

性別と勤続年数が従業員の達成場面における モチベーション変化に与える影響

徐 毅菁

The Impact of Gender and Length of Employment on motivation in a business achievement situation

Yijing XU

Abstract

This study is devoted to the impact on the change of working motivation from gender and length of employment in a business achievement situation. According to Weiner(1979)'s self-attribution theory, when an employee experience failure, they will spontaneously make attribution action. And the consequence of attribution will determine the persistence of motivation. In this study, we suggest that the gender and length of employment have influences on this attribution action. A survey of 310 employees in Japan shows there is a convex relationship between length of employment and number of employee who thought the lack of working hard caused the failure. Also the employee with working years from 1 to 5 are most likely to take unreasonable attribution action. Nevertheless, there is no significant relationship between gender and attribution action.

I はじめに

イノベーションの実現には、試行錯誤が必要である。中でも、失敗の経験が特に重要である。一方、失敗経験が個人従業員のその後のモチベーション、特に持続性次元に負の影響を及ぼすことが、すでに数多くの先行研究によって指摘された (Atkinson, 1966 ; Vernon, 1969 ; Bandura, 1977 ; Seligman, 1982 ; Dweck, 1975)。したがって、企業にとって重要になってくるのが、失敗しても、次のチャンレンジに向け、従業員の気持ちを新たに、更なるモチベーションを高めることである。

従来の研究は、失敗を如何に防ぐことに焦点を当てるものが主流であり (Skinner, 1953, Bandura, 1986), 失敗後のモチベーションの低下の防止, いわば失敗のネガティブ効果の緩和に注目するものは経営学分野では殆どなかった。それに対し、本研究はこの空白に注目し、一

般企業のホワイトカラー従業員がビジネス達成場面にて失敗を経験した後、自らの失敗をどういう原因に帰属するかという帰属行動の解明に焦点を当てる。異なる失敗原因への帰属は、その後のモチベーションの変化に大きく左右する。更に、デモグラフィック属性の中から、彼らの帰属行動に最も影響を及ぼすと考えられる性別と勤続年数を取り上げ、従業員の帰属行動に与える影響を定量的に検証した。

II 理論的背景

2.1 Weiner の 4 要因モデル

先行研究を紐解くと、失敗のもたらす影響、例えばモチベーションの低下 (Dweck&Repucci, 1973) や学習的無力感の醸成 (Seligman, 1972) を検討する際、失敗に直面した後の原因帰属行動にアプローチして論じるもの

が殆どである。それは、成功した場合では個人の自発的な帰属行動が比較的に少ないのに対し、失敗の場合、個人は自ら積極的に原因の帰属行動を行う傾向にあるからである（Weiner&Wong, 1981）。したがって、本研究においても、Weiner の帰属理論を理論的根拠とする。

表 1 で示したように、Weiner（1972）は、個人の達成行動において一般的に認知される原因を、統制の位置および安定性の 2 次元で分類できると主張した。具体的に、統制の位置とは、原因を内的と見なすか外的と見なすかであり、一方安定性とは原因そのものが変動しやすいかしくいかである。

表 1 Weiner の 2 次元 4 要因モデル

安定性 \ 統制の位置	内的	外的
安定	能力	課題の難易度
不安定	努力	運

Weiner（1972）により筆者作成

なお、Weiner のこのモデルは実質上教育場面を想定して構築されたものである。よって、ビジネス場面で応用する際には、修正する必要がある。表 2 で示したように、まず、内的要因のうち、性格は短期的には変動しないので、安定要因に分類した。一方、努力は短期で変動するため、不安定要因に分類した。また、職業上必要とされるスキルについても、OJT や Off-JT によって育成可能であるため不安定要因に分類した。外的要因のうちの組織的人的要因とは、組織制度や上司・部下・同僚の働きである。これらは、短期的には大きな変動がないため、安定要因に分類した。一方の非人的要因には、運や景気変動等の経済情勢が含まれる。これらは、比較的短期に変動する可能性があるため、不安定要因に分類した。

