

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——

経営学研究科
博士課程後期課程

徐 毅菁

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Ⅰ 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
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Ⅱ 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

第1章 問題意識

IT 革命によるコミュニケーション手段の多様化を背景に、グローバル化はますます進展し、日本企業にとってその影響を避けることはますます困難になっている。一方、これからの日本市場は、よくて横ばい、大半は縮小傾向にあると予測されている（大前、2007）。国内市場が停滞する以上、日本企業にとって、グローバル化は不可逆な潮流であると同時に、避けてはならない課題でもあろう。しかし残念ながら、そんな中、日本企業は悪戦苦闘している。現状では、日本企業の象徴であった日本の家電エレクトロニクス業界ですら、かつての輝きを失っている。名門ソニーやパナソニックはもはや昔の面影もなく、相次ぐ工場閉鎖やリストラ、事業撤退に追われている。それに対し、ハイアールやサムスンなどの中国企業と韓国企業は、ここ十数年で急成長を遂げ、日本市場においても順調にシェアを拡大しつつある。

随時変化する環境、激化する競争、世界を相手に、日本企業はどうすれば勝ち抜けるのか。そこで成敗の鍵となるのが、イノベーションの起こし続けることができるかどうかである。イノベーションを起こすためには、個々の従業員が十分に創造性を発揮する必要がある。しかも、Schumpeter（1982）がイノベーションを「…新しい欲望が生産側から消費者に教え込み、したがってイニシアティブは生産側にあるというふうに行われるのが常である（上巻、P188）」と指摘しているように、イノベーションの本質は、技術革新というよりも、経営プロセス全体の革新である。よって、R&D 担当の技術者にのみならず、セールス、マーケティングなど、様々なポジションに所属する従業員全員がイノベーションに関わることが求められる。

しかし一方で、イノベーションは、常に高い不確実性が伴っている。なぜなら、新しいアイデアというものは、常に成功に結びつくとは限らないからである。このため、失敗や成功を繰り返しながら、新しいアイデアを成功に結び付けていく試行錯誤が必要となる。Google の検索プロダクト&ユーザエクスペリエンス兼副社長の Mayer（2006）も、新しいものを作り出すというのが、一瞬の完璧さを求めるのではなく、「間違いをし、それを素早く修正し、そこから学ぶ」の繰り返しであると指摘している。彼女は、この試行錯誤のプロセスこそ、google ニュースの成功の秘訣であると述べる。また、ユニクロも試行錯誤の繰り返しすることにより、急成長を果たした好例である。ユニクロは、とにかく新たな事業をどんどん展開し、成長の見込みがなければ、撤退の判断も非常に迅速であるという経営スタイルをとっている。その失敗の割合は、社長の柳井氏によると「一勝九敗」にも達している

が（ベンチャー通信オンライ、2003）、結果的にその戦略の元、ユニクロは日本のファッション業界を代表するほどの大手企業まで成長した。

以上のことから、イノベーションの実現には、試行錯誤が必要である。中でも、失敗の経験が特に重要である。なぜなら、「帰納的に成功事例を積み重ねてもイノベーションの起こし方は分からない」（池田、2011、P2）からである。

しかし、人間は、往々にして、失敗を経験すると、モチベーションが低下してしまう傾向にある。そして、モチベーションの低下は、創造性の発揮を阻害し、場合によっては再チャンレンジする意欲の喪失にもつながる。つまり、モチベーションの低下は、試行錯誤のプロセスの推進に非常に強い負の影響を及ぼす。逆に言えば、失敗によるモチベーションの低下を回避できれば、試行錯誤のプロセスを推進することで従業員の創造性を高め、その結果、イノベーションを起こし続ける組織の実現に寄与すると期待できる。

したがって、失敗しても、次のチャンレンジに向け、気持ちを新たに、更なるモチベーションを高める必要がある。そこで、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、特に持続性次元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ーを見つけ出すことを目的としている。具体的には、帰属理論（Winner、1987）に準拠し、ビジネス場面における失敗をどの要因に帰属するかという帰属行動とモチベーションの関係、そして両者の関係において、個人属性並びに組織的努力の諸変数の働きを理論的・実証的に検討する予定である。

本章では、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、本研究全体のフレームワークを提示し、本研究の位置付け及びアウトラインを示す。

失敗に注目する理由

本研究が失敗とモチベーションの関係に注目する理由について、下記の3点が挙げられる。

まず、失敗とモチベーションの間に強い相関関係が存在するからである。先行研究を渉猟すると、従業員のモチベーションに影響を及ぼすとされる変数は数えきれない程存在する。中でも、達成場面での実行結果——成功ないし失敗——が個人のモチベーションに大きく影響を与えるとされる。特に、Weiner&Wong（1981）は、

成功経験に比べ、失敗経験のほうが該当する個人の後のモチベーションやパフォーマンスにより大きな影響を与えると指摘した。また、失敗が個人のモチベーション、特にその後の行動の持続性に負の影響を及ぼすことも既に数多くの先行研究によって証明されている（Atkinson、1957；Vernon、1969；Bandura、1977；Seligman、1975；Dweck&Reppucci、1973）。

第2に、市場環境の変化により、従業員が失敗をする可能性が過去より上昇したことが挙げられる。前述したように、企業を取り巻く環境はイノベーション、グローバル化及び自然災害などによって不確実性が確実に高まっている。そして、その不確実性が、失敗の可能性をもたらす（Ucbasaran、Shepherd、Lockett&Lyon、2013）。その結果、従業員の立場からすると、ビジネス環境の不確実性が増すにつれ、ビジネス場面での失敗を経験するリスクも必然的に高くなっていく。

最後の理由は、失敗の予測不可能という特質にある。達成場面の失敗に対し、従来2つの相互対立する観点が存在する。1つは、失敗は個人のモチベーションやパフォーマンスにマイナスな影響を与えるものであるから、組織行動において制度や処罰によって抑制すべきであり、また、抑制できるという考えである（Skinner、1953、Bandura、1986）。もう1つは、組織学習理論を代表とする考えである。組織学習理論とは、組織が小さい失敗から教訓を得、経験を学び、それが進化や成長と結び付くと主張する理論である。したがって、その理論のもとでは、失敗とは積極的に取り入れるべきものもしくは促進すべきものである（Sitkin、1992、Keith & Frese、2008）。

この対立するとも言える2つの観点に対し、本研究は後者に同意する。しかしながら、失敗の性質に対する定義においては、組織学習理論とは異なる。前述したように、本研究では、失敗を①予測することができないものであり、②人為的にコントロールすることができないものの1つであると定義する。したがって、企業の立場からすると、いかなる手段をとっても、従業員の失敗を完全に防ぐことは不可能であろう。だとすると、「失敗後」の対策が肝心である。換言すると、企業の競争優位の源泉である従業員が、失敗というネガティブな場面を経験した後、企業側がどういう行動もしくは対策をとり、彼らのモチベーションを一定水準に維持し、更にその失敗から様々な経験や教訓を学び、次の成功に結び付けるかが重要であろう。つまり、失敗というネガティブな結果が、組織の諸々の努力により緩和され、そしてポジティブな結果に繋がるのが期待できると本研究は主張する。

モチベーションの持続性に焦点を当てる理由

職務モチベーションとは、目標にむけて行動を方向付け、活性化しそして維持する心理的プロセスである (Mitchell, 1997)。この定義が近年では一般化されつつある (池田&森永, 2014)。また、この職務モチベーションの下位次元として、方向性 (direction)、強度 (strength) 及び持続性 (persistence) の 3 つが挙げられる (Kanfer, 1990 ; Mitchell, 1997)。簡単に説明すると、方向性次元は、どの方向に力を集中させていくかを意味する。強度次元は、行動へと突き動かしていく内的力がどれほど強いかを意味する。そして持続性次元は、目標の源となる力をどれほど持続してもち続けられるかを意味する。その 3 つの次元のうち、持続性は最も大切だとされる。なぜなら、地道にコツコツと努力するほうが、短期間集中型の働き方よりも意義のある結果に結びつきやすいからであると高橋 (2012) は指摘する。

ただ、本研究が持続性に注目した理由は、それだけではない。本研究は企業のホワイトカラー従業員を研究対象に、彼らの達成場面における失敗後の行動に焦点を当てるものである。ホワイトカラー従業員は日頃の業務遂行において、自らの好みでタスクを選択する自由はないと考えてよかろう。一方、方向性次元は個人の認知プロセスと関連し、代表する理論は期待理論、公平理論、目標設定理論である。強度次元は個人の感情や個性に着目するものであり、代表的な理論としてマズローの欲求段階説、X 理論 Y 理論、ERG 理論などが挙げられる。そして持続性次元が報酬と関連するものであるが、ここで注意しなければならないのは、それが単なる経済的報酬とは異なり、自分が目標としたことができたことに対する金銭的な報酬 (給与) や社会的報酬 (昇進や称賛) または内発的報酬 (達成感など) を駆使し、個人のモチベーションを維持させようというものであるという点である。したがって、モチベーションの 3 つの下位次元のうち、失敗という事象と緊密な関係をもっていると考えられるのは持続性次元であろう。

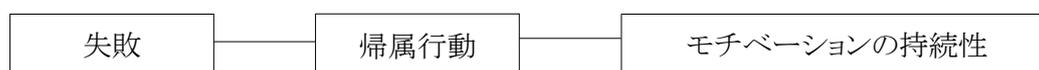
理論的根拠：Weiner の帰属理論

本研究の目的を明らかにするために、まず失敗がモチベーションの持続性次元に影響を与えるメカニズムを明白にする必要がある。先行研究を紐解くと、失敗のもたらす効果、例えばモチベーションの低下 (Dweck&Repucci, 1973) や学習的無力感の醸成 (Seligman, 1972) を検討する際、失敗に直面した後の原因帰属行動にア

アプローチして論じるものが殆どである。したがって、本研究においても、Weiner の帰属理論を理論的根拠とする。

更に、Weiner の帰属理論を理論的根拠とする具体的な理由は、下記の 2 点が挙げられる。まず、Weiner&Wong (1981) は、実証研究を通じ、期待との不一致、つまり失敗またはマイナスな結果が起こった場合、個人は自ら積極的に原因の帰属行動を行うのに対し、成功した場合は、そういった自発的な帰属行動が比較的少ないことを指摘した。そして、帰属行動の結果は、成功期待と結果への予期的な感情反応の両方に媒介され、持続性に影響を与えることも、Weiner (1987) によって実証された。したがって、失敗原因に対する帰属行動は、失敗経験とその後の行動の持続性の負の関係を媒介すると考えられる。

図 1-1 Weiner 理論による失敗とモチベーションの関係



Weiner (1987) により筆者作成

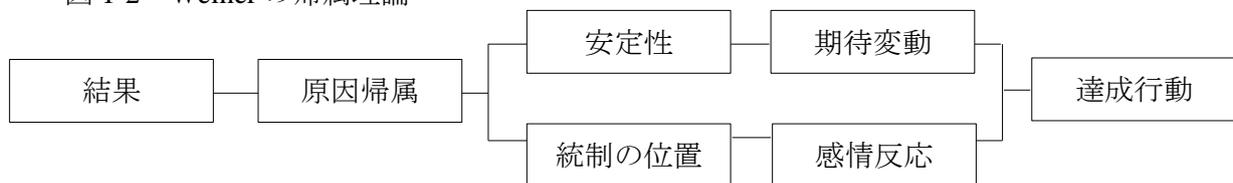
上記の図式で示したように、従業員が失敗を経験した後、自発的失敗原因の帰属行動を行い、その帰属の結果が該当従業員のモチベーションの持続性の変化に影響を与える。

一方、上述した失敗の原因を何に帰属するか、つまりある事象の原因を何に求めるのかという帰属過程がどのように行われるかを理論化されたもの、所謂帰属理論は、複数存在する。代表的なものとして、Heider (1958) の素朴な帰属理論、Kelly (1967、1972) の共変モデルおよび因果図式モデル、Jones& Davis (1965) の対応推論理論、Bem (1972) の自己知覚理論、Schachter (1964) の情動ラベリングの理論並びに Weiner (1987) の成功と失敗に関する帰属モデルが挙げられる。その中で、本研究は、主に Weiner の帰属理論に準拠する。

Weiner の帰属理論についての詳しい説明は、次章で行う。ここではまずなぜ数多くの帰属理論の中から Weiner の帰属モデルを選択したか、その理由を述べる。それは、上記の帰属理論を領域別に分けると、①原因帰属における基礎的推論過程に関する理論、②他者認知における特性推論や内的情報の獲得過程としての帰属理論、③自己認識に関する帰属理論、④成功と失敗の帰属理論の 4 つに分けることができる。そして、成功と失敗に焦点を当てる④の代表的な理論は Weiner の 2 次元モデル (1972) と 3 次元モデル (1987) である。Weiner (1972、1987) の帰属理論では、

原因帰属を「統制の所在」、「安定性」及び「統制可能性」の3つの次元に分類した。そして、統制の所在は、原因を内的と見なすか外的と見なすかであり、安定性は原因そのものが変動しやすいかしくいかであり、統制可能性は個人がその原因を自分自身でコントロールできるかできないかの次元である。成功と失敗への原因帰属が、次の課題への成功・失敗の期待価値・感情を決定することで、その後の達成行動に影響すると論じられている。したがって、Weinerの帰属理論と、失敗とモチベーションの関係に注目する本研究の研究対象は一致している。更に、Weinerの理論では、帰属の先行条件だけでなく、帰属の結果として生じるモチベーションの変化まで考察が行われている。彼は、達成行動（意欲的な行動）と原因帰属との関係を、下記のように公式化している。前節で提示した本研究のフレームワークと比較すれば、両者は高い水準で合致していることが容易に分かるであろう。以上のことから、本研究では、Weiner（1972、1987）の帰属理論を参考にすることが妥当だと判断する。

図 1-2 Weinerの帰属理論



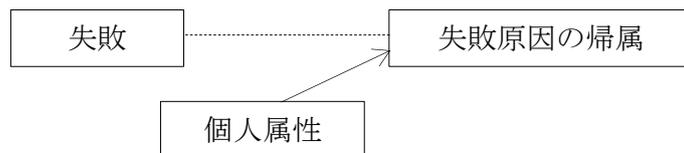
Weiner（1972）により筆者作成

なお、本研究では Weiner（1978）の帰属理論に準拠しているが、彼の理論と下記の2点において異なる。

第1に、Weinerの帰属理論では、原因の帰属を規定する要因として挙げられた変数は成功動機（成功意欲）のみであった。彼によると、成功動機の高い者は、成功した場合にはその原因を自らの能力や努力に帰属し、失敗した場合は自らの努力不足に帰属する。一方成功動機の低い者は、成功した場合は特に特徴的な帰属傾向を見せないが、失敗した場合には自らの努力不足に帰属する。これは、Atkinsonの期待×価値モデルの影響を受けたと考えられる。しかし、そもそも Atkinson は自らの理論を数式化するため、変数間の因果関係を単純化しすぎたと批判されている。換言すると、個人の原因帰属行動に影響を与える変数は、成功動機以外にも多数存在するはずであり、検討されるべきである。他方、失敗原因への帰属は、個人差があ

ると数多くの研究で報告された。つまり、個人属性が、個人の帰属行動に影響を及ぼす可能性は十分考えられる。更に、成功動機の強弱が様々なパーソナリティ変数によって規定されていると Vernon (1969) は指摘する。以上のことから、本研究は、成功動機ではなく、所謂個人属性のパーソナリティ変数を原因帰属の規定要因として理論構築及び実証研究を行う。

図 1-3 個人属性と失敗後の帰属行動の関係仮説



筆者作成

第 2 に、Weiner は、個人の行動リズムを下記のように提示している。結果—帰属—情動—行動の 4 ステップである。つまり、統制の所在は自尊感情に、安定性は次の課題の成功や失敗の期待に、そして統制可能性は罪悪感や恥ずかしさに影響を及ぼし、これらの感情が達成行動への動機付けを決定するとしている。しかし、①感情の変化が帰属行動の後にしか起こらないという Weiner の主張自体が、不自然なもので疑問視されることもしばしばある。②Weiner の帰属理論では、統制の所在の次元において自尊感情も帰属行動の結果によって変動するとしている。また、自尊感情は、個人属性であり、罪悪感や恥ずかしさなどの感情のように安易に変化するとは考えにくい。したがって、自尊感情を帰属要因の規定要因として取り入れるほうが合理的だとは言えるものの、個人属性と感情を混同して議論することは妥当ではない。また、③本研究は、ビジネスの場面で帰属行動そのもののメカニズムを解明しようとするものでなく、個人の帰属行動の規定要因をはっきりさせ、更に帰属行動とモチベーションの負の相関関係を緩和するモデレーター変数を見出すものである。したがって、帰属行動がもたらす感情的変化に焦点を当てるより、組織レベルの変数に注目するほうがより有意義であろう。以上 3 つの理由を以って、本研究は Weiner 理論で定義された「情動」をフレームワークに取り入れなかった。

個人属性が帰属行動への影響

図 1-3 で示したように、本研究は、パーソナリティ変数を個人が失敗に直面した後の帰属行動の規定要因として仮定し、検証を試みるものである。

既に述べたように、失敗原因に対する帰属では、個人差が観察されると数多くの先行研究によって指摘されている。例えば、性別に注目する研究の殆どが、男性は失敗を努力不足または課題に対する興味不足に帰属する傾向があるのに対し、女性は内的・統制不可能要因、つまり能力に帰属する傾向が著しく見られると報告した (Basow&Medcalf、1988; D'Amico、Baron&Sissons、1995; Ickes&Layden、1978; LaNoue&Curtis、1985; Beyer、1998/1999)。また、自尊感情と帰属行動の関係に関する研究では、高自尊感情の個人に比べ、低自尊感情の個人が全般的要因に帰属する傾向が強いと指摘されている (Campbell、Chew&Scratchley、1991; Cohen、Bout、Vliet&Kramer、1989; Peterson、Schwartz&Seligman、1981)。そして、自己効力感に焦点を当てる研究もしばしば見られる。高特性的自己効力感を持つ人が特に失敗場面において、自分に都合のいいように帰属する傾向が強いと指摘される (Silver、Mitchell&Gist、1995; 三宅、2000)。

そこで、本研究は、「ビジネス達成場面」における「企業の従業員」という2つの限定条件をもとに、さまざまな個人属性の中で、帰属行動に最も影響を及ぼすと考えられる性別、勤続年数、仕事達成不安、自尊感情及びコスモポリタン志向の5つのパーソナリティ変数を帰属行動の規定要因として取り入れ、これらの変数が個人の帰属行動に与える影響を定量的に検証する予定である。

組織的努力のモデレーター効果

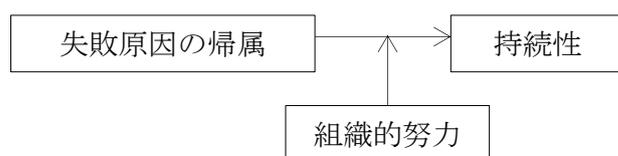
他方、失敗原因の帰属の違いが、その後の持続性に異なる影響を及ぼすと考えられる。先行研究を巡ると、持続性に対する影響の観点から、能力帰属は最も望ましくないことが、各理論で一致している (Seligman (1975) & Abramson ら (1978) の学習の無力感理論、Bandura (1977) の自己効力理論、Weiner (1979) の帰属理論)。一方、努力、運または外的不安定要因 (Wilson&Linville、1982、1985) への帰属が最も適切だという様々な主張が見られる。上記の見解の是非について、まだ更なる研究が必要であろう。

一方、再帰属訓練などを通じて、人の帰属行動のパターンを変えることができる、つまり原因帰属行動は可変的だということが既に実証されている (Dweck、1975)。また、Sitkin (1992) や Keith ら (2008) が推奨する組織学習理論では、失敗のポジティブな効果に注目している。彼らは、組織が自らの評価制度やそれに関連するシステムを整え、その上で組織メンバーに意図的に小さな失敗を経験させ、それが最終的に彼らのパフォーマンスの向上に寄与し、組織全体の成功につながると主張す

る。彼らの失敗の性質に対する定義は本研究とは異なるものの、組織が自らの努力により、失敗がもたらす負の影響を緩和できるとする結論は本研究の主張と一致している。換言すると、ビジネス場面において、組織が従業員個人個人の特性に合わせて、それに適するトレーニングまたはフィードバック等の提供など、様々な努力を通じ、該当従業員をより「合理的」な失敗原因帰属へと導くことが、彼らのモチベーションの持続性を維持するためのカギとなるであろう。

以上のことから、組織の行動が失敗原因の帰属と持続性の関係において、モデレーターの効果を持つことが期待できよう。ただし、ここで大事なのは、失敗原因への帰属の違いに対し、組織は異なる対処をする必要があると考えられる。したがって、本研究では、まず異なる帰属要因において、フィードバックの効果を定量的に測定し、検証する予定である。その上、今後の課題として、リーダーシップ・スタイルや組織公正認知度が及ぼす影響を展望する。

図 1-4 組織的努力のモデレーター効果仮説



筆者作成

本研究の構成

上記をまとめると、本研究の全体のフレームワークが見えてくる。

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。その際に、彼らの帰属行動は異なる。また、その差異をもたらすのは個人属性の違いである。

他方、失敗は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。しかし、異なる失敗原因への帰属は、モチベーションの持続性への影響の程度とも相違する。したがって、組織はこの負の連鎖を緩和するために、異なる帰属要因に対し、それに対応する努力を成さなければならない。

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う。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、性別、勤続年数、仕事達成不安、自尊感情及びコスモポリタン志向の 5 つのパーソナリティ変数が個人の失敗原因帰属行動に及ぼす影響を定量的に分析する。そして研究 II では、組織的

努力のモデレーター効果に注目し、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する。

異なる失敗原因への帰属に対し、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ことが考えられる。したがって、彼らの失敗原因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である本研究にとって、そのどちらも必要不可欠な部分である。

なお、研究Ⅰと研究Ⅱを別々で行わなければならない理由は、調査方法のデザインにある。

研究Ⅰでは、個人属性の違いにより、個人が4つの帰属要因の内のどちらかに帰属するかを定量的に検証する。したがって、この場合、努力&スキル要因帰属、性格要因帰属、組織的人的要因帰属、外的非人的要因帰属の4つの帰属要因をそれぞれ従属変数とした調査デザインとなる。一方、研究Ⅱでは、フィードバック・スタイルが個人の帰属行動後のモチベーションの持続性に及ぼす影響を検証する。具体的には、特定の要因に失敗の帰属を行った従業員に対して、失敗激励志向的フィードバック、失敗回避志向的フィードバック、そしてフィードバックなしの3つの条件を設定し、それぞれの効果を比較する。この場合、帰属要因は所与となり、個人属性とともにコントロールされる。このように、研究Ⅰと研究Ⅱはデザイン上全く異なっているため、1回の調査で両方同時に実施することができないのである。

更に、時間軸の観点から、研究Ⅰの調査対象が個人の帰属行動を行う「前」であるのに対し、研究Ⅱの調査対象が個人の帰属行動を行った「後」である。この意味でも、一回の調査で両方のデータ収集をすると、回答者を混乱させてしまう恐れが十分考えられるため、妥当ではないと言えよう。

以上のことから、本研究は、帰属理論の観点から、失敗がモチベーションに対する影響を明らかにするため、研究Ⅰ：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、並びに研究Ⅱ：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の2つのテーマに分けて実証研究を行い、結論を導き出し、実務へのインプリケーションを目指す。

