

立教大学学術推進特別重点資金 (立教 S F R)
大学院学生研究
2015 年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院	経営学	研究科	経営学	専攻
研究代表者 (2016年3月現在のものを記入)	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	経営学研究科・経営学専攻・修了		徐 毅菁		印
指導教員	所属・職名		氏名		
	経営学部・教授		石川 淳		印
自然・人文・社会の別	自然	・	人文	・	<input checked="" type="checkbox"/> 社会
			個人・共同の別	<input checked="" type="checkbox"/> 個人	・ 共同 名
研究課題	組織的努力がモチベーションへの影響について				
研究組織 (研究代表者・共同研究者) ※2016年3月現在のものを記入	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	経営学研究科・経営学専攻・修了		徐 毅菁		
研究期間	2015 年度				
研究経費 (1円単位)	(支出金額) 186,828円 / (採択金額) 200,000円				

研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

一般企業のホワイトカラーの従業員が、ビジネス達成場面において、失敗を経験した後、自発的に失敗原因の帰属行動を行う。そして、失敗が要因帰属行動を経由し、その後のモチベーションの持続性に負の影響を及ぼす。本研究はその負の影響の緩和において、Weiner (1978) の帰属理論及び Sitkin (1992) の組織学習理論を理論的根拠とし、組織的努力のモデレーター効果に焦点を当てる。具体的に、異なるフィードバック・スタイル (失敗回避志向、失敗奨励志向) とフィードバックなしの3つの条件のもと個人の失敗後のモチベーションの変化をアンケート調査で測定し比較することによって、フィードバックの効果を検証し、アカデミックの観点から組織的努力の必要性及び効果を論じる。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[モチベーション] [フィードバック] [リーダーシップ]

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

先行研究で既に証明されたように、ビジネス達成場面において、個人の帰属行動はその人の個人属性に影響されている。他方、失敗原因の帰属の違いによって、その後のモチベーションの持続性に及ぼす影響は異なる (Seligman, 1975 ; Abramson et al, 1978 ; Bandura, 1977 ; Weiner, 1979 ; Wilson & Linville, 1982, 1985)。しかし、周知のように、個人属性は安易に変化する変数ではない。そのため、個人属性が帰属行動に影響を及ぼすメカニズムが解明されたとしても、実務での応用は困難だと言えよう。そこで、本研究は、教育心理学分野の先行研究の知見を援用した。教育心理学の分野では、「再帰属訓練」の効果は普遍的に認められている。すなわち、再帰属訓練などを通じて、人の自らの失敗に対する要因帰属をより合理的なパターンに変更させ、モチベーションの持続性の維持を成し遂げるのである (Dweck, 1975)。そして、教育場面における教師の説得や課題に関わる情報の操作 (例えば、同学年生徒の正解率など) 等によって、学生の原因帰属行動を誘導し、最終的に遂行成績の改善を図るものがよく見受けられる。以上のことから、ビジネス達成場面で従業員の失敗原因の帰属と持続性の関係においても、組織的努力のモデレーター効果が期待できよう。更に、ここで重要になってくるのが、失敗原因への帰属に対し、組織がそれに相応しい対処をすることである。

以下、まず組織的努力に対する定義を述べた上で、異なる帰属要因に対するフィードバックの効果を定量的に測定し、仮説検証の結果を述べる。

・組織的努力

ここで言う「組織的努力」とは、Sitkin (1992) の組織学習理論の中で述べられた知的な失敗 (intelligent failure) を促進するために組織が整えるべき様々な条件を、筆者が整理し、定義した概念である。Sitkin の提唱した「知的失敗」を促進する組織環境を作るための様々な要件を整理し、従業員の失敗後のモチベーションの維持という視点から組織によってなされるべき努力が、すなわち本研究の言う組織的努力である。具体的に、上司要因ならびに組織要因といった 2 つの下位次元が存在する。上司要因にはフィードバック・スタイルと上司のリーダーシップが含まれている。一方、組織要因には業績評価システムと組織文化が含まれている。

この中で、フィードバックはとりわけ従業員の失敗後のモチベーションの持続性を大きく左右すると考えられるため、4 つの下位次元のうち最も重要だと言えよう。したがって、本研究では、上司のフィードバック・スタイルに焦点を当て、定量的な手法を使い、失敗奨励志向及び失敗回避志向の 2 種類のフィードバックが従業員のモチベーションの持続性に与える影響の検証を試みた。

・2種類のフィードバック : error avoidance & error encouragement

抑制か推奨といったビジネス達成場面での失敗に対する二つの態度は、失敗回避志向 (error avoidance) と失敗奨励志向 (error encouragement) という 2 種類のフィードバック・スタイルを醸成した。

具体的には、失敗回避志向は失敗のマイナス効果に注目し、失敗が常にストレス、挫折感並びに学習的無力感に寄与すると考えられるため、失敗に対し否定的である (Skinner, 1953 ; Ivancic & Hesketh, 1995/1996 ; Nordstrom, Wendland & Williams, 1998)。その中でも、Skinner (1953) の、処罰によって失敗は抑制できるという観点が最も広く知られている。また、彼は失敗は個人の学習に全く寄与しないと主張する。この点に関しては、Bandura (1986) も同じ意見を述べる。Bandura が自らの社会的認知理論の中に、十分な情報提供なしで、個人の努力の殆どは無駄な苦勞に費やされると指摘した。したがって、失敗回避志向のフィードバックは、タスク遂行において詳細なガイダンスないしマニュアルを提供し、失敗を回避または抑制することを目的とする。

