

# ワークモチベーション向上要因の 移り変わり

—— A社50代前半社員に対するヒアリング調査からの一考 ——

吉澤 康 代

## 1. 本研究の背景

日本は人口減少・少子高齢化が避けられず、年金支給開始年齢の引き上げに伴って65歳までの継続雇用などの導入が進められている。2000年、高年齢者雇用安定法改正により、定年の引き上げ等によって65歳までの雇用確保措置が努力義務化され、2006年には高年齢者雇用確保措置が法的義務化された。

法整備だけでなく、我が国の高年齢者の高い就労意欲も指摘されている。内閣府(2013)の調査によると、60歳以上の男女(n=1,999)の内、65歳を超えて働きたいと回答する割合は65.9%を占めている(「70歳くらいまで」23.6%、「75歳くらいまで」10.1%、「76歳以上」2.7%、「働けるうちはいつまでも」29.5%)。

キャリアの後半が長期化する時代を迎えるにあたって、ワークモチベーションに「エイジング」、すなわち「年を取ること」の視点は欠かせない(吉澤, 2019)。一方、ワークモチベーションの既存理論は「若年成人」を対象にした調査研究をベースにしており、「中高年成人」のワークモチベーションを予測し、説明するには充分とは言えない(Kanfer & Ackerman, 2004)。それは、年齢が高くなるほどワークモチベーションの状況が複雑になり、その複雑さの中で担当する仕事、与えられた役割、おかれた立場などに応じて、ワークモチベーションを調整し、適応しているからである(Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010)。将来に渡って高齢化が避けられないのであれば、年を取っても労働参加に積極的か

つ前向きに取り組める社会や組織のあり方を検討するために、「中高年成人」を対象とした調査研究や理論構築が求められる（Kanfer & Ackerman, 2004；Kooij et al., 2008；池田, 2017）。

## 2. 本研究の目的

本研究は、我々が年を経てライフキャリアが変化していく過程において、ワークモチベーションがどのように移り変わっていくのかを明らかにしようとするものである。既存理論の盲点である「中高年成人」を対象にライフキャリアにおけるワークモチベーションの移り変わりを整理することで、キャリア後半でのワークモチベーションのプロセスを検討する。このことが本研究の最終的な目的であるが、本稿では「50代前半」を対象に実施したヒアリング調査結果の分析と考察を行う<sup>(1)</sup>。また、ワークモチベーションは長いライフキャリアの中で「向上」「低下」「維持」の状態を繰り返しているが<sup>(2)</sup>、本稿ではハーズバーグが言うところの満足を導く「動機づけ要因」、すなわち「ワークモチベーションの向上」に焦点を絞って分析を行う。

## 3. 50代前半までのキャリア発達

我々の長いライフキャリアの「キャリア」については、キャリア発達論が特定の年代が直面するキャリア上の課題を整理している（宮城, 2002；渡辺・ハ一, 2001）。年齢が高くなるほどワークモチベーションの状況は複雑になると指摘されているが（Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010）、キャリア発達論が整理する各年代のキャリア課題は、その複雑な状況を多少なりとも説明すると考えられる。20代から60代までのキャリア発達を整理すると、(1)組織における自分のポジション、組織の一員としてのアイデンティティを確立することに注力する時期（20代～30代前半）、(2)仕事を自律的、効果的に遂行し、「仕事の達

- 
- (1) 「中高年成人」としては「30代後半以降」に焦点を当てており、吉澤・宮地・竹内・小西（2016）及び同（2017）で「30代後半」を対象にした分析を行っている。
- (2) ワークモチベーションの状態は「向上→低下→維持」の順で繰り返されているわけではない。

成」に関心が高まる時期（20代後半～30代後半）、(3)組織において役割や責任が拡大し、後輩や部下の仕事や育成を担うようになる時期（30代後半～40代後半）、(4)組織運営など管理的役割もしくは専門性を更に深めることで、組織を率いることが期待される時期（40代後半～50代前半）、(5)能力や気力の減退、権力や責任の低下を経験し、引退に備えて新たな役割を模索する時期（50代）、(6)引退を迎え、それまでの経験や知識を他者のために活かすことで新たなアイデンティティと自尊意識を見いだす時期（50代後半～60代前半）、にまとめられる（宮城，2002；渡辺・ハー，2001）。

本稿で取り上げる「50代前半」をシャイン（1991）は「キャリア後期」<sup>(3)</sup>とし、組織のトップマネジメントを担っていくのであれば、組織運営や経営計画、管理的役割に従事し、より広範な責任、影響力を発揮する時期であり、専門性を追求するのであれば、その知識や技術をより深めることが課題となり、いずれも共通して、後輩や部下あるいは組織を導き、それに対して責任を負うようになる」と指摘している。

キャリア上の発達課題が、ワークモチベーションの複雑な状況の構成要素であると考えれば、本稿で焦点を当てる「ワークモチベーションの向上」はキャリア発達課題の達成と関連することが推測できよう。これらを念頭に置きつつ、本稿では50代前半を対象としたヒアリング調査結果から「ワークモチベーション（向上）」が長いライフキャリアにおいてどのように移り変わっていくのかについての描写を試みる。

## 4. 方 法

### 4.1. 調査方法

本研究では、総合化学A社の協力により半構造化面接によるヒアリング調査を行った。2010～2013年に40代キャリア研修に参加した同社社員のうち、2018年現在50代前半に該当する15名を対象とした。対象者の内訳は、担当

---

(3) シャイン（1991）は、25歳から35歳を「キャリア中期」、35歳から45歳を「キャリア中期の危機」、それ以降定年退職までを「キャリア後期」としている。

課長5名、課長4名、部長6名(内女性1名)とした。キャリア発達において、管理的役割に従事するか否か、どれほどの管理的責任を負うかによって、ワークモチベーションの複雑な状況に差が出ると考え、理論的サンプリングとして役職別に対象者を抽出した。面接は対象者1名に対して、面接者2名で個別に実施し、2018年2月～3月に一人約60～90分で行われた。

ワークモチベーションの移り変わりを明らかにするために、調査項目は(1)入社してからの「仕事・キャリア」と「ワークモチベーション」について(「これまでどのような仕事、キャリアでしたか」「その時々モチベーション、やりがいはどうような状況でしたか」)、(2)ワークモチベーションの変化とその要因について(「やりがいに感じていたことは変化しましたか」「変化したきっかけはどうなことですか」)、(3)ワークモチベーションの初期経験について(「初めてやりがいを感じた記憶する経験、今のやりがいに影響を与えている経験はどうなことですか」)を設定した。

## 4.2. 分析方法

本調査結果の分析には、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いた。同アプローチは、オリジナル版グラウンデッド・セオリー・アプローチの基本特性を継承し、深い解釈を可能とする独自の分析方法として木下(2003, 2007)が提唱したものである。

修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの分析プロセスは、(1)分析テーマに関連する部分を具体例として抽出する、(2)類似した具体例をまとめて「概念」を生成する、(3)概念毎に「分析ワークシート」を作成(「概念名」「定義」「具体例」「理論的メモ」の記入)する、(4)類似例と対極例の両方向で比較検討する、(5)概念間の関係を検討し、類似した複数の概念をまとめて「カテゴリー」を生成する、(6)生成した概念、カテゴリーの相互関係を表す「結果図」を作成する、(7)概念とカテゴリーを用いたストーリーラインを作成すると示されている(木下, 2003; 同, 2007)。

本研究は、ライフキャリアの変化におけるワークモチベーションの移り変わ

りを明らかにすることを目的とし、ヒアリング調査ではワークモチベーションの向上と低下の両面についての情報が収集された。前述の通り、本稿では「ワークモチベーションの向上」に限定した分析を行う。よって、分析テーマは「これまでのキャリアにおけるワークモチベーション向上要因の移り変わり」と設定し、分析焦点者は「A社50代前半社員」とする。

