

## モチベーション研究の新たな潮流 ～向社会的モチベーションという考え方～

一橋大学大学院経営管理研究科 特任講師 シン ハヨン  
一橋大学大学院経営管理研究科 教授 島貫 智行

### キーワード

向社会的モチベーション、自己決定理論、自律的側面、統制的側面、組織マネジメント要因

### 要約およびポイント

- 向社会的モチベーションという新しい考え方が注目されている
  - 向社会的モチベーションとは「他者に恩恵をもたらすために努力しようとする意欲」のことである
  - 成員は仕事や職場で自己利益のみならず他者利益に向けても動機づけられる
- 向社会的モチベーションは成員に好影響と悪影響をもたらす
  - 向社会的モチベーションが高い成員はパフォーマンスを向上させ、他者への援助行動や周囲との協力行動、創造的な行動を促進することが示されてきた
  - しかし近年では、向社会的モチベーションの高い成員には過重負荷や高ストレスなどの悪影響が生じ得ることも指摘されている
- 向社会的モチベーションの成員への影響の違いは動機づけの性質差にある
  - 自己決定理論によると、モチベーションには自律的側面と統制的側面の二つがあり、自律的側面は成員に好影響を、統制的側面は悪影響をもたらすとされる
  - 日本企業の従業員を対象とした質問票調査データを分析した結果、向社会的モチベーションの自律的側面は成員の態度・行動に好影響を、統制的側面は悪影響を与えていることが確認された
- 向社会的モチベーションの自律的側面を促進し統制的側面を抑制するマネジメントの検討が求められる
  - 向社会的モチベーションによる成員への影響に関する研究蓄積に対して、先行要因に関する研究が不足している
  - 今後は、成員の職務特性や管理者のリーダーシップ行動、組織風土などの組織マネジメント要因を解明する必要がある

## I. 従業員のモチベーションという組織課題

従業員のモチベーションを高める組織マネジメントへの関心が高まる

日本企業における従業員のモチベーションが重要な人事課題となっている。米国ギャラップ社が2017年に報告した「エンゲージメント・サーベイ」の結果によれば、日本においてエンゲージメントの高い「熱意あふれる (engaged) 社員」の割合は6%で、米国の32%と比べて大幅に低く、また「熱意のない (not engaged) 社員」の割合は70%、「不満をまき散らしている無気力な (actively disengaged) 社員」の割合は24%であり、調査した139カ国のうち132位と最下位層であることが判明した。日本の従業員のモチベーションが低水準にあることが示されたことになる。従業員のモチベーションを理解し、それを高めるための組織マネジメントを明らかにすることが求められている。

従来の考え方では、モチベーションの強度が重視されてきた

経営学の一領域である組織行動論におけるモチベーションとは、通常仕事に関するモチベーション、すなわちワーク・モチベーション (work motivation) を指す。Mitchell (1997) は、ワーク・モチベーションを「目標に向けて行動を方向付け、活性化し、維持する心理的プロセス」と定義している。この定義に示されるように、ワーク・モチベーションをとらえる主な視点は、モチベーションの方向性と強度、持続性である。方向性とは目標を達成する理由や方法を明確にすることであり、強度とは目標達成に向けた努力のレベルであり、持続性とは目標達成に費やされる時間や継続性である (服部, 2020)。中でも重視されてきたのは、モチベーションの強度であろう。内発的動機づけ理論 (Deci, 1971) や職務特性理論 (Hackman & Oldham, 1976) などの著名なモチベーション理論は、いずれも成員のモチベーションの強度を高めることで仕事のパフォーマンスが向上することが想定されている。

チームワーキングや情報共有、知識創造を促進する新しいモチベーションの考え方が求められている

しかし近年の企業経営においては、従業員個人のパフォーマンスを高めるだけでは十分ではない。そもそも組織とは個人では実現できない目的を達成するために構成されるものである。昨今のような経営環境の複雑性や不確実性が高まるなかで新たな価値創造を目指すには、組織内のチームワーキングをはじめとして、知識や情報の共有、同僚に対する業務支援など従業員間の相互作用がより必要とされ、他者との関わりを通じて組織としてのパフォーマンスを高めることが求められる。この場合、従業員個人の仕事のパフォーマンスを向上させるモチベーションは必ずしも周囲との協力的行動や他者援助行動といった組織内の協働を促すうえでは十分ではないかもしれない。

