

上司の動機付け言語の使用が部下の仕事の成果、仕事満足に及ぼす効果

ベンチャー企業と大企業の比較

The effects of superior's use of motivating language on subordinate job performance and job satisfaction : a comparison of venture and big businesses

ウインドミル・エデュケーションズ株式会社 飯野 一
早稲田大学大学院 東出 浩教

要旨

日本国内の情報通信系企業114社を対象に、上司による動機付け言語と、部下の仕事の成果および仕事満足との関係を探索した。Sullivan(1988)は動機付け言語(方向性を与える言語、関係構築の言語、意味作りの言語の3つの言語を含んでいる)を上司が使用することは、部下の仕事の成果と仕事満足にプラスの影響があると指摘している。この理論が、日本において適用できるのか、さらにベンチャー企業と大企業という企業規模の違いによって、動機付け言語の効果に違いはあるのかという点を探索した。データ分析の結果、大企業では、上司が方向性を与える言語を使用することによって、部下の仕事の成果(仕事の質)は低下し、ベンチャー企業では、上司が意味作りの言語を使用することによって、部下の仕事の成果(仕事への情熱)は低下するという関係性が見出せた。また、上司が関係構築の言語を使用すると、大企業では、部下の仕事の成果(仕事の質)が高まるが、ベンチャー企業では、仕事の成果(仕事への情熱)が高まり、仕事の成果(プライベート重視)は低下するという関係性も見出せた。

キーワード: 動機付け言語、仕事の成果、仕事満足、
ベンチャー企業、大企業

Abstract

We explored the relationship between superior's use of motivating language and subordinate job performance, job satisfaction to 114 information technology industries in Japan. Sullivan(1988) suggested superior's use of motivating language(including direction-giving language, empathetic language and meaning-making

language) have positive impact on subordinate job performance and job satisfaction. The authors tested whether the Sullivan's motivating language theory would be applied to Japanese context. Furthermore, we explored whether the effect of a motivating language changes with differences in the scale of company (between venture and big companies). Results of data analysis show that in large corporations, quality of work of subordinates deteriorates, when superiors use direction-giving language, while in ventures, enthusiasm for work of subordinates deteriorates, when superiors use meaning-making language. It is also found that when superiors use empathetic language, in large corporations, quality of work of subordinates rises, while in terms of subordinates of ventures, enthusiasm for work rises and on personal life falls.

Key words : motivating language, job performance, job satisfaction, venture, big businesses

1 導入 (Introduction)

動機付けの研究に関しては、歴史的に多くの研究がおこなわれ、多くの理論が生み出されてきた。目標設定理論、期待理論、公平理論などがその代表例である。目標設定理論によると、目標が仕事への動機付けの重要な源になる(Locke, 1968; Tubbs, 1986)。期待理論では、人間の行動志向は、その行動があらかじめ定められた報酬につながると期待の程度と、その結果が本人に与える魅力の程度によって決まる(Vroom, 1967)。公平理論によると、自分のインプットとアウトプットを他者と比較し、公正が不公

正か判断することによって動機付けの程度が決まる (Carrell and Dittrich, 1978)。このように、動機付けに関するアプローチには様々あるが、本論文においては、上司と部下の関係において、上司の言語が部下の動機付けにどのような効果を持つのかを調査する。言語に注目する理由は、情報移転機能として、言語は重要な役割を果たしているからである。例えば、先に示した目標設定理論においては、従業員は、どのようにして目標を設定し、どのように達成するのか不確かな状況にあり、不確実性を減らすための情報を探そうとする (Sullivan, 1988)。このような状況下において、上司から不確実性を減らすための情報を与えられたならば、部下は高い仕事の成果をあげることができる (Sullivan, 1988)。このように、不確実性を減らすための情報は大きな意味を持ち、それを伝達するのは、上司の言葉なのである。また、期待理論が有効に機能するためには、報酬が決められていなければならないが、これに関しても報酬額に関する情報が必要であり、この情報を伝達するのは、上司の言語である場合が多い。このように、情報伝達機能としての言語の役割は、従来の動機付け理論が有効に機能するために不可欠な要因なのである。よって、本論文では言語に注目した。

数多く存在する動機付け理論のなかで、動機付けの要素として、上司の言葉に焦点を当てた唯一の理論として、Sullivan (1988) の動機付け言語理論 (motivating language theory) がある (Zone and Ruccio, 1998)。この理論は、リーダーが口頭の言語を戦略的に使うことによって、部下の仕事の成果や仕事満足に対してプラスの効果を持つことを期待している (Mayfield, Mayfield, and Kopf, 1998)。上司の動機付け言語の使用が、部下の高い仕事満足や高い仕事の成果につながることは、Mayfield et al. (1998) によって米国でテストされただけであり、残念ながら日本において、テストされたことは過去にない。そこで本論文では、日本というコンテキストにおいても、上司の動機付け言語の使用と部下の仕事満足や仕事の成果との間に関係性が見出せるかどうか、日本企業を対象に調査する。