## 5. 結 果

本調査結果を修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチで分析した結果、64概念、19カテゴリーを生成することができた。各「カテゴリー」「概念」「定義」と「発言数」「発言者数」などを表1に示す。概念が64と多いことから、「サブカテゴリー」を設け、複数のサブカテゴリーの抽象度を高めた表現として「カテゴリー」を設定した。各概念がどの年代で確認されたのかが分かるように年代毎の発言数を記し、また役職別<sup>(4)</sup>の発言数も記している。

表2は各カテゴリーの役職別「発言数」「一人当たり発言数」である。これを見ると、部長の発言数が最も多く、次いで課長、担当課長となっており、部長では「組織マネジメント」「達成」に関する発言数が多く見られた。課長は「仕事」「主体的ジョブデザイン」、担当課長は「達成」「顧客関係」で発言が多かった。

図1～3は役職別に20代～50代前半までにおけるワークモチベーション向上の移り変わりを表した結果図である。調査対象者一人ひとりのライフキャリア及びワークモチベーション向上の移り変わりは複雑で多岐にわたることから、本稿では各役職で発言数の多かった順に対象者3名の調査結果から暫定的に結果図を作成した。図中の太い矢印は、同一カテゴリー内で概念が変わっていくプロセスを示し、実線矢印は影響を与える関係性を表している。以下、結果図について主な特徴を述べる。

(4) 担当課長は「M1」、課長は「M2」、部長は「M3」で表記している。

表 1. 概念一覧

カテゴリー No.	カテゴリー	サブカテゴリー	概念 No.	概 念	定 義
1	自律	上司からの自律	233	上司からの自律によるモチベーション向上	上司の管理や束縛から自律することでモチベーションが向上
		仕事の仕切り	284	仕事の仕切りによるモチベーション向上	権限を託され仕事を仕切れることでモチベーションが向上
2	主体的 ジョブデザ イン	自分なりの工夫	224	自分なりの工夫・アレンジができることによるモチベーション向上	仕事で自分なりの工夫やアレンジができることでモチベーションが向上
		プロセス改善	227	仕事のプロセス改善によるモチベーション向上	仕事のプロセスを改善したり、工夫して付加価値をつけることでモチベーションを維持・向上
3	学び・成 長	知識・経験獲得	214	経験から力量向上によるモチベーション向上	関係構築や調整・交渉といった経験から力をつけ成長することでモチベーションが向上
			239	知らない知識を学ぶことによるモチベーション向上	新しい仕事を通じて、知らない知識を学ぶことでモチベーションが向上
		できること	310	できないことができるようになることによるモチベーション向上	不向き、できないと思っていたことができるようになり面白さを感じてモチベーションが向上
		自信獲得	246	成長による自信でモチベーション向上	学んで成長したり、チャンスを得た経験から自信がついてモチベーションが向上
4	役割	役割達成	172	上司・同僚からの期待に応えることでモチベーション向上	期待されること、期待が大きく・重くなること、そしてその期待に応えることでモチベーションが向上
			278	役割達成によるモチベーション維持・向上	果たすべき役割を果たし、自分の役割は終わったというモチベーションの維持・向上
		価値発揮	215	自分の価値を発揮できることによるモチベーション向上	自分の経験や価値を活かして組織に影響や貢献をもたらすことでモチベーションが向上
		差別化	201	他者との差別化によるモチベーションの維持・向上	周りがやりたがらない仕事や役割を率先して引き受けることで他者と差別化、他者とは違うことをやることでモチベーション維持・向上
		社会的使命	221	社会的使命・社会的要請に応えることでモチベーション向上	製品（薬剤）の効果を提示し、法規制に対応することで、社会的使命感を達成することでモチベーションが向上
		マネジメント 役割	216	マネジメントとしての役割変化によるモチベーション向上	マネジメントとしての職階が上がることで、責任・期待が大きくなったり、世界が広がることでモチベーションが向上
		役割探索	281	自分を活かせる仕事探索によるモチベーション維持	自分を活かせる仕事を探索することでモチベーションを維持
286	必要とされることによるモチベーション維持・向上	必要とされていることを感じてモチベーションの維持・向上			
5	達成	目標達成	173	目標を設定し、達成によるモチベーション向上	目標を設定したり、その達成を目指すことでモチベーションが向上
			203	知名度・売上げの向上によるモチベーション向上	知名度や売上げが向上することでモチベーションが向上
			301	成果による達成感でモチベーション向上	仕事の成果が出て、達成感を得られモチベーションが向上
		初志貫徹	197	粘り強い試行錯誤・やり抜くことでモチベーション維持	目指すことを実現するために粘り強く試行錯誤したり、続けてやり抜いた方が何かを得られると思うことでモチベーションを維持
		期限遵守	279	期限重視によるモチベーション維持・向上	完成度よりも時間や期限を重視してものごとを先に進めることでモチベーション維持・向上
		成果の見え る化	220	「形にできる」ことによるモチベーション向上	製品の効果や危険性を見える形に仕上げることでモチベーションが向上

発 言 数								発言者数 (Total=15)					
20代	30代 前半	30代 後半	40代 前半	40代 後半	50代 前半	全年代 通じて	全発 言数	各カテ ゴリー 全発言 数	M1: 担当 課長 (n=5)	M2: 課長 (n=4)	M3: 部長 (n=6)	全発 言者 数	各カテ ゴリー 全発言 者数
1 (M2)							1	5		1		1	4
1 (M3)	1 (M1)		2 (M2)				4		1	1	1	3	
1 (M1)	2 (M1, 1: M2, 1)	2 (M2)		1 (M2)	1 (M2)	1 (M3)	8	12	2	2	1	5	6
		1 (M1)	1 (M3)	1 (M3)	1 (M3)		4		1		1	2	
		1 (M2)	2 (M3)				3	8		1	2	3	4
1 (M3)		1 (M3)					2				2	2	
1 (M3)							1				1	1	
1 (M2)	1 (M2)						2			1		1	
2 (M3)							2	15			1	1	8
					1 (M1)		1		1			1	
			1 (M3)		3 (M2, 2: M3, 1)		4			1	1	2	
		1 (M3)					1				1	1	
1 (M1)		1 (M2)					2		1	1		2	
			1 (M3)		2 (M2, 1: M3, 1)		3			1	2	3	
					1 (M1)		1		1		1		
					1 (M2)		1		1		1		
1 (M3)					1 (M2)	1 (M2)	3	19		1	1	2	9
1 (M3)		4 (M1, 1: M3, 3)		2 (M1, 1: M3, 1)			7		1		2	3	
1 (M3)	1 (M3)	1 (M1)			1 (M3)		4		1		2	3	
1 (M3)					2 (M2)		3			1	1	2	
						1 (M1)	1		1			1	
1 (M1)							1		1		1		

表 1. 概念一覧 (続き)