本稿の構成

このような問題関心から近年注目されているのが、向社会的モチベーション (prosocial motivation) である。「向社会的 (prosocial)」という単語からもわかるように、このモチベーションの関心は他者の便益にある。本稿では、向社会的モチベーションの考え方と既存研究の知見の概要を説明したうえで、向社会的モチベーションが成員や組織に与える好影響と悪影響の違いを理解するには、モチベーションの性質差に注目する重要性を指摘する。次に、自己決定理論 (self-determination theory) に基づいて、向社会的モチベーションには自律的側面と統制的側面という性質の異なる二つの側面があり、これらが従業員の態度・行動に異なる影響を与えることを議論し、筆者らが実施した質問票調査の分析結果を紹介する。最後に今後の研究課題を述べる。

## Ⅱ. 向社会的モチベーションの考え方と主な先行研究<sup>1</sup>

### 1. 向社会的モチベーションとは何か

組織行動研究における向社会的モチベーション

組織行動研究における向社会的モチベーションは「他者に恩恵をもたらすために努力しようとする意欲」(the desire to expend effort to benefit other people: Grant, 2008, p. 49)と定義され、他者の福利を増進させるために労力を費やそうとする意欲として概念化されている。組織行動研究のうち成員の向社会的モチベーションを検討した研究にはこの定義を用いるものが多く、経営組織を対象とした向社会的モチベーションの主流な定義といえる (e.g., Bolino & Grant, 2016)。

向社会的モチベーションの3つの特徴

Grant (2008) は、(1) 自己調整 (self-regulation)、(2) 目標指向性 (goal directedness)、(3) 時間的焦点 (temporal focus) の3点から向社会的モチベーションを特徴づけている。これによれば、向社会的モチベーションは罪悪感や義務感の回避や自己価値を守るため、あるいは自分が重要性や意味を見出している価値のために動機づけられ、これらはそれぞれ異なる自己調整の段階に該当するとされる。また、向社会的モチベーションは他者に恩恵を与えようという目標を持った動機づけであるため、自身の行動が相手に益となったか害となったか、つまり目標が達成されたか否かを重視する結果重視 (outcome-focused) 的な動機づけ状態だとした。最後に、向社会的モチベーションは未来志向的な性質を持ち、向社会的モチベーションに動機づけられる成員は、現在よりも将来的に有意義な影響を他者に与えることに注意を払うとしている。

向社会的モチベーションは必ずしも「利他的」を意味しない

「他者に恩恵をもたらすために努力しようとする意欲」と定義されることから、向社会的モチベーションは他者に対して利他的に振る舞おうとする意欲と誤解されやすい。しかし、Grant & Berry (2011) によれば、成員を対象とした向社会的モチベーションに純粋な利他性や自己犠牲が含まれることはあるものの、同一視されるべきではないとされる。向社会的モチベーションの前提として成員が無私無欲であることを求めているだけでなく、自分の利益のために向社会的であろうとすることも否定していない。このように向社会的モチベーションは自己利益の獲得を目的とすることも、他者利益への貢献を志向することもありうるとされ、「向社会的モチベーション」を有することが必ずしも「利他的」であることを意味するわけではないことに注意しておく必要がある<sup>2</sup>。

### 2. 向社会的モチベーションの好影響

向社会的モチベーションが成員に好影響を与える

向社会的モチベーションが成員の態度や行動に与える影響に関する実証研究はここ十数年の間に急速に蓄積されており、向社会的モチベーションが成員に好影響を与えることが指摘されてきた。例えば、Grant (2008) は、従業員の仕事に対する内発的動機づけと向社会的モチベーションがどのように相互作用し、生産性やパフォーマンスに影響を与えるのかを検討している。消防士 58 名を対象とした質問票調査のデータを用いて分析した結果、成員の向社会的モチベーションと時間外勤務<sup>3</sup>との関係は、内発的動機づけが強いときに正の関係となることを示している。また、ファンドレイザー 140 名に関する調査データから、向社会的モチベーションと生産性およびパフォーマンスの関係も、内発的動機づけが高いときに正と

