

## 女性ホワイトカラーのモチベーション研究

——日本の総合職と一般事務職に着目して——

田 中 規 子\*

### The Factor Analysis of Motivation of Young Female White Collar:

——Focus on Career-Track Positions and a General Clerical Job in Japan——

TANAKA Noriko

#### abstract

Although motivation research is a field of industrial psychology, it is a topic often taken up according to business economics these days. Especially work motivation research attracts attention as an important factor which improves a working staff's productivity of labor. The work motivation is explained from the theories such as achievement motivation, expectation theory, target-setting theory, an equity theory, job satisfaction, and the loyalty to the company organization. This thesis aims at exploring the factor which specifies the work motivation of the female white collar in Japan, taking into consideration to career-track positions and a general clerical job. This thesis is analyzing what affects their work motivation for the white collar of woman (n=357) who has worked in the same company continuously after college graduate by the method of least squares, using the data for this secondary analysis, "A college graduate woman's career choice behavior and a vocation life survey, 1993." from Social Science Japan Data Archive (SSJDA) attached to the University of Tokyo. The main finding in this study is that the career-track positions have an influence of positive on the work motivation rather than a general clerical job. Moreover, it is shown that it is also important to accept to convert into career-track positions from a general clerical job. This result shows that promotional increase and promotion are also effective in order to raise a female work motivation, as theory shows.

Keywords : career-track positions, course switchover, promotional increase and a promotion, satisfaction of equitable appraisal, satisfaction of recognition

#### はじめに

(厚生労働省 2010) の「平成21年版 働く女性の実情」によると、平成21年の女性労働人口は、前年と比較して0.3%増加し、過去最多の2,771万人となり、また、雇用者総数に占める女性の割合は、過去最多の42.3%となったことが示されている。特に、ホワイトカラー<sup>1</sup>と呼ばれる職種——管理・事務・販売・技術・専門職の女性の割合は、(総務省統計局 2010) の「職業別就業者数」によると、1960年代後半から徐々にその比率が高くなり、2009年では女性の職業別就業者数に対して60.16%がホワイトカラーと呼ばれる職種に就いている。一方、男性

---

キーワード：総合職、コース転換、昇進・昇格、衡平な評価の満足感、承認の満足感

\*平成20年度生 人間発達科学専攻

のホワイトカラーが占める割合は、46.68%となっており、ホワイトカラーに占める女性の比率が増加の一途を辿っていることがわかる。

次に、失業の観点から女性の就業状況を見ると、(総務省統計局 2010)の「求職理由別完全失業者数」によれば、25歳から34歳までの女性の離職率は、15年前とそれほど変わっていない。具体的に、2009年の若い世代の自発的離職率(25歳から34歳)を見ると、女性は約35%、男性は約33%が、自発的に退職している。25年前の男性の自発的離職率は25%程度であったことを考えると、若い女性の35%の自発的退職者率は、過去15年と全く変わらないと言っても過言ではない。逆に、若い男性の自発的退職者率が上昇したために、退職者率の男女差があまり見られなくなっている。女性の早期退職については、ライフイベント(結婚、出産)に、その原因を求め、多くの研究者が、女性の早期退職をライフイベント仮説によって説明している。このため、女性が、結婚や出産を機に退職しなくても済むように、男女雇用機会均等法(以下均等法)、や育児休業法などの法律や制度が整備、拡充され、若い女性が長く就労できるような環境を整えてきた経緯がある。また、最近では、女性が育児をしながら、働き続けることができるように、保育施設の拡張の議論も現在、活発に行われている。それにも拘わらず、女性の自発的退職率は、15年前とほぼ同じ30%台を推移しつづけている。法や制度の整備が整いつつあるが、なぜ自発的退職の改善が見られないのだろうか。

最近、若い男性の早期退職率が高まっていると言われている。このことを問題だと受け止め、若い男性の早期退職の原因を探求する研究が現在増えている。現在、若年男性の早期退職を説明する仮説として、再び着目されているのが、モチベーション仮説である。たとえば、(野村総合研究所 2008)は、上場企業の20代、30代の若者のモチベーションと退職との関係を明らかにした聞き取り調査を行っている。(野村総合研究所 2008)によれば、「仕事を通じて使命感を感じられない」、「仕事を通じて成長していない」、「自分の能力が十分に活かされていない」と思っている若者の比率が増加傾向にあり、モチベーションと早期退職の間に何か関係があるのではないかと示唆している。(金井壽宏 2008)の研究では、仕事を長く継続させるためには、私たちが動機づけるモチベーションが大切であることを示唆している。例えば、夢や目標を持つこと、達成感を感じる仕事であること、仕事を通じて自己実現が可能であることである。これらは、すべて私たちが動機づけるモチベーションである。(金井 2008)は、これらの動機づけを、特に「ワーク・モチベーション」と呼ぶことで、仕事以外のモチベーションと区別して、ワーク・モチベーションの重要性を強調している。(金井 2008)によれば、モチベーションを高めるには、いくつかのモチベーション要因の重要性を述べつつも、特に目標設定の重要性をあげている(金井壽宏 2008: 272-3)。(Gary Latham 2007)もまた、目標設定の重要性を指摘し、目標が従業員のモチベーションを高め、生産性を向上させたことを明らかにしている(Latham 2007=2009: 112-3)。

