

CSR とワーク・モチベーションに関する研究

——組織内部者の自社の CSR 評価と ワーク・モチベーションの測定——

上 原 衛

1. はじめに

近年、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) を重視した企業経営が注目されている。企業を取り巻くステークホルダーが企業の信頼性・透明性・環境対策も視野に入れた CSR を重視した視点から企業経営のあり方を求め始めているのである。企業は CSR の達成が企業価値の向上に繋がると考え、CSR に取り組み始めている。また、最近では志と使命感を持って本業に取り組み、従業員を育て、有為の人材を社会に送り出すことが、企業の究極の社会貢献であるとも考えられており、本業を通じて社会貢献を行い CSR を果たそうとしている企業も増加している[1][2]。

著者の先行研究[3]では、従業員が働きがいを持って仕事に従事すればその企業の CSR を向上させることができ、また、CSR を果たしている企業の従業員は CSR に対する意識が高く、ワーク・モチベーションも高いという CSR とワーク・モチベーションの正のスパイラル関係について、そのベースとなるワーク・モチベーションの要因構造をハーズバーグ理論に基づいて捉え、この要因構造と自社の CSR 評価との関係性の解明を試みた。すなわち、ハーズバーグの動機づけ衛生理論に基づく、動機づけ要因 (M 因子) 追及者と衛生要因 (H 因子) 追及者の違いによって、CSR 評価における自社の積極的な施策や戦略である「攻め (Aggressive Criteria)」の評価と、自社の内部管理体制やリスク管理体制の「守り (Defensive Criteria)」の評価に差が現れるという「CSR 評価における MH-AD フレームワーク」を提示した。しかし、この先行研究では CSR とワーク・モチベーションとの正のスパイラル関係について、そのベースにあるワーク・モチベーションについての要因構造をハーズバーグの M 因子と H 因子に基づいて捉え、M 因子・H 因子追及者と自社の CSR 評価との関係性を捉えることができたが、ワーク・モチベーションそのものは測定していなかった。したがって、本研究では M 因子追及者と H 因子追及者のワーク・モチベーションを定量的に測定する方法を検討し、CSR とワーク・モチベーションのスパイラル関係を定量的に捉える方法を提示したうえで、実証分析を試みる。

まず、先行研究[3]で論じた基本的概念である、CSR とワーク・モチベーションの正のスパイラル関係の存在、ハーズバーグの動機づけ衛生理論、CSR の評価要素、組織内部者の CSR 評価における MH-AD フレームワークについて、以下の第 2 節から第 5 節において概説する。その上で、第 6 節で M 因子追及者と H 因子追及者の差異理論によるワーク・モチベーションの

測定方法を提示し、実証分析結果を第7節で述べる。

2. CSR とワーク・モチベーションの正のスパイラル関係の存在

近年、企業を取り巻く様々なステーク・ホルダーが、企業のCSRへの取り組みを重視し始めている。そのため、世界中の企業がCSR重視の経営を行おうと努力している。CSRの定義は未だ統一的な見解が得られていないが、ISOが国際的な社会的責任規格の作成を検討している。ISOの社会的責任に関する諮問グループの作業報告書では組織の社会的責任の仮の定義を「組織が人々、地域社会および社会に恩恵をもたらす形で経済、社会および環境問題に取り組むためのバランスのとれた方法」としており、本研究におけるCSRもこの定義を利用して議論を進めたい。

デービッド・ボーゲル[4]は、企業がCSRに対する関心を高める最も重要な原動力は、良き企業市民であることが儲けにも繋がるからであると論じている。また、同氏は「企業の社会的責任というのは、企業の成功にとって必要条件であると規定するよりも、企業戦略の一側面であると理解したほうが良い。(中略)CSRはこのような戦略と何ら変わるところがない。企業は直面するリスクやチャンスに応じて、その責任を様々なレベルで果たしてきたし、これからも果たそうとするだろう。様々なCSR戦略が一つに収斂しなければならないという理由がないのは、他の戦略に関して企業が一つに収斂することが期待できないのと同じである[5]。」という、競争優位に立ち企業価値を高めるための単なる企業戦略の一つとしてCSRを位置づけている。確かに、企業が社会的責任を果たすことが企業価値の上昇につながり、さらなるCSRへの取り組みへと発展するというCSRと企業価値の循環関係を、企業戦略の一つとして捉えることはできる。