<sup>1</sup> 第2節以降の記述は、シン・島貴 (2021a) およびシン・島貴 (2021b) に依拠している。

<sup>2</sup> 向社会的モチベーション研究の詳細なレビューについては、シン (2021) を参照されたい。

<sup>3</sup> 時間外勤務は、所定の労働時間よりも長く仕事に従事するという意味で、組織に貢献する行動と位置付けられている。

なることを明らかにした。同様に Grant & Sumanth (2009) でも、病院や教育、非営利組織など人類の福利増進を経営目的として掲げるミッション主導型組織に焦点をあて、従業員の向社会的モチベーションとパフォーマンスの関係を検証している。これによれば、タスクの重要性を知覚しているときに、ファンドレイザーの向社会的モチベーションが職務に関連した成果を向上させることが示された。この結果は、向社会的モチベーションが向社会的行動に対してだけでなく、職務全般におけるパフォーマンスを高めることを指摘している。

向社会的モチベーションは内発的動機づけと創造性の関係に対して調整効果を持つ

また Grant & Berry (2011) は、向社会的モチベーションが創造性に対して調整効果を持つことを検討している。直観的に理解しやすい対人援助や協力的行動に比べ、創造的であろうと行動することが向社会的モチベーションと関連するとは一見すると想定しにくい。しかし、創造性の持つ新奇性と有用性という2つの側面に焦点をあてることで、内発的動機づけと創造性の関係における向社会的モチベーションの調整効果を説明した。つまり、創造的であるためには、単に新しければよいわけではなく、有用性を伴う必要があることに注目し、向社会的モチベーションを抱く成員は他者の役に立つ有用性の高い成果を出そうと努力すると捉えたのである。分析の結果、向社会的モチベーションが他者の視点に立とうとする視点取得行動 (perspective taking) と正に関連するだけでなく、向社会的モチベーションが高いときに内発的動機づけと創造性の正の関係が強まることが示された。

向社会的モチベーションは組織市民行動や対人援助等を促進する

このほかにも、成員の向社会的モチベーションは組織にとって望ましいとされる様々な行動を促進することが確認されている。例えば、向社会的モチベーションが組織市民行動 (organizational citizenship behavior : 以下 OCB) に与える影響である。OCB とは公式の報酬体系では明示的に報酬の対象とならないにもかかわらず、職務要件を超えて従業員によって自己裁量的に行われる組織にとって有益な行動である (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)。Cardador & Wrzesniewski (2015) は、向社会的モチベーションが提携的 OCB を促進することを確認している。さらに Grant & Mayer (2009) は、向社会的モチベーションが提携的 (affiliative) OCB と挑戦的 (challenging) OCB の両方を高めることを示した。これらの研究結果からは、向社会的モチベーションとの正の関係が予想しやすい対人援助だけでなく、挑戦的 OCB のような、組織全体への貢献を意図した OCB を高める可能性が示唆される。また、向社会的モチベーションと感情労働の関係を検討した Mancotis et al. (2014) は、顧客サービス業に従事する成員が顧客に対して抱く向社会的モチベーションに着目し、食料品店に勤める従業員を対象に行った分析から、向社会的モチベーションが深層演技と正に相関することを示した。このように、他者の福利増進と密接に関連する公共部門や非営利活動法人だけでなく、これら以外の業種に従事する成員の向社会的モチベーションと態度・行動の関係も検討され始めている。

チームレベルの向社会的モチベーションはチームの有効性や定着意思にも好影響をもたらす

さらに向社会的モチベーション研究の多くが個人レベルでの動機づけを検討したのに対し、Hu & Liden (2015) は、チームレベルでの向社会的モチベーションが協力や OCB、定着意志にもたらす影響を検証した。彼らはチームにおける向社会的モチベーションが協力につながり、チームの有効性が高まるだけでなく定着意思にも正の影響を及ぼすことを示した。この他にも向社会的モチベーションによる組織コミットメントの向上 (Shao et al., 2017) やメンターになる意欲 (willingness to be a mentor) の向上 (Bear & Hwang, 2015) など、向社会的モチベーションが成員と組織の双方に好影響をもたらすことが報告されている。