ところで、わが国における初期の実証的な動機づけ研究は何があるのだろうか。例えば、(村杉 健 1985)のモチベーション研究がそれにあげられよう。(村杉 1985)は経営学の視座から、日本のブルーカラーとホワイトカラーのモチベーションを規定する要因を示し、その違いを浮き彫りにした。結論として、ブルーカラーであれ、ホワイトカラーであれ、仕事の「達成感」がモチベーションを高める効果があることを明らかにしている(村杉 健 1985: 231-42)。

(境忠宏 1982)は、ある企業セミナーの参加者を対象にして、ワーク・モチベーションの関係を明らかにしようとした。(境 1982)の発見は、モチベーションを高める重要な要素は、「職場の人間関係」であるとした点である。(境 1982)によれば、職場の人間関係は、同僚、上司も含む包括的な人間関係を指し、職場の人間関係の良し悪し(=「組織風土」)が、モチベーションに影響を与えているという示唆である(境 忠宏 1982: 139-56)。田中規子<sup>2</sup>もまた、職場の人間関係が良好な時、モチベーションに有意な影響を与えることを実証的に示している。分析結果では、職場の満足度が高いほど、達成感を有意に高めることを指摘した(田中 2010: 262)。

これまでのモチベーション研究では、ブルーカラーであれ、ホワイトカラーであれ、「達成感」が重要な動機づけ要因であることを指摘している。この点を踏まえ、本研究では、「一般事務職」と「総合職」(以下、一般事務職は「一般職」)そして、一般職から総合職にコース転換した女性ホワイトカラーのモチベーションに着目し、女性ホワイトカラーのモチベーションを規定する要因は何かを探ることとする。ホワイトカラーに着目したのは、現在、女性ホワイトカラーの比率が、男性のそれよりも多いという点である。また、日本の女性ホワイトカラーの場合、一般職と総合職という2つの採用コースに分かれて入職する点が、他の国では見られない特質を

もっているからである。一般職と総合職とは、大学卒業後、女性が入職する際にのみ適用される日本特有の人事雇用管理制度の1つである。この制度は、一般に、「コース別人事管理制度」と呼ばれ、均等法とほぼ同時期の1987年前後に導入された人事管理制度である。(厚生労働省 2007)の「平成18年度女性雇用管理基本調査」によれば、2006年では、全体の約11% (規模計)、企業規模別では、従業員5,000人以上の大企業の約55%が導入していることがわかる。金融業、不動産、卸小売業などのホワイトカラーが対象となっている。そこで、本研究は、現在も増え続けている女性ホワイトカラーを分析の対象とし、特に、一般職と総合職と分けて、彼女たちのモチベーションの違いに着目することにした。現在のモチベーション研究は、心理学だけでなく経営学でも高い関心領域である。本研究では、若い女性ホワイトカラーのモチベーションを規定する要因を探求し、モチベーション理論との整合性を確認することを目的とする。本稿の構成は以下のとおりである。第1章は先行研究のレビューをし、第2章は、本研究の分析枠組みについて述べる。第3章では、結果について述べ、第4章では、考察をし、残された課題について簡単に触れることにする。

## 1. 先行研究

モチベーション<sup>3</sup>研究は、1950年代の米国の研究まで遡る。モチベーション理論を展開した著名な研究者に、(Victor Vroom 1964)、(Abraham Harold Maslow 1987)、(Frederick Herzberg 1974)、(Frederick Herzberg 1974=1981)、(Frederick Herzberg et al. 2007)、(John Stacey Adams 1965)がいる。(Adams 1965)は、人間がどのような過程 (process) を経て、目標を達成するのか、人間行動の過程における動機づけは何によって喚起されるのかを明らかにした。(Vroom 1964)は、人間の行動がどのようなモチベーションによって喚起されるか実証的に研究している。実は、(Vroom 1964)のモチベーション研究が、(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007)の「動機づけ衛生」理論に大きな影響を与えたと言われている。(Vroom 1964)のモチベーション研究は、後にモチベーション理論を大成した(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007)の動機づけ要因<sup>4</sup>——「仕事から得られる満足感 (work itself)」、 「仕事の達成感 (achievement)」、 「自己実現 (self-actualization)」と重なる部分が多い。現在、専門家の間で、モチベーションについて議論されるとき、古典的な内容理論派と近代的な過程理論派の2つに分かれて、モチベーションの議論が交わされている。古典的な「内容理論」とは、人間の行動を喚起し、それを方向づける要因は何かという立場から、モチベーションを説明するものである。つまり、人間はどのような欲求をもち、それらの欲求は、どのような構造や関係から成り立っているのか、モチベーションの内容そのものが、主な議論の中心となる。例えば、(Maslow 1987)の「欲求階層説<sup>5</sup>」や(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007)の「動機づけ衛生理論<sup>6</sup>」は、「内容理論」に該当する。近代的な「過程理論」とは、モチベーションを過程 (process) の上で、人間は、どのように行動し、その行動はどのように決定されていくのか、行動の過程 (process) からモチベーションを説明しようとするものである。現代のモチベーション研究においては、多くが、近代的「過程理論」の流れを汲むものである。その理由は、近代的「過程理論」の研究対象は、「組織」を媒介して、そこで働く人たちのモチベーションを議論するためである。初期の著名な「過程理論」としては、(Vroom 1964)の「期待理論」や(Adams 1965)の「衡平理論」があげられる。(Adams 1965)の「衡平理論」とは、「人は他者と比較して、努力と成果の比率が相手のそれと等しいときに公平感を得るのだ」という仮説である。(Adams 1965)によれば、人は、不公平な状態に直面すると、公平状態を回復しようと動機づけられるという仮説である。(Vroom 1964)の期待理論とは、人間がある行動に動機づけられる強さの度合いは、その行動が努力相応の結果をもたらす期待の程度と等しいことを前提とした仮説である。つまり、努力 (input) と結果 (output) が、本人にとって、どのような価値をもつのかによって決まるという理論である。(Vroom 1964)によれば、モチベーションのレベルは、認識の過程 (process) で決まると述べている。認識の過程 (process) とは、その人にとって魅力的な結果へ導こうとする行為のことで、「期待」をするという行為が、その人が結果を出そうとする過程 (process) となるのである。その過程 (process) を持続させるには、期待 (expectancy) が必要であることを発見した。(Vroom 1964)の期待理論は、労働者の努力 (input) と結果 (output) が一致していなければ、モチベーションは高まらないことを仮定する理論である (Vroom

