しては、強くはないが正の影響を与えている。これらから言えることは、十分すぎる報酬を与えても、社員が仕事の質を向上させたり、より仕事に打ち込むことにはつながらず、居心地のよい組織にとどまろうとするだけだということである。以上から、作業仮説1-2は支持されなかった。

労働環境満足は正社員のワーク・モチベーションに影響を与えないとした作業仮説については、労働環境満足は組織へのコミットメントのみに若干の正の影響を与えているという結果となった。

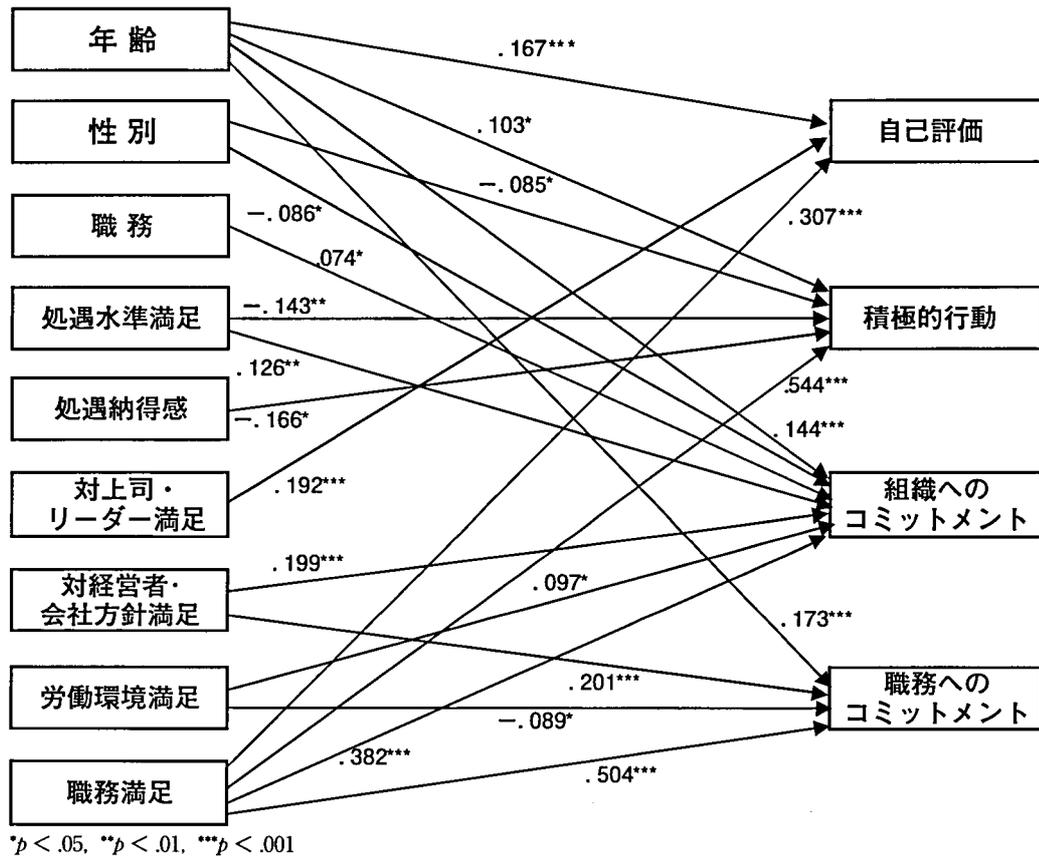


図5-1 正社員のワーク・モチベーションへの影響因

これは、組織に対する積極的な一体感といったものより、居心地の良さが主な理由であろう。また、労働環境満足は、職務へのコミットメントに若干の負の影響を与えているが、労働環境満足は仕事と生活のバランスが取れ、その状態に満足していることであるから、ワークライフ・バランスを重視するほど仕事にのめりこむことが少なくなることは、仕事に関するワーク・モチベーションには逆の影響を与えていることになる。以上から、労働環境満足は、離職防止には効果があるかも知れないが、ワーク・モチベーション向上には影響を与えないとの結果が得られ、作業仮説1-5は、ほぼ支持されたといえよう。

対上司・リーダー満足は、自己評価のみに影響を与えており、積極的行動、組織へのコミットメントおよび職務へのコミットメントには影響を与えていない。この結果、作業仮説1-3は一部支持にとどまることになる。

