



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
**KOBE UNIVERSITY**  
ROKKO KOBE JAPAN

2008-21

研究開発者のモチベーションに関する実証研究

難波 正典

Current Management Issues



専門職学位論文

研究開発者のモチベーションに関する実証研究

神戸大学大学院経営学研究科

現代経営学専攻(社会人 MBA コース)

金井壽宏研究室

難波正典

## 目次

第1章 研究の出発点 .....	1
第1節 研究の背景 .....	1
第2節 研究動機と目的 .....	2
第2章 モティベーションに関する先行研究レビュー .....	3
第1節 外発的モチベーションと内発的モチベーション .....	3
第1項 外発的モチベーションと内発的モチベーションの定義 .....	3
第2項 動機づけ—衛生理論 .....	3
第2節 外発的モチベーション .....	4
第1項 承認欲求に関する先行研究 .....	4
第2項 外発的報酬のみに頼ることのマイナス面 .....	5
第3節 内発的モチベーション .....	6
第1項 目標設定とモチベーションの関係性に関する先行研究 .....	6
第2項 達成動機に関する先行研究 .....	7
第3項 親密動機と勢力動機に関する先行研究 .....	8
第4項 仕事を通じて感じる成長感に関する先行研究 .....	10
第4節 モチベーション理論とリーダーシップ理論の関り .....	10
第5節 先行研究レビューによって導き出された研究課題 .....	11
第3章 調査方法 .....	13
第1節 調査対象企業 .....	13
第1項 調査対象を花王株式会社に限定した理由 .....	13
第2項 花王の研究開発活動を中心にしたよきモノづくりの実践 .....	13
第2節 モチベーションの測定方法 .....	14
第1項 先行研究にみられるモチベーションの測定方法 .....	14
第2項 本論文で使用するモチベーションの測定方法 .....	15
第3節 パイロットインタビュー調査方法 .....	16
第1項 パイロットインタビュー設計 .....	16
第2項 パイロットインタビュー調査協力者概要 .....	17
第3項 パイロットインタビュー調査結果 .....	17
第3節 質問票調査方法 .....	20
第1項 質問票の構成 .....	20
第2項 質問項目設計方法 .....	21
第3項 質問票調査実施方法 .....	24
第4項 測定尺度の信頼性分析 .....	25
第4節 定性的調査方法 .....	29

第4章 研究開発者のモチベーションの高低を規定する要因.....	30
第1節 研究開発者のモチベーションの上下に影響を与えるモチベータ .....	30
第2節 外発的モチベータが内発的モチベータに与える影響の度合い .....	32
第1項 外発的モチベータが有意義感に与える影響の度合い .....	32
第2項 外発的モチベータが成長感に与える影響 .....	33
第3項 外発的モチベータが自己決定感に与える影響の度合い .....	33
第3節 結言 .....	33
第5章 研究開発者のモチベーション上昇傾向を規定する要因 .....	35
第1節 研究開発者として重要視する項目 .....	35
第1項 研究開発者として重要視する項目と勤続年数の関係 .....	35
第2項 研究開発者として重要視する項目と所属する研究所系統の関係 .....	37
第3項 研究開発者として重要視する項目と性別の関係 .....	38
第2節 研究開発者として重要視する項目(モチベーション傾向の違いによる比較) .....	40
第3節 モチベーション傾向と組織コミットメントの関係 .....	41
第4節 結言 .....	42
第6章 研究開発者のモチベーションを高めるマネジメント .....	44
第1節 研究開発者のモチベーションを上げる企業文化 .....	44
第1項 研究開発者を奮い立たせる花王の文化・風土 .....	45
第2項 文化を伝える人のネットワーク .....	46
第3項 人のネットワークをつくる技術の連鎖 .....	47
第4項 文化の伝承 リーダーの役割 .....	48
第5項 文化の継承 フォロワーの視点から .....	49
第2節 認められたいという思い 承認欲求の観点から .....	49
第3節 共に働く人への思い 親密欲求の観点から .....	52
第1項 横の相互作用関係 .....	52
第2項 縦の相互作用関係 .....	53
第4節 結言 .....	54
第7章 結論 .....	56
第1節 研究課題に対する結論 .....	56
第1項 研究開発者のモチベーションの高低を規定する要因 .....	56
第2項 研究開発者のモチベーション上昇傾向を規定する要因 .....	56
第3項 研究開発者のモチベーションを高めるマネジメント .....	56
第2節 インプリケーションと今後の課題 .....	57
第1項 理論的インプリケーション .....	57
第2項 実践的インプリケーション .....	57

第3項 今後の課題 .....	57
参考文献 .....	59
Appendix 1 調査対象企業の企業理念(花王ウェイ) .....	61
Appendix 2 質問票(趣意書) .....	61
Appendix 3 質問票(本文) .....	61
Appendix 4 花王株式会社 前会長後藤卓也氏とのインタビュー記録抜粋 .....	62

## 第1章 研究の出発点

### 第1節 研究の背景

近年、原油価格や食物油脂などの原燃料価格が高騰し、企業の収益を圧迫しており、上場企業の2009年3月期の連結経常利益は前期比9.2%減と予想している<sup>1</sup>。ではなぜ、原材料価格の高騰分を自社の商品価格に上乗せできないのか。それは、消費者にとって真の価値を提供できる商品開発ができていないからではないか。その証拠に、メーカー各社から次々と新製品が発売されるが、他社製品と質的に差別化されていないため、すぐに値下がりする状況が繰り返されている。多くのメーカーは、日本市場が飽和したと判断し、大量生産によってコスト削減を行い、価格面で他社と差別化を図る量的な商品開発を行ってきた。量的な商品開発は、確かに利益を確保するために重要なことであるが、それは質的に消費者に価値を提供できているという前提があつてはじめて意味をなす。質的に差別化できていない状況で、原材料価格が急激に高騰したため、その高騰分を商品価格に転嫁できず、経営を圧迫したのである。ここで問題になるのが、日本市場が本当に飽和しているのかということである。より良い生活を送りたいという人の根本的な欲求がある限り、市場が量的に飽和することはあっても、質的に飽和することはない。グローバルで経済状況の不確実性が増す中、メーカー各社は、質的な商品開発の重要性を再認識し、消費者に真に高付加価値な商品を提供することに力を入れるべきである。

では、消費者に真に付加価値の高い商品を提供することに繋がるイノベーションは、どのように発生するのか。野中(1995)は、企業が競争優位を築くためには、連続的なイノベーションが必要で、そのためには、組織成員が創り出した知識を、組織全体で製品やサービスあるいは業務システムに具現化する組織的知識創造が必要であるとしている。野中は、イノベーションは、単にばらばらのデータや情報をつなぎ合わせるだけではなく、イノベーションとして知識の創造は、アイデアと同じくらいイデアル(理想)を創ることなのであり、イノベーションの本質は、ある理想やビジョンに従って世界を創りかえることなのであると主張している。野中は、知識創造を論じるうえで形式知と暗黙知に注目している。形式知は、言葉や数字で表すことができ、厳密なデータ、科学方程式、明示化された手続き、普遍的原則などの形で伝達・共有することができる知識である。一方、暗黙知は、個人的なもので形式化しにくく、他人に伝達して共有することが難しい知識である。主観に基づく洞察、直観などがこのカテゴリーに属し、個人の行動、経験、理想、価値観、情念などにも深く根ざしている。暗黙知を組織内部で伝達・共有するには、誰にでもわかるように言葉や数字に変換しなければならず、この形式知と暗黙知の変換が起きるときに「知」が創られるとしている。つまり新しい知識は、いつも個人から始まり、その個人の知識(暗黙知)が組織全体にとって大事な知識(形式知)に変換されるときにイノベーションが発生するということである。メーカーにおいて、暗黙知を生み出す個人とは、創造性を発揮する研究開発者のことである。つまり、研究開発者こ

---

<sup>1</sup> 日本経済新聞 2008年8月9日付けの記事より引用

そ、メーカーにおける競争優位の源泉なのである。

## 第2節 研究動機と目的

筆者が、研究開発者のモチベーションを研究する動機は、筆者自身が研究開発者として、モチベーション高く研究をしていた時と、低かった時を比較したとき、明らかにモチベーション高く仕事をしているときの方が、研究成果を上げることができた経験に由来する。筆者自身のモチベーションを高めた要因は、他者からの信頼や成長実感であったが、研究開発者のモチベーションを規定する要因は、どのようなものがあるのだろうか。この要因を明らかにし、マネジメントに活かせば、研究開発者個人のモチベーションを高めることによって、研究組織の活性化に貢献できるのではないかという思いがある。

イノベーションの発生を促すためには、研究開発費を上げることや新設備の導入などの物理的な側面を重視するのではなく、研究開発者のモチベーションを高めるマネジメントに力を入れるべきである。Quinn 他(2000)によると、組織のプロフェッショナルの知識能力で最も重要なものは自律的創造性であり、この自律的創造性は、成功への意思、やる気、適応力から構成されるとし、モチベーションが高い創造集団は、しばしば物理的・財政的資源に恵まれているグループよりも上回る成果を生むと述べている。また、守島(2002)は、個人の創造性は、イノベーションサイクルを回転させていくための結節点となり、ここが途切れるとサイクル全体が回らないと述べ、研究開発者のモチベーションを高める人的資源管理の重要性を主張している。

第1章において、イノベーション発生メカニズムと、研究開発者のモチベーションの関係を示し、研究開発者のモチベーションを高めることが、イノベーションの発生を経て、企業の競争優位につながると考えられる。本論文では、研究開発者のモチベーションを実証研究によって明らかにし、イノベーションを誘発する研究開発者のマネジメントに貢献することを目的としている。

## 第2章 モティベーションに関する先行研究レビュー

第2章では、本研究の主題となるモチベーションに関する先行研究をレビューする。本研究は、企業で働く研究開発者を対象としているので、働く場でのワーク・モチベーションを中心に先行研究をレビューする。本論文では、モチベーションを分類する区分として、内発的モチベーションと外発的モチベーションを用いている。第1節では、内発的モチベーションと外発的モチベーションの違いを先行研究から明らかにする。第2節では、外発的モチベーションとして、研究開発者のマネジメントで重要になると考えられる承認欲求と、外発的モチベーションのみに頼ることのマイナス面に関してレビューする。第3節では、内発的モチベーションに関する先行研究をレビューする。第4節では、モチベーション理論とリーダーシップ理論の関係性を先行研究によって明らかにする。第5節では、先行研究レビューによって導き出された本論文の研究課題を記述する。

### 第1節 外発的モチベーションと内発的モチベーション

本論文では、モチベーションを内側からあふれ出る内発的モチベーションと報酬や圧力などから起こる外発的モチベーションの軸で分類している。

#### 第1項 外発的モチベーションと内発的モチベーションの定義

金井(2006)によると、昇給、ボーナスなどの金銭的報酬に限らず、昇進、表彰、人からの賞賛や承認、メンバーからの受容、リーダーによる配慮など働く個人に外から他の人によって提供される報酬(外発的報酬)を目当てに、ひとが頑張ることは、外発的動機づけ、あるいは外発的モチベーション(extrinsic motivation)と呼ばれている。一方、達成感、成長感、有能感、仕事それ自体の楽しみ、自己実現などは、内発的報酬と呼ばれ、ひとがこれに突き動かされることは、内発的動機づけ、あるいは内発的モチベーション(intrinsic motivation)と呼ばれている。金井のモチベーションの持論アプローチに関するエクササイズ<sup>2</sup>で、もし、「あなたはどのようなときにがんばりましたか」と問われ、「頑張った分、給料が増えたから」、「うまくいったとき、上司が褒めてくれたから」と答えるなら、それが外発的モチベーションであり、「仕上がったときの気持ちがなんともいえないから」、「だれよりもうまくできることで、好きなことだから」と答えるならば、それは内発的モチベーションである。

#### 第2項 動機づけ—衛生理論

Herzberg(1966)は、ピッツバーグの約200人の技師と会計士に対して、職務について例外的に良く感じた時期と例外的に悪く感じた時期を思い出してもらい、仕事の上で経験した事象の中で、

---

<sup>2</sup> 金井(2006)、43-44頁。

彼らの職務満足の顕著な改善に貢献したか、職務満足の顕著な低下に寄与したものを明らかにした。職務満足に協力を貢献した要因は、達成、承認、仕事そのもの、責任、および昇進(能力の向上)であった。これら5つの要因が、職務に関する不満感を述べた時に現れることは、極めてまれであった。一方、不満要因は、会社の政策と経営、監督、寄与、対人関係、および作業条件であった。これらの要因は、職務不満をもたらすだけで、積極的職務態度を招くような事象に関与しなかった。これらの事実を受け、Herzbergは、不満要因は、本質的に環境を表しており、主として職務不満を防止する役目をするが、仕事への動機づけにはほとんど効果をもたないので、衛生要因とよんだ。一方、仕事の達成、達成に与えられる承認、仕事の性質、仕事に対する責任、専門的昇進ないし仕事能力の向上などは、仕事に対して、よりすぐれた遂行と努力へ動機づける効果をもつため動機づけ要因とよんだ。

Herzbergの動機づけ－衛生理論の動機づけ要因を、内発的モチベーションと外発的モチベーションに分類してみると、内発的モチベーションは、達成感、仕事そのものの楽しみ、責任感、能力向上にともなう有能感もしくは成長感であり、外発的モチベーションは、承認および昇進である。ここで注目されるのは、承認が、物事を達成したことに対して与えられる承認であり、昇進が、能力が向上したことを評価された昇進であり、外的要因が、内的要因を高めるためのフィードバックとして働いていることである。また、給与や作業環境などの環境要因が、不満の防止をする役目を果たすが、動機づけにあまり寄与しないことも注目に値すべき事象である。

## 第2節 外発的モチベーション

新しいモチベーション研究として、モチベーションの自己調整の研究が進められている。モチベーションに関する、自分が持つ自分なりの実践に役立てるセオリー、つまり持論を持つことによって、自分のモチベーションを自己調整するというものである。自己調整できるということは、外発的なものに影響されないということである。しかし、仕事をする上でのモチベーションを考えると、昇給、昇進などの外発的報酬を無視して考えを進めることはできない。また、外発的報酬は、昇給、昇進などの金銭的なインセンティブだけではなく、他人からの承認、メンバーからの受容なども外発的報酬に含まれる。筆者が行った研究開発者に対するモチベーションに関するパイロットインタビューでは、昇給や昇進がモチベーションに影響を与える話は、なかったが、信頼や任されたなどの他者からの承認が重要である可能性が出てきた。この節では、外発的モチベーションの一種としての承認欲求に関する先行研究と外発的報酬のみに頼ることのマイナス面を述べた先行研究をレビューする。

### 第1項 承認欲求に関する先行研究

太田(2007a)は、給与や賞与の金額にこだわり、お金のために働いているように見える人の多くが、同僚との差額や世間相場を意識していることから、お金そのものより、お金で表された自分の評価にこだわっていることが多いとし、社員の多くは、金銭的なインセンティブを重要視する「経済

人」ではなく、お金よりもむしろ名誉や承認を重要視している「承認人」であるとしている。また、人が仕事の楽しさ、面白さ、あるいは達成欲求や自己実現欲求に動機付けられているように見える場合でも、実は尊敬されたい、認められたいといった承認欲求が背後で動機付けていることがしばしばあるとしている。つまり多くの場合、他人から認められたり、褒められたり、感謝されたりすることが面白さや楽しさに関係しているとしている。研究開発の仕事においても、研究成果の社長表彰や、開発した製品に対する消費者からの好意的な評価だけでなく、研究を進める上で発見した新しい知見に対する上司や周囲のフィードバックでもモチベーションが上がることもある。また、1年の研究成果における評定評価においても、評価が1段階上がるだけでも嬉しいのは、1段階上がることによって得られる金額ではなく、自分の研究成果が評価されたと思えるからである。研究開発者も「承認人」であると言える。

心理学者で著名な Maslow の欲求階層説でも、承認欲求が述べられている。Maslow (1998)によれば、人間の欲求は、最下位の生理的欲求から、安全・安定の欲求、社会的欲求(所属と愛の欲求)、承認への欲求(自我と自尊心の欲求)、自己実現欲求の5段階の欲求からなる。そして、下位の欲求から充足的に満たされ、徐々に上位の欲求が重要になるとしている。金銭的に一定の保証を受けられる現在では、下位の欲求ではなく、より心理的な上位の欲求を求める傾向が強い。

## 第2項 外発的報酬のみに頼ることのマイナス面

内発的動機づけ研究で著名な Deci によると、外発的報酬が内発的動機づけを阻害する。Deci (1975)は、ソマ・パズルというゲームを利用して実験を行った。この実験は、統制群と実験群と分けられた2つのグループに対して、3つのセッションから構成されている。各セッションにおいて、調査対象者は4個の課題に挑戦する。それぞれの課題に対して13分の制限時間が設けられた。統制群と実験群の唯一の違いは、第2セッションで、実験群には、彼らが解いたパズルの各々に、1ドルが支払われたという点だけである。3回のセッションのそれぞれにおいて、第2課題と第3課題の間で8分間程、実験者が部屋を離れた。8分間の間、被験者は部屋を出ない限り、好きなことをしても良いと告げられ、最近の雑誌や娯楽物も用意された。この8分間の「自由選択」のうち、被験者がパズルへの働きかけに費やした時間の量が、当の活動に対する内発的動機づけの測度として用いられた。第1セッションから第3セッションにかけて、実験群によって示された内発的動機づけの量の変化が、統制群と比較された。第2セッションで金銭を受け取った被験者たちは、第3セッションでは、彼らが第1セッションで示したものより、相対的に少ない内発的動機づけを示したのに対し、第1セッションから第3セッションにかけての統制群の内発的動機づけは、低下をきたさなかった。金銭のために行うという経験は、当該活動に対する被験者の内発的動機づけを低めていたことがわかった。

また Deci (1995)によると、自律性の感覚が低くなると(統制されているという感覚になると)内発的動機づけが低まり、他のマイナスの結果が生じやすくなる。Deci は、先程のソマ・パズルを使用

して、今度は金銭的報酬ではなく、パズルの課題が解けなければ被験者を罰する、という脅し文句を使って、実験を行った。その結果、被験者は好成績をあげ罰せられることはなかったが、マイナスの効果があった。脅し文句が金銭と同じように機能し、パズルを解くこと自体は促進したが、活動それ自体を楽しみながらするという欲求は失われたのである。Deci によると、金銭的報酬や脅しなどの外的な統制を理由として活動している場合は、人はその活動を楽しむことが出来ず、結果として、思考力や集中力、直観力や創造性などが妨げられる。

Deci の研究では、外発的モチベーションのマイナス面を示しているが、太田の研究のように、外発的報酬が、仕事をする上での、自分の有能感や自己決定感などの内発的モチベーションと結びつく場合は、マイナスに働かないと考えられる。

### 第3節 内発的モチベーション

前節で外発的モチベーションに関する先行研究をレビューしたが、本節では内発的モチベーションに関する先行研究をレビューする。内発的モチベーションとは、自身の心の内側から湧き上がってくる前向きな感情で、成長感、有能感、達成感、有意義感などがある。苦勞して仕事を仕上げたときの達成感や有能感、過去の自分と比較したときや仕事を進める過程で感じる成長感などが内発的モチベーションとなる。

#### 第1項 目標設定とモチベーションの関係性に関する先行研究

ひとは、目標、ミッション、ビジョンが明確になっているほうが、行動しやすいことは明らかである。目標は、会社から設定される目標、個人が自身で設定する目標、上司と相談しながら設定する目標などがある。目標による管理は、生産性を高めたい企業の人的資源管理における重要な技法として広く活用されている。

目標に着目した経営学のモチベーション理論で、最も著名なのは、Locke を中心に発展した目標設定理論である。Locke & Latham(1984)は、目標設定は、生産性の改善に加え、期待、退屈感の軽減、課題への興味の増大、成果に対する満足感の増大、承認や無意識の競争に結びつき、仕事への自身や誇りを高めるものであると述べている。また、目標設定が、モチベーションに与える影響を2つの次元を中心に説明している。1つ目は、目標の具体性である。具体的な目標は、あいまいなあるいは概略的な目標に比べて、はっきりとした期待を生み出し、より確実な活動を方向付けると述べている。2つ目は、目標の困難度である。ある限度内では、目標は難しければそれだけ、あるいはやりがいがあればあるほど、その結果としての成果は高くなると述べている。Locke の主張によると、人はある目標をいったん受容すれば、難しい目標のほうが、目標達成のために努力するからである。また、完全には到達できない目標であっても、部分的には成功し、かつそれにインセンティブが与えられる場合は、高い努力水準につながるとしている。ただし、効果的な目標設定には、目標の受容が必須条件であり、上司は、目標設定についての部下の関心に対