さらに、本研究では、動機付け言語理論が仕事満足、仕事の成果に与える効果を、ベンチャー企業と大企業で比較する。これを取り上げる背景としては、日本の大企業でのリストラの進行、中小企業支援法 (1円起業) による起業時の資本金規制の緩和によるベンチャー起業ブームがある。この背景のもと、

大企業からベンチャー企業への雇用の流動化が進行しており、さらに、今後は加速することが予想される。経済産業省によると、中小企業支援法による起業は、法律施行から現在までで 13184 社となっている (平成 16 年 6 月 1 日現在)。このような流動化が進行する中で、問題となると思われる点は、大企業経験者が、ベンチャー企業のマネジメントスタイルに適應できるかという点である。Covin and Slevin (1988) は、起業家的マネジメントスタイルと非起業家的マネジメントスタイルを比較し、起業家的マネジメントスタイルとは、リスクをとり、変化やイノベーションを支持し、競合他社を攻撃的に攻めるものであり、非起業家的マネジメントスタイルとは、リスクを嫌い、非革新的で、消極的で、復古的であると指摘している。ベンチャー企業は起業家的マネジメントスタイルをとるため、このマネジメントスタイルに、大企業経験者は適應する必要がある。動機付け言語は、先に述べたとおり、部下をマネジメントするためには重要な役割を果たすものであるが、起業家的マネジメントスタイルをとるベンチャー企業とそうでない大企業では、その効果が異なるかもしれない。そこで、本論文では、上司の動機付け言語の効果をベンチャー企業と大企業で比較する。そして、大企業経験者がベンチャー企業を興す、あるいはベンチャー企業に就職する際の人材マネジメント上の示唆を動機付け言語の視点から提示する。

また、これまでの動機付け言語の研究において、企業規模における動機付け言語の効果の違いという点は未解決の分野である。その未解決の分野を解明しようということも、本論文の狙いである。

以上を踏まると、本論文のリサーチ・クエッションは以下の 2 点になる。

・リサーチ・クエッション 1

日本企業において、上司の動機付け言語の使用は、下の仕事満足や仕事の成果に対して、どのような影響を与えているのか。

・リサーチ・クエッション 2

ベンチャー企業と大企業では、上司の動機付け言語の使用が、部下の仕事満足や仕事の成果に及ぼす効果は違うのか。

本論文の構成は次のとおりである。最初に、先行研究のレビューをおこない理論的な背景を明らかにする。次に、サンプル、調査手順、データを収集するために使われた尺度(measure)について議論する。最後に、結果およびその考察、本研究の制限(limitation)、将来の研究、ヒューマンリソースマネージャーへの示唆(implication)について述べる。

2 理論的背景 (Theoretical Background)

Sullivan(1988)は、これまでのコミュニケーション研究や言語の研究を統括し、動機付け言語理論を提案した。動機付け言語理論は、上司の使用する言語を3つのタイプに分類している。1つ目の分類は、不確実性を減らし方向性を与えるための言語(direction-giving language)に相当するものである(Sullivan,1988)。2つ目の分類は、人間関係を構築する機能を持った関係志向の言語(empathetic language)に相当するものである(Sullivan,1988)。3つ目は、言語研究の分野においては、意味作りの言語(meaning-making language)にである(Sullivan, 1988)。

Sullivan(1988)の動機付け言語理論は、まだ開発されて歴史が浅いためそれほど多くの先行研究はおこなわれていない。そこで同理論の基礎となったコミュニケーション理論やリーダーシップ理論を概観することによって、Sullivan(1988)の動機付け言語理論に関する理論的な背景を探っていく。

マネージャーやリーダーの部下とのコミュニケーションに関する研究は、次の2つにフォーカスされてきた。1つは、仕事、成果、目標、イノベーション、政策、規則、将来のキャリアなどに関して不確実性を減らすための情報を提供するためのコミュニケーションである(Penley and Hawkins,1985)。これらは仕事志向(task-oriented)のコミュニケーションと呼ばれている。2つ目は、部下を励ましたり、部下に関心を示したりするコミュニケーションである。これらは、配慮志向(consideration-oriented)としばしば呼ばれている(Stogdill,1970)。この2つのカテゴリーは、コミュニケーション研究だけでなく、リーダーシップ研究などにおいても、同様のカテゴリーが採用されている。例えば、オハイオ州立大学の研究から生まれたリーダーの行動理論がその一例である。オハイオ州立大学の研究では、リーダーの行動特性を、構造作り(instiating structure)と配慮(consideration)の2

つのカテゴリーに分類している(Robbins,1993)。このように、コミュニケーション研究においてもリーダーシップ研究においても、上記の2つのカテゴリーが用いられており、この2つのカテゴリーは普遍的な形態をなしてきたのである(Sullivan,1988)。

Sullivan(1988)の動機付け言語理論は、先に説明したとおり、3つの言語によって成り立っているが、そのうちの2つ(不確実性を減らし方向性を与えるための言語と関係志向の言語)は、上記の2つのカテゴリーを踏襲したものとなっている。しかし、意味作りの言語に関しては、これまでの研究では無視されてきたものであり、まったく新しい概念のものである(Sullivan,1988)。過去の言語研究の中で、上司の言語とその結果における概念化(conceptualization)がなされており、運用可能な状態(operationalization)になっている理論としてはSullivan(1988)の動機付け言語理論以外にはない。概念化はSullivan(1988)によっておこなわれ、運用可能化はMayfield,Mayfield and Kopf(1995)によっておこなわれた。