カテゴリー No.	カテゴリー	サブカテゴリー	概念 No.	概 念	定 義
6	勝利	一番	210	一番になることでモチベーション向上	会社の中で歴代一番、日本一になることがモチベーションを向上
			304	勝利によるモチベーション向上	自分が勝つことでモチベーションが向上
		反骨精神	305	権力によるモチベーション向上	権威や権力を得ることでモチベーションが向上
			245	反骨精神によるモチベーション向上	自分が知らないこと、持っていないものがあればくやしいと思ったり、誰かに勝ちたい、勝ってほしいという気持ちがモチベーションを向上
7	評価	上司評価	253	上司評価や市場フィードバックがモチベーション向上	上司・トップからの評価や市場からフィードバックがモチベーションを向上
		他者評価	260	他者からの評価によるモチベーション向上	上司や組織から評価されることでモチベーションが向上
8	仕事	仕事の面白さ	257	仕事の取り組み自体が楽しくモチベーション向上	結果が出る出ないということよりも、仕事(実験, 研究)に取り組んでいること自体が楽しく、満足を感じモチベーションが向上
			307	仕事の面白さ、ユニークさによるモチベーション向上	仕事が面白い、ユニークであることでモチベーションが向上
		ビジネス感覚	258	ビジネス・事業に携わる感覚によるモチベーション向上	ビジネス、事業に携わる感覚でモチベーションが向上
9	新規性	新規事業	190	新規事業の立ち上げによるモチベーションの維持・向上	新規事業の立ち上げを経験することでモチベーションを維持・向上
		新商品	211	新商品・システム開発によるモチベーション向上	まだない新しい商品やシステムを開発し、その種まきをすることでモチベーションが向上
		新しさ	290	新しいことによるモチベーション向上	新しいこと・テーマを始めた、目新しさがモチベーションを向上
10	組織マネジメント	組織運営	178	組織全体を見渡す仕事によるモチベーション向上	経営計画や制度づくりなど、組織全体を見渡す仕事(スタッフ職など)を担当することでモチベーションが向上
			183	プロジェクトマネジメント力の発揮によるモチベーション向上	メンバーの役割やニーズを考え、プロジェクトの方向性を提示して牽引するマネジメント力を発揮することでモチベーションが向上
			248	リーダーとしてチームワーク形成によるモチベーション向上	リーダーとして自分が頑張ることで、周りが呼応してチームワークが発揮されてモチベーションが向上
		上級マネジメント	192	組織を率いる上級マネジメントによるモチベーション向上	組織の方向性を提示し、部下を動機づけるだけでなく、働きやすさや適正な評価を確保するために他部門(人事)と交渉するといった社内外の組織間調整を担うことでモチベーションが向上
		仕組みづくり	228	仕組みの整備・運営により成果を達成しモチベーション向上	仕組みや制度をつくり、それを運営して成果を達成することでモチベーションが向上
			309	分社化に携わる経験によるモチベーション向上	分社化に向けた方向性、仕組みづくりに携わることでモチベーションが向上
11	伝承	部下の育成・成長	191	部下の育成と成長によるモチベーション向上	部下育成がモチベーションになったり、部下を支援・育成し部下の成長を感じられることでモチベーションが向上
		仕事の結晶	288	仕事で何かを残すことでモチベーション向上	仕事を通じて何かを残したいという思いでモチベーションが向上



発 言 数								発言者数 (Total=15)					
20代	30代 前半	30代 後半	40代 前半	40代 後半	50代 前半	全年代 通じて	全発 言数	各カテ ゴリー 全発言 数	M1： 担当 課長 (n=5)	M2： 課長 (n=4)	M3： 部長 (n=6)	全発 言者 数	各カテ ゴリー 全発言 者数
		1 (M3)					1	10			1	1	3
1(M3)			1(M3)	1(M3)	1(M3)		4				1	1	
					1(M3)		1				1	1	
2 (M2)	1 (M2)				1 (M2)		4		1			1	
1 (M1)					1 (M2)		2	7	1	1		2	5
	1 (M2)	1 (M3)	3 (M2, 2; M3, 1)				5			2	1	3	
2 (M2)				1 (M2)			3	9		2		2	4
1 (M3)			1 (M2)		1 (M3)		3			1	2	3	
	1 (M2)			1 (M2)	1 (M2)		3			2		2	
		2 (M2, 1; M3, 1)					2	12		1	1	2	6
	1 (M3)		2 (M3)		3 (M3)		6				2	2	
		1 (M1)	1 (M1)		1 (M1)	1 (M2)	4		1	1		2	
3 (M3)	1 (M3)	1 (M3)					5	28			2	2	6
		3 (M1, 1; M3, 2)	1 (M3)	2 (M3)	1 (M3)		7		1		3	4	
		1 (M2)					1			1		1	
			3 (M3)	2 (M3)	2 (M3)		7				3	3	
		2 (M3)	1 (M3)	1 (M1)	2 (M1, 1; M3, 1)		6		1		1	2	
		1 (M3)	1 (M3)				2				2	2	
			1 (M1)	2 (M2, 1; M3, 1)	2 (M3)		5	6	1	1	2	4	5
					1 (M2)		1					1	

表 1. 概念一覧 (続き)

カテゴリー No.	カテゴリー	サブカテゴリー	概念 No.	概 念	定 義
12	上司関係	上司の支援	174	上司の支援によるモチベーション維持・向上	上司に相談して支援を得たり、上司の配慮などで状況や困難を打開することでモチベーションが維持・向上
			273-1	上司が話を聞いてくれることによるモチベーション維持	上司が話を聞いてくれて、状況が改善することでモチベーションを維持
		上司の理解	273-2	上司の状況理解によるモチベーション維持	上司が状況を理解してくれることでモチベーションを維持
13	人間関係	多様な人間関係	193	多様な人間関係の構築によるモチベーション向上	仕事を通じて社内外の多様な人と関係を構築でき、一緒に仕事をする人が増え、話題や世界が広がることでモチベーションが向上
		信頼獲得	225	社内外の信頼獲得によるモチベーション向上	経験値が高まり、社内外の信頼を得ることでモチベーションが向上
		他者の幸福	194	メンバーの幸福によるモチベーション向上	仕事を通じてメンバーが幸せになることでモチベーションが向上
14	顧客関係	ニーズにそった提案	291	顧客ニーズにそった提案によるモチベーション向上	相手のニーズを理解して、そのニーズに対応したり、相手が気づいていないことを気づかせることでモチベーションが向上
15	異文化体験	異文化理解	240	異文化での相互理解・関係構築による仕事の達成でモチベーション向上	異文化との接触の中で交渉を上手く進め案件をまとめたり、理解し合って仕事を達成していくことでモチベーションが向上
16	会社	希望した就職先	170	希望する会社への就職でモチベーション向上	希望する会社（製造業）、職種（総合職）として就職できたことでモチベーションが向上
		自由な社風	171	自由な社風でモチベーション向上	上司に進言でき、のびのびやらせてくれる自由な社風が自分に合っていることでモチベーションが向上
		会社への貢献意欲	275	会社の支援に対する貢献意欲でモチベーション維持・向上	会社からの支援に対して恩返し、貢献することでモチベーションを維持・向上
17	環境変化	異動による変化	184	希望による異動でモチベーション向上	希望による異動でモチベーションが向上
			223	異動による状況好転でモチベーション向上	異動による状況・環境の好転によってモチベーションが回復・向上
18	ライフキャリア	働き続けられる	177	配偶者の支援によるモチベーション維持	仕事と家庭の両立が困難などでモチベーション低下した際、配偶者の助言や支援でモチベーションを回復・維持
			180	出産後も仕事を続ける意思によるモチベーション維持	仕事の面白さ、やりがいが出産後も仕事を続ける意思を強化
		背負うもの	243	家族を養う責任によるモチベーション向上	家族を養うという責任を果たすことでモチベーション向上
			287	自宅購入によるモチベーション向上	自宅購入によるモチベーションの向上
		モデルの存在	254	ロールモデルによるモチベーション向上	尊敬する上司、ロールモデル、キャリアモデルの存在がモチベーションを向上
		柔軟な働き方	270	柔軟な働き方によるモチベーション維持・向上	仕事をする場所や時間帯に柔軟性があることでモチベーションを維持・向上
19	現状打破	現状脱却のための実績づくり	237	現状脱却のための実績づくりによるモチベーション維持・向上	今の状況から脱却し希望する仕事や職場に就くために実績をつくらうとモチベーションを維持・向上
		理不尽さへの怒り	302	理不尽に対する怒りのパワーでモチベーション維持・向上	結果が通らない、正しいことが通らないなど理不尽なことに対する怒りのパワーでモチベーションを維持・向上
		現状打破による周囲の驚愕	303	周囲を驚愕、困らせることでモチベーション向上	それまで「できない」とされていたことを覆す結果を出して周りを驚かせ、困らせることでモチベーションが向上