しかし、企業経営の根本を考えてみると、利益の一部を社会貢献に使うということではなく、旧来の日本企業が追求してきた、本業を通じて社会貢献を行うことこそが企業の社会的使命ではないかと考える。企業はステーク・ホルダーに恩恵をもたらす形の社会的責任や社会貢献を行うという目的で、本業に力を入れていけば良いというわけではない。松下幸之助の「利益とは、社会に貢献したことの証である」という言葉は、本業を通じて本当に社会貢献ができていなければ、必ず利益を得ることができるという経営思想であり、企業活動における「利益」と「社会貢献」の循環関係において、いずれが企業活動の究極の目的であるかを、明確に語ったものであると考えられている[6]。

組織内部のステーク・ホルダーである従業員が、CSRを果たしている企業で働くということは、企業価値が高く、CSRを重視している企業への誇りを持つことになり、そのことによって集団威信が形成され、ワーク・モチベーションの向上に繋げることができる。企業は、CSRを果たすことによってCSRと企業価値の循環関係のみならず、従業員のモラルアップが可能となり、さらに有能な人材確保に繋げることができるという、CSRとワーク・モチベーションの循環関係も成立させることができる。しかし、企業のCSRへの取り組みは、従業員のワー

ク・モチベーションを上げるための単なるトリガーであると考えるべきではなく、従業員が働きがいを持ち、ワーク・モチベーションが高く、かつ、組織が活性化している企業こそが社会的責任を果たせると考えるべきではないだろうか。また、「志と使命感をもって仕事に取り組む社員を育て、有為の人材を社会に送り出すことが、21世紀の企業にとっての究極の社会貢献である」[7]という議論もあり、人材を育成し広く社会に優秀な人材を提供することがCSRであるという考え方は賞賛に値する。

このように、企業は社会貢献や社会的責任を果たすために本業を営むのではなく、本業を営んでいる結果としてCSRを達成できるという姿こそが本来の企業の姿であろう。さらに、企業の組織内部のステーク・ホルダーである従業員が、企業と一体化しワーク・モチベーションが高く、自社の職務や組織に満足しており、働きがいを持って仕事に従事すれば、その企業のCSRを向上させることができるものとする。また、CSRを果たしている企業の従業員はCSRに対する意識も高く、ワーク・モチベーションも一層高くなることとなり、このことは単なるCSRとワーク・モチベーションの循環関係にとどまらず、持続可能な発展に通じる、「CSR」と「ワーク・モチベーション」の正のスパイラルの関係[3]に深化していくものとする。

3. ハーズバーグの動機づけ衛生理論

ハーズバーグは、人間の労働への動機づけについて、M因子（Motivators：動機づけ因子）とH因子（Hygienic factors：衛生因子）の相異なる2つの要因があるという、動機づけ衛生理論（Motivation—Hygiene Theory）を展開した[8]。M因子のみが、名称どおり直接的に人間を労働に動機づける役割を果たし、H因子は予防的な役割を持つが、労働への動機づけにとって積極的な効果はないとしている[9]。M因子は「達成」「承認」「仕事自体」「責任」「成長」などの職務内容の要因であり、内在的報酬ともいわれる。一方、「経営と管理」「監督技術」「給与」「対人関係」「作業条件」などはH因子と呼ばれ、すべて職務環境の要因であり、外在的報酬ともいわれる。そして、科学的管理アプローチのような外在的報酬（H因子）による動機づけを外発的モチベーションといい、これに対して、ハーズバーグは内在的報酬（M因子）によって動機づける内発的モチベーションを主張している[10]。

村杉は一連のハーズバーグ研究から、満足や不満に価値観が関係することを提示している[11]。すなわち、

- ① M因子追求者は、仕事そのものに関心が強く、仕事の中に自由裁量や責任を望む傾向がある。
- ② H因子追求者は、賃金など仕事以外に関心があり、仕事は他の価値のための手段となり、できる限り単純な仕事を望む傾向がある。

このように、M因子追求者とH因子追求者によって満足と不満足が異なるのであれば、自社のCSR評価についても、この2つのタイプによって異なった評価をすることが想定できる。

4. CSR の評価要素

1987年に「環境と開発に関する世界委員会」が公表した報告書「Our Common Future」の中で「持続的開発 (Sustainable Development)」が提唱され、これは、その後の「持続可能性 (Sustainability)」という言葉として、現在のCSRの基本的な理念の一つになっている[12]。この「持続可能性」を支える考え方が「トリプル・ボトムライン」である。「トリプル・ボトムライン」とは持続的発展の観点から、企業を「経済 (財務)」に加え、「環境」「社会」といった3つの面からバランス良く評価し、それぞれの結果を総合的に高めていこうという考え方である[13]。CSRの評価は、多種多様であるがこのトリプル・ボトムラインを基本になされることが多い。第2節で記したISOのCSRの仮定義にも経済、社会、環境のトリプルボトムラインが取り上げられている。