では、Sullivan(1988)の動機付け言語理論について、詳しく内容を確認する。

方向性を与える言語 (direction-giving language)

この言語は、部下の仕事における不確実性を減らすために、具体的な方向性を示す言語である(Sullivan,1988)。例えば、上司が部下に仕事、目標、報酬などを明らかにする際に生じるものである(Mayfield,et al.,1998)。上司が、方向性を与える言語を使用すると、部下の仕事満足(job satisfaction)、仕事の成果(job performance)は高まるのが、Mayfield et al.(1998)によって確認されているが、なぜ、このような結果になるのかについて先行研究から明らかにする。

従業員は、どのようにして自らの仕事の目標を設定し、また、どのようにして目標を達成するかに関して、不確かな状況の中において、不確実性を減らすための情報を探そうとする(Sullivan,1988)。Scott, Mitchell and Birnbaum (1976)は、不確実性について多くの指摘をしている。それは、不確実性が大きなストレスと緊張、低い満足と低い自尊心をもたらすということである。医療研究のいくつかのデータは、不確実性が心の問題を増加させ、不安と憂鬱の原因となることを示している。さらに、自分の役割における不確実性が存在する場合、転職率が高く、

生産性が低い(Scott, et al., 1976)。不確実性は、職務遂行を非常に難しくしているのである。人々は、確実性を好む。不確実な状況は、ほとんどの人にとってまったく喜ばしい状況ではないのである(Scott, et al., 1976)。以上から、上司が方向性を与える言語を使用し、部下の不確実性を減らすことによって、部下の仕事満足、仕事の成果は高まるのである。

感情共有の言語 (empathetic language)

この言語は、上司が部下との間の人間関係における絆を作るために使われる言語である。上司が部下と感情を共有するときを生じる言語であり、上司の感情の表現である(Sullivan, 1988)。この言語は、上司が仕事をよくやった部下をほめる時などに生じるのである(Mayfield, et al., 1998)。上司が、感情共有の言語を使用すると、部下の仕事満足、仕事の成果は高まるが、Mayfield et al. (1998)によって確認されているが、なぜ、このような結果になるのかについて先行研究から明らかにする。

人には、そもそも他の人と愛情や友情を共有したいという欲求が存在する。これを Maslow (1954)は社会的欲求と呼んでいる。社会的欲求とは、愛情、帰属意識、受容、友情などを求める欲求である。上司が感情共有の言語を使用することによって、部下は愛情、帰属意識、受容、友情などの社会的欲求を満たすことができるのである。よって、上司が部下に対して、感情共有の言語を使用すると、部下の仕事満足や仕事の成果は高まるのである。また、感情共有の言語は、先に示したオハイオ州立大学の研究による配慮のディメンジョンと等しい(Mayfield et al., 1998)。配慮とは、ある人物が相互信頼、部下のアイデア尊重、部下の感情への気配りを特徴とするような職務上の関係を持つ程度をいう。このタイプのリーダーは、部下の居心地の良さ、健康、地位、満足に関心を示す。配慮の程度の高いリーダーは部下の個人的な悩みに力を貸し、親しみやすく、すべての部下を平等に扱うという特徴を持つのである(Robbins, 1993)。このような配慮を言葉で表している感情共有の言語は、部下の仕事満足や仕事の成果にプラスに働くのである。

意味作りの言語 (meaning-making language)

この言語は、上司が部下に組織文化を説明する際に生じる言語である(Mayfield et al., 1998)。組織文化の説明のなかには、組織の役割や組織の規範や価値

観などが含まれる。この言語は、従業員を組織文化に基づく組織規範に適合させるために、従業員の意識を変える機能もある。なぜ、組織内では、特定の行動がとられ、また、その行動はどのようにおこなわれるのか、ということ従業員が理解するのを手助けするために使われる言語である(Sullivan, 1988)。上司が、意味作りの言語を使用すると、部下の仕事満足、仕事の成果は高まるが、Mayfield et al. (1998)によって確認されているが、なぜ、このような結果になるのかについて先行研究から明らかにする。

ある期間、作業集団を観察すると、その集団の行動における一定の秩序に気付く。人々は、ある決められた時間に仕事を始め、決められた回数のコーヒープレイクをとり、一定量を生産し、暗黙に了解されているある時間に働くことを止める。服装、スタイル、相互作用の一貫した慣行が存在する。もし、人々になぜそのように行動しているのか、と尋ねるならば、彼らは「このようにすることが流儀である」と答えるであろう(Scott, et al., 1976)。集団行動におけるこうした秩序は、規範と定義される。規範は、適切な行動についての集団の期待を表現している。また、規範は、受容可能な集団行動を明らかにしている。集団は、それぞれ独自の規範を確立するものなのである(Feldman, 1984)。意味作りの言語は、先に述べたとおり、組織固有の価値観や規範について説明する言語である。上司が、この言語を使用することによって、部下は組織の価値観や規範を理解し、集団の規範に適合した行動をとるようになる。すると、組織の周りの人達から仕事をおこなう上での支援を得られ、高い成果を達成できる(Bretz and Judge, 1994)。また、組織の価値観や規範を理解している人は、支援的な仕事環境の中にいることになり、その環境の中にいることは、職場での仕事満足を高める働きをするのである(Bretz and Judge, 1994)。よって、上司が部下に対して、意味作りの言語を使用すると、部下の仕事満足や仕事の成果は高まるのである。