本研究の位置付けと意義

本研究の価値は、まずオリジナル性にあると言えよう。モチベーションに関する先行研究を巡ると、そ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、経営学の分野では先行研究が殆ど見当たらなかった。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。しかし、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過程は殆ど注目されていない。そこで、本研究では、アカデミックな視点から、このビジネス世界で日常的に起きる非常に重要な問題に取り組む。

第 2 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た。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、経営学分野でも適用できるかどうかについて検討する余地がある。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。

第 3 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を修正した。本研究は、実証研究を通じ、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 つに焦点をあて、仮説を構築しアンケート調査に基づき検証した。

第 4 に、実務に向け、組織的観点を積極的に取り入れることによって、本研究は、学術的にのみならず、実務的にも非常に高い価値を有すると言えよう。

最後に、本編ではないが、付録では日中両国の比較を試みた。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高統合性のデータを収集し、両国のホワイトカラー従業員の帰属行動の違いを比較した。これらのデータは、アカデミズムにおいてのみならず、実務においても管理者が現場のことを把握・理解・分析するにあたり非常にタイムリー且つ有意義な資料といえよう。

本研究のアウトライン

前述したように、本研究では 2 つの実証研究によって仮説モデルを検証した。その 2 つの実証研究とは、①個人属性とビジネス達成場面での失敗後の帰属行動との関係を解明する研究、②失敗原因に対する帰属行動とモチベーションの持続性の相関関係において、組織的努力が果たした役割についての研究である。

本章に続き第 2 章では、まず失敗概念に関する先行研究のレビューを行う。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、本研究の扱う「失敗」の要件を定義する。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帰属要因モデル及びその規定要因に関する実証研究について述べる。第 1 節では Weiner (1972) を参照し、ビジネス達成場面に合わせて新たな 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する。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、先行研究のレビューを踏まえ、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す。そして実際の質問紙調査のデータの分析結果をもとに、仮説検証を行う。最後に、第 4 節では、研究 I で明らかになったことをまとめるとともに、実務的示唆を述べる。

第 4 章では、本研究の 2 つ目のテーマ、即ち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実証研究及び理論的模索について述べる。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する。仮説の構築に当たり、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する。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す。そして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、実務的示唆を提示する。最後に第 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、理論的模索を行う。

第 5 章では、本研究から得られた知見、学術的意義、実務的貢献、そして限界および今後の課題について述べる。

第 6 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する。

第2章 先行研究レビュー

1. 失敗

この節では、まず広義と狭義の両方から失敗に対する様々な研究を整理し紹介する。そして、先行研究に基づき、失敗のもたらすポジティブ効果及びネガティブ効果をそれぞれ説明した上で、最後に「規模」及び「効果」の2つの次元に基づき本研究で扱う「失敗」を定義する。

① 従来の失敗に対する定義

議論を進める前に、ビジネス場面における「失敗」を明確に定義することが必要である。その理由は2つある。第1に、それが失敗に対する分析及び失敗からの学習を可能にするからである。第2に、定義された失敗の性質が研究の過程およびその後の結論に影響を及ぼすからである（Ucbasaran、Shepherd、Lockett&Lyon、2013）。

とは言え、失敗を定義することは、極めて困難な作業である。なぜなら、現実世界で起こった失敗が、それを起こした主体の性質、誘致する原因、そしてその後の影響の対象及び規模など様々な要件について全て異なるため、それを具体的且つ明確な条件で判断したり分類することはほぼ不可能であるからである。そのため、殆どの先行研究において、失敗は自明の概念として、定義せずに使われていた。そこで、本章では、まず様々な分野において、失敗についての研究をレビューした上で、内容及び効果の2つの視点から本研究の対象となる「失敗」を定義する。

まず広義の失敗の定義を見てみよう。『広辞苑』によると、失敗とは、物事をやりそこなうこと、方法や目的を誤った良い結果が得られないこと、またはしくじることである。その定義に基づき、畑村（2000）が失敗学を提唱している。失敗学とは、起こってしまった失敗に対し、責任追及のみに終始せず、物理的・個人的な直接原因と背景的・組織的な根幹原因を究明する学問のことである。要するに、失敗に学び、同じ過ちを繰り返さないようにするには、どういうふうに行動すればいいかを考え、更に、こうして得られた知識を社会に広め、他でも類似する失敗を起こさないように考える。すなわち、①原因究明、②失敗防止、③知識普及の3点が失敗学の核となる。そして、畑村（2000）は、失敗の種類を3つに分けている。具体的に、①織り込み済みの失敗、ある程度の損害やデメリットは承知の上での失敗、②結果としての失敗、勇敢なトライアルの結果としての失敗、③回避可能であった

失敗、ヒューマン・エラーでの失敗の 3 つである。理学部出身の畑村氏が提唱するこの失敗学は現実世界では非常に有意義ではあるが、学術的な意味ではやや論理性に欠けているように思われる。また、彼の失敗に対する分類のうちのどれも、本研究の対象となる「失敗」の要件とは合致しない。

次に、より狭義の失敗の定義を見てみよう。Academic Search Premier (EBSCOhost) で「failure」及び「organizational behaviour」をキーワードで検索した結果は 1000 件を超えた。そのうち「attribution theory」と関連するものは、85 件であった。それらの文献が扱っている失敗を、まず「誰」が失敗したかという観点で分類すると、目標の未達成という個人的な失敗と、不適切な集団意思決定や事故、不祥事などの集団や組織レベルの失敗という 2 種類に分けられる。本研究は、組織の中の従業員を対象とするものであるため、前者の個人的な失敗に焦点を絞る。そこで、失敗そのもの及びその後の影響の規模により、更に 3 つの次元に分類した。本研究では、この 3 つを達成場面における失敗、組織レベルにおける失敗、そして経営者としての失敗とそれぞれ命名する。以下、その 3 種類の失敗について順に説明する。

まずは達成場面における失敗である。このレベルの失敗を対象とする研究は、組織行動論以外、教育学分野においてもよく見られる。名前の通り、具体的には、テストの不正解や試験の不合格、エラー、または仕事目標の未達成（特に営業マンの売上目標の未達成や契約交渉における失敗）などの個人的なものを指す。したがって、3 つの分類のなかで、達成場面における失敗は最も規模の小さい失敗ともいえよう。ただし、このレベルの失敗に対する研究を巡ると、どの研究においても、失敗を自明の概念として、改めて定義せずに使われていた。実際、殆どの先行研究においては、mistake、failure および error の区別ですらはっきりしなかった。

次に組織レベルにおける失敗である。この次元の失敗は、組織行動論や戦略論に関わる議論がメインである。また、crises や betrayal などの単語と一緒に述べられる場合が多い。したがって、個人の達成場面における失敗との最も大きな違いが、両者の及ぼす影響の対象が異なる点にある。Gillespie & Dietz (2009) が組織レベルの失敗の 3 つの要件を下記のように提示した。①その失敗はまず組織そのもののレジマシー (legitimacy) を脅かすほどの大きさでなければならない。また、レジマシーの危機は以下の 2 つの側面に由来する。具体的に、組織が自らの果たすべき使命や責任を果たすための十分な能力を所持しているかどうかという側面と、一般論に支持された道德倫理の基準にきちんと遵守しているかどうかという側面である。②その失敗から生じる実際の損害もしくはその可能性が、必ずしもそれを起こした

従業員に作用するとは限らない。むしろ、多くの場合、それらのネガティブな効果は組織の利害関係者、例えば顧客や株主に作用する。しかし直接の被害は及ぼさないものの、従業員の雇主に対する信頼または信念 (faith) には非常に不利な影響を与えるとされている。なぜなら、組織レベルの失敗が従業員それぞれのソーシャル・アイデンティティから生じる恥ずかしさや罪悪感を感じさせるからである。また、他のステークホルダーに危害を及ぼしたことは、同じくステークホルダーである自分自身に組織が同じような損害を加えるかもしれないと、従業員が認識する可能性が高いからである。③その失敗は、組織メンバーによって、組織に承認された、もしくは組織に指示された行動の結果である。つまり、たとえその失敗の背景には外的要因の影響が含まれているとしても、失敗原因帰属の統制の所在次元が常に組織内部にある。Gillespie らが提示した上述の 3 つの要件は、どれも単独では、組織的失敗を他の様々な失敗や過失から区別するのに必要不可欠であるものの、不十分である。その 3 つの要件を同時に満たしてはじめて、その失敗を「組織的失敗」(組織レベルの失敗) と定義できると彼は述べた。

最後に経営者としての失敗、つまり経営破綻である。この次元を対象とする研究では、entrepreneur、closure、bankruptcy、grief、death がキーワードとなることが多い。Ucbasaran、Shepherd、Lockett&Lyon (2013) は、研究者達が経営破綻に対する多数の定義を使用していると指摘した。そして、それらの定義が、所有権の中断 (discontinuity of ownership) →ビジネスの中断 (discontinuity of business) →倒産の順で包括する事象が遞減する。所有権の中断は起業家の撤退行動に焦点を当てるものであり、後者の 2 つを含むものである。所有権の中断とビジネスの中断の違いは、所有権の中断には事業の中止のみならず、事業の売却も含まれている点にある。他方、倒産は比較的狭義の定義であり、企業の経済面でのプア・パフォーマンスに焦点を当てる。また、他の 2 者に比べ、この定義を使用する最大のメリットは、「倒産」とは客観的で可視的な結果であると彼らは主張する。

② 失敗の持つ 2 つの効果

失敗に対する先行研究を巡ると、失敗の効果について、自己の学習や成長につながるポジティブな効果 (Sitkin、1992 ; Keith、2008) を主張するものと、モチベーションの低下、学習的無力感の醸成または抑鬱症状の誘発などのネガティブな効果 (Dewck&Reppucci、1973 ; Seligman、1972;など) を主張するものという、2 つの観点があることが分かる。

具体的には、失敗のポジティブな効果に注目する研究は、失敗を成長や学習の資源ととらえ、失敗に対する態度は肯定的である。例えば、Sitkin (1992) や Keith ら (2008) は、組織は、自らの評価制度やそれに関連するシステムを整え、その上組織メンバーを意図的に小さな失敗を経験させ、それが最終的に彼らの長期的パフォーマンスの向上に寄与し、組織全体の成功につながると主張する。更に、Sitkin (1992) は組織的学習を促進できる失敗を「知的失敗 (intelligent failure)」と定義し、知的失敗がもたらすメリットとして、①情報及び潜在問題への注意喚起と更なる調査活動の促進、②問題への認識と解釈をより簡潔化、③新たな解決策の探究心の誘発、④変化に適応しようとするモチベーションの醸成、⑤リクスに対する許容の拡大、⑥多様性の促進、⑦経験の提供を挙げる。他方、組織としては、こうした知的失敗を促進する組織環境を整えるための努力が必要不可欠であるとも強調する。

それに対し、失敗のネガティブな効果に注目する研究は、失敗を自分もしくは他者に損害をもたらす事象だとみなすため、失敗に対する態度は否定的である。これらの研究は、失敗を可能な限り未然に防ぐべきだと考え、また、組織行動において制度や処罰によって抑制できるものとしている (Skinner, 1953, Bandura, 1986; 鎌原、樋口、& 清水、1982)。Ucbasaran ら (2013) は、失敗がもたらすマイナスな影響を系統的に整理し、心理的、社会的及び経済的側面に分類する。そして、その中の心理的側面には、更に情緒的側面とモチベーション側面といった 2 つの下位次元が含まれているとする。

また、失敗の持つ 2 つの効果が同時に存在し、教師 (教育心理学の場合) が失敗の持つネガティブ効果を最小限に抑制し、それと同時に学習や成長につながるポジティブな効果を最大限に引き出すべきだと述べる研究も数少ないが存在している (例えば、池田&三沢、2012)。

失敗のもたらす効果についての議論は、未だに統一する答えに辿りつけていない。そこで、本研究では、「失敗」そのものは、個人にマイナスな影響を与えるが、その一方で組織が様々な努力を通じ、そのマイナスな影響を緩和する、ましてやプラスに変わることもありうる」と主張する。

③ 本研究における失敗の定義

以上から、本研究の研究対象、従業員がビジネス達成場面における失敗は下記の 3 つの要件を満たすものとする。

① 規模

本研究で扱う失敗とは、組織に指定された目標を完全にもしくは部分的に達成できなかった事実を指す。したがって、本研究の対象となる失敗の規模は、2.1.1 で述べた3つの次元のうち、最も小さい個人レベルのものである。

②効果

本研究で扱う失敗は、個人のその後のモチベーションやパフォーマンスにネガティブな影響を及ぼす。勿論組織的努力によってそれらのマイナス効果の緩和は期待できるが、失敗そのものは従業員に負の影響を与えるものである。

③不可回避性

本研究で扱う失敗は、予測することができないものであり、人為的にコントロールすることができないものである。

2. 帰属理論

冒頭で述べたように、本研究は Weiner (1972、1979) の原因帰属理論を理論的根拠としている。一般的に、Weiner の帰属理論は Atkinson (1957、1964) の期待×価値モデルと Heider (1958) の原因帰属理論の有機的融合だとされる (宮本&那須、1995)。本研究もこの観点に同意し、Weiner の原因帰属理論が Atkinson の期待×価値モデルを Heider の原因帰属理論の観点から再解釈したものであると認識する。したがって、この節では、まず Weiner の帰属理論の理論的根拠となる Atkinson (1957、1964) の期待×価値モデル並びに Heider (1958) の原因帰属理論について簡単に説明してから、因果次元によって分類される帰属行動の先行決定因の 2 次元モデル (1972) から 3 次元モデル (1979) へと発展した経緯を概観する。そして、因果帰属がどのように行動の期待－価値概念と結び付けられるかについて、期待、価値 (感情) および評価の 3 つの側面から、帰属行動の効果を吟味する。最後に、Weiner 理論のその後の発展について簡単に言及する。

① Atkinson の期待×価値理論

Atkinson(1957、1964)の期待×価値モデルは、Hull や Lewin が提唱する、動機付けられた行動とは有機体の一時的な状態 (動因)、目標の特性 (誘引価値) そして経験的あるいは学習的要因との関数であるという概念と、Miller の葛藤モデル (conflict model) からの影響を受けたものである。Atkinson は、個人のモチベーションを①満足感を最大化するため②苦痛を最小限に抑えるためという 2 つの目的に帰属する。そして、満足感を最大化するための動機を達成動機 (motive to achieve)、精神的苦痛を最小化するための動機を失敗回避動機 (the motive to avoid failure) と定義し、したがって達成志向行動 (achievement oriented behavior) は、達成動機 (もしくは成功願望) と失敗回避動機 (もしくは失敗恐怖) との間の葛藤の結果であるとみなしている。

具体的には、目標を達成するために喚起されたモチベーション (あるいは目標へ接近しようとする傾向) (Ts) は、3 つの要因の積として考えられている。それらの要因とは、達成欲求または成功動機 (Ms)、課題に対する成功確率 (Ps) そして成功の誘引価値 (Is) である。これらの 3 つの要因は、相乗関係にあると想定されている。つまり、

$Ts = Ms \times Ps \times Is$ と示される。

この公式における達成欲求 M_s は、達成した時に誇りを体験できる能力であると定義されている（Atkinson、1964）。したがって、達成欲求は、一種の感情傾性（affective disposition）なのである。

また、成功確率 P_s は、手段的な行為が目標に導くであろうという、目標への認知的な期待もしくは予期のことをさしている。Atkinsonは、この成功確率は主観的であるがゆえに、操作によって変えることができると主張する。具体的な操作方法は主に3つある。1つは、被験者の勝利する、またはうまく成し遂げるという信念に影響する何らかの情報や工夫された刺激場面を与えることによって、 P_s の大きさを操作的に定義する方法である。これは P_s の大きさを操作するにあたって、最も頻繁に利用される方法でもある。例えば、被験者に、「我々の基準は、あなたと同じ年齢の学生たちの__%の者がこれらのパズルを解くことができることを示しています」というふうに告げることである（Weiner.Bernard & Kukla.Andy、1970）。2つ目の方法は、被験者を異なる数の仲間と競争させることである。例えば、Atkinson（1958）は、一部の被験者には、賞を取るために他の一人だけに勝つように努力しなければならないと告げ、その他の被験者に、君らは20人の仲間と競争しなければならないと告げた。3つ目の方法は、タスクの実際の難易度を変えることである。達成動機に関する実証研究でよく用いられる輪投げゲームはこの操作方法の実例である。 P_s は被験者が選択する標的からの距離によって異なる。一般的に、標的から離れて立てば立つほど、主観的成功期待 P_s は低くなると仮定される。

更に、成功の誘引価値 I_s は、 P_s と逆比例の関係、すなわち $I_s = 1 - P_s$ であるとAtkinsonは定義している。したがって、成功の誘引価値は、 P_s が低くなるにつれ増大することになる。なぜなら、成功しないし達成の誘引価値は、「達成した時の誇り」という感情であり、より大きな誇りは、簡単なタスクより困難なタスクで成功を上げた後に経験されるものであるからだと論じられている。例えば、運動競技で弱いチームよりも強いチームとの対戦で勝った場合に、より強いポジティブな感情が経験されるはずである。

一方、失敗に対する恐れ、すなわち失敗を回避しようとする傾向（Taf）を規定する要因は、成功願望の規定要因と類似し、失敗回避動機（Maf）、失敗の確率（Pf）と失敗の誘引価値の3つであり、失敗回避傾向がその3つの要因の積である。つまり、
 $Taf = Maf \times Pf \times If$ と示される。

この公式における失敗回避傾向 Maf は、達成欲求 Ms と対照的で、目標が達成できなかった時に恥を体験できる能力と定義されている。

また、達成活動の回避は、2つの環境要因に影響されている。その2つの環境要因は、失敗の確率 Pf および失敗の誘引価値 If である。失敗の誘引価値は恥ないし屈辱といったネガティブな感情であると仮定されている。これらのネガティブな感情は、困難なタスクでの失敗より、簡単なタスクでの失敗のほうが、いっそう大きく経験されると考えられる。言い換えると、タスクの成功確率が極めて低い時（例えば $Ps=0.1$ ）、失敗がもたらすネガティブ感情も非常に弱い（その場合 $If=0.1$ ）。つまり、 If は Ps に等しいと考えられる。失敗の確率 Pf は、失敗の誘引価値 If と反比例の関係にあることから、 If はまた $(1 - Pf)$ に等しい。したがって、モデル上成功および失敗の確率をあわせると1になる、つまり $Ps + Pf = 1$ である。

そして、達成志向活動 (achievement oriented activity) にアプローチするか、それとも回避するかを選択ないし傾向 Ta は、タスクに対する接近傾向 Ts から回避傾向 Taf を引いたものであると Atkinson は定義する。つまり、

$$Ta = Ts - Taf \quad \text{①となる。}$$

これに、 $Ts = Ms \times Ps \times Is$ 、 $Taf = Maf \times Pf \times If$ を代入すると、

$$Ta = Ms \times Ps \times Is - Maf \times Pf \times If \quad \text{②となる。}$$

Atkinson の達成動機づけについての理論分析および仮説は、全て上記の式②に基づき導かれるものである。次に、Atkinson が式②から導かれた仮説を概観してみよう。それらの仮説は、主に a. 選択行動ないしはリクス・テイキング選好、b. 達成行動の持続性 (persistence)、c. 要求水準 (level of aspiration)、という3つの領域に分類できる。以下はその3つの領域について説明してから、タスクの遂行結果の成功あるいは失敗がそれぞれの持続性及び要求水準にどのように影響を及ぼすか、そのメカニズムを解明する。その後、Atkinson が開発した達成動機の測定方法を紹介した上で、この期待×価値モデルの問題点について述べる。

a. 選択行動

表 2-1 では、成功欲求 Ms および失敗回避傾向 Maf のいずれも1だと仮定され、更にこの場合の難易度の異なる9つのタスク A~E において、それぞれの Ts ($Ms \times Ps \times Is$) と Taf ($Maf \times Pf \times If$) の強さ、そして結果として喚起されたモチベーション Ta ($Ts - Taf$) の強さを示している。表 2-1 で示しているのは、かなり特殊な状況、つまり $Ms = Maf$ の状況である。その場合、成功欲求と失敗回避傾向の衝突の結果と

して生じるモチベーションは、全てのタスクにおいて同じ値であるため、両者の差がゼロになる。それはつまり、この場合では、タスクの難易度が彼らの選択行動に影響しないことになる。

表 2-1 達成動機と失敗回避動機が同じ値の場合

	達成動機				失敗回避動機				結果としてのモチベーション
	Ms × Ps × Is = Approach				Maf × Pf × If = Avoidance				Approach - Avoidance
TaskA	1	.10	.90	.09	1	.90	.10	.09	0
TaskB	1	.20	.80	.16	1	.80	.20	.16	0
TaskC	1	.30	.70	.21	1	.70	.30	.21	0
TaskD	1	.40	.60	.24	1	.60	.40	.24	0
TaskE	1	.50	.50	.25	1	.50	.50	.25	0
TaskF	1	.60	.40	.24	1	.40	.60	.24	0
TaskG	1	.70	.30	.21	1	.30	.70	.21	0
TaskH	1	.80	.20	.16	1	.20	.80	.16	0
TaskI	1	.90	.10	.09	1	.10	.90	.09	0

Atkinson (1957) により筆者作成

では達成動機がより強い ($M_s > M_{af}$) 時は、どうなるのであろう。 M_s が 2 で M_{af} が 1 と仮定して試算した結果が、表 2-2 である。この結果から、タスクの不確実性が最も高い時に達成動機が最も強いことが分かった。したがって、もし個人に全てのタスクが提示され、そして選択の自由を与えられたとしたら、彼はタスク E を選ぶであろう。なぜなら、タスク E の成功確率 $P_s = 0.5$ 、その時の達成動機および結果として生じるモチベーションのいずれも最大値になるからである。そして、成功の確率が五分五分からほぼ確実に成功する ($P_s = 0.90$) まで上がる、もしくはほぼ確実に失敗する ($P_s = 0.10$) まで下がる、どちらの状況においても、達成動機は低下していく。

表 2-2 達成動機が失敗回避動機を上回る場合

	達成動機			失敗回避動機			結果としてのモチベーション		
	Ms×Ps×Is=Approach			Maf×Pf×If=Avoidance			Approach－Avoidance		
TaskA	2	.10	.90	.18	1	.90	.10	.09	.09
TaskB	2	.20	.80	.32	1	.80	.20	.16	.16
TaskC	2	.30	.70	.42	1	.70	.30	.21	.21
TaskD	2	.40	.60	.48	1	.60	.40	.24	.24
TaskE	2	.50	.50	.50	1	.50	.50	.25	.25
TaskF	2	.60	.40	.48	1	.40	.60	.24	.24
TaskG	2	.70	.30	.42	1	.30	.70	.21	.21
TaskH	2	.80	.20	.32	1	.20	.80	.16	.16
TaskI	2	.90	.10	.18	1	.10	.90	.09	.09

