

氏名	徐 毅セイ
学位の種類	博士（経営学）
報告番号	甲第419号
学位授与年月日	2015年9月19日
学位授与の要件	学位規則（昭和28年4月1日 文部省令第9号） 第4条第1項該当
学位論文題目	失敗のモチベーションに対する影響について－帰属理論の 観点から－
審査委員	（主査）石川 淳 山口 和範 鈴木 秀一 崔 勝淙（跡見学園女子大学マネジメント研究科 教授）

I. 論文の内容の要旨

(1) 論文の構成

本論文は7章から構成されており、以下各章の内容について順次説明する。序章では、本研究の目的を明らかにするため、なぜ失敗とモチベーションの関係に注目するか、また失敗がモチベーションに対しどのように影響を与えるかという、そのプロセスについて述べるとともに、本研究の位置付けを示している。

第2章では、失敗概念に関する先行研究のレビューを行っている。従来の失敗に対する2つの観点から、失敗がもたらしたネガティブ及びポジティブという2つの効果について述べたうえで、本研究の扱う「失敗」の要件を定義している。次に、本研究の理論基礎であるWeiner (1972、1979)の帰属理論を系統的に整理し、彼の理論の問題点について述べている。

第3章では、本研究の1つ目のテーマである仕事達成場面における失敗原因の帰属とその規定要因に関する実証研究について記している。第1節ではWeiner (1972)を参照し、ビジネス達成場面に合わせた新たな4要因モデルを構築し、その因子構造の妥当性について統計的に検証している。第2節では、ホワイトカラー従業員の帰属行動の規定要因として、性別、勤続年数、自尊感情×仕事達成不安並びにコスモポリタン志向といった4つの変数を挙げ、因果次元性の視点から帰属行動との関係の仮説構築を試みている。第3節では、それらの仮説を検証するために行った調査の概要を示すとともに、各要因を測定するにあたって用いた尺度を併せて示している。さらに、質問紙調査によるデータの分析結果をもとに、仮説の検証を行っている。最後に、第4節では、研究1で明らかになったことをまとめるとともに、実務的示唆を記している。

第4章では、本研究の2つ目のテーマである組織的努力とモチベーション持続性の関係についてモデル構築および当該モデルの検証を行っている。第1節では、4つの異なる失敗原因への帰属に対するフィードバックの効果の差異を検討している。仮説構築にあたり、再帰属訓練及びEMT(error management training)に関する先行研究の結論を踏まえ、失敗回避志向的フィードバック及び失敗奨励志向的フィードバックの2種類のフィードバックが帰属行動と従業員のモチベーションの持続性の相関関係に与える影響を、帰属要因シチュエーションごとに検討している。その後の検証では、4×3のモデルの構成について説明し、各コントロール変数の測定尺度を示している。さらに、データの無作為性を確認した上で、仮説の検証を行い、その結果を述べるとともに、実務的示唆を提示している。第2節では、今後の課題として、本研究では触れなかった他の組織的努力の効果について、理論的模索を行っている。

第5章では、補論として、研究Iと同様の調査を中国で実施し、国際比較の視座から、

国籍がホワイトカラー従業員の失敗原因帰属行動に与える影響を分析し、結果の考察を行以下、全体の構成である。

第1章 問題意識	3
第2章 先行研究レビュー	15
1. 失敗	15
① 従来 of 失敗に対する定義	15
② 失敗の持つ2つの効果	17
③ 本研究における失敗の定義	18
2. 帰属理論	20
① Atkinson の期待×価値理論	20
② Heider (1958) の原因帰属理論	35
③ Weiner (1972、1979) の原因帰属理論	37
第3章 研究1 仕事場面の帰属要因モデル及びその規定要因に関する研究	50
1. 仕事場面の帰属要因モデル	50
2. 帰属行動の規定要因	59
① 性別	59
② 経験 (勤続年数)	62
③ 自尊感情 (self-esteem) とテスト不安 (test anxiety)	65
④ 目標に対する認識→コスモポリタン志向	70
⑤ 仮説のまとめ	73
⑥ コントロール変数：自己効力感	74
3. 検証	76
① 調査の概要	76
② 仕事場面の失敗帰属要因尺度	76
③ 独立変数の測定	92
④ 規定要因が帰属行動に及ぼす影響の検証	99
4. 結論と考察	117
第4章 研究2 組織的努力がモチベーションの持続性に及ぼす影響に関する研究	123