発 言 数								発言者数 (Total=15)					
20代	30代 前半	30代 後半	40代 前半	40代 後半	50代 前半	全年代 通じて	全発言 数	各カテ ゴリー 全発言 数	M1: 担当 課長 (n=5)	M2: 課長 (n=4)	M3: 部長 (n=6)	全発言 者数	各カテ ゴリー 全発言 者数
3 (M3)			2 (M2, 1: M3, 1)				5			1	2	3	
	2 (M1, 1: M3, 1)						2	9	1		1	2	6
					2 (M1)		2		1			1	
	1 (M3)	2 (M1, 1: M3, 1)	1 (M3)	2 (M3)	1 (M3)		7		1		4	5	
		1 (M1)					1	9	1			1	5
					1 (M3)		1				1	1	
1 (M3)	2 (M1)	1 (M1)	1 (M1)	1 (M2)		1 (M1)	7	7	1	1	1	3	3
	2 (M3)		1 (M3)	1 (M2)			4	4		1	1	2	2
2 (M3)							2				1	1	
3 (M3)							3	7			2	2	3
1 (M1)				1 (M1)			2		1			1	
2 (M3)	1 (M3)	2 (M3)					5				4	4	
	1 (M1)						1	6	1			1	5
1 (M3)							1				1	1	
	2 (M3)						2				1	1	
	1 (M3)						1	8			1	1	5
		1 (M2)					1			1		1	
						2 (M2)	2			1		1	
		1 (M1)					1		1			1	
2 (M3)	1 (M3)	1 (M2)					4			1	1	2	
1 (M3)							1	6			1	1	3
1 (M3)							1				1	1	

表 2. 役職別「発言数」と「一人当たり発言数」

No	カテゴリー	発言数 (計)			一人当たり発言数		
		担当課長 (M1)	課長 (M2)	部長 (M3)	担当課長 (M1)	課長 (M2)	部長 (M3)
10	組織マネジメント	3	1	24	0.60	0.25	<b>4.00</b>
5	達成	5	4	10	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.67</b>
4	役割	3	5	7	0.60	<b>1.25</b>	<b>1.17</b>
9	新規性	3	2	7	0.60	0.50	<b>1.17</b>
13	人間関係	2	0	7	0.40	0.00	<b>1.17</b>
6	勝利	0	4	6	0.00	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
12	上司関係	3	1	5	0.60	0.25	0.83
16	会社	2	0	5	0.40	0.00	0.83
17	環境変化	1	0	5	0.20	0.00	0.83
3	学び・成長	0	3	5	0.00	0.75	0.83
19	現状打破	0	1	5	0.00	0.25	0.83
2	主体的ジョブデザイン	3	5	4	0.60	<b>1.25</b>	0.67
18	ライフキャリア	1	3	4	0.20	0.75	0.67
11	伝承	1	2	3	0.20	0.50	0.50
15	異文化体験	0	1	3	0.00	0.25	0.50
7	評価	1	4	2	0.20	<b>1.00</b>	0.33
8	仕事	0	7	2	0.00	<b>1.75</b>	0.33
14	顧客関係	5	1	1	<b>1.00</b>	0.25	0.17
1	自律	1	3	1	0.20	0.75	0.17
	合計	34	47	106	6.80	11.75	17.67

### 5.1. 担当課長 (M1) のワークモチベーション向上結果図

担当課長は、比較的幅広い年代で「達成」すること、「顧客ニーズ」に応え続けることがワークモチベーション向上をもたらしている。顧客ニーズに沿った提案をしてワークモチベーションを向上し続けるには、ルーティンに仕事するだけでなく、自分なりの工夫やアレンジ、プロセス改善といった「主体的ジョブデザイン」によってワークモチベーションが向上する経験が下支えている。

20代から30代前半に住宅販売を経験した対象者は、既存のやり方ではなく

新たな販売方法を生み出すために現場見学会や住宅セミナー開催などを考え、試行することでワークモチベーションが向上していた。そして、その試行錯誤の先には「顧客ニーズ」があり、「お客のニーズに対応した知識の提供」などが意識されていた。同対象者は、その後ケミカル事業領域に転じたが、そこでも顧客のニーズを聴き取って提案することや顧客の気づかないところを気づかせる提案によってワークモチベーションが高まる経験を述べていた。そして、顧客とのやりとりやニーズを聴き取って提案を検討する過程で、新しいテーマや目新しさといった「新規性」にふれることがワークモチベーション向上に繋がり、さらに顧客のニーズに沿った提案にも発展するという循環が見られた。

担当課長のもう一つの特徴は、仕事における「自分なりの工夫・アレンジ」

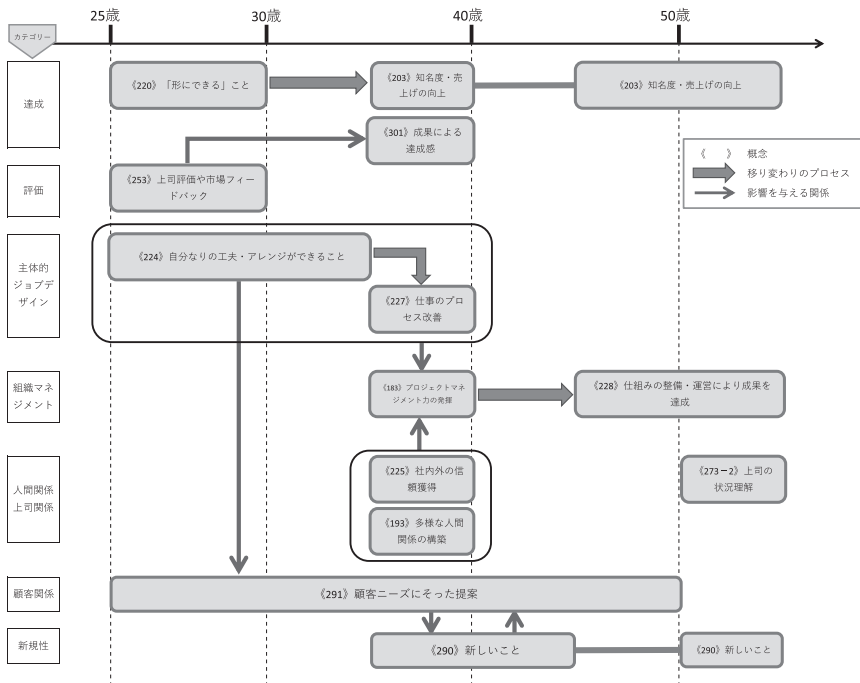


図1. 「担当課長 (M1)」の結果図

「プロセス改善」がワークモチベーションを向上させ、後に「プロジェクトマネジメント力の発揮」「仕組みの整備・運営により成果達成」によるモチベーション向上に結びついていることである。

長らく医薬営業を担当する対象者は、営業スタイルが変革する中、30代前半に既存の営業スタイルを押しつけられるのではなく、自分なりの工夫によって薬剤効果を提示するといった学術的なアプローチを展開できたことでワークモチベーションの向上を経験している。30代後半には地方の営業所をとりまとめる役に就き、既存の営業活動を見直してプロセスを改善し、それまでとは異なる営業スタイルを提案したり、顧客を巻き込んで講演会や研究会を立ち上げプロジェクトマネジメント力を発揮することがワークモチベーションの向上となっていた。プロジェクトマネジメント力を発揮してワークモチベーションを向上させるには、一人だけの力ではなしえず、他者との関係性、すなわち「多様な人間関係の構築」や「社内外からの信頼」によるワークモチベーション向上が影響している。同対象者は、その後40代後半から50代にかけて、新薬を販売するための仕組みを自らが考案し、その制度化と普及・運営によって大きく成果を上げ、ワークモチベーションの向上を経験している。