Atkinson (1957) により筆者作成

逆に失敗回避傾向が強い ($Maf > Ms$) 時は、どうなるのであろう。Ms が 1 で Maf が 2 と仮定して試算した結果が、表 2-3 では、成功欲求 Ms および失敗回避傾向 Maf のいずれも 1 だと仮定され、更にこの場合の難易度の異なる 9 つのタスク A~E において、それぞれの Ts ($Ms \times Ps \times Is$) と Taf ($Maf \times Pf \times If$) の強さ、そして結果として喚起されたモチベーション Ta ($Ts - Taf$) の強さを示している。表 2-1 で示しているのは、かなり特殊な状況、つまり $Ms = Maf$ の状況である。その場合、成功欲求と失敗回避傾向の衝突の結果として生じるモチベーションは、全てのタスクにおいて同じ値であるため、両者の差がゼロになる。それはつまり、この場合では、タスクの難易度が彼らの選択行動に影響しないことになる。

結果として生じるモチベーションが負の値であるため、個人は全てのタスクを回避しようとするであろう。言い換えると、競争的な達成シチュエーションが彼にとって、全く魅力的ではない。しかしながら、もし彼が、例えば社会的圧力により、どれか一つタスクを選ばなければならないのなら、彼は中程度の難易度のタスク E ($Ps = 0.5$) を避けるであろう。なぜならタスク E の時に、失敗に対する不安が最も強いからである、そのかわり、彼は失敗回避動機が最小値になる時のタスク、つまり最も簡単なタスク A ($Ps = 0.90$) もしくは最も困難なタスク I ($Ps = 0.10$) のどちらかを選ぶだろう。

表 2-3 達成動機が失敗回避動機を下回る場合

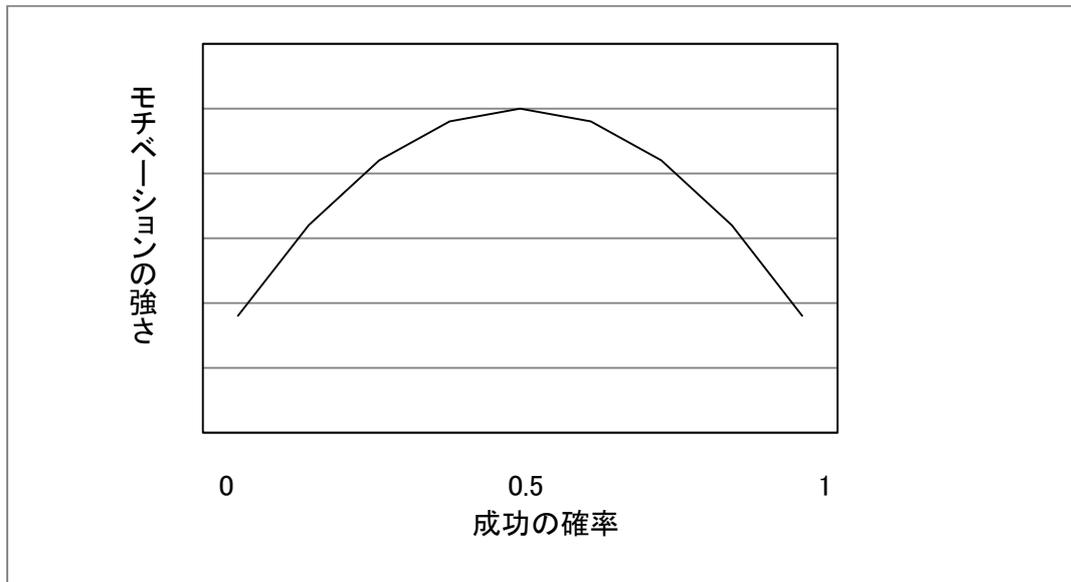
	達成動機			失敗回避動機			結果としてのモチベーション		
	Ms × Ps × Is = Approach			Maf × Pf × If = Avoidance			Approach - Avoidance		
TaskA	1	.90	.10	.09	2	.10	.90	.18	-0.09
TaskB	1	.80	.20	.16	2	.20	.80	.32	-0.16
TaskC	1	.70	.30	.21	2	.30	.70	.42	-0.21
TaskD	1	.60	.40	.24	2	.40	.60	.48	-0.24
TaskE	1	.50	.50	.25	2	.50	.50	.50	-0.25
TaskF	1	.40	.60	.24	2	.60	.40	.48	-0.24
TaskG	1	.30	.70	.21	2	.70	.30	.42	-0.21
TaskH	1	.20	.80	.16	2	.80	.20	.32	-0.16
TaskI	1	.10	.90	.09	2	.90	.10	.18	-0.09

Atkinson (1957) により筆者作成

b. 持続性

持続性の次元については、個人が置かれている状況によって、換言すると個人に選択の自由が与えられているかどうかによって、遂行結果に対する反応は大いに異なる。仮に個人にある特定のタスクが課されたとする。更に、彼に選択の自由が与えられていない、もしくは代替的選択肢が存在しないと仮定する。このような状況を、Atkinson (1957) は制約されたパフォーマンス・シチュエーション (constrained performance situation) と定義する。さらに、達成動機がより強い個人が、このような状況において、中程度の難易度のタスクを ($P_s=0.5$) 課される時にパフォーマンスにつながるモチベーションが最も強く、タスク E より簡単な課題でも困難な課題でも、個人の結果として生じるモチベーションの強さがタスク E が課される時より弱いと主張されている。パフォーマンス・レベルで表されるモチベーションの強さと成功確率の関係は、図 2-1 のような逆 U 字形状の曲線である。

図 2-1 個人のモチベーションの強さと成功期待との関係



Atkinson (1957) により筆者作成

一方、失敗回避動機がより強い人が、同じく制約されたパフォーマンス・シチュエーションに置かれると、どうなるのであろう。前述したように、失敗回避動機が達成動機を上回る人にとって、常に競争的環境から脱出しようとする傾向にある。一方、諸々な制約により、競争的環境から離脱することが不可能だとすると、恐らく彼/彼女は、嫌であっても課されたタスクを遂行するであろう。そうであるならば、彼のモチベーションが失敗を避けるために喚起され、そして彼にとって、この状況の中で唯一、失敗を回避する方法は、成功することのみとなる。以上のことから、Atkinson (1957) は、失敗回避動機がより強い人も、 $P_s=0.5$ の時に最も努力すると推測する。

つまり、個人の選択の自由（①他のタスクに移す自由、もしくは②競争的環境から離脱する自由）が制限された場合、所謂制約されたパフォーマンス・シチュエーションにおいては、達成動機と失敗回避動機の相対的強さに関係なく、パフォーマンス・レベルで表されるモチベーションが P_s が 0.5 の時に最も強い。一方、個人の選択の自由が保たれた場合、達成行動の持続性は、 P_s が 0.5 の時に、達成動機が強い者では最大に、失敗回避動機が強いものでは最小になる。

c. 要求水準

要求水準は、パフォーマンスの目標設定を指している。また、一般の要求水準シチュエーションにおいて、個人が自分自身のタスクを選択するチャンスないし権力が与えられた。その際、達成動機がより強い個人が $P_s=0.5$ の時に最も一生懸命タスクを遂行しようとするのに対し、失敗回避動機がより強い個人が最も脅威の少ないタスク——最も簡単で失敗の恐れが殆どないタスク A ($P_s=0.9$) あるいは最も困難で失敗したとしても恥をかいたり自己非難に陥いたりしないタスク I ($P_s=0.1$) ——を選ぶだろう。この意味では、パフォーマンスの要求水準の設定は、難易度の異なる多くのタスクから選ぶという「リスク選好」と概念的に類似している。

成功と失敗が持続性と要求水準に与える影響

最後に、Atkinson (1957) は、成功と失敗がモチベーションに与える影響について、式② $T_a = M_s \times P_s \times I_s - M_{af} \times P_f \times I_f$ に基づき次のように論じていた。仮に達成動機が失敗回避動機より強く、そして選択の自由が保たれた場合、彼はまず自らの目標を成功確率 P_s が 0.5 に等しくなるように設定するであろう（つまりタスク E を選択する）。 P_s が客観的な確率ではなく、個人の認識であるため、もしタスク E が成功したら、タスク E の P_s が上昇する。ここで、成功と失敗が類似する他のタスクにもほぼ同じ影響を及ぼすと仮定する。したがってタスク D の P_s も同時に、初めの 0.4 から 0.5 まで上昇する。つまり二回目のチャレンジにおいて、該当個人にとってタスク E の P_s が 0.5 より大きくなり、そしてタスク D の P_s が 0.5 にほぼ等しくなってくる。その結果、タスク E の遂行するモチベーションが減少し、実質上より困難なタスク D に対するモチベーションが上昇する。つまり、成功するにつれ、結果として生じるモチベーションの変化により観察された要求水準が段階的に上昇する。

また、仮に個人が非常に困難なタスクを与えられた（例えば $P_s=0.1$ 、タスク A）とする。継続的な成功体験が、 P_s が 0.5 まで上昇している間には、モチベーションに正の影響を与えるが、 P_s が 0.5 よりさらに大きくなるにつれ、結果として生じるモチベーションが低下していき、最終的に P_s が 1.0 になる時、タスク A が該当個人にとって完全に魅力を失うことになる。なぜかという、タスク A の成功確率がほぼ 100%ということが、 $I_s = 1 - P_s$ の定義によりこの時点での誘引価値が 0 に等しいからである。したがって、もし達成動機が失敗回避動機より強い個人に選択の自由が与えられたとしたら、彼は常に一つの課題をマスターするとすぐにより困難な課題に変更するであろう。逆に、もし彼に選択の自由が与えられなかったら、彼の仕事に対する興味がどんどん減少していくであろう。もしその時与えられたタスクが

中程度の難易度のもの ($P_s=0.5$) もしくはより簡単なもの ($P_s>0.5$) であれば、彼の仕事に対する興味は一回目の成功から低下していくであろう。

次に、失敗が達成動機が失敗回避動機より強い個人に与える影響をみてみよう。仮に彼がタスク E を選択し、そして失敗したとする。すると、成功確率 P_s は低下する。もし失敗がさらに続いたら、タスク F (本来 $P_s=0.6$) の成功確率は 0.5 に近づいてくる。ならば、前述したリスク選好の好みにより、個人がタスク E より、実質上より簡単なタスク F に興味を感じるであろう。つまり、失敗の結果として、個人がより簡単なタスクを選択する。この選択行動を、要求水準の段階的な低下と Atkinson (1957) は命名した。

では、ある特定のタスクにおける継続的な失敗は個人にどのように影響を与えるか。まず達成動機が失敗回避動機より強い状況を想定してみよう (たとえば、 $P_s=0.8$)。初期の成功確率がかなり高いタスクの場合、もし個人が失敗すると、彼のモチベーションはかえって上昇する。その時の P_s は 0.7 まで下がるが、それは、誘因価値あるいは個人に対する魅力 (attractiveness) は上昇するからである。そして、再度の失敗が、更なるモチベーションの上昇をもたらす。このように、失敗とモチベーションの正の相関関係が $P_s=0.5$ になるまで存在する。しかし、それ以上失敗が続くと、 P_s が低下していくにつれ、個人のモチベーションも低下することになる。言い換えると、達成動機の強い個人が、失敗しても高持続性を示すことは、タスク初期の高成功確率に帰属できる。したがって、この状況において失敗は、少なくとも一時的に、個人のモチベーションを高める効果があるといえよう。しかしながら、継続的な失敗は最終的に個人のタスクに対する興味をなくさせる。もし個人がはじめから非常に困難なタスクを課された場合 (つまり初期の成功率がかなり低い、 $P_s<0.5$)、初回の失敗からモチベーションに負の影響をもたらす。

次に、失敗回避動機が達成動機より強い状況を想定してみよう。その場合、もし個人が非常に困難なタスクを自らの目標として設定して (たとえば、タスク A、 $P_s=0.1$)、そして彼が成功したとすると、成功確率 P_s が上昇するにつれ、彼がこのタスクを回避したいという動機も強くなる。二回目の遂行において、一回目より更に強い不安感に襲われないように、彼が意図的に失敗する可能性も考えられる。また、もしタスク A より更に困難なタスクが存在するならば、彼は自分自身に対する要求水準を新たにそのタスクに設定するであろう。ただし、失敗回避動機の高い個人が、自らのモチベーションの性質から、極力困難なタスクを選択することによって自分自身を前述した状況に陥らせないような戦略をとろうとしているので、彼ら

が殆どこのような逆説的な問題に遭遇することはなかろう。他方、もし彼が最も困難なタスクで失敗したとすると、 P_s がさらに下がり、一方 P_f が上がり、その結果として生じる失敗を回避しようとするモチベーションが減少する。さらに、継続的な失敗は、彼の最も困難なタスクに対する不安感を減らしていく。したがって、彼はこのタスクを続行するであろう。そして、もし彼が十分に長くこのタスクを遂行し、しかも失敗し続けるのならば、早かれ遅かれタスク A (初期 $P_s=0.1$) に対する失敗回避動機とタスク B (初期 $P_s=0.2$) に対する失敗回避動機との強度的な差が認知できなくなる。したがって、彼は Atkinson の提示したモチベーション理論の行動原則に反することなく、自らの要求水準を他のより簡単なタスクに設定することも考えられる。

他方、もし該当個人が最も簡単なタスクを選択し (タスク I、 $P_s=0.9$) そして失敗した場合、 P_s が 0.9 から 0.8 に低下するにつれ、彼がこのタスクを回避しようとするモチベーションが強くなる。もしそこにタスク I より簡単なタスクが存在しないのであれば、この時点で最も困難なタスク A が、彼にとって (全てのタスクが嫌である中) 一番嫌ではない選択肢となる。このように、失敗の後に、最も簡単なタスクから最も困難なタスクにジャンプするという激しく不合理にすらみえる行動は、高い目標を設定することで社会的称賛を獲得するための一種の努力とよく間違えられるが、Atkinson (1957) の期待×価値モデルがこの行為がなんらかの外的動機とは全く無関係であり、個人が最も簡単なタスクで失敗した後にその失敗のもたらす苦痛を最小限に抑えるための戦略の一部にすぎないことを証明した、と彼は主張する (Atkinson, 1957, P369)。

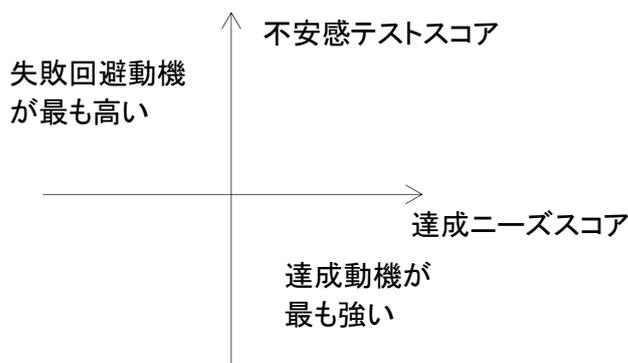
また、もし該当する個人が一番簡単なタスクで成功したとしたら、 P_s が上昇し、 P_f が低下し、その結果このタスクに対する回避動機が低下する。その結果、不安感が軽減し、このタスクに対する嫌な感情が薄まっていき、彼はこのタスクを続けるであろう。

達成動機及び失敗回避動機の測定方法

期待×価値モデルの実用性を高めるために、Atkinson と彼の弟子達 (1958) は、達成動機と失敗回避動機という正反対の 2 つのモチベーションの相互作用に着目して、「結果として生ずる達成モチベーションスコア (Resultant Achievement Motivation score、以下 RAM スコアと略する) 」を開発した。これは、Mandler & Sarason(1952)が開発した不安感テスト質問表 (Test Anxiety questionnaire) のスコア

と McClelland (1951) の絵画統覚検査 (Thematic Apperception Test、以下 TAT と略する) に基づく測定される達成ニーズスコア (n Achievement score) を組み合わせることによって算出される。達成ニーズスコアが平均点以上、且つ不安感テストのスコアが平均点以下の被験者が最も明確に目標の達成に対し、積極的に取り組み、つまり達成動機が最も強い状態にある。逆に達成ニーズスコアが平均点以下、且つ不安感テストで平均点以上の被験者は、目標達成行動を回避しようとする傾向が著しく、言い換えると失敗に対する怖れが最も高いものと考えられ、つまり失敗回避動機が最も強い状態にあると Atkinson らは定義した。ただ、Atkinson と彼の弟子達が後にこの RAM スコアを用いて行われた研究の数々を巡ると、殆どのものが前記の 2 つのグループに集中し、不安感テストスコアと達成ニーズスコアが両方とも平均点以上の場合、もしくは不安感テストスコアと達成ニーズスコアが両方とも平均点以下の場合の個人のモチベーションの変化傾向についてはそれほど言及されていなかった (図 2-2)。一方、現実では高不安感・高達成ニーズもしくは低不安感・低達成ニーズの組み合わせは確実に存在しうる。それを理論的に看過すること、そして統計処理上混同させる (実際殆どの研究では両者を同じグループとして処理していた) ことが RAM スコアの最大の問題点だと言えよう。

図 2-2 Atkinson の RAM スコアの問題点



筆者作成

失敗が結果として生じる動機づけられた行動に与える影響のまとめ

ここではひとまず、Atkinson(1957、1964)の理論において、結果として失敗が生じる Ta に対する影響の仮説をまとめてみよう。

すでに述べたように、Atkinson の達成動機づけについての理論分析および仮説は、全て $Ta = Ms \times Ps \times Is - Maf \times Pf \times If$ という式に基づいて導かれるものである。ここで、この式に、 $Is = 1 - Ps$ 、 $If = 1 - Pf$ 、 $Ps + Pf = 1$ を代入すると、

$$Ta = Ms \times Ps \times (1 - Ps) - Maf \times (1 - Ps) \times Ps \quad \text{③}$$

この式③を整理すると、 $Ta = (Ms - Maf) \times Ps \times (1 - Ps)$ になる。このように、4つあった状況変数が全て Ps によって表現される。つまり、この式によると、結果的に達成志向活動 Ta は2つの動機変数 Ms および Maf 、そして1つの状況変数 Ps で決定されることになると指摘されている (Weiner, 1989)。さらに、ここでの Ps は客観的な難易度ではなく、個人の成功確率に対する認識である。したがって、失敗を経験することによって、 Ps が徐々に低下していくと仮定される。そして、ある特定のタスクの Ps の変動が、そのタスクに類似する他のタスクの Ps にも同じような影響を与えると仮定される。そのように、1つのタスクの難易度に対する認知の変化が、他のタスクにも影響を及ぼすという連動現象は、Vernon(1969)によっても指摘された。Atkinsonによると、失敗が下記のように、達成動機 Ms 及び失敗回避動機 Maf の相対的大きさの違いによって、個人のその後の行動の持続性にそれぞれ異なる影響を与える。 $Ms > Maf$ の場合、タスクの初期 Ps が高い場合 (0.5 より大きい)、失敗が個人の達成志向行動の持続性に正の影響をもたらす。一方、タスクの初期 Ps が低い場合 (0.5 より小さい)、失敗が個人の達成志向行動の持続性に負の影響をもたらす。しかし、 Ps が失敗するにつれ徐々に低下していくため、早かれ遅かれ、その人はこのタスクの初期 Ps より簡単なタスクに移ることを選択するであろう。一方、 $Ms < Maf$ の場合、非常に困難なタスクでの失敗は、 Ps の低下が不安感の低下につながり、その結果個人の持続性に正の影響を与え、逆に非常に簡単なタスクでの失敗は、 Ps の上昇が不安感の上昇に寄与し、その結果個人の持続性に負の影響を与えることになると推測される。

上記の Atkinson の仮説は、Feather (1961) による大学生を対象とする研究の結果によって支持されている。その研究は、達成に関連した課題で人はどのくらい長く努力し続けるのかを調べたものである。Feather らは、まず被験者の達成動機および失敗回避動機を TAT テストと不安感テストで測定し、 $Ms > Maf$ 群と $Ms < Maf$ 群にわけておき、その上で、被験者に自由な選択が許されている状況を作り出した。具体的には、被験者は達成に関連するパズル問題を与えられ、そして「好きなだけ長くこの問題をやってもいいし、問題を解く途中でも次の問題に移りたければいつでも移っていい。ただし、もう一度前の問題に戻ることはできません」と告げられた。

また、全ての被験者が与えられた問題は同じ一筆書きであったが、実際にその問題は解決不可能なものであった。ただし、被験者の P_s を操作するため、2 パターンの異なる偽りの情報が被験者に伝えられた。第 1 グループでは、問題の難易度は極めて高いと伝えられた（問題の説明文に「この問題は、大学生の約 5%が解決できる」と書かれている）。そして第 2 グループでは、問題が比較的簡単だと伝えられた（問題の説明文に、「この問題は、大学生の 70%が解決できる」と書かれている）。そこで、第 2 問に移行するまでの時間、換言すれば第 1 問を諦めるまでの試行数が持続性の指標とされた。さらに、この研究では、持続性は、その問題での最初の P_s と達成要求の強さの個人差との関数であると予測された。具体的な仮説は以下のように導かれた。まず、問題が解決不可能であるため、被験者は必然的に失敗を繰り返し、そのたびに主観的成功確率 P_s は低下していく。 $P_s=0.7$ と提示された第 2 グループの被験者は、 P_s が 0.7 から 0.5 に徐々に近づいていく。一方 $P_s=0.05$ と提示された第 1 グループの被験者は、 P_s が 0.05 からさらに低下していき、この場合は $P_s=0.5$ からさらに遠ざかっていくことになる。Atkinson の期待×価値モデルにより、 $M_s > M_{af}$ 群では、 $P_s=0.7$ のグループが、 P_s が 0.5 に下がるまで失敗するたびに達成動機が強まり、結果的に $P_s=0.05$ のグループより継続性が高くなると考えられる。それに対し、 $M_s < M_{af}$ 群では、 $P_s=0.7$ のグループが失敗するたびに回避傾向が強まり、その結果 $P_s=0.05$ と提示されたグループよりも第 2 問への移行傾向が強く、つまり持続性は低いと考えられる。なお、仮説の検証方法は極めて単純であった。第 1 問における全被験者の試行数の中央値を求め、それより試行数の多い者を持続性が高いとし、少ない者を持続性が低いとし、両者の人数の比較によって検証が行われた。その結果は表 2-4 に示した通りである。 $M_s > M_{af}$ 群で $P_s=0.7$ の場合には、持続性の高い者と持続性の低い者の比率は 6 人対 2 人、 $P_s=0.05$ の場合には 2 人対 7 人であった。また、 $M_s < M_{af}$ 群で $P_s=0.7$ の場合には 3 人対 6 人、 $P_s=0.05$ の場合には 6 人対 2 人であった。この結果から、 $M_s > M_{af}$ の被験者では、困難な課題条件より簡単な課題条件での持続性がより大きいのに対し、 $M_s < M_{af}$ の被験者では、持続性が簡単な課題より困難な課題での持続性がより大きいという仮説が全面的に支持されたと Feather (1961) は結論づけた。

表 2-4 最初の問題での難易度と動機パターンからみた持続性の違い

達成動機 Ms	失敗回避動機 Maf	成功確率 Ps	持続性	
			高 (中央値以上)	低 (中央値以下)
高	低	Ps=0.7	6	2
		Ps=0.05	2	7
低	高	Ps=0.7	3	6
		Ps=0.05	6	2