表 2 ビジネス達成場面における帰属要因モデル

安定性 \ 統制の位置	内的	外的
安定	性格	組織的人的要因
不安定	努力&スキル	非人的要因

筆者作成

2.2 個人属性が帰属行動への影響

失敗の原因を何に帰属させるかは個人によって異なることが多くの先行研究によって指摘されている。そこで、本研究は、「ビジネス達成場面」における「企業の従業員」という 2 つの限定条件をもとに、帰属行動に最も影響を及ぼすと考えられ、且つ他の心理的要因と異なって顕在し、企業にとって把握しやすい性別並びに勤続年数の 2 つの変数を帰属行動の規定要因として取りあげ、二者が個人の帰属行動に与える影響を定量的に検証する。

III 仮説

3.1 性別

帰属理論を巡る実証研究では、性別と個人の帰属行動の関係に注目する研究は数多く見られる。しかも、そのうちの殆どが両者の間に有意な相関関係が存在することを証明している（Basow&Medcalf, 1988; D'Amico, Baron&Sissons, 1995; Ickes&Layden, 1978; LaNoue&Curtis, 1985; Beyer, 1998/1999; Berg, Stephen&Dodson, 1981; Dweck, Goetz&Straus, 1980; Parsons, Meece, Adler&Kaczala, 1982）。上記の研究は、教育現場のものが殆どである。しかし、様々な国や地域、または異なる年齢層を対象に、両者の相関が検証されていることから、ビジネス達成場面においても、性別が個人の帰属行動の規定要因である可能性が十分考えられる。

また、先行研究を整理すると、以下の 3 つの観点にまとめることができる。第一に、男性の場合は相対的に成功不安並びに失敗不安の両方が低い水準にあるため、内部性帰属傾向が強いと見られる（McClelland, 1987）。第二に、女性は一般的に達成場面において自尊感情が低いため、自虐的帰属傾向が見られる（Frieze, 1978）。第三に、成功期待は、女性の場合男性ほど高くないため、成功したときには不安定要因に、失敗したときには安定要因に帰属する傾向にある（Frieze ら, 1982）。

以上のことから、仮説 1-1、仮説 1-2 を導出する。

仮説 1-1 ビジネス達成場面では、男性は相対的に自らの失敗を努力要因に帰属する。

仮説 1-2 ビジネス達成場面では、女性は相対的に自らの失敗を性格要因に帰属する。

3.2 勤続年数

年齢と失敗の原因帰属の関係に焦点を当てた研究は多く存在し、これらの研究は両者の間に有意な相関関係にあることに合意している（Vernon, 1969; Rosenzweig, 1945; Heckhausen, 1967; Connor Walsh, Litzelman&Alvarez, 1978; Connor&Walsh, 1980; , Reno, 1979; Banziger&Drevenstedt, 1984）。ただし、影響を及ぼすメカニズムに関しては、様々な見解があり、更なる吟味が必要である。

主な主張として、以下 2 つが挙げられる。1 つは Vernon（1969）などの提唱する「失敗への耐性」である。彼らによると、年齢が低いほど、失敗を隠したり、タスクを中断したり、他のタスクに移したりするような傾向が強い。もう一つは Banziger&Drevenstedt（1984）が指摘する「課題指向性（task specific）」である。タスクの性質に対する認識（タスクの遂行プロセスが予想可能なか予想

不可能なのか) が個人の帰属行動に与える影響を年齢がモデレートするということである。具体的には、遂行プロセスが想定内のタスクに失敗した場合は安定的要因に帰属する傾向にある一方、想定外のタスクに失敗した場合は不安定的要因に帰属する傾向にある。

なお、対象を一般企業のホワイトカラー従業員に絞った場合、年齢より「勤続年数」のほうがより大きい影響力を持つと考えられる。勤続年数が短いほど、失敗への耐性が弱く、自らの努力に帰属しない傾向にあるだろう。一方、勤続年数の上昇につれ失敗への耐性が強くなり、その傾向も次第に弱まると予測できる。また、同じ組織に所属する年数が長いほど、非公式的な「権威」または「地位」が上昇するという暗黙の認知が存在すると考えられ、自らの地位を保つために利己的 (self-serving) な帰属行動を行う可能性が考えられる。このため、外的要因に帰属する傾向が強くなる可能性が極めて高い。