して真の興味を示すことが必要であり、また、目標達成につながる実行計画を明確にするよう、部下を援助することも必要であると述べている。

金井(2006)は、目標設定理論は、緊張系、希望系、持論系といった3つのモチベーション理論システムを統合しようと述べている。その後、金井(2008a)では、関係系が加えられ、4つのシステムになっている。金井によると、目標は目指す方向を示す。それは、希望、夢、自己実現と同様に、ひとをある方向に向けて、引っ張っていく。その目標が実現したらうれしいと思う度合いに応じて、また努力次第で目標が達成できそうな程度に応じて、目標は、努力の方向だけでなく、努力の大きさも決める。また、緊張系理論と目標の関りは、「未達課題の想起」と述べている。ひとは、未達の課題をもっていると思い出し、それをやらないといけないう緊張感があるときにも動くが、課題が未達であるということを最も明確に意識させるのが、目標である。だから、目標は、努力の持続にも影響するが、努力の開始にも不可欠だとしている。また金井は、目標設定理論は、モチベーションの持論を考える上でも、良い橋渡しになると考えている。どのような目標を持っているかという問いかけは、具体的な内容、自分にとっての納得感、より長期の目標に関しては自分らしさなどの総体として見られ、それをしっかりと自覚していることが、自分で自分の動機付けられた行動を調節する方法にもなるからである。最後に、関係系とは、研究開発のチームのあり方、ライバル研究開発者、研究リーダーから刺激を受けて頑張るということである。

## 第2項 達成動機に関する先行研究

本章第1節第1項でも紹介したように、Herzbergは、動機づけ要因の中に仕事の達成を挙げている。達成を含んだ動機づけ要因は、成長ないし自己実現に対する欲求であるため、職務満足につながると主張している。

Vroom(1964)は、仕事とモチベーションの関わりに関する多量の先行研究をレビューし、体系的にまとめている。Vroomによると、人がある行為を遂行するよう彼に作用する力は、すべての結果の誘意性と、その行為がこういったすべての結果の獲得をもたらすとの彼の期待の強度の積の代数和の単調増加関数であるというモデルをたてている。つまり、人は期待する結果があるとき、それを達成するために努力するのである。

Atkinson(1978)は、モチベーションの大きさは、目標達成の期待、動機、誘因の相乗効果で決まるとしている。つまり、

$$\text{モチベーションの大きさ} = E \times M \times I$$

で表される。動機(M, motive のイニシャル)がモチベーションの大きさを決定する一因となり、目標が達成された場合に、その動機が満たされる程度を誘因(I, incentive のイニシャル)とし、この2つの因子を掛け合わせたもので目標が達成されたときの達成感の大きさが決まる。これら2つの因子に、目標達成の期待(E, Expectancy)を掛けたものが、モチベーションの大きさになる。

達成動機で著名な McClelland(1987)によると、達成動機の誘因として次の4つの状況を指摘している。

1. 仕事の困難度及びリスクが中程度である状況
2. 業績に対する個人としての責任が発生する状況
3. 成績に関してフィードバックがある状況
4. 革新的な手法が求められる状況

McClelland によると、中程度の困難度の仕事こそ人々が更に優れた成果を収める絶好の機会を提供する。達成ニーズの高い人は、成功の確率が0.3から0.5の間に収まる、中程度の困難を伴う仕事に取り組むことを好む、という実験結果が出ている。この理由は、達成ニーズの高い人たちは、達成誘因が最大に達した状況で仕事に取り組みたいと望むからである。また、業績に関して個人としての責任感が発生する状況も達成動機の誘因となるとしている。ある被験者らに対して、正解確率が 1/3 と示された数学の問題とさいころの 6 つの数のうち最初に定められた 2 つの数字が出れば成功とされる 2 つの課題を用意したゲームに取り組んでもらったところ、達成ニーズの高い被験者は、達成ニーズの低い人たちに比べて中程度のリスクをとる条件下において数学の問題つまり個人としての責任が発生する作業を伴う課題を選択した。次に、McClelland は、達成ニーズの高い被験者は、自分の成績に関してフィードバックを受ける状況下で仕事に取り組むことを望むとしている。フィードバックがない状況では、自分が他の人たちより良い成績を収めているか否かを知るすべを失ってしまうからである。また、達成ニーズの高い人たちは、革新的な手法が求められる状況でも、達成動機が誘因されるとしている。すぐれたことを達成するということは、多くの場合、以前と違ったことを成し遂げることである。達成ニーズの高い人たちは、より多くの変化を求め、ルーティンを嫌う傾向がある。彼らは、物事を以前よりも優れた方法で遂行するための情報を追い求め、革新を追及することがわかっている。彼らが常に中程度のチャレンジを含む仕事を追及するという事実そのものが、彼らが以前から採ってきた方法を捨て、チャレンジを含む方法に進む傾向にあることを示している。さらに彼らは、中程度の課題を一度解決すると、その課題に取り組む魅力を薄らぐことも明らかになっている。

### 第3項 親密動機と勢力動機に関する先行研究

前項で達成動機に関する先行研究を紹介したが、物事を達成する場合を考えると、他のメンバーと共に取り組むことで、一人ではできない大きなことを達成できることがあり、達成感も大きくなることがある。この項では、達成動機と深いつながりがある親密(親和)動機と勢力(パワー)動機に関する先行研究をレビューする。

前項の達成動機の先行研究で紹介した McClelland (1987) は、達成動機と関係する動機として、勢力(パワー)動機、親和動機、回避動機を挙げている。パワー動機とは、他人に対して支配したい、影響を与えたいという動機である。McClelland は、パワー動機が発現するキーワードとして以下の 6 つを挙げている。

1. 攻撃性
2. 否定的な自我像

3. 影響力の高い仕事への参加
4. 名声の探求
5. 小さなグループで認められるような行動
6. リスク・テイキング

パワー動機が高い人たちは、時に攻撃的になり、過剰に自己主張をし、他人を否定的に評価するため、グループの業績に貢献できないことがある。パワー欲求が低い人のほうが、事実に基づいて意思決定することに対してより貢献できることが知られている。良いリーダーになるためには、パワー欲求が強いことともに、他の性格が必要となる。McClellandによると、パワー欲求が強く、肯定的で、職務遂行型の人々がベスト・リーダーに最も選ばれやすいと主張している。パワー欲求が高い人の一般的に否定的な面が、グループの中で肯定的に、そして職務遂行的に行動しなければならない必要性によって打ち消された時、すなわち、パワー欲求が高いということが、肯定的な職務遂行的な行動様式と組み合わせられると成功的なリーダーになると述べている。

McClelland (1987) は、親和欲求の強い人の特徴として、次の 4 つを挙げている。

1. 親和の誘因があるとパフォーマンスが向上する
2. 人間の相互関係ネットワークを守る
3. 協力、順応と葛藤に特徴を示す
4. 拒絶されることを恐れる

その上で、McClelland は、親和欲求の高い人は、葛藤や批判を避けようとするため、立派なマネジャーになれないとしている。部下との関与に多くの時間を使い、常に良好な関係を維持しようとするが、マネジャーは困難な決定を下さなくてはならないことが多いため、常時そうしてはられない。

McClelland の主張を採り上げると、パワー動機、親和動機どちらか一方だけが高すぎると、グループで業績を上げるにはマイナスに働くことになり、両方の動機のバランスが取れているとグループの業績を上げることに貢献できると考えることができる。しかし、パワー動機と親和動機をバランスさせることは非常に困難なことから考えられる。この 2 つの動機をバランスさせることに関して興味深い主張を次に示す。

McClelland と関係が深く、世代継承性で著名な McAdams は、生涯発達の観点で、人との関係性にまつわる動機として親密動機を取り上げている。McAdams の注目する親密欲求は、相手に依存的になってしまう親和欲求と異なり、アイデンティティ(自分らしさ、自我同一性)を確立しつつも、他の人々と協働したり、他の人々を育成したり、ケアできる欲求、また、そういう行動をとりたいという動機にかかわっている<sup>3</sup>。人間には、人に影響を与えて何かを成し遂げたいという思いと、誰かと共にありたいという思いの二面性がある。McAdams (1988) は、何かを成し遂げたいという思いをパワー欲求、誰かと共にありたいという思いを親密欲求としている。この親密とパワーは、相容れな

---

<sup>3</sup> McAdams の引用は金井(2006)第6章「親和動機—ひとともにいる」を参照。

いところもあり、その両立は難しいことが多い。親密な人との関係は、自分の考えを聞いてもらえるが、自分も相手の考えに耳を傾けるが、そのなかで出てくる課題の解決のためにパワフルに支援するという関係になりにくい。一方、パワー欲求の高い人は、相手の問題解決を支援するだけの力をもっており、そうしてあげたいという欲求は強いが、相手の考えを聞くことが苦手で、自分から自己開示することも少ない。しかし、年齢と経験を積み重ねると変わってくる。McAdams (1988)によれば、若いときは、親密欲求もパワー欲求も共に高い人は、抑うつ、不安が高く、自尊心が低い。つまり、若いときは両方の欲求を統合することは難しい。しかし、経験を積み重ねるごとに両方の欲求を統合できるようになってくるとしている。

#### 第4項 仕事を通じて感じる成長感に関する先行研究

自身の周囲をはじめとし、経験豊富な研究開発者の話を聞いていると、「あの〇〇の開発に携わって、□□の大事さに気付いた」、「あの仕事を通して、研究に打ち込む意識がかわった」など、仕事の経験を通じて、その後の研究開発の仕事を進める上で重要な価値観を形作っている話を聞くことができる。金井(2002)は、その後の仕事を進める上で大きな影響を与えた経験を「一皮むけた経験」と呼び、複数の経営幹部から、「一皮むけた経験」に関するインタビューを実施し、働く人のキャリア発達と結びつけた。いくつかのケースを読んでわかることは、人は経験を通じて成長し、その過程において、モチベーションやリーダーシップの持論を身に付けていくことである。モチベーションが、リーダーシップやキャリア発達とも深く関りのあるテーマであることがよくわかる。本論文でも可能な限り、研究開発者として成長した経験に着目し、分析を進めていくつもりである。

#### 第4節 モチベーション理論とリーダーシップ理論の関り

上記のようなモチベーション理論の知見は、組織行動論のもう1つの一大領域であるリーダーシップ研究の知見とも符合するところが多い。リーダーシップ研究においては、伝統的に、リーダーシップの次元が、頑強な2次元で分類されてきた<sup>4</sup>。「頑強な」としたのは、調査者、調査対象、調査方法、調査時点、調査場所が変わっても、繰り返し同じような結論が得られたためである。この2軸とは、課題(仕事)関連行動と人間(対人関連)行動である。高業績部門と低業績部門のリーダー行動の比較をしたミシガン大学の研究、リーダー行動を測定する尺度を作成したオハイオ州立大学の研究、日本国内では、三隅二不二のPM理論なども、この2軸でリーダー行動を表している。これらは、何かを成し遂げたいという思いをパワー欲求、誰かと共にありたいという思いを親密欲求としたマッカダムズのモチベーションに関する主張と通じるところがある。前節でも紹介したが、マッカダムズはパワー欲求と親密欲求の両立は難しいが、経験を積み重ねるごとに両方の欲求を統合できるようになってくるとしている。

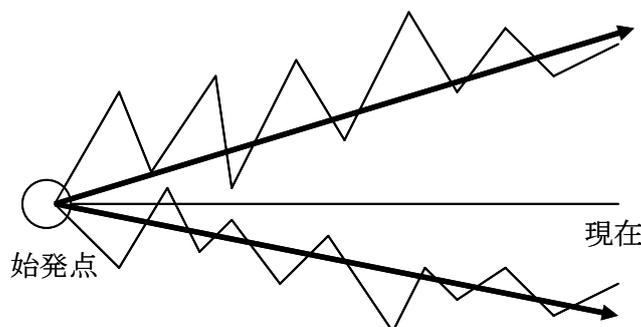
---

<sup>4</sup> ここでのリーダーシップ行動の2軸分類については金井(2005)p.209-p.303を参照した。

Litwin & Stringer(1968)は、リーダーシップ・スタイルを変えることによって異なる組織風土をつくりだすことができることを明らかにし、このような組織風土は短期間でつくりだされ、そしてその風土の特性はかなり安定しているとした。また、これらの組織風土は、いったんつくりだされると、重大な効果をモチベーションにもたらし、またそれに応じて業績や職務満足にも影響を及ぼすとしている。

## 第5節 先行研究レビューによって導き出された研究課題

モチベーションは、図表 2-1 で示したように、波動であり<sup>5</sup>、様々な要因によって、常に変化するものである。本論文の目的は、研究開発者のモチベーションを左右する要因(モチベータ)を明らかにし、研究開発者のモチベーションを高め、イキイキと研究に取り組めるような研究開発マネジメントに貢献することである。



図表 2-1 モチベーションの波動

本論文では、上記の目的の下、以下の3つの課題を明らかにする。

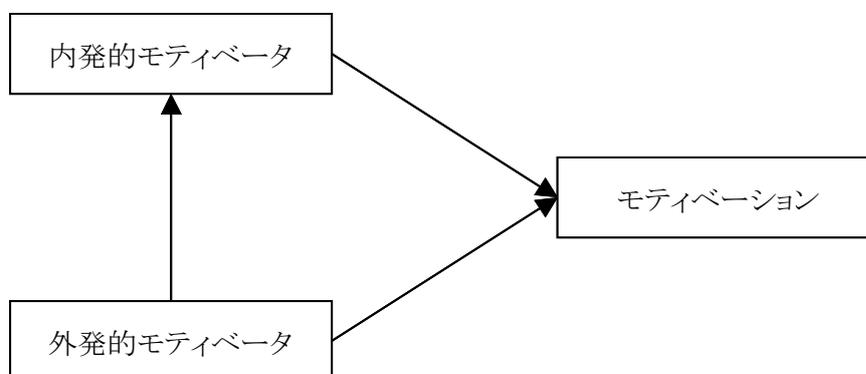
**課題 1a** 研究開発者のモチベーションの高低を規定するモチベータを明らかにする。

**課題 1b** 外発的モチベータが、内発的モチベータに与える影響を明らかにする。

課題 1 では、研究開発者のモチベーションが高かったとき(図表 2-1、モチベーションの波の山の部分)とモチベーションが低かったとき(図表 2-1、モチベーションの波の谷の部分)を分析し、研究開発者のモチベーションに影響を与えるモチベータを明らかにする。研究開発者のモチベーションに影響を与えるモチベータとして、内発的なものと、外発的なものが考えられる。先行研究や、パイロットインタビュー調査で、外発的モチベータが、内発的モチベータに影響を与えることがわかった。そこで、本論文では、研究開発者のモチベーションに影響を与えるモ

<sup>5</sup> モチベーションが、波動であることは学術的に証明されていないが、筆者の日々の経験と符合すること、金井(2008b)もモチベーションはアップダウンするプロセスである説明しており、本論文では、モチベーションは、アップダウンする波動であるとする。

ティベータを明らかにした後、そのモチベータの中で、外発的モチベータが、内発的モチベータにどの程度影響しているかを明らかにする。



図表 2-2 課題 1 における分析モデル

**課題 2a** モチベーションの上下の繰り返しによって作られる研究開発者の価値観を明らかにする。

**課題 2b** モチベーションが上昇傾向の研究開発者の価値観の特徴を明らかにする。

**課題 2c** 研究開発者のモチベーションとコミットメントの関係を明らかにする。

課題 2 では、モチベーションが上下を繰り返しながらも、ある始発点と比較して、上がっていく人と下がっていく人がいることに着目し、モチベーションの上下を繰り返しながらも、どのようなプロセスを経れば、研究開発者のモチベーションが上がっていくのかを、そのプロセスの中で形成される価値観を分析することで明らかにする。本論文では、始発点を研究開発者が、ある組織に入った時点に設定した。次に、モチベーションの上下と、組織へのコミットメントの関係を明らかにする。また、モチベーションが上昇傾向の研究開発者は、組織への帰属意識も強いことを明らかにすることができれば、研究開発者のモチベーションを高く維持するマネジメントの重要性を高めることができる。

**課題 3** 研究開発者のモチベーションを高めるマネジメントを明らかにする。

課題 1 および課題 2 では、研究開発者のモチベーションを規定する要因を明らかにした。課題 3 では、研究開発者のモチベーションを、日々上下を繰り返しながらも、上昇傾向にするためには、どのような研究開発マネジメントが有効かを明らかにする。

## 第3章 調査方法

第1節では、調査対象企業の選定について説明する。第2節では、モチベーションの測定方法を示す。第3節では、本論文の目的に即した質問票を作成するために実施したパイロットインタビュー調査方法を、第4節では、パイロットインタビューの結果を受けて設計、実施した質問票調査方法に関して記述する。最後の第5節では、質問票調査の結果をより深く考察するために実施したインタビュー調査および質問紙調査の方法を記述する。

### 第1節 調査対象企業

#### 第1項 調査対象を花王株式会社に限定した理由

本論文は、花王株式会社(以下、花王)の研究開発者の協力の下、実施したものである。研究を始めるにあたって、調査対象を複数社に広げて、研究開発者のモチベーションに関して比較し、各社間で共通する事象、差異が生じている事象を明らかにすることも検討した。しかし、共通している事象と差異が生じている事象を明らかにすることに対する大きな意義が感じられないため、対象を1社に絞って研究を進めることにした。それぞれの会社によって、企業文化、理念、研究開発に対する考えに差があるのは自明であり、この差が研究開発者のモチベーションに影響を与えていることも十分に考えられる。つまり、差があって当たり前であり、共通する事象にスポットを当てて一般化することにも意味を見出せなかった。それよりも、1社に絞ることによって、企業の文化、理念、経営トップの研究開発に対する考え方などが、どのように研究開発者にモチベーションに影響するかを調べるの方が、限られた時間の中で研究を進める上で、より意味がある研究になると考えたためである。その中で、よきモノづくりを通して豊かな生活文化の実現に貢献することを使命とし、研究開発を経営の中心に位置付けている花王は、最適の研究対象企業であると考えられる<sup>6</sup>。

#### 第2項 花王の研究開発活動を中心にしたよきモノづくりの実践

研究対象企業として選定した花王の研究開発活動に関して紹介する<sup>7</sup>。花王の研究開発の特徴は、消費者ニーズを背景に商品を生設計し、実用化する「商品開発研究」と、物質や現象の仕組みを解明する「基盤技術研究」の2つの活動を融合させることにより、革新的な製品の創造に取り組んでいることである。研究開発を経営の中心とするマネジメント、特に基礎研究を重視し、小手先ではなく本質を追及する研究開発を推奨する姿勢は、初代長瀬富郎が国産化粧石鹼を世に送り出すことに情熱を捧げた創業者時代からの花王の基本精神とみることができる。花王には、研

<sup>6</sup> 調査対象企業として花王を選定した他の理由として、調査アクセスの良さととともに、筆者が社内事情を理解していることで、より深い洞察を目指したことがあげられる。

<sup>7</sup> この節における花王の研究開発活動の紹介は、主に花王株式会社(2003)『「絶えざる革新」―明日に受けつぐ花王の精神―』(社内図書)からの引用である。

究開発活動だけに留まらず経営全般に言えることであるが、事業を見つめ直すのは、苦境に陥ったときではなく、成功しているときこそ必要であるという革新の文化が根付いている。2代長瀬富郎が、1927年に欧米視察にあたって、「花王の社運は隆々としている。しかし、社員一人一人は、今一度、次の問いかけをしてみしてほしい」として次のメッセージを発している。

現在の花王石鹼は果たして大衆の要求に一致して真に廉価なりや  
現在の花王石鹼は果たして比類なき優良品にして、石鹼として完全無欠なりや  
現在の花王石鹼は果たして新時代の感覚生活に最も適合せる内容体裁を有するものなりや  
我らは果たして文化史的意義と使命を胸に感じつつ日々その業務に服しつつありや  
今日の経営法は果たして軌近(最近)社会の情勢と時代人心の趨勢に合致せりや

この業績が好調なときであっても、消費者の立場から仕事を根本から見直し、イノベーションを問いかけてきた文化が根付いている。創業時代から今日まで、花王がその使命として自覚してきたのは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた「よきモノづくり」を行い、豊かな生活文化の実現に貢献していくことであった。

花王は、創業時代から続く企業活動の基本理念を「花王ウェイ」として示している。本研究で、花王の研究開発者のモチベーションと大きく関わっていることがわかったので巻末の Appendix 1 (ワーキングペーパーでは割愛)に記載する。