## 5.2. 課長 (M2) のワークモチベーション向上結果図

課長は年代を通じて「仕事の楽しさ」がモチベーションの向上をもたらしている。20代は仕事の取り組み自体が楽しく、次第にビジネスや事業に携わる感覚や仕事の面白さ・ユニークさを経験し、40代後半以降も「仕事の楽しさ」がモチベーションを維持・向上させていた。医薬の研究や安全管理に従事した対象者は、20代は好き勝手に利益も考えず、結果が出る出ないということよりも、面白いと思ったテーマを掘り下げ、実験してみたいことをやるなど、仕事に取り組んでいること自体が楽しく、満足していた。40代後半にも、同じように仕事の楽しさがワークモチベーションを向上させるが、そこでの楽しさには、研究の結果を見ながら、薬になるかもしれないという楽しさと若いメンバーと仕事をする楽しさが加わっていた。

また、40代前半で「仕事の面白さ、ユニークさ」がワークモチベーション向上を実現するには、「仕事の仕切り」と「新しいこと」によるワークモチベ

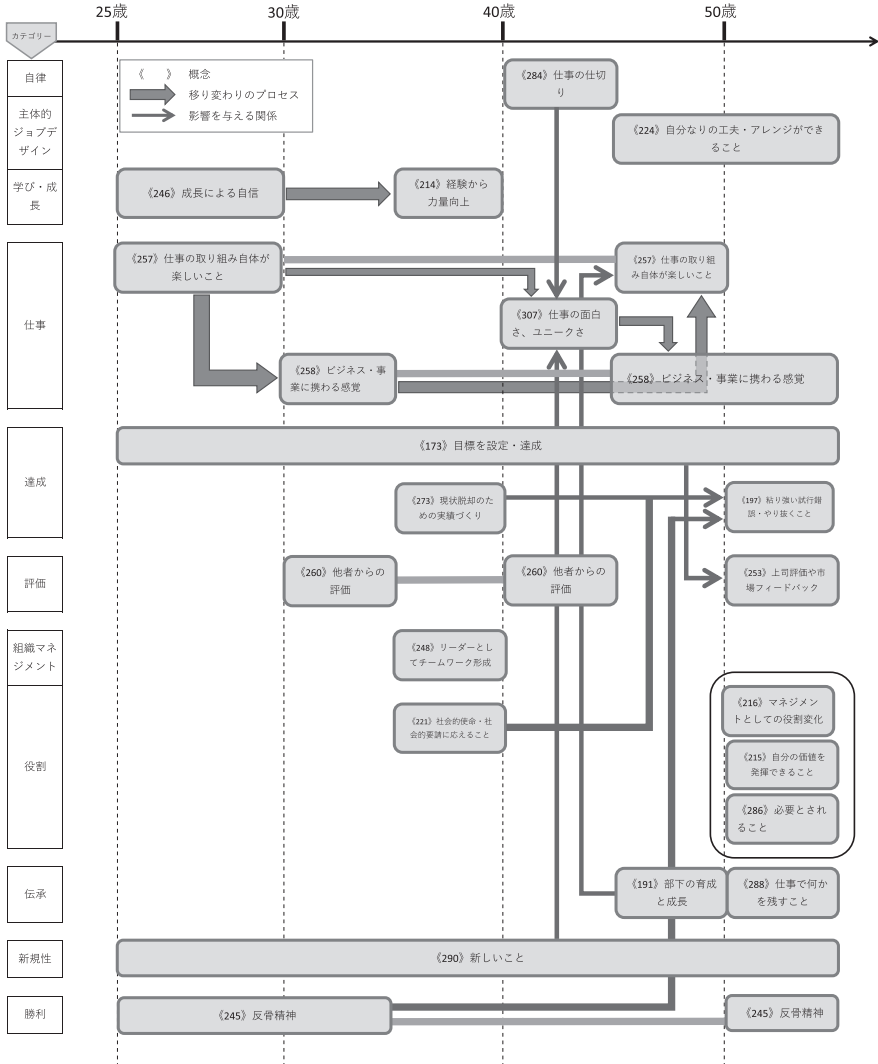


図2. 「課長 (M2)」相当の結果図

ーションの向上が関連していた。食品やケミカルの事業を経験した対象者は、20代は実験が好きでやりたいことがやれる感覚が楽しさにつながっていたが、40代前半では、権限を託されて仕事を仕切れる、実務を取り仕切れることが楽しさにつながり、高いテンションで仕事をしていた。また、これだけはやりたくないという配属も、やってみると面白い仕事となるが、その面白いと思ったことが維持できず、先が見えたときに飽きてしまっていた。つまり、新しいことに着手し、新しいテーマや目新しさに触れることが、「仕事の面白さ、ユニークさ」によるワークモチベーション向上に関連していると言える。

### 5.3. 部長 (M3) のワークモチベーション向上結果図

部長の結果図における主な特徴は、年代を通じて「組織マネジメント」がワークモチベーション向上の要因となっていることである。課長代理、課長において「組織マネジメント」がワークモチベーション向上要因となるのは、30代後半あたりからであるが、部長では20代から早くも「組織全体を見渡す仕事」に就き、ワークモチベーションが向上する経験をしている。その後、30代後半に見られた「プロジェクトマネジメント力の発揮」「仕組みの整備・運営による成果達成」「分社化に携わる経験」といった、組織の方向性を提示し、仕組みや制度を作って成果を上げていく経験が、40代以降に組織を率いる上級マネジメントによるワークモチベーション向上につながっている。部長の特徴的な経験は、20代で経営計画や制度づくりなど、組織全体を見渡す仕事を担当することでワークモチベーションが向上していたことである。

もう一つ部長について特筆すべきことは、「希望による異動」によってワークモチベーションが向上した経験である。会社や職場の一方的な異動命令ではなく、現状から脱却するために実績を作って異動したり、上司の支援を得て異動を実現することでワークモチベーションが向上していた。そこには会社や職場の都合といった他力による環境変化ではなく、異動に向けた働きかけといった自力があり、その自力を支援する上司の存在が確認できた。