1964: 8-19)。これら2つの理論は、本研究における女性ホワイトカラーのモチベーションを説明する上で、重要な意味をもって来る。(Adams 1965)の「公平理論」は、かつては注目された時期もあったが、この仮説でモチベーションを実証的に検証するには難しい点が多いため、現在では専ら(Vroom 1964)の期待理論に期待が寄せられている。

次に、(脇坂 明 1994, 1997)の知見について述べる。本研究は、一般職と総合職の違いによって、モチベーションに与える影響も異なるのではないかと仮定しているため、コース別人事管理制度について問題を呈している脇坂論文は、本研究結果の妥当性を示す上で、重要な知見となる。(脇坂 1994, 1997)は、一般職から総合職に移ることができるコース転換制度について興味深い言及をしている。(脇坂 1994)によれば、均等法導入直後は、まだ女性総合職の新卒採用は極めて少なく、1992年では、総合職で新卒入社するよりも、一般職から職掌転換で総合職に変わった女性の方が多かったことを、調査した商社を事例に述べている(脇坂, 1994: 25-7)。この指摘は、かつては、入職後、一般職から総合職へのコース転換者が、商社には多数いたことを示している。また、(脇坂 2001)の知見では、1990年代の一般職は、比較的高度な専門知識が必要とされる仕事をし、かつ10年以上勤続していた点を指摘している(脇坂, 2001: 13)。この指摘は、均等法導入にともなう一般職から総合職という職域身分上の名称の転換を意味するだけではなく、仕事の内容や10数年間の経験(キャリア)によって、実質的なコース転換が実現している点が極めて重要な点であることへの示唆である。一般的に、入職後のコース転換は、ほとんど不可能である。一般職から総合職への転換は、この当ても、たいへん希であったことは強調すべき点である。しかしながら、現在と異なるのは、当時の一般職は、今と比べて、かなり専門的な業務を任されていた点である。すなわち、専門性が比較的高い仕事と、十数年におよぶ経験(キャリア)が、コース転換を果たす契機となっているのである。それでは、なぜ、一般職のコース転換が認められたのか。1つの仮説として、一般職のモチベーションを高める効果があったのではないかと考える。一般的に総合職は、厳しい選抜試験を合格しなければ、総合職として採用されない。しかし、優秀な総合職であっても、入社間もない新人社員では、長年、勤めている一般職の先輩の知識や経験に及ばない点も多いだろう。場合によっては、新人総合職よりも、一般職の先輩の方が、仕事の立場上、優位になる。これは、長年働いてきた経験や知識によって優位な立場になるのである。

このように考えると、一般職と総合職という人事区分によって、経験豊富な一般職のモチベーションを下げた可能性はある。(橘木俊詔 2008)は、コース別人事管理制度における実行上の多くの問題点をあげ、コース別人事管理制度自体が、良くも悪くも様々な評価がなされていることを強調している(橘木, 2008: 224)。実際、(厚生労働省, 2001)は、コース別人事管理制度の実施状況と指導状況について、何度となく企業に向けて改善の喚起を促している。橘木の問題提示は、女性の場合、総合職で入職しても途中退職を希望する者が意外に多く、逆に、一般職であっても、長期間働き続けたい者が多く、一般職の女性の高い勤労意欲を再評価している点である(橘木, 2008: 233-5)。つまり、コース別人事管理制度による一般職女性への弊害を問題視している。この点を踏まえれば、確かに、入職前の段階で、一般職と総合職というコースに分けられることに、どれほどの意味があるというのだろうかという疑問を抱く。一般的に日本では、総合職は、一般職に比べて、専門性が多く問われ、判断業務が多く、責任をともなう。総合職として採用されるためには、入職時に、自分は優秀であることをシグナリング<sup>7</sup>する必要がある。しかし、一般職は、採用の段階で、総合職のように、自分の能力の高さをシグナリングする必要はないと思われる。しかし、入社後、一般職であっても、蓄積した仕事の知識や経験で、力を発揮する一般職も少なくない。長年勤める中で、総合職のような専門的な仕事をしたいと思う一般職も多いのではないかと考える。逆もまた同じで、総合職で入社したものの、数年で退職してしまうのであれば、入職時に一般職と総合職に分けて採用することが、どれだけの意味があるのだろうかと思うのである。日本の場合、圧倒的多数の女性は、大学卒業後、新卒で一般職採用されるホワイトカラーである。たとえば、女性ホワイトカラーのモチベーションを高め、若い女性の早期退職者を減らし、できるだけ長く働いてもらいたいと考えるのであれば、入職前に、早々に一般職と総合職とに分けて採用することが、本当に効果的な人事制度たりうるのか。少数精鋭の総合職の能力開発を積極的に行うあまり、逆に多数の一般職の能力開発が遅れ、多くの一般職女性のモチベーションを下げることになってはいないだろうか。そして、その結果として、一般職女性の早期退職に繋がっているという仮説は、論理の飛躍だろうか。