以上、Sullivan(1988)によって提案された3つの動機付け言語は、部下の仕事満足、仕事の成果を高める働きをすることを先行研究から明らかにした。次に、動機付け言語が仕事満足、仕事の成果に与える効果に関して、ベンチャー企業と大企業では、どのように異なるのかについて、先行研究をもとに探

索する。Covin and Slevin(1988)は、起業家的マネジメントスタイルと非起業家的マネジメントスタイルを比較し、起業家的マネジメントスタイルとは、リスクをとり、変化やイノベーションを支持し、競合他社を攻撃的に攻めるものであり、非起業家的マネジメントスタイルとは、リスクを嫌い、非革新的で、消極的で、復古的であると指摘している。また、Sadler-Smith, Spicer and Chaston(2001)は、起業家的管理行動と非起業家的管理行動を比較し、起業家的管理行動は、創造的な文化やリスクをとることを奨励し、フラットでインフォーマルな構造を作り、ビジネスチャンスを見逃さないために戦略を明確にするものであり、非起業家的管理行動は、計画、コントロール、監視、評価、公式化された組織構造を強調するものであると指摘している。Booding and Wagner(1985)は、大きな組織(典型的には2000人以上の組織)では、小さな組織に比べて多くの部門化、垂直統合、規則、規制が存在すると指摘している。上記を踏まえると、ベンチャー企業とは、起業家的マネジメントスタイルや起業家的管理行動を持つ企業と考えることができる。それに対して、企業規模の大きい大企業は、非起業家的マネジメントスタイルや非起業家的管理行動を持つ企業と考えることができる。

では、このような双方の違いをもとに、本研究の命題(proposition)を設定していく。まず、方向性を与える言語であるが、ベンチャー企業では、創造性やインフォーマルな組織が重視され、大企業では、計画、コントロール、監視が重視されているという違いを考慮すると、不確実性において双方には違いがある。なぜなら、計画や監視が徹底されている大企業は不確実性がベンチャー企業と比較して少ないことが予想されるからである。以上から、不確実性を減らすための言語である方向性を与える言語の効果はベンチャー企業と大企業とでは異なることが予想される。

命題1：ベンチャー企業と大企業では、上司の方向性を与える言語の使用が、部下の仕事満足、仕事の成果に及ぼす効果は異なる。

次に、感情共有の言語であるが、ベンチャー企業では、創造性、リスクをとること、インフォーマルな組織が重視され、大企業では、計画、コントロール、監視、評価、公式化された組織構造が重視され

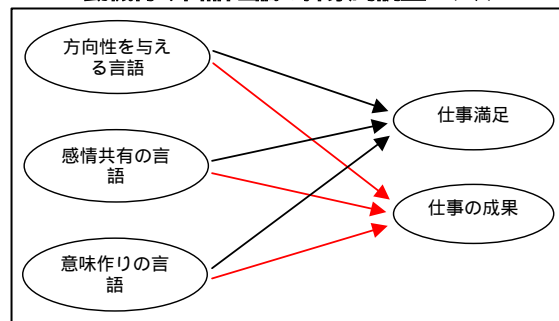
ているという違いを考慮すると、上司と部下の間での感情共有のあり方も異なることが予想される。なぜなら、創造性を発揮し、リスクをとりながら仕事をおこなう場合と、計画されたものを監視のもとでおこなうのでは、仕事をしていく上での上司と部下の間の感情共有の程度も異なることが予想されるからである。以上から、感情共有の言語の効果はベンチャー企業と大企業とでは異なることが予想される。

命題2：ベンチャー企業と大企業では、上司の感情共有言語の使用が、部下の仕事満足、仕事の成果に及ぼす効果は異なる。

最後に、意味作りの言語であるが、革新的で創造的なことが奨励されているベンチャー企業と監視やコントロールが奨励され部門化や公式化の進んでいる大企業とでは、組織文化を説明する言語の効果は異なることが予想される。ベンチャー企業では、創造性が重要であるため、組織の価値観や規範を説明し、同一の価値観に縛り付けるような言語の重要性は低いかもしれない。それに対して、大企業では、監視やコントロールが奨励されているため、組織特有の価値観や規範などをしっかり理解させることの必要性は高いかもしれない。以上から、組織文化を説明する言語である意味作りの言語の効果はベンチャー企業と大企業とでは異なることが予想される。

命題3：ベンチャー企業と大企業では、上司の意味作りの言語の使用が、部下の仕事満足、仕事の成果に及ぼす効果は異なる。

動機付け言語理論の探索的調査モデル¹⁾



3 方法 (Methodology)