対経営者・会社方針満足は、組織へのコミットメントと職務へのコミットメントに正の影響を与

えているが、自己評価と積極的行動には影響を与えておらず、作業仮説1-4は一部支持にとどまる。

以上から、仮説1の「正社員のワーク・モチベーションは職務満足、処遇・報酬満足、対上司・リーダー満足および対経営者・会社方針満足に強く影響される」については、職務満足、対上司・リーダー満足および対経営者・会社方針満足の影響は確認できたが、処遇報酬満足については積極的行動への負の影響も見られたことなどから、仮説1は一部が支持されたにとどまると考える。

## 5-2 有期雇用フルタイム社員の分析結果

有期雇用フルタイム社員の重回帰分析結果は表5-5から表5-8の通りでこれらの重回帰分析結果につき、独立変数と従属変数間の影響関係を図示すると図5-2の通りである。

満足要因として取り上げた6つの変数の中では、正社員と同様、職務満足が4つの従属変数す

表5-5 「自己評価」を従属変数とした重回帰分析結果（有期雇用フルタイム社員）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年 齢	.117	.118	.116	.120
性 別	-.035	-.008	.025	.028
所属部門	.003	-.011	-.007	.014
処遇満足		-.016	-.062	-.037
		.182*	.041	-.102
上司・経営者			.302**	.261**
			.006	.021
仕事・仕事環境				-.043
				.256**
	R <sup>2</sup>	.040	.101	.137
	調整済R <sup>2</sup>	-.005	.014	.094
	Δ調整済みR <sup>2</sup>		.019	.028
	F 値	.686	1.522	2.896**
				3.149**

\*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01, \*\*\*p &lt; .001

表5-6 「積極的行動」を従属変数とした重回帰分析結果（有期雇用フルタイム社員）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年 齢	.110	.130	.103	.111
性 別	-.042	-.016	.030	.036
所属部門	.000	-.003	-.007	-.016
処遇満足		-.129	-.200*	-.174
		.205*	.043	-.125
上司・経営者			.267**	.214*
			.145	.161*
仕事・仕事環境				-.031
				.298**
	R <sup>2</sup>	.036	.110	.159
	調整済R <sup>2</sup>	-.007	.010	.116
	Δ調整済みR <sup>2</sup>		.013	.041
	F 値	.593	1.370	3.171**
				3.734***

\*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01, \*\*\*p &lt; .001

表5-7 「組織へのコミットメント」を従属変数とした重回帰分析結果（有期雇用フルタイム社員）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年 齢	.233**	.176*	.131*	.142*
性 別	-.058	.004	.062	.071
所属部門	.021	-.043	-.052	-.027
処遇満足		.315***	.223**	.250***
		.314***	.123	-.061
上司・経営者			.275***	.215**
			.238***	.255***
仕事・仕事環境				-.026
				.327***
	R <sup>2</sup>	.348	.459	.518
	調整済R <sup>2</sup>	.030	.331	.493
	Δ調整済みR <sup>2</sup>		.301	.055
	F 値	2.939*	19.470***	21.788***
				21.236***

\*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01, \*\*\*p &lt; .001

表5-8 「職務へのコミットメント」を従属変数とした重回帰分析結果（有期雇用フルタイム社員）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年 齢	.151	.144	.127**	.109
性 別	.054	.114	.142	.122
所属部門	-.088	-.125	-.128	-.069
処遇満足		.019	-.022	.052
		.394***	.300**	-.008
上司・経営者			.152	.088
			.089	.130
仕事・仕事環境				-.222**
				.568***
	R <sup>2</sup>	.202	.227	.415
	調整済R <sup>2</sup>	.027	.180	.386
	Δ調整済みR <sup>2</sup>		.153	.189
	F 値	2.754*	9.198***	7.536***
				14.037***