日興アセットマネジメントの「ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (ジャパン)」のパンフレットによると、SAM社 (企業の持続発展性を評価し、投資家に情報を提供する、スイスに拠点を置く独立系調査会社) によってサステナビリティ・スクリーニングを実施しているとある。その中に、トリプル・ボトムラインを基本としたSAM社の評価基準 (評価要素とウェイト) が表1の通り記載されている。

ウェイトは「経済面」「環境面」「社会面」に対してそれぞれ3分の1ずつ等しく設定され、さらに、それら3つを「攻め (Aggressive Criteria)」と「守り (Defensive Criteria)」に分け50%ずつのウェイトをつけている。合計6つの評価要素となり、6分の1ずつの等しいウェイト

表1 SAM社の評価基準/評価要素とウェイト

	(持続可能性のある商品やサービスの開発につながる戦略運営等の)「攻め」への評価要素 ウェイト50%	(コスト削減やリスク回避等の)「守り」への評価要素 ウェイト50%
経済面 (ウェイト1/3)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略的事業計画、組織展開力 ・ IT展開、品質の向上 ・ 研究開発投資 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 適切なコーポレートガバナンス体制 ・ 危機管理体制、社内ルールの整備 ・ 商品リコール体制
環境面 (ウェイト1/3)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境戦略の存在 ・ 環境に関するディスクロージャー、環境会計 ・ エコデザイン、環境効率性を追及した商品 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境政策、環境問題に対する責任者の存在 ・ 環境マネジメントシステム、環境パフォーマンス ・ 危険物質、環境問題に関する負の遺産
社会面 (ウェイト1/3)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係者との調和 ・ サステナビリティ・レポート、雇用者の福利厚生、報酬体系 ・ コミュニティ対策 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会問題政策、社会問題に対する責任者の存在 ・ 労働問題対策、紛争対策、従業員に対する差別的処遇、女性問題、レイオフ・組合対策 ・ 社員教育

(日興アセットマネジメントの「ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (ジャパン)」のパンフレットより抜粋)

トが設定されている。SAM 社は ISO の CSR の仮定義に示されている経済、社会および環境のトリプル・ボトムラインを基本として CSR を評価しており、評価基準が明確に示されているため、本研究では SAM 社の評価要素を利用することとした。

5. 組織内部者の「CSR 評価における MH-AD フレームワーク」

著者は、組織内部者である従業員の自社の CSR 評価と、従業員の外発的モチベーションと内発的モチベーションとの関係について、以下の MH-AD フレームワーク (図 1) を提唱した[3]。

- ① M 因子追求者は、仕事、承認、責任に対して満足を感じ、自社に対して魅力を持っている。そして、そのことによって集団威信が形成され一体化が高まっていると考えられるため、自社の CSR に関わる「攻め (Aggressive Criteria)」(アグレッシブでポジティブな側面) と「守り (Defensive Criteria)」(ディフェンシブでネガティブな側面) の評価については、両方とも H 因子追求者と比較して相対的に高い評価を行う。
- ② 職場に外在する要因を重視する H 因子追求者は、「守り (Defensive Criteria)」(ディフェンシブでネガティブな側面) を不満足要因として重視する。すなわち、自社の内部管理体制やリスク管理体制 (すなわち、「守り (Defensive Criteria)」の評価項目) を不満足要因として重視し、CSR 評価においては厳しく評価を行うため低く評価を行う。一方、外在的報酬 (H 因子) に直結する、自社の積極的な施策や戦略 (すなわち、「攻め (Aggressive Criteria)」の評価項目) については「守り」と比較すると高く評価する。

先行研究[3]で行なった実証分析の概要を以下に記載する。

実証分析に必要なデータの収集を、埼玉県所在の電気、電子、電波、電力の応用機械器具の設計、製造ならびに販売会社において実施した (アンケート実施は 2008 年 4 月)。調査対象は、従業員数 135 名 (2008 年 5 月現在) であり、その中の 58 名にアンケート調査のご協力をお願いした。有効回答者は 33 名である (有効回答率 57%)。

自社の CSR 評価について、表 1 に示した SAM 社の 6 つの評価要素に加えて、自社の CSR の総合評価を、それぞれ 10 点満点で評価してもらった。また、モチベーション要因を調査する