## 第2節 モチベーションの測定方法

本節では、モチベーションの測定方法に関する先行研究をレビューし、本研究で使用する測定方法を決定する。

### 第1項 先行研究にみられるモチベーションの測定方法

西田(1977)は、仕事意欲を測定する質問項目を作成した。西田は、仕事意欲それ自体を測定しようとする質問項目を1項目、仕事意欲を間接的に測定しようとする質問項目を6項目作成し、仕事意欲を測定する尺度としての妥当性を調べるため、様々な被験者群に対して、質問項目に答えてもらい、質問項目間の相関を調査した。その結果、仕事意欲を測定するための質問項目として、以下の3つを挙げている。

1. あなたは、自分自身が、仕事にたいしてどの程度の意欲をもっていると思いますか。
2. 工作中、時間がしらぬ間にすぎていくという感じをもつことが、どの程度にありますか。
3. 仕事上で困難な問題点・障害にでくわしたばあい、それらを克服していこうとするあなたの忍耐力や意思の強さはどの程度だと思えますか。

McClelland(1987)は、TATテスト(絵画統覚検査法)によって、達成動機、親和動機、勢力動機を測定した。TATテストは、テストの目的を示されない状態で、被験者たちに4枚から6枚の写真

を見せ、写真ごとに 5 分間の短い物語を書くように求めた。その内容を、コーディングして達成動機、親和動機、勢力動機を測定した。コーディングの方法は、達成動機の測定を例に挙げると、物語の中に、達成の連想、達成のニーズ、ポジティブなゴールの予測などの 11 個のカテゴリーに属する達成動機に関わる言葉が出てくるかを調べ、関連することが物語に含まれていたら、プラス 1 点をカウントする。この総点数を、達成動機に関する達成スコア (= 達成に対するニーズ) とした。

Herzberg (1966) は、面接方式で、過去の職務を振り返ってもらい、例外的に良く、または例外的に悪く感じたときのことを思い出してもらい、なぜそのような感情をもつようになったのか、その感情がどれほど継続したか、感情の変化のきっかけとなった出来事、これらの感情があなたの仕事ぶりに影響したかなど、14 の質問を行った。このように出来事ベースで聞く利点は、態度の変化を研究することによって、真の態度の存在を確認できることにある。回答者が、例外的に良く、または悪く感じた時期を選び出すことは、回答者がそれまでと違った風感じていたことを示し、ある態度または感情がそこに探知された見込みが大きい。これをコード化して、動機づけの要因を分析した。

## 第 2 項 本論文で使用するモチベーションの測定方法

本研究では、研究開発者のモチベーションを上げる(もしくは下げる)要因を明らかにすることを目的の 1 つとしている。ここで、問題となるのは如何にしてモチベーションを測定するか、である。モチベーションには波動があり、日々変化するものである。このことを踏まえると、調査協力者の質問に回答したときのモチベーションの状態が、可能な限り影響されないように工夫する必要がある。この観点からみると、西田の質問項目は、調査協力者が回答したときのモチベーションを聞くものであり、筆者の研究には不向きである。また、McClelland が使用した TAT テストも、テストを受けた時点での調査協力者のモチベーションが影響を受ける。実際に、彼が行った試験を控えた学生達への調査において、試験から 1 年前、試験から 3 週間前、試験当日と時期をずらせば達成スコアが試験に近づくほど高くなることが実証されている。これは、テストの正当性を示す一方、調査協力者の回答した時点での状況が影響することを示すものである。本研究の調査には不向きである。Herzberg の方法は、過去を振り返ってもらい、例外的に良く、または悪く感じた時期の出来事を質問している。この手法なら、回答した時点での調査協力者の状況を可能な限り除外することができる。しかし、自社で調査する上で、ハーズバーグの手法も問題点がある。それは、同じ社内の人に面接方式で回答することで、回答者が意識的に事実を隠して回答することである。西田も、Herzberg の測定方法の限界として、同様の主張をしている。西田の主張を引用すると、仮に人が、昇給や昇進をいった報酬をうるために熱心に仕事をしていても、自尊心や自己価値感情から、調査の際にそれを認めようとしなないということであった。

以上の先行研究の考察を踏まえ、本研究では、Herzberg の方法を参考にしながら質問票調査によってモチベーションの上下に影響を与える要因に関して調査することにした。具体的には、

これまでの研究生活を振り返ってもらい、最もモチベーションが高かった仕事を思い出してもらい、その時に、どのような感情を抱いたか、仕事環境はどのようなものであったか、などを質問することにした。その次に、最もモチベーションが低かった仕事を思い出してもらい、高かった仕事の時と同じ質問をする。この2つの質問に対する回答の差をみることで、研究開発者のモチベーションの上下に影響を与える要因を決定することにした。

### 第3節 パイロットインタビュー調査方法

研究課題に取り組むため、調査協力対象者へのパイロットインタビュー、パイロットインタビュー結果を活用して質問票調査の実施、質問紙調査結果を受けてインタビュー調査を実施した。本節では、パイロットインタビュー調査方法を記述する。

#### 第1項 パイロットインタビュー設計

研究開発者のモチベーションに影響する内発的モチベータ、外発的モチベータを明らかにするための質問票調査を実施するにあたって、効果的な尺度を作成するために、6名の研究開発者に対してパイロットインタビューを実施した。

インタビューは、臨界事象法で、半構造的インタビューを前提に実施した。モチベーションに、波動があることを意識し、これまでの花王での研究の仕事を振り返ってもらい、日々のモチベーションの上下はあるが、総じてモチベーションが最も高かった仕事もしくは期間と、総じてモチベーションが最も低かった仕事もしくは期間を思い出してもらい、それぞれの仕事(または期間)に関する具体的な出来事・エピソードを語ってもらった。続いて、これまで研究開発者自身で開発した(現在、開発中のものを含む)商品(もしくは基材)への愛着に関して質問した。

Q1 モチベーションが最も高かった仕事もしくは期間に関して

Q2 モチベーションが最も低かった仕事もしくは期間に関して

Q3 自分の開発した(現在開発中のものを含む)商品もしくは基材に関して

#### Q1、Q2 に関して

最初の質問は、仕事を与えられた時に、仕事そのものがチャレンジングなものと感じたかを質問した。この質問をしたのは、個性があるにせよ、達成動機が強いと思われる研究開発者なら、チャレンジングな仕事かどうかということがモチベーションに影響を与えたと考えられたためである。

次の質問は、研究を進めた中で、どれほど主体性を発揮できたかについてである。一般に自律性が強いと言われている研究開発者にとって、主体性を発揮できる環境にあったかどうかは重要なことであると考えられる。

次の質問は、研究開発者とそのリーダーとの関係に関するものである。質問項目は、リーダーが職場に緊張感や危機意識を与えていたか、リーダーとの信頼関係はあったか、リーダーが研究に関してビジョンを語っていたかである。働く人のモチベーションを分析する上で、周囲の人、特に仕事を進める上で関係が強い上司との関係性は重要になってくる。

最後に、その仕事を通じて、自分の有能さを感じたこと、成長を実感できた出来事を尋ねた。尚、最もモチベーションが低かった仕事もしくは一定の期間に関しては、仕事を与えられたときからモチベーションが低かったのか、それとも何かのきっかけでモチベーションが下がったのかを尋ね、途中から下がったという人には、下がったきっかけとなった出来事に関して質問した。

### Q3 に関して

Q3 は、担当している商品(基材)への愛着の度合いを測るために、(1)研究グループ外部の人間から仕事内容を聞かれたときイキイキと説明できますか、(2)研究グループ外部の人間が、その商品(基材)の悪口を言っているのを聞いたら、どう思いますか、(3)辞令が出て、今の仕事からはなれることになったらあなたは どう思いますか、の3つの質問を行った。

## 第2項 パイロットインタビュー調査協力者概要

パイロットインタビュー調査協力者である6名の研究開発者の概要を以下に示す。

A1 氏、男性、入社7年目、基盤技術系研究所所属

A2 氏、男性、入社7年目、商品開発系研究所所属

A3 氏、男性、入社6年目、基盤技術系研究所所属

A4 氏、男性、入社5年目、基盤技術系研究所所属

A5 氏、男性、入社4年目、商品開発系研究所所属

A6 氏、男性、入社4年目、基盤技術系研究所所属

## 第3項 パイロットインタビュー調査結果

6名の研究者に対して行ったインタビューをコーディングした結果を示す。

モチベーションに影響するモチベータの1つ目は、仕事の意義がはっきりしていることである。モチベーション高く仕事に打ち込んでいるとき、自身の仕事が、価値のある仕事であると感じていることが多かった。A1氏は、自身の仕事に対する有意義感が、研究で苦しい局面を乗り越える助けになったと語っている。

*自分ひとりでやるということに対して、正直心細かったし、胃も痛めたし、相当きつかった正直なところ。でも価値のあることをやっているという想いが、助けになったと思います。(A1氏)*

逆にモチベーションが低かったときは、その研究に対して意義を感じられなかったという意見が目立った。

*入社当初のことなんですけど、自分の研究の意義がわからず、周囲の人に、消費者にどういったメリットがあるのか、この研究をやる意義を聞いたんですけど、明確な答えが帰ってこなかった。(A3氏)*

自分の研究で開発されたものが、何の商品に使えるのか、世の中の人に貢献するところから離れたところにいる気がして、身近に感じにくい、役に立っているなあとか、喜んでもらえてるなあっていう感動みたいなものがわかりづらい。(A6 氏)

また、A2 氏は、仕事の有意義感を高める出来事として、リーダーが仕事の意義を繰り返し、繰り返し語ってくれたことを挙げた。

グループのミッションとして、〇〇産業に対して貢献するというのを絶対忘れるなって言われるし、それを忘れると研究もできないだろうし、例えばコストばかり下げろって研究になるだろうし、絶対に許されない。これは絶対にぶれない。口すっぱく言われる。(A2 氏)

2 つ目のモチベータは、達成すべき目標が明確になっていることである。長期的なビジョンと、その目標に向けてのマイルストーンがはっきりとしている時に、モチベーションが上がっていることがわかった。

いついつまでにとか確実な目標があつて、課題があつて、これがきっちり決まったときには、当然モチベーションが高かった。(A2 氏)

ビジョンってすごく大きなものと思うんですよ、だからビジョンだけ語ってもらっても、担当者のモチベーションは漠然としか上がらないと思うんですよ。ビジョンから、さらにもっと落とし込んで、結局それが長期のスケジュールから短期のスケジュールまで考えることになるかもしれないけど。(A4 氏)

短期的なスケジュールなど、目標がはっきりしていることを好む傾向が見られるが、その目標達成のための手段は、主体性が維持されていないといけない、つまり自己決定感が必要であることがわかった。3 つ目のモチベータは、自己決定感である。A1 氏は、それまで一緒に研究をしていた先輩が抜けて、自分で決めないといけないことが増えたことがモチベーションを高める要因になったと語っている。

フォロワーとして入ったはずなのに、先輩が抜けて、自分で決めないといけない確率が増えてきて、自分ひとりで考えなあかん状態になってから、チャレンジングやと感じて、モチベーションが上がった。(A1 氏)

また、A2 氏は、研究を進める上で、グループ内にある主体的にチャレンジすることを重視する風土が、やりがいを感じると語っている。4 つ目のモチベータとして、組織のチャレンジ志向を設定した。

やりたいことをとことん試してって言われる。大体任されるし、〇〇するなって絶対言われない。良い言い方したら信じてもらえている。悪い言い方をすれば自由すぎるかもしれないけど、やりがいを感じるね。(A2 氏)

5つ目の要因は、達成圧力(緊張感)である。研究を進める上で、緊張感をゴールと責任が明確になるから感じるものと肯定的に捕らえている考えが目立った。また、緊張感によって感じるストレスが、研究を深く考えるきっかけとなり、それが楽しいという意見もあった。

多少のストレスは必要な、ゴールがあって責任があるからストレスを感じると思うから(A1 氏)。  
プレッシャーを感じる時、一番テンション上がるよね。そのストレスで考えるでしょ、考えるときが一番楽しいから。(A2 氏)

6つ目の要因は、成長感である。A5 氏は、モチベーション高く、主体的に研究に打ち込んでいるときに学んだことは、頭に残ると語っている。逆に A6 氏は、ビジョン・目標が見えないテーマをモチベーション低くしているときは、成長を実感できなかつたと語っている。

モチベーションが上がっているときに勉強したことって、興味があることなんで、頭に残りますよね。(A5 氏)

やらなあかんって危機意識が感じられず、テーマがないんで無理やりやっているんじゃないかって感じたときがあって、自分がここで仕事やっている意味すらわからなくなった。この時は、成長しているような気がしなかった。(A6 氏)

この他にも、一部の意見であるが、チームとして一体感が感じられるときにもモチベーションが上がったという意見もあった。質問票の質問項目に組み込むこととする。また、研究開発者各自が担当している商品(基材)への愛着に関する質問をした。自分の担当している商品(基材)は、可愛く、成長してほしいという願望があり、愛着もあるが、仮に今のテーマから外れることになっても、花王なら別の部署に移っても何かしらのモノづくりができるので問題ないという意見が多かった。しかし、新しいテーマが魅力的であっても、今のテーマが、途中段階ならテーマを移ることを拒むという姿勢がみられ、研究開発者の強い達成動機を示したものであると言える。

テーマの途中で移ったことがあったんですけど、はっきり言って悲しみどころか、怒りすら覚えましたね。仮に新しい研究が、それまでの研究より魅力的であっても、やっぱり最後までやりたいと思いますね。(A3 氏)

6名の研究開発者に実施したパイロットインタビュー調査により、花王の研究開発者のモチベーションには、『よきモノづくりを通して社会に貢献する』という創業以来続く花王のDNAが影響を与えている可能性が示唆された。6名全員が、自分の研究開発のアウトプットが、消費者・顧客にどういった価値を与えるかを考えながら研究しており、価値が提供できないと思うとその研究に対するモチベーションが低下することがわかった。

また、研究開発という仕事の特性が強く出ていることも見られる。研究開発の仕事では、研究開発者個人の創造性の発揮が求められることが多く、研究開発者も、チャレンジ志向が強い組織で、自己決定感が高いときにモチベーションが高くなることがわかった。

パイロットインタビュー調査を受けて、研究開発者のモチベーションに影響を与える可能性のあるモチベータとして、有意義感、ビジョン・目標の明確さ、自己決定感、チャレンジ志向、達成圧力、成長感、チームとしての一体感などが浮かび上がった。この結果を受けて、本論文では内発的なモチベータとして、有意義感、自己決定感、成長感を設定する。また、外発的なモチベータとしては、インタビューで明らかになったビジョン・目標の明確さ、チャレンジ志向、達成圧力、チームとしての一体感の他に、花王の研究開発組織の特徴である組織としての柔軟性、企業文化として根付いている革新志向を加えたもので評価する。

### 第3節 質問票調査方法

パイロットインタビューの結果を受けて、質問票の設計を行った。本節では、質問票調査の設計方法および質問票調査実施方法を示す。

#### 第1項 質問票の構成

調査に使用した質問票<sup>8</sup>は、5つの設問から成り立っている。第1設問は、調査協力者の属性に関するものである。質問項目は、花王での勤続年数、所属する研究所系統、性別である。勤続年数は、1-3年、4-6年、7-10年、11-14年、15年以上の5つのカテゴリーに分けて測定した。研究所の系統は、商品開発系と基盤技術系に分類して実施した。

第2設問は、モチベーションに波があることを自覚し、現在のモチベーションを聞くのではなく、過去を振り返ってもらい、モチベーションが最もモチベーションが高かった仕事もしくは一定の期間を思い浮かべてモチベーションに関する質問事項を回答して頂いた。第3設問は、第2設問と同じ内容の質問内容を、今度は最もモチベーションが低かった仕事もしくは一定の期間に関して回答して頂いた。

第4設問は大きく3つのセクションにわかれている。まず、花王に入社して初めて仕事を与えられた時と比較して、現在のモチベーションが上がったか下がったかを7段階で回答頂いた。第2セクションでは、有能感、コミットメントに関する質問事項に回答して頂いた。第3セクションでは、

---

<sup>8</sup> 調査に使用した質問票は、巻末の参考資料に掲載(ワーキングペーパーでは割愛)。

研究開発者として何を重要視するかに関する質問事項に回答して頂いた。

第5設問は、自由記述方式で、研究開発を進める上でモチベーションを上げるきっかけとなった出来事もしくは会社への愛着を強めることになった出来事を回答して頂いた。

## 第2項 質問項目設計方法

### ■問2、問3に関して

パイロットインタビュー調査結果を受けて、質問事項として用意したのは、有意義感、成長感、自己決定感、ビジョン・目標の明確さ、組織運営の柔軟性、チャレンジ志向、革新志向、達成圧力、チームとしての一体感の9つのカテゴリーである。それぞれのカテゴリーに属する質問項目を以下に示す。質問項目の後の(－)は、逆転尺度を示す。質問項目の中には、先行研究から引用したものを含むが、多くは、花王の研究開発部門で実施することを想定し、花王社内で日常的に使われている言葉に、文言を変更して使用することにした。

### 有意義感

項目1 その仕事は、消費者・顧客の価値を高めたと思いますか

項目8 あなたはその仕事に誇りを感じていましたか

項目11 指示なので仕方なく仕事をしている時が多かったですか(－)

項目30 その仕事は、消費者・顧客のニーズに応えられましたか

上記の仕事への誇り(有意義感)に関する質問項目は、藤田(2000)が仕事への誇りを調査するために作成した質問項目を参考にし、花王で測定するためにアレンジしたものである。

### 成長感

項目2 その仕事を通じて自分が成長できたと思いますか

項目19 あなたの能力と比較して、その仕事は物足りなかったですか(－)

項目24 その仕事を通じて多くの気づきを得ることができましたか

成長感に関する質問項目2、19は、金井(1991)が、管理者の行動が部下の成長感に与える影響を調べるために作成した質問項目を参考にした。項目24は、成長を通じて多くの気づきを得ることができれば成長を実感できるという考えのもと、筆者が作成した質問項目である。

### 自己決定感

項目5 その仕事において、あなたの意見が尊重されていましたか

項目18 あなた自身のオリジナリティが尊重されていましたか

項目28 仕事のやり方は、自分で決めることができましたか

自己決定に関する質問事項は、藤田(2000)が、自己決定感を測定するために作成した質問項目を参考にし、花王の研究開発部門で実施するために筆者が作成したものである。

### ビジョン・目標の明確さ

項目 3 その仕事の目標は、明確かつ具体的でしたか

項目 14 日頃から仕事のビジョンが、上司から語られていましたか

項目 21 仕事の成果を出すまでの期限が明確でしたか

項目 29 その仕事の社内での位置づけが明確でしたか

ビジョン・目標の明確さに関する質問事項は、金井(1991)の変革型ミドルの管理者行動の調査や、金井(1983)の研究開発部門の有効な組織風土やリーダーシップの調査に使用した質問項目を参考に、筆者が作成したものである。

### 組織運営の柔軟性

項目 10 権限や責任にとらわれず協力し合うことが多かったですか

項目 13 研究グループは変化に対して柔軟に対応できる体制でしたか

項目 25 研究の方針や進め方など、あらゆる場面できっちりと管理されることが多かったですか  
(一)

組織運営の柔軟性に関する質問事項は、項目 10 は、金井(1983)の研究開発部門の有効な組織風土やリーダーシップの調査に使用した質問項目を引用した。項目 13、25 は、筆者が作成したものである。

### チャレンジ志向

項目 6 面白いアイデアは、多少の失敗の可能性があっても積極的に試していましたか

項目 15 新しい試みを積極的に試していましたか

項目 20 新しいアイデアは、慎重に分析され、実行されない場合もありましたか(一)

項目 23 失敗を恐れずに、設定された高い目標に挑戦することが多かったですか

チャレンジ志向に関する質問項目は、加護野ら(1993)が、組織文化の測定に使用した質問項目の中から、実験主義、リスクテキング、分析主義の質問項目を参考に、花王での測定実施のために筆者がアレンジしたものである。

### 革新志向

項目 9 現状に満足せず、仕事の改善を行っていましたか

項目 17 変化や困難を、自己革新のチャンスだと思っていましたか

項目 26 あなたは、危機意識を感じることはあまりなかったですか(一)

革新志向に関する質問項目の項目 17 は、加護野ら(1993)が、組織文化の測定に使用した質問項目の中から、変化許容度の質問項目を参考に、花王での測定実施のために筆者がアレンジしたものである。項目 9、26 は筆者が作成したものである。