## 2. 分析の枠組み

### 2.1 データ

本研究データは、「大卒女性の職業選択行動と職業生活調査, 1993 (寄託者: 旧東京都立労働研究所)」を東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターより借り受けたものである。調査対象者は、東京都近辺の共学の私立4年制大学を卒業した女性で、卒業年度は、1987年度卒業者(昭和62年)、1991年度卒業者(平成3年)、そして1993年度卒業者(平成5年)を有効回答者とする3カ年のプールデータである。本研究の目的は、ライフイベント仮説では説明できない部分を、ワーク・モチベーション仮説によって説明しようとするものであり、正規従業員の女性ホワイトカラーを分析対象としているため、98%が正規従業員で占めている本データは、本稿の目的を達成するには、最適である。また、本データは、コース別人事管理制度が導入された直後の①一般職と総合職のデータも含まれ、コースの違いによるモチベーションのインパクトも浮き彫りにできるのではないかと考えた点も大きい。さらに、事務、技術、管理、専門職、販売などのホワイトカラーの職種に就いている者が、本データの80%以上を占めている点も大きい。二次分析データであることの限界や本データの調査年度の古さを踏まえつつも、一般職と総合職の違いが、若年ホワイトカラーのモチベーションにどのような影響を与えるのかを検証するには、最適なデータであると判断した。

### 2.2 分析方法と仮説

まず、本研究のモチベーションの指標について述べる。従属変数のモチベーション(1)<sup>8</sup>は合成変数であると前述した。これは、①質問紙問4(c)\_1「自分の能力を発揮できる仕事をしたい」の回答、②問4(c)\_2「できるだけ昇進したい」と、③質問紙問10「あなたの直属の上司は、あなたの能力や、やる気を生かしてくれましたか」の得られた回答をスコア化して加算している。上の3項目——①「能力発揮」②「昇進」③「承認」をモチベーションとしたのは「能力発揮」と「昇進」は、(Vroom 1964)の期待理論に従っている。期待理論では、特に、業績(performance)に着目している点が重要で、「能力発揮」や「昇進」は業績を上げる上で重要なモチベーションであると位置づけていることに拠る(Vroom 1964:16-9)。また、「能力発揮」については、(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007)が指摘した仕事の動機づけ要因<sup>9</sup>——「仕事から得られる満足感(work itself)」、「達成感(achievement)」、「自己実現(self-actualization)」に従っている。同様に「昇進」についても(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007)の動機づけ要因から説明することができる。

特に本稿では、昇進と深い関連がある上司からの「承認(cognitive)」に着目して解釈している点が新しい。部下の能力を活かすのも、やる気を促すのも、上司がその部下を認めなければ、実現しない。部下は、まず上司に認められることにより、様々な可能性が開かれるのである。それゆえ、昇進することも、承認されることが必要であり、この2つは、互いに強く関連していると判断する。次に、独立変数についてである。独立変数は、属性を示すダミー変数と順序尺度で測定した満足感からなっている。推計に用いた変数は、表1の記述統計量で示しているため、詳細な記述は、ここでは省略する。分析モデルについては、以下の回帰方程式によって表現されるものとする。 $\hat{Y}$ は、被説明変数のモチベーションであり、モチベーションは、切片**b**と独立変数に $\chi_1 \sim \chi_{23}$ と投入した説明変数意外の要因を示す誤差項 $\varepsilon$ によって説明されるものとする。

$$\text{回帰方程式: } \hat{Y} = b + \beta_1\chi_1 + \beta_2\chi_2 + \beta_3\chi_3 + \dots + \beta_{23}\chi_{23} + \varepsilon \quad (1)$$

本研究の目的を達成するために、以下の5つの仮説を検証することで、本研究における女性ホワイトカラーのモチベーションとは何かについて議論する。本研究のホワイトカラーは、事務、技術、管理、専門職、販売の仕事に就いている者を指している。

仮説①「一般職よりも総合職であることが、モチベーションを高める」 仮説②「企業規模が大きいほどモチベーションを高める」 仮説③「同一企業の勤続が長いほどモチベーションが高まる」 仮説④「公正な人事考課がモチベーションを高める」 仮説⑤「昇進・昇格がモチベーションに影響を与える」以上の5つの仮説について統計的に検証していく。