1. 組織的努力	124
2. フィードバックの効果.....	129
① 仮説	129
② 調査の概要	139
③ フィードバックの効果の検証.....	147
④ 結論と考察	162
3. 他の組織的努力の効果.....	164
第5章 結論	171
1. 本研究から得られた知見.....	171
2. 学術的貢献	173
3. 実務的貢献	174
4. 本研究の限界	175
第6章 補論 国籍:文化が個人の帰属行動に与える影響.....	177
1. 国際比較を行う理由.....	177
2. 仮説	179
3. 検証	182
4. 結論	195
引用文献	197
付録	207
付録①	207
付録②	218
付録③	228

(2) 論文の内容要旨

【課題と目的】

本研究は、失敗経験とモチベーションの関係に注目し、失敗がモチベーションに影響を及ぼすメカニズムを解明し、更にその負の影響を緩和するモデレータを見つけ出そうとするものである。

先行研究を巡ると、モチベーションの規定要因に注目する研究は数多く挙げられるが、「失敗」が起きた後の個人の行動パターンについて議論を展開するものは、経営学の分野ではほとんど見当たらない。一方、ビジネスの世界では失敗は避けられないものである。それにもかかわらず、アカデミズムの世界においては、失敗後の個人のモチベーションの変化プロセスはほとんど注目されていないのである。そこで、本研究では、アカデミックな視点から、ビジネス世界で日常的に起きる非常に重要な失敗経験の問題に取り組んでいる。

具体的に本研究は、Weiner の帰属要因モデルのビジネス場面での応用を試みている。Weiner の帰属理論は、社会学及び心理学分野では広く使われているが、経営学分野では余り用いられていない。そのため、本研究は、彼の 4 要因モデルを、ビジネス場面に合わせて努力&スキル要因、性格要因、組織的人的要因、非人的要因の 4 要因モデルに修正し、その上で新たな帰属行動測定尺度を開発し、定量的に検証を行った。更に、従来の帰属理論が個人属性を看過しているという問題も修正し、ホワイトカラー従業員の個人属性のうち、彼らの組織行動に影響を及ぼすと考えられる性別、勤続年数、自尊感情×仕事達成不安並びにコスモポリタン志向の 4 つの変数と帰属行動の関係を検討する。また、実務での応用に着目し、失敗原因の帰属行動とモチベーションの持続性の相関関係における組織的努力のモデレータ効果について明らかにしている。他方、補論では、日中両国の比較も行っている。同じ条件（雇用形態、業界、職種、役職）をコントロールすることによってデータを収集し、国際比較の視座から、国籍がホワイトカラー従業員の失敗原因帰属行動に与える影響を分析している。

【理論的フレームワーク】

一般に、企業の従業員は、ビジネス場面で失敗を経験した際、様々な要因に失敗原因を帰属する。これを帰属行動という。帰属行動によって、その後のモチベーションの持続性は大きく異なる。従って、失敗がモチベーションの持続性を損なわないようにするためには、適切な帰属行動を誘導することが必要となる。そのためには、まず、どのような要因が帰属行動に影響をするのかを明らかにする必要がある。また、帰属行動が負の影響を及ぼす場合、その負の影響を緩和するモデレータ要因も明らかにする必要がある。

以上のことから、本研究は、実証研究の部分では 2 つのテーマに分けて行っている。研究 I では、仕事場面の失敗帰属行動の規定要因に焦点を当て、個人のパーソナリティ変数が失敗原因帰属行動に及ぼす影響を定量的に分析している。そして研究 II では、組織的努力のモデレータ効果に注目し、異なるフィードバック方式が個人の失敗後のモチベーションの持続性に与える影響を検証している。