### 達成圧力

項目 4 上司から仕事の質を厳しくチェックされていませんか

項目 16 仕事の目標達成に関する圧力を感じていませんか

項目 27 上司から仕事の進捗を求められることは多かったですか

達成圧力に関する質問項目は、金井(1991)の変革型ミドルの管理者行動の調査における達成圧力に関する質問項目を引用し、花王の研究開発部門で実施するために筆者がアレンジしたものである。

### チーム運営

項目 7 グループ内で仕事の役割分担が明確でしたか

項目 12 グループ内で意見がまとまらないことが多かったですか(一)

項目 22 困難な時、グループ内で助け合う風土がありましたか

チーム運営に関する質問事項は、金井(1983)の研究開発部門の有効な組織風土やリーダーシップの調査に使用した質問項目を参考にし、筆者が作成したものである。

### ■問 4 に関して

問 4 では、花王に入社して初めて仕事を与えられた時と比較した場合のモチベーションの上下と、研究開発者の有能感、コミットメントの関係を調査する質問事項と、研究開発者として何を重要視するかを調査するための質問事項を準備した。それぞれの質問項目を以下に示す。

### 有能感

項目 2 あなたは、グループの研究に貢献できていると思いますか

項目 5 あなたは、これだけは他の人に負けないという仕事の領域を持っていると思いますか

項目 12 あなたは、研究を通して消費者・顧客に価値を提供していると思いますか

有能感に関する質問項目の項目 2、5 は金井(1991)の変革型ミドルの管理者行動の調査における部下が感じる有能感に関する質問項目を引用し、花王の研究開発部門で実施するために筆者が引用したものである。項目 12 は、筆者が作成したものである。

### 会社への誇り(情緒的コミットメント)

項目 3 この会社で働いていることを誇りに思いますか

項目 9 この会社は、消費者の豊かな生活文化の実現に貢献していると思いますか

項目 11 この会社で働くことは、恥ずかしいことだと思いますか(一)

### 愛着(情緒的コミットメント)

項目 4 この会社が好きだと思いますか

項目 7 ずっとこの会社で働きたいと思いますか

### 功利的コミットメント

項目 6 やりがいのある仕事を担当させてもらえないなら、この会社にいる意味がないと思う(一)

項目 8 他の会社に今さら転職できないと思いますか

項目 10 この会社から得るものがあるうちは、この会社にしようと思いますか

コミットメントに関する質問事項は、筆者自身で作成した項目 7、9 を除き、鈴木(2002)、関本・花田(1985)を参考に、花王の研究開発部門で実施するために筆者がアレンジしたものである。

### 研究開発者として重要視する項目

項目 13 研究開発を通じて会社の業績に貢献すること

項目 14 研究成果の学会発表や論文投稿

項目 15 生活保障・仕事の安定性

項目 16 研究者として社会的評価を得ること

項目 17 実用的価値の少ない研究

項目 18 管理職への昇進

項目 19 研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること

項目 20 収入

研究開発者として重要視する項目に関する質問事項は、榊原(1997)の研究開発者の組織への同形化を調査した研究に使用されていた質問項目を参考に、筆者が花王の研究開発部門で実施するために作成したものである。

### **第3項 質問票調査実施方法**

質問票調査の実施は、2008年6月2日に、エクセルファイルで作成した質問票を、趣旨書を添えて、花王の研究開発部門に所属する研究開発者 959 名にメールで配信して実施した(回収期限は6月13日)。回答を記入後、メールで返信してもらった。匿名性を保持するため、返信順に番号のみを付して保存した後、メールを削除した。回答して頂いた方に、フィードバックをすることを約束したため、質問票を送付したリストを作成し、質問票に御協力頂いた方に印を付けることによって管理した(返信順に氏名の管理をすると匿名性が守れないため)。

337 名の研究開発者から、質問票の回答を得た。調査協力者の属性を以下に示す。

図表 3-1 勤続年数の分布

勤続年数	度数	パーセント
勤続年数 2-3 年	61	18.1
勤続年数 4-6 年	88	26.1
勤続年数 7-10 年	42	12.5
勤続年数 11-14 年	72	21.4
勤続年数 15 年以上	74	22.0
合計	337	100.0

図表 3-2 研究所系統の分布

研究所系統	度数	パーセント
商品開発系	184	54.6
基盤技術系	153	45.4
合計	337	100.0

図表 3-3 性別による分布

性別	度数	パーセント
男性	250	74.2
女性	87	25.8
合計	337	100.0

#### 第 4 項 測定尺度の信頼性分析

第 3 章で記述したパイロットインタビューの結果から、モチベーションに影響を与えるモチベーターとして、仕事への誇り(有意義感)、成長感、自己決定感、ビジョン・目標の明確さ、組織運営の柔軟性、チャレンジ志向、革新志向、達成圧力、チーム運営の 9 つの要因を想定し、それぞれに関して 3~4 項目の質問項目を準備した。また、モチベーションと有能感、組織コミットメントの関係を調べるため、情緒的コミットメントとして、会社への誇りと愛着そして功利的コミットメントに関する複数の質問項目を準備した。本節では、準備した質問項目が、それぞれの要因を測定するための信頼性を分析した。

#### 第 4 項その 1 因子分析結果

モチベーションを上下させる要因を調査するために、質問票調査の問 2、3 で実施した。30 問の質問項目の因子分析を行った。結果を図表 3-4 に示す。

図表 3-4 モティベーションを規定する要因の因子分析

No.	質問項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
6	面白いアイデアは、多少の失敗の可能性があっても積極的に試していましたか	<b>0.776</b>	-0.062	-0.017	0.112	-0.029
18	あなた自身のオリジナリティが尊重されていましたか	<b>0.742</b>	-0.245	0.247	0.068	0.134
15	新しい試みを積極的に試していましたか	<b>0.685</b>	0.016	0.008	0.227	0.025
5	その仕事において、あなたの意見が尊重されていましたか	<b>0.587</b>	-0.209	0.322	0.050	0.131
23	失敗を恐れずに、設定された高い目標に挑戦することが多かったですか	<b>0.548</b>	0.138	0.184	0.347	0.058
9	現状に満足せず、仕事の改善を行っていましたか	<b>0.520</b>	0.064	0.069	0.282	-0.005
28	仕事のやり方は、自分で決めることができましたか	<b>0.513</b>	-0.344	0.236	0.029	0.066
27	上司から仕事の進捗を求められる機会は多かったですか	-0.065	<b>0.766</b>	-0.010	0.033	-0.002
25	研究の方針や進め方など、あらゆる場面できっちりと管理されることが多かったですか	-0.090	<b>0.750</b>	0.084	0.029	0.081
4	上司から仕事の質を厳しくチェックされていましたか	-0.115	<b>0.682</b>	0.046	0.023	0.027
16	仕事の目標達成に対する圧力を感じていましたか	-0.002	<b>0.635</b>	-0.146	-0.006	0.035
21	仕事の成果を出すまでの期限が明確でしたか	-0.071	<b>0.565</b>	0.157	0.011	0.322
3	その仕事の目標は明確かつ、具体的でしたか	0.121	<b>0.448</b>	0.208	0.093	0.332
22	困難な時、グループ内で助け合う風土がありましたか	0.088	0.206	<b>0.699</b>	0.140	0.171
10	権限や責任にとらわれず協力し合うことが多かったですか	0.149	0.120	<b>0.609</b>	0.192	0.061
13	研究グループは変化に対して柔軟に対応できる体制でしたか	0.171	0.034	<b>0.579</b>	0.068	0.091
12	グループ内で意見がまとまらないことが多かったですか	-0.042	0.111	<b>-0.419</b>	0.006	-0.021
24	その仕事を通じて多くの気づきを得ることができましたか	0.193	0.046	0.151	<b>0.733</b>	0.071
2	その仕事を通じて自分が成長できたと思いますか	0.219	-0.003	0.043	<b>0.715</b>	0.237
17	変化や困難を、自己革新のチャンスだと思っていましたか	0.304	0.015	0.144	<b>0.453</b>	0.045
1	その仕事は、消費者・顧客の価値を高めたと思いますか	0.073	0.079	0.096	0.134	<b>0.776</b>
30	その仕事は、消費者・顧客のニーズに応えられましたか	0.062	0.181	0.148	0.130	<b>0.729</b>
固有値		3.093	2.898	1.804	1.634	1.505
因子寄与率(%)		14.06	13.17	8.20	7.43	6.84
累積寄与率(%)		14.06	27.23	35.43	42.85	49.70

因子抽出法: 主因子法、回転法: バリマックス回転

第一因子は、質問項目 5、6、9、15、18、23、28 の 7 項目であった。このカテゴリーには、自己決定感を測定するために設定した質問項目 (項目 5、18、23) と組織のチャレンジ志向性を測定するために設定した質問項目 (項目 6、15、28) が含まれている。創造性の発揮を求められる研究開発の仕事の特性を考えると、チャレンジ志向が強い組織風土は、研究開発者の自己決定感に影響を与えていることが考えられる。2つの項目は、関連性があると判断できるが、本論文では、自分の意見で研究が進められるという自己決定感 (項目 5、18、28) と組織のチャレンジ志向性 (項目 6、9、15、23) を分けて分析する。その関係性の分析は次節以降で行う。また、革新志向として準備した

項目 9 が、このカテゴリーに含まれ、項目の内容からチャレンジ志向を測定する尺度として利用することにした。

第二因子は、質問項目 3、4、16、21、25、27 の 6 項目であり、ビジョン・目標の明確さを測定するために設定した質問項目 (項目 3、21) と達成圧力を測定するために設定した (項目 4、16、27) の質問項目からなっている。目標が明らかになることによって、達成圧力が強まることも考えられるが、以下の分析では、当初の予定通り、ビジョン・目標の明確さと達成圧力は別の尺度として分析することにした。尚、組織運営の柔軟性を測定するために逆転尺度として準備した質問項目 25 は、このカテゴリーに含まれ、項目の内容から達成圧力を測定する尺度に組み込んで利用することにした。また、因子分析結果では、特定の因子のみに高い因子負荷量を示さなかった項目 14「日頃から仕事のビジョンが、上司から語られていましたか」と項目 29「その仕事の社内での位置づけが明確でしたか」の 2 項目も項目内容からビジョン・目標の明確さを測定する項目に加えて信頼性分析を行うことにした。

第三因子は、質問項目 10、12、13、22 の 4 項目であった。このカテゴリーは、組織運営の柔軟性 (項目 10、13) とチームの一体感 (項目 12、22) を測定するために設定した質問項目からなっている。このカテゴリーは、項目内容から統合して、チームワークを測定する尺度として分析に使用することにした (項目 12 は逆転尺度)。

第四因子は、質問項目 2、17、24 の 3 項目である。このカテゴリーは、成長感を測定するために準備した項目 (項目 2、24) に革新志向を測定するために準備した項目 17 が含まれた。項目 17 も成長感を測定する項目として組み込んで使用することにした。

第五因子は、質問項目 1、30 の 2 項目で有意義感を測定するために準備した質問項目である。この 2 項目に、因子負荷量は高くなかったが、項目内容から、項目 8「あなたはその仕事に誇りを感じていましたか」を、有意義感を測定する尺度に組み込んで分析に使用することにした。

#### 第 4 項その 2 信頼性分析結果

因子分析の結果を受けて、研究開発者のモチベーションに影響を与えるモチベータとして新たに設定した 7 つのモチベータと、有能感、会社への誇り、愛着そして功利的コミットメントの質問項目について、それぞれ信頼性分析を行った。信頼性分析はクロンバックの  $\alpha$  を測定することによって分析した。

##### 有意義感

仕事への誇りに関する 3 つの質問項目 (項目 1、8、30) のクロンバックの  $\alpha$  は、0.6862 であり、0.6 以上であるので信頼性が保証された<sup>9</sup>として、質問票の結果分析に使用する。

---

<sup>9</sup> 一般的に探索的研究の場合、信頼性係数クロンバック  $\alpha$  は 0.7 以上が受容可能範囲といわれているが、基準に達していなかった有意義感も、本論文の分析において論理的に必要な概念であり、また先行研究でも  $\alpha$  が 0.6 以上の数値であれば分析に用いているケースがある (例えば、若干領域は異なるが、川上 (2005)) ため、本論文で用いることとした。

## 成長感

成長感に関する3つの質問項目(項目 2、17、24)のクロンバックの $\alpha$ は、0.7333 であり、信頼性が保証されたとして、質問票の結果分析に使用する。

## 自己決定感

自己決定感に関する3つの質問項目(項目 5、18、28)のクロンバックの $\alpha$ は、0.8159 であり、信頼性が保証されたとして、質問票の結果分析に使用する。

## ビジョン・目標の明確さ

ビジョン・目標の明確さに関する4つの質問項目(項目 3、14、21、29)のクロンバックの $\alpha$ は、0.7400 であり、信頼性が保証されたとして、質問票の結果分析に使用する。

## チャレンジ志向

チャレンジ志向に関する4つの質問項目(項目 6、9、15、23)のクロンバックの $\alpha$ は、0.7873 であり、信頼性が保証されたとして、質問票の結果分析に使用する。

## 達成圧力

達成圧力に関する4つの質問項目(項目 4、16、25、27)のクロンバックの $\alpha$ は、0.8075 であり、信頼性が保証されたとして、質問票の結果分析に使用する。

## チームワーク

チームワークに関する4つの質問項目(項目 10、12、13、22)のクロンバックの $\alpha$ は、0.6921 であり、0.6 以上であるので信頼性が保証された<sup>10</sup>として、質問票の結果分析に使用する。

## 有能感

有能感に関する3つの質問項目(項目 4-2、5、12)のクロンバックの $\alpha$ は、0.6828 であり、0.6 以上であるので信頼性が保証された<sup>11</sup>として、質問票の結果分析に使用する。

## 会社への誇り

会社への誇りに関する3つの質問項目(項目 4-3、9、11)のクロンバックの $\alpha$ は、0.5682 であり、0.6 以下であったため、信頼性が保証できない。3つの項目を再度、確認したところ、項目 11 の「この会社で働くことは、恥ずかしいことだと思いますか」は、会社への誇りへの逆転尺度として不適合だと判断した。なぜなら、花王に対して誇りに感じていなくても、花王で働くことを恥ずかしいとは思う人は少ないと考えられるからである。上記の理由により、項目 11 を除いて、項目 3 と項目 9 の2項目でクロンバックの $\alpha$ を測定したところ、0.6377 となり、信頼性の基準として設定した 0.6 以上であったため、この2項目で会社への誇りを測定することにした。

## 愛着

愛着に関する2つの質問項目(項目 4-4、7)のクロンバックの $\alpha$ は、0.7324 であり、信頼性が保

---

<sup>10</sup> チームワークも論理的に必要な概念であるため、有意義感と同じ判断基準で分析に用いることとした。

<sup>11</sup> 有能感も論理的に必要な概念であるため、有意義感と同じ判断基準で分析に用いることとした。

証されたとして、質問票の結果分析に使用する。

#### 功利的コミットメント

功利的コミットメントに関する2つの質問項目(項目4-6、8、10)のクロンバックの $\alpha$ は、0.3254と低く、信頼性が保証できなかった。会社への誇りに関する質問項目のときと同様に、1項目を除外した場合のクロンバックの $\alpha$ を測定したが、どの項目を削除してもクロンバックの $\alpha$ が0.6以上になることはなかった。そこで、3項目の中から、項目4-10の「他の会社に今さら転職できないと思いませんか」の1項目だけで功利的コミットメントを測定することにした。3つの質問項目の中で、情緒的コミットメントとした会社への誇りや愛着と比較する上で最適な質問であると考えられる。

#### 第4節 定性的調査方法

本論文での定性的調査は、インタビュー調査と質問票調査である。質問票調査において、モチベーションや会社への愛着を高めるきっかけとなった出来事を自由記述方式で記入してもらった。この回答の中で、印象的なコメントを記入して頂いた研究開発者に対して、その内容を深掘りするために出来事ベースでインタビュー調査および質問票調査を行った。インタビュー調査および質問票調査を行った研究開発者の属性を以下に記す。

B1氏 商品開発系研究所所属 勤続年数15年以上 男性

B2氏 商品開発系研究所所属 勤続年数11-14年 男性

B3氏 商品開発系研究所所属 勤続年数7-10年 女性

B4氏 商品開発系研究所所属 勤続年数11-14年 男性

B5氏 商品開発系研究所所属 勤続年数15年以上 男性

B6氏 基盤技術系研究所所属 勤続年数15年以上 男性

B7氏 基盤技術系研究所所属 勤続年数11-14年 男性

(パイロット・インタビューにご協力頂いた研究開発者をA○氏とし、区別するためにB○氏とした。)

また、花王の研究開発者のモチベーションに花王の企業文化・理念が大きな影響を与えていることがわかったため、企業理念である花王ウェイの制定や、企業文化を紹介した『絶えざる革新』の出版などに尽力された花王の元会長である後藤卓也氏にインタビュー調査を行った。

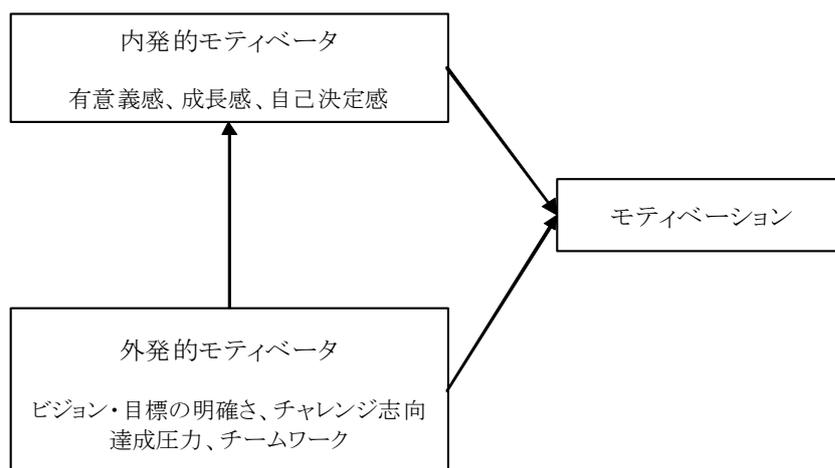
## 第4章 研究開発者のモチベーションの高低を規定する要因

第4章では、研究課題1を明らかにする。

**課題1a** 研究開発者のモチベーションの高低を規定するモチベータを明らかにする。

**課題1b** 外発的モチベータが、内発的モチベータに与える影響を明らかにする。

パイロットインタビューの結果を受けて、研究開発者のモチベーションを上下させる内発的モチベータとして、仕事への誇り、成長感、自己決定感を、外発的モチベータとして、ビジョン・目標の明確さ、チャレンジ志向、達成圧力、チームワークを設定した。第1節では、それぞれの内発的モチベータ、外発的モチベータがモチベーションの上下に影響を与えているかを分析する。第2節では、外発的モチベータが、内発的モチベータにどの程度影響を与えているかを分析した。図表4-1は、本節で明らかにする課題を図示したものである。

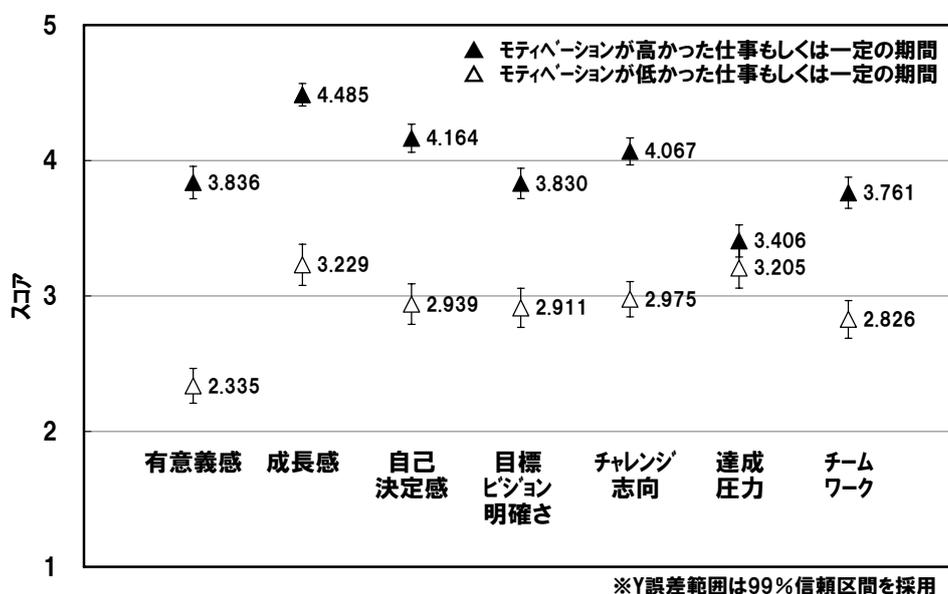


図表4-1 本節で明らかにするモデル

### 第1節 研究開発者のモチベーションの上下に影響を与えるモチベータ

それぞれのモチベータが、モチベーションの上下にどのように影響を与えているか、質問票調査問2(モチベーションが高かった仕事に関する回答)および問3(モチベーションが低かった仕事に関する回答)の差を比較することによって明らかにする。