3.1 調査対象

研究の調査対象は、情報通信産業で働く、営業職

の部下と上司のセットとし、データの収集は、部下からおこなった。調査対象業種を情報通信産業とした理由は以下の通りである。通信白書(2000)では、鉄鋼、電気機器、輸送機器、建設、卸売り、小売、運輸、情報通信産業の8業種の産業別実質国内生産額を比較している。これら8業種の昭和55年から平成10年までの年平均成長率(%)は、情報通信産業の成長率が7.3%と最も高くなっており、生産額においても、情報通信産業は他の産業を大きく上回っている。これらのデータから考えると、今後の日本経済を支えるひとつの重要な産業は、情報通信産業であると考えられることができる。そこで、本研究では情報通信産業を調査対象業種とした。

調査対象職種を営業職で上司を持つ部下とした理由は、以下のとおりである。企業が存続していくためには、顧客に価値ある商品・サービスを提供しなければならない。営業職は、企業にとって顧客接点として重要な役割を果たしており、ベンチャー企業と大企業によるマネジメントスタイルや管理行動の違いを直接感じ評価できるのは顧客である。その評価者である顧客と直接接する営業職を調査対象にすることで、ベンチャー企業と大企業の違いを的確に捉えることができると考え営業職を調査対象とした。

3.2 サンプルと調査手順 (Sample and Procedures)

本論文では、ベンチャー企業とは、マザーズ、ナスダックあるいは店頭に出場している企業とした。また、大企業とは、東証1部または東証2部に上場している企業とした。

調査対象企業の抽出には、「四季報2002年夏パーフェクト版」を使用した。具体的には、前項で述べた情報通信産業に属する企業を「四季報2002年夏パーフェクト版」から抽出し、サンプリングフレーム(sampling frame)を作成した。その結果、サンプリングフレームは200社によって構成された。200社の内訳はベンチャー企業が127社、大企業が73社となった。そして、サンプリングフレーム内のすべての企業に電話をし、各社2名の協力を要請した。その結果、114社がアンケートへの協力要請を受諾した。114社の内訳は、ベンチャー企業が72社、大企業が42社である。

データの収集は、郵送による質問票調査によっておこなった。なお、調査は、完全匿名式で行った。質問票は228名(114社)に送付し、73名から回答を得た。最終的な回収率は、32%であった。

ベンチャー企業と大企業を分けてみると、ベンチャー企業は、38人が回答し、回収率26%、大企業は、33人が回答し、回収率39%という結果となった。なお、回収した73人の内、2人が質問票の上場市場欄が未記入であったため、2名分は本サンプルには反映していない。サンプルの詳細は以下の表のとおりである。

サンプルの属性：年齢

	30歳未満	30歳代	40歳代	50歳代以上	平均値
大企業	17人(51.5%)	12人(36.3%)	4人(12.1%)	0人(0%)	1.61
ベンチャー企業	14人(36.8%)	17人(44.7%)	4人(10.5%)	3人(7.8%)	1.89

サンプルの属性：性別

	男性	女性	無回答
大企業	25人(75.7%)	7人(21.3%)	1人(3%)
ベンチャー企業	26人(68.4%)	12人(31.6%)	0人(0%)

サンプルの属性：在職期間

	0-3年	4-7年	8-10年	11年以上	無回答	平均値
大企業	12人(36.3%)	7人(21.2%)	2人(6%)	11人(33.3%)	1人(3.3%)	2.38
ベンチャー企業	12人(31.6%)	9人(23.7%)	4人(10.5%)	6人(15.8%)	7人(18.4%)	2.13

サンプルの属性：従業員数

	平均値	中位数	最大値	最小値	標準偏差	無回答
大企業	6483人	1900人	50000人	100人	12533	2人
ベンチャー企業	393人	325人	1450人	20人	344	0人

3.3 尺度 (Measure)

3.3.1 動機付け言語 (motivating language)

動機付け言語の測定には、Mayfield, et al. (1995)によって開発された尺度を使用した。これは信頼性(reliability)、妥当性(validity)ともにテストされ、高い信頼性、妥当性が確認された尺度である。これによって、動機付け言語は、上司とのコミュニケーションに部下が単に満足を示すという次元のものではなく、部下を動機付ける戦略性のある言語であることが確認されたのである(Mayfield, et al., 1995)。本研究で測定した3つの動機付け言語のクローンバックは、方向性を与える言語が.90、感情共有の言語が.82、意味作りの言語が.90といずれも高い信頼性を持つことが確認された。

3.3.2 仕事満足 (job satisfaction)

部下の職場における仕事満足を測定する尺度として、Hoppock Scale(1935)を使用した。この尺度は、上司と部下との関係の研究において、部下の職場での仕事満足を測定するのに、繰り返し使われている尺度である。また、Mayfield, et al.(1998)が動機付け

言語をテストする際に使用した尺度でもある。そのため、本論文においてもこの尺度を使用した。本研究における Hoppock Scale のクロンバック は.74であった。

3.3.3 仕事の成果 (job performance)