以上のことから、仮説 2-1、仮説 2-2 を導出する。

仮説 2-1 ビジネス達成場面では、勤続年数が短い従業員は、自らの失敗を努力要因に帰属しない傾向にある。

仮説 2-2 ビジネス達成場面では、勤続年数が長い従業員は、自らの失敗を非人的要因に帰属する傾向にある。

IV 検証

4.1 調査の概要

本研究は、マクロミル社を通じ、日本在住の会社員に対しインターネットアンケートを実施した。調査対象は、一般企業に所属し、日常業務において様々な達成場面に遭遇することが多く、且つ直属の上司からの影響も大きいと考えられる部長未満の 20-59 歳のホワイトカラー正規雇用従業員とした。調査は 2014 年 9 月 24 日から同 25 日にかけて実施した。回収率は 70.8% であり、最終的に収集されたデータは 310 名であった。

全回答者 310 名のうち、男性と女性の割合はちょうど半分半分である。平均年齢は 37.1 歳であり (Min=21 歳, Max=47 歳, SD=7.5), 平均勤続年数は 10.5 年である (Min=1 年, Max=31.5 年, SD=7.6)。53.5% の回答者が転職する経験を有し、平均転職回数は 1.31 回である。また、教育水準については、高校・専門学校卒が 39.7% (123 名)、短大卒が 8.4% (26 名)、大学卒が 46.1% (143 名)、大学院卒が 5.8% (18 名) である。

4.2 変数の測定

従業員の失敗原因帰属行動については、Seligman (1979, 1982) の ASQ 尺度を参照し、ビジネス達成場面での失敗原因帰属尺度を作成した。更に、場面想定法を用いて、

回答者に自分自身がある特定のネガティブな場面にいると想像して回答してもらった。場面想定法を利用する理由として、第一にその後の帰属行動の比較を可能にするには、「失敗」をコントロールする必要があるからである。

表 3 勤続年数を独立変数、努力&スキル要因帰属を従属変数とする重回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3
年齢	0.03	0.02	-0.15*
教育水準:短大卒	0.10*	-0.07	-0.08
教育水準:大学卒	0.19*	0.19*	0.20*
教育水準:大学院卒	0.08	0.08	0.08
転職経験	0.02	0.02	0.02
コスモポリタン志向	0.06**	0.06**	0.06**
ローカル志向	0.05	0.05	0.05
自己効力感	0.05	0.05	0.05
性別		0.06	0.06
～1			-0.05
1～5			-0.37**
5～10			-0.36*
10～15			-0.28*
15～20			-0.23*
20～25			-0.19
25～			-0.11
R2 乗	0.18	0.18	0.20
調整済み R2 乗	0.17	0.17	0.18
F	8.56**	7.29**	10.96**

N=310

筆者作成

第二に、帰属行動に関する先行研究 (例えば、Weiner&Wong, 1981) では場面想定法と実際の出来事の検証結果がほぼ一致することから、場面想定法も十分な信頼性と妥当性があると言えるからである。なお、ネガティブ場面の作成にあたり、Boivhuk, Bolander, Hall, Ahearne, Zahn&Nieves (2014) 及び三宮 (2000) を参考にした。信頼性係数 α は努力&スキル要因帰属=0.85, 組織的的要因帰属=0.85, 外的非人的要因帰属=0.77, 性格的要因=0.70 であった。

V 検証結果

仮説を検証するために、アンケート調査で収集したデータを用いて、重回帰分析を行った。具体的に、個人の

勤続年数をカテゴリー変数（具体的には、1 年未満、1 年～5 年、5 年～10 年、10 年～15 年、15 年～20 年、20 年～25 年、25 年以上の 7 つのカテゴリー）に変換し、モデル 1 ではコントロール変数として教育水準、転職経験、コスモポリタン志向、ローカル志向並びに自己効力感のみを投入し、モデル 2 ではそれに加え、性別（男性＝1、女性＝0）を追加投入した。そしてモデル 3 では更にカテゴリー化した勤続年数を追加投入した。検証は努力&スキル要因帰属、性格要因帰属、組織的人的要因帰属及び外的非人的要因帰属の 4 つの変数をそれぞれ従属変数とし、同じ手順で 4 回行った。

検証の結果、性別は 4 つの従属変数との間に全て有意な相関を示さなかったことから、仮説 1-1、仮説 1-2 は共に棄却された。一方、表 3 で示したように、勤続年数は初期段階において、一年未満の場合を除き、努力&スキル要因帰属との間に有意な負の相関を示したのに対し、勤続年数の上昇につれその相関関係が弱くなり、20 年を超えた段階で有意でなくなった。よって、仮説 2-1 はほぼ検証されたと言えよう。なお、外的非人的要因帰属との間に有意な相関が見られなかったことから、仮説 2-2 は棄却された。