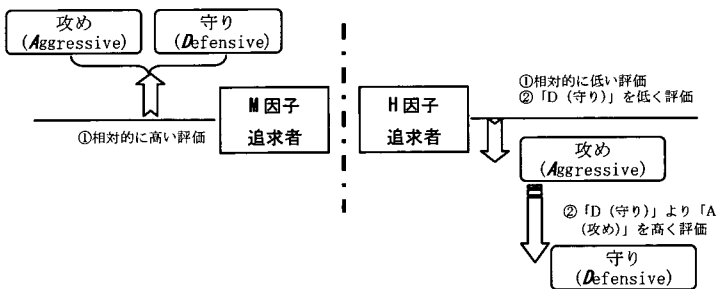


図 1 組織内部者の CSR 評価における MH-AD フレームワーク

ために、ハーズバーグの動機づけ衛生理論における村杉[14]の2要因非分割方式を利用した。これは、満足と不満足の全体から3つを選択する方法で、2つ以上満足を選択したM因子追及者と、2つ以上不満足を選択したH因子追及者を明確に分類できる。調査対象（回答者集団）と評価要素を表2に示す。

ここでは、CSRを取り上げているため、トップマネジメントと管理者の自社の評価（自己評価）という観点も重要と考え、役員・管理者も調査対象とした。また、本研究でデータを収集した企業は中小企業であったが、中小企業の大きな特徴は、その経営において社長のリーダーシップに負うところが多い。経営者の経営理念・企業文化の創造などがその企業の社会的責任に直結していることが多く、中小企業の場合、形態は株式会社でも実質的には個人商店・オーナー企業であることが多い。ここでの調査対象企業も強いリーダーシップの下に社長自らが社会的責任について役員から従業員に至るまでメッセージを送り、自らの考えを浸透させている企業である。したがって、この調査では組織内部者として役員・管理者・一般従業員を対象として、社長が推進しているCSRの評価を調査した。

また、M因子追及者とH因子追及者を分類する村杉の2要因非分割方式のアンケート[14]は、巻末の「付録1」に記載した。

M因子追求者とH因子追求者それぞれの自社のCSR評価結果（「攻め（Aggressive）」と「守り（Defensive）」）を表3に示す。

- ① 「攻め（Aggressive）」と「守り（Defensive）」の評価とも、M因子追求者の方がH因子追求者と比べて高い評価を行っている。
- ② H因子追求者は「守り（Defensive）」を厳しく評価し、低い評価得点となっている。一方、外在的報酬（H因子）に直結する自社の積極的な施策や戦略（すなわち、「攻め

表2 調査対象（回答者集団）と評価要素

調査対象 (評価者集団)	電気、電子、電波、 電力の応用機械器 具の設計、製造な らびに販売会社	役員	5名
		管理職	11名
		監督職	11名
		一般従業員	6名
		合計	33名
評価要素	経済面/攻め		
	経済面/守り		
	環境面/攻め		
	環境面/守り		
	社会面/攻め		
	社会面/守り		
	総合評価		

表3 M-H因子追求者別の自社のCSR評価（「攻め（Aggressive）」と「守り（Defensive）」）

	全体 (33名)	M因子追求者 (17名)	H因子追求者 (16名)	平均値の 差の検定
「攻め（Aggressive）」の評価項目の平均点	5.59	5.94	5.21	
「守り（Defensive）」の評価項目の平均点	5.57	6.04 ←	→ 5.06	*

*は5%有意

（Aggressive）」の評価項目）については、「守り」と比較すると高く評価している。

- ③ 「守り（Defensive Criteria）」の評価項目については、M 因子追求者と H 因子追求者を比較すると、5%有意で H 因子追求者の方が低い評価を行っている。

6. M 因子追及者と H 因子追及者の差異理論によるワーク・モチベーションの測定

6.1 差異理論

ワーク・モチベーションの測定方法を検討するに際して、ハーズバーグの動機づけ衛生理論に基づいてモチベーションを捉えている利点に鑑み、村杉の DP 方式を利用してワーク・モチベーションの定量化を試みる。まず、村杉の DP 方式の基礎となる差異理論について村杉[15]を引用して解説する。