部下の職場での仕事の成果を測定する尺度として、Rodwell, Kienzle and Shadur(1998)がコミュニケーションの研究をおこなった際に使用した尺度を用いた。本研究における同尺度のクロンバック は.39であった。信頼性が低かったため、主成分分析(principal component analysis)をおこない、同変数のサブ・ディメンジョン(sub-dimension)を確認することにした。下の表が仕事の成果の尺度の主成分分析結果を示している。なお、因子抽出にあたっては、固有値1 累積固有値寄与率60%を基準に抽出した。

仕事の成果の主成分分析結果

	仕事の質	仕事への情熱	プライベート重視	仕事への自信
私は、現在、最も高い成果水準で働いている	0.50	0.15	-0.41	
私がしている仕事では、最高水準のうちの1人である	0.75	-0.18	-0.23	-0.40
私は、仕事に対して、とても高い目標をおいている	0.69	0.41	0.12	
私の仕事は、いつもハイクオリティである	0.85			-0.15
私は、自分の仕事の成果に誇りを持っている	0.60	0.16		
従業員は、生活するのに十分なだけ働けばよい	0.13	-0.61	0.53	0.25
私は、できるだけよく働こうとする	0.21	0.86		
すべての有給休暇を使うことは、私の権利である			0.86	-0.11
私がしている仕事では、最も不振なうちの1人である				0.93
固有値	2.76	1.4	1.1	0.98
固有値寄与率	30.60%	15.60%	12.30%	10.90%

主成分分析の結果、仕事の成果に関しては、仕事の質、仕事への情熱、プライベート重視、仕事への自信という4つの変数を用いることとした。

なお、本研究で使用された尺度(measure)は、原版が英語であるため、それを翻訳して使用した。翻訳の際に信頼性、妥当性を損なうリスクを最小限に抑えるためにダブル・バック・トランスレーション・プロセス(double-back translation process)を採用した。そして、このプロセスを経て翻訳された質問票を用いてパイロット・スタディ(pilot study)をおこない、質問項目の訂正や削除をおこない最終的な質問票として完成させた。

4 結果 (Results)

分析には統計解析のソフトウェアパッケージであるSPSSを使用し、重回帰分析(multiple regression analysis)によりモデルに示した関係性を探索していった。独立変数として3つの動機付け言語を、従属変数としては仕事満足と仕事の成果を使用し重回帰分析をおこなった。重回帰分析の結果は、

ベンチャー企業が表1、大企業が表2のようになった。

表1 ベンチャー企業の重回帰分析の結果

	仕事満足	仕事の成果 (仕事の質)	仕事の成果 (仕事への情熱)	仕事の成果 (プライベート重視)	仕事の成果 (仕事への自信)
方向性を与える言語	.35	-.21	-.11	.02	.13
感情共有の言語	-.02	.19	.58	-.56	-.12
意味作りの言語	.10	.09	-.54	-.11	.26
調整済みR2	.10	-.07	.04	.35	.00
F値	2.3	0.22	1.43	7.38	0.90

=P<0.01 =P<0.05 =P<0.1
表の中の数字は標準化偏回帰係数()を表している

表2 大企業の重回帰分析の結果

	仕事満足	仕事の成果 (仕事の質)	仕事の成果 (仕事への情熱)	仕事の成果 (プライベート重視)	仕事の成果 (仕事への自信)
方向性を与える言語	-.10	-.65	.25	-.19	-.10
感情共有の言語	.40	.50	-.08	.24	.45
意味作りの言語	.15	.20	.02	.02	-.28
調整済みR2	.11	.08	-.06	-.08	.00
F値	2.29	1.87	0.44	0.25	0.97

=P<0.01 =P<0.05 =P<0.1
表の中の数字は標準化偏回帰係数()を表している

以下、重回帰分析の結果、統計的に有意、あるいは有意に近い関係性が認められた命題を示す。

方向性を与える言語

大企業では、上司が部下に対して方向性を与える言語を使用すると、仕事の成果(仕事の質)にマイナスの効果が生じる(=-.65, P<.05)。その他は、有意な結果が得られなかった。よって、命題1は一部分のみ支持された。

感情共有の言語に関する結果

ベンチャー企業では上司が感情共有の言語を使用することによって、部下の仕事の成果(プライベート重視)は低下する(=-.56, P<.05)。また、ベンチャー企業では上司が感情共有の言語を使用することによって、部下の仕事の成果(仕事への情熱)が増すかもしれない(=.58, P<.1)。

一方、大企業では、上司が感情共有の言語を使用することによって、部下の仕事の成果(仕事の質)が向上するかもしれない(=.50, P<.1)。その他は、有意な結果が得られなかった。

以上から、命題2は部分的に支持された。

意味作りの言語に関する結果

ベンチャー企業では、上司が意味作りの言語を使用すると部下の仕事の成果(仕事への情熱)は低下するかもしれない(=-.54, P<.1)。その他は、有意な結果が得られなかった。よって、命題3は一部分のみ支持された。

5 議論 (Discussion)

本研究の目的は、動機付け言語が仕事満足、仕事の成果に及ぼす効果を日本においてテストし、ベンチャー企業と大企業の効果における違いを明らかにしようというものである。結果は、ベンチャー企業、大企業ともに、動機付け言語は仕事の成果には効果を持つが、仕事満足に対しては、効果はないという結果になった。