入社後住宅販売に配属され、海外勤務や異動を希望していた対象者は、海外



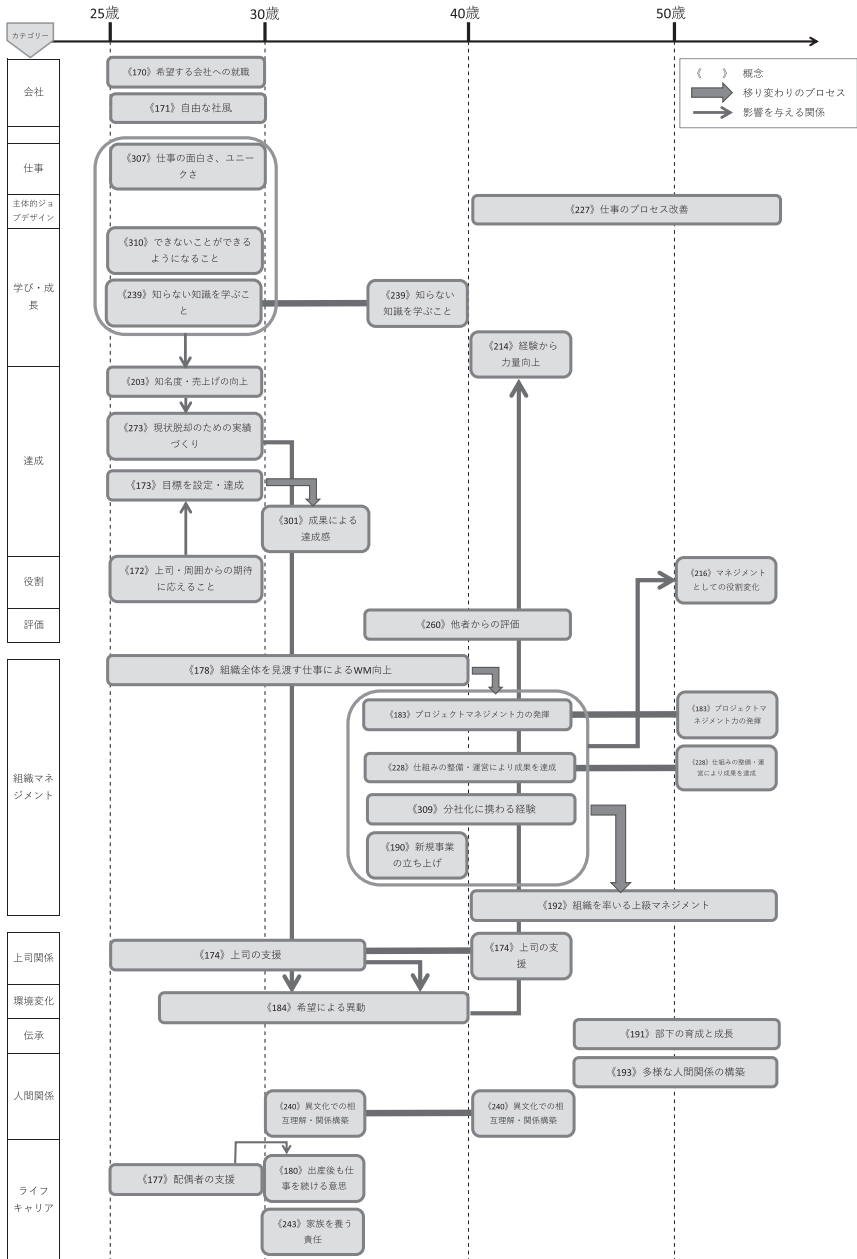


図3. 「部長 (M3)」相当の結果図

に行ける仕事に就くためには、実績のない立場で希望を出しても受け入れてもらえないと考え、実績を出して認められることをワークモチベーションの支えにしていた。その後、海外留学を経験し、30代前半にも自らの希望で化学事業への異動を果たしている。

(5)  
男女雇用機会均等法の二期生として入社した対象者は、女性の採用がまだ若干名だった時代にライフイベントに直面しながら働き続けるに当たり、上司の支援を得るため自ら働きかけたり、あるいはかつての上司が職場にはまっていない彼女の状況を見て別の職場へ引っ張ってくれるという経験をしていた。30代後半には、製造業に入社したのは実感のある仕事に就きたいと思ったからだ、それまでの企画・経営計画から営業への異動希望を実現し、ワークモチベーションが向上していた。

#### 5.4. 「50代前半時点」におけるワークモチベーション向上要因

キャリア発達論では、50代は「能力や気力の減退、権力や責任の低下を経験し、引退に備えて新たな役割を模索する時期」とされ、ワークモチベーションの低下が予測されるが、本調査結果では50代前半時点にワークモチベーションの向上が確認できた。

表3は50歳前半時点で見られたワークモチベーション向上要因を役職別に整理したものである。担当課長、課長及び部長を比較すると、第一に「役割」はいずれの役職においてもワークモチベーション向上要因であるものの、担当課長では「《278》役割を達成によるワークモチベーション維持・向上」「《281》自分を活かせる仕事を模索によるワークモチベーション維持」があげられていたのに対し、課長と部長では「《216》マネジメントとしての役割変化によるワークモチベーション向上」「《215》自分の価値を発揮できることによるワークモチベーション向上」があげられていることが分かる。50代前半時点において、「役割」はワークモチベーション向上要因として着目すべきだが、組織に

---

(5) 1986年施行。

表 3. 役職別 50 代前半時点のワークモチベーション向上要因

担当課長 (n=5)	課長 (n=4)	部長 (n=6)
<u>役割</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《278》役割を達成による WM 維持・向上</li> <li>・《281》自分を活かせる仕事を模索による WM 維持</li> </ul> <u>新規事業</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《290》新しいことによる WM 向上</li> </ul> <u>上司関係</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《273-2》上司の状況理解による WM 維持</li> </ul>	<u>主体的ジョブデザイン</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《244》自分なりの工夫・アレンジができることによる WM 向上</li> </ul> <u>役割</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《216》マネジメントとしての役割変化による WM 向上</li> <li>・《286》必要とされることによる WM 維持・向上</li> <li>・《215》自分の価値を発揮できることによる WM 向上</li> </ul> <u>達成</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《173》目標を設定・達成による WM 向上</li> </ul> <u>評価</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《253》上司評価や市場フィードバックが WM 向上</li> </ul>	<u>役割</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《216》マネジメントとしての役割変化による WM 向上</li> <li>・《215》自分の価値を発揮できることによる WM 向上</li> </ul> <u>達成</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《301》成果による達成感で WM 向上</li> </ul> <u>仕事の面白さ</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《307》仕事の面白さ、ユニークさによる WM 向上</li> </ul> <u>新規事業</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《211》新商品・システム開発による WM 向上</li> </ul> <u>組織マネジメント</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《183》プロジェクトマネジメント力の発揮による WM 向上</li> <li>・《228》仕組みの整備・運営により成果を達成し WM 向上</li> <li>・《192》組織を率いる上級マネジメントによる WM 向上</li> </ul> <u>部下の育成・成長</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《191》部下の育成と成長による WM 向上</li> </ul> <u>人間関係</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・《193》多様な人間関係の構築による WM 向上</li> </ul>

注 1) WM は「ワークモチベーション」の略

注 2) 下線はカテゴリー名

注 3) 《概念番号》概念名

おける立場の違いが、「役割」を構成する概念に反映されている。すなわち、担当課長にとっては役割を達成したり、自分を活かせる仕事を探索することがワークモチベーションを維持・向上させる要因となっており、他方、課長、部長といった組織のマネジメントを担う層にとっては、マネジメントとしての役割を達成し、そこで自分の価値を発揮できることがワークモチベーションを向上させる要因となっている。

第二に、部長では「組織マネジメント」がワークモチベーション向上要因としてあげられているが、担当課長と課長ではワークモチベーション向上要因としてあげられていなかった。部長の「組織マネジメント」は、「《183》プロジェクトマネジメント力の発揮によるワークモチベーション向上」「《228》仕組みの整備・運営により成果を達成しワークモチベーション向上」「《192》組織を率いる上級マネジメントによるワークモチベーション向上」で構成されており、いずれもプロジェクトや組織の長としてマネジメント力を発揮する立場を反映した内容となっている。

## 6. 考 察

本稿では50代前半を対象としたヒアリング調査結果からワークモチベーションの移り変わりを整理することを試みた。キャリア発達に関する課題や経験が管理的役割の影響を受けるという前提から役職別に対象者を抽出し、役職別の結果図は発言数の多い順に対象者3名の調査結果から暫定的に作成した。

ワークモチベーションの状況は年齢が高くなることに加えて、組織における役割・責任が大きくなることによっても、その複雑さを増している。

### 6.1. キャリア発達課題とワークモチベーション向上要因の対応関係

役職別の結果図を基に、キャリア発達論が提示する各年代のキャリア課題とワークモチベーション向上要因の対応関係を考察する。20代～30代前半は組織における自分のポジション、組織の一員としてのアイデンティティを確立することがキャリア上の課題とされているが、結果図から直接アイデンティティ

の確立に関するワークモチベーション向上要因は確認できなかった。間接的には、部長の結果図において「《172》上司・周囲からの期待に応えること」が20代で出現していた。1980年代後半、数少ない女性社員として入社した対象者は、入社当初は何もできず、先輩を見よう見まねでやる時期にもかかわらず、上司から「若者の視点でやってみろ」と言われたことに戸惑いとうれしさを感じ、上司の期待に応えることがモチベーション向上につながっていた。上司の期待に応えることは本人の存在意義や役割意識につながり、組織の一員というアイデンティティの確立をもたらすと考えられる。

20代後半～30代後半にかけては、仕事を自律的、効果的に遂行し、「仕事の達成」がキャリア課題とされているが、この課題については直接的、間接的にワークモチベーション向上要因を確認することができた。「仕事を自律的に遂行する」ことについては、部長の結果図において「《310》できないことができるようになること」「《239》知らない知識を学ぶこと」、課長の「《246》成長による自信」、担当課長の「《224》自分なりの工夫・アレンジができること」が間接的に対応していると言える。それまで知らないことを知るようになる、できないことができるようになるという学びや成長は、仕事を一人で自律的に遂行することにつながっていく。