「ペルツ・アンドリュースは次のように述べて、新しいモラル・サーベイの方法を提案した。『1930 年代以来、モラル・サーベイが流行したが、その過程の中でモラル本来の意味がゆがめられた。』モラルとは、基本的にはモチベーションの問題であり、満足によって生み出されるものではない。しかし、モラル・サーベイでは、満足を調査している。満足と生産性の相関を研究したとき、そのほとんどが相関を見出せなかった。これは満足がモチベーションと同等でなく、事実、満足はモチベーションが高まると低下するものである。このような主旨から、ペルツ・アンドリュースは、満足を 2 つの構成要素に分けて新しいモラル・サーベイの方式を実施した。

$$S = D - P \dots\dots\dots (1)$$

ここで、S : Satisfaction (満足)

D : Desire (欲望、重要度、関心度)

P : Provision (現に与えられているものの認識、実現度)

(1)式で表現された満足は、欲望と実現の差である。それゆえ、前述のモチベーションが高まると満足が低下することは、うまく説明できる。実現度がそのまま、意欲が上がれば、その差

は低下するのである。

以上のように、モラルやモチベーションにおいて、満足を2つの要因、すなわち、「欲求水準・重要度・関心度」と「達成水準・実現度・実態」との差異で表すものを、ロック (Locke) は差異理論 (Discrepancy Theory) と呼んでいる。」

6.2 村杉の DP 方式

村杉らは、この差異理論から Desire・Provision 方式 (略して DP 方式) のモラル・サーベイを開発した。村杉の DP 方式[16]を以下に概説する。

DP 方式とは、次のような質問の方法である。

- (20) あなたは仕事でつかれることがたびたびありますか。
 ①ある。 ②どちらともいえない。 ③ない。
- (20') この質問はあなたにとって
 ①非常に重要である。 ②やや重要である。
 ③あまり重要でない。 ④意味がない。

村杉は、DP 方式の開発の結果、ハーズバーグの M-H 理論から、M 因子は D×P で、H 因子は D-P で求めることが妥当であることを示した。また、ローラ・ポーターは期待理論から、(2)式によって、モチベーション (M) を求めている。

$$M = \sum (E \rightarrow P) [\sum \{(P \rightarrow O) \times V\}] \dots \dots \dots (2)$$

ただし、(E→P) : 努力業績確率、(P→O) 業績報酬確率、V : 価値

ローラ・ポーターは、「期待」を (E→P) と (P→O) に分解しているが、村杉の研究では期待は分割せず (E→O) 努力報酬期待を採用した。これらによって、村杉はモチベーション (M) を(3)式のとおり定式化した。

$$M = \sum_{M\text{因子}} \{(E \rightarrow O) (D \times P)\} + \sum_{H\text{因子}} \{(E \rightarrow O) (D - P)\} \dots \dots \dots (3)$$

D : Desire (重要度)

P : Provision (実現度)

(3)式によってモチベーション得点を求めるために、質問8 [17]の10項目と同種類の内容と考えられる質問9 [18]の10項目のP得点とD得点を用いる。質問8と質問9は、巻末の「付

録2」に記載した。

(3)式によって求めるモチベーション得点の算出手順は以下のとおりである。

- ① 質問9の10項目のP得点とD得点を用い($D \times P$)得点と($D - P$)得点を求める。
 - (ア) ($D \times P$)得点は、12、9、8、6、4、3、2、1点をそれぞれ、10、9、8、7、6、5、4、3点に換算する。
 - (イ)また、($D - P$)得点は、-2、-1、0、1、2、3点をそれぞれ10、9、8、7、6、5点に換算する。
- ② 質問8によって($E \rightarrow O$)確率を求める。

5段階の回答にそれぞれ、0.2、0.4、0.6、0.8、1.0を与える。
- ③ 項目①②⑥⑧⑨はM因子、残りの項目がH因子である。
- ④ 総合計100点が最大値となる。

7. 実証分析

7.1 データの収集

本研究では、実証分析に必要なデータの収集を、先行研究[3]と同様に埼玉県所在の電気、電子、電波、電力の応用機械器具の設計、製造ならびに販売会社において実施した(アンケート実施は2008年4月)。調査対象は、従業員数135名(2008年5月現在)であり、その中の58名にアンケート調査のご協力をお願いした。有効回答者は33名である(有効回答率57%)。調査対象(回答者集団)と評価要素も表2に示した先行研究[3]と同様である。

7.2 分析結果

M因子追及者とH因子追及者それぞれについて、村杉のDP方式で測定したモチベーション得点を表4に示す。比較のために、表5に示したその他のモラル評価法(P得点、 $D - P$ 得点、 $D \times P$ 得点)[19]の得点も示した。