本研究での発見によると、大企業では上司が方向性を与える言語を使用することによって、部下の仕事の質は低下するということである。一方、ベンチャー企業では上司が意味作りの言語を使用することによって、部下の仕事への情熱は低下するということである。この2つの結果は、動機付け言語が仕事の成果に対してマイナスの効果を持つことを表している。これは、理論的背景の部分で述べたとおり、大企業とベンチャー企業の持つ管理行動などの違いが反映されている考えることができる。大企業では Sadler-Smith, et al.(2001)が指摘するように、計画、コントロール、監視、評価、公式化された組織構造など非起業家的管理行動がおこなわれているため、不確実性は低く、上司の方向性を与える言語を部下は必要としていないと推測できる。必要としていない状況下で、上司が同言語を使用すると部下の仕事の成果に対してマイナスの効果を生む可能性がある。それに対して、ベンチャー企業は、Sadler-Smith, et al.(2001)が指摘するように、創造的な文化やリスクをとることを奨励し、フラットでインフォーマルな構造を作るといった起業家的管理行動がおこなわれている。そのため、組織メンバーの自律的な行動によって運営されている傾向が強い。このような状況で、上司が部下に対して、組織の価値観や規範を説明する意味作りの言語を使用することは、上司による“押し付け”と部下は解釈するために、仕事の成果に対してマイナスの影響を及ぼすことになるのであろうと推測できる。

感情共有の言語に関しては、Sullivan(1988)や Mayfield, et al(1995;1998)によって指摘されてきたこれまでの傾向とほぼ同じ結果となったが、ベンチャー企業と大企業とでは、その効果が異なるという発見があった。すなわち、ベンチャー企業では、上司が感情共有の言語を使用すると、部下はプライベートよりも仕事を重視するようになり、仕事の情熱が増すが、大企業では、仕事への情熱ではなく仕事

の質が高まるという結果になったのである。この違いが生じる原因を以下のように推測する。大企業では部門化の程度が高い(Booding and Wagner, 1985)ために、個人の仕事は固定されていると類推できる。そのため、動機付けられた部下は仕事の量より質を高めるが、ベンチャー企業は、部門化の程度が低いために、個人の仕事はそれほど固定されていない。そのため、動機付けられた部下は仕事の量を高めるのではないかと推測する。以上の推測は、新たな研究の機会を提供している。それは、動機付け言語と組織の部門化、垂直階層、規則、規制の関係に関する研究である。将来の研究において、上記の関係が明らかにされると、マネジメントをおこなう際に有益であるかもしれない。

動機付け言語の仕事満足に対する効果についてであるが、これに関しては、ベンチャー企業、大企業ともに効果はないという結果になった。このような結果になった要因として、ベンチャー企業が38で、大企業が33という少ないサンプル数が影響しているのではないかと推測する。

5.1 制限と将来の研究(Limitations and future research)

本研究での発見は、日本の情報通信産業という業種、営業職という職種におけるものである。他の業種や他の職種に一般化(generalization)することはできない。この点が制限となっているが、これは、他の業界や他の職種において本研究のモデルをテストする新たな機会を提供するものであり、これが将来の研究につながる。将来の研究で、他の業種や他の職種で本研究のモデルのテストがおこなわれることによって、情報通信産業とその他の業種、営業職とその他の職種における動機付け言語の効果の相違を見ることができる。業種別、職種別に動機付け言語の効果が理論化されるとすれば、実際のヒューマンリソースマネジメント上、非常に有益な発見となることは間違いない。

2点目の制限は、本研究でのデータは、自己評価(self-report)によって評価されたものであるという点である。仕事の成果の評価に関して、上司などの第三者が評価するのではなく、自己評価を用いている点が制限となっている。しかし、本研究は、郵送調査法を採用したため、回答にあたっての事務上の複雑性を排除する必要

があった。郵送調査で、部下の成果の評価を上司がおこなうことは手続上の複雑性を増し、回収率の低下と未回答の増加を招く恐れがあると判断し、本研究においては、すべてを自己評価とした。その結果、返信率は32%であった。将来の研究として、この点を解決した研究に期待する。

3点目の制限は、仕事の成果の「プライベート重視」「仕事への自信」の2つの変数に関して、本論文では1つの質問項目で構成されているということである。1つの質問項目ということは、信頼性の上で問題がある。よって、仕事の成果の「プライベート重視」「仕事への自信」の2つの変数が関係する結果に関しては、注意が必要である。将来においては、この点をクリアした研究がおこなわれることを期待している。

5.2 示唆 (Implication)

最後に本研究がヒューマンリソースマネージャーに与える示唆について述べる。本研究結果は、上司の動機付け言語を使用は、部下の仕事の成果に対して、ある程度重要な役割を果たすことを示している。また、その効果は、ベンチャー企業と大企業では異なることが明らかになった。よって、本研究は、ベンチャー企業と大企業、それぞれの上司が部下に対して使用する言語を診断し改善するためのフレームワークを提供している。マネジメントの文献は、言語のスキルは生来のものでなく、改善するためにトレーニングでき、それによって部下の生産性、仕事満足、上司へのロイヤリティを向上させることができると指摘している (Graen and Scandura, 1987)。よって、本研究結果を用いて、上司の言語スキル向上のための改善をおこなうことは有意義である。