また、部長の「《203》知名度・売り上げの向上」「《173》目標を設定・達成」「《301》成果による達成感」、担当課長の「《220》『形にできる』こと」「《203》知名度・売り上げの向上」「《301》成果による達成感」は、「仕事の達成」というこの年代のキャリア課題に直接的に対応している。医薬営業を担当する対象者（担当課長）は、30代後半に営業成績が最下位に近い営業所を取り仕切る立場となり、営業スタイルの改善・改革を行った。その結果、営業成績は全国トップ10に入り、目に見える数値が上がるといった仕事の達成感がワークモチベーション向上につながっていた。

30代後半～40代後半にかけては、組織において役割・責任が拡大し、後輩や部下の育成がキャリア上の課題とされている。前者の課題については、いずれの役職においても対応するワークモチベーション向上要因が出現していた。

担当課長では30代後半に「《183》プロジェクトマネジメント力の発揮」、課長も同様の年代に「《248》リーダーとしてチームワーク形成」が出現していた。医薬営業を担当する対象者（担当課長）は顧客のニーズをくみ取った提案をする活動はプロジェクトマネジメントを仕掛けている感じがあって、やりがいがあったと述べている。製造現場を取り仕切る対象者（課長）は、チームで働くことが好きで、自分が頑張ることで、周りが呼応してくれることにやりがいを感じていた。

部長は30代後半～40代前半にかけて「《183》プロジェクトマネジメント力の発揮」が確認できた。女性の対象者（部長）は、30代後半、各事業部の中枢メンバーが集まるプロジェクトをマネジメントすることがワークモチベーション向上につながっていた。メンバーの役割を意識して方向性を考え、プロジェクトを自分が思い描いた方向に引っ張っていくことがやりがいだった。

「後輩や部下の育成」については、課長の40代後半、部長の40代後半～50代前半で「《191》部下の育成と成長」として確認できた。医薬の研究や安全管理に従事した対象者（課長）は、40代後半でそれまで離れていた研究に再び異動し、20人程の若手をマネジメントする仕事に就いたが、研究の現場やサイエンスは若手にかなわないと割り切り、経験のない若手に助言し、後押しすることでワークモチベーションを維持・向上させていた。

40代後半～50代前半は、組織運営など管理的役割や専門性を深めることで、組織を率いることがキャリア課題とされているが、結果図においては、部長の40代～50代前半に「《192》組織を率いる上級マネジメント」としてのみ確認できた。女性の対象者（部長）は、40代後半で多様な人を一つの方向に向かわせて組織を率いる仕事にやりがいを感じ、50代前半になると事業の長として実務よりもマネジャーに徹し、部下の評価、モチベーション、働きやすさを考えることがワークモチベーションを向上させた。責任は大きいと楽しいとも述べられていた。

また、50代は能力や気力の減退、権力や責任の低下を経験し、引退に備えて新たな役割を模索することもキャリア上の課題とされている。そして50代

後半～60代前半には、引退を迎え、それまでの経験や知識を他者のために活かすことで新たなアイデンティティと自尊意識を見いだすことがキャリアの課題とされている。結果図では、課長の50代前半において出現した「《215》自分の価値を発揮できること」「《286》必要とされること」「《288》仕事で何かを残すこと」が関連している。食品やケミカルの事業を経験した対象者（課長）は、50代に突入し、体力や気力の衰えを感じ始め、またその先のキャリアで部長に昇進する可能性が低いことから早期退職を考えるに至ったが、周囲から「まだいてくださいよ」と言われることもあり、必要とされる場所があるなら早期退職はとりあえずやめたと述べていた。まさに、引退を考えながら、自分の新たな役割やアイデンティティを模索している段階と言えよう。

ここまで各年代のキャリア課題とワークモチベーション向上要因の対応関係を検討してきた。直接的あるいは間接的に、両者の間に対応関係を確認することができた。つまり、キャリア発達の各段階で課題とされることを達成することがワークモチベーションを向上させたり、維持することにつながっており、上司や組織の視点に立つならば、社員一人ひとりがその年代で直面するキャリア課題を乗り越えること、また乗り越えられるようが支援することが、ワークモチベーションの維持・向上をもたらし、職場や組織全体の活性化を実現すると言える。

他方、ワークモチベーション向上要因の中には、キャリア課題と対応関係がないものも多数出現しており、ワークモチベーションの複雑な状況はキャリア発達論が提示するキャリア課題で全てを説明できていないことも確認できた。また、本稿では取り扱わなかったワークモチベーション低下要因が、キャリア課題を達成する際の困難さや未達成な状態と関連している可能性も考えられよう。

## 6.2. ワークモチベーションの「マネジメントモデル」と「役割モデル」

キャリア発達論では、50代は「能力や気力の減退、権力や責任の低下を経験する」と指摘されて、一般的にもワークモチベーションの低下が懸念される

年代であるが、本研究の調査結果では、50代前半時点でワークモチベーションが向上している様子を確認できた。それらを役職別に分析すると、担当課長で特徴的なのは「役割の達成」「自分を活かせる仕事探索」がワークモチベーション向上要因となっており、課長と部長では「マネジメントとしての役割変化」「自分の価値発揮」、部長では「プロジェクトや組織の長としてのマネジメント力の発揮」がワークモチベーション向上要因であった。

50代前半に至るまでのワークモチベーション向上の移り変わりを見ると、担当課長は比較的幅広い年代で「達成」すること、「顧客ニーズ」に応え続けることがワークモチベーション向上をもたらしていた。顧客ニーズに応えた提案をするには、自分なりの工夫やアレンジ、プロセス改善といった「主体的ジョブデザイン」によるワークモチベーション向上が下支えし、さらに顧客ニーズを聴き取る過程で「新規性」にふれることもワークモチベーション向上に繋がっていた。

課長は、年代を通じて「仕事の楽しさ」、すなわち20代は「仕事の取り組み自体」、30代以降は「ビジネスや事業に携わる感覚」「仕事の面白さ・ユニークさ」がモチベーションを維持・向上させていた。そして「仕事の面白さ・ユニークさ」は、「仕事の仕切り」と「新規性」によるワークモチベーションの向上が関連していた。

他方、部長は20代の早い段階から「組織マネジメント」がワークモチベーション向上の要因となり、30代後半に「プロジェクトマネジメント力の発揮」など、組織の方向性を提示し、仕組みや制度を作って成果を上げていく経験が、40代以降に「組織を率いる上級マネジメント」によるワークモチベーション向上へと展開していた。

「担当課長」「課長」「部長」を明確に二分はできないものの、これらの特徴から役割の模索や期待される役割の達成がワークモチベーションの向上に機能する「役割モデル」と、組織の長となり、組織を方向付けて牽引することが機能する「マネジメントモデル」を提示することができよう。これまで日本の企業組織は後者の「マネジメントモデル」を重視した人材マネジメント、キャリ



ア開発、モチベーション維持・向上施策を行ってきた。「マネジメント職」という目標を提示し、「昇進」「キャリアアップ」「報酬アップ」といった外発的モチベーション要因によって、中長期的に従業員の貢献意欲、高いモチベーション、成果達成などを引き出すというモデルが主流とされてきた。

ところが、近年、従来の外発的モチベーション要因、すなわち「マネジメントモデル」が効果を発揮しない層が増えてきている。定年年齢の引き上げや定年退職後の再雇用制度などによってキャリアの後半が長期化しつつある中、マネジメント職に進まない人（希望しない人）、マネジメント職から降りる人（ポストオフ、役職定年を経験する人）が、職場や組織で増加することは推測に難くない。そこで着目すべきなのが、担当課長を中心に見られた「役割モデル」である。「マネジメント職」というポストではなく、自分が見出したり与えられた役割を達成することや、それまでに積み上げてきた自分の経験を活かせる仕事を探索することが、マネジメントモデルが通用しない層のワークモチベーションを維持・向上させると考えられる。今後、多様な働き方やキャリアが拡大することを考えると、「役割モデル」の重要性を認識し、50代前半だけでなく、それ以前及び以降の年代において「役割モデル」を応用していくことの意義が大きくなるだろう。