Feather (1961) より筆者作成

また、持続性と同じように、Ms と Maf の相対的強度の違いが、個人のその後の要求水準にも異なる影響を与えていると Atkinson は論じていた。具体的に、 $Ms > Maf$ の場合、個人が中程度の難易度 ($Ps=0.5$) のタスクを最も好むため、失敗によって Ps が低下すると、彼は実際に中程度より簡単なタスク ($Ps < 0.5$) を選ぶことになるであろう。一方、 $Ms < Maf$ の場合、前述したように、この状況では個人が極めて簡単なタスク、もしくは極めて困難なタスクを選択する傾向がある。仮に個人が極めて簡単なタスクを選んだら、失敗は Ps を低下させ、もしそのタスクより更に簡単なものが存在しなければ、彼は最も困難なタスクを選ぶだろう。逆に仮に個人が極めて困難なタスクを選んだら、失敗は同じく Ps を低下させ、その時彼はこのタスクを継続させるだろう。

上記の Atkinson の仮説は、Moulton (1965) の研究によって支持されている。彼の実験では、被験者に難易度の異なる 3 つのタスクが最初に紹介された。その 3 つの課題の難易度が、それぞれ簡単 ($Ps=0.75$)、中程度の難易度 ($Ps=0.50$) 並びに困難 ($Ps=0.25$) であるとの情報が被験者に提示されたが、その難易度に関する情報は偽りであった。このような難易度の基準を示す情報を被験者に伝えた後、全ての被験者に、中程度の難易度と定義されたタスクが与えられた。具体的なタスク内容は、アナグラムという文字を並び替えて新たな単語を組み立てるものであった。遂行結果はフィードバックによって個々に伝えられた。そして、成功あるいは失敗を経験した後、被験者は次のタスクを自ら選択するように求められた。その際の選択肢として、最初に簡単だと紹介されるものと困難だと紹介されたものの二択であった。Moulton は、この実験に対し、下記のような仮説を提出した。①3 つのタスクの難易度に対する認知が同方向に変動する。②成功は Ps を増大させる一方、③失敗は Ps

を減少させる。したがって、もし個人が最初の問題で成功したら、本来困難だと設定されたタスクは、簡単だと設定されたタスクよりも、今度は $P_s=0.50$ に近いと認知されるであろう。つまり、最初は中程度の難易度を中心に対称的だった成功確率に対する認知 P_s が、一回目の成功によって同時に右にシフトし、 $0.25-0.50-0.75$ から、例えば $0.30-0.55-0.80$ になっているかもしれない。そこで、もし個人の失敗回避動機 M_{af} が成功動機 M_s 下回る ($M_{af} < M_s$) 場合、簡単 ($P_s=0.80$) より困難 ($P_s=0.30$) のほうが $P_s=0.50$ の個人が最もモチベートされる状態に近いということになるため、2 問目に困難のタスクを選択することになるであろう。一方 $M_{af} > M_s$ の場合、個人が 2 問目に簡単なタスクを選択することになるだろう。同様に、失敗の後では、 P_s が低減すると仮定された。つまり $0.25-0.50-0.75$ から今度は $0.20-0.45-0.70$ に移行したと考えられる。このように、簡単だと設定されたタスクは困難だと設定されたものより、一回目の失敗を経てより $P_s=0.50$ の地点に近くなっている。したがって、 $M_s > M_{af}$ の被験者は簡単なタスクを選択するのに対し、 $M_s < M_{af}$ の被験者は困難なタスクを選択することが期待される。この実験の結果が、表 2-5 に示されている。Moulton は、自分の仮説と一致する選択行動を典型的移動 (typical response) そしてそれに反する選択行動を非典型的移動 (atypical response) とし、そして、表 2-5 に示されたように、 $M_{af} > M_s$ の場合のみ非典型的移動がやや多く観察されたものの、典型的移動の数がどの分類においても非典型的移動を上回っていることから、Moulton の仮説は支持されたと言えよう。

表 2-5 結果として生じるモチベーションからみた要求水準の移動のタイプ

動機の種類	結果としてのモチベーション	移動のタイプ	
		非典型的移動	典型的移動
$M_{af} > M_s$	失敗回避志向	11	20
$M_{af} = M_s$	両志向	3	28
$M_{af} < M_s$	達成志向	1	30

Moulton (1965) により筆者作成

Atkinson の期待×価値モデルの問題点

Atkinson の期待×価値モデルは、動機付けられた行動の理解に対して新たな枠組みを提示し、また実証研究の方法論にも大きな示唆を与えた一方、いくつかの問題点も存在している。

まずはリスク選好における個人が実際に行った選択行動と Atkinson のモデルの間の食い違いがしばしば見られることである。前節では Atkinson の仮説を支持する実証研究をいくつか挙げたが、実際に似たような実験デザインの元で、仮説が否定されたケースも少なくない。このような状況を招いた根本的な原因は、このモデルの理論構成に欠陥が存在していることにある。Atkinson モデルの最も独創的な点でもある個人の行動を数式化したところにあると言ってもよかろう。しかし、そこはまさにこのモデルの最も称賛に値する部分であると同時に、最大の欠陥でもある。なぜなら、計算を可能にするために、扱う変数を極力単純化し、個人属性や客観的環境などの影響を一切取り入れていないからである。

次に、既に測定方法の説明で触れたように、Atkinson らが開発した測定方法は不安感テストスコア及び達成ニーズスコアが両方高い、もしくは両方低い場合を同じグループとし、実証研究を行う際に区別しなかった (図 2-2)。したがって、その測定手法で検証された仮説の信憑性にも疑問を感じられるであろう。

② Heider (1958) の原因帰属理論

帰属理論の「創始者」は F.Heider であると一般に認められている (Weiner、1979、P242)。彼の考えの基本は、行動は個人内の諸要因と環境内の諸要因に依存している (Heider、1958) というものである。例えば、ボートを漕いで湖を横切ることは、①漕ぐ能力があるかないか、②それを発揮したかどうか、③順風か逆風かの 3 つの条件のいずれか (もしくはいくつか) に帰属されるであろう。つまり、対岸に到着できるかどうかは、上記①②③の要件の組み合わせに左右される。同様に、テストにおける成功は個人的要因 (例えば知恵、または勉強の総時間数) と環境的要因 (テストの難易度など) に左右されるのである。

Heider の原因帰属理論において、注意しなければならない点が 2 つある。第 1 に、個人的要因と環境的要因の間には乗算的な関係は存在しない。むしろ、「効果的な環境要因がゼロであると、結果は個人的要因にだけ依存していることになる。それと同様に、個人的な介入要因がないと、風がボートを岸につけることになる」 (Heider、1958、P.82)。第 2 に、内的 (個人的要因) か外的 (環境的要因) に帰属するかによってもたらされたその後の行動の違いに注目することが、Heider (1958)

の原因帰属理論の極めて重要な点である。例えば、例に挙げた漕手が、もし対岸に着くことを風次第であると認知したとすると、彼は風のある日にだけ漕ぐことになるかもしれないし、極端な話、もう二度と漕ぎ出そうとしないかもしれない。またテストでの成功が課題の優しさよりも能力などといった個人的要因に帰属されると、その人は他の授業でも自分がうまくできると期待し、自分の能力に誇りを感じ、もっと困難な科目を履修し、そして就職に対する本人の要求水準も上げるかもしれない。

その論述を式で表すと、人間の行為の結果 x は 2 組の条件、すなわち効果的な人の力 (force) と効果的な環境の力の関数というふうに表現できる。つまり、結果 $x = f$ (効果的な人の力、効果的な環境の力) ①である。

更に、効果的な人の力には 2 つの下位次元、パワー (power) 要因とトライ (trying) を意味する動機付け要因が存在する。パワーの規定要因として、比較的安定した人格属性 (例えば、活力 strength) と能力 (ability) があると Heider は述べている。また、動機付けにも 2 つの寄与要因が存在する。それは、人の活動の方向的側面を表す意図 (intention) と量的側面、つまり人がどれだけ一生懸命試みるかを表す努力 (exertion) である。したがって、式①が下記のように展開できる。

結果 $x = f$ (トライ、パワー、効果的な環境の力) ②

そして、パワーとトライという 2 つの要因は乗算的な結合関係にあると Heider は指摘している。つまり、努力なしの能力も、能力なしの努力も環境上の障害に打ち勝つことはできない。もっとわかりやすく言えば、もし 2 つの要因のどちらかが 0 であれば、その積である効果的な人の力もまた 0 であり、したがって、残り片方がいくら強くても結果 x には全く影響しない。これは容易に理解できるであろう。例えば、能力が非常に優れても、それを試みなければ、個人は目標を達成できないであろう。

他方、効果的な環境の力には、安定要因である課題の特質 (ここでは主に難易度のことを指す) および不安定要因である好機 (opportunity) と運 (luck) が含まれている。そこで Heider は、式②に含まれた 3 つの決定要因を再編成し、個人の能力 (パワー) と課題の難易度を統合し、両者の相対的關係を表現するものとして「できる」の概念を定式化した。つまり、できる $Can = f$ (能力 - 課題の難易度) ③である。

この式③によれば、環境要因である課題の難易度とパワーの差は、目標を達成することが「できる」かどうかを決定する。例えば、テストにパス「できる」かどうか

かは知能とテストの難しさの関係によって決定するし、また対岸に漕ぎ着くことが「できる」かどうかは個人の体力と湖の広さ、風の抵抗力等との関係によって決定される。しかし、既に説明したように、人の力と環境の力は乗算的な関係にある。したがって、「できる」が行為に反映されるかどうかは動機付け、つまり「試みる」に依存している。ただし、効果的な人の力はパワーと努力の両者によって決定されるが、パワーが優れていればいるほど、環境上の障害（課題の難易度）を克服するために必要とされる努力の量は次第に減少する。

ここで「できる」の概念を取り入れて式②を整理すると、個人の達成行動の結果 x は、「試みる」、「できる」および「運」の 3 つの規定要因の関数としても表現できる。つまり、

結果 $x=f(\text{トライ、できる、運})$ ④である。

この式④を更に展開すると、

結果 $x=f(\text{能力 A、努力 E、課題の難易度 T、運 L})$ ⑤になる。

式⑤に基づき、Heider (1958) の帰属理論を簡単にまとめてみよう。個人の達成行動の結果 x は、能力レベル、努力の量、課題の難易度および運の強さの 4 つの変数によって規定される。これは、Weiner (1972) の 2 次元モデルに完全に継承された。更に、その 4 つの変数の相互関係に対し、Heider は次のように指摘する。まず、統制の位置の観点から、能力と努力は人の力、つまり内的要因（動機付け要因）であり、それに対して課題の難易度および運は環境の力、つまり外的要因である。一方、安定性の観点から、能力および課題難易度は比較的安定的な要因であるのに対し、努力と運は比較的不安定的な要因であると分類される。更に Heider が、動機付け要因の中比較的不安定な要因（努力および意図）を「トライ」要因、安定的な要因（能力）と環境要因の課題難易度を統合させて「できる」要因とそれぞれ定義し、それに環境的不安定要因の運の 3 つの変数で結果 x が決定されると述べる。このように Heider (1958) の帰属因に対する分類及び分析は、Weiner (1972) が構築した原因帰属理論の基幹となった。

③ Weiner (1972、1979) の原因帰属理論

Weiner (1972) の原因帰属理論—2次元4要因モデル

Weiner (1972) が個人の達成行動において一般的に認知される原因を能力、努力、課題の難易度および運の 4 つにまとめることができると主張した。これは、Heider

(1958) の観点とほぼ一致している (前節式⑤を参照)。更に、Weiner は式⑤を、下記のように解釈する。「達成に関連する出来事で成功したり失敗したりしたときに、人はそれを説明するために、自分の能力レベル、用いた努力の量、課題の難易度、運の強さと方向の 4 つの要因に基づき評価を行う。また、未来の成功・失敗に関する期待は、知覚される課題の難易度、知覚される自分の能力の水準、どれぐらい努力するつもりか、運の強さの予測によって規定される」 (Weiner、1972、P.247)。

ここで一つの疑問が浮かぶ。何故個人の達成行動の結果が他の原因ではなく、この 4 つの原因に帰属できるのだろうか。Weiner (1972) は、この点について触れていないが、後に自らの著書『Human Motivation』(Weiner、1979)で Frieze (1976) の実証研究を用いて説明した。

Frieze (1976) の研究は、成功と失敗の知覚される原因を調べるものである。彼は、被験者に次の 4 つの場面を想定させた。

- ①あなたは試験で大変高い点数を獲得しました。
- ②あなたは試験で失敗しました。
- ③あなたはゲームで勝ちました。
- ④あなたはゲームで負けました。

そして、なぜこうしたことが起こったかを自由回答方式で記入させた。その結果、最も多く見られた帰属因は能力と努力であった。他の帰属因として挙げられたのは、課題の難しさ・易しさ、運、他者、ムード、長期的な努力であった。

Frieze (1976) の研究に対し、Weiner は次のように述べた。「勿論この他に、非常に特定の他の原因、例えば、疲労、病気、薬物その他もとりあげられていた。しかし、学問、職業、競技などの領域での面では、能力と努力は成功失敗の最も重要な原因であり、課題の難易度、運もそれに次いで重要な原因であることが確認された」 (Weiner、1979、P246 ; 強調引用者)。したがって、彼がこの 4 つの変数を用いて自らの帰属要因モデルを構築することにしたのであろう。

要因帰属の先行条件

Weiner は能力帰属、努力帰属、タスク難易度帰属並びに運帰属といった 4 つの要因帰属の先行条件について詳しく説明した。しかし、すぐに分かるように、Weiner は、個人属性や客観的環境変数には一切触れず、要因帰属の先行条件として自分自

身の遂行結果及び他の参加者の遂行結果という成功期待 P_s を規定する「情報」を挙げるのみであった。

a.能力帰属への先行条件

能力への帰属は、まず過去の成績に関する情報によって決定される。成功ないし失敗の繰り返しは、その人が「できる」か「できない」かを示す最大の根拠である。つまり、結果の一貫性ということが能力帰属への重要な手がかりとなる (Weiner & Frieze, 1971)。特に、それが社会的基準と結びついて考慮される時、能力の水準を推論させることになる。例えば、もしある人物以外の全員が失敗している課題で成功すれば、その人は能力が非常に高いと受け取られる (Weiner, 1979)。

b.努力帰属への先行条件

努力帰属については、自分がどれぐらい頑張ったかということに対する内省的知識が有力な情報になると考えられる。しかし、それが当てはまらない場合しばしば見られる。例えば、Weiner & Kukla (1970) の実験では、被験者達は一つの数系列を提示され、その次に出る数字が 1 か 0 かを当てるように求められた。実際に、その提示された数系列はランダムであったが、被験者達は何か定まった解決法があると信じていた。被験者達全員に同じ時間を与えた後、彼らは成功したグループと失敗したグループに二分され、それぞれ、成功または失敗という結果をフィードバックされた。そして、被験者がどれぐらい努力したかを自己評価するように求められた。その結果、与えられた成績が全くのでたらめだったにもかかわらず、運よく成功したグループに割り当てられた被験者は、運悪く失敗したグループに割り当てられた被験者に比べ、より努力したと自覚していた。この結果から、努力と結果とが共変する関係にある可能性も考えられる。つまり、結果が良いものであれば、人はそこに努力が存在すると推論し、結果が悪ければ努力が欠如していたと推論するのである。

c.課題の難易度帰属への先行条件

Weiner (1972) によると、主観的な課題の難易度を判断するにあたり、課題の客観的な特質、例えば課題の長さや複雑さなどの影響よりも、その課題での知覚され

た他者の成績によって規定される。もし多くの人々が成功すればその課題は「易しい」と認識されるし、逆に殆どの人々が成功しなければその課題は「難しい」と認識される。ただし、もし課題が明確に難しい活動で専門知識を要するものであれば、客観的性質が判断の重要な手掛りになると Weiner (1979) は補足する。例えば、登山での失敗はたとえ登山家が成功している場合でも、観察者からは課題の困難さ（この山に登攀することの困難さ）に帰属する傾向がある。

d. 運帰属への先行条件

心理学の実験では、運帰属は通常特定の教示によって導かれる。つまり、被験者が課題の結果を偶然によるものだというような場合である (Phares, 1957)。また、通常、運帰属への最も明瞭な手掛りは課題の構造だと指摘されている (Weiner, 1972)。例えば、Weiner & Frieze (1971) の実験で、被験者は以下のような情報が与えられる。①架空の人物がそれまでにある課題での成功経験がどれくらいあるか (100%、50%、0% の 3 パターン)、②同じ人物が類似の課題でどれくらい成功しているか (100%、50%、0% の 3 パターン)、③その課題の他の人びとの成功率 (100%、50%、0% の 3 パターン)。そこで、被験者は、その架空の人物がその課題を再度試みた結果 (成功もしくは失敗) が告げられた。その後被験者は、今回の結果についてその原因を能力、努力、課題難易度、運の 4 つの帰属因から検討することを求められた。その結果、成功は内的な要因 (能力、努力) に帰属されやすく、失敗は課題難易度に帰属されやすい傾向が見られた。

因果次元

Weiner (1972) は、この 4 つの要因の潜在的特質に対する分析により、統制の位置 (locus of control) 次元と安定性次元という 2 つの因果次元を設定した。

統制の位置の概念は、Rotter (1966) の理論に由来するものであると Weiner (1972) は述べているが、実際には、Heider (1958) の人-環境の分類の仕方を用いても解釈できる。つまり、統制の位置次元とは、出来事の原因が個人の内側 (内的、internal) にあるか外側 (外的、external) にあるかという考えである。Weiner によると、能力、努力、気分、疲労、病気は個人の内的原因であり、課題難易度、運、他者の努力等は外的原因である。ただし、この次元における原因の位置づけは、不変で全ての人にとって同一であるものではないと補足されている。例えば、「私は運の強い人間

だ」というふうに、運を内的要因として認識する人もいれば、「それはただの偶然だ」というふうに、運を外的要因として認識する人も当然いる。したがって、統制の位置の次元では、個人の主観的判断に準拠するため、個人差が見られる。

一方、安定性の次元は、帰属要因の時間的安定性ないし変動性に着目した次元である。例えば、能力、課題難易度、他者のバイアスといった要因は比較的固定的（安定的）なものである。一方、運、努力、気分、疲労、病気などは比較的不安定な要因である。この安定性次元に対する Weiner の認識は、Heider (1958) とほぼ一致している。

表 2-6 は 4 つの要因を統制の位置次元および安定性次元に分類したものである。この表に示されるように、能力は内的で安定した原因であり、努力は内的であるが不安定な原因であり、課題の難易度は外的で安定した原因であること、そして運は外的で不安定な原因であると Weiner (1972) は定義した。

表 2-6 達成行動において認知される原因の分類

安定性	統制の位置	
	内的	外的
安定	能力	課題の難易度
不安定	努力	運

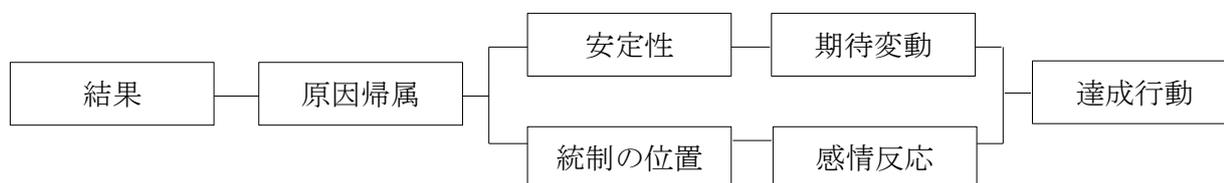
Weiner (1972) により筆者作成

達成行動に影響を及ぼすプロセス

Weiner (1972) の説明によると、失敗を内的要因に帰属するか外的要因に帰属するかによって、誇りや恥の感じ方は異なる。これは、Atkinson モデルの誘因価値の概念に類似する。一方、失敗を安定的要因に帰属するか不安定的要因に帰属するかによって、将来の類似課題における成功への期待が異なる。これもまた、Atkinson モデルの期待の概念に類似する。このように、Weiner (1971) は、Heider (1958) の原因帰属理論の考え方をを用いて、Atkinson の期待×価値モデルを再解釈したことが読み取れる。つまり、「成功ないし失敗という結果に対し、その原因をどのように認知するかによって、後の行動においての期待や喚起される感情が変わり、この期待と感情を媒介として後の行動が決定される」(Weiner et al., 1971, P.247) とい

うことである。上記の一文を基に、宮本&那須（1995）は、Atkinson モデルと Weiner の帰属理論の関係を下記のような図式で表現した。

図 2-3 Atkinson モデルと Weiner の帰属理論の関係



宮本&那須（1995、P57）により筆者作成

なお、Weiner（1972）の帰属理論は Atkinson の期待×価値モデルを継承しているが、両者の間に相違点もある。第一に、Atkinson のモデルの基盤（もしくは前提条件）となる期待と価値の相補的關係、すなわち期待 $I_s = 1 -$ 価値 P_s の反比例の關係を、Weiner（1972）は採用しなかった。第二に、Atkinson のモデルで主張される期待と価値のシナジー効果、つまり期待と価値が相乘的に影響を及ぼし合っ個人のモチベーションを高めるといふふうで数式で表現しているが、その点について Weiner（1972）は明確にしていない。第三に、Atkinson らは、成功接近と失敗回避の葛藤という観点からモチベーションをとらえ、更に両者をそれぞれ数学的に測定し、相対的強度によって個人の動機づけられた行動を予測するが、Weiner の帰属理論ではとくに成功接近欲求と失敗回避欲求を分別していない。

モデルの修正—Weiner（1979）の3次元モデル

Weiner の2次元モデルが、Heider の原因帰属理論及び Atkinson の期待×価値モデルを巧妙に融合し、個人のタスク遂行結果とその後の達成行動との關係のメカニズムの解明に大きく寄与したと称賛される一方、上記の4つの帰属因が断片的であり、考えうる全ての原因を包括的に表わしていないという批判も絶えなかった（Elig & Frieze, 1979）。そうした批判を受け、Weiner（1979）はこの2次元4要因モデルを修正し、3次元8要因のモデルを新たに提示した（表 2-8）。そのモデルが、Rosenbaum(1972)が提唱した3次元モデル（表 2-7）と非常に類似していることは、両者を比較すれば一目瞭然であろう。

表 2-7 Rosenbaum の 3次元モデル

	意図的		非意図的	
	安定	不安定	安定	不安定
内的	自己の安定的な努力	自己の不安定的な努力	自己の能力	自己の疲労・気分
外的	他者の安定的な努力	他者の不安定的な努力	他者の能力 課題の難易度	他者の疲労・気分 技能のブレ・運

Rosenbaum (1972) により筆者作成

表 2-8 Weiner の 3次元モデル

	統制可能		統制不可能	
	安定	不安定	安定	不安定
内的	日常的な努力	一時的な努力	能力	気分
外的	教師の偏見	他者の日常的でない協力	課題の難易度	運

Weiner (1979) により筆者作成

Weiner 本人も、この新たに加えた次元が、Rosenbaum (1972) が提唱した意図性 (intentionality) 次元を参照したものであると述べている。Weiner (1979) が新たな次元を構築したというより、意図性次元を改名し、統制可能性と呼ぶことにしただけにすぎない。Rosenbaum (1972) によると、努力と気分はともに内的で不安定的な要因であるが、両者は明らかに異なっている。彼は、この違いを説明するために意図性次元を考案し、そして努力を意図的要因、気分を非意図的要因として分類した。