図表 4-2 に、最もモチベーションが高かった仕事もしくは一定の期間および最もモチベーションが低かった仕事もしくは一定の期間におけるそれぞれのモチベータの影響度を示した。



図表 4-2 モチベーションに影響を与えるモチベータ

影響度を示すスコアの算出方法は、質問票調査の回答で、全くそう思うと回答した人に 5 点、どちらかと言えばそう思うと回答した人に 4 点、どちらとも言えないと回答した人に 3 点、どちらかと言うとそう思わないと回答した人に 2 点、全くそう思わないと回答した人に 1 点とし、複数の質問で聞いた尺度に関しては単純平均を各自のスコアとした。図表 4-2 のスコアは、全調査協力者の平均スコアを示したものである。

まず、最もモチベーションが高かった仕事もしくは一定の期間に関して質問した回答に着目した。達成圧力を除いた 6 つのモチベータのスコアは、4 点付近であり非常に高い値を示した。特に、成長感に関するスコアは、4.485 と非常に高い結果となった。研究開発者は、研究を通じて、成長を実感できればモチベーションが強く高まることを示している。これは、日々進化する科学技術の中で、イノベーションを起こし、価値のあるものを届けるためには、自身の技術の成長が不可欠な研究開発者の職務上の特徴からくるものだと考えられる。

次に、最もモチベーションが低かった仕事もしくは一定の期間に関して質問した回答をみると、仕事への誇りに関するスコアが 2.335 と低い値を示した。研究開発者は、有意義感を感じられないとき、モチベーションが低くなることを示している。これは、研究活動によって自身が創造した価値が、活かされる場面を明確に描けていないと、研究活動に対するモチベーションが低下することを示している。

また、達成圧力に関しては、モチベーションが高かったときと低かったときの差が小さかった。

この結果より、達成圧力はモチベーションの上下に、ほとんど影響を与えないことを示している。この結果から、研究開発者は主体性が発揮できる環境でないと、モチベーションが高まらないことを示唆できる。

## 第2節 外発的モチベータが内発的モチベータに与える影響の度合い

第2節では、外発的モチベータが内発的モチベータに与える影響を分析した。外発的モチベータは4つ設定しており、変数間の影響をコントロールするため、分析は、重回帰分析を行った。また、勤続年数、所属する研究所の系統、性別が影響することも考えられるため説明変数に加えた。所属する研究所の系統および性別はダミー変数を用いた。商品開発系の研究所に所属している場合は1を、基盤技術系の研究所に所属している場合は0をとり、男性の場合は1を、女性の場合は0をとる。図表4-3に重回帰分析の結果を示した。

図表 4-3 外発的モチベータが内発的モチベータに与える影響(重回帰分析結果)

		内発的モチベータ					
		有意義感		成長感		自己決定感	
		高	低	高	低	高	低
外発的 モチベータ	ビジョン・目標の明確さ	.311***	.418***	.197***	.124	.104*	.009
	チャレンジ志向	.148**	.212***	.470***	.373***	.570***	.499***
	達成圧力	.033	-.095	-.012	-.020	-.267***	-.322***
	チームワーク	.097	.136*	.028	.105	.104*	.209***
研究開発者の 属性	勤続年数	.196***	.036	.071	-.052	.073	-.036
	研究所系統	.204***	.003	.003	-.052	.033	-.060
	性別	.042	-.039	.011	-.053	.027	.060
F値		24.417***	19.731***	24.685***	12.894***	42.722***	38.220***
調整済みR <sup>2</sup>		.329	.281	.331	.199	.466	.437

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

### 第1項 外発的モチベータが有意義感に与える影響の度合い

分析結果より、研究開発者の有意義感に、強く影響を与えている外発的モチベータは、ビジョン・目標の明確さとチャレンジ志向であった。これは、モチベーションが高い仕事をしていたとき、低い仕事をしていたときの双方の場合で当てはまる。研究開発者は、担当する研究テーマのビジョン・目標が明確である場合や、チャレンジ志向が強い組織で研究を行うとき、有意義感を高めることがわかった。これは、研究開発の仕事が、これまでに誰もやってこなかったを未知の領域で新しいモノを創造することを求められていることと関係していると考えられる。

〇〇のような競合他社もだれも実現できていない課題も、モチベーションを上げてくれました。この仕事がモチベーションを上げてくれたのは、「全てを任せてくれたから」です。「誰もやっていない」、これもモチベーションにつながりますね。(商品開発系研究開発者、勤続年数 4-6 年、男性)

## 第 2 項 外発的モチベータが成長感に与える影響

分析結果より、研究開発者の成長感に、強く影響を与えている外発的モチベータは、ビジョン・目標の明確さとチャレンジ志向であった。研究開発者は、担当する研究テーマのビジョン・目標が明確である場合や、チャレンジ志向が強い組織で研究を行うとき、成長感を高めることがわかった。しかし、これはモチベーションが高かった仕事をしていたときに限って言えることである。モチベーションが低かった仕事をしていたときは、ビジョン・目標が明確であっても、成長感が高まらないことがわかった。一方で、組織がチャレンジ志向の場合、モチベーションが低かった仕事でも、成長感を感じていることがわかった。これは、「モチベーションが低かった仕事 = 研究成果が出ない仕事」という関係からくることが原因として考えられる。研究成果が出ないとモチベーションは下がるが、何とか成果を出すために、時には外部からのプレッシャーを感じながら、様々な事を試す。このことが、研究開発者の成長感を高めていると考えられる。

## 第 3 項 外発的モチベータが自己決定感に与える影響の度合い

分析結果より、研究開発者の自己決定感に、強く影響を与えている外発的モチベータは、チャレンジ志向であった。研究開発者は、チャレンジ志向が強い環境で研究を行っているとき、自己決定感が高まることがわかった。一方、達成圧力は、自己決定感に対してマイナスに影響することがわかった。研究開発者は、達成圧力が強い場合、自己決定感が阻害されるということを示している。第 1 章で記述した野中(1995)の考え方を引用すると、イノベーションの源泉は、研究開発者が主体的に創造性を発揮して生み出す暗黙知である。研究開発者が主体性を発揮することを妨げる達成圧力は、研究開発のマネジメントには、効果的でないと考えられる。

## 第 3 節 結言

第 4 章で明らかにことを、2 つの課題に沿って記述する。

### 課題 1a 研究開発者のモチベーションの高低を規定するモチベータを明らかにする。

達成圧力を除く 6 つのモチベータ(有意義感、成長感、自己決定感、ビジョン・目標の明確さ、チャレンジ志向、チームワーク)は、研究開発者のモチベーションに影響を与えることがわかった。また、モチベーションが低いときは、有意義感を感じていないことが多いことがわかった。

**課題 1b 外発的モチベータが、内発的モチベータに与える影響を明らかにする。**

外発的モチベータが、内発的モチベータに与える影響の度合いを調査したところ、有意義感に対しては、ビジョン・目標の明確さとチャレンジ志向が、成長感に対しては、ビジョン・目標の明確さとチャレンジ志向が、自己決定感に対しては、チャレンジ志向が影響を与えていることが明白にわかった。また、達成圧力は、自己決定感にマイナスの影響を与えることもわかった。

## 第5章 研究開発者のモチベーション上昇傾向を規定する要因

第6章では、研究課題2として設定した、研究開発者が、モチベーションの上下を繰り返しながら形成する価値観を分析することで、モチベーション上昇傾向を規定する要因を明らかにする。また、ある始発点と比較したモチベーションの上下傾向と組織コミットメントの関係を明らかにする。

**課題 2a** モチベーションの上下の繰り返しによって作られる研究開発者の価値観を明らかにする

**課題 2b** モチベーションが上昇傾向の研究開発者の価値観の特徴を明らかにする。

**課題 2c** 研究開発者のモチベーションとコミットメントの関係を明らかにする。

第1節では、花王の研究開発者が、モチベーションの上下を繰り返しながら形成する価値観を明らかにするため、研究開発者として重要視する項目を、勤続年数、所属する研究所の系統、性別ごとに分析した結果を示す。第2節では、研究開発者として重要視する項目が、出発点と比較してモチベーションが上がった人と、下がった人では違うのかを分析した結果を示す。第3節では、モチベーションの変化が、組織コミットメントに与える影響を分析した結果を示す。

### 第1節 研究開発者として重要視する項目

モチベーションの上下を繰り返しながら、研究開発者が形成する価値観を調べるため、研究開発者として重要視する項目を分析した。第1節では、価値観形成に影響を与えると考えられる勤続年数、所属する研究所系統、性別の違いで分析を行った。

#### 第1項 研究開発者として重要視する項目と勤続年数の関係

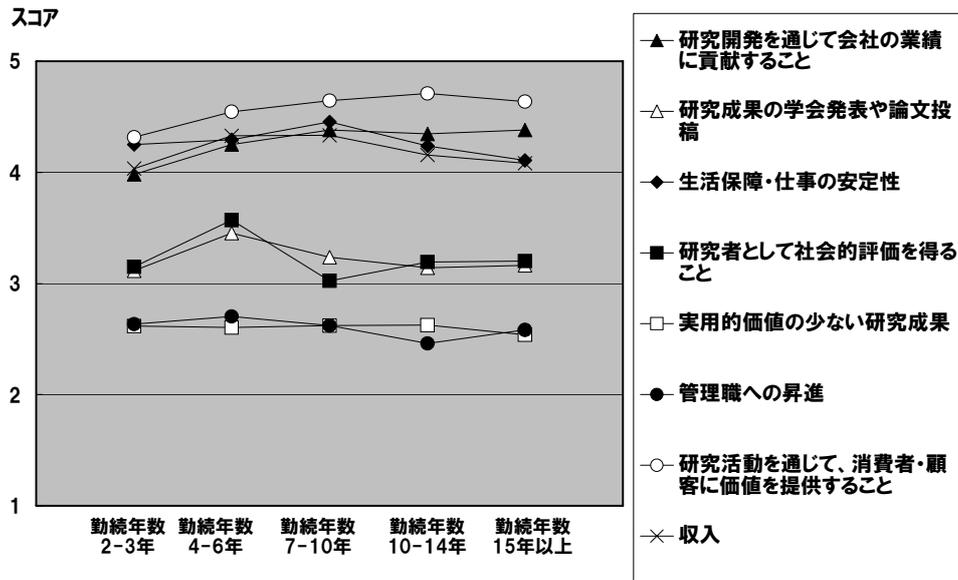
研究開発者として重要視する項目と勤続年数の相関分析結果を図表5-1に示す。勤続年数と相関があると認められた項目は、「研究開発を通じて会社の業績に貢献すること」と「研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること」である。図表5-2に、各項目の勤続年数ごとのスコアを示した。上記2項目は、勤続年数2-3年目の研究開発者でも4点を越える高い値を示している。つまり、花王の研究開発者は、入社当時から、「研究開発を通じて会社の業績に貢献すること」と「研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること」を重要視しているが、経験を積むことによって更に強まる傾向にあることがわかる。他の6項目は、勤続年数による違いはみられず、どの項目もほぼ横ばい状態である。また、8項目を重要視する度合いによって3つのカテゴリーに分類することができる。重要視する度合いが強い項目は、「研究開発を通じて会社の業績に貢献すること」、「生活保障・仕事の安定性」、「研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること」、「収入」の4項目であった。特に「研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること」の項目

は平均スコアが4.5以上と非常に高い値を示した。よきモノづくりを通じて、世界の人々に喜びと満足のある、豊かな生活文化の実現に貢献するという企業理念が、浸透していることがわかる。重要視する度合いが、中程度のカテゴリーに属する項目は、「研究成果の学会発表や論文投稿」、「研究者として社会的に評価を得ること」の関連する2項目であった。両項目ともに、勤続年数4-6年で一度上がった後、低下して元の値に戻っている。研究開発者としての導入期(入社1-3年目)を経て、実力がついてきた研究開発者は、研究開発者として社会的認められたいという欲求が出始めるが、さらに経験を積むことによって、会社の業績に貢献するや消費者・顧客に価値を提供することなど、研究成果に対する承認を受ける対象が変化していると考えられる。最後に、研究開発者として重要視する度合いが弱い項目は、「実用的価値の少ない研究成果」、「管理職への昇進」であった。調査後、同僚の研究開発者から、「学術的には価値があるが、実用的価値の少ない研究成果」という聞き方なら結果が違ってくるのではないかという指摘があった。確かに、この表現にすると、重要視する度合いが上がるのが想定される。また、自由記述方式回答データの中に、利益に直接的に関係しない研究を理解してくれる花王が好きになったというコメントがあった。以上より、今回の調査結果から、実用的価値の少ない研究成果を重要視していないと言い切ることは必ずしもできないといえよう。

図表 5-1 研究開発者として重要視する項目と勤続年数の相関分析結果

	勤続年数	
	Pearson の相関係数	有意確率(両側)
研究開発を通じて会社の業績に貢献すること	0.1305	0.017*
研究成果の学会発表や論文投稿	-0.0415	0.448
生活保障・仕事の安定性	-0.0657	0.229
研究者として社会的評価を得ること	-0.0456	0.405
実用的価値の少ない研究成果	-0.0190	0.729
管理職への昇進	-0.0458	0.402
研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること	0.1524	0.005**
収入	-0.0300	0.583

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01



図表 5-2 研究開発者として重要視する項目と勤続年数の関係

## 第 2 項 研究開発者として重要視する項目と所属する研究所系統の関係

研究開発者として重要視する項目と所属する研究所系統の関係を図表 5-3 に示す。

図表 5-3 研究開発者として重要視する項目と所属する研究所系統の関係

	研究所系統	N	平均値	t値	有意確率 (両側)
研究開発を通じて 会社の業績に貢献すること	商品開発系	183	4.246	-0.479	0.632
	基盤技術系	153	4.294		
研究成果の 学会発表や論文投稿	商品開発系	183	3.104	-2.326	0.021*
	基盤技術系	153	3.392		
生活保障・仕事の安定性	商品開発系	183	4.208	-1.108	0.269
	基盤技術系	153	4.307		
研究者として 社会的評価を得ること	商品開発系	183	3.191	-1.195	0.233
	基盤技術系	153	3.353		
実用的価値の少ない研究成果	商品開発系	183	2.552	-0.926	0.355
	基盤技術系	153	2.654		
管理職への昇進	商品開発系	183	2.596	-0.094	0.925
	基盤技術系	153	2.608		
研究活動を通じて、 消費者・顧客に価値を提供すること	商品開発系	183	4.683	3.141	0.002**
	基盤技術系	153	4.438		
収入	商品開発系	183	4.175	-0.229	0.819
	基盤技術系	153	4.196		

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

研究所系統の違いによって差が出たのは、「研究成果の学会発表や論文投稿」と「研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること」であり、研究成果を学会や専門誌に発表することは、

基盤技術系の研究開発者のほうが、より重要視していることがわかる。また、研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供することに関しては、商品開発系の研究開発者のほうが重要視している割合が多いことがわかった。この違いは、研究成果によって生み出された価値に対する承認手段に違いがあるためと考えられる。商品開発系の研究開発者は、各自が創造した価値を、担当した商品を通して、直接的に消費者・顧客に届けることができるため、消費者・顧客から良いフィードバックを受けることを、各自が創造した価値に対する承認と受け止める傾向が強い。モチベーションを高めるきっかけとなった出来事を自由記述方式で記入してもらった回答をみても、消費者からの高評価がモチベーションを上げたと回答した人が多かった。

*自分たちが開発した商品が消費者に広く受け入れられたとき。その受け入れられたきっかけや、引き続き愛用していただく原因が我々の研究の成果であったことが明らかになった時、モチベーションは非常に上がり、今後その分野での研究を広く深く続け、その分野における第一人者になろうという決心をもたせるに至った。(B2氏)*

*消費者相談日報等で自分が開発した商品に対する喜びや感動の超えを頂いたときに自分の仕事に誇りをもてることができました。(商品開発系研究開発者、男性、勤続年数15年以上)*

一方、基盤技術系の研究は、研究によって創造された価値が、商品化に結びつく可能性は、商品開発系の研究に比較すると圧倒的に少ない。消費者・顧客からのフィードバックの代替として発表会や論文投稿などを承認の手段としてとらえていると考えられる。

*基盤研究をしていて、これまでに、消費者や会社への貢献に自分の研究がつながるという実感はありません。自分の研究が論文になったとき、モチベーションが上がりました。(基盤技術系研究開発者、男性、勤続年数4-6年)*

ここで、代替と考えたのは、基盤技術系の研究開発者も、「研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること」を重要視しているスコアが、4.438 と非常に高いためである。つまり、基盤技術系の研究開発者も、商品開発系の研究開発者と同様に、研究の成果として創造される価値が、消費者・顧客にとっての価値に繋がることを強く重要視している。これは、花王社内で消費者・顧客に価値をよきモノづくりを通して届けるという文化が根付いていることと関係していると考えられる。

### 第3項 研究開発者として重要視する項目と性別の関係

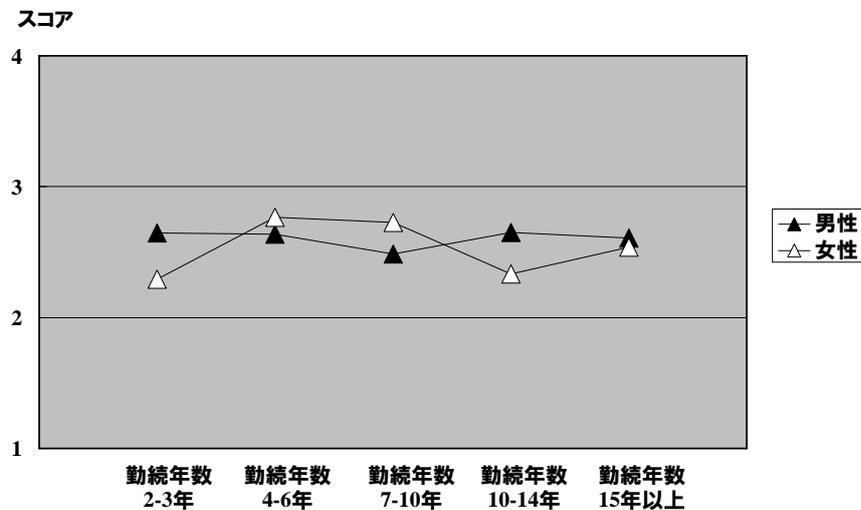
研究開発者として重要視する項目と所属する性別の関係を図表 5-4 に示す。

図表 5-4 研究開発者として重要視する項目と性別の関係

	研究所系	N	平均値	t値	有意確率 (両側)
研究開発を通じて 会社の業績に貢献すること	男性	250	4.304	1.232	0.219
	女性	86	4.163		
研究成果の 学会発表や論文投稿	男性	250	3.200	-1.052	0.294
	女性	86	3.337		
生活保障・仕事の安定性	男性	250	4.252	-0.037	0.970
	女性	86	4.256		
研究者として 社会的評価を得ること	男性	250	3.288	0.631	0.529
	女性	86	3.198		
実用的価値の少ない研究成果	男性	250	2.620	0.679	0.498
	女性	86	2.535		
管理職への昇進	男性	250	2.700	2.628	0.009**
	女性	86	2.314		
研究活動を通じて、 消費者・顧客に価値を提供すること	男性	250	4.540	-1.388	0.166
	女性	86	4.663		
収入	男性	250	4.148	-1.354	0.177
	女性	86	4.291		