\*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01, \*\*\*p &lt; .001

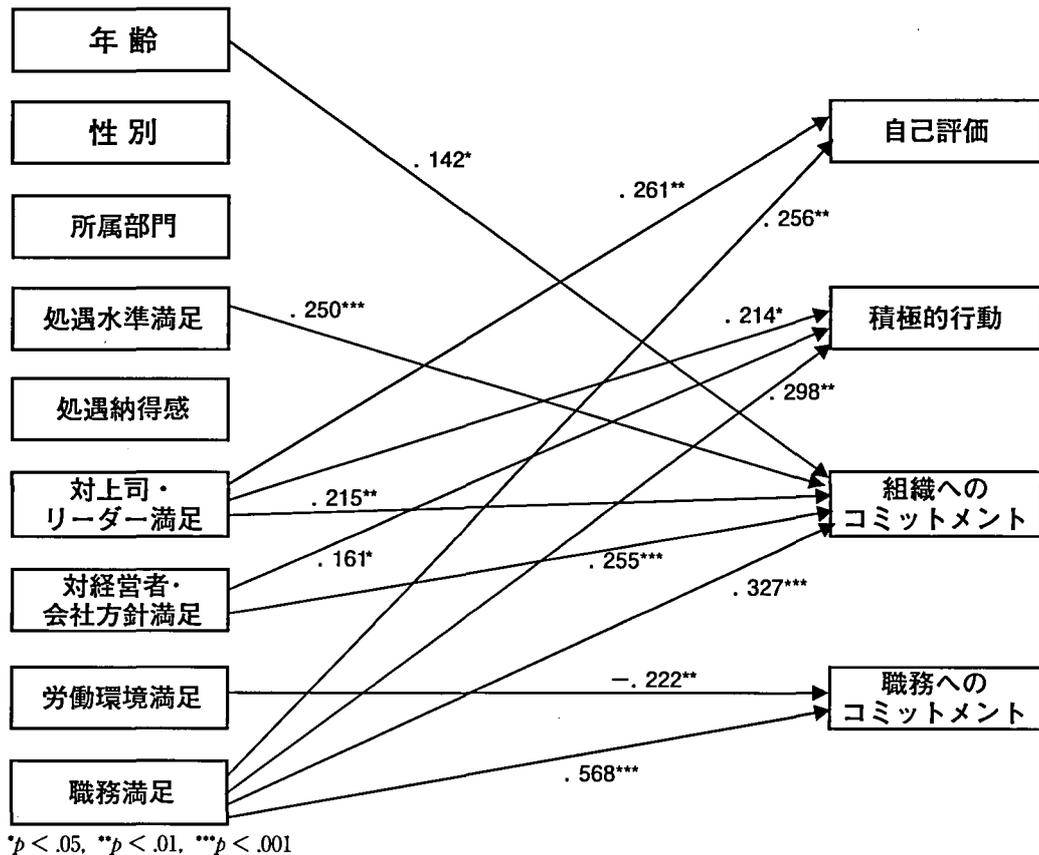


図5-2 有期雇用フルタイム社員のワーク・モチベーションへの影響因

べてに正の影響を与えており、作業仮説2-1は支持された。

正社員では自己評価のみに影響を与える対上司・リーダー満足が、有期雇用フルタイム社員では自己評価、積極的行動および組織へのコミットメントの3つに正の影響を与えており、作業仮説2-2は大体支持されたといえよう。

対経営者・会社方針満足はワーク・モチベーションに影響しないとの仮説は、組織へのコミットメントと職務へのコミットメントに正の影響を与えているという結果が出たことから、作業仮説2-4は支持されなかったことになる。対経営者・会社方針満足が、2つの従属変数に正の影響を与えているとの結果が出たことについては、契約社員や派遣社員は、経営者の姿勢や会社のビジョン、目指す方向が自分の目指す方向に合っており、会社の成長も見込まれば、雇用の安定も含めその組織にとどまって一生懸命仕事を行うことが自分にとってプラスになると考えることなどが理由として考えられる。

労働環境満足はワーク・モチベーションに影響を与えないとの仮説については、職務へのコミットメントのみに負の影響を与えているという結果が出たが、その他の3つの変数に対しては何ら影響が出なかったことから、作業仮説2-5は一部支持されたといつてよからう。労働環境満足が、職務へのコミットメントに負の影響を与えるということは、労働環境に満足するほど仕事にのめりこむ度合が減少することになるが、この結果は、契約社員や派遣社員は、正社員と比べ仕事重視というより生活も仕事もバランスよくしたいと考える者が多いことを示しているのではないかと思われる。

処遇水準満足が組織へのコミットメントに正の影響を与えているという結果が出たが、その他の従属変数には影響を与えていないことから作業仮説2-3は一部支持された。有期雇用フルタイム社員は正社員と異なり昇進などがなく、給与などの処遇水準が自分の仕事に対する会社の評価である。したがって、満足できる給与などの処遇を受

けることが組織に対する魅力を感じさせる方向に働くのではないかと考える。

以上から、仮説2の「有期雇用フルタイム社員のワーク・モチベーションは、職務満足および上司・リーダーに強く影響される」については、職務満足および上司・リーダー満足の影響は確認できたが、労働環境満足の組織コミットメントに対する負の影響や対経営者・会社方針満足の組織へのコミットメントおよび職務へのコミットメントへの正の影響なども見られたことから、仮説2は