Rosenbaum (1972) の分類について、Weiner (1979) は、彼の次元に対するネーミングが不適切だと考えた。Weiner によると、努力不足に帰属された失敗は、Rosenbaum (1972) の説明で言えば意図的な失敗、つまり故意に失敗したことを意味することになる。勿論意図的に努力せずに失敗するというケースはゼロではないが、極めて例外的である。このことから、「意図的」より、「統制可能性」という表現のほうが妥当であると Weiner (1979) は指摘した。このように、努力は統制可能な要因、一方気分や運は統制不可能な要因と考え、自らのモデル (1972) を修正し、統制の可能性、統制の位置および安定性の 3次元 8 要因モデルを新たに構築した。

だが、この 3 次元 8 要因モデルの分類もしばしば疑問視されることになる。例えば、努力は統制が可能で、課題難易度や気分は意図的な統制の対象にはなれない、つまり統制不可能ということが一般的に認められるが、行為者の観点からすれば、あらゆる外的要因は統制不可能であるはずにもかかわらず、表 2-8 によると、外的で安定要因でさえ統制可能な原因（教師の偏見）が存在するとしている。これはまさに奇妙な、自己矛盾を含む表現であると批判された。これに対する Weiner（1979）の解釈は、確かに、教師の偏見そのものは外的で安定的な要因で学生にとって統制不可能な側面が高いが、もし学生が一時的に努力をし、教師のお気に入りになれば、うまく教師の偏見を利用して、便益が図られる（いい点数をもらうなど）と考えられるので、それを統制可能な変数に分類した。

達成行動に対する影響

a. 因果帰属と成功期待

因果帰属と成功期待の関係についての仮説は、2次元モデルとほぼ一致している。つまり、この 3次元モデルにおいても、Weiner（1979）は一貫して帰属要因の安定性次元が帰属行動と成功期待を媒介すると主張する。具体的に、彼は下記のように論じていた。「成功・失敗後の成功期待の変化は、それまでの結果の知覚される安定性次元の因果帰属に依拠しているのである。結果の安定要因への帰属は不安定要因への帰属よりも大きな期待の定型的変化を生み出すということである」（Weiner、1979、P263）。即ち、失敗した原因が能力とか課題の難易度にあると考えられる失敗は、原因が不運や努力不足のせいにあると考えられる失敗に比べて、将来の成功への期待をより多く減じる。同様に、幸運や特別な努力のせいにされる失敗は、高い能力や課題の易しさのせいにされる成功に比べて、その課題での将来の成功の主観的期待についてより小さな増加しかもたらさない。

この仮説を導く理論的根拠について説明する。Weiner(1979)によると、安定性要因と成功期待の関係は以下の2点から導かれる。

第一に、Weiner（1972）は、成功期待の決定要因と期待の変化に関するの研究をレビューし、主観的成功確率の先行条件の組織的な吟味はなされておらず、確認された期待の変化についての唯一の規定要因は成功と失敗であると指摘した。更に、成功の後に期待は一般的に上昇し、逆に失敗の後に期待は低下するという変化のパターンを「定型的変化」と名づけた。

また、期待の変化と失敗および成功の関係をめぐり、同じような結論が、Rotter (1966) の研究にも見られると指摘した。Rotter (1966) は、期待の変化はスキル関連事態（内的統制の位置）とチャンス関連事態（外的統制の位置）とで異なると主張した。スキル関連事態での成功後の期待は、チャンス関連事態での成功後よりも大きく上昇し、失敗後の期待の減少はチャンス関連事態よりもスキル関連事態のほうが著しいことを実証した。

上記 2 つの理論根拠から、Weiner は、過去の遂行結果への因果帰属が目標期待の重要な決定因であることを立証した。

一方、Rotter (1966) の研究を再吟味すると、スキル関連事態とチャンス関連事態という分類は、安定性次元に基づくものではなく、統制の位置に基づく。つまり、結果の原因が内的に統制されたものであると知覚される時（スキル事態）においてモチベーションが最大となり、また結果の原因が外的に統制されたものであると知覚される時（チャンス事態）においてモチベーションが最小となるという結論になる。ここからどうやって安定性次元についての仮説が導かれるかに対し、Weiner (1976, 1979) は次のように説明する。①Rotter (1966) の研究は、原因帰属と成功期待の間に相関関係が存在することを証明した。また、②統制の位置が成功期待の変動を規定する Rotter (1966) の観点は、数多くの実証研究によって証明されたものの、Rotter の理論には大きな欠陥が存在する。それは、Rotter (1966) が主張したスキル事態とチャンス事態は、それぞれ Weiner の帰属理論では能力帰属と運帰属に相当するものである。だとすれば、表 2-6 で表しているように、スキル（能力）とチャンス（運）の因果性知覚は統制の位置の次元において異なるのみならず、安定性の次元においても異なっていることが容易に理解できよう。したがって、スキル関連事態とチャンス関連事態という分類の仕方が、因果性の 2 つの次元を混同させていることになり、成功期待の変化はいずれの次元がもたらした効果であるかを特定できないのである。Rotter (1966) をはじめとする社会学者は、そういった期待の変動を統制の位置の差に帰せるべきものだと主張しているが、実際に内的-外的次元に帰属するか安定性次元に帰属するか、どちらが適切であるかは決定できないものである。

そういった批判から、Weiner (1976) は、能力・努力・課題の難易度・運の 4 要因を用い、いずれの次元が期待を規定するかを実験的に検討した。被験者は、ブロックデザインの課題があたえられ、それぞれ 0~5 回の成功経験がランダムに与えられた。成功後、原因帰属と成功期待の評価が求められた。また、原因帰属は、選択

問題形式を採用し、常に一つの因果次元の中で行われるようにしていた。そこでは次のような質問が用いられた。「あなたがこの課題で成功したのは、いつもこういった課題でよくできたからですか？それともこの課題で特別に頑張ったからですか？」である。この質問では、統制の位置次元が同じで安定性次元が異なっている。このように、成功期待の変化に対する影響について、統制の位置の次元と安定性の次元の直接的な比較が可能になる。実験の結果、統制の位置の次元では、内的-外的帰属のいずれの場合でも、期待の増大は帰属の安定性次元と正の相関が見られた。一方、安定-不安定帰属のそれぞれの場合における統制の位置次元の有意な差は認められなかった。この結果は明らかに Weiner の予測と一致し、Rotter らの結論と矛盾している。つまり、原因帰属の統制の位置次元ではなく、安定性の次元が成功期待の変化に関連しているのである。

更に、この安定性次元と期待変動の関係についての仮説は、Weiner 自身以外にも多くの実証的研究によって支持され (Meyer、1970 ; Rosenbaum、1972 ; Fontaine、1974 ; Inagi、1977 ; MaMahan、1973 ; Ostrove、1978 など)、Weiner 理論の中で最も明快ではっきりした実証を伴うものとされる (稲木、1978 ; 宮本&那須、1995)。

例えば、Meyer (1970) の研究では、被験者である男子高校生が、数字-記号の置き換え課題で 5 回連続失敗 g という評価を与えられた。課題が毎回終わるごとに、被験者が自分の失敗の原因帰属と次回の主観的成功確率の推定を求められた。その結果、能力帰属または課題難易度帰属といった安定要因への帰属が高いほど、失敗後の成功期待の減少も著しくなることが分かった。

また、Rosenbaum (1972) は、成功と失敗の結果ならびに原因帰属を操作して場面想定法を用いる実験を行った。状況設定は下記のものであった。上司と部下があるプロジェクトで一緒に働いていた。第 1 グループの被験者にはプロジェクトが成功だと知らされ、第 2 グループの被験者にはプロジェクトが失敗だと知らされた。そして、結果の原因は、上司ないし部下のどちらかの安定的能力・努力、または不安定的な能力・努力のせいであるという情報が被験者に与えられた。上記の結果と原因帰属に関する情報を知った後、被験者は同じ上司と部下によって行われる次のプロジェクトの結果についての成功期待を評価するように求められた。実験の結果、上司と部下のいずれも、成功が安定した原因に帰属される時に期待もより高く、失敗が安定した原因に帰属される時に期待もより低い傾向が見られた。これは、Weiner の安定性次元と成功期待についての仮説が一致していることを示している。

b.統制の位置と感情喚起

感情喚起に関する仮説については、2次元モデルと3次元モデルは大いに異なる。2次元モデルでは、統制の位置の次元が帰属行動と感情反応を媒介している（Weiner、1972）。具体的な仮説は下記の2つである。

仮説①感情反応は、成功・失敗に対して内的帰属がなされた時に最大となり、外的帰属がなされた時に最小となる。

仮説②努力帰属の感情反応に対する影響は能力帰属の影響より大きい。

この2つの仮説とも、数多くの研究によって実証された（Weiner&Kukla、1970；Riemer、1975；Ruble、Parsons & Ross、1976）。しかし、3次元モデルでは、Weinerは完全にこの2つの仮説を棄却した。その理由として、2次元モデルで扱っている感情反応が、成功による誇り対失敗による恥の次元のみであったことが挙げられた。一方、達成場面で経験される感情が誇りと恥だけであることを証明するのは不可能であるとSohn（1977）は指摘し、更にそれ以外の感情反応、例えば嬉しさや悲しさについても考察すべきと論じた。実際、Sohnの批判を受ける前に、Weiner自身もこの問題に気づいた。彼は誇りと恥が達成動機の関連行動を考察する際に極めて重要な感情であるが、他の感情も存在していると認識し、また自身の理論（2次元モデル）がこれらの感情を組み入れることに至らなかったと自ら指摘した。

以上のことから、Weinerは感情反応に対して大幅な修正を行った。具体的に、彼は大学生の被験者に原因帰属行動を誘導する架空の場面を提示し、そして辞書から抽出した約250個の達成に関連する感情を表現する単語を、その場面での感情としてどれぐらい当てはまるかを評価させた。更に翌年には、被験者自身の経験を回想させ、再テストを行った。その実験から、成功あるいは失敗によって喚起された感情には、主に課題の遂行結果、つまり成功あるいは失敗そのものによって規定されることが分かった。更にその感情反応には、原因帰属に殆ど影響されない感情と原因帰属に規定される感情の2種類が存在する。Weinerは、前者を結果依存感情、後者を帰属依存感情と命名した。表2-9と表2-10は、それぞれ成功及び失敗後の帰属因と感情反応の関係を示している。

表 2-9 成功についての帰属と感情反応

(帰属依存)	感情
能力	自信、有能感
不安定な努力	活性化、高揚
安定的な努力	くつろぎ
性格	自己強化
他者の努力と性格	感謝
運	驚き
(結果依存)	嬉しさ、喜び

Weiner (1979) により筆者作成

表 2-10 失敗についての帰属と感情反応

(帰属依存)	感情
能力	無能感
不安定な努力	罪悪感
安定的な努力	罪悪感
性格	あきらめ
他者の努力と性格	攻撃
運	驚き、悲しい
(結果依存)	憂鬱、不愉快、困惑

Weiner (1979) により筆者作成

このように、感情が Weiner の理論に占める割合及び果たす役割も大きく変容した。しかしながら、序章で述べたように、感情の変化が帰属行動の後にしか起こらないという Weiner の主張自体が、不自然である。本研究の対象と目的を考えた上、情動をフレームワークに取り入れていないため、感情反応に対する更なる詳細な説明はここでは割愛する。

以上 Weiner の 2次元モデルが 3次元モデルへと変化した経緯を簡単に述べた。しかし一方で、2次元モデルと 3次元モデルの優劣の議論については、今だに定着していない。

Weiner は様々な批判に対応するために、因果次元を増やし、分類をより精密化にし、そして感情に焦点を当てることにして 3次元 8 要因モデルを構築した。ただし、その分理論としての単純明快さが大いに損なわれた。その結果、検証でも実務での

応用でも、諸々な不便が生じてきた。実際、近年の研究では、3次元モデルより2次元モデルを採用する実証研究のほうが多く見られる。

また、その3次元モデルはもはや Atkinson の理論とかけ離れたものだとも言えよう。特に、Atkinson の期待×価値モデル由来の2次元モデルの統制の位置→感情喚起、安定性→成功期待という図式も崩されたため、原因の因果次元の持つ意味が不明瞭になったとの指摘もしばしば見られる（例えば、宮本&那須、1995；上淵、2004）。

第3章 研究Ⅰ 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

本章では、仕事達成場面におけるの帰属要因モデル及びその規定要因に焦点を当てる。第1節では、Weiner (1972) を参照し、ビジネス達成場面に適用する4要因帰属モデルを新たに構築し、そのモデルの因子構造の妥当性について統計的に検証する。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、先行研究のレビューを踏まえ、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つの変数を挙げ、因果次元性の視点から帰属行動に及ぼす影響の仮説を構築する。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紹介する。そして、実際の質問紙調査の結果分析をもとに、仮説の検証を行う。最後に、第4節では、本章のまとめとして、結論及び実務への示唆を述べる。

1. 仕事場面の帰属要因モデル

ホワイトカラー従業員の帰属行動を検討するにあたり、仕事達成場面に適用する新たな帰属要因モデルを構築する必要があると考えられる。

まず、何故 Weiner (1972、1979) の帰属要因モデルが本研究では直接応用できないか、その理由について述べる。Weiner 本人は、自らの原因帰属理論が教育場面のみならず、仕事場面及び競技場面など様々な達成場面においても適用できると主張する (1979、P246)。しかし、果たしてそうであろうか。適用できない理由として下記の2点が挙げられる。1つは Weiner 自身の帰属要因の次元性に関する認識の曖昧さがある。その曖昧さが因果次元についての定義や論述の混乱を招いたと言えよう。この点に関しては後の節で詳しく述べる。もう1つは、Weiner が挙げた具体的な帰属要因が明らかに教育場面を想定して設定されたものであり、他の達成場面での適用は困難だという点である。例えば、Weiner の3次元モデルの中にある「教師の偏見」という帰属要因はこの指摘の良い左証になることであろう。以上のことから、本研究は、新たに仕事場面での失敗の帰属要因モデルを構築する。

次に、その帰属要因モデルに関わる因果次元について述べたうえで、各帰属要因の因果次元をビジネス場面に合わせて再定義しながら帰属要因モデルの全体像を提示する。

因果次元

本研究において帰属要因の因果次元を定義する際に使用される次元は下記の 5 つ、つまり、

- ① 統制の位置（内的・外的）
- ② 統制可能性（統制可能・統制不可能）
- ③ 安定性（安定的・不安定的）
- ④ 意図性（意図的・非意図的）
- ⑤ 全般性（全般的・特殊的）

を使用する。

簡単に説明すると、統制の位置次元とは、出来事の原因が個人の内側にある（内的）か外側にある（外的）かという考え方である。統制可能性次元とは、個人がその原因を自分自身でコントロールできる（統制可能）かできない（統制不可能）かという考え方である。安定性次元とは、原因そのものが変動しやすい（不安定的）か変動しにくい（安定的）かという考え方である。意図性次元とは、個人がその原因が自分の意思による行動（意図的）か自分の意思と関係ないもの（非意図的）かという考え方である。そして全般性次元とは、その原因が別の達成場面においても同じことを起こす（全般的）か、その場面に限られたもの（特殊的）かという考え方である。

上述の 5 つの因果次元を設定した根拠について説明する。まず、①統制の位置次元、②統制可能性次元並びに③安定性次元は Weiner（1979）の 3 次元モデルに準拠するものである。また、④意図性は Rosenbaum（1972）が提唱したモデルの次元の一つである。彼は、統制の位置、安定性、意図性から構成される 3 次元モデルを提唱した。そして、⑤全般性は Abramson、Seligman&Teasdale（1978）の学習的無力感に対する研究で指摘された新たな原因次元である。なお、Abramson らのその研究で使用された因果次元は統制の位置、安定性及び全般性の 3 つであった。

最初にこの 5 つの次元を同時に用いられた研究は Weiner&Wong（1981）の研究であった。しかし、その 5 つの次元を用いた理由について、Weiner ら（1981）は述べておらず、単に帰属原因の次元について様々な見解があり、一つの結論に到達していないため、Weiner 自身の 3 次元モデル（1979）に加え、Rosenbaum（1972）と Abramson ら（1978）の提唱した原因次元も取り入れたと書かれているにすぎない。

実のところ、この記述こそ、Weiner が帰属要因の因果次元に対する認識及び定義の曖昧さを物語っている。同じような意見が、那須（1994、P82）によっても提示されている。那須は Weiner の因果次元に対する記述において矛盾する部分があり、混乱を招いたと述べている。

具体的には、Weiner 理論の因果次元についての矛盾点は主に「意図性」次元にある。前述したように、Weiner（1979）が Rosenbaum（1972）の研究に基づき、自らの 2 次元モデル（1971）を修正し、統制の位置と安定性に、第 3 の原因次元として統制可能性を加えた。当時、Weiner が、Rosenbaum の意図性次元を参考にし、定義そのままにしてネーミングだけを変更した。その理由は、Rosenbaum の命名では、失敗を「意図的」要因である「努力」に帰属すると、その失敗は意図的なもの（故意に失敗した）ということになるため、彼のネーミングが妥当ではないと Weiner が主張した。つまりその時点では、Weiner は統制可能性の次元と意図性の次元が実質上同じだと理解していると言えよう。一方、彼と Wong の研究（1981）では、意図性と統制可能性を 2 つの性質の異なる次元として扱っている。なお、Weiner はその研究（1981）の中で、なぜ再び意図性次元と統制可能性次元を区別したかという理由について全く触れていない。

では、両者は一体どういった関係にあるのであろうか。本研究においては、両者は相互に独立している 2 つの次元だと認識する。その理論的根拠は、Elig&Frieze（1979）の研究にある。Elig らの研究は、いくつかの帰属行動の測定方法の信頼性と妥当性を検証するものである。その研究の中で、彼らは開放回答式（open response）の質問紙に、回答者に失敗ないし成功した理由を自由に記入してもらった結果、Weiner（1979）の 3 次元モデルに羅列された 8 つの原因以外に、「興味」も非常に重要な帰属要因の一つであることを発見した。そして、彼らは「興味」を意図的要因として分類した。意図性次元及び統制可能性次元の定義を思い出せば容易に分かるように、確かに「興味」というのは、「自らの意思による行動」ではあるが、一般的には「自分でコントロールはできない」ものであろう。したがって、興味要因は意図的でありながら統制不可能な帰属要因だと言えよう。以上のことから、意図性次元及び統制可能性次元を異なる 2 つの次元と認識するほうが妥当であろう。

他方、Weiner 理論のもう一つの問題点が、因果次元性の対称性を追求しすぎることである。例えば、安定性次元に合わせて努力要因を日常的努力（安定的要因）及び一時的努力（不安定的要因）に分ける意味は果たしてあるだろうか。恐らく、行動を起こした本人もその上司にとっても両者は非常に区別しがたいものであろう。

また、教師の偏見を意図的要因に分類するのも明らかに強引であり、Weiner はそれぞれの分類に対しそれなりの解釈をしてはいるが、見直す必要があると言わざるをえない。

最後に、⑤の全般性は Abramson、Seligman&Teasdale (1978) の学習的無力感に対する研究から指摘された新たな原因次元である。Abramson らは、個人の自尊感情と原因帰属の関係を検討し、自尊心が低いほど、自らの失敗を全般的要因に帰属する傾向にあると指摘した。したがって、この全般性次元は、本研究の仮説で扱う個人属性変数との間に相関関係がある可能性が極めて高いと考えられ、また前述した 4 つの次元とも独立しているため、5 つ目の次元として取り入れた。

なお、本研究において、帰属要因の因果次元性に対し、下記の 2 つの前提の下で議論を進める。

- ① ここで挙げる帰属要因が必ず全ての因果次元に対応するものではない。モデル全体の視点から、仮に 5 つの因果次元を全て取り入れてモデルを構成すると最低でも 32 個の帰属要因が必要となり、モデルが冗長になってしまい、理論としての単純明快さが完全に損なわれる。また、個々の要因の視点から、一つの要因につき 5 つの因果次元が定義されることになるが、それぞれの要因の具体的な性質によって、因果次元が重複しているまたは定義できないケースが考えられる。例えば努力要因の場合、努力するかしないかまたはどの程度努力するかは、個人の意思によって決められるものであるという意味では、意図性と統制可能性がほぼ同じ次元と捉えられるが、その努力が日頃の一貫した努力であるかまたは特定のタスクを達成するために為されたものかという情報がない限り、全般性次元での分類は難しい。
- ② 因果次元の 2 つの状態に対応する帰属要因が必ず対称的に存在するとは限らない。前述したように、因果次元の対称性へのこだわりが Weiner 理論の欠陥を招いたともいえる。この点については全章で既に詳しく述べてあるため、ここでは割愛する。

したがって、本研究では、因果次元を帰属要因モデルを構築する骨組みではなく、帰属要因の性質を定義する際に用いられる要素の一つとしてとらえる。

ビジネス達成場面の帰属要因モデル

第 2 章で紹介した Weiner の 3 次元モデルで定義された帰属要因を再度思い出しながら (表 2-8 を参照)、ビジネス達成場面において、それぞれの妥当性について考

えてみよう。前述したように、Weiner の帰属モデルでは、3次元モデルの因果次元構成だけでなく、帰属要因そのものにも不合理な部分が存在する。

具体的には、例えば個人の努力を安定性次元並びに統制可能性次元で区別するために、日常的な努力（統制可能で安定的）と一時的な努力（統制可能で不安定的）の2つに分類した。その分類が極めて曖昧で適当なものといえよう。また、外的で統制可能で安定的な要因として教師の偏見を上げているのに対し、同じく外的で統制可能で不安定的な要因として他者の日常的でない協力が挙げられている。外的で統制可能な帰属要因が果たして存在しうるかどうかはともかく、何故「教師」の偏見は統制可能であるにもかかわらず、教師以外の「他者」の偏見は統制不可能なのか、その分類にも疑問が感じられる。また、仮に Weiner の定義が正しいとして、この両者に対する彼の説明を辿ると、「教師の偏見を利用する」と述べる Weiner は、統制可能というより、実質上それを可変的、つまり不安定的な要因として理解しているのではなかろうか。

こういった問題を引き起こした理由が、Weiner が自らの2次元モデルへの批判に対応するために、より細密な分類を行おうとしたところにあると考えられる。勿論彼の2次元モデル（1972）が、全ての帰属要因を包括していないという問題は存在する。しかし、理論の厳密さと正確さという意味では、3次元モデルを上回っていると言えよう。特に、統制の所在が外的と定義されている際に、意図性次元及び統制可能性次元についての議論は無意味だと言えよう。Weiner（1979）の3次元モデルでは外的要因のうちでも統制可能な要因として教師の偏見が挙げられたものの、それに対する解釈はいかにも強引なものである。なお、その具体的な内容は前節で既に述べたため、ここでは重複しない。

したがって、本研究は、ビジネスの達成場面を背景に、従業員の失敗を導くと考えられる様々な要因を羅列し、それらの要因の5つの因果次元性について検討する。そのうえで、Weiner（1972）の2次元モデル（表2-6を参照）と同じく安定性及び統制の位置という2次元で新たな帰属モデルを構築する。

表2-6で示した通り、Weinerの2次元モデル（1972）は能力、努力、課題の難易度及び運の4つの帰属要因から構成される。具体的には、能力とは内的で安定的な要因、一方、努力は内的で不安定的な要因である。また、課題の難易度が外的で安定的な要因であるのに対し、運が外的で不安定的な要因だとそれぞれ定義されている。