表1 使用する変数の記述統計量

変数	N	平均値	標準偏差	範囲
モチベーション(1)	357	22.24	3.87	9-27
企業規模30人未満ダミー	357	0.01	0.12	0-1
企業規模5,000人以上ダミー	357	0.53	0.50	0-1
総合職ダミー	357	0.51	0.50	0-1
一般職ダミー	357	0.29	0.46	0-1
製造業ダミー	357	0.28	0.45	0-1
運輸・通信業・電気・ガス・水道業ダミー	357	0.07	0.26	0-1
商社などの卸売業ダミー	357	0.07	0.26	0-1
デパート・スーパーなどの小売業ダミー	357	0.05	0.22	0-1
金融・保険業ダミー	357	0.24	0.43	0-1
事務職ダミー	357	0.52	0.50	0-1
SEなどの情報処理関連職種ダミー	357	0.12	0.33	0-1
技術職ダミー	357	0.05	0.22	0-1
専門職ダミー	357	0.07	0.25	0-1
販売職ダミー	357	0.05	0.21	0-1
正社員として同一企業での勤続1年以下ダミー：2)	357	0.30	0.46	0-1
正社員として同一企業での勤続7年以下ダミー：3)	357	0.35	0.48	0-1
仕事のやりがいに満足している：4)	357	3.03	0.99	1-4
重要な仕事を任されることに満足している：5)	357	3.11	0.93	1-4
人事考課の公正さに満足している：6)	357	2.72	1.06	1-4
上司との人間関係に満足している：7)	357	3.09	0.92	1-4
一般職から総合職へのコース転換ダミー	357	0.04	0.19	0-1
昇進や昇格ダミー	357	0.31	0.46	0-1
専門的な能力を高めるための研修ダミー	357	0.47	0.50	0-1

注：2) 1年以下=1、それ以外=0、注：3) 7年以下=1、それ以外=0、注：4)～：7)は満足変数。問14「職業生活全体を振り返ってみて、次のことをどのように評価していますか。」という質問に対して、回答は (1) 不満 (2) やや不満 (3) やや満足 (4) 満足、から得られた回答をまとめた。

### 3. 推定結果

結果(表2)については、あらかじめ設定した仮説に答える形式で述べていく。仮説①「一般職よりも総合職の方がモチベーションを高める」は、有意な結果が得られた。コースの区別がない者をレファレンスにした場合、総合職のモチベーションが有意に高いことが明らかとなった ( $.75, *p < .10$ )。反対に一般職のモチベーションは有意に低かった ( $-1.49, **p < .05$ )。この結果から、採用時のコースの違いが、若い女性のモチベーションに影響を与えていることが明らかとなった。次に仮説②「企業規模が大きいほどモチベーションを高める」についても、有意な結果が得られた。30人の小規模企業よりも、5,000人を超える大きな企業にいる方が、若い女性のモチベーションを高めるようである ( $.67, *p < .10$ )。大企業は、当初から、総合職を積極的に採用してきた経緯があるため、この点を踏まえれば、企業規模の大きさがモチベーションを高めたと解釈することができる。しかし、大企業では、総合職として採用された女性も多いので、総合職のモチベーションが高まったと解釈する方が適切なのかもしれない。仮説③「同一企業の勤続年数が長いほど、モチベーションを高める」については、有意な結果は得られなかった。本研究で、有意な結果を得られなかったのは、同一企業の勤続年数の短さにあるのではないかと推測する。本調査の同一企業の勤続年数の平均は、3.5年である。最長で7年である。この勤続年数の短さが、結果に影響を与えたのかもしれない。近年、勤続年数の長さが早期退職を抑制する効果があることを示唆する知見もあるが、まだ、確証された仮説ではない。一般的に企業は、大卒男性を採用する際には、勤続30年を想定して、新卒者を採用している。女性は、男性と比較した場合、本データのように、平均勤続

年数が4年未満というのは、あまりにも短く、たとえ最長で、勤続年数が7年の人がいたとしても平均的に若年女性には、勤続年数が短いために、勤続年数の長さが、モチベーションを有意に高める結果が得られなかったと考える。仮説④「公正な評価がモチベーションを高める」については、有意な結果が得られた。「人事考課の公正さに満足している」が、ホワイトカラーの女性のモチベーションを有意に高めている (.67, \*\*\* $p < .01$ )。また、「上司との人間関係に満足している」者も有意にモチベーションを高めている (.63, \*\*\* $p < .01$ )。公平に評価されることが、モチベーションに影響を与えるという結果は、(Adams 1965) の「衡平理論」、(Vroom 1964) の「期待理論」、そして (Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al.2007) の「動機づけ衛生理論」と整合的である。仮説⑤「昇進・昇格がモチベーションに影響を与える」についても、有意な結果が得られ