また、動機付け言語の尺度は、ベンチャー企業と大企業それぞれにおいて、上司の言語スキルを分析する簡単な診断ツールとして使用することができる。組織は、この尺度を使って、望ましい結果を得るために、適切なトレーニングプログラムを開発するための目安を得ることができるのである。

以上のような形でヒューマンリソースマネージャーは本研究結果を活用することができるのである。

【注釈】

1) 本調査モデルは、Mayfield, et al (1998)を修正したものである。

【参考文献】

- Booding, R.Z., & Wagner, J.A. (1985). A meta-analytic review of the relationship between size and performance: The productivity and efficiency of organizations and their subunits. *Administrative Science Quarterly*, 462-481.
- Bretz, R.D. Jr., & Judge, T.A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Carrell, M.R., & Dittrich, J.E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3, 202-210.
- Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 278-296.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1998). The influence of organizational structure on the utility of an entrepreneurial management style. *Journal of Management Studies* 25(3), 217-234.
- Daft, R.L., & Wiginton, J.C. (1979). Language and organization. *Academy of Management Review*, 4, 179-191.
- Diener, E., Larsen, R., & Emmons, R. (1984). Person x situation interactions: Choice of situations and congruence response models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 580-592.
- Dulek, R., & Fielden, J. (1990). *Principles of business communication*. New York: Macmillan.
- Fairhurst, G.T., & Chandler, T.A. (1989). Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs*, 56, 215-239.
- Feldman, D.C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 66, 47-53.
- Feldman, D.C., & Brett, J.M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26, 258-272.

- Goleman,D.(2000).Leadership that gets results. *Harvard Business Review*,78, 78-90.
- Gronn,P.(1983).Talk as work: The accomplishment of school administration. *Administrative Science Quarterly*,28, 1-21.
- Graen,G.B,& Scandura,T.A.(1987).Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*,9, 175-208.
- Hoppock,R.(1935).*Job satisfaction*. New York:Harper Row.
- Jacobs,T.(1971).*Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria,VA.:Human Resource Research Organization.
- Locke,E.A.(1968).Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*,157-189.
- Mayfield,J.,Mayfield,M.(2002).Leader communication strategies: Crucial paths to improving employee commitment. *American Business review*, 89-94.
- Mayfield,J.,Mayfield,M.,Kopf,J.(1995).Motivating language: Exploring theory with scale development. *Journal of Business Communication*, 32, 329-344.
- Mayfield,J.,Mayfield,M.,Kopf,J.(1998).The effect of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*,37, 235-248.
- Pettit,Jr J D, Goris J R,&Vaught B C.(1997).An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*,34,1,81-98.
- Penley,L.E.,&Hawkins,B.(1985) Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*,28,309-326.
- Putti,J.,Aryee,S.,& Phua,J.(1990).Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Studies*,15, 44-52.
- Rich,G.A.(1997).The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*,25, 319-328.
- Robbins,S.P.(1993).*Organizational Behavior*, (6th ed.) Englewood Cliffs,NJ:Prentice Hall. (高木晴夫監訳(1997). 組織行動のマネジメント.ダイヤモンド社)
- Rodwell J J, Kienzle R, Shadur MA.(1998).The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication. *Human Resource Management*,37, 277-293.
- Sadler-Smith,E., Spicer,D.P.,& Chaston,I.(2001).Learning orientations and growth in smaller firms. *Long Range Planning*,33(2),139-158.
- Scandura,T.,&Graen,G.(1984).Moderating effects of initial leader-member exchange on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*,69, 428-436.
- Schnake,M.E.,Dumler,M.P.,Cochran,D.S.&Barnett,T.R.(1990).Effect of difference in superior and subordinate perceptions of superiors' communication practices. *The Journal of Business Communication*27, 37-50.
- Scott,W.G.&Mitchell,T.R.(1976).*Organization theory:A structural and behavioral analysis*. Homewood,IL:Richard D. Irwin. (鈴木幸毅監訳(1986). 組織理論：経営管理の構造・行動分析. 八千代出版)
- Stogdill,R.(1970) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Sullivan,J.(1988).Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management review*, 1, 104-115.
- Tubbs,M.E.(1986).Goal-Setting: A Meta-analysis examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 474-483.
- Vroom,V.H.(1964). *Work and Motivation*. New York:Wiley.
- Waldron,V.R.(1991).Achieving communication goals in superior-subordinate relationships:The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*,58, 288-305.
- Zone,T.E.,&Ruccico,S.E.(1998).The use of communication to motivate college sales teams. *The Journal of Business Communication*.35, 468-499.
- 経済産業省 関東経済産業局ホームページ
www.kanto.meti.go.jp
- 経済産業省 商務情報政策局 監修.(2002). 情報サービス産業白書 2002. 株式会社コンピュータ・エージ社
- 郵政省編.(2000).平成 12 年版 通信白書. 株式会社ぎょうせい