異なる失敗要因への帰属に対し、組織がそれに適した対応をしなければ、モチベーションの維持どころか、逆効果になるという恐れもある。従って、失敗原因の帰属行動のメカニズム、特にその規定要因を明らかにする必要がある。換言すると、研究 I は研究 II の礎

であり、失敗がモチベーションの持続性に及ぼす影響を解明することを目的とする本研究にとって、そのどちらも必要不可欠な部分となる。

【結論】

総じて、ホワイトカラー従業員のビジネス達成場面での失敗に対する原因帰属行動は、その従業員の勤続年数、自尊感情と仕事達成不安の組み合わせ方、個人のコスモポリタン志向及びローカル志向の強度等の個人変数によって規定される。組織にとって大事なものは、部下の個人属性を変えることではなく、彼ら一人ひとりの個性をよく理解することである。そこから彼らに最も起こりうる原因帰属行動を予測し、更なるその帰属行動に対して、フィードバックをはじめ、様々な組織支援を提供することで、より合理的な原因帰属へと導くことが、部下のモチベーションを維持するには必要不可欠である。

また、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も明らかになった。実務においては、一般的に、フィードバックを与えればモチベーションや仕事成果が上がるという思い込みが存在する。しかし、今回の研究を通じ、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を招く、つまり逆効果をもたらすこともあるのである。従って、従業員に対する評価を行う際には、形式だけのフィードバックにとどまらず、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、かつ適切なフィードバックと他の諸々のサポートの提供を心掛けなければならない。

なお、フィードバック・スタイルの他、リーダーシップ・スタイル、組織制度並びに組織風土のモデレータ効果に対して理論的模索を行った。ただし、これらの検証については今後の課題となる。

Ⅱ．論文審査の結果の要旨

(1) 論文の特徴

本研究の第1の特徴は、テーマ設定である。本研究は、実務上重要であるにもかかわらず、これまで経営学分野において、研究上大きな注目を集めてこなかった失敗に焦点を当てている。具体的には、失敗経験とモチベーションの関係を明らかにしている。

言うまでも無く、ビジネスを行うプロセスにおいて、失敗はつきものである。従って、これまでの多くの研究は、失敗を防ぐことに焦点を当ててきた。しかし、本研究では、失敗することを前提として、失敗後の対応に焦点を当てている。ビジネスを行うに当たって、失敗を防ぐことは重要である。しかし、どのような策を講じたとしても、全ての失敗を防ぐことはできない。もし、そうであるならば、失敗後、どのように対応するのかが重要となる。

失敗後の対応は、大きく2つに分かれる。1つは失敗そのものに対する対応である。もう1つは、失敗をした本人に対する対応である。本研究では、後者に焦点を当てている。失敗を経験すると、人は、自己効力感を低下させ、リスク回避傾向を強めたり、仕事に対するモチベーションを低下させたりする傾向が強い。しかし、失敗により本人がモチベーションを低下させてしまうとすれば、それは、ときに、失敗そのもの以上の逆機能を組織にもたらす。逆に、失敗を糧に学習し、次の仕事に対して高いモチベーションを感じるようになれば、組織にとって、失敗は重要な学習プロセスとなるのである。

本研究では、失敗経験とその後のモチベーションの関係に加えて、両者をモデレートする要因についても明らかにしている。具体的には、失敗経験の原因帰属とモチベーションの関係をフィードバックがモデレートしていることを明らかにしている。つまり、単に失敗経験とモチベーションの関係のメカニズムを明らかにするだけでなく、どのような要因が失敗後のモチベーション維持・向上に重要な影響を及ぼすのかを明らかにしている。これにより、失敗を犯した部下に対するマネジメントを行う上で、重要な示唆を得ることができる。

本研究の第2の特徴は、理論的なモデル構築を行った上で、当該モデルの検証を行っている点である。先述したとおり、当該テーマに対する経営学分野の先行研究は極めて少ない。このため、まず、モチベーションと帰属に関する先行研究を徹底的にレビューし、両者の結びつきを理論化している。また、当該テーマについて研究が進んでいる教育心理学分野の先行研究も多くレビューし、これらのうち、経営学分野に応用できるものについて理論化している。