表2 同一企業に勤続する女性ホワイトカラーのモチベーションの規定要因

説明変数	回帰係数	標準誤差	t 値
企業規模〈30人以上5,000人未満〉			
企業規模30人未満ダミー	0.75	1.56	0.48
企業規模5,000人以上ダミー	0.67*	0.39	1.71
コース別採用〈コースの区別なし〉			
総合職ダミー	0.91*	0.5	1.82
一般職ダミー	-1.49**	0.61	-2.44
業種〈農林水産業など〉			
製造業ダミー	-0.25	0.52	-0.49
運輸・通信業・電気・ガス・水道業ダミー	0.42	0.77	0.54
商社などの卸売業ダミー	-1.50*	0.85	-1.77
デパート・スーパーなどの小売業ダミー	0.81	1	0.82
金融・保険業ダミー	-0.12	0.59	-0.2
仕事の内容〈営業など〉			
事務職ダミー	-0.14	0.53	-0.26
SE・プログラマーなどの情報処理関連職種ダミー	-0.72	0.69	-1.03
技術職ダミー	-0.99	0.9	-1.1
専門職ダミー (美術・写真・デザイナー)	0.45	0.81	0.55
販売職ダミー	0.28	1.04	0.27
勤続年数〈1.1年以上5年以下〉			
正社員として同一企業での勤続0年～1年以下ダミー	0.17	0.46	0.37
正社員として同一企業での勤続5.1年以上7年以下ダミー	0.71	0.53	1.35
仕事のやりがいに満足している	0.19	0.32	0.61
重要な仕事を任されることに満足している	0.3	0.33	0.92
人事考課の公正さに満足している	0.67***	0.22	3.08
上司との人間関係に満足している	0.63***	0.24	2.66
職業生活で経験したこと〈補助から判断業務への転換など〉			
一般職から総合職へのコース転換ダミー	3.16***	1.04	3.05
昇進や昇格ダミー	0.87*	0.5	1.73
専門的な能力を高めるための研修ダミー	0.29	0.38	0.76
定数項	16.04	0.97	16.53
サンプルサイズ		357	
F 値		6.92***	
決定係数		0.277	

注：1) \*(有意水準10%)、\*\*(有意水準5%)、\*\*\* (有意水準1%)

注：2) 〈 〉内は、各ダミー変数のリファレンスグループ

た (.87, \*\*\* $p < .01$ )。「一般職から総合職へのコースの転換」も有意であった (3.16, \*\*\* $p < .01$ )。コース転換が有意であったのは、昇進・昇格には密接な関連があることが窺われる。つまり、総合職でなければ、昇進や昇格は、ほとんど望めないからである。昇進・昇格がモチベーションを高めることは、(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007) の「動機づけ衛生理論」と整合的である。操作変数として投入した業種の「商社」は、モチベーションを有意に下げている (-.15, \* $p < .10$ )。商社は相対的に忙しい業種であると聞く。一般職の女性は、貿易実務などの比較的高度な専門知識が要求される。一般事務職と言っても、比較的判断業務が多い。しかしながら、一般職である限り、男性の補助という立場には変わりはない。いわゆる昇進、昇格をする男性とは異なる立場にある。このことが、商社で働く女性のモチベーションを下げる結果につながっているのかもしれない。(脇坂 1994) が行った商社の事例研究では、ある商社は、いち早くコース転換を導入したことを紹介していた。(脇坂 1994) の研究における示唆は、一般職から総合職への転換制度をいち早く導入することで、当時の一般職の女性のモチベーションを高めようとしたと解釈できないだろうか。

以上の仮説検証を踏まえて、研究結果を整理する。本研究の動機は、何が女性ホワイトカラーのモチベーションに影響を与えるのか、その要因を明らかにすることであった。モチベーションに与える要因は多様だろうが、本研究では、これまでの知見を踏まえて、モチベーションを高める要因を、分析モデルの中に投入した。本データの特徴として、人事管理制度が導入された直後のデータも含んでいることである。その特徴を生かす上で、一般職と総合職をベンチマークとしている。一般職と総合職という2つ採用コースに分かれることが、若い女性ホワイトカラーに何か影響を与えたのではないかとという素朴な疑問から出発した。一般事務職の職務は、補助的な業務が主で、判断業務が少ない。日々の周辺業務に追われ、仕事そのものへの「やりがい」には、あまり満足していないのではなかろうか。一方、総合職は、男性と同様の責任と仕事の権限が与えられる。仕事の責任は重い、それだけに、達成感や、「やりがい」も多く感じるだろう。それゆえ、総合職のモチベーションは高くなるという論理は理論と整合的である。このように仕事の特質の違いから考えると、コース別人事管理制度により、モチベーションが高まったのは、一般職ではなく、総合職ではないかと推測する。

#### 4. 考察

企業規模からの考察では、5,000人以上の企業が女性ホワイトカラーのモチベーションを高めている結果が得られた。この解釈は、企業規模が大きい方が、女性ホワイトカラーのモチベーションを高めているように見える。しかし、企業規模の大きさが、モチベーションを高めると解釈してもよいのだろうか。確かに、コース別人事管理制度を積極的に導入してきたのは、大企業であるが、総合職と一般職という2つの異なる人事管理制度が、総合職のモチベーションと一般職のモチベーションに、それぞれ異なる効果を与えたのではないかと本稿では考察する。それは、本研究で明らかのように、総合職と一般職とでは、モチベーションに与える影響が有意に異なっているからである。若年女性正社員のモチベーションを高めるという観点においては、総合職という働き方は、有効であるが、一般職として働く女性のモチベーションにおいては有意に低くなっていることから、このように解釈している。現実的には、圧倒的多数の若年女性は、一般職として働いていることを考えると、大企業における一般職女性のモチベーションを高めることが、女性の早期退職の問題を解決するための重要な要因になるのではないかと考えている。しかしながら、コース別人事管理制度を導入しているのは、約20%の大企業にすぎず、中小の多くの企業では、このようなコース別人事管理制度によって採用しているわけではないことは、注意を喚起する。