\*\* p < 0.01

性別の違いによって差が出たのは、「管理職への昇進」の項目である。男性の研究開発者と比較して、女性の研究開発者の方が「管理職への昇進」を重要視していないという結果であった。太田(2000)の研究でも、女性は男性ほど昇進に対する執着が強くなく、専門的な能力を発揮できるポストを望む傾向が強いと報告されている。太田は、男性の価値観で男性中心に形成された既成の働き方や職業スタイルそのものを、女性が受け入れようとしないうという解釈に立って論じている。しかし、図表 5-5 に、「管理職への昇進」を重要視するスコアの男女比を勤続年数ごとに比較したところ、勤続年数 4 年目から 10 年目では、女性のほうが管理職への昇進を重要視していることがわかる。研究所に大学院出身の女性の研究開発者が多く入社するようになり、会社側も女性が結婚、出産しても研究開発者として働き続けられるような環境を整える努力をしている。つまり、女性が働き続けることが可能な職場環境であれば、女性も男性なみに管理職への昇進を重要視することができる。本論文では、これ以上の調査を行っていないため、断定することはできないが、女性が男性と違い、管理職への昇進を重要視しないことを前提としたマネジメントは有効でないと考えられる。



図表 5-5 「管理職への昇進」を重要視するスコアの男女比

## 第 2 節 研究開発者として重要視する項目 (モチベーション傾向の違いによる比較)

研究開発者として重要視する項目に関して、入社時と比較してモチベーションが上昇傾向の人と下降傾向の人を比較したものが図表 5-6 である。モチベーションの上昇傾向の研究開発者と下降傾向の研究開発者で統計的に差が有意であった項目は、「研究開発を通じて、会社の業績に貢献すること」、「研究成果の学会発表や論文投稿」、「管理職への昇進」の 3 項目であった。いずれの項目においても、モチベーションが入社時と比較して上昇傾向の研究開発者のほうが高いスコアを示した。モチベーションが上昇傾向にある人は、研究開発を通して創造した価値に自信を持ち、その価値を通して、会社の業績に貢献したいと思い、また、その価値を学会や論文などに発表することに意欲を示していることがわかる。管理職への昇進を重要視していることと合わせて、研究開発者として有能感を感じていると考えられる。図表 5-7 に入社当時と比較したモチベーションと有能感の重回帰分析を行った結果を示す。勤続年数、所属する研究所の系統、性別が影響することも考えられるため説明変数に加えた。所属する研究所の系統および性別はダミー変数を用いた。商品開発系の研究所に所属している場合は 1 を、基盤技術系の研究所に所属している場合は 0 をとり、男性の場合は 1 を、女性の場合は 0 をとる。仮説通り、有能感を感じている研究開発者は、モチベーションが上昇傾向であることがわかった。モチベーションを上昇傾向にするためには、研究開発者の有能感を高めるマネジメントが必要であると考えられる。更に注目すべき点は、モチベーションが下降傾向の研究開発者も上昇傾向の研究開発者と同様に、「研究活動を通じて、消費者・顧客の価値を提供すること」を非常に重要視していることである。研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供することが重要であると思っているが、そのことに貢献できていないという思いが、有能感を低くし、モチベーションが下降傾向になっていると考えら

れる。

図表 5-6 研究開発者として重要視する項目(モチベーション傾向の違いによる比較)

項目	モチベーションの傾向	N	平均値	t値	有意確率(両側)
研究開発を通じて 会社の業績に貢献すること	上昇傾向	205	4.410	3.017	0.003**
	下降傾向	90	4.011		
研究成果の 学会発表や論文投稿	上昇傾向	205	3.405	3.704	0.000***
	下降傾向	90	2.878		
生活保障・仕事の安定性	上昇傾向	205	4.268	-0.315	0.753
	下降傾向	90	4.300		
研究者として 社会的評価を得ること	上昇傾向	205	3.298	0.973	0.331
	下降傾向	90	3.144		
実用的価値の少ない研究成果	上昇傾向	205	2.659	1.000	0.319
	下降傾向	90	2.522		
管理職への昇進	上昇傾向	205	2.702	2.160	0.032*
	下降傾向	90	2.378		
研究活動を通じて、 消費者・顧客に価値を提供すること	上昇傾向	205	4.639	1.871	0.063
	下降傾向	90	4.456		
収入	上昇傾向	205	4.229	0.381	0.704
	下降傾向	90	4.189		

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

図表 5-7 有能感と入社当時と比較したモチベーションの重回帰分析結果

		入社当時と比較した モチベーション
有能感		.402***
研究開発者の 属性	勤続年数	-.042
	研究所系統	-.028
	性別	.046
F値		14.794***
調整済みR <sup>2</sup>		.141

\*\*\* p < 0.001

### 第3節 モチベーション傾向と組織コミットメントの関係

入社当時と比較したモチベーションが上昇傾向の研究開発者は、組織へのコミットメントが高いのかを分析した。分析は、重回帰分析を用いた。勤続年数、所属する研究所の系統、性別が

影響することも考えられるため説明変数に加えた。所属する研究所の系統および性別はダミー変数を用いた。商品開発系の研究所に所属している場合は 1 を、基盤技術系の研究所に所属している場合は 0 をとり、男性の場合は 1 を、女性の場合は 0 をとる。分析結果を図表 5-8 に示す。入社当時と比較してモチベーションが上昇している研究開発者は、会社への誇りや愛着が高いことがわかる。研究開発者は、モチベーション高く研究できることによって、所属している会社への誇りや、愛着が高まっていくことがこの結果からわかる。一方、功利的コミットメントとの関係はなかった。第 2 節で、有能感が高い人は、モチベーションが上昇傾向になることを明らかにしたが、有能感が高い人は、他組織でも通用するという思いがあるため、功利的な理由で組織に残ることが少ないと考えられ、モチベーションの上昇傾向と功利的コミットメントとの関係がなかった原因として考えられる。この結果より、研究開発者のモチベーションを上昇傾向にすることによって、情緒的な帰属意識が高まることがわかり、研究開発者のモチベーションをマネジメントすることの重要性を示す結果である。

図表 5-8 入社当時と比較したモチベーションと組織コミットメントの重回帰分析結果

		会社への誇り	愛着	功利的コミットメント
入社当時と比較したモチベーション		.292***	.354***	-.026
研究開発者の属性	勤続年数	.072	.165**	.269***
	研究所系統	.008	.044	.063
	性別	-.013	-.004	-.067
F値		8.766***	17.122***	6.980***
調整済みR <sup>2</sup>		.085	.161	.067

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

#### 第 4 節 結言

第 5 章で明らかにことを、3 つの課題に沿って記述する。

##### 課題 2a モチベーションの上下の繰り返しによって作られる研究開発者の価値観を明らかにする

花王の研究開発者は、入社当時から、研究活動を通して会社の業績や、消費者・顧客に価値を提供することを重要視しているが、経験を積むことによって更に強まる傾向にあることがわかった。花王では、よきモノづくりを通して社会に貢献することを重要視する文化・風土が根付いている。このような環境の中で研究開発者としての経験を積むことによって、研究開発者としての価値観が、

組織の価値観に近づいていると考えられる。榊原(1997)は、日本企業の研究開発者が組織と同形化することを個の尊重や組織の流動性が阻害されると否定的に主張しているが、本論文の分析では、モチベーションを高めるには自己決定感など主体性が必要となる研究開発者が、個人の価値観を、組織の価値観と同形化していることがわかる。価値観の同形化が、必ずしも個の尊重を阻害するとは限らないと考えられる。

また、基盤技術系の研究所に所属する研究開発者は、研究成果を学会発表や論文投稿することを商品開発系の研究開発者よりも重要視している。基盤技術系の研究は、研究によって創造された価値が、商品化に結びつく可能性は、商品開発系の研究に比較すると圧倒的に少ない。消費者・顧客からのフィードバックの代替として発表会や論文投稿などを承認の手段としてとらえていると考えられる。研究開発者は、研究によって創造した価値を承認して欲しいという欲求が強いと考えられ、研究開発者のモチベーションを上昇傾向にするためには、承認を効果的にマネジメントに組み込む必要がある。

#### **課題 2b モチベーションが上昇傾向の研究開発者の価値観の特徴を明らかにする。**

モチベーションが上昇傾向の研究開発者と下降傾向の研究開発者が、研究開発者として重要視する項目を比較したところ、研究成果の外部への発表や、会社業績への貢献、管理職への昇進の項目で、モチベーションが上昇傾向の研究開発者の方が高いスコアを示した。研究開発者として、有能感が強いと考えられたため、回帰分析を行ったところ、有能感の高まりが、モチベーションを上昇傾向にしていることがわかった。研究活動を通して、研究開発者の有能感を高めるマネジメントの必要性が示唆された。

#### **課題 2c 研究開発者のモチベーションとコミットメントの関係を明らかにする。**

入社当時と比較してモチベーションが上昇している研究開発者は、会社への誇りや愛着などの情緒的コミットメントが高い結果となり、究開発者のモチベーションをマネジメントすることの重要性を示す結果である。

## 第 6 章 研究開発者のモチベーションを高めるマネジメント

第 6 章では、課題 3 を明らかにする。

### 課題 3 研究開発者のモチベーションを高めるマネジメントを明らかにする。

第 4 章、第 5 章においてモチベーションを高めることに企業文化・理念や、創造した価値の承認が貢献していることを述べた。また、質問票調査でモチベーションもしくは会社への愛着を高めるきっかけとなった出来事を、自由記述方式で回答を求めたところ、調査協力者 337 名中 175 名の研究開発者から回答が得られた。様々な出来事の回答があったが、3 つの 카테고리 について多くの研究開発者が回答した。1 つ目は、花王の企業文化・理念である「よきモノづくり」への想いである。よきモノづくりを通じて社会に貢献するという企業文化・理念にふれたとき、または研究を通じてよきモノづくりを実践した経験を通してモチベーションを高めていることがわかった。2 つ目は、自分の研究によって創造される価値を認められたいという想いである。担当した研究から創造された価値が認められたときモチベーションを高めていることがわかった。3 つ目は、共に働く花王の研究開発者に対する想いである。共に働く人の素晴らしさにふれ、人に対して貢献したいという想いが、モチベーションを高めていることがわかった。

### 第 1 節 研究開発者のモチベーションを上げる企業文化

研究開発者として重要視する項目に関する調査で、花王の研究開発者は、商品開発系研究所に所属する研究開発者だけでなく、基盤技術系の研究所に所属する研究開発者も、「研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること」を非常に重要視していることがわかった。また、質問票の自由記述方式の回答において、多くの研究開発者が、研究活動を通して創造した価値を、消費者・顧客に提供した経験によってモチベーションを高めていることがわかった。

*足掛け約 6 年かかったが基盤研究と新規技術の消費者(各世代にグローバルに)への価値探索を通じて技術効果の検証と消費者ニーズの実態を解明して、応用へつなげることが出来た仕事  
が、一番モチベーションが高かった。(基盤技術系研究開発者、勤続年数 15 年以上、女性)*

これは、花王のよきモノづくりを大事にする文化・風土の影響が大きいと考えられる。第 1 節では、研究開発者を奮い立たせる花王の創業以来の文化を分析した後、その文化がどのように脈々と受け継がれているのかを分析する。尚、本章では文化を象徴する研究開発者の生の声を可能な限り引用することにした<sup>12</sup>。

<sup>12</sup> 生の声を可能な限り引用することにしたのは、Schein (1999) が、文化とは、過去の成功に至る

## 第1項 研究開発者を奮い立たせる花王の文化・風土

花王の文化の1つにチャレンジすることを求める文化である。これは、創業時から何度も危機に遭遇しながらも、高い志をもって課題に挑戦し、未来を切りひらいてきた先輩社員から受け継がれてきた花王のDNAである。花王の元会長である後藤氏は、花王の現在の発展に大きく影響を与えた洗剤『アタック』の開発に絡めて、この花王のDNAについて次のように語っている。

昔の洗剤は大きくて、4.1kg あった。買い物籠が一杯になる上に重たいから他の買い物ができない。それじゃいけないってことで、1/2 の中型サイズの洗剤を出したんですが、見事に失敗して2年後に撤退しました。1/2 ぐらいの大きさでは中途半端だったんです。その時、お客さんは4.1kgで満足してくれてるんで良いんじゃないかって時に、当時の経営者が、そんなばかなことあるかって、もう1回やりなおしました。10年かかりましたよ。1/4 と小さくしたことと、スプーン1杯で使えることと、性能を上げたこと、中型サイズの洗剤の失敗を全部クリアしてる訳ですよ。だから他の会社もついてこれなかった訳です、2、3年。あれはまさによきモノづくりの執念ですね。(後藤氏)

これは、花王の失敗を活かす自由な研究風土が影響しているが、失敗を活かすために、挑戦して失敗したのなら許容するという風土があることも大きく貢献している。また、この失敗からくる危機感が文化の伝達に大きく貢献していると考えられる。Schein(1985)も、危機はまた、文化の創造と伝達の面で重要であるとしている。危機に直面すると、情緒的にかかわりが強まるため、学習の激しさがますますである。この失敗を許容する風土を伝える逸話として、花王の歴史・文化を綴った『絶えざる革新』に次のようなエピソードが記載されている。和歌山工場の電気課に勤務していた従業員が、洗剤の製造ラインの乾燥塔で発生する微粉を取り除くために開発した装置の電気回路を、さび防止のため帯電性FRPというカーボンの入った樹脂を使って作った。しかし、この装置が燃えてしまい、復旧するのに20日間かかった。その当時の事を担当者は次のように語っている<sup>13</sup>。

責任を感じて、退職届を書いて机の上にピンで止めておきました。ところが、丸田さんが私の席にやってきて、「そりゃあ、FRPは燃えるよな。しかし、いい勉強をしたな」といったきり、責任をとれと一言もいわないのです。そのとき、花王は本当にいい会社だな、辞職届なんか引っこめて、これからも一生懸命努力しよう、と思いましたね。

また、消費者・顧客に真の価値を提供するために、商品開発系の研究だけでなく、基盤技術系の研究も重要視する文化があり、この文化も研究開発者のモチベーション向上に貢献している。

---

までの考え方、感じ方、世の中に対する認識など、グループが学び、蓄積したものを表すものであるという考えに基き、経験に裏付けされた生の声が最も文化を表すことができると判断した。

<sup>13</sup> 担当者のコメントは、『絶えざる革新』(社内図書)から引用したものである。

経営幹部の講話を聞き、会社の方針として基盤的な研究の重要性をしっかりと理解してくれていると感じたとき、モチベーションが高まりました。直近の利益にとらわれず、次の時代に勝つ技術を育てる風土があるところ。(基盤技術系研究開発者、勤続年数4-6年、男性)

学会・論文発表をしていると、花王は他社と比べて会社の利益に直接的には関係しない研究にも理解を示している会社だとうことを実感し、そういうときにこの会社に勤めていて良かったと思う。(基盤技術系研究開発者、勤続年数7-10年、女性)

この消費者の視点・立場にたつて研究開発が行われることが文化として根付いており、研究開発者もこの考えに共感している。

基材開発や商品開発、プロセス開発など立場が違う研究開発者が集まると、利益相反する場面があるが、何か決めるときには、僕らが消費者に提供できるものが、何で一番良くなるのかで決まることが多い。偉い人が、違う意見を出しても、それじゃお客さんのためにならないじゃないかと話になる。皆、まじめだなと思う。(B4氏)

〇〇剤の開発の時に、消費者視点に立ち、心地よさと安全性という〇〇剤にとっては、一見相反する性能開発に数年間、多数の研究員を専属的に充て、消費者から評価を得た。小さな事例であるが、花王ウェイという理念に沿ったものであると思うし、この剤によって「良きモノづくりを通して社会に貢献する」ことができたと思う。(B2氏)

## 第2項 文化を伝える人のネットワーク

花王の文化は、代々、仕事を通じて、職場の先輩社員から後輩社員へ受け継がれてきている。花王では、OJTによる教育の重要性が認識されており、職場での縦の関係によって文化・風土や理念が伝承されていっている。後藤氏も、文化・風土の重要性を指摘し、花王ではOJTを通して伝わってきたものであると語っている。

我々花王という会社が、世間から褒められるような会社でいられる。あるいは、私みたいな人間が、社長として会長としてそれなりにまっとうできる。これは創業以来つちかわれてきた、風土・文化、これらが守ってるなと思うんですね。例えば経営トップが危機意識を持って声高に叫んだって、すぐに皆が持つわけじゃないですよ。あるいは何か困ったことがあればエンジニアが一斉に集まって解決する。自分の仕事を投げ打ってでも手伝いに行く。「あんなのあいつらの責任でやってるんで、あいつらにやらせれば良いんでしょ」という風土の中では、絶対に個の力を結集して総合力になんかできないですよ。それは、歴史的にOJTを通して伝わってきた。(後藤氏)

部署の先輩社員から花王の文化、モノづくりを大事にする想いを聞いて、モチベーションが上

がったというコメントが自由記述方式の回答の中にもみられた。

常に真に有用なモノを作っていくためには売上に直結しない基礎基盤の研究業務は必須であり、如何に細々とでも基礎基盤の研究の流れは続けていかねばならず、そういう考え方が上層部にも存在すると上長から聞いた。(商品開発系研究開発者、勤続年数4-6年、男性)

上司は、自分のビジョンを良く聞かせてくれた。「世の中の女性をきれいにしたい！年齢は関係ない。女性は死ぬまで女性だから！色んな場面で美しくなる手助けが出来る商品を考えよう」この言葉はブレがなかった。(商品開発系研究開発者、勤続年数15年以上、女性)

### 第3項 人のネットワークをつくる技術の連鎖

第2項では、組織の縦の関係から、仕事を通して文化が伝わっていくことに着目した。第3項では、組織間、横の関係から、仕事を通して文化が伝わっていくことに着目する。花王では、部門間、研究所間の垣根が低く、仕事を通じて様々な交流があり、この組織間の横のつながりが、個人の発達に貢献している。

研究に行き詰った際には社内の色々な専門性を持った方々から助言を頂くことができ、それは様々な研究を行っている花王のような会社で研究を行う場合のメリットであると感じています。(商品開発系研究開発者、勤続年数1-3年、女性)

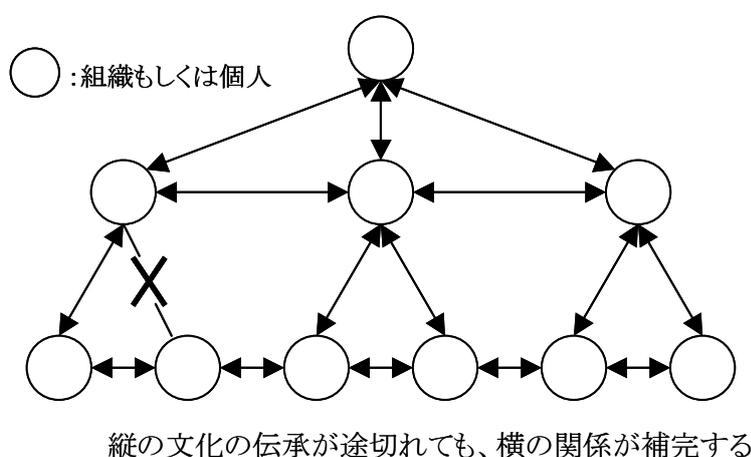
他部門、他分野の人との共同プロジェクトに参加させてもらえたとき。色々な分野の技術や考え方に触れることができ、自分も成長できたとし、研究やプロジェクトも大きく幅が広がったと思う。(商品開発系研究開発者、勤続年数15年以上、女性)

花王の研究開発部門では、技術を深め、広げ、そして繋げることの重要性が繰り返し言われている。まずは、コアとなる技術を深めることが重要視される。技術が深まることによって、初めて様々な製品に利用されるようになり、繋がりができるようになる。

花王は技術が大事です。花王は技術で生きてきたんです。花王は技術を疎かにするようだと、花王らしさが失われていきますよ。コアの技術をとにかく深掘りしましょう、深掘りすることによって新しいことがわかってくる。新しいことを横展開していく。例えばトナー・トナーバインダーも長い歴史の中で生まれてきている。ポリエステルという技術を、深掘りすることによって、トナー・トナーバインダーに活き、周辺の技術がインクジェット技術に活きた。同じ技術を色々なところに使うことによって、その技術に対する関心を持つ、経験を持つ人が多くなる。例えば、新聞古紙を回収してパルプモールドを作る。その技術が、鋳物をつくる時のパイプに使われ、その技術が、メグリズムに生きてきた。パルプの中に8割以上のカーボンを持たせるんです。今度はおむつの不織布に、消臭剤に持たせる技術に活かされる。パルプモールドをやった人、鋳物の仕事をした人、メグリズムを

やった人、メリーズをやった人が、技術の一部を使うことによって、技術が広がり、つながりもできてくるんですよ。だから大事にしましょうねって話をしたんです。(後藤氏)