このように、本研究では、先行研究が少ない中でも、関連分野を広げて多くの重要な先行研究をレビューすることで、理論的なモデルの構築を行っている。一般に、先行研究が少ない場合、経験則に依存したモデル化が行われる傾向が強い。しかし、本研究の場合、

先行研究のレビューと、当該レビューに基づいた理論化を徹底的に行うことで、理論的に頑強なモデルを構築している。

本研究の第3の特徴は、検証方法にある。本研究では、失敗経験をコントロールするため、場面想定法を用いている。失敗経験とその原因帰属やモチベーションの関係を明らかにするためには、失敗をコントロールし、全く同じ失敗状況を回答者に経験させることが必要となる。しかし、現実社会では、人は様々な失敗を経験しているため、通常の質問紙調査では、失敗をコントロールすることができない。このため、本研究では、場面想定法を用いている。

場面想定法は、実験法と比べて、条件を細かく設定することができる。このため、原因帰属に焦点を当てている帰属理論研究では一般的に用いられており、信頼性・妥当性が確認されている。また、近年、経営学分野でも用いられることが多くなっている。本研究のように、失敗条件を細かくコントロールすることが求められる研究においては、場面想定法は最適な検証方法であると言えよう。

本研究の第4の特徴は、日中の国際比較を行っていることである。本研究は、失敗経験とその原因帰属の関係を明らかにした部分と、原因帰属とモチベーションの関係を明らかにした部分に分かれる。その前半部分について、日中の比較を行っている。

失敗経験をどのような原因に帰属させるのかは、文化的な背景が影響を及ぼすと考えられる。先行研究によると、日中では、集団主義・個人主義、およびリスク回避傾向が文化的に大きく違うと言われている。このため、同じ失敗経験でも、その原因を何に帰属させるのかは大きく異なると考えられる。実際に、本研究の分析から、中国人より日本人の方が、自らの失敗を努力やスキル不足に帰属する傾向が低いことがわかった。

本研究による国際比較は、今後のさらなる国際比較の必要性を示唆している。本研究で示されたとおり、同じ失敗経験をしたとしても、その原因帰属は文化によって異なる。原因帰属が異なれば、その後のモチベーション維持向上への影響も異なる。つまり、この研究は、文化が異なれば、失敗経験を次なる学習に結びつけるために行うべきマネジメント施策が異なることを示唆しているのである。ビジネスのグローバル化が進展するにつれ、文化に適合したマネジメントを行うことの必要性が高まっている。失敗経験をモチベーション低下につなげず、次なる学習に結びつけるためには、更なる国際比較を行うことで、文化ごとにそのメカニズムがどのように異なるのかを明らかにする必要がある。

(2) 論文の評価

テーマの新規性および重要性は十分にあると考えられる。先述したとおり、経営学分野において、これまで失敗経験がその後のモチベーションにどのようにつながるのかを明らかにした研究は皆無に近い。また、ビジネスの現場において、失敗経験がモチベーション低下やリスク回避傾向につながることを避け、次なる仕事へのモチベーションを高めるこ

とは重要な意味を持つ。また、組織学習理論においても、失敗経験を単なる経験に終わらせず、次なる学習につなげることが重要であることが指摘されている。このように、実務的にも、また、学術的にも、本研究のテーマは重要な意義を持つと考えられる。

また、本研究は、先行研究レビューを十分に行っていると言える。最終的な従属変数であるモチベーションに焦点を当て、既存の重要な研究を網羅的にレビューしている。また、失敗経験とリスク回避傾向は密接に関係することから、モチベーションとリスク回避傾向の関係についての先行研究については念入りにレビューを行っている。これに加え、失敗経験に関する研究は経営学分野にほとんど無いため、当該分野の研究が進展している教育心理学分野の研究も積極的にレビューしている。当然、これらの研究の多くは、教育現場を想定して行われているため、その成果をそのまま本研究のフレームワークに持ち込むことはできない。このため、ビジネスの現場に適合するように理論解釈を行ったり、また、概念の適合性についても念入りに検討したりしている。このように、本研究は、適切に先行研究レビューを行っていると言える。