それでは、なぜ一般職のモチベーションは低いのだろうか。本研究では、この理由について、次のように示唆する。昇進・昇格のチャンスがあるのは、総合職だけである。一般職には、その可能性は、ほとんど無い。一般職であっても、勤続年数を重ね、知識や経験を積み上げる中で、昇進や昇格を望む者が、実は多いのではなかろうか。昇進や昇格は、給与が上がることを意味するのではなく、むしろ、仕事の裁量や権限が広がることで、キャリアの道が開かれるという特別な意味があるのではないかと思うのである。この意味において、本研究では、総合職の女性は、コース別人事管理制度により、目指すキャリアの目標が定まり、モチベーションも高まったのではないかと解釈している。(脇坂 1994) が、商社を事例として、示唆した結果の中に、コース転換制度の



重要性を指摘している。一般職から総合職へのコース転換に意味があるとすれば、この転換制度は、一般職の女性のモチベーションを高めたと解釈できないだろうか。昇進や昇格がモチベーションを高めるには、有効であると示唆した (Vroom 1964)、(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007) らの仮説と整合的である。どの部署であっても、仕事で成果をあげれば、昇進や昇格ができる。女性であっても昇進や昇格が、従業員のモチベーションを高めるには、重要な要因であると本稿では示唆する。また、公正な人事考課が、従業員のモチベーションを高めることについては、(Adams 1965) が述べた「衡平理論」と整合的な結果であった。このように、得られた結果は、(Adams 1965) の「衡平理論」、(Vroom 1964) の「期待理論」、(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007) の「動機づけ衛生理論」から、ほぼ説明することができた。先行研究の知見は男性を被験者とした結論ではあるが、女性ホワイトカラーを分析対象にした本研究でも、先行研究の知見とほぼ整合的であったことから、一般職であれ、総合職であれ、女性が長く仕事を続けるためには、公正に評価されることや、昇進への可能性があること、つまりモチベーションを高めることが、実は重要な要因ではないかと思うのである。しかし、本研究が使用したデータは、クロスセクショナルデータで、かつ若い女性ホワイトカラー（独身かつ子どもなし）に限定している点は、注意が必要である。また、本研究では、分析上の同時性の問題を考慮していない点も注意が必要である。さらに、勤続年数が、モチベーションに影響を与えるのか、それとも、モチベーションが高いから、勤続年数が長くなるのか、このデータでは明らかにできない。モチベーションが高くなれば就業継続も長くなることを明らかにしたいのであれば、同一人物を追跡調査するパネルデータを用いて検証しなければならない。これら4つの点について、次の研究で明らかにしていきたい。

### <謝辞>

本研究にあたり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターより「大卒女性の職業選択行動と職業生活、1993年（寄託者：旧東京都労働研究所）」の個票データの寄託を受けました。謹んで、ここに感謝申し上げます。

### <註>

- 1 ホワイトカラー (White collar) とは、管理、事務、専門技術、販売など、直接生産に携わらない職務に従事している労働者のことである。現業労働者 (ブルーカラー) と対照して区別される。労働時間の長さに関連して仕事量が測定され得るブルーカラー労働者に対して、ホワイトカラー労働者は、必ずしも労働時間の長短に関連しない特性をもっている。近年、ソフト化、サービス化の進展に伴い、ホワイトカラー労働は量的増大と質的多様化が促進され、特に生産性 (業務効率) の側面において解決すべき課題 (働き方、評価・処遇の仕方など) が山積している (大橋 2007:243)。
- 2 本稿は田中規子, 2010, 「大卒女子の仕事の「やりがい」の規定要因——ホワイトカラー総合職第1期生の視点を中心として」SSJ Data Archive Research Paper Series No.44 『雇用システムの現状と問題』東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター, 22-39. に加筆・修正を施したものである。
- 3 モチベーション (Motivation) とは、行動のエネルギー、方向、持続性を記述する概念であり、「動機づけ」と訳される。経営学では「仕事モチベーション」を指し、「仕事意欲」ともいう。モチベーションは生産性を高めことがわかっている。モチベーション理論には、①モチベーションの実体ないし内容の解明を重視する「実体理論」 (=内容理論)、②モチベーションの心理的メカニズム及びプロセスの説明を重視する「プロセス理論」の二系統がある。前者の典型は欲求理論であり、後者の典型は期待理論である (坂下 2007: 255)。
- 4 動機づけ要因には、達成感、達成したことの承認、仕事そのもの、責任度、昇進、成長感といったもので、(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007) の動機づけ要因に従うものである。
- 5 (Maslow 1987) は、欲求5段階説を唱え、人間には①生存欲求、②安全欲求、③所属欲求、④自尊の欲求、⑤自己実現欲求へと低位の欲求から高位の欲求へ向かうと考えられた。この人間性を尊重し、自己実現を目指す新しい人間観は経営学にも新しい経営観をもたらした (角野 2007: 245)。
- 6 (Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al. 2007) が提唱した動機づけ理論で、動機づけ衛生理論とも呼ばれている。この理論は、職務満足をもたらす満足要因 (動機づけ要因) と、職務不満足を生み出す要因 (衛生要因) は、それぞれ異なる動機づけであるが、モチベーションを高めるには、ともに必要な動機づけであると主張した理論である。(Herzberg 1974)、(Herzberg 1974=1981)、(Herzberg et al.[1959] 2007) によると、職務満足をもたらす要因とは、具体的に、仕事そのものの達成感や昇進、責任の

遂行や周りの人々の評価からもたらされる満足要因であり、他方、管理のあり方、対人関係、給与、作業環境などの要因は不満足を防止する要因にはなり得るが、積極的に職務満足を高める要因ではないと考え、この動機づけのことを、生理学の衛生理論を援用して、特に衛生要因と名付けて区別した。