一部が支持されたといえる。

### 5-3 パートタイマーの分析結果

パートタイマーの重回帰分析結果は表5-9から表5-12の通りでこれらの重回帰分析結果につき、独立変数と従属変数間の影響関係を図示すると図5-3の通りである。

満足要因として取り上げた6つの変数の中では、職務満足が4つの従属変数すべてに正の影響を与えている。したがって、作業仮説3-1は支

表5-9 「自己評価」を従属変数とした重回帰分析結果（パートタイマー）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年齢	.061	.077	.066	.034
性別	.211*	.177*	.127	.127
所属部門	.000	-.055	-.060	-.067
処遇満足				
処遇水準満足		-.090	-.115	-.120
処遇納得感		.353***	.303**	.181*
上司・経営者				
対上司・リーダー満足			.120	.061
対経営者・会社方針満足			.056	.006
仕事・仕事環境				
労働環境満足				-.028
職務満足				.341***
R <sup>2</sup>	.062	.156	.174	.246
調整済R <sup>2</sup>	.047	.133	.142	.208
Δ調整済みR <sup>2</sup>		.086	.009	.066
F値	4.068**	6.788***	5.435***	6.480***

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

表5-10 「積極的行動」を従属変数とした重回帰分析結果（パートタイマー）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年齢	.231**	.245**	.225**	.181*
性別	.062	.037	-.068	-.022
所属部門	.016	-.020	-.031	-.038
処遇満足				
処遇水準満足		-.028	-.080	-.185*
処遇納得感		.274**	.172*	.088
上司・経営者				
対上司・リーダー満足			.222**	.125
対経営者・会社方針満足			.137	.033
仕事・仕事環境				
労働環境満足				.221**
職務満足				.276**
R <sup>2</sup>	.068	.134	.202	.301
調整済R <sup>2</sup>	.053	.110	.172	.266
Δ調整済みR <sup>2</sup>		.057	.062	.094
F値	4.502**	5.654***	6.562***	8.577***

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

表5-11 「組織へのコミットメント」を従属変数とした重回帰分析結果（パートタイマー）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年齢	.250**	.269**	.252**	.215**
性別	.038	.015	-.169*	-.160*
所属部門	.026	.011	-.017	-.024
処遇満足				
処遇水準満足		.130	.047	.022
処遇納得感		.308***	.133	.011
上司・経営者				
対上司・リーダー満足			.198**	.128
対経営者・会社方針満足			.382	.318***
仕事・仕事環境				
労働環境満足				.023
職務満足				.349***
R <sup>2</sup>	.068	.223	.401	.481
調整済R <sup>2</sup>	.052	.202	.377	.455
Δ調整済みR <sup>2</sup>		.150	.175	.078
F値	4.465**	10.500***	17.280***	18.467***

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

表5-12 「職務へのコミットメント」を従属変数とした重回帰分析結果（パートタイマー）

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
年齢	.244**	.268**	.263**	.213**
性別	-.011	-.051	-.105	-.118
所属部門	.069	.017	.010	-.001
処遇満足		.008	-.016	.005
処遇水準満足		.457***	.406***	.199*
処遇納得感			.067	-.015
上司・経営者			.106	.041
対上司・リーダー満足				
対経営者・会社方針満足				
仕事・仕事環境				-.114
労働環境満足				.562***
職務満足				
R <sup>2</sup>	.046	.257	.272	.461
調整済R <sup>2</sup>	.031	.236	.244	.434
Δ調整済みR <sup>2</sup>		.205	.008	.190
F値	3.002*	12.636***	9.667***	17.011***