一方、ビジネスの達成場面では、①帰属要因そのもの、②帰属要因の因果次元が変化すると考えられる。次にそれらの変化について、要因ごとに順次説明する。

内的要因：①能力要因

ビジネス場面における能力要因には学力あるいは知能とスキルの 2 つの下位次元が存在すると考えられる。前者が Weiner の定義する能力に当たる。後者のスキルとは、ビジネスをうまく遂行できるスキル、企業のビジネス活動に関する知識あるいはその知識を活用する能力のことを指す。そこで、非正規雇用の場合は別として、正社員として様々な筆記試験や面接を通して会社に採用されている時点で、知能面においても学習能力においてもある程度の基準を既にクリアしたと考えられる。したがって、ビジネス場面において、知能よりスキルのほうがばらつきが存在し、比較的個人差が見られる帰属要因となる。

次にスキル要因の因果次元について検討してみよう。統制の所在次元では、知能と同じく内的であろう。ただし、安定性次元につき、スキルは OJT や Off-JT または実務経験の累積によって身に付けるものであり、この意味では従来の定義の能力要因と異なり、可変的で、換言すれば不安定的な要因に当たる。また、ビジネススキルには一般熟練（汎用熟練）、つまり全ての企業に通用するもの（例えば EXCEL の操作スキルなど）と企業特殊熟練、つまりその企業にしか通用しないもの（例えば特許を取得した設備の操作の仕方とか）が挙げられる（小池、1980）。したがって、全般性次元においては、スキル要因には全般的要因（一般熟練）と特殊的要因（企業特殊熟練）の両方を含めている。最後に、ある特定のスキルについては、個人が「習得している」または「習得していない」のどちらかの状態に当たる。その意味では、統制不可能で非意図的要因として理解できる。しかし、もし個人がそのスキルに対し、習得しようとする意欲ないし意思がなければ、該当スキルを身に付けることはなかろう。ただし、意欲がいくら高くても、最終的にそのスキルをマスターできるかどうかは個人の学習能力やその時の環境等様々の要因に影響される。したがって、統制可能性も意図性がそのスキルを身に付けるための必要不十分条件だと言えよう。以上のことから、スキル要因に対し、統制可能性次元及び意図性次元を用いて定義することは困難だと判断する。

内的要因：②努力要因

ビジネス場面における努力要因にも量的帰属と方略的帰属という 2 つの下位次元が存在する。失敗に対する量的帰属とはつまり努力の量が不足していると自覚することである。一方、方略的帰属とは努力の方向にズレが生じたり、もしくは方法が改善される余地があったり、他の人に比べて効率が悪かったりするといった状況を表す。

なお、その 2 つの下位次元の違いがもたらす影響が主にその後のモチベーションの持続性に作用するため、因果次元性においては両者は同質である。したがって、因果次元性を検討する際には両者を区別しない。

具体的には、統制の位置次元は内的で、安定性次元では不安定要因にあたる。ここまでは Weiner (1972) モデルと一致する。努力要因には一貫した日常的な努力とある特定のタスクを達成するために成された一時的な努力という 2 種類の努力が存在すると考えられるため、全般性次元の 2 つの下位次元に対応すると言えよう。最後に、努力するかしないかは、完全に個人の意思によって決定されるものであるから、努力要因は統制可能で意図的要因だと定義できよう。しかし、この解釈では、厳密に統制可能性次元及び意図性次元を区別していない。この点に関しては更なる検討が必要であろう。

以上の分析から、ビジネスの達成場面では、努力要因とスキル要因の因果次元性は非常に類似する性質を示していることが分かった。たとえば、統制の位置次元及び安定性次元においては、両者とも内的で不安定的な要因である。また、両者とも全般性の 2 つの下位次元に対応している。一方、相違点としては、努力要因は統制可能な要因であるのに対し、スキル要因は統制可能性次元で定義できない。

なお、本研究では安定性次元並びに統制の位置次元によってモデルを構成するため、この 2 つの次元において同じ性質を示す努力要因とスキル要因は、ビジネス達成場面では努力&スキル要因というふうに、一つの変数として扱うことが妥当と考える。

内的要因③：性格要因

一方、内的で安定的な要因として、Weiner に看過されているものの、Elig&Frieze (1979) が実証研究を通じ、重要な帰属要因の一つとして指摘した「課題とのミスマッチ (mismatch)」を取り入れる。そしてビジネス場面では、既に述べたように社員として採用されたことが、一定水準の知能を有しているとの証明でもあるため、

仕事内容とミスマッチが発生する主な原因として性格または人柄だと考えるほうが合理的であろう。なお、同じく内的で安定的要因として Elig らによって指摘されたもう一つの要因が興味要因である。しかし、学校場面と異なり、常識の有する社会人なら仕事場面では個人の好き嫌いにさほど影響を受けないと考えられる。したがってここでは個人の性格と仕事内容のミスマッチに焦点をあて、それを「性格要因」とネーミングする。また、他の因果次元について、特定の業務内容に対し、苦手や不向きと感ずる状態が所謂仕事とのミスマッチ状態であるならば、全般性次元においては特殊的であり、またそういった状態が外部環境等ではなく、本人の意思によって招かれたことから、意図性次元においては意図的である。しかし、意図的ではあるが、かといって性格は本人の意思によって簡単に変えることはできないため、統制可能性次元においては統制不可能な要因にあたる。

外的要因：課題難易度&運要因

次に外的要因である課題難易度要因並びに運要因のビジネス場面での応用について検討してみよう。学校での達成場面に比べ、ビジネス場面での失敗帰属要因はかなり複雑になる。タスクの遂行難易度を決定するものも、タスクそのものの内容のみならず、企業の制度、上司の態度、同僚のサポート並びに他部門からの支援など、周りの様々な環境要因からも影響を受けている。

他方、運要因において、ビジネスの場面では、勿論個人的な部分の存在も否定し難いが、それ以外にも、市場全体の景気変動は大きな割合を占めていると言えよう。

以上のことから、本研究では、企業内部の諸要素、組織風土、評価制度、上司や同僚の態度、他部門のサポート体制などを一括する「組織的人的要因」と、景気変動等の運要因及び具体的な業績目標などのタスク内容要因を含める「非人的要因」といった2つの帰属要因を新たに定義する。

なお、冒頭で述べたように、すべての外的要因が統制不可能で非意図的な要因にしかならないため、その2つの次元を検討する意味はない。したがって、組織的人的要因及び非人的要因の因果次元性について、統制の位置以外、安定性及び全般性の2つの次元のみ検討する。安定性次元においては、組織の制度は完全に不変的ではないものの、安易に変えられるものでもないという認識が一般的であろう。また、上司や同僚の態度も、転職・転勤しない限り、つまり同じ上司または同僚の態度が豹変することも考えにくい。したがって、組織的人的要因は安定的な要因であろう。その理解は、Weiner の3次元モデルにおける教師の偏見要因に対する安定性次元の

定義と一致する。一方、業績目標は周期的に調整されているものであり、景気も随時変動していることから、非人的要因は不安定的な要因だと言えよう。ただし、全般性次元においては、組織的人的要因は全般的要因であることが容易に理解できるが、非人的要因に関しては、タスク内容は明らかに特殊的な要因であるが、景気や運関連の要因はその場の具体的な状況によって全般的であるが特殊的であるかは断言できない場合も存在しうる。たとえば、たまたま気の難しい得意先に当たったため、契約を取れなかった時に、それを非人的要因に帰属するとすると、その際の非人的要因が特殊的要因に分類できよう。一方業界全体の景気が悪かったせいで契約を取れなかった時の非人的要因帰属は全般的要因に当たるであろう。

上記を整理すると、本研究で用いるビジネス達成場面での帰属要因モデルが完成する（表 3-1）。このモデルは、性格、努力&スキル、組織的人的要因及び非人的要因の 4 つの帰属要因から構成される。具体的に、性格とは内的で安定的な要因、一方努力&スキルは内的で不安定的な要因である。また、組織的人的要因が外的で安定的要因であるのに対し、非人的要因が外的で不安定的要因だとそれぞれ定義されている。

第 4 章ではその帰属要因モデルに対応する測定尺度を開発し、その上でアンケート調査を行い、因子構成の妥当性を検証する。

表 3-1 ビジネス達成場面における帰属要因モデル

安定性	統制の位置	
	内的	外的
安定	性格	組織的人的要因
不安定	努力、スキル	非人的要因

筆者作成

2. 帰属行動の規定要因

① 性別

帰属理論を巡る実証研究では、個人の帰属行動における性差に注目する研究は数多く見られる。しかも、そのうちの殆どが両者の間に有意な相関関係が存在することを証明している。（Basow&Medcalf、1988; D'Amico、Baron&Sissons、1995; Ickes&Layden、1978; LaNoe&Curtis、1985; Beyer、1998/1999 ; Berg、Stephen&Dodson、1981; Dweck、Goetz&Straus、1980; Parsons、Meece、Adler&Kaczala、1982）。しかも、この性別による原因帰属行動の差異は、Little&Lopez（1997）によるロサンゼルス、東京、東ベルリン、西ベルリン、モスクワ、プラハの6つの都市の2年生から6年生までの児童を対象とする調査から、文化背景に影響されないことが検証された。

上記の研究は、学習場面のものが殆どであるが、様々な国や地域、または異なる年齢層を対象に実証研究を行い、両者の相関が検証されたことから、ビジネス達成場面においても、性別が個人の帰属行動の規定要因である可能性が十分考えられる。

しかしながら、具体的なメカニズムに関して、それらの研究の結論がまだ完全に合意されていない。たとえば、Doherty&Baldwin（1985）が、女性が男性より外的要因（例えば運要因またはタスク難易度要因）に帰属する傾向があると指摘した。同じ観点がWong（1982）の研究にも見られるが、それと真逆な意見、つまり達成場面での成功に対し、男性も女性も内的要因に帰属する傾向を示すが、達成場面での失敗に対し、女性のほうが努力ないし能力の内的要因に帰属する傾向にあると主張する研究も多数存在する（Berg、Stephen&Dodson、1981; Dweck、Goetz&Straus、1980; Parsons、Meece、Adler&Kaczala、1982）。この問題は、Frieze、Whitley、Hanusa&Mchugh（1982）でも指摘された。Friezeら（1982）は性差と個人の帰属行動の仮説モデルが主に下記3種類存在すると整理した。なお、Friezeら（1982）がWeinerの2次元モデルをベースに議論を行った。

表 3-2 3つの理論的観点による女性の帰属行動に対する予測

	理論的観点		
	外部性帰属	自虐的帰属	低期待帰属
(成功の場合)			
能力	低い	低い	低い
努力	低い	低い	高い
課題難易度	高い	高い	低い？
運	高い	高い	高い
(失敗の場合)			
能力	低い	高い	高い
努力	低い	高い	低い
課題難易度	高い	低い	高い？
運	高い	低い	低い

Frieze、Whitley、Hanusa&Mchugh (1982) により筆者が日本語に訳したもの

3つの理論的観点を簡単に説明すると、外部性帰属 (externality) とは女性が男性に比べ、遂行結果のいかんによらず、常に外的要因に帰属する傾向にあるという観点である。その理由として、女性が比較的的成功不安並びに失敗不安 (McClelland、1987) の両方が共に高い水準にあるため、常に達成場面から脱出しようとする。そして、外的要因への帰属は、成功に対する責任を転嫁することで個人を高成功不安の状態から解放し、または失敗がもたらした屈辱感ないし恥ずかしさを軽減する効果があるとされる。

次に自虐的帰属 (Self-Derogation) とは女性が自らの成功を外的要因に、そして自らの失敗を内的要因に帰属すると主張する観点である。その理由として、自尊感情の高い人は自分に対して有利な情報しか取り入れないのに対し、自尊感情の低い人は自分に対する不利な情報しか取り入れない傾向にある。更に、女性は一般的に達成場面において自尊感情が低いとされる (Frieze、1978) ため、帰属行動に行う際に自分に不利な情報を主に取り入れることになるであろう。

最後に低期待帰属とは達成場面において女性が男性ほどの成功期待を有していないという観点である。したがって、この観点では、女性が成功する際に不安定要因に、そして失敗する際に安定要因に帰属する傾向にある。

上記の 3 つの理論的観点から導いた結論は、明らかに異なっている。更に、Frieze ら (1982) がメタ分析を通じ、対象となる 21 個の研究において、共通する結論が①男性が女性より能力帰属する傾向にある、②男性は自らの成功ないし失敗を運要因に帰属することは稀であるという 2 つしかないと指摘した。そのことから、彼らはその 3 つの仮説モデルを全て否定し、性差による個人の帰属行動には一定するパターンは存在しないと結論づけた。

しかし、果たしてそうであろうか。この設問に対し、Basow&Medcalf (1988) は下記のように解釈する。性別が個人の帰属行動に影響を与える経路はかなり複雑であり、場合によって、性差は直接帰属行動に影響を与えるわけではなく、主に他の変数（特に task outcome 及び the sex typing of the task）の関数として間接的に帰属行動に影響を与えることも考えられる。

一方、因果次元性については、上記の研究の殆どが Weiner の 2 次元モデルを採用し、成功と失敗両方に対する議論を行った。また、3 次元モデルを採用する研究でも、性別による帰属行動の差異は安定性次元と統制の所在次元の 2 つの次元に集中している結果を得たと Beyer (1998/1999)によって指摘されている。更に、Basow&Medcalf (1988) が、性別が統制の所在次元への影響は、遂行結果が失敗である時だけ見られると指摘した。

以上のことから、下記のことを推測できよう。

- a. 性別は、達成場面での失敗後の帰属行動に対し、有意な規定要因である。
- b. 性別と帰属行動の間に、媒介変数の存在も考えられる。
- c. 性別は、一部の因果次元にのみ影響を及ぼす。

上記の 3 つの推測を踏まえ、以下のことが言えよう。ビジネス達成場面において、男性は自らの自尊感情やプライドを守るために、意図的で不安定的な要因に帰属する傾向にある。なぜなら、意図的的要因に帰属することで、「故意に失敗した」という言い訳ができるからである。また、不安定的な要因に帰属することで、成功への期待も一定水準に維持できよう。そして、前節で構築したビジネス達成場面の帰属要因モデルに照らし合わせると、上記の因果次元の定義に相応しい要因は「努力」であると言える。以上のことから、仮説 1-1 を導出する。

仮説 1-1 ビジネス達成場面では、男性は比較的自らの失敗を努力要因に帰属する。

一方、女性の場合は、比較的自己保護的な帰属行動をとろうとすると考えられる。要するに、その失敗が「致し方ない」と強調するために、統制不可能で非意図的要因に帰属する傾向にあらう。この条件で帰属ビジネス達成場面の帰属要因モデルに照らし合わせると、性格、組織的人的要因及び非人的要因の 3 つが全て当てはまる。しかし、その 3 つの帰属要因を再吟味すると、男性と比較すると（少なくとも上辺では）より職場の雰囲気やチームの協力関係を重要視する女性のほうが、組織的人的要因に帰属するとは考え難い。したがって、仮説 1-2 を導出する。

仮説 1-2 ビジネス達成場面では、女性は比較的に自らの失敗を性格要因または外的非人的要因に帰属する。

② 経験（勤続年数）

年齢が失敗にどのような影響を与えるかに関する研究は多いが、行動主体の観点から、自己評価並びに他者評価の 2 つの問題を扱ったものに分類できる。自己評価に関する研究では、達成場面で成功ないし失敗をした本人の年齢が、該当個人の帰属行動との関係を検討している。一方他者評価（学校場面では教師、ビジネス場面では上司にあたる）に注目する研究では、個人の年齢と評価者の帰属行動との関係を検討している。

まず、自己評価を対象とする先行研究をレビューする。

モチベーション研究の初期段階では、まだ帰属理論が確立されず、達成場面を経験する個人の年齢と失敗後の行動の関係を直接検討するものがよく見られる（Vernon、1969; Rosenzweig、1945; Heckhausen、1967）。この段階の研究の結論は、ほぼ一致して年齢の上昇が行動主体の「失敗への耐性」を醸成すると指摘する。Vernon（1969）によると、年齢が低いほど、競争的な状況における失敗を経験すると、その失敗を隠したり、タスクを中断したり、他のタスクに移したりするような傾向が強いのに対し、年齢があがるにつれそれが現れる頻度が減り、その代わりに継続的な努力により失敗をカバーしようとするこの傾向が、所謂失敗への耐性である。したがって、初期の研究では年齢とモチベーションの持続性次元に負の相関関係があると結論づけられたと言えよう。

一方、Weiner の帰属理論の登場に伴い、年齢が達成行動後の帰属行動に及ぼす影響に関する実証研究もしばしば見られるようになったものの、それらの研究の結果

は前節の性別ほどバラつきはなかったが、やはり 1 つの共通する結論に辿り着いてはいない。例えば、Connor&Walsh の若者と年配者の帰属行動の違いを比較する一連の研究 (Connor、Walsh、Litzelman&Alvarez、1978 ; Connor&Walsh、1980) では、年齢が上昇するにつれ、人々が自らの失敗を外的で安定的要因に帰属する傾向が強くなると指摘した。また、Ferris、Yates、Gilmore&Rowland (1985) の調査では、自己評価においては、年齢が高いほど、自分のパフォーマンスを高く評価し、また失敗を外的要因に帰属する傾向がみられるという結果が報告された。それとは対照的に、Reno (1979) が年長者グループが失敗 (彼はそれを予期せぬ遂行結果と呼んでいた) を安定的要因、つまり能力不足または課題難易度に帰属するのに対し、年少者グループは失敗を不安定的要因、努力不足に帰属する傾向にあると証明した。なお、いずれの研究においても、成功後の帰属行動と年齢との間には有意な相関関係は検証されていなかった。

次に他者評価に焦点をあてる研究をレビューする。これらの先行研究は、本研究の視座と異なるため、簡単にまとめる。近年の経営学分野では、職場での上司の年齢差別(ageism)に関する研究が盛んに行われている。若年の従業員に比べ、年配の従業員のミスまたは業績不振がより厳しく評価されていると指摘される。その主な原因の 1 つが、他者評価における年齢による原因帰属の違いだと指摘されている (Brent、2011 ; Rupp、Vodanovich&Crede、2006)。具体的に、上司の評価では、年配の従業員の業績不振は比較的統制不可能な要因に帰属され、その結果、若い従業員と比較して、トレーニングを受けるチャンスも少なくなる。一方若年の従業員の業績不振は仕事に対するノウハウの不足に帰属される傾向にある。

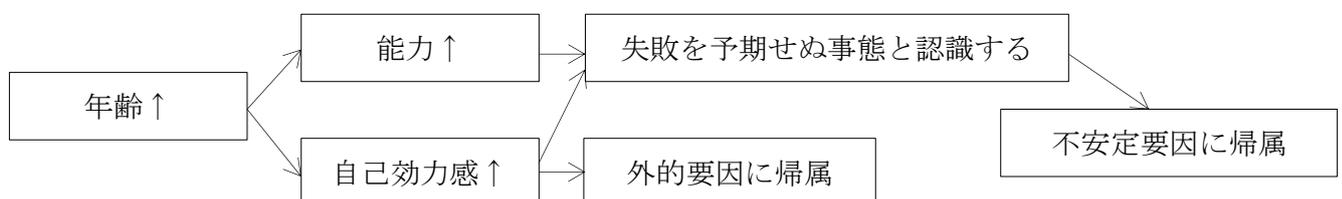
以上のレビューから、少なくとも、年齢が個人の失敗後の帰属行動に影響する重要な変数の一つであるとは言えよう。ただし、影響を及ぼすメカニズムに関しては、様々な見解があり、更なる吟味が必要である。

そういった結論の不一致に対し、Banziger&Drevenstedt (1984) が非常に有力な解釈を提供している。それは、個人の年齢は帰属行動に影響を与えるが、そのメカニズムには課題指向性 (task specific) がみられるというものである。換言すると、タスクの性質に対する認識 (予想内ないし予想外) が、年齢が該当個人の帰属行動に与える効果をモデレートする。具体的に、個人が予想内の失敗に対し安定的要因に帰属する傾向にある一方、予想外の失敗に対し不安定的要因に帰属する傾向にあると Banziger らは主張する。この解釈で Reno (1979) の研究結果を説明すると、つまり年長者のグループは自らの失敗をある程度予測した (予想内の失敗だと認識する)

ため、安定的要因に帰属した。そして年少者のグループは自らの失敗を予期せぬ結果だと認識したため、非安定的要因に帰属した。Smith（1981）が行った実験はBanzigerらの観点を支持する。彼は、年少者グループが有利と予想される遂行スピードが業績評価と直結するスピード関連（speed-related）課題と年長者グループが有利と予想される遂行経験が業績評価と直結する経験関連（experience-related）課題をそれぞれデザインし、被験者にそのうちのどれか1つを与えた。そこで、年長者グループにとっては、「スピード関連課題での成功」及び「経験関連課題での失敗」が「予期せぬ遂行結果」になる。一方、年少者グループにとっては、「スピード関連課題での失敗」及び「経験関連課題での成功」が「予期せぬ遂行結果」になる。実験の結果、予期せぬ遂行結果に対し、被験者が不安定的な要因に帰属する傾向を示した。

ではここでの問題は、個人の失敗に対する「予測」は年齢の増加によってどのように変化するかということになる。Vernon（1969）は、児童に対する実証研究に基づき、年齢が高くなるにつれ、個人の「失敗への耐性」が高くなるという仮説を提唱した。合理的な解釈の一つは、子供の場合（学校を通うことが前提で）、年齢と能力が正相関に変化し、また自己効力感も次第に上昇すると考えられるため、その結果失敗を能力へ帰属するケースが年齢の上昇につれて減少し、結果として失敗への耐性が高くなるという現状が観察されるであろう。また、自己効力感と年齢の正相関の仮説は、Ferrisら（1985）の研究にも支持されている。彼らは個人の年齢が大きいほど、自分のパフォーマンスを高く評価し、失敗を外的要因に帰属すると報告した。Ferrisら（1985）の観点は、下の図3-1にまとめられる。

図3-1



Ferrisら（1985）により筆者作成

更に、上記の仮説モデルをビジネス達成場面用に修正すると、以下のことが言えよう。まず、組織に所属する個人を検討するとなると、年齢より「勤続年数」のほうがより大きい影響力を持つことになろう。従業年数が長いほど、該当個人は自分

自身が所属する業界並びに企業に対する認識が深まり、専門知識が増加し、また同じ企業に務める時間が長いほど、その企業に対する特殊的熟練も上昇し、a.少なくとも本人の認識では、若手の社員より自分のほうがより能力を有すると考えるであろう。したがって、勤続年数が長い従業員は、失敗を予期せぬ事態と認識する可能性が上昇し、勤続年数が短い従業員に比べると、失敗を不安定的な要因に帰属する傾向にある。それと同時に、b.同じ組織に所属する年数が長くなるほど、非公式的な「権威」または「地位」が上昇するという暗黙の認知が存在する可能性が考えられ、自らの地位を保つために利己的（self-serving）な帰属行動を行う可能性が上昇し、換言すると外的要因に帰属する傾向が強くなるであろう。そして、前節で構築したビジネス達成場面の帰属要因モデルに照らし合わせると、上記の因果次元の定義に相応しい要因は「非人的要因」である。以上の分析から、仮説2を導出する。

仮説2 ビジネス達成場面では、勤続年数が上昇することにつれ、従業員は自らの失敗を非人的要因に帰属する傾向にある。

③ 自尊感情（self-esteem）とテスト不安（test anxiety）

自尊感情

自尊感情とは、個人の様々な行動に影響を及ぼす重要な心理的変数の一つである。Korman（1976）は、個人は、自らの自尊感情を同水準に維持するように自分自身の態度や行動を決定すると指摘する。したがって、自尊感情が個人の帰属行動並びにモチベーションと緊密な関係にあることが推測できよう。