### 6.3. コンテンツ理論との整合性と新規性

最後に、ワークモチベーションのコンテンツ理論<sup>(6)</sup>との整合性について検討しておく。表4は、主な既存理論が提示するワークモチベーション要因と本研究において抽出されたワークモチベーション向上要因について、内容に沿って整理したものである。本研究で抽出された「上司関係」「人間関係」「ライフキャリア」は、既存研究の「衛生要因・外発的動機づけ要因」に該当するが、本研究ではワークモチベーションの向上要因として出現していた。「衛生要因・外発的動機づけ要因」は、ハーズバーグが言うところの「仕事の不満を招く要因」

(6) 「行動を喚起する要因」に焦点を当てた理論で、マズロー「欲求階層理論」、アルダーファ「ERG理論」、ハーズバーグ「二要因理論」が代表的である。

表 4. 既存理論のワークモチベーション要因と本研究の整合性

	既存理論のワークモチベーション要因*	本研究のワークモチベーション向上要因 (カテゴリー, 「サブカテゴリー」)
動機づけ要因・内発的動機づけ要因	達成：仕事の達成, 達成感	達成／勝利
	承認：仕事の達成やよい仕事に対する称賛	評価
	評価：上司などによる仕事の進捗や成果に対するフィードバック	
	仕事そのもの：多様性 (いくつものスキルや能力を発揮できる), 独立性 (ひとりで仕事ができる機会), 自律性 (仕事のスケジュールや方法について自由裁量), 創造性, 活動性 (無駄なく時間を過ごせること), 一貫性, 重要性, 道徳観	自律 主体的ジョブデザイン 仕事 新規性
	責任：自分で判断できる自由度が与えられていること, 責任の拡大	組織マネジメント 役割「マネジメント役割」
	昇進：組織における職位や身分の上昇	学び・成長 役割「価値発揮」
	能力の発揮：自分の持っている力 (スキル, 知識, 経験, 能力など) を仕事で発揮すること	
	成長可能性：昇進や職業的成長の可能性, スキルや経験といったキャリアの前進できる状況	学び・成長
	自己実現：自分が大切に思っていることや価値, 欲求を実現し自己充足感をえること	役割「価値発揮」
	地位：組織における身分 (特別な存在) や身分に付随する特権など	組織マネジメント 役割「マネジメント役割」
	貢献：他の人のために何かをする機会	役割「役割達成」「社会的使命感」
	-	会社／伝承／顧客関係／環境変化／現状打破／異文化体験
衛生要因・外発的動機づけ要因	会社のポリシーと管理：会社のポリシーと管理が適切・不適切であること	-
	上司のマネジメント力：上司との人間関係ではなく, 上司の意思決定や権限委譲, 部下育成といったマネジメント能力	上司関係
	職場の対人関係 (上司, 同僚, 部下)：職場における良好な人間関係, 支援的な上司や同僚	上司関係 人間関係
	職場環境：仕事量や作業環境といった仕事の物理的条件	ライフキャリア「柔軟な働き方」
	給与：給与の増加, 給与に対する満足	-
	個人生活：仕事による個人生活への影響, その影響を受けた個人生活が仕事に影響する場合	ライフキャリア「働き続けられる」「背負うもの」
雇用の安定性：組織において働き続けられる安定・不安定な状況	-	

※出所：ハーズバーグ(1968), Weiss et al. (1967), Smith, Kendall, & Hulin (1969), Hackman et al. (1975), 高橋 (2003), Luthans (2002) を参考に作成。

であるが、今日の50代前半にとって「上司関係」「人間関係」「ライフキャリア」は不満を招く要因ではなく、満足に寄与し、ワークモチベーションの向上をもたらす要因として捉えられている。また、本研究で出現したワークモチベーション向上要因の「会社」「伝承」「顧客関係」「環境変化」「現状打破」「異文化体験」は、既存理論には該当しない新たな要因と言える。

これらの結果は、既存理論が精緻化された時代と比べて、我々のワークモチベーションを取り巻く状況が質的に変化し、より複雑、多様化していることを示している。既存理論の精緻さや援用しやすさから、それらのフレームに沿った調査研究が実施されやすいが、本研究の結果からこれらのフレームを越えてワークモチベーションを捉えていく必要性が示唆できよう。

本稿ではA社50代前半を対象とした調査結果を基にワークモチベーション向上要因について分析を行った。ワークモチベーション低下要因については取り扱っていない。既存理論の「衛生要因・外発的動機づけ要因」に関しては、ワークモチベーション低下要因の分析を行うことで、新たな検討が加えられる。また、長いキャリアにおいてワークモチベーションの移り変わりを捉えるには、「向上」する現象だけでなく、「低下」「回復」「維持」の状態についても取り扱う必要がある、これは本研究の今後の課題としたい。

## 【謝辞】

本研究はJSPS科研費JP16K03868の助成を受けたものである。研究にあたり調査にご協力下さったA社社員の方々、実査及び調査結果の検討に貴重な知見と労力をもってご支援下さった宮地夕紀子氏、竹内雅彦氏、小西徳三氏への心からの感謝をここに記す。

## 参 考 文 献

- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., and Purdy, K. (1975) A new Strategy for Job Enrichment, *California Management Review*, Vol. 17, No. 4, 57-71.
- F. ハーズバーグ (1968) 『仕事と人間性：動機づけ——衛生理論の新展開』北野利信訳、東洋経済新報社。

- 池田浩 (2017) 「ワークモチベーション研究の現状と課題：課題遂行過程から見たワークモチベーション理論」『日本労働研究雑誌』59 (7), 16-25.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004) Aging, Adult Development, and Work Motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 44-458.
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践－質的研究への誘い』弘文堂.
- 木下康仁 (2007) 『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂.
- Kooij, D. Lange, A., Jansen, P. & Dikkers, J. (2008) Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age A conceptual review, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 4, 364-394.
- Luthans, F. (2002) *Organizational Behavior 9th edition*, Boston: McGraw-Hill College.
- 宮城まり子 (2002) 『キャリアアカウンティング』駿河台出版社.
- 内閣府 (2013) 「平成 25 年度高齢者の地域社会への参加に関する意識踏査」〈<http://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h25/sougou/gaiyo/pdf/kekka1.pdf>〉.
- E. H. シャイン (1991) 『キャリア・ダイナミックス』二村敏子・三善勝代訳, 白桃書房.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement: A Strategy for the study of attitudes*, Oxford, England: Rand McNally.
- Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010) Older workers' motivation: against the myth of general decline, *Management decision*, 48 (6), 894-906.
- 高橋弘司 (2003) 「職務満足」『キャリア発達心理学』川島書店, 99-126 頁.
- 渡辺三枝子・E. L. ハー (2001) 『キャリアアカウンティング入門 人と仕事の橋渡し』ナカニシヤ出版.
- 吉澤康代・宮地夕紀子・竹内雅彦・小西徳三 (2016) 「ワークモチベーションの変化と変容について：A 社 30 代後半社員に対するヒアリング調査からの検討」『人材育成学会第 14 回大会年次大会論文集』人材育成学会, 249-254.
- 吉澤康代・宮地夕紀子・竹内雅彦・小西徳三 (2017) 「ワークモチベーションの移り変わるプロセスについて：A 社 30 代後半技術系社員に関するヒアリング調査からの一考」『産業・組織心理学会大会発表論文集』33 st, 産業・組織心理学会, 81-84.
- 吉澤康代 (2019) 「ワークモチベーションにおける『エイジング』視点の必要性」『香川大学経済論叢』第 91 巻第 3・4 号, 337-353.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Work Adjustment Project Industrial Relations Center*, University of Minnesota. 〈<http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>〉.