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

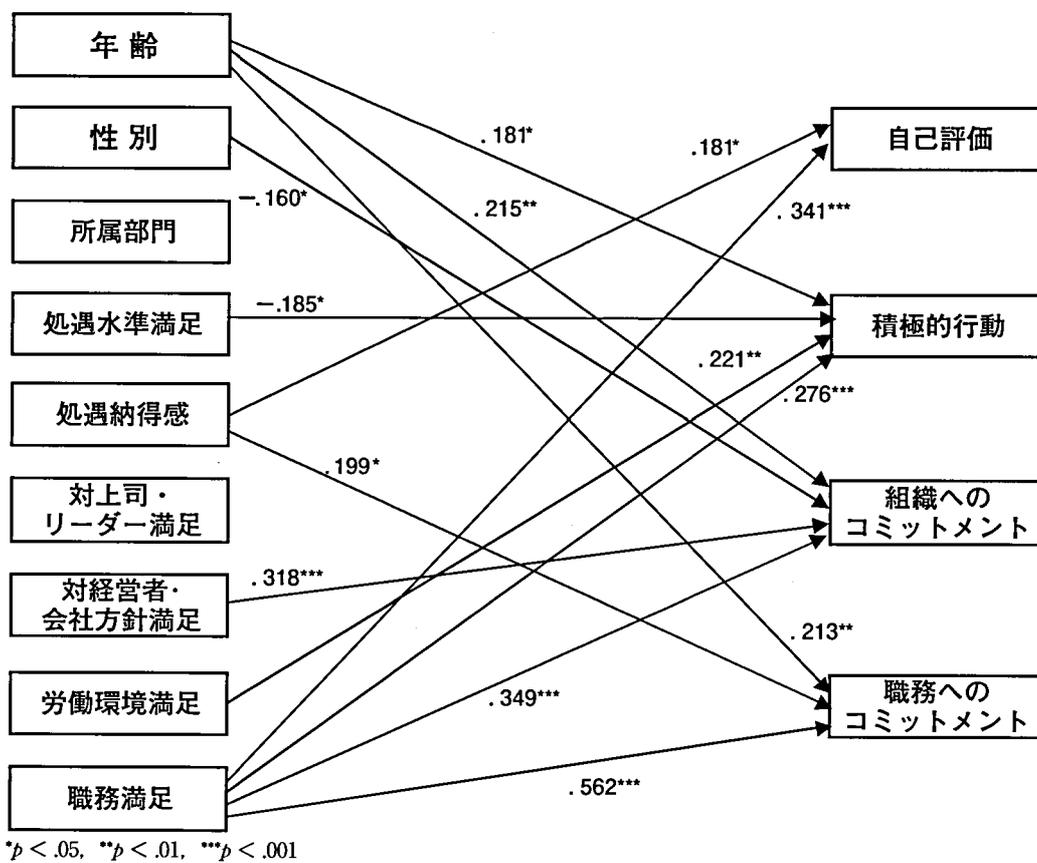


図5-3 パートタイマーのワーク・モチベーションへの影響因

持された。

また、パートタイマーは、正社員と異なり、仕事で成果を出しても、将来、役職につくとか賞与が大幅に増えるということはない。したがって、そのような外的な報酬や、それに影響を与える上司・リーダーがワーク・モチベーションに影響を与えることはほとんどないと考えたが、結果もその通りとなり、作業仮説3-4は支持された。

労働環境満足は、予想通りパートタイマーのワーク・モチベーションに正の影響を与えるという結果が出たが、積極的行動にのみ影響するという結果になった。A社のパートタイマーは比較的高齢者が多いが、適切な労働環境が与えられ満足すれば、仕事には出来るだけ良い仕事をしようとするということである。しかし、それは仕事優先ではなく、あくまで仕事と生活のバランスの上

でのことである。これが、積極的行動に影響を与えるが、職務へのコミットメントには影響していないという結果になった理由ではないかと考える。この結果、作業仮説3-2は一部支持されたといえる。

対経営者・会社方針満足はワーク・モチベーションに影響しないと想定したが、組織へのコミットメントに正の影響を与えており、作業仮説3-5は支持されなかった。パートタイマーは、雇用の面では不安定な立場にあることから、どの雇用形態の従業員も大切にするといった経営者・会社の方針が伝われば、従業員は安心感と居心地の良さから今の会社に長くとどまりたいと考えるのかも知れない。

処遇・報酬満足がワーク・モチベーションに影響を与えないとの作業仮説については、処遇納得感が職務へのコミットメントに正の影響を与え、処遇水準満足が積極的行動に負の影響を与えるとの結果となり作業仮説3-3は支持されなかった。特に、年齢の高いパートタイマーは、上昇志向はなくとも、同僚と待遇が同じであるかどうかを意識する傾向があり、同僚に比べ不当な処遇を

受けていると感じるとやる気をなくす。また、パートタイマーには年金受給者や扶養に入っている主婦なども多く、給与は、一定水準以上は必要ないということが、処遇水準満足が積極的行動に負の影響を与えている理由ではないかと考えられる。

以上から、仮説3の「パートタイマーのワーク・モチベーションは、職務満足および労働環境満足に強く影響される」については、対経営者・会社方針満足と処遇・報酬満足の2つの要因の影響は想定していなかったものの、職務満足および労働環境満足の影響が確認でき、上司・リーダーの影響がないことが確認できたことから、設定した仮説は一部が支持されたといえる。