### 3. 向社会的モチベーションの悪影響

向社会的モチベーションが長時間労働や過剰な資源投入による疲弊や消耗につながる可能性

他者利益を重視しすぎるもののリスクやワーク・ファミリー・コンフリクトの問題

その一方で、向社会的モチベーションが組織や成員に必ずしも良い影響を与えない可能性も指摘され始めている (Bolino & Grant, 2016)。成員の向社会的モチベーションによって自身の負担が増え、長期的には成員と組織の双方にとって好ましくない結果が生じる可能性である。Bolino & Grant (2016) は、向社会的モチベーションの影の側面について、成員が他者を助けずにはいられないと感じると多くの負担を引き受けてしまい、過重負荷やストレスの上昇、および成果の低下が生じうると指摘した。向社会的モチベーションを抱く個人は自身の資源を割くことを厭わないため (Grant, 2008)、長時間労働や過剰な資源投入による疲弊や消耗につながる可能性が考えられるためである。他者を助けようとする意欲が重荷になる場合、成員に悪影響を及ぼす結果となりかねない。

実証研究でも Kibler et al. (2019) は、起業家が向社会的モチベーションに強く動機づけられている場合、企業の営利目標と個人の向社会的目標の両立が困難なときにストレスが高まる可能性を示している。分析を通じて向社会的モチベーションがストレスを媒介して生活満足度 (life satisfaction) を低下させることを示し、他者利益を重視しすぎるもののリスクを指摘した。また、Rofcanin et al. (2018) は、ワーク・ファミリー・コンフリクトの観点から、向社会的モチベーションを強く抱く成員は家庭内で得られた資源を職場内の他者のために投入してしまう傾向にあると捉えた。そこで、成員の向社会的モチベーションが高い場合、上司による家族支援的行動 (family supportive supervisor behaviors : 以下 FSSB) と成員の成果間の正の関係が弱まる可能性について検証している。分析の結果、上司の FSSB と従業員の役割内パフォーマンス間を向社会的モチベーションが調整することを示した。向社会的モチベーションが低い場合は FSSB と成果が有意な正の関係であったのに対して、向社会的モチベーションが高い場合には両者は有意な負の関係であったことから、向社会的モチベーションによる悪影響の可能性が示唆されている。

## Ⅲ. モチベーションの性質差に関する研究結果

### 1. 向社会的モチベーションの好影響と悪影響を分かつもの

モチベーションの性質差としての自律的側面と統制的側面

なぜ向社会的モチベーションは成員の態度・行動に好影響と悪影響という異なる影響を与え得るのだろうか。その一つの可能性として、筆者らが注目したのが、モチベーションの性質差としての自律的側面と統制的側面である。向社会的モチベーション研究が依拠する自己決定理論 (Deci & Ryan, 2000) は、自己決定性 (self-determination) <sup>4</sup> にもとづいて人々が行動を遂行する際に抱く動機づけを説明した理論である (e.g., Gagné & Deci, 2005)。とりわけ、動機づけの自律的側面や統制的側面に関しては自己決定理論の下位理論の中でも有機的統合理論が深く関連している。

自己決定理論 (有機的統合理論) の鍵概念: 内在化と調整スタイル

自己決定理論 (有機的統合理論) では、内発的動機づけと外発的動機づけの関係を再考し、自己決定性と内在化の度合いによって外発的動機がさらに細分され、行動に異なる影響を及ぼすことを示した (Deci & Ryan, 2000)。有機的統合理論にお

<sup>4</sup> 自己決定性とは自分の自由意志にもとづいて行動を選択したり、意思決定していると感じている程度 (デシ・フラスト, 1999) を意味し、自律性 (autonomy) と同義で扱われる (Deci & Ryan, 2000)。

ける鍵概念として、この内在化と調整スタイルが挙げられる。内在化とは、社会的に求められる価値や規範を受容し、自分自身の価値基準として内部に統合させていくプロセスを指す。調整とは個人が行動をどのように心理的に調整するかを意味し、調整スタイルは一般的に行動に対する理由づけ（動機）の種類で表される。

自己決定性の低い統制的動機づけ

自己決定理論では、外発的動機づけの性質は自己決定性の低い順に外的調整、取り入れ的調整、同一化的調整、統合的調整の4つに細分される (Deci & Ryan, 2000)。外的調整は、報酬の獲得や罰の回避などを目的とした動機づけを意味し、外的な圧力 (external pressure) にもとづく動機づけである。取り入れ的調整は、外部の価値基準を受容するまでには至っていない段階であるため、依然他者からの統制感が残る動機づけとされる。主に、罪悪感や羞恥心、内的な心理的圧力、評価懸念などによる動機づけを指す (Deci & Ryan, 2000)。外的調整および取り入れ的調整はいずれも行動を起こすように何らかのプレッシャーや統制感を感じている状態 (Deci & Ryan, 2012) にあたることから、統制的動機づけ (controlled motivation) に分類される。これが動機づけの統制的側面である。