- ① 村杉のDP方式によるモチベーション得点の平均点では、M因子追及者が55.65、H因子追及者が46.63となり、M因子追及者のモチベーションが高く、1%有意となった。
- ② P得点の平均点においても、M因子追及者が23.24、H因子追及者が20.19となり、M因子追及者が高く、1%有意となった。
- ③ $D - P$ 得点の平均点では、H因子追及者が5.56、M因子追及者が2.41となり、H因子追及者の方が不満である傾向となったが、有意な差はなかった。
- ④ $D \times P$ 得点の平均点も、H因子追及者が60.88、M因子追及者が52.44となり、M因子追及者が高いが、有意な差はなかった。

表4 DP方式によるモチベーション得点とP得点、D-P得点、D×P得点

	M因子追及者(17名)	H因子追及者(16名)	平均値の差の検定
DP方式によるモチベーション得点の平均点	55.65	46.63	**
P得点の平均点	23.24	20.19	**
D-P得点の平均点	2.41	5.56	
D×P得点の平均点	60.88	52.44	

**は1%有意

表5 その他のモラル評価法[19]

P得点	単純集計によるモラルの評価、各質問の好意的回答、中間回答、非好意的回答の割合を求める。
D-P得点	重要度-実現度による評価、重要度を要求水準と考え、「非常に重要である」から「意味がない」までを、それぞれ4、3、2、1とし、実現度は好意的を3、中間を2、非好意的を1として両者の差を求める、得点が高いほど不満である。
D×P得点	実現度×重要度による評価、高い関心を示し、しかも実現していることが最良との考えから、両者を乗ずる。

7.3 考察

本研究では、M因子追及者とH因子追及者のワーク・モチベーションを定量的に測定する方法として、ハーズバーグの動機づけ衛生理論に基づいてモチベーションを捉えている利点に鑑み、村杉のDP方式の利用を提示し、ワーク・モチベーションの定量化を試みた。そして、実証分析によって村杉のDP方式によるM因子追及者とH因子追及者のワーク・モチベーションを測定した。その結果、M因子追及者とH因子追及者のモチベーションを測定する場合には、単純集計であるP得点、誘意性の満足を表すD×P得点、DP方式によるモチベーション得点のすべてにおいてM因子追求者の方がH因子追及者より得点が高く、また、不満度を表すD-P得点においてH因子追及者の方がM因子追及者より得点が高く不満であることが測定できた。特に、P得点とDP方式によるモチベーション得点においては、M因子追求者とH因子追及者の平均値が1%有意という結果となった。このことから、ハーズバーグの動機づけ衛生理論に基づいてM因子追及者とH因子追及者のワーク・モチベーションを測定する場合には、村杉のDP方式によるワーク・モチベーションの測定が適していることを示唆する結果を得ることができた。

8. おわりに

著者の先行研究[3]では、「組織内部者のCSR評価におけるMH-ADフレームワーク」を提示した。これは、働きがいを持って仕事に従事すればその企業のCSRを向上させることがで

き、また、CSR を果たしている企業の従業員は CSR に関する意識も高くワーク・モチベーションも一層高くなることとなり、これは単なる CSR とワーク・モチベーションの循環関係にとどまらず、持続可能な発展に通じる、CSR とワーク・モチベーションの正のスパイラルの関係に深化していくというフレームワークである。しかし、この先行研究では CSR とワーク・モチベーションとの正のスパイラル関係について、そのベースにあるワーク・モチベーションについての要因構造をハーズバーグの M 因子と H 因子に基づいて捉え、M 因子・H 因子追及者と自社の CSR 評価との関係性を捉えることはできたが、ワーク・モチベーションそのものは測定していなかった。したがって、本研究では M 因子追及者と H 因子追及者のワーク・モチベーションを定量的に測定する方法を検討し、ハーズバーグの動機づけ衛生理論に基づいてモチベーションを捉える場合は、村杉の DP 方式の利用が適している点を提示した。そして、実証分析を行った結果、M 因子追求は H 因子追及者に比較して DP 方式ワーク・モチベーション得点が 1% 有意で高いという結果が得られ、CSR とワーク・モチベーションとの正のスパイラル関係を論じる際のモチベーション得点の測定には、DP 方式を利用することの利点を示唆することができた。

先行研究[3]とこの結果を総合的に判断すると、H 因子追及者に比してモチベーションが高い M 因子追求者は、自社の CSR に関わる「攻め (Aggressive Criteria)」(アグレッシブでポジティブな側面) と「守り (Defensive Criteria)」(ディフェンシブでネガティブな側面) の評価については、両方とも相対的に高い評価を行うということが定量的にも明らかにすることができた。