7 シグナリング (Signaling) とは、市場において、情報の非対称性を伴った場合、私的情報を保有している者が、情報を持たない側に情報を開示するような行動をとるというミクロ経済学における概念である。例えば、学歴は新卒労働者の能力のシグナルとなりうる。また、そうしたシグナルを外部に明らかにする行為をシグナリングという (金森・荒・森口 2005: 497)。

8 合成変数は問4「(a)就職活動を始める前、(b)最初に就職した時点、(c)現在の三つの時点のそれぞれで、どのような仕事をしたいとお考えでしたか。あてはまる数字に○印を付けてください。」の質問に対して、時点(c)を採用し、(注: 1 そう思わない 2 ややそう思う 3 そう思う 4 現在は働いていない)を選択するものである。本研究では、同一企業の勤続者を対象とするため、現在働いていない4は、分析対象から外した。そして、それぞれの名義尺度 1 = 3点、2 = 6点、3 = 9点、のように得点を割り当てている。

	1	2	3	4
1) 自分の能力を発揮できる仕事をしたい (N=327)	3点	6点	9点	0点
2) できる限り昇進したい (N=327)	3点	6点	9点	0点

問10 あなたの直属の上司は、あなたの能力や、やる気を生かしてくれましたか。(N=327)

(1.まったく生かしてくれなかった 2.あまり生かしてくれなかった 3.かなり生かしてくれた 4.非常に生かしてくれた) に同様に得点を割り当てた。1 = 3点、2 = 6点、3 = 9点、4 = 12点である。つまり、問4(c\_1)+問4(c\_2)+問10の合計得点が本研究のモチベーションである。

9 動機づけ要因は、達成感、達成したことの承認、仕事そのもの、責任度、昇進、成長感などである。

## <引用文献>

- Adams, J.S., 1965, Inequity in Social Exchange. In Berkowitz L.ed., *Advanced in Experimental Social Psychology* (pp267-99). New York: Academic Press.
- 大橋靖雄・坂下昭宣・角野信夫・中條毅編, 2007, 『人事労務管理用語辞典』ミネルヴァ書房。
- 金井壽宏, 2008, 『働くみんなのモチベーション論』NTT出版。
- 金森久雄・荒 憲治郎・森口親司編, 2005, 『経済辞典』有斐閣。
- 厚生労働省, 2001, 「コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況について」, 厚生労働省ホームページ, (2010年12月5日取得, <http://www.mhlw.go.jp/houdou/0110/h1005-3.html>).
- , 2007, 「平成18年度女性雇用管理基本調査」結果概要——大企業を中心に女性管理職割合が上昇」, 厚生労働省ホームページ, (2010年12月5日取得, <http://www.mhlw.go.jp/houdou/>).
- , 2010, 「平成21年版 働く女性の実情」, 厚生労働省ホームページ, (2010年12月5日取得, <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/09.html>).
- 総務省統計局, 2010, 「平成22年 労働力調査, 長期時系列データ (基本集計), 表1. 完全失業者数 (求職理由別), 月別結果——全国」, (2010年12月5日取得, <http://www.stat.go.jp/data/roudou/>).
- , 2010, 「平成22年 労働力調査, 長期時系列データ (基本集計), 表6. 職業別就業者数, 年平均結果——全国」, (2010年12月5日取得, <http://www.stat.go.jp/data/roudou/>).
- 境 忠宏, 1982, 「組織風土とワーク・モチベーション」『横浜経営研究』3(2): 139-56.
- 橋本俊詔, 2008, 「総合職か一般職か、そして昇進は」『女女格差』東洋経済新報社, 221-41.
- 田中規子, 2010, 「職務満足の規定要因: フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」を手がかりとして」『人間文化創成科学論叢』12: 257-66.
- 東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター寄託, 『大卒女性の職業選択行動と職業生活調査, 1993』, 旧東京都立労働研究所. 野村総合研究所, 2008, 『モチベーション企業の研究』東洋経済新報社。
- Herzberg, F., 1974, *Work and The Nature of Man*, Cleveland and New York: The World Publishers.
- , 1974, *Work and the nature of Man*, Cleveland and New York: The World Publishers. (=1981, 北野利信訳『仕事と人間性 動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社.)
- , Mausner, B. & Snyderman, B.B., 2007, *The Motivation to Work*, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Vroom, V., 1964, *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Maslow, A.H., 1987, *Motivation and Personality*, New York: Harper Collins Publishers.
- 村杉 健, 1985, 「ワーク・モチベーションの日本の特質についての一考察——ハーズバーグ理論の実証的研究を中心として」『経営学論集』55: 231-42.

Latham, G.P., 2007, *Work Motivation*, Thousand Oaks: Sage Publications.

———, 2007, *Work Motivation*, Thousand Oaks: Sage Publications. (=2009, 金井壽宏・依田卓巳訳『ワーク・モチベーション』NTT出版.)

脇坂 明, 1994, 「女性ホワイトカラーと「総合職問題」」『大原社会問題研究雑誌』422(1): 15-27.

———, 1997, 「コース別人事制度と女性労働」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会, 243-78.

———, 2001, 「大卒女性の現状と雇用管理の変化——コース別管理とファミフレ」富田安信編『大卒女性の働き方 女性が仕事をつづけるとき、やめるとき』日本労働研究機構, 1-20.