さらに、本研究は、テーマに関して適切な理論構築を行っている。本研究のモデルでは、独立変数を失敗経験、媒介変数を失敗経験の原因帰属、従属変数をモチベーションと想定している。また、独立変数と媒介変数間のモデレータとして、性別や勤続年数、自尊感情、達成不安を想定している。媒介変数と従属変数間のモデレータには、フィードバックの有無やフィードバック・スタイルを想定している。失敗経験後のモチベーションに最も重要な影響を及ぼすのは、失敗原因を何に帰属させるかである。従って、本研究のモデルは、最も重要な要因を媒介変数として想定している。また、それぞれのモデレータ変数は、各関係に最も重要な影響を及ぼし、なおかつ、経営学分野において重視されている要因を変数としている。その意味で、論理的に妥当性が高いモデルを構築していると言えよう。ただし、失敗経験とモチベーションを媒介する変数は、原因帰属以外にもあり得る。このため、より説明力が高いモデルにするためには、更なる媒介変数の検討が必要となろう。

本研究は、モデルの検証方法も適切である。本研究では場面想定法という方法を用いている。本モデルを検証するためには、条件要因を厳密にコントロールする必要がある。このため、通常の質問紙調査法は適さない。教育心理学分野では、条件要因をコントロールするため実験方法が多用される。しかし、経営学分野では、実験的手法は現実と乖離しているため、結果の一般化に疑問を呈されることが多い。このため、本研究では、場面想定法という経営学分野ではそれほど多用されない方法論を用いている。しかし、多用されていないとはいえ、**Journal of Marketing**などのプレミアムクラスのジャーナルに掲載された論文でも用いられ、その信頼性や妥当性も検証されている。本研究においても、当該手法を用いるに当たって、そのメリット・デメリットを検討した上で、信頼性・妥当性についても十分配慮を行っている。このため、本研究の検証方法は適切であると考えられる。

このように、テーマ、先行研究のレビュー、理論構築、検証方法について適切である本研究も、いくつかの限界を抱えている。主な限界は以下の3点であろう。

第1に、本研究のモデルにおいて、媒介要因を失敗の原因帰属だけに想定している点である。両者の媒介要因として最も重要なのは、原因帰属であると考えられる。しかし、他にも両者を媒介する要因が存在する可能性はある。それにもかかわらず、本研究では他の要因に言及していない。

第2に、研究1と研究2をそれぞれモデル化し、別々に検証している点である。本研究の大きなフレームワークでは、失敗経験、失敗原因の帰属、モチベーションを、それぞれ独立変数、媒介変数、従属変数としたモデルを想定している。しかし、実際には、研究1と研究2に分け、研究1では独立変数と媒介変数、研究2では媒介変数と従属変数の関係をモデル化し、検証もそれぞれ別々に行っている。その最大の理由は、方法論上の問題である。具体的には、3変数を同時に検証しようとする、コントロールすべき状況要因が増えすぎ、検証できなくなるのである。しかしながら、モデル全体の検証をするためには、3つの変数の関係を同時に検証することが求められる。この点については今後の課題となる。

第3に、国際比較が独立変数と媒介変数の関係だけであり、しかも、日中の比較だけにとどまっている点である。本研究では、文化的要因によって変数間の関係が異なることを指摘している。しかし、文化的要因による影響を検証するのであれば、モデル全体の比較を行う必要がある。また、日中だけでなく、他の国との比較も行う必要がある。この点についても今後の課題となろう。

このように、本研究は、いくつかの限界を抱えている。それにもかかわらず、本研究のテーマの新規性・重要性は高く、かつ、モデル構築及びその検証も適切になされており、学術的・実務的貢献は大きい。また、本テーマの研究が、緒に就いたばかりであることを考えると、これらの限界は、研究そのものの問題点と言うよりも、今後、この研究をさらに発展させていくための期待といえよう。以上の評価結果から、本研究を記した論文は博士学位授与に値する論文であると言える。