自己決定性の高い自律的動機づけ

これに対し、同一化的調整は行動に対する価値や意味、重要性を意識的、積極的に見出すことによって動機づけられる状態を意味し、外部の価値基準を自分にとって価値のあるものとして同一視した状態とされる。同一化的調整からは、被統制感によってではなく、自身の内部に統合された価値基準にもとづき自律的に動機づけられ始めると考えられている。最後の統合的調整は、同一視した価値基準が完全に受容され、自分自身の内的基準として統合が完了した段階とされる。ただし統合的調整は、楽しさゆえに行動している状態ではないため、行動への興味関心にもとづく内発的動機づけとは異なるとされる (Deci & Ryan, 2012)。同一化的調整や統合的調整、内発的動機づけは、自らの意思で行動を起こしている状態にあたることから、自律的動機づけ (autonomous motivation) に分類される (Gagné & Deci, 2005)。これが動機づけの自律的側面である。

自律的動機づけは従業員の態度・行動に好影響を与え、統制的動機づけは悪影響をもたらす

また自己決定理論では、動機づけの性質差、すなわち動機づけの自律的側面と統制的側面の違いによって成員の行動や態度に与える影響が異なるとされている。具体的には、自己決定理論では動機づけが自律的であるほど、ウェルビーイングや満足感、生産性などと強く関連することからより良質な動機づけであるとされ (e.g., Rigby & Ryan, 2018)、統制的であるほど生産性や成果につながりにくいと考えられている (Ryan & Deci, 2000)。

2. 向社会的モチベーションの自律的側面と統制的側面の影響

向社会的モチベーションに関する質問票調査を実施

筆者らは、前述の自己決定理論の考え方にもとづいて、向社会的モチベーションには自律的側面と統制的側面という性質の異なる二つの側面があると想定した。そのうえで向社会的モチベーションの自律的側面は成員の態度・行動に好影響を、統制的側面は悪影響を与えると予想し、質問票調査のデータを用いて分析した。質問票調査は、新型コロナ感染症拡大に伴う緊急事態宣言前の2020年2月下旬から3月中旬に、従業員300人以上の企業に勤務する20~60歳で大卒以上のフルタイム正社員 (係長以下) を対象に3時点にわたり実施した。回答者の主観的回答となることを考慮し、コモン・メソッド・バイアスを軽減するため、まず向社会的モチベーションを測定し、その後10日間のインターバルにおいて態度・行動を測