一方、Weinerの帰属理論自体には、自尊感情に対する認識に欠陥が存在する。Weiner（1972、1979）は一貫して、自尊感情が原因帰属によって変化し、更に個人の帰属後の行動に影響を与えると主張する。しかし、前述したように、感情の変化が帰属行動の後にしか起こらないという仮説自体が不自然である。それより、自尊感情とは自己に対する全般的な評価であり、生まれつきの、あるいは長期にわたる様々な経験を通じて醸成された個人特性の一つであり、短期間で変化する変数ではない。

また、自尊感情と個人の帰属行動の関係を検討する先行研究を巡ると、主な分岐点はやはり自尊感情が影響する対象である。大きく分けると、帰属行動そのものに

影響を及ぼすとする研究と、帰属行動後の行動に影響を及ぼすとする研究と、達成欲求並びに失敗回避欲求との関係に注目する研究の3種類である。

まず、自尊感情が個人の帰属行動に影響を与える研究の殆どが、高自尊感情の個人に比べ、低自尊感情の個人が全般的要因に帰属する傾向が強いと指摘している（Campbell、Chew&Scratchley、1991；Cohen、Bout、Vliet&Kramer、1989；Peterson、Schwartz&Seligman、1981）。そして全般的な要因への帰属が、学習的無力感ならびに能力不足への帰属につながるため、持続性に負の影響を与えるとされる（Paula&Campbell、2002）。

他に、Snyder、Stephan&Rosenfield（1978）は、個人が自尊感情を守るために利己的な帰属を行う行為を利己志向（egoism）と定義した。具体的に、失敗すると自尊感情が傷付けられるため、それを避けるには、失敗を自分の能力ではなく、それ以外の要因に帰属する、つまり利己的帰属を行えばよい。しかし、高自尊心感情が必ず利己的帰属をもたらすであろうか。Snyderらの結論は再度吟味する必要があると感じられる。

次に、自尊感情が帰属行動そのものではなく、その後の行動に影響を与えると主張する研究もいくつか存在する（Baumeister&Tice、1985；Di Paula&Campbell、2002）。例えば、Baumeisterら（1985）は、自尊感情の高い人の場合、失敗を外的要因に帰属するとその後の内発的モチベーションが低下することに対し、失敗を内的要因に帰属するとその後の内発的モチベーションが上昇するという実験結果を報告した。また、自尊感情の低い人のグループでは帰属要因の差異によるモチベーションの変化は見られなかった。

最後に、自尊感情と達成欲求ならびに失敗回避欲求の関係性に注目する研究も多数見られる（Heimpel、Elliot&Wood、2006；Baumeister&Tice、1985；Brockner、1979）。これらの研究では、自尊感情が、帰属行動を経由せず、持続性にも直接影響を与えると述べている。

そこで本研究は、自尊感情が①短期間で変化しにくい個人属性、②帰属行動及びその後の行動両方に影響を及ぼすと仮定する。したがって、自尊感情は、個人の失敗後の帰属行動の規定要因として、研究Iに取り入れる。

しかし、先行研究（Snyderらの研究以外）によると自尊感情は全般性次元以外と殆ど関与しないため、自尊感情の1つの変数だけでは具体的な帰属要因を特定することが困難だと考えられる。そこで本研究は、自尊感情×仕事達成不安の交差効果

に注目することにした。以下の節ではまず仕事達成不安について説明したうえで、両者の交差項がいかに関人の帰属行動に影響を与えるかについて論じる。

仕事達成不安

仕事達成不安は、本研究がテスト不安（Mandler&Sarason、1952）を参照し、新たに定義した概念である。具体的に言えば、仕事達成不安とは、ビジネス達成場面において、個人が感じる不安感情の強さであり、自尊感情と同じく短期間で変化しない個人特性変数に属する。

本来、心理学分野における不安概念とは、「特性不安」、「状態不安」及び「特定状況不安」に分類できる（Spielberger、1966）。特性不安とは、普段の自分に当てはまる性格傾向としての不安のことである。状態不安とは、たった今この瞬間に自分に当てはまる不安のことである。そして、特定状況不安とは、ある与えられた状況に限られた特性不安である。その定義に従えば、本研究で提示する仕事達成不安は、テスト不安と同じく特定状況不安の一種にあたる。

テスト不安（Mandler&Sarason、1952）という概念は、最初は Atkinson（1958）により失敗回避動機の代用概念として、測定尺度（TAQ（Test Anxiety Questionnaire、Mandler et al.1952、後に Sarason（1978）による修正され、TAS となる）、もしくは AAT（Alpert&Haber、1960））と共に提唱されたが、後の実証研究ではテスト不安の尺度を失敗回避動機（失敗への恐怖）の尺度としての妥当性が疑問視されている（Gelbort&Winer、1985）。

しかし、テスト不安が独立変数として、失敗に対する帰属行動に影響を与えることが数多くの研究によって指摘されている（Arkin、Detchon&Maruyama、1982;Arkin、Kolditz&Kolditz、1983;Leppin、Schwarzer、Bel、Jerusalem&Quast、1987;Bandalos、Yates&Christ、1995）。一般的に、低テスト不安者は、失敗を努力不足に帰属する傾向が見られるのに対し、高テスト不安者は、失敗を能力不足か、もしくは外的要因に帰属する傾向にあると報告された。高テスト不安者のこの一見矛盾しているような帰属パターンについて、前者は高テスト不安による、失敗もしくはネガティブな場面に直面した場合、自己非難（self-deprecatory）（Wine、1971）または自傷的（self-denigrating）な認知に固執する（Dweck&Wortman、1984）がゆえの行動だと指摘されている。一方、後者は、自身の評価や地位の低下といった自我に対する脅威を喚起するようなネガティブな場面——例えば、「この課題は並の能力を持つ大学生なら誰でも解ける」という情報を提示された時（Sarason、1961）、またはクラス

メートと一緒にテストを受ける場合 (Arkin et al., 1981) ——高テスト不安者が利己的、つまり自分に都合のいいように帰属行動を行うと解釈できる。

しかし、そのネーミング通り、テスト不安は、全般的な不安感と対照的な概念として定義されるものであったが、Atkinson も Sarason も経営学分野の研究者ではなく、テスト不安は学生を研究対象とする前提で開発された尺度であるため、本研究では直接応用できない。

そこで、ビジネスの達成場面における特定状況不安を「仕事達成不安」と名づける。高仕事達成不安の従業員は、失敗に対し自己非難・自傷的な帰属、もしくは自己保護的な帰属を行う。一方、低仕事達成不安の従業員は、比較的合理的な帰属行動を行うと推測される。

自尊感情×仕事達成不安

3.2 で述べたように、従業員の仕事達成不安が高い場合、失敗に対する帰属行動は2つの異なるパターンを示す。自己非難または自傷的な帰属行動ならびに自己保護的な帰属行動である。しかし、両者への帰属を区分する条件に関する研究はなされていない。そこで本研究は、自己非難的帰属を行うか、自己保護的な帰属を行うかを規定する要因が、個人の自尊感情のレベルであると主張する。

具体的には、まず従業員の仕事達成不安及び自尊感情の両方が高い場合、個人は自分自身の自尊感情を守るがゆえに利己的行動をとることになる。そこで失敗すると、自己保護的なあるいは自分に都合のいい帰属行動、換言すると責任転嫁的な行動に出ると考えられる。以上の分析から下記の仮説を導出する。

仮説 3-1 ビジネス達成場面では、従業員の自尊感情と仕事達成不安が共に高い場合、自らの失敗を組織的人的要因に帰属する傾向にある。

次に、従業員が高仕事達成不安で低自尊感情の場合を考えてみよう。自尊感情が低いことから、個人が自己保護的な行動より、自己否定または自己非難的帰属行動を行う傾向にあると考えられる。更に、低自尊感情の場合、個人は全般的原因に帰属しやすく、学習的無力感の醸成に寄与すると前節で既に指摘した。したがって、ビジネス場面で最も考えられる帰属要因は「性格要因帰属」であろう。以上の分析から、下記の仮説を導出する。

仮説 3-2 ビジネス達成場面では、従業員が低自尊感情で高仕事達成不安の場合、自らの失敗を性格要因に帰属する傾向にある。

続いて、従業員が低仕事達成不安で高自尊感情の場合を考えてみよう。前述したように、個人の仕事達成不安が低い場合、比較的合理的且つ適切な原因帰属を行う。前述したように、高自尊感情が必ず利己的帰属をもたらすという Snyder ら (1978) の結論に、筆者は疑問を感じている。むしろ、低仕事達成不安×高自尊感情の場合に、個人が 4 つの組み合わせのうち最も合理的な行動を行うと考えられる。ここでの「合理的」というのは、失敗後のモチベーションの持続性へのダメージが最も小さいと考えられる要因、すなわち「努力&スキル要因」に帰属することである。以上の分析から、下記の仮説を導出する。

仮説 3-3 ビジネス達成場面では、従業員が高自尊感情で低仕事達成不安の場合、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属する傾向にある。

最後に、従業員が仕事達成不安並びに自尊感情が共に低い場合を考えてみよう。その場合、従業員は低自尊感情により全般的要因に帰属するが、低仕事達成不安により、自傷的な行動を避けることが予想されるため、内的要因より外的要因に帰属する傾向にあるであろう。以上の分析から、下記の仮説を導出する。

仮説 3-4 ビジネス場面では、従業員の自尊感情と仕事達成不安が共に低い場合、自らの失敗を外的非人的要因に帰属する傾向にある。

また、上記の 4 つの仮説を整理すると、下記の表 3-3 になる。

表 3-3 仕事達成不安×自尊感情が個人の帰属行動に対する影響

	高仕事達成不安	低仕事達成不安
高自尊感情	組織的人的要因帰属	努力&スキル帰属
低自尊感情	性格帰属	非人的要因帰属

筆者作成

④ 目標に対する認識→コスモポリタン志向

この節では、目標に対する認識の違いが、個人の帰属行動に与える影響について検討する。目標に対する認識を議論する際に良く使われる概念として Rotter (1966) の内的-外的統制信念及び Dweck (1986) の目標理論の 2 つが挙げられる。まず両者の違いについて説明した上で、本研究が何故 Rotter (1966) の内的-外的統制信念を採用しないかについて述べる。そして、ビジネス場面において、個人が学習目標であるかあるいは遂行目標であるかを規定する変数、コスモポリタン志向について説明し、仮説を導出する。

内的-外的統制信念 (Rotter, 1966) と目標理論 (Dweck, 1986) の区別

Rotter (1966) は人格変数としての内的-外的統制信念を理論化し、更にそれを測定するための尺度 I-E を開発した。内的-外的統制の概念が、後の学習的無力感や目標理論の基になっているとされており、またその概念自体が、個人の帰属行動に影響する要因の一つとして、今日でも頻繁に使われている。例えば、Chebat、Zuccaro&Filiatrault (2001) の研究では、カナダのマーケティング・マネジャーの帰属および学習行動においての内的・外的統制信念のモデレーター効果が検討された。また、Eberly、Holley、Johnson&Mitchell (2011) は、Rotter (1966) の内的統制、外的統制の 2 次元以外、関係性的統制 (relational attribution) という第 3 の次元の存在を提示した。

一方、Dweck (1986) は、学習目標ないし遂行目標という選択された異なる達成目標による個人の行動パターンの相違に注目し、目標理論を構築した。彼は、同一水準の能力でも、課題解決の場面で困難や失敗に直面する際に、容易に遂行水準を低下させる子供を「無力感型 (helpless)」、そして遂行水準を維持する子供を「熟達志向型 (mastery oriented)」に分け、更に、それが個人属性ではなく、目標に対する認識または選択が、原因帰属行動を媒介し、能力の認知関連から、結果として無力感型もしくは熟達志向型が形成されたものであると考えた (Diener & Dweck, 1980; Elliott & Dweck, 1988; Leggett & Dweck, 1986)。即ち、目標理論の観点は、表 3-4 のようにまとめることができる。

表 3-4 Dweck の目標理論

学習目標	→ 熟達志向型		
遂行目標	→ (能力への自信が高い)	→ 熟達志向型	
	→ (能力への自信が低い)	→ 能力帰属になりやすい)	→ 無力感型

Dweck (1986) により筆者作成

更に、Diener&Dweck (1978、1980) の研究では、被験者を無力感型と熟達志向型を分ける際、Crandall&Katskovsky (1965) の IAR (Intellectual Achievement Responsibility Questionnaire) を使用した。この尺度は、児童を対象に、学業達成場面に限定される内的-外的統制の尺度であり、応用範囲及び質問項目の着目点は Rotter (1966) の I-E 尺度とは異なるが、Dweck ら (1978、1980、1986) の「無力感型」と「熟達志向型」の概念と、Rotter (1966) の統制信念の概念が本質的な部分において非常に類似することが伺える。

ただし、統制信念を人格変数、そして帰属行動の規定要因として捉える Rotter (1966) に対し、Dweck ら (1978、1980、1986) は無力感型と熟達志向型を帰属行動の結果として捉える。ここが両者の根本的な違いである。

以上 2 つの理論の同異を簡単に説明した。次に Rotter (1966) の統制信念理論を採用しない理由について述べる。前述したように、Rotter は統制信念の所在を人格変数、つまり個人特性というふうに定義する。しかしながら、Weiner の帰属モデルの統制の所在の因果次元も、Rotter の統制信念理論に由来するものであり、両者の概念はほぼ一致している。したがって、内的統制信念が比較的強い個人が自然に内的要因に帰属する傾向を示し、一方、外的統制信念が比較的強い個人が自然に外的要因に帰属する傾向を示すであろう。つまり、Rotter の統制信念理論で Weiner の帰属モデルの統制の所在次元を説明することは、非常に強引でロジック上の混乱を招く可能性もありうる。したがって、本研究は、目標に対する認識が個人の帰属行動に与える影響を検討する際に、Rotter (1966) の統制信念理論ではなく、Dweck (1986) の目標理論に準拠することにした。

課されたタスクに対し、それを学習目標だと認識するか、あるいは遂行目標だと認識するか、個人差が存在する。ただし、Dweck (1986) の理論では、目標認識の規定要因については触れてなかった。一方、ビジネス場面に限定した場合、組織メ

メンバーの仕事上での動機や価値観を比較する際、代表的な概念の一つは、ローカル志向とコスモポリタン志向である。そこで本研究は、従業員が学習目標であるかあるいは遂行目標であるかの規定要因として、コスモポリタン志向に注目する。

コスモポリタン志向

ローカル志向とコスモポリタン志向というのは、もともと Gouldner (1957) が専門職の多数所属している集団に着目して唱えた概念である。彼によると、ローカル志向とは、従業員が所属している組織への忠誠心が強く、組織の目標や価値を積極的に自分のものにしようとする人々を表す概念である。一方、コスモポリタンとは、所属する組織より自らの専門的な知識や技術にコミットしており、組織外の同業者集団に準拠している人々を表す概念である。この二つの概念或いは類似概念を用いて、技術者や研究者を分析した研究は数多く見られる（例えば、Bailyn、1985；太田、1993）。

そこで社会学者の Marton (1961) は、より広い範囲での定義を提示した。彼は、典型的な米国の都市であるロバール有力者に対して、ケーススタディーを行い、その研究結果によると、コスモポリタン型の人物は、自分の町を越え、世界全体における自分の位置を常に確認している。一方、ローカル型の人物は自分の住んでいる町の中で、自分の位置を確認しているのだという。そして、コスモポリタン型有力者は一般知識によって成功する傾向があるが、ローカル型有力者は友情やコネに依存しているという。言ってみれば、同じ「医者」の職業でも、コスモポリタン型有力者は専門医であり、ローカル型有力者は町のお医者さんである。「コスモポリタン型有力者が支持されるのはその『知識』ゆえで、またローカル型有力者は『理解』してくれるから支持される」と Marton は結論づけている (1961、P.66)。したがって、専門職や技術者のみならず、人間は誰もがコスモポリタンの部分とローカルの部分をもっており、専門職以外のホワイトカラーにも、コスモポリタン志向の概念を適用できよう。

コスモポリタン志向の定義で示したように、コスモポリタン志向が高い人が、所属する組織より自らの専門的な知識や技術にコミットしており、組織外の同業者集団に準拠する傾向を示す。

したがって、コスモポリタン志向が高いほど、従業員が自分自身に与えられたタスクを学習タスクとして認識し、そして熟達志向型の行動をとる。その場合、Dweck (1986) によると、個人は内的・意図的要因に帰属すると指摘される。本研

究で使用するビジネス達成場面での帰属要因モデルに照らし合わせると、最も相応しい要因は「努力&スキル要因」である。以上分析から、下記の仮説を導出する。

仮説4 ビジネス場面では、従業員のコスモポリタン志向が強いほど、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属する傾向にある。

⑤ 仮説のまとめ

以上、研究Iで検証する予定の8つの仮説を全て導出した。

仮説 1-1 ビジネス達成場面では、男性は比較的自らの失敗を努力要因に帰属する。

仮説 1-2 ビジネス達成場面では、女性は比較的自らの失敗を性格要因または外的非人的要因に帰属する。

仮説 2 ビジネス達成場面では、勤続年数が上昇することにつれ、従業員は自らの失敗を非人的要因に帰属する傾向にある。

仮説 3-1 ビジネス達成場面では、従業員の自尊感情と仕事達成不安が共に高い場合、自らの失敗を組織的人的要因に帰属する傾向にある。

仮説 3-2 ビジネス達成場面では、従業員が低自尊感情で高仕事達成不安の場合、自らの失敗を性格要因に帰属する傾向にある。

仮説 3-3 ビジネス達成場面では、従業員が高自尊感情で低仕事達成不安の場合、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属する傾向にある。

仮説 3-4 ビジネス場面では、従業員の自尊感情と仕事達成不安が共に低い場合、自らの失敗を外的非人的要因に帰属する傾向にある。

仮説 4 ビジネス場面では、従業員のコスモポリタン志向が強いほど、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属する傾向にある。

⑥ コントロール変数：自己効力感

本研究では、特性的自己効力感をコントロール変数として取り入れる。

Bandura (1977) によると、自己効力感 (self-efficacy) とは、個人がある状況において必要な行動を効果的に遂行できるか否かに対する認知である。更に、自己効力感には、課題固有の自己効力感 (task-specific self-efficacy) 並びに特性的自己効力感 (generalized self-efficacy) といった 2 つの下位概念が存在する。前者は課題や場面に特定のに影響を及ぼす自己効力感である。一方後者は特定の課題や状況に依存せず、より長期的に、そしてより一般化した日常場面における行動に影響を及ぼす自己効力感である。以上の定義から、本研究は、両者のうち、人格特性的な認知傾向とみなすことができる特性的自己効力感に焦点を当てることにした。

なお、両者の間には非常に緊密な相関関係が存在している。Watt&Martin (1994) は、課題固有の自己効力感が特性的自己効力感の情報源であると指摘した。また、Jacobs&Rogers (1982) の定義のなかでも、特性的自己効力感は過去の成功と失敗の経験から形成されたものであると述べられている。更に Silver らの研究では、厳密に特性的自己効力感と課題固有の自己効力感を区別せず、「自己効力感」を媒介変数として取り入れた。

他方、特性的自己効力感が個人の帰属行動に影響すると主張する研究をめぐると、2 つの対立する観点が見られる。1 つは、高特性的自己効力感の人は特に失敗場面において、自分に都合のいいように帰属する傾向が強いという主張である。(Silver、Mitchell&Gist、1995)。また、三宅 (2000) も、高特性的自己効力感の個人が、内的で統制可能な要因への原因帰属が顕著なパターン (適応的な原因帰属パターン) か、または外的要因への原因帰属が顕著なパターン (自己保護的な原因帰属パターン) のいずれかを示すと予想し、それを実験によって検証した。

それに対し、特性的効力感と原因帰属の相互関係を検討した Watt&Martin (1994) の研究では、特性的自己効力感の強度にかかわらず、自分に都合のいいバイアス (self-serving bias) の働きが観察され、特性的効力感による原因帰属行動の違いが見られなかった。つまり、Self-serving bias をもたらした原因は特性的自己効力感ではなく、他の個人特性要因の可能性が十分考えられると結論づけられるのである。

上記のことから、①本研究で扱っている他のパーソナリティ変数に比べると、特性的自己効力感は比較的安定的ではないこと、また、②特性的自己効力感と個人の帰属行動が果たして帰属行動の規定要因であるかどうかも疑問視されていることが

分かった。したがって、本研究では、特性的自己効力感を原因帰属モデルのモデレーター変数として扱うのは不適切だと判断した。

しかしながら、自己効力感と個人の達成行動が緊密な関係にあることは予想できる。したがって、より正確な結論に導くため、理論構築の部分では自己効力感について言及しないが、コントロール変数としてデータの検証を行う際には分析に取り入れる。

3. 検証

① 調査の概要

以上の仮説を検証するために、質問紙調査を行った。質問紙を用いる定量調査を行った理由は、定量調査には、①ランダム且つ多数なデータが収集でき、その上データを定量化することにより、②客観性が担保できる、③比較が可能になる、④基準・目標（嶋田、2003）になるというメリットがあるからである。したがって、個人に対するインタビューに基づく定性分析に比べ、定量分析のほうがよりデータの偏りが少なく、より一般化された事実近づけると言えよう。また、本研究は、失敗する際に、個人属性が帰属行動に影響を及ぼすメカニズムに注目している。つまり、個人属性と帰属要因の関係を研究対象とするものである。定量的調査には、各変数（特に既に現象についての理解が進み、概念が明らかになっているもの）間の関係をより厳密に検討する研究に向いていると指摘されている（田尾、若林、2002）。したがって、本研究では質問紙調査が適切だと言える。

具体的な調査は、マクロミル社を通じ、日本在住の会社員に対しインターネットアンケートを実施した。調査対象は、一般企業に所属し、日常業務において様々な達成場面に遭遇することが多く、且つ直属の上司からの影響も大きいと考えられる部長未満の20-59歳のホワイトカラー従業員とした。なお、本研究でのホワイトカラー従業員とは、事務職、販売職、営業職など製造に直接関わらない業務に従事する従業員のみならず、製造業でも製造管理・生産管理などの業務管理及び開発職も該当する。また、雇用形態は正規雇用に限定した。調査は2014年9月24日から同25日にかけて実施した。回収率は70.8%であり、最終的に収集されたデータは310名であった。

全回答者310名のうち、男性と女性の割合はちょうど半分半分である。平均年齢は37.10歳であり（Min=21歳、Max=47歳、SD=7.52）、平均勤続年数は10.47年である（Min=1年、Max=31.50年、SD=7.55）。53.50%の回答者が転勤する経験を有し、（そのうち、転勤する経験のない者を含む）平均転職回数は1.31回である。また、教育水準については、高校・専門学校卒が39.7%（123名）、短大卒が8.4%（26名）、大学卒が46.1%（143名）、大学院卒が5.8%（18名）である。

② 仕事場面の失敗帰属要因尺度

本節は、Seligman (1979、1982) の ASQ 尺度を参照し、場面想定法を用いて回答者に自分自身がある特定のネガティブな場面にいると想像してもらい、更にビジネス達成場面での失敗原因の帰属尺度を作成し、第 3 章で構築した帰属要因モデルの因子構成と照合した上で、モデルの妥当性の検証を試みる。