VI 考察と結論

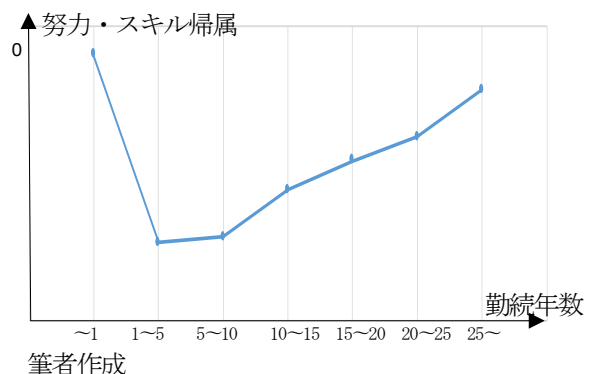
性別に関しては、ビジネス達成場面において、4 つの帰属要因との間において全て有意な相関は見られなかった。しかし、性別が個人の帰属行動において、非常に有力な規定要因であることは、既に数多くの先行研究によって指摘されている。この不一致の原因について、Eagly&Johnson (1990) は 1 つの解釈を提示した。彼らは性差とリーダーシップ・スタイルの関係に焦点を当て、メタ分析を行った。その結果、学生を対象にした実験では、性別がリーダーシップ・スタイルに有意な影響が見られたが、社会人を対象にした調査ではそのうちの殆どが有意でなくなった。この結果に対し、Eagly らは次のように解釈した。実験においては、参加者は他の参加者とは初対面で、その実験によってもたされた両者の間の関係は短期的なものであると認識しているため、性差が非常に強い影響力を持つ変数となり、参加者も性別と一致する行動をとるような傾向が見られる。一方、組織的行動が行われる場合、彼ないし彼女の行動は、まず自分自身の組織の中での役割に規定され、性差の影響力はかなり弱化されると指摘した。この解釈は、本研究の場合にも適用されるであろう。一般企業のホワイトカラー従業員を対象としたため、回答者は一般的に考えられている性別役割分担より、仕事そのものに関心を置き、性別

と関係なく仕事の遂行結果を優先的に追求すると考えられる。

勤続年数に関しては、非常に興味深い結果を示している。図 1 で示した通り、勤続年数と努力&スキル要因帰属の関係は、直線ではなく、U字型である。入職して 1 年未満の時期では、まだ必要とされる様々なスキルが身についていない状態であり、様々な業務に失敗が起りやすい。この時期に、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属することにさほどの抵抗感はないと推測できる。しかし、1 年以上 5 年未満の時期では、徐々に仕事に慣れていくにつれ、自己効力感の上昇が観察される。したがって、この時期には、自己効力感と実際の遂行能力のアンバランスが最も生じやすい。この場合には特に高自己評価と低業務遂行能力の組み合わせがよく見られる。そのため、予期せぬ失敗を努力&スキル要因に帰属することに対し高い抵抗感を感じたのであろう。このようなバイアスによる帰属行動は、マネジメント上問題であり、多くの注意を払う必要があるであろう。その後、努力&スキルへの帰属は穏やかに右上がりの方向になってはいるが、勤続年数と努力&スキル要因帰属の負の相関は 15 年～20 年のグループまで有意である。なお、勤続年数が 20 年を超えるグループでは、勤続年数と努力&スキル要因帰属の間に、有意な相関関係を示さなかった。その背景には、長年に亘り同じ組織に所属することによって醸成された組織コミットメント、並びに自分自身への評価が就業初期に比べ、より客観的且つ正確に評価できるようになったからだと考えられる。なお、Banziger ら(1984)の課題指向性仮説はこの度の調査において全て否定された。理由として考えられるのが、上述した組織コミットメント等の心理的要因の影響以外、日本独特な企業文化の働きも視野に入れるべきである。

総じて、ホワイトカラー従業員のビジネス達成場面での失敗に対する原因帰属行動は、その従業員の勤続年数に影響されていることがこの度の調査を通じ明らかになった。しかし、序章でも述べたように、性別にしる勤続年数にしる、人為的に変更することが不可能な個人属性