	<p>定した。サンプルサイズは1,058である<sup>5</sup>。</p>
<p>ウェルビーイングとイルビーイング</p>	<p>筆者らの研究課題は2つである。第1の課題は、向社会的モチベーションが従業員個々人のウェルビーイング (well-being) とイルビーイング (ill-being) に与える影響である。ウェルビーイングが主観的幸福感や満足感、ポジティブ感情、健康が良好である状態などを総称するのに対して、イルビーイングは一般的に心身の病理状態を指し、代表的なイルビーイングの指標として抑うつ状態や不安、ネガティブ感情、消耗感などが挙げられる。筆者らはウェルビーイングとイルビーイングとしてそれぞれ主観的バイタリティと情緒的消耗感を取り上げた。</p>
<p>知識共有行動と知識隠蔽行動</p>	<p>第2の課題は、向社会的モチベーションが知識共有 (knowledge sharing) と知識隠蔽 (knowledge hiding) に与える影響である。知識共有とは他者に知識や情報を提供する行動を、知識隠蔽とは他者から知識の共有を要請されても応えなかったり隠したりする行動を意味する。知識共有は組織内における協力行動であるのに対し、知識隠蔽は非協力行動の一つといえる。</p>
<p>測定尺度例</p>	<p>調査に用いた測定尺度を例示しよう。いずれも自己評価形式を採用し「1=全くあてはまらない」から「7=非常にあてはまる」の7件法で回答を求めた。向社会的モチベーションの自律的側面は「私の仕事を通して、他の人の利益のために役立つことが、大切だと考えているためである」「私の仕事を通して、他の人を助けたいためである」などの4項目、統制的側面は「周りに、私は寛大な良い人だと思われたいからである」「職場で、助けが必要なときに助けの手を差し伸べないと、自分自身が悪い人間のように思えてしまうからである」「職場で周りの人を助けないと、面倒なことになるからである」などの5項目である。</p> <p>一方、従業員の態度・行動の測定尺度は、主観的バイタリティは「力がみなぎっていて、生き生きしていると感じる」「エネルギーに満ちていると感じる」などの5項目、情緒的消耗感は「仕事のために心にゆとりがなくなると感じることもある」「体も気持ちも疲れはてたと思うことがある」などの5項目、知識共有は「私は、自分が何に取り組んでいるのかを、同僚に定期的に知らせる」「私は、自分が手に入れた情報を同僚と共有する」などの4項目、知識隠蔽は「私は、同僚に対して後で手伝ってあげると伝えたが、手伝うのをできるだけ引き延ばした」「私は、その情報を知らなかったふりをした」などの8項目である<sup>6</sup>。</p>
<p>分析結果は自己決定理論に基づいて予想した仮説を支持</p>	<p>分析の結果は、筆者らが自己決定理論に基づいて予想した仮説を支持するものであった。具体的には、向社会的モチベーションの自律的側面は、従業員の主観的バイタリティを向上させる一方、情緒的消耗感を低下させることが示された。逆に、向社会的モチベーションの統制的側面は、従業員の主観的バイタリティを低下させることはなかったものの、情緒的消耗感を高めてしまうことが示された (シン・島貫, 2021a)。また、向社会的モチベーションの自律的側面は、従業員の知識共有行動を促進し、知識隠蔽行動を抑制することが示された。逆に、向社会的モチベーションの統制的側面は、従業員の知識共有を抑制することはなかったが、知識隠</p>

<sup>5</sup> 2時点までの回答を用いた場合である。3時点までの回答を用いた場合のサンプルサイズは761となる。

<sup>6</sup> 知識隠蔽には、回避的隠蔽 (evasive hiding)、知らないふり (playing dumb)、合理化された隠蔽 (rationalized hiding) という三つの下位次元がある。回避的隠蔽とは、誤った知識や部分的な知識だけを提供したり、詳細については後で知らせるといった、相手を誤認させるような約束をすることを指す。知らないふりは、関連する知識についてしらを切り、知識を何も提供しないことを、合理化された隠蔽とは知識を提供しない理由などを示したうえで知識を隠蔽することを指す (Connelly et al., 2019)。本稿で紹介した分析結果と測定尺度の例示は回避的隠蔽と知らないふりの二つである。

蔽を促進してしまうことが示された（シン・島貫, 2021b）。

これらの分析結果から、向社会的モチベーションの自律的側面は主観的バイタリティの向上や知識共有行動の促進につながるとともに、情緒的消耗感の低下や知識隠蔽行動の抑制につながるといふ好影響が確認された。その一方で、向社会的モチベーションの統制的側面は、情緒的消耗感の上昇や知識隠蔽行動の促進につながってしまうという悪影響が確認された。他者に恩恵をもたらそうとするモチベーションが、従業員が自ら行動に対する価値や意味、重要性を見出すことによって自律的に生じているのか、それとも義務感や罪悪感などの心理的圧力によって統制的に生じているのかという動機づけの性質の違いによって、従業員に対して好影響にも悪影響にもなり得る可能性が示されたことになる。

#### IV. 実務的示唆と今後の研究課題

自律的側面を高めながら、  
統制的側面を抑制する組織  
マネジメントが必要

筆者らの分析結果から得られる実務的示唆は以下のとおりである。向社会的モチベーションの自律的側面が従業員の態度・行動に好影響を与え、統制的側面が悪影響を与えるならば、企業経営は従業員の向社会的モチベーションの自律的側面を高めながら、統制的側面を抑制する組織マネジメントを実践することが求められる。向社会的モチベーションが成員と組織の双方にとって有益であるには、自律的側面を高めるだけでなく統制的側面を弱めることが重要になるためである。特に経営者や職場の管理者が、成員に対して他者福利を重視するよう働きかけることによって、彼・彼女らがプレッシャーに感じてしまうなど、統制的な向社会的モチベーションにつながらないように留意する必要がある。