#### 5-4 仮説の検証結果

5-1から5-3までの、3つの雇用形態におけるワーク・モチベーションに対する影響因の分析から仮説の検証結果をまとめると表5-13の通りである。仮説1から仮説3までの検証結果は、すべて一部支持にとどまったが、3つの雇用形態においてワーク・モチベーションに影響を与える

表5-13 仮説の検証結果

仮説	作業仮説	作業仮説検証結果	仮説検証結果
仮説1： 正社員のワーク・モチベーションは職務満足、処遇・報酬満足、対上司・リーダー満足および対経営者・会社方針に強く影響される。	作業仮説1-1	正社員のワーク・モチベーションは職務満足に影響される。	支持
	作業仮説1-2	正社員のワーク・モチベーションは処遇・報酬満足に影響される。	不支持
	作業仮説1-3	正社員のワーク・モチベーションは対上司・リーダー満足に影響される。	一部支持
	作業仮説1-4	正社員のワーク・モチベーションは経営者・会社方針満足に影響される。	一部支持
	作業仮説1-5	正社員のワーク・モチベーションは労働環境満足に影響されない。	支持
仮説2： フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは、職務満足および対上司・リーダー満足に強く影響される。	作業仮説2-1	フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは職務満足に影響される。	支持
	作業仮説2-2	フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは対上司・リーダー満足に影響される。	支持
	作業仮説2-3	フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは処遇・報酬満足に影響されない。	一部支持
	作業仮説2-4	フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは経営者・会社方針に影響されない。	不支持
	作業仮説2-5	フルタイムの有期雇用従業員のワーク・モチベーションは労働環境満足に影響されない。	一部支持
仮説3： パートタイマーのワーク・モチベーションは、職務満足および労働環境満足に強く影響される。	作業仮説3-1	パートタイマーのワーク・モチベーションは職務満足に影響される。	支持
	作業仮説3-2	パートタイマーのワーク・モチベーションは労働環境満足に影響される。	一部支持
	作業仮説3-3	パートタイマーのワーク・モチベーションは処遇・報酬満足に影響されない。	不支持
	作業仮説3-4	パートタイマーのワーク・モチベーションは対上司・リーダー満足に影響されない。	支持
	作業仮説3-5	パートタイマーのワーク・モチベーションは経営者・会社方針満足に影響されない。	不支持

影響因には違いがあることが明らかになった。また、一部の満足要因についてはワーク・モチベーションに負の影響を与えることも明らかになった。

## 6. 分析結果の考察

本研究では先行研究から影響因とされてきたもののうち、5つの満足要因（処遇・報酬満足は処遇水準満足と処遇納得感に分けると6つ）がどのように影響を与えるのかをみるための仮説およびモデルをつくって実際に調査を行い、その仮説の妥当性を検証した。表6-1は、雇用形態別の満足要因が、モチベーションの高い状態を示す4つの態度や行動に影響を与えているかをまとめたものである。一見して分かるように、職務満足はすべての雇用形態で、すべての項目に対して正の影響を与えている。そこで以下は職務満足以外の要因を中心に雇用形態による違いを述べる。

まず、自己評価についてみると、正社員と有期雇用フルタイム社員に対しては、職務満足以外では対上司・リーダー満足が正の影響を与えているが、パートタイマーに対しては、対上司・リーダー満足は有意な影響を与えていない。これは、上司・リーダーとの面談等での話し合いの機会の多寡によるものではないかと考える。正社員であれば定期的に目標設定や業績評定の際に上司との面談が行われたり、同僚との協働や他部門および

取引先との折衝などの機会も多く、上司の評価や関係先からの評価が上司経由で伝えられることも少なからずある。また契約社員や派遣社員についても契約更新の機会に評価が伝えられるであろうし、社員からの評価が伝えられることもあろう。しかし、パートタイマーは、一般的には定型的な業務を決められた通りに行うことを求められることが多く、上司や関係先からの評価が本人にフィードバックされる機会はあまりない。したがって、パートタイマーに対しては、上司・リーダーに対する満足が自己評価に有意に影響を与えないという結果が出たものと考えられる。

次の積極的行動については、雇用形態の違いによる影響因の差が顕著に見られる。正社員では給与や昇進・昇格等で満足することが自分の能力を高めようとか、仕事の質を向上させようということに負の影響を与えるという結果が出たのに対し、契約社員や派遣社員では上司・リーダーに対する満足や会社・経営方針についての満足が正の影響を与え、パートタイマーに対しては処遇水準が負の影響、そして労働環境満足が正の影響を与えるという結果となった。それぞれの要因の考察は5-1から5-3で行ったが、正社員に積極的行動を起こさせるのは職務満足のみであるのに対し、契約社員や派遣社員に対しては職務満足に加えて上司や会社の方針が影響を与え、パートタイマーに対しては職務満足と労働環境満足が正の影