図 1 勤続年数と努力・スキル要因帰属の関係



である。したがって、組織、特に直属の上司にとって大事なのが、部下一人ひとりの状況を十分に把握し、そこから彼らの最も起こりうる原因帰属行動を予測し、更にその帰属行動に対し、フィードバックをはじめ、様々な組織的支援を提供することで、よりマネジメント上有益な原因帰属へと導き、最終的に部下のモチベーションを維持することであろう。

VII 問題点と今後の課題

本研究の問題点は下記2点が挙げられる。

第一に、本研究の全てのデータはホワイトカラー従業員から収集したもので、コモンメソッドバイアスの問題が存在する。しかし、前述したように、場面想定法以外「失敗」をコントロールすることはほぼ不可能と考えられるので、方法論的に再吟味する必要がある。

第二に、本稿はデモグラフィック属性のみに注目し、不安や自尊感情などの心理的要因の影響に言及しなかった。しかしこれらの変数が従業員の帰属行動において大きな影響力を有していることはいうまでもない。それらの変数の検証は今後の課題となる。

VIII 参考文献

- Atkinson, J. W. and N. T. Feather (1966). *A theory of achievement motivation*, Wiley.
- Bandura, A. and N. E. Adams (1977). "Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change" *Cognitive Therapy and Research* 1(4):287-310
- Banziger, G. and J. Drevenstedt (1984). "Age as a Variable in Achievement Attributions: The Weiner Model and Beyond." *Basic & Applied Social Psychology* 5(2): 97-104.
- Basow, S. A. and K. L. Medcalf (1988). "Academic Achievement and Attributions among College Students: Effects of Gender and Sex Typing." *Sex Roles* 19(9/10): 555-567.
- Boichuk, J. P., Bolander, W., Hall, Z. R., Ahearn, M., Zahn, W. J., and M. Nieves (2014). "Learned Helplessness among Newly Hired Salespeople and the Influence of Leadership." *Journal of Marketing* 78: 95-111.
- Beyer, S. (1998/1999). "Gender Differences in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations." *Current Psychology: Developmental • Learning • Personality • Social* 17(4): 346-358.
- Campbell, J. D., Chew, B., and L.S. Scratchley (1991). "Cognitive and Emotional Reactions to Daily Events: The Effects of Self-Esteem and Self-Complexity." *Journal of Personality* 59(3): 473-505.
- Dweck, C. S. (1975). "The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned Helplessness." *Journal of Personality & Social Psychology* 31(4): 674-685.
- Eagly, A. H. and B. T. Johnson (1990) "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis" Center for Health, Intervention, and Prevention, University of Connecticut
DigitalCommons@Uconn
- Heckhausen, J. and R. Schulz (1995). "A Life-Span Theory of Control." *Psychological Review* 102(2): 284-304.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*, Cambridge University Press.
- Peterson, C., Semmel, A., Baeyer, C. V., Abramson, L. Y., Metalsky, G. I., and M. E. P. Seligman (1982). "The attributional Style Questionnaire." *Cognitive Therapy and Research* 6(3): 287-299.
- Seligman, M. E. P. (1972) . "Learned Helplessness." *Annual Review of Medicine* 23:407-412
- Silver, W. S., Mitchell, T. R., and M. E. Gist (1995). "Responses to Successful and Unsuccessful Performance: The Moderating Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Performance and Attributions." *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 62(3): 286-299.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., and S. John Lyon (2012). "Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs." *Journal of Management* 39(1): 163-202.
- Vernon, D. (1969). *Human Motivation*, Cambridge University Press.
- Weiner, B. (1979). "A Theory of Motivation for Some Classroom Experiences." *Journal of Educational Psychology* 71(1): 3-25.
- Whitley Jr, B. E. and I. H. Frieze (1986). "Measuring Causal Attributions for Success and Failure: A Meta-Analysis of the Effects of Question-Wording Style." *Basic & Applied Social Psychology* 7(1): 35-51.
- Wong, P. T. P. and B. Weiner (1981). "When People Ask "Why" Questions, and the Heuristics of Attributional Search." *Journal of Personality & Social Psychology* 40(4): 650-663.
- 三宅 幹子 (2000), 「特性的自己効力感とネガティブな出来事に対する原因帰属および対処行動」, 『性格心理学研究』 9(1): 1-10.
- 成田 健一・下仲 順子・中里 克治・河合 千恵子・佐藤 眞一・長田 由紀子 (1995), 「特性的自己効力感尺度の検

討：生涯発達の利用の可能性を探る』、『教育心理学
研究』 43(3): 306-314