このことから、従業員のワーク・モチベーションを高くすることができればその従業員の自社の CSR 評価が高くなり、特に、M 因子追及者を増やせば自社の CSR 評価が高くなり、ひいては CSR に対する意識も高くなり組織の活性化につながり、ワーク・モチベーションが一層高くなるという、CSR とワーク・モチベーションとの正のスパイラル関係の存在を明らかにすることができたものとする。

CSR に関して世界的に関心が高まっている。しかし、CSR を企業価値の上昇につながるという点に着目した企業戦略の一つとして捉えるのではなく、本業を通じて社会貢献を行うことが企業が社会的使命であるという点に視点を移し、多くの企業がその方向に舵を切って CSR に取り組むことを期待したい。

(本研究は、2009 年度愛知淑徳大学研究助成費研究の一環として行われたものである)

参考文献

- [1] 日経 CSR プロジェクト編：CSR「働きがい」を束ねる経営，日本経済新聞出版社，pp. 16-18 (2006)
- [2] 谷本寛治：CSR 経営—企業の社会的責任とステイクホルダー—，中央経済社，pp. 2-4 (2004)
- [3] 上原衛：“組織内部者の CSR 評価とワークモチベーション”，工業経営研究学会 学会誌 工業経営研究，第 23 巻，pp. 65-70 (2009)

- [4] デービッド・ボーゲル：企業の社会的責任（CSR）の徹底研究 利益の追求と美徳のバランス―その事例による検証，一灯舎，p. 19（2007）
- [5] デービッド・ボーゲル：前掲書，p. 63
- [6] 日経 CSR プロジェクト編：前掲書，pp. 18-19
- [7] 日経 CSR プロジェクト編：前掲書，pp. 26-28
- [8] Herzberg, F.: Work and the nature of man, World Press (1966)
- [9] 村杉健：作業組織の行動科学 モラル・モチベーション研究，税務経理協会，pp. 20-21（1987）
- [10] 村杉健：前掲書，pp. 21-22
- [11] 村杉健：前掲書，p. 135
- [12] 足達英一郎，金井司：CSR 経営と SRI 企業の社会的責任とその評価軸，金融財政事情研究会，pp. 24-25（2004）
- [13] 足達英一郎，金井司：前掲書，pp. 5-7
- [14] 村杉健：前掲書，pp. 149-150
- [15] 村杉健：前掲書，pp. 105-106
- [16] 村杉健：前掲書，pp. 107-111, pp. 149-159
- [17] 村杉健：前掲書，p. 152
- [18] 村杉健：“ランダーのモチベーション2”，労務研究，Vol. 39, No. 2, pp. 13-19（1986）
- [19] 村杉健：前掲書，pp. 108-109

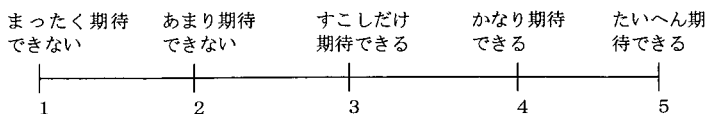
付録1 M 因子追求者と H 因子追求者を分類する村杉の2要因非分割方式のアンケート内容

質問7. あなたの今までの仕事における印象的な出来事を思い出してください。それは、次のような満足や不満のうちどれでしたか、満足の項目が15項目、不満の項目も15項目それぞれペアになっています。満足・不満全体の30項目の中から3つ選んで番号に○印をつけてください (満足から3つ選んでも良いですし、不満のみ3つ選んでも結構です。もちろん、満足から1つ、不満から2つ選択、また、その逆でも結構です)。たくさん例があるので、全部読んでから答えてください。