関係的職務設計が向社会的  
モチベーションを高める可  
能性

今後の研究課題としては、向社会的モチベーションの自律的側面と統制的側面に影響を与える組織マネジメント要因の検討がある。組織マネジメントとしては、例えば従業員の職務設計が挙げられる。Grant (2007) では、向社会的モチベーションに影響を与える要因として、関係的職務設計を指摘している。Grant (2007) は、同僚や上司、顧客などのように成員の行動により利益を得る他者を受益者としたうえで、成員の仕事を通じて受益者である他者に影響を及ぼす程度が大きくなるように、また受益者である他者との接触の程度が高くなるように、成員の職務を設計することによって、向社会的モチベーションを高められると主張している。

変革型リーダーシップと交  
換型リーダーシップによる  
影響

また、成員の上司である管理者の行動、典型的にはリーダーシップ行動が向社会的モチベーションに与える影響も考えられる。Eyal & Roth (2011) は、教師の変革型リーダーシップ (transformational leadership) と交換型リーダーシップ (transactional leadership) という異なるリーダーシップ行動が、学生の学習モチベーションの自律的側面と統制的側面に与える影響と、それらを介してバーンアウト (burnout) に与える影響について検討した。分析結果は、変革型リーダーシップは学生の学習モチベーションの自律的側面を高めることを通じて精神的消耗感を低下するのに対して、交換型リーダーシップは統制的側面を高め、その結果精神的消耗感を上昇させてしまうことが示された。この研究は企業組織に勤務する従業員の向社会的モチベーションを扱ったものではないが、管理者のリーダーシップ行動が成員の向社会的モチベーションの自律的側面と統制的側面に異なる影響を与え得ることを示唆している。さらに、これら以外にも、組織風土や人事管理施策などによる影響も考えられるだろう。向社会的モチベーションの自律的側面



と統制的側面の両方を考慮に入れた組織マネジメントを解明することが求められる。

以上

【参考資料・文献】

1. シンハヨン (2021) 「向社会的モチベーション研究レビュー：概念定義と組織行動研究への適用を中心に」『日本労務学会誌』第21巻第2号, 44-57.
2. シンハヨン・島貴智行 (2021a) 「向社会的モチベーションの統制的側面：自己決定理論に基づく再検討」『組織科学』（早期公開）
3. シンハヨン・島貴智行 (2021b) 「従業員の向社会的モチベーションが知識共有および知識隠蔽に与える影響：動機の自律的・統制的側面の観点から」『日本労務学会第51回全国大会報告論文』, 257-264.
4. エドワード・L・デシ & リチャード・フラスト (1999) 『人を伸ばす力：内発と自律のすすめ』新曜社.
5. 服部泰宏 (2020) 『組織行動の考え方・使い方：良質のエビデンスを手にするために』有斐閣.
6. Bear, S. E., and Hwang, A. (2015) Who Mentors? Contextual Prosocial Motivation and Willingness to be a Mentor. *Human Resource Development International*, 18(1): 58–75.
7. Bolino, M. C., and Grant, A. M. (2016) The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1): 599–670.
8. Cardador, M. T., and Wrzesniewski, A. (2015) Better to Give and to Compete? Prosocial and Competitive Motives as Interactive Predictors of Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 155(3): 255–273.
9. Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., and Škerlavaj, M. (2019) Understanding Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7): 779–782.
10. Deci, E. L. (1971) Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1): 105–115.
11. Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227–268.
12. Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2012) Motivation, Personality, and Development within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-Determination Theory. In Ryan, R. M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation*, 84–108, New York: Oxford University Press.
13. Eyal, O. and Roth, G. (2011) Principals' Leadership and Teachers' Motivation: Self-Determination Theory Analysis, *Journal of Educational Administration*, 49(3): 256-275.
14. Gagné, M., and Deci, E. L. (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331–362.
15. Grant, A. M. (2007) Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2): 393–417.
16. Grant, A. M. (2008) Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied*