表6-1 モチベーションに影響を与える要因一覧（雇用形態別）

	自己評価			積極的行動			組織へのコミットメント			職務へのコミットメント		
	正社員	有期フルタイム	パートタイマー	正社員	有期フルタイム	パートタイマー	正社員	有期フルタイム	パートタイマー	正社員	有期フルタイム	パートタイマー
年齢	○			○		○	○	○	○	○		○
性別				○			○		●			
職務（所属）												
処遇水準満足				●		●	○	○				
処遇納得感			○	●								○
対上司・リーダー満足	○	○			○			○				
対経営者・会社方針満足					○		○	○	○	○		
労働環境満足						○				●	●	
職務満足	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

注) ○は正の影響、●は負の影響

響を与えている。

組織へのコミットメントは、3つの雇用形態でそれほど大きな違いはない。職務満足に加え、対経営者・会社方針満足がすべての雇用形態に正の影響を与えている。違いは、正社員と有期雇用フルタイム社員では処遇水準満足が、さらに有期雇用フルタイム社員には対上司・リーダー満足が影響を与えているということである。つまり、正社員の組織に対する帰属意識や一体感、貢献意欲に対しては、給与や賞与といった報酬面の満足と経営者が示すビジョンや会社の方針が明確に打ち出されており、それが従業員にきちんと伝わるのが重要だが、契約社員や派遣社員などの有期雇用フルタイム社員には、それに加えて自分の身近で日々接触する上司・リーダーが大きな影響を与えているということである。これに対してパートタイマーの組織へのコミットメントに関しては、報酬や上司・リーダーは有意な影響を与えておらず、仕事に対する満足と会社の方針などの情報がきちんと伝わるのが重要といえる。

最後の職務へのコミットメントは、3つの雇用形態で若干の違いが出ている。職務へのコミットメントであるから職務満足が影響を与えるのは当然として、正社員と有期雇用フルタイム社員には労働環境満足が負の影響を与えている。労働環境満足は仕事も個人の生活もどちらも両立して満足することであるから、これに満足するほど仕事への関与度が減少するということは、ある意味当然であろう。パートタイマーの職務へのコミットメントに影響を与えていないという結果が出たことについては、パートタイマーは、正社員や有期雇用フルタイム社員と比べて、もともと労働時間が短いことから仕事人間になることはあり得ず、労働環境満足が影響因として出なかったものと思われる。パートタイマーについては、職務満足以外では処遇納得感のみが影響因として出ている。この処遇納得感、自己評価にも正の影響を与えているが、パートタイマーは給与がそれほど上がることもなく、地位が上がるわけでもないこと、上司・リーダー満足が何ら影響を与えていないことから考えられるのは、同僚との横並び意識が影響するということではないかと思われる。つまり、仕事の分担や給与等、様々な面で公平に扱われているかどうかを微妙に感じとり、公平に扱われて

いると感じれば、仕事への意欲が湧くということではないかと考える。

## 7. 全体のまとめと今後の課題

本研究は、企業で働く従業員のモチベーションは何によって影響されるのかという古くからのテーマにつき雇用形態の違いに焦点を当てて検討したものである。わが国におけるワーク・モチベーションの研究は、組織側のニーズや集団として捉えやすいことなどもあり、研究開発従事者や看護師などプロフェッショナルやセミプロフェッションのモチベーションに関するものが主流であった。とりわけ、わが国の競争力が製造業における技術開発力に大きく依存していた関係から研究者や技術者のモチベーションに関しては積極的に研究が行われてきたが、それは正社員、正職員が研究対象であった。しかし、1990年代初めのバブル経済崩壊後、それまで正社員主体で年功的な処遇を行ってきた企業が、コスト競争力を高め、雇用調整をしやすいするために契約社員、派遣社員、パートタイマーなどの非正社員を増やしたことにより雇用形態が多様化した。企業の競争力を高めるためには、これら非正社員の戦力化も重要な課題となり、非正社員のワーク・モチベーションを高めるニーズが高まってきた。このように非正社員が注目されるようになったのは比較的最近のことであり、それが非正社員のワーク・モチベーションに対する影響因についての研究が少ない理由の一つであり、さらに1つの企業や組織における従業員のワーク・モチベーションへの影響因を雇用形態別に比較する研究が行われてこなかった理由と考える。