このように技術を深め、広げることによって繋がっていく技術を通して、人の繋がりも構築される。コアとなる技術を深めることで、組織間の横の繋がりができ、文化や理念が伝わっていく仕組みができていくと考えられる。横の関係が弱い組織では、縦の関係で文化・理念の伝承の流れが途切れると修復することが困難であるが、横の関係が強いと、縦の関係での伝承の流れが止まっても、横の関係が補完し、文化・理念の伝承が途切れにくい。花王の技術を深掘りし、広げ、つなげていくという姿勢が、文化・理念が脈々と受け継がれていることにも影響していると考えられる。



図表 6-1 企業文化継承の流れ

#### 第4項 文化の伝承 リーダーの役割

後藤氏は、文化・風土や理念の伝承に関するリーダーの役割として、日頃忙しく仕事に打ち込み、なかなか意識することができないが、脈々と受け継がれている花王のモノづくりに対する想いを、節目で思い出させることを挙げている。

私が言い続けているのは、元々持っているものをリマインドさせる役目です。絶えざる革新、一心不乱、ミュージアムだって、普段仕事に追まわられて、そんなに意識ないんだけど、やっぱりこういう仕事をしなくてはいけないんだな、やっぱりこういう原点に立ち返ってものを考えていかななくてはいけないんだなというリマインドさせれば良い。(後藤氏)

また後藤氏は、社員に伝える手法として、繰り返し伝えることと、可能な限り直接伝えることの重要性を指摘している。

事業部門長会議で話し、『ファミリー(社内誌)』に載せてやってきたけども、それだけじゃ伝わらないなってことで、あっちへ行き、こっちへ行き、懇談会をして、花王って会社のものの考え方、あるいは私自身のものの考え方を伝える努力はしてきたつもりです。花王ウェイの前に、花王の基本理念っていうものがあるって、これは事業場長会議のごとに、せめてこの日だけで良いんでこれを引き出しの中から出してきてくださいねって、言い続けました。こういうのは言い続けないと駄目なんです。花王ウェイが出ました、配りました、で終わったら机の引き出しの中で、転勤かなんかで片付けるときまで出ないわね。壁にはってあるだけでも駄目だし、ここに貼ってある絵と一緒にいつも張ってあったら関心持たなくなる。(後藤氏)

## 第5項 文化の継承 フォロワーの視点から

リーダーが文化や理念を伝える役割があるとすれば、フォロワーは受け継ぐ役割がある。B7氏は、文化や理念を受け入れるには、経験による心の余裕が必要だと述べた。

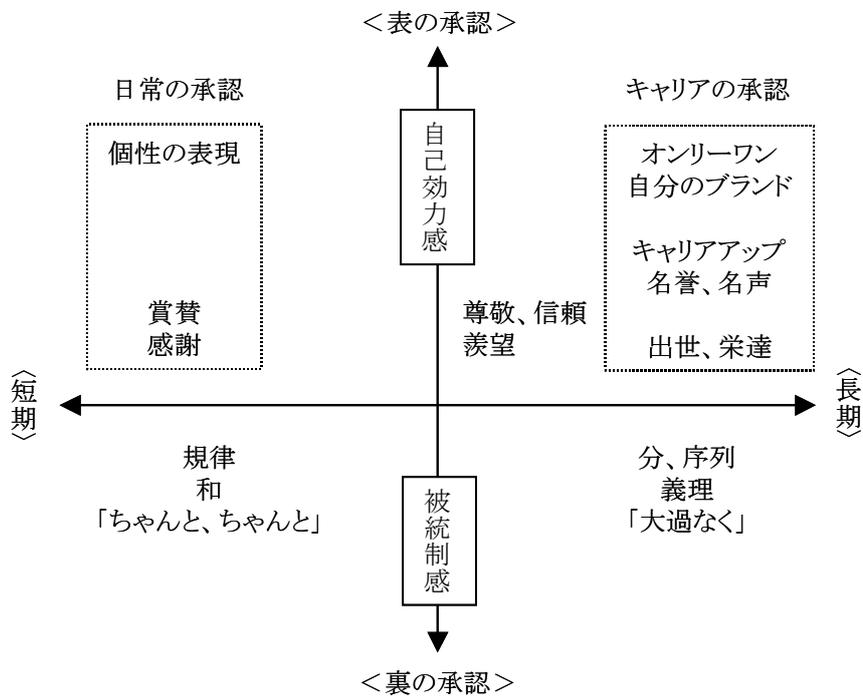
入社した当初は、自分の仕事をやるので精一杯だった。覚えなくちゃいけないこともたくさんあるじゃないですか。経験による心の余裕が出てきてから、背景を知る心の準備ができるようになった。研究の背景やビジョンを理解できるようになるにつれ、研究活動を通じた社会への貢献を重要視するようになった。(B7氏)

この主張は、「研究活動を通じて、消費者・顧客に価値を提供すること」を重要視する割合と勤続年数に相関があるという結果と関連性があると考えられる。研究開発者としてのキャリア初期は、研究開発者として必要な知識の習得におわれることになるが、知識の習得および経験をつむことによって、心に余裕が生まれ、文化や理念を感じる準備ができていく。Leonard & Swap(2005)は、人が新しい知識を吸収するためには、脳内にしかるべきレセプター(受容体)がなくてはならない。つまり、新しい経験を受け入れる心理状態にあり、あらかじめ十分な精神的土台をもっている必要があり、その土台がないと新しい情報はただの情報にとどまり、知識に転換しないと述べている。

## 第2節 認められたいという思い 承認欲求の観点から

第5章第2節において、モチベーションが上昇傾向の研究開発者は、有能感が高いことがわかった。つまり、研究開発者のモチベーションを上昇傾向にするためには、研究開発者の有能感を高めるマネジメントが有効である。

太田(2007b)は、承認を、優れた能力や業績をたたえろとか、個性を尊重するといった表の承認と、規律や序列を守ることを重視し、奥ゆかしさや陰徳を尊ぶ裏の承認に分類し、表の承認は、自己効力感を高めるとしている。長期短期とは、承認を時間軸で分類したもので、日常生活における賞賛や感謝などは、短期的なやりとりの中で交わされるものである。一方、出世、キャリアアップや信頼などは長期にわたる能力の発揮や実績の積み重ねによって手に入るものである。

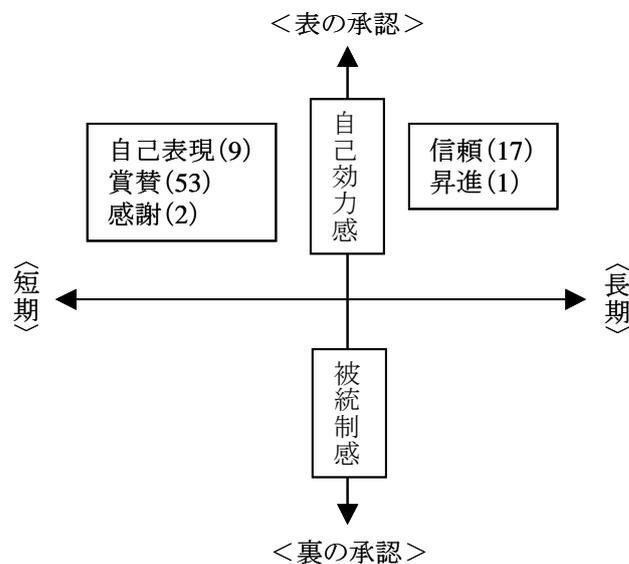


図表 6-2 承認の分類 (出典:太田(2007b)、35 頁の図を引用)

研究開発者にとっての承認とは、どのようなものであるか。商品開発系の研究開発者である B1 氏は、研究開発者にとっての承認は、言葉だけでなく様々な形での承認が、様々な研究ステージにおいてであると語っている。

言葉だけでなく、様々な形での評価があると思います。自分のアイデア(仮説)を提案し、その仮説が面白いと評価されたときや、その技術が、製品に応用されたとき、その製品が市場で、消費者に認められ、評価されたときなど。(B1 氏)

質問票調査で自由記述方式での記入した 175 名の研究開発者のうち、70 名の研究開発者が、モチベーションを高めることきっかけとなった出来事として、承認に関する記述を行っている。この記述内容の分析より、5 つのコードが抽出された。抽出されたコードは、自己表現(9 件)、賞賛(53 件)、感謝(2 件)、信頼(17 件)、昇進(1 件)であった。件数の合計が回答者数の 70 を超えるのは、複数の承認を記述したケースがあったためである。この記述内容を、太田の表裏、時間軸の 2 軸で分類すると、図表 6-3 になる。



図表 6-3 研究開発者のモチベーションを高めるきっかけとなった承認の分類

研究開発者のモチベーションを上げるきっかけとなった承認は、全て表の承認であり、有能感（太田らの表現では自己効力感であるが、本論文では同義として扱う）に結びつく承認であった。裏の承認がなかったのは、研究開発の仕事が何かを創造する仕事であり、マイナスでないことを評価する裏の承認が必要とされる場面が少ないことが原因であると考えられる。時間軸で分類すると、短期的な承認を記述した研究開発者が多かった。短期的な承認では、「自分のアイデアを取り入れてくれた」といった自己表現や、「自分が担当した商品の消費者からの高評価」、「自分の研究を他者が評価してくれた」といった賞賛にあたる記述が目立った。研究によって創造された価値を認めて欲しいという研究者の強い欲求が現れている。長期的な承認は、「重要なテーマを任された」、「単独もしくはリーダーとして海外出張を命じられた」といった信頼に関するケースが多かった。これまでのキャリアで創造した価値の積み重ねによって生まれる信頼感を重要視していることがわかる。また、商品開発系の研究開発者である B3 氏は、共に働いている研究開発者から潜在的な能力を認められるとき、評価されていると感じると語っている。

尊敬できるベテランの研究開発者の方から、「B3 は、能力もやる気もあるのにやりたいことができていないようでもったいない」と話しているのを耳にした。努力を褒められるよりも、潜在的な能力を認められることの方が評価されていると感じる。(B3 氏)

研究開発の仕事は、研究テーマによっては、能力があっても結果に結びつかないことがある。その人の、潜在的な能力を把握し、認めることも研究開発者にとっては重要な要素である。太田

の研究でこのカテゴリーに属するキャリアアップや出世といった出来事を記述した人は 1 件であり、研究開発者は、ポジションで厚遇されることより、周囲との信頼関係が構築されている環境で研究をすることの方がモチベーションを高めることを示した結果といえる。

研究開発者は、信頼関係がベースとなり、仕事をまかされ、またその研究成果に対して、正当な評価を得たとき、有能感が高まり、モチベーションが高まることがわかった。

### 第 3 節 共に働く人への想い 親密欲求の観点から

この節では、研究開発者の共に働く人への想いについて分析を行う。自由記述方式でモチベーションを高めるきっかけとなった出来事を尋ねたところ、32 名の研究開発者が共に働く人への想いを記述した。記述内容は、共に働く人との関係性から横の相互作用関係と縦の相互作用関係で分類することが出来た。横の相互作用関係とは、共感できる仲間と一体感を持って、お互いを刺激し合いながら研究を進めたいという想いである。縦の相互作用関係は、部下・後輩を育てようとする上司・先輩の想いと、それに応えたいという部下の想いである。

#### 第 1 項 横の相互作用関係

研究開発者は、共に働く人から心理的的刺激を受け、その刺激をもとに、モチベーションを高めている。

*どんな業務であっても、やる気を持った人達と何とかして前に進めるんだという気概をもって協力して進めていける業務。そこには、責任感、連帯感、やる気が明確に存在した。(基盤技術系研究開発者、勤続年数 4-6 年、男性)*

*事業部、開発、研究が一丸となり、商品開発のストーリーから発売まで苦しかったが、消費者の立場、役に立つことを常に考えるこの人たちがいる限り、頑張ろうと思ったことを思い出します。(商品開発系研究開発者、勤続年数 15 年以上、女性)*

花王では、研究開発者が、相互作用関係によって心理的的刺激を受けやすいような場作りがされている。花王の研究所では、研究開発者間のコミュニケーションを促進させるために、フロアに壁がない大部屋方式を採用している。更に、花王では「まじめな雑談」という言葉が社内によく使われる。実験の合間や、仕事の空き時間に自由闊達に議論する風土が根付いており、周囲の研究開発者から心理的な刺激を受けやすい環境が整っている。伊丹(2000)は、場は情動的相互作用の容れものであって、容れものがあってはじめて、人々の間の情報の交換の中から、人々の共通理解と心理的共振が生まれるとしており、更に伊丹(2005)は、非人々の間のヨコの情動的相互作用と心理的相互作用が自然にかつ密度濃く起こる結果、自己組織的に共通理解や情報蓄積、そして心理的エネルギーが生まれてくると横の相互作用関係の重要性を指摘している。花王の商品開発系研究開発者である B5 氏も、協働している研究開発者に、共感し、その人たちへの貢献意

欲がモチベーションの源泉であると語っている。

*私のやる気の源泉はずばり、一緒に仕事をしている人たちに対する共感と貢献意欲、所属するコミュニティへの誇りです。自分の所属する集団、チームは最強であって欲しい。全ての努力はそのために投入されるのです。(B5 氏)*

## 第2項 縦の相互作用関係

第1項では、横の相互作用に着目したが、第2項では、上司(先輩)・部下(後輩)の縦の関係に着目して分析する。第1項で紹介したB5氏は、部下をもつ身となった現在では、部下の自発的な試みを妨げないためには、自分が部下に何をしてあげられるかを考えている。

*さぼりたい人なんているわけがない。例えば、本質的に、自発的にやりたいはずなのに、命令されるとやる気がなくなる。このようなことをなくしたい。なくすためには、私があなたのために何をしてあげられるだろうか、ということをもいつも考えていますね。(B5 氏)*

自発的に行動している時、多くの研究開発者にとって、他者から強く命令されて行った研究よりも、心理的エネルギーが高まると考えられる。第4章での統計分析結果からも自己決定感が高い研究開発者は、モチベーションも高いことがわかっている。

また、B6氏は、部下(後輩)の研究開発者が、自分がこれまでに経験した達成感を感じてもらうための取り組みを行うことが、自身のモチベーションになっていると語っている。

*後輩の研究開発者が(自身と)同じように達成感を感じてもらいたい、そのための取り組みを推進していきたいというのが、自身のモチベーションとなっています。皆のモチベーションを上げてもらうために、まじめな雑談ができる場の提供を出来るだけやっとうと。メンバー一人一人に考えさせる機会は作りたい。自分で自発的に動くのと、言われて動くのは違うだろうし、自発的に動いたと思ってもらうことが大事だと思う。(B6 氏)*

B6氏は、部下の研究開発者たちが、自発的に動ける場のマネジメントに力を入れている。伊丹(2005)は、場のマネジャーの役割を図表6-4のように4つの顔として述べている。1つ目の設計者としての役割は、人々の間を目に見えない形でつないでいる空間を何で満たすかを考える役割であり、情報の流れと感情の流れの両方を起こし、その結果として情動的共振と心理的共振を生み出すことを考える必要がある。2つ目の哲学者としての役割は、伝えるべき大義は、場の大義であって、メンバーがその活動に参加する十分な意欲をもつために意味を与える必要がある。3つ目の役割は、最後の声を発するプロセス調整者としての役割である。ここで重要なことは「最後」の声であることである。場での相互作用のプロセスが煮詰まる前に、決定的な発言をしてしまえば、そ

れが結論を誘導してしまい、自律的な場の良さが失われ、自律性がもたらすエネルギーが出ない。4 つ目は、10%の独裁決定者としての役割である。場のプロセスは、自律的なプロセスであるため、場の中で決められるべきことの90%は、場の人々たちの相互作用の結果として生まれてくるものに基づいて決めればよいが、全体を見渡しているマネジャーが、全体に関することは独断で決めなければならない。B6氏は、Xプロジェクト(仮名)を場として設計し、メンバーの自律的な参加を促すために環境問題に貢献するという大義を掲げ、メンバーの相互作用によって創発された研究テーマを選択し、具現化しようとしており、伊丹が定義する場のマネジャーの顔を持っている。

場のマネジメント役	マネジャーの役割	場のマネジャーの顔
場の生成役	設計者	ヒトの間の「空間」の設計者
	哲学者	大義を伝える哲学者
場のかじ取り役	調整者	最後の声を発する プロセス調整者
	決定者	10%の独裁決定者

図表 6-4 場の中のマネジャーの4つの顔<sup>14</sup>

このように部下(後輩)を育てようとする上司・先輩の想いが、部下(後輩)に伝わったとき、部下のモチベーションを高めることができる。研究開発者のモチベーションを高めるために、部下の自律性を高め、成長を促進するような場のマネジメントを行うことが有効であると考えられる。

*自分の発想のオリジナリティを認めてもらった上で、社内外の他部門、他分野の人との共同プロジェクトに参加させてもらえたとき。いろいろな分野の技術や考え方に触れることができ、自らもとても成長できたし、研究やプロジェクトも大きく幅が広がったと思う。(商品開発系研究開発者、勤続年数15年以上、女性)*

*私を育てようとしてくれていると感じられる上司の下でこれまで働くことができたため、その分、仕事で貢献しようという意気込みが出てきた。(商品開発系研究開発者、勤続年数4-6年、男性)*

#### 第4節 結言

第6章では、研究開発者のモチベーションを上昇させるためのマネジメントとして、モノづくりを大切にす企業文化・風土や理念を継承していくこと、研究開発者が創造した価値を、承認という形で報いること、研究開発者の成長を促進ための場をつくることの重要性を示した。

<sup>14</sup> 図表 6-4 は、伊丹(2005)371頁を筆者が加工したものである。

企業文化・風土の伝承では、文化・風土が効果的に伝わっていくためには、組織内の縦の伝承だけでなく、組織間の横の伝承も必要であり、花王では技術を深めることによって、技術の広がりができ、それによって技術がつながり、技術の繋がりによって組織が繋がっていくシステムができている。また、文化・風土伝承におけるリーダーの役割として、日々の業務の忙しさの中で埋没しがちな文化・風土を基にした考え方をリマインドさせる役割を示した。また、フォロワーが、文化・風土を受け継ぐためには、受け入れる心理的準備が必要で、そのためには、日々の業務の積み重ねによって生じる心の余裕が必要であることを示した。

研究開発者は、自身が創造した価値に対する承認を求める心が強く、効果的に承認を与えることが必要である。研究開発者が、モチベーションを高める承認は、太田(2007b)による軸でわけると表の承認であって、短期的な表の承認である「自己表現」や「賞賛」、長期的な表の承認である「信頼」であることを示した。

研究開発者は、共に働く人から心理的刺激を受け、その刺激をもとに、モチベーションを高めていることがわかった。心理的刺激は、同僚に共感し、共に刺激しあいながら研究を進めたいという横の相互作用と、部下(後輩)を育てようとする上司(先輩)の想いとそれにこたえようとする後輩の想いが作用する縦の相互作用がある。研究開発者のモチベーションを高めるためには、人と人を結びつける場をマネジメントすることが重要であることを示した。

## 第7章 結論

### 第1節 研究課題に対する結論

研究課題に対して、本論文で明らかになったことは、以下の通りである。

#### 第1項 研究開発者のモチベーションの高低を規定する要因

達成圧力を除く6つのモチベータ(有意義感、成長感、自己決定感、ビジョン・目標の明確さ、チャレンジ志向、チームワーク)は、研究開発者のモチベーションに影響を与えることがわかった。また、外発的モチベータが、内発的モチベータに与える影響は、有意義感に対しては、ビジョン・目標の明確さとチャレンジ志向が、成長感に対しては、ビジョン・目標の明確さとチャレンジ志向が、自己決定感に対しては、チャレンジ志向が影響を与えていることが明白にわかった。また、達成圧力は、自己決定感にマイナスの影響を与えることもわかった。

研究開発者は、有意義なビジョンの下、主体的に目標に挑戦させてくれる環境が整うとモチベーションが高まることがわかる。

#### 第2項 研究開発者のモチベーション上昇傾向を規定する要因

研究活動を通して社会に貢献することを重要視する文化・風土が根付いている環境の中で、研究開発者として経験を積むことによって、研究開発者としての価値観が、組織の価値観に近づいていることが示唆された。また、研究開発者は、研究によって創造した価値を承認して欲しいという欲求が強いと考えられ、研究開発者のモチベーションを上昇傾向にするためには、承認を効果的にマネジメントに組み込む必要がある。

また、有能感の高まりが、モチベーションを上昇傾向にしていることがわかった。研究活動を通して、研究開発者の有能感を高めるマネジメントの必要性が示唆された。

#### 第3項 研究開発者のモチベーションを高めるマネジメント

研究開発者のモチベーションを上昇させるためのマネジメントとして、モノづくりを大切にする企業文化・風土や理念を継承していくこと、研究開発者が創造した価値を、承認という形で報いること、研究開発者が、心理的刺激を受けるための場をつくることの重要性を示した。