満 足	不 満
あなたが今の仕事、またはいままでに従事したことのある仕事について特に(例外的に)良かった、うれしかった、満足したということ。	あなたが今の仕事、またはいままでに従事したことのある仕事について特に(例外的に)悪かった、つまらなかった、不満であったこと。
(1) ある目標を達成したこと、一つの仕事をし終わったこと。(達成)	(16) 仕事でミスしたり、失敗したこと、目標を達成できなかったこと。(達成)
(2) 自分のした仕事を上役や皆が認めてくれたこと。(承認)	(17) 自分のした仕事を上役や同僚が認めてくれなかった、失敗に対して叱られたり批難されたこと。(承認)
(3) 仕事自体が自分の関心や興味のある仕事であり好きな仕事であること。(仕事自体)	(18) 仕事自体が同じことの繰り返しであり意味のない仕事であること、むずかしい仕事であること。(仕事自体)
(4) 昇進したこと。(昇進)	(19) 自分には昇進が望めないこと。(昇進)
(5) 仕事を覚えたこと、技術を身につけたことなどで自分が成長したと思ったこと。(成長)	(20) 仕事を通じて自分が成長すると思われないこと。(成長)
(6) 自分の仕事や他人のための仕事に責任が与えられたこと。(責任)	(21) 自分にもう少し責任が与えられたり、権限があつたらなと思ったこと。(責任)
(7) 会社の政策や組織、経営のやり方。(経営ポリシーと管理)	(22) 会社の政策や組織、経営のやり方。(経営ポリシーと管理)
(8) 上役に能力があり、自分たちに公正で、適切な指示をくれること。(監督技術)	(23) 上役が無能力であり自分たちに不公平で適切な指示をしてくれない。(監督技術)
(9) 給与、賃金、ボーナスのこと。(給与)	(24) 給与、賃金、ボーナスのこと。(給与)
(10) 上司との人間関係のこと。(対人上司)	(25) 上役との人間関係のこと。(対人上司)
(11) 同僚との仕事上の人間関係。(対人同僚)	(26) 同僚との仕事上の人間関係。(対人同僚)
(12) 同僚との仕事をはなれた人間関係のこと。(非公式対人関係、同僚)	(27) 同僚との仕事をはなれた人間関係のこと。(非公式対人関係、同僚)
(13) 設備環境が良かったこと。(設備)	(28) 設備環境の悪いこと。(設備)
(14) 個人的(プライベート)な生活のこと。(個人生活)	(29) 個人的(プライベート)な生活のこと。(個人生活)
(15) 仕事の量がちょうど良いこと。仕事の安定。(繁閑の差が無い。変更が少ない。雑務が少ない)。(作業条件)	(30) 仕事量が多すぎること。仕事の不安定(繁閑の差が大きい。変更が多い。雑務が多い)。(作業条件)

付録2 (E→O) 努力報酬期待(質問8)、D: Desire(重要度)とP: Provision(実現度)(質問9)を調査するアンケート内容

質問8. 現在の仕事において、あなたが努力した結果、次の項目をどの程度実現することができるとお考えですか。該当する回答番号に○印をつけてください。全項目について回答してください。
なお、回答番号はつぎのような意味を持つものとしてお選びください。



	回答番号				
① 現在の仕事の興味の増大	1	2	3	4	5
② 責任や権限の増大	1	2	3	4	5
③ 会社の発展	1	2	3	4	5
④ 設備環境の改善	1	2	3	4	5
⑤ 給料やボーナスのアップ	1	2	3	4	5
⑥ 仕事や地位の安定	1	2	3	4	5
⑦ 上役、同僚から認められる	1	2	3	4	5
⑧ 仕事の達成感	1	2	3	4	5
⑨ 仕事上での有能感(腕ふるうことができる)	1	2	3	4	5
⑩ 同僚との良好な人間関係	1	2	3	4	5

質問9. つぎの(1)から(10)のすべての質問について、それぞれAとBにお答えください。Aについては①から③に該当するものを一つ、Bについては①から④に該当するものを一つ、それぞれ選択して○印をつけてください。

(1)あなたは現在の仕事に興味を持っていますか。

A: ①興味を持っていない ②少し興味を持っている ③たいへん興味を持っている

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(2)あなたは現在の仕事を責任の重い仕事だと思っていますか。

A: ①思っていない ②少し思っている ③思っている

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(3)あなたは経営のやり方に問題があると思っていますか。

A: ①思っている ②少し思っている ③思っていない

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(4)職場設備が良くないために自分の仕事が十分にできないということはありますか。

A: ①たいへんある ②少しある ③ない

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(5)給与はよその会社より安いと思いますか。

A: ①安いと思う ②少し思う ③思わない

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(6)会社にはあなたが昇進できる地位がありますか。

A: ①あまりない ②少しある ③たくさんある

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(7)あなたは皆に認められていると思いますか。

A: ①思っていない ②少し思っている ③思っている

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(8)あなたは仕事で、我ながら良くやったと思うことが多くありますか。

A: ①あまりない ②少しある ③たくさんある

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(9)あなたは今に自分の腕ふるえる時がくるとしていますか。

A: ①思っていない ②少し思っている ③思っている

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(10)同僚の間ではみんな気持ちがしっくりいっていますか。

A: ①しっくりいっていない ②まあまあしっくりいっている ③たいへんしっくりいっている

B: この質問はあなたにとって、①意味がない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である