以上のような状況の下で、本研究では、これまでほとんど行われてこなかった、企業における雇用形態の異なる従業員のワーク・モチベーションへの影響因を過去に行われた研究や官公庁などの調査をもとに雇用形態別にワーク・モチベーションへの影響因についての仮説を設定しその妥当性を検証した。その結果については、仮説の一部支持にとどまるとはいえ、研究課題であった雇用形態によるモチベーションに影響を与える満足要因につき、雇用形態で共通するものと差異があるものについてある程度明らかにすることができた。つまり、論理実証主義に基づき、ある程度の確か

らしさが確認できたということである。このことは、また、実際に人事施策を講じる上で雇用形態にかかわらず一律の施策を行うのではなく、雇用形態に応じた施策を実施する必要があること、満足要因の中にはモチベーションに有意な影響を与えないものやマイナスの影響を与えるものがあることも確認できたという意味で、本研究は学問的のみならず実践的な意義があると考えられる。

## 参考文献

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 -18
- Brooke, P.P., Jr., Russel, D.W. & Price, J.L., (1988) "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.2, pp.139-145.
- Campbell, J.P., (1970) *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- 二神枝保 (1998) 「派遣人材の組織と仕事へのコミットメント」『日本経営学会誌』第2号, 26-42
- Gist, M.E.,(1987) "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, pp.472-485
- 咸 恵善 (1991) 「パートタイマーの組織コミットメントに関する実証分析」『経営行動科学』第6巻第1号, pp.1-13
- 林 伸二 (1985) 『仕事の価値－新しいモチベーション研究』白桃書房
- 開本浩矢 (2006) 『研究開発の組織行動』中央経済社
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 角山 剛 (1995) 「モチベーション管理の理論的背景 (職場の心理学〈特集〉)」『日本労働研究雑誌』422号, pp.34-43
- Kanungo, R.N. (1982) "Measurement of Job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.3, pp.341-349.
- 厚生労働省 (2006) 「平成17年有期契約労働に関する実態調査」
- 厚生労働省 (2007) 「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」
- 厚生労働省 (2009) 「平成20年派遣労働者実態調査」
- Lodahl, T.M. and Kejner, M. (1965) "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol.49, No.1, pp.24-33.
- Mathieu, J.E. & Farr, J.L. (1991) "Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.1, pp.127-133.
- 松井資夫 (1978) 「組織における“仕事と人間のかかわり”－職務満足, ワーク・モチベーションの研究と課題－」『組織科学』第12巻, 第3号, pp.25-34
- 三崎秀央 (1998) 「研究開発従事者の準拠集団, 業績, モチベーターペイント業界における研究職, 技術職, 技術サービス職の比較－」『経営行動科学』第12巻第2号, pp.89-101
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.M. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247
- 村杉 健 (1987) 『作業組織の行動科学－モラル・モチベーション研究－』税務経理協会
- 日本労働研究機構 (1995) 「高齢化とワークモチベーション」調査研究報告書, No.71.
- 日本労働研究機構 (1999) 「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発」調査研究報告書, No.124.
- 西田耕三 (1976) 『ワーク・モチベーション研究－現状と課題－』白桃書房
- 太田 肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織－組織と個人の「間接的統合」－』同文館
- Porter, L.W., Bigley, G.A. and Steers, R.M., (2003) *Motivation and Work Behavior*, New York, NY: McGraw-Hill.
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 「多様化する就

- 業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」JILPT 調査シリーズ, No.25.
- 労働政策研究・研修機構 (2008) 「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」JILPT 調査シリーズ, No.51.
- 境 忠宏 (1981) 「職務態度の構造とワーク・モチベーション」『横浜経営研究』第1巻第3号, pp.197-214
- 坂下昭宣 (1985) 『組織行動研究』白桃書房
- 佐野幸子・若林満 (1995) 「女性パートの仕事満足と仕事意欲に関する研究」『経営行動科学』第10巻第1号, pp.45-54
- 佐藤博樹 (2009) 「序章 企業環境の変化と人事管理の課題」佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房
- Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰共訳『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982)
- Wahba, M.A and Bridwell, L. G. (1976) "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.15, pp.212-240.
- 山本 寛 (2001) 『昇進の研究－キャリアプラトー現象の観点から (改訂版)』創成社
- 山本 寛 (2007) 「組織従業員のHRM認知とリテンションとの関係－キャリア発達の観点から」『産業・組織心理学研究』20 (2), pp.27-39