文化・風土を受け継いでいくためには、組織内の縦の関係による伝承に、組織間の横の伝承を組み合わせると、より効果的に伝承が行われることを示した。

研究開発者への承認は、有能感を高める承認が必要であることを示した。

研究開発者は、共に働く人から心理的刺激を受け、その刺激をもとに、モチベーションを高めていることがわかり、研究開発者のモチベーションを高めるためには、人と人を結びつける場をマネジメントすることが重要であることを示した。

## 第2節 インプリケーションと今後の課題

本節では、インプリケーションと今後の課題について述べる。

### 第1項 理論的インプリケーション

本論文の理論的インプリケーションとしてモチベーションの測定方法が挙げられる。モチベーションが高かった時と、低かった時の事柄を同じ項目で質問し、比較することによってモチベーションを規定する要因を明らかにしたことは、筆者の知る範囲では、これまでの質問票調査を使った研究ではみられない。また、ある出発点(本論文では組織に所属した開始時点)と比較して、モチベーションが上がった人と下がった人を比較する方法も他では見られない。

また過去の研究開発者に対するモチベーション研究において、モチベーションを高める要因を調査する研究はあったが、その要因をどのようにマネジメントするかまで踏み込んだ研究は少なく、本論文における理論面の貢献といえる。

### 第2項 実践的インプリケーション

本論文の実践的インプリケーションは、次の3点があげられる。

1 つ目は、研究開発者に対する示唆である。本論文で、研究開発者のモチベーションを規定する要因を明らかにした。本論文の調査結果と、自身の過去のモチベーションに関する経験を照らし合わせることで、モチベーションのアップダウンを自己調整できる持論を確立できると考えている。

2 つ目は、研究リーダーに対する示唆である。リーダーは、自身のモチベーションの調整だけでなく、部下のモチベーションの調整に貢献する役目もある。そのため、自身のみに通じる狭いモチベーションの持論ではなく、より多くの人にも通じるような広いモチベーションの持論を持つ必要がある。本論文の調査結果は、これまで築きあげてきた持論と組み合わせることで、より広範囲な持論に改定することに貢献できると考えている。

3 つ目は、研究組織を有する企業に対する示唆である。本論文の調査結果より、研究開発者のモチベーションを規定する要因を示すことができた。モノづくりを中心におく企業文化が、研究開発者のモチベーションを上げることに貢献していることがわかったことは、企業の研究開発戦略を決定する上で有用なことであると考えている。

### 第3項 今後の課題

本論文は、研究開発者のモチベーションを規定する要因を明らかにし、その要因をどのようにマネジメントすれば、研究開発者がイキイキと研究活動に打ち込めるのかを明らかにすることであった。今後、研究開発者のモチベーションに関する研究を更に発展させるための課題を指摘する。

本論文の課題は、調査の花王1社に限定したことによって、研究結果から導き出された概念を

一般化できないことが考えられることである。本論文の仕上げの段階で、グループフィードバックとして、筆者の同期の研究開発者4名に、分析結果を示し、様々な意見を求めた。その中でも、モノづくりを大切にする文化が根付いている花王独自に成り立つことなのか、同じような文化が根付いている企業なら同じ結果が出るのか、モノづくりの文化が根付いていない企業であれば、全く違う結果になるのかという議論になった。本論文では、この議論の答えを導くことはできず、調査の蓄積が必要である。

## 参考文献

- Atkinson, J. W., and D. Birsh (1978), 2nd ed., *Introduction to Motivation*, New York: D. Van Nostrand.
- Deci, E. L. (1975), *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳 『内発的動機づけ—実験社会心理学的アプローチ』 誠信書房, 1980)
- Deci, E. L., and R. Flaste (1995), *Why We Do What We Do: Understanding Self-motivation*, New York: Penguin Books. (桜井茂男監訳 『人を伸ばすカー内発と外発のすすめ』 新曜社, 1999)
- 藤田英樹 (2000), 「誇り動機づけ理論」『組織科学』 第 33 巻第 4 号, 55-75 頁
- Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland : World. (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, 1968)
- 伊丹敬之 (2000), 「場のマネジメント:概説」伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編著『場のダイナミズムと企業』 東洋経済新報社, 13-44 頁
- 伊丹敬之 (2005), 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三 (1993), 『リストラクチャリングと組織文化』 白桃書房
- 金井壽宏 (1983), 「研究開発部門における有効な組織風土とリーダーシップ:一般的傾向の分析と理論的説明枠組」『神戸大学経営学部研究年報』 第 29 巻, 103-212 頁
- 金井壽宏 (1991), 『変革型ミドルの探求 —戦略・革新指向の管理者行動』 白桃書房
- 金井壽宏 (2002), 『仕事で「一皮むける」 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』 光文社
- 金井壽宏 (2005), 『リーダーシップ入門』 日本経済新聞出版社
- 金井壽宏 (2006), 『働くみんなのモチベーション論』 NTT 出版
- 金井壽宏 (2008a), 『やる気! 攻略本』 ミシマ社
- 金井壽宏 (2008b), 「Motivation やる気を考える 学習性無力感—実はポジティブ心理学の源泉」『ビジネスインパクト』 第 17 巻, (非売品)
- 花王株式会社 (2003), 『絶えざる革新 明日に受けつぐ花王の精神』 社内図書
- 川上智子 (2005), 『顧客志向の新製品開発:マーケティングと技術のインターフェイス』有斐閣
- Leonard, D., and W. Swap (2005), *Deep Smarts*, Boston, Harvard Business School Press. (池村千秋訳, 『「経験知」を伝える技術 ディープスマートの本質』 ランダムハウス講談社, 2005)
- Litwin, G. H., and R. A. Stringer (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (占部都美監訳, 井尻昭夫訳 『経営風土』 白桃書房, 1974)
- Locke, E. A., and G. P. Latham (1984), *Goal Setting: A Motivational Technique That Works! Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.* (松井賚夫・角山剛訳 『目標が人を動かす—効果的な動機づけの技法』 ダイヤモンド社, 1984)

- Maslow, A.H. (1998), *MASLOW ON MANAGEMENT*, New York, Wiley. (金井壽宏監訳、大川修二訳、『完全なる経営』日本経済新聞社, 2001)
- McAdams, D. P. (1988), *Power, Intimacy, and the Life Story: Personological Inquiries into Identity*, New York: The Guilford Press.
- McClelland, D. C. (1987), *Human Motivation*, UK: Cambridge University Press. (梅津祐良・園部明史・横山哲夫訳、『モチベーション 「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際』生産性出版, 2005)
- 守島基博 (2002), 「研究者の業績と企業の人的資源管理」石田英夫編著『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会, 29-48 頁
- 西田耕三 (1977), 『何が仕事意欲をきめるか』白桃書房
- Nonaka, I., and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1986)
- 太田肇 (2000), 『「個力」を活かせる組織』日本経済新聞社
- 太田肇 (2007a), 『お金より名誉のモチベーション論 <承認欲求>を刺激して人を動かす』東洋経済新報社
- 太田肇 (2007b), 『承認欲求 「認められたい」をどう活かすか?』東洋経済新報社
- Quinn, J. B., P. Anderson, and S. Finkelstein (1996), *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*, *Harvard Business Review*, March-April, pp.71-80.
- 榊原清則 (1997), 『日本企業の研究開発マネジメントー“組織内同形化”とその超克ー』千倉書房
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, California, Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989)
- Schein, E. H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide*, California, Jossey-Bass. (金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房, 2004)
- 関本昌秀・花田光世 (1985), 「11 社 4539 名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第 10 巻, 84-96 頁
- 鈴木竜太 (2002), 『組織と個人ーキャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley. (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳『仕事とモチベーション』千倉書房 1964)

## **Appendix 1 調査対象企業の企業理念(花王ウェイ)**

ワーキングペーパーでは割愛

## **Appendix 2 質問票(趣意書)**

ワーキングペーパーでは割愛。

## **Appendix 3 質問票(本文)**

ワーキングペーパーでは割愛。

## Appendix 4 花王株式会社 前会長後藤卓也氏とのインタビュー記録抜粋

インタビュー日時:2008年7月12日

インタビュー場所:花王株式会社 茅場事業所

(モチベーションの持論について)

どんどん自分を悪い方向に持っていくというのはその人にとって決して得なことではないと思うんですよね。その時、その時を一生懸命仕事をする、一生懸命仕事をしたことに、満足感を得ること、これが一番大事だと私は思うんです。一生懸命になれないのを、人のせいにしてしまう、組織のせいにしてしまう、仮に移ったとしてもまた同じようなことを繰り返すじゃないかなと思う。もちろん悩むことはありますよ、悩むことはあるけどそこで落ち込んでいても仕方がない。なんとかやるよなという楽観的なことも思いながら仕事をしていくことが一番役に立つと思いますね。

人間はつきとか運も大事ですよ、私たちは高度成長と時をともにし、花王の成長とともに生きてきた、忙しかったけど幸せで、充実していた。それなりの仕事も任された。しかし、これから花王はグローバルでどう成長するかは別として、次から次へと新しい工場を作るわけでもないし、急激に伸びることもない。こんな原料高な状況でもある。しかし、それを嘆いても仕方がない、この時代に生かされているわけだから、花王だけに原材料高がきているわけじゃない。時代を甘受するしかない、その中で何が出来るんですか、何を以て貢献するんですかということを考えてはならない。私はよく運が良いと言われるが、私自身もそう思う。天の利、地の利、人の和にすごく恵まれたと思いますよ。だけどこれからの人だって、自分がそう思えるようになるためには、自分が努力しないでしょうがないんですよ。皆そこに生きてるんだから、あなただけがこの時代に生きているわけじゃないんだから、全部同じ条件の中で生きてるんだから。あとは人の和をどうするかだね。創業者の言葉を講演会でよく使うんだけどね、長瀬富郎さんの「人は幸運ならざれば非常の立身は至難と知るべし、運はすなわち天祐なり、天祐は常に道を正して待つべし」、自分が満足できるようにするためには、運も必要ですよ、運は天の助けですよ、天の助けは正しいことをやることによって助けられるんですよ。あの言葉は、ほんとうに良い言葉で、今の時代にも通じることだと思いますね。

(受け継がれてきた文化・風土の重要性について)

我々花王という会社が、世間から褒められるような会社でいられる。あるいは、私みたいな人間が、社長として会長としてそれなりにまっとうできる。これは創業以来つちかわれてきた、風土・文化、これらが守ってるなと思うんですね。例えば経営トップが危機意識を持って声高に叫んだって、すぐに皆が持つわけじゃないですよ。あるいは何か困ったことがあればエンジニアが一斉に集まって解決する。自分の仕事を投げ打ってでも手伝いに行く。「あんなのあいつらの責任でやってるんで、あいつらにやらせれば良いんでしょ」という風土の中では、絶対に個の力を結集して総合力になんかできないですよ。それは、歴史的に OJT を通して伝わってきたことなんですよ。自分の

仕事を投げ打ってでも手伝いに行く、この前のヘルシアに農薬が混入された事件のときでも、土日にも関わらず関係者が一斉に集まって、ものすごく精力的に仕事をする。あのような風土は、壁が高かったらできないですよ、そういう文化・風土というものを文章化して表現するとしたら、花王ウェイに。あれだって、一つ一つの言葉を吟味して、3年かかっている。でもあれは当たり前のことなんです、あそこをベースとして、日頃OJTによって伝わってきた文化・風土、これに守られてますね、花王は。

(『絶えざる革新』の出版、花王ウェイ作成、花王ミュージアム建設などの取り組みについて)

(『絶えざる革新』の出版は)昭和の20年代の終わりごろ、花王は潰れそうになってるんですよ。それを乗り越えて、1980年代が花王のばら色の80年代って言われてるんだけど、アタックも売れたし、バブも売れたし、色々な新製品がのびていった。TCR活動なんか軌道に乗って。世間からエクセレントカンパニーと言われるようになった。もちろん現役も頑張ってくるが、先輩たちが作り上げてきたもの。先輩の実績をわかりやく社員に伝えていけないかって真面目な雑談の中から出てきた。最初は中興の祖である丸田さんを中心に書こうかってなったんだけど、丸田さん一人がやってきたわけじゃないので、色々な立場の人が色々な場面で本気になって頑張ってきたんだからということでプロジェクトチームを組んでやりました。新しく入ってきた社員にも、花王の考え方を伝えるには良い本になったのかなって思いますね。

調査を進める中で、色々な資料が集まってきたんで、ミュージアムにしようという話になった。花王の生き様を、これからの花王の人たちに伝えていく。本は非売品だが、ミュージアムは色々な人たちに見てもらって、清浄の文化や歴史を語る責任が花王にはあるんですよ、歴史と共に花王は歩んできたんですよということを世間の皆様にもわかって頂く。そこで、今、花王はこんな活動をしているんですよ、なんで花王がこのようなポジションでいられるのかを理解して頂く。

(企業理念を伝えていくトップの役割について)

花王では、TCRが1日の仕事に組み込まれているけど、TCRを勉強しにきた会社、多いんですよ。トヨタのカンバン方式なんでもっと多いと思いますよ。だけど、勉強に行ったら全部が全部、うまくいったんですか。多分、ほんの僅かですよ。それは、成功するにはそういう風土の中にいないといけない。危機意識を持ちなさいって言って、叫んで皆が危機意識を持ってくれたらこんな楽なことはない。私が言い続けているのは、元々持っているものをリマインドさせる役目です。持ってないのに言っても仕方ないんですよ。絶えざる革新、一心不乱、ミュージアムだって、普段仕事に追いまくられて、そんなに意識ないんだけど、やっぱりこういう仕事をしなくてはいけないんだな、やっぱりこういう原点に立ち返ってものを考えていかななくてはいけないんだなというリマインドさせれば良いんだなという気持ちですね。1年に1度でも、半年に1度でもリマインドしてくれたらありがたいな。それで日々一生懸命やってくれたら大丈夫だなと思います。

(企業の理念を伝えるために気をつけたこと)

事業部門長会議で話し、『ファミリー(社内誌)』に載せてやってきたけども、それだけじゃ伝わらないなってことで、あっちへ行き、こっちへ行き、懇談会をして、花王って会社のものの考え方、あるいは私自身のもの考え方を伝える努力はしてきたつもりです。懇談会やるきっかけとなったのは、Find(花王社内で実施されている社員の意識調査)のフリーコメントを読んでいると、我々の考え方を理解してくれていない、誤解しているのか、やはり人づてに伝わっていくというのはなかなか伝わらないということで、できるだけ直接対話するようにした。

花王ウェイの前に、花王の基本理念っていうものがあって、これは事業場長会議のごとに、せめてこの日だけで良いんでこれを引き出しの中から出してきてくださいねって、言い続けました。こういうのは言い続けないと駄目なんです。花王ウェイが出ました、配りました、で終わったら机の引き出しの中で、転勤かなんかで片付けるときまで出ないわね。壁にはってあるだけでも駄目だし、ここに貼ってある絵と一緒にいつも張ってあったら関心持たなくなる。

(よきモノづくりを体感した出来事について)

昔の洗剤は大きくて、4.1kg あった。買い物籠が一杯になる上に重たいから他の買い物ができない。それじゃいけないってことで、1/2 の中型サイズの洗剤を出したんですが、見事に失敗して2年後に撤退しました。1/2 ぐらいの大きさでは中途半端だったんです。その時、お客さんは 4.1kg で満足してくれてるんで良いんじゃないかって時に、当時の経営者が、そんなばかなことあるかって、もう1回やりなおしました。10年かかりましたよ。1/4 と小さくしたことと、スプーン1杯で使用できることと、性能を上げたこと、中型サイズの洗剤の失敗を全部クリアしてる訳ですよ。だから他の会社もついてこれなかった訳です、2、3年。あれはまさによきモノづくりの執念ですね。

(技術を深めることの重要性について)

花王は技術が大事です。花王は技術で生きてきたんです。花王は技術を疎かにするようだと、花王らしさが失われていきますよ。コアの技術をとにかく深掘りしましょう、深掘りすることによって新しいことがわかってくる。新しいことを横展開していく。例えばトナー・トナーバインダーも長い歴史の中で生まれてきている。ポリエステルという技術を、深掘りすることによって、トナー・トナーバインダーに活き、周辺の技術がインクジェット技術に活きた。同じ技術を色々なところに使うことによって、その技術に対する関心を持つ、経験を持つ人が多くなる。例えば、新聞古紙を回収してパルプモールドを作る。その技術が、鋳物をつくるときのパイプに使われ、その技術が、メグリズムに生きてきた。パルプの中に8割以上のカーボンを担当させるんです。今度はおむつの不織布に、消臭剤を担当させる技術に活かされる。パルプモールドをやった人、鋳物の仕事をした人、メグリズムをやった人、メリーズをやった人が、技術の一部を使うことによって、技術が広がり、つながりもできてくるんですよ。だから大事にしましょうねって話をしたんです。

(花王の経営に関して)

アタックの時に、経営のすごさを垣間見た。経営会議の末席で傍聴してたときに、みんな心配していたアタックをやることに、前に失敗していたから、また失敗したらえらいことになるぞって。失敗しないためには、まず和歌山で製造して、先行発売して、様子を見て、川崎、酒田でも生産するという計画を丸田さんに出したら、丸田さんが一喝したんです。「お前らそんなに自信がないのか、そんな自信のないもんなら全部やめろ。自信があるんだったら一斉にやれ、様子を見てなんかあまっちゃろいことやんな」って。それで、和歌山、川崎、酒田で一斉に造りはじめた。ものすごい決断だった。その後、丸田さんと車と一緒に乗る機会があったんだけど、どうしてあのような決断ができたんですかと聞いたら、「それは勘だよ」って一言だった。それにも恐れ入った。それと当時、栃木でロリエの生産ラインがいくつ必要かって話があったんだけど、丸田さんが25ライン必要だって仰ったんだけど、「それも勘だよ」って。勘って一言で言ってるけど、色んなところから色んな情報を集めて、マーケッターや調査担当者よりも、一層に確信を持って、決断してると思うんですね。私は経営ってそんなもんだと思う。全部が全部積み重なって、全員が賛成するようなものを、そうか皆が賛成するのならやろうかと、いうのなら私は経営じゃないと思うんですよ。それは神輿の上に乗っているのにすぎない。

(花王の研究開発者へのメッセージ)

私は、研究が大事ですよ、技術が大事ですよとずっと訴え続けてきた。あなたがたの双肩にかかっているんですよ。自分たちが、それだけ期待されているんだということを意識持つかですよ。研究所は、あなたがたが花王を支えているんですよ、技術が大事なんですよ。 (終了)

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関 Y 社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S 社における VCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業の VCP 分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株) 森精機製作所における VCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	企業における現金保有の決定要因	10/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みずず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007

2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 －Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案－	9/2007
2007・17	米田 龍	サプライヤーからみた企業間関係のあり方 ～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～	10/2007
2007・18	山田 哲也	経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考 察 ー日本エレクトロニクスメーカーの事例を基にー	10/2007
2007・19	藤原 佳紀	供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 ー原子力ビジネスにおいてー	10/2007
2007・20	加曾利 一樹	通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに～	11/2007
2007・21	久保 貴裕	高付加価値家電のデザイン性のマネジメント	12/2007
2007・22	川野 達也	「自分らしい消費」を促進するアパレル通販 ーインターネット・メディアとの連動ー	11/2007
2007・23	東口 晃子	1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における マーケティング競争の構造	12/2007
2007・24	茂木 稔	デバイスマーケットのデファクト・スタンダード展開 ～後発参入でオープン戦略をとったSDメモリーカード～	12/2007
2007・25	芦田 渉	地域の吸引力～企業誘致の成功要因～	12/2007
2007・26	滝沢 治	製薬企業の新興市場戦略『中国医薬品市場における「シームレ ス・バリュー・チェーン」の導入』	12/2007
2007・28	南部 亮志	eコマースにおけるパーソナライゼーション ～個々の顧客への最適提案を導く仕組みと顧客情報～	12/2007
2007・29	坪井 淳	ホワイトカラー中途採用者の効果的なコア人材化の要件に關す るー考察	12/2007
2007・30	石川 眞司	アップルとサプライヤーとの企業間関係に関する考察	1/2008
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子	医薬品業界と電機業界におけるM&Aの短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008

杉 一也  
染谷 誓一  
劉 海晴

2008・3	堀上 明	ITプロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&Aにおける経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008

2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008
2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響ー素材 4 産業のマイクロデータ実証分析ー	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鈎 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008