一方、失敗奨励志向は失敗に対し、よりポジティブな視点を持っている (Ivancic & Hesketh, 1995/1996 ; Sitkin, 1992, Keith & Frese, 2008)。Sitkin (1992) が提唱する組織学習理論では、失敗を学習過程の中の一環として位置づけ、個人が失敗することによって自分自身の知識やスキルで改善を要する点に気づくと主張する。したがって、失敗奨励志向的なフィードバックは、個人に対し「自由に」失敗できる環境の整備や様々なバックアップの提供を通じ、小さな失敗を促進することを目的とする。

・フィードバックの効果

失敗奨励志向および失敗回避志向の 2 種類のフィードバックのうち、どちらかがより効果的であるかについて、かなりの数の研究がなされてきたにもかかわらず、一致する結論に辿り着けていない。その原因の一つは、従来の研究が帰属行動を看過し、フィードバックの効果だけに注目していることだと考えられる。なぜなら、異なる要因に帰属した失敗に、同じフィードバックをしても、同様の効果があるとは考えにくいからである。そこで本研究は、4 つの帰属要因に応じたフィードバックがその後のモチベーションの持続性に正の影響を与えると仮定する。更に、実験群で

研究成果の概要 つづき

は失敗回避志向的なフィードバック並びに失敗奨励志向的なフィードバック両方を取り入れ、フィードバックなしの統制群と合わせて計3つの状況でのモチベーション持続性得点を測定し、比較を試みる。仮説は下記通りである。

仮説1 従業員が失敗を努力&スキル要因に帰属した場合、失敗回避志向と失敗奨励志向のフィードバックがなされると、フィードバックなしの場合よりも、モチベーションの持続性に対し、正の影響を及ぼす。

仮説2-1 従業員が失敗を性格要因に帰属した場合、失敗回避志向と失敗奨励志向のフィードバックがなされると、フィードバックなしの場合よりも、モチベーションの持続性に対し、正の影響を及ぼす。

仮説2-2 従業員が失敗を性格要因に帰属した場合、失敗回避志向のフィードバックがなされると、失敗奨励志向のフィードバックをされる場合よりも、モチベーションの持続性に対し、正の影響を及ぼす。

仮説3 従業員が失敗を組織的人的要因に帰属した場合、フィードバックの有無はその後のモチベーションの持続性に影響を及ぼさない。

仮説4 従業員が失敗を外的非人的要因に帰属した場合、フィードバックの有無はその後のモチベーションの持続性に影響を及ぼさない。

以上5つの仮説に対し、日中両国のホワイトカラー従業員を対象にアンケート調査を行い、収集されたデータで検証した。その結果、仮説1、3及び4は支持され、一方仮説2-1、2-2は否定された。総じて、この度の調査を通じ、違う失敗原因に帰属する場合、モチベーションの持続性に対し、フィードバックの効果が異なることが明らかになった。

まず、フィードバックの有効性については、仮説通り、努力&スキル帰属シチュエーションではフィードバックが有効であり、一方組織的人的要因帰属シチュエーション並びに外的非人的要因帰属シチュエーションではフィードバックが有効ではない。更に、非人的要因帰属シチュエーションではフィードバックが逆効果であることも確認された。しかし、予想ではフィードバックが有効だと予測される性格要因帰属シチュエーションでは、実際の検証ではその有効性についての仮説が否定された。

次に、2種類の方略帰属を誘導するフィードバック：失敗回避志向と失敗奨励志向の効果の比較について、まずフィードバック自体が効果的ではない外的要因帰属シチュエーションにおいては、やはり有意な差は見られなかった。他方内的要因帰属シチュエーションのいずれも、失敗回避志向のフィードバックより失敗奨励志向のほうが高い持続性水準を示した。それは、本研究の仮説2-2に反しているが、ソフトウェア・エンジニアを対象とする一連の先行研究の結論とは一致している (Dugan, 1989 ; Zakay, Ellis & Shevsky, 2004 ; Tolli&Schmidt, 2008 ; Gully, Payne, Koles, and Whiteman, 2002)。したがって、失敗奨励志向的なフィードバックが、特定の技術職従業員のみならず、一般的なホワイトカラー従業員に対しても、探索的な学習行動を促進する効果が期待できよう。

従来、実務において、フィードバックを与えればモチベーションや遂行業績が上がるという一般概念が存在する。しかし、今回の調査を通じ、その認識が誤りであることが判明した。場合によっては、不適切なフィードバックがモチベーションの低下に寄与する、つまり逆効果をもたらす可能性もしばしばある。したがって、企業としては、従業員に対する評価を行う際、決して形式だけのものに留まらず、従業員一人一人の個性やその場の状況を把握し、それに相応しく且つ適切なフィードバック並びに他の諸々のサポートの提供を心掛けなければならない。

・場面想定法の妥当性について

本研究は、場面想定法を用いた。場面想定法とは、あるシナリオで描写された社会的場面の中に自分がいると想定して、その場面での自分の認知、感情並びに行動などを推測する方法である。本研究の研究内容及び研究対象の性質を考えた上、本研究において、場面想定法が十分な妥当性があると考えられるからである。実際に、原因の帰属行動に関する先行研究では、実験室実験による失敗もしくは成功場面の体験と場面想定法を用いる研究の両者がほぼ同割合で見受けられる。また、その中では、早期の理論模索段階では実験室実験及びフィールド実験を採用する機会が殆どであるのに対し、近年の研究では場面想定法が主流となりつつある。更に、近年では、経営学の分野においても、Boivhuk, Bolander, Hall, Ahearne, Zahn&Nieves (2014) のリーダーシップが新人セールスマンの学習的無力感および売上志向 (sales-oriented) 行動の相互関係についての研究では、場面想定法を使用した。したがって、社会学や教育学ほど主流ではないが、経営学分野でも適用すると言えよう。

研究発表 (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

学会発表

人材育成学会第 13 回年次大会

(タイトル: 失敗後の帰属行動の規定要因について)