- Psychology*, 93(1): 48–58.
17. Grant, A. M., and Berry, J. W. (2011) The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1): 73–96.
  18. Grant, A. M., and Mayer, D. M. (2009) Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 900–912.
  19. Grant, A. M., and Sumanth, J. J. (2009) Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 927–944.
  20. Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250–279.
  21. Hu, J., and Liden, R. C. (2015) Making a Difference in the Teamwork: Linking Team Prosocial Motivation to Team Processes and Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4): 1102–1127.
  22. Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., and Obschonka, M. (2019) Can Prosocial Motivation Harm Entrepreneurs' Subjective Well-Being? *Journal of Business Venturing*, 34(4): 608–624.
  23. Maneotis, S. M., Grandey, A. A., and Krauss, A. D. (2014) Understanding the “Why” as Well as the “How”: Service Performance is a Function of Prosocial Motives and Emotional Labor. *Human Performance*, 27(1): 80–97.
  24. Mitchell, T. R. (1979) Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 30: 243–281.
  25. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications.
  26. Rigby, C. S., and Ryan, R. M. (2018) Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2): 133–147.
  27. Rofcanin, Y., de Jong, J. P., Las Heras, M., and Kim, S. (2018) The Moderating Role of Prosocial Motivation on the Association between Family-Supportive Supervisor Behaviours and Employee Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 107: 153–167.
  28. Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68–78.
  29. Shao, B., Cardona, P., Ng, I., and Trau, R. N. C. (2017) Are Prosocially Motivated Employees More Committed to Their Organization? The Roles of Supervisors' Prosocial Motivation and Perceived Corporate Social Responsibility. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4): 951–974.

## 留意事項

本資料はみずほ証券および日本投資環境研究所（以下、両社）が、金融・資本市場関係者および両社の顧客への一般的な情報提供のみを目的として作成したものであり、特定の有価証券の取引を推奨する目的、または特定の取引を勧誘する目的で提供されるものではありません。また、本資料は会計、税務、法務、あるいは投資等の助言を提供するものでもありません。

本資料に記載されている意見等は、各筆者の個人的な意見等であり、両社の意見等ではありません。

両社は、ここに記載されているデータ、意見等の正確性、完全性、情報や意見の妥当性等を保証するものではなく、また、当該データ、意見等を使用した結果についてもなんら保証するものではありません。ここに記載された内容が記載日時以降の市場や経済情勢の状況等に起因し妥当でなくなる場合があります。また、ここに記載された内容が事前連絡なしに変更されることもあります。

両社はいかなる場合においても、本資料を受領した者（以下、受領者）ならびに直接・間接を問わず本資料を当該受領者から受け取った第三者に対し、直接的、間接的、付随的、または通常・特別を問わず、あらゆる損害等（本資料の使用に直接または間接的に起因したと思われるもの、または本資料の使用上の誤り、あるいは本資料の内容の脱落または誤りによるものを含みますが、これらに限定されるものではありません。）について、賠償責任を負うものではなく、受領者の両社に対する賠償請求権は明示的に放棄されていることを前提とします。

ここに記載されたデータ、意見等にはみずほフィナンシャルグループあるいはその関係会社に関係するものが含まれる場合がありますが、それらはずべて公に入手可能な情報に基づくものであり、本資料の作成者はいかなる内部者情報からも遮断されており、そのような情報に基づく情報・事項等は一切含まれてはなりません。

本資料の日本での配布は、両社が行います。また、本資料の海外での配布は一切禁止されています。

また、本資料の著作権は両社に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。

みずほ証券が取り扱う商品等は、価格変動等により損失が生じるおそれがあります。また、商品等により手数料をいただく場合があります。各商品等のリスクおよび手数料等については別にお渡しする契約締結前交付書面や目論見書等でご確認ください。



商号等：みずほ証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 94 号  
加入協会：日本証券業協会、一般社団法人日本投資顧問業協会、  
一般社団法人金融先物取引業協会、一般社団法人第二種金融商品取引業協会

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1 丁目 5 番 1 号 大手町ファーストスクエア

グローバル戦略部産官学連携室  
〒100-8176 東京都千代田区大手町 1 丁目 5 番 5 号  
E-Mail: srd\_qr@mizuho-sc.com



株式会社日本投資環境研究所  
Japan Investor Relations and Investor Support, Inc.

〒103-0027 東京都中央区日本橋 1 丁目 17 番 10 号 新光ビルディング日本橋 1 号館  
URL: <http://www.j-iris.com>