尺度の作成

場面想定法

まず、場面想定法を用いた理由は、「失敗」という条件をコントロールするためである。序章で述べたように、従業員は日々様々な失敗場面に直面することであろう。これらの失敗は、業種、職種、職位、企業の規模、組織形態そして具体的な職務内容により、まさに十人十色である。したがって、仕事場面で失敗を精密に定義し、その上で定量的に測定することは至難の技であろう。それを前提とすると、個人個人の失敗後の帰属行動の相違を比較し、個人属性との相関を検討することは、ほぼ不可能である。なぜなら、個人属性と失敗後の帰属行動の関係を明らかにするために、失敗をコントロールし、全く同じもしくは少なくとも類似した失敗状況を回答者に経験させることが必要前提となるからである。しかし、言うまでもなく、実務においてこれは不可能に近いミッションであろう。

この矛盾を解決するために、実験をデザインすることにより、実務でコントロールできない変数をコントロール可能にするという方法がある。具体的の実験手法として、場面想定法、実験室実験及びフィールド実験の 3 つが存在する。本研究では、場面想定法を用いて失敗をコントロールすることにした。

ここでまず 3 つの方法について簡単に説明してから、その中から場面想定法を選ぶ理由について述べる。この 3 つの方法とも心理学、社会学及び教育学で広く使われている手法である。村田&山田 (2000) によると、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。一方実験室実験とフィールド実験のどちらも、人工的に実験室において場面や環境を設定する方法であるが、フィールド実験には、現実の生活場面に実験を持ち込んで実施するという特徴があげられる。3 つの方法を比較すると、場面想定法には、実験法では測定することが難しい内容を扱う研究において用いられることが多く、また、多数の場面や細かい条件の設定も可能であり、実験より多くのデータを得られるメリットがある。その一方で、場面

の解釈が実験参加者によって異なる可能性が存在し、実験に比較するとリアリティを高めた上での検討が必要だとも指摘されている（藤島、2004）。この点に関しては、Freedman（1969）が、実際の行動とどのように行動すると思うかという信念とは異なるものであり、人がどのように行動すると思うかを研究してもその人の実際の行動は解明できないと指摘している。

では本研究はなぜ場面想定法を採用したのか。それは、研究内容及び研究対象の性質を考えた上で、本研究において、場面想定法は十分な妥当性があると考えられるからである。実際に、帰属理論に関する先行研究では、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じ割合で見受けられる。また、その中で、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場合は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。1つの大きな理由と考えられるのが被験者の年齢である。心理学では、人間の個性、自己効力感や学習的無力感などを含む全てが幼少期の経歴から形成されるものと考えられているため、帰属理論に関する早期の研究は3歳～8歳の児童を対象に行っていた。したがって、読み書き能力の客観的制限により、場面想定法の応用は困難であったに違いない。一方、社会人を対象とする本研究では、このような心配はいらないであろう。

また、その2つの手法の優劣を比較する研究はなかったが、先行研究では両者の結果が非常に類似していることから、場面想定法も十分な信頼性と妥当性があると考えられる。例えば、Weiner&Wong（1981）の実証研究は、個人が自らの失敗を内的・統制可能な要因に帰属する傾向に対し、成功を外的・統制不可能な要因に帰属する傾向があると結論づけた。その研究は、トータルで5つの実験を行い、そのうちの4つが場面想定法を用い、1つが実際の出来事（被験者である大学生の中間試験の成績に対し、open response方式で帰属行動を測定した）であったが、5つの結果全てが一致した。したがって、この結論をもたらしたのは他の原因にあり、場面想定法によって個人が利己的な帰属または自己防衛的な帰属を回避しようとする可能性は否定できると考えられる。

更に、近年では、社会学や教育学分野のみならず、経営学の分野においても、場面想定法を用いる研究が行われている。Boivhuk、Bolander、Hall、Ahearne、Zahn&Nieves（2014）の研究はその一例である。Boivhukらは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を行った。そこでは場面想定法で仮説の検証を行っている。このことから、

社会学や教育学ほど主流ではないが、経営学分野でもこの手法は適用できると言えよう。

ビジネス達成場面の原因帰属尺度

失敗原因の帰属尺度がいくつか存在するが、その中で、本章の冒頭部分で言及した Seligman (1979) 及び Peterson、Semmel、Baeyer、Abermson、Metalsky & Seligman (1982) の ASQ (Attributional Style Questionnaire) が帰属行動を測定する際に最も広く使われているメソッドだとも言える。この質問表は、個人差に着目し、個人の帰属様式を測定するものである。具体的に、ポジティブな場面とネガティブな場면을被験者にそれぞれ 6 個計 12 個を提示し、それぞれその結果を招いた主な原因を記入した上で、その原因の次元に対する認識を 7 段階評価で測定する。また、この尺度では、12 個の質問のうち、半分が達成欲求に関するもので、残り半分は親和欲求に関するものとなっている。質問例は下記通りである。

あなたは最近ずっと仕事を探していますが、なかなかうまく行きません。

1. 主な理由を一つ記入してください。

2. その理由は、あなた自身に関する問題ですか？それとも周りの人もしくは環境の問題ですか？(数字を1つお選びください)

完全なる他人や環境の問題 1 2 3 4 5 6 7 完全なる私自身自身の問題

3. 仮に将来また仕事を探す際に、同じ問題が現れると思いますか？(数字を1つお選びください)

再び現れることはないと思う 1 2 3 4 5 6 7 常に存在していると思う

4. その理由は、単に仕事探しという活動に影響を与えるものでしょうか。それとも生活のあらゆる方面に影響を与えるものでしょうか。(数字を1つお選びください)

このシチュエーションのみに影響する 1 2 3 4 5 6 7 生活のあらゆる方面に影響する

5. このシチュエーション(仕事探し)は、あなたにとってどれほど重要ですか。(数字を1つお選びください)

全く重要ではない 1 2 3 4 5 6 7 極めて重要である

* この質問例は Seligman(1985)の質問紙を筆者が翻訳したものである。

Seligman (1979、1982) の ASQ 尺度が、本研究に直接適用できない理由は 4 つある。

第一に、その質問紙は自由回答式（open response）である。帰属行動の評定項目は主に 3 種類ある。それは、自由回答式メソッド（Open response method）、パーセンテージ・メソッド（percentage method）とスケール・メソッド（scale method）である。Elig&Frieze（1979）は定量分析によってその三者の信頼性と妥当性の検証し、比較を行った。その結果、自由回答式が、最も低い信頼性、ならびに他の測定尺度との間の低共通性を示した。その結果に基づき、特に大学生がパズルゲームを解くようなタスクの場合、失敗をもたらす可能な原因カテゴリーが既によく認識されているため、スケール・メソッドが最適な選択肢であると彼らは結論づけた。一方、新たな達成場面での原因帰属行動を分析する際に、原因に対する認識の程度が明らかに上記の状況と異なるため、自由回答式がより適切な場合も考えられるが、データの処理が困難なことから判定者の主観的判断に依存するという問題点が存在すると指摘される（Elig&Frieze、1975）。そのため、本研究では、自由回答式ではなく、スケール・メソッドを採用するほうが相応しいだといえよう。

第二に、Seligman(1979、1982)の ASQ 尺度が 12 問から構成され、質問項目のなかで仕事場面のみならず、生活全般の様々な場면을扱っている。つまり、本研究の調査対象に当たらないものも多数含まれていることになる。

第三に、その尺度において、原因の帰属次元を統制の位置、安定性、全般性の 3 次元構成と定義している。一方、本研究では、統制の位置（内的・外的）、統制可能性（統制可能・不可能）、安定性（安定的・不安定的）、意図性（意図的・非意図的）並びに全般性（全般的・特殊的）という 5 次元全て取り扱っているため、帰属行動の因果次元に対する定義が異なる。

最後に、ASQ 尺度は主に帰属様式と抑鬱傾向の関係の検討に使われているものであるため、直接経営学分野での調査でも適用するかどうかは、再吟味する必要がある。

以上の 4 つの理由から、Seligman(1979、1982)の ASQ 尺度自体は本研究には不向きだと判断する。ただし、質問紙による場面想定法といった尺度の構成及び実施方法については、本研究も採用する。

i. ネガティブ場面の提示

本研究において、ネガティブな場面の作成にあたり、下記 2 つの先行研究を参考にした。その 1 つは Boivhuk、Bolander、Hall、Ahearne、Zahn&Nieves（2014）の研究で用いられるネガティブ場面である。Boivhuk らの研究では、事前に被験者から営

業職を除外し、そして架空の保険会社についての説明文章（歴史、規模、社風および直属上司のリーダーシップ・スタイル）を読ませた上で、下記のような場면을提示した。

では、まずあなたの最初の一ヶ月間のパフォーマンスに注目してみましょう。仮にあなたは自分の売上実績が低いと感じるとしましょう。これはつまり、あなたが5月——FRI社の一員として、最初の一ヶ月——における売上目標が達成できなかったことを意味しています。その目標は、あなた自身が、自らの前職の賃金を基準に設定したものです。また、それが達成できなかったことは、あなたが自分自身の前職と同じ水準の収入を、保険契約を売ることで稼ぐことが出来なかったということになります。ただし、あなたに理解してほしいのは、これは一度だけ失敗したチャレンジにすぎませんでした。この失敗は、あなたのこれからの業績やパフォーマンスにさほどの影響を及ぼすことはないでしょう。

*この場面の描写は Boivhuk、Bolander、Hall、Ahearne、Zahn&Nieves（2014）の質問紙を筆者が翻訳したものである。

そして、2つ目の参考例は三宮（2000）が大学生の達成場面における帰属行動に対する研究に用いられたものである。その研究の中で、三宮（2000）は、大学生を対象に「試験で講義の単位を落としてしまう」という場면을提示した。

期末試験ができていれば単位は取れると聞いていた講義の期末試験をうけたが、単位を落としてしまった。周囲の人達に聞いてみたところ、殆どの人が単位を取れていて、単位が取れなかった人は少人数のようだった。

*三宮（2000、P.4）より引用

上記2つの参考例を見ると、まず構成には共通する部分がある事が分かる。それは、ネガティブな状況に対する明確な定義（例えば、一ヶ月の月間売上目標が達成できなかったことかそれとも6ヶ月連続で売上目標が達成できなかったは、または単位が取れなかったかそれとも単に評価が悪くなかったか、など）である。

一方、Boivhukら（2014）は、ネガティブな出来事がもたらす結果とその重要度に説明の重点を置くのに対し、三宮（2000）は被験者が劣位であることを示す社会的比較情報を入れた。これは両者の間の最大の違いといえよう。なお、相対的優越感

や劣等感も個人のモチベーションに影響を与える（Adler、1991）ことから、ネガティブ場面を設定する際に社会的比較の文面を入れる必要があるといえよう。

したがって、本研究では、この 2 つの場面の説明をベースに、①ネガティブの状況の客観的な説明+②社会的比較の情報+③そのネガティブな事態がもたらす結果の 3 部構成を採用し、下記のネガティブ場面を回答者に提示した。

あなたが今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。あなたは、今年で入社 2 年目になり、いままでずっと同じ部門に所属しています。

あなたは、4～6 月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内で公表され、あなたの順位は全体の下位 25%に入っていました。

その結果は、部門全体の売上達成率にマイナスの影響を及ぼす可能性が考えられます。そして、あなたのボーナスにも影響が出そうです。

ii. 質問項目の作成

次に、失敗の帰属要因の測定尺度の質問項目の作成にあたり、前述したように、本研究では、open scale method を使用する。具体的に、まず構成については、Elig & Frieze（1979）が教育の失敗場面に用いる能力、タスク難易度、運、興味、安定的努力、非安定的努力、ムード並びにモチベーションといった 8 つの方面の帰属要因を参考にした。また、具体的な質問項目の表現については、DeCarlo & Leigh（1996）のセールスマンを対象とする帰属要因測定尺度を参考にし、本研究に用いるネガティブ場面に合わせて修正を行い、最終的に 21 項目の帰属要因尺度を作成した。

DeCarlo & Leigh（1996）の帰属要因尺度は、内的要因帰属—モチベーション、内的要因帰属—能力、外的要因帰属の 3 つの下位次元から構成されている。内的要因帰属—モチベーションは 4 問から構成され、信頼性係数 α が 0.83 である。また、質問例は「特定のな努力が足りない」、「新規開拓のためのセールス電話に対し、抵抗的な態度を示したり、または決められた回数に達していなかったりする」である。内的要因帰属—能力は 3 問から構成され、信頼性係数 α が 0.73 である。質問例は「この分野における専門知識が足りない」、「性格上、取引先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持することが苦手だ」である。そして外的要因帰属は 4 問から構成され、信頼性係数が 0.54 である。質問例は、「自社の製品は、こ

の分野においてあまり競争力がなかった」、「サポートライン及びサポート・スタッフが該当するお客様に対し、十分なサポートを提供してくれなかった」である。

では、経営学分野の尺度であるにもかかわらず、Leigh らのこの尺度を使用しなかった理由は、尺度の測定対象が異なるからである。本研究では、部下の自己評価、つまり、自分自身の失敗に対し、どのような原因に帰属するかを測定するものである。一方、Leigh らの尺度は他者に対する評価であるため、質問項目が非常に具体的な表現になっており、回答者が自分自身の失敗に対する評価を行う際に、果たしてそこまで冷静且つ客観的に評価を行えるかどうかは疑問である。更に、回答者が上司であることから、他の先行研究で既に帰属要因のひとつとして認められている運帰属の項目が全く含まれなかった。なぜかという、部下に対するフィードバックはともかく、本当に部下の失敗原因を運に帰属する上司は稀であろう。よって、Leigh らの尺度を回答者自身の失敗に用いることには、構成上の欠陥があると言えよう。また、外的要因帰属の信頼性係数がかなり低いことも、見逃してはならない。

したがって、本研究では、Elig & Frieze (1979) をベースに、DeCarlo & Leigh (1996) の尺度を取り入れつつ、新たな仕事達成場面での失敗原因帰属尺度を作成した。

まず、能力項目については、教育の場面と異なり、組織の一員として雇われている以上、ある程度の能力と知恵を備えていることは想定できよう。したがって、ビジネス場面での能力としては、個人の性格と仕事内容の相性側面（質問例「自分がその職業に向いていないと思う」）及び従事する仕事に必要なとされるスキル側面（質問例「商品については、十分な知識を持っていなかった」）の 2 つの下次元が含まれている。次に、タスク難易度については、表現のみを修正した。質問例は「自分にとっては、設定された目標が難しかった。」である。一方、興味の項目は、能力の相性側面とニュアンス的に重複しているため、削除した。

そして、運帰属については、ビジネス場面の特性を考え、「たまたま運が悪かった」という項目以外、「景気が悪かった」といった市場景気についての項目を追加した。

また、モチベーション及びムードの項目は、ビジネス場面に合わせて表現を修正した。質問例は「いい業績を出そうと思わなかった」である。

努力帰属について、Elig & Frieze (1979) は安定的努力・一時的努力の 2 次元に分けているのに対し、Anderson & Jennings (1980) は努力帰属を量的側面 (exertion) と方向的側面 (方略、strategy) という分け方を提唱している。この 2 つの分け方を比

較すると、Elig ら（1979）を代表とする従来の安定性次元で努力を安定した努力と一時的努力に二分化する考え方は、量的側面しか反映できないことから、Anderson ら（1980）の分け方がより全面的であると考え、本研究も量的側面と方向的側面の2次元を採用する。具体的な質問例は「努力が足りなかった」、「仕事の取り組み方が悪かった」である。

なお、Elig & Frieze（1979）の研究では網羅されてなかったが、Weiner（1979）とRosenbium（1972）の両方の研究とも独立項目として論じられた「教員の偏見」は、取り入れる必要があると考えた。ただ、教員の偏見は、ビジネス場面において、上司の偏見のみならず、同僚との関係を含み、組織のサポート全般に変更するほうが妥当であろう。質問例は「同僚が非協力的だった」、「職場の雰囲気が悪かった」である。

そして、完成した質問項目を用い、社会人 5 名及び大学院生 2 名の協力のもとでプレテストを行った。その結果に基づき再度修正を行い、最終的に下記の 21 項目に確定し、一般企業のホワイトカラー従業員を対象に本調査を行った。

ビジネス場面での失敗原因帰属傾向尺度（21項目）

- 商品について、十分な知識を持っていなかった。
- 努力が足りなかった。
- 自分にとって、設定された売上目標が高すぎた。
- 仕事の取り組み方が悪かった。
- 得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった。
- この分野において、自社商品の競争力はあまりなかった。
- 同僚と比較すると、効率が悪かった。
- たまたま運が悪かった。
- サポート・スタッフまたはサポート部門が十分に協力してくれなかった。
- 十分なセールス・スキルを持っていなかった。
- 顧客開拓の電話をすることに対し、抵抗感があった。
- 会社側が、商品や市場についての十分な知識または情報を提供してくれなかった。
- 上司が、きちんとした指導やフォローをしてくれなかった。
- 景気が悪かった。
- 良い成果を出そうと思わなかった。
- 性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった。
- 同僚が非協力的だった。
- たまたま仕事に専念する気分ではなかった。
- 職場の雰囲気が悪かった。
- 私は、営業の仕事に向いていなかった。
- 非常に強力な競合他社が存在した。

帰属要因の因子構造分析

探索的因子分析の結果

因子分析の目的は、複数の変数の背後にある隠れた要因を明らかにすること、または、似ている変数をまとめ、分類することである（村瀬、2007）。そして、因子分析の種類には探索的因子分析及び確認的因子分析の 2 つの手法が挙げられる。前者は、因子と観測変数の間の関係について、分析する際に先行する仮説やモデルの制約を考えずに、あくまでも観測されたデータのみで相関係数を計算し、観測変数間の相関関係をもたらす因子が何かを推定する手法である。一方後者はモデルを探索するのではなく、事前にまず仮説もしくはモデルを作り、構造方程式モデルのソフトによって分析し、その仮説やモデルが本当に正しいかを検証する手法である。本研究は、まず探索的因子分析によって帰属要因の因子構造を解明し、それを第 3 章で構築した仕事場面の帰属要因モデルと照合することにした。その上、AMOS によって確認的分析を行い、尺度の妥当性を検証した。

表 1 では、SPSS による個人の失敗後の原因帰属項目の因子分析の結果（N=310）を示した。なお、表のタイトルで示したように、抽出法は最尤法であり、回転法はバリマックス回転であった。また、因子のスクリー・プロットの結果により、4 因子構造の妥当性が確認された。

表 3-5 個人の失敗後の原因帰属項目の変数間の構造 (21 項目)

最尤法 バリマックス回転後の因子負荷構造

	1	2	3	4
Q05_得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった。	0.808	0.022	0.046	-0.175
Q01_商品について、十分な知識を持っていなかった。	0.787	-0.09	0.117	-0.178
Q02_努力が足りなかった。	0.742	-0.092	-0.027	0
Q07_同僚と比較すると、効率が悪かった。	0.671	0.124	-0.056	0.033
Q10_十分なセールス・スキルを持っていなかった。	0.609	0.101	-0.172	0.243
Q04_仕事の取り組み方が悪かった	0.605	0.093	-0.161	0.079
Q11_顧客開拓の電話をすることに対し、抵抗感があった。	0.367	-0.037	0.143	0.365
Q03_自分にとって、設定された売上目標が高すぎた。	-0.028	0.709	-0.16	0.174
Q06_この分野において、自社商品の競争力はあまりなかった。	0.185	0.682	0.047	-0.101
Q08_たまたま運が悪かった。	-0.169	0.533	0.149	0.071
Q14_景気が悪かった。	-0.056	0.516	0.199	-0.004
Q21_非常に強力な競合他社が存在した。	0.131	0.467	0.058	0.027
Q17_同僚が非協力的だった。	-0.15	0.125	0.758	-0.019
Q19_職場の雰囲気が悪かった。	-0.08	0.021	0.735	0.096
Q13_上司が、きちんとした指導やフォローをしてくれなかった。	-0.002	0.214	0.566	-0.003
Q18_たまたま仕事に専念する気分ではなかった。	0.108	-0.138	0.544	0.144
Q12_会社側が、商品や市場についての十分な知識または情報を提供してくれなかった。	0.088	0.276	0.52	-0.131
Q09_サポート・スタッフまたはサポート部門が十分に協力してくれなかった。	0.04	0.332	0.441	-0.028
Q15_良い成果を出そうと思わなかった。	0.348	-0.153	0.365	0.159
Q20_私は、営業の仕事に向いていなかった。	-0.109	0.118	0.016	0.766
Q16_性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった。	0.158	-0.033	0.143	0.565

注：各項目は 1～6 の値をとり、「そう思わない」と答えるほど高い値となる。

因子数は固有値 1.00 以上とした。因子負荷が 0.30 以上を太字とした。

筆者作成

因子分析の結果に基づき、「Q11_顧客開拓の電話をすることに対し、抵抗感があった。」、「Q15_良い成果を出そうと思わなかった。」及び「Q18_たまたま仕事に専念する気分ではなかった。」の 3 つの項目を削除した。

削除する理由としては、統計的な側面と論理的な側面の両者がある。まず統計的な観点から、4 因子構造の下、Q11 と Q15 は 2 つもしくはそれ以上の因子において因子負荷量が 0.35 を超えた。一方 Q18 は SMC (Squared Multiple Correlations) においてかなり低い値 (0.216) を示した。また、項目間の相関を見ると、その 3 つの質問項目とも複数の因子との間に有意な相関が見られた。次に論理的な観点から、顧客開拓の電話に対し抵抗感があるということも、良い成果を出そうと思わないということも、また仕事に専念する気分ではないということも、一種のネガティブな状態を表す表現であり、それを仕事上の失敗を招く原因とも認識出来る傍ら、結果とし

て生じた状態としても認識できる。したがって、質問項目としては誤解を招く可能性が考えられ、削除したほうがより正確な結果が期待できよう。

表 3-6 は、前述した 3 問を削除した後に再度 SPSS による個人の失敗後の原因帰属項目の因子分析を行った結果 (N=310) である。

表 3-6 で示した通り、第 1 因子は 6 問から構成され、「得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった」などといった商品に対する知識によって反映される個人の仕事における能力や、努力の 2 つの下位次元である方向（「仕事の取り組み方が悪かった」）ならびに量（「努力がたりなかった」）に関連する項目が高い因子負荷量を示したことから、「努力&スキル要因」と命名した。信頼性係数 α は 0.85 であった。

第 2 因子は 5 問から構成され、「上司がきちんとした指導やフォローをしてくれなかった」をはじめ、「同僚が非協力的だった」とか、また「サポート部門が十分に協力してくれなかった」といったサポートラインに対する不満及び職場の雰囲気など、組織に関連するあらゆる項目が高い因子負荷量を示したことから、「組織的・人的要因」と命名した。信頼性係数 α は 0.85 であった。

第 3 因子は 5 問から構成され、こちらは「設定された売上目標が高すぎた」「自社商品の競争力があまりなかった」というタスク難易度帰属項目に、「景気が悪かった」といった運帰属項目の両方が高い因子負荷量を示した。ビジネスの場面では、その両方共に個人の意思に左右されない外的な要因であることから、「非人的要因」と命名した。信頼性係数 α は 0.77 であった。

第 4 因子は「営業の仕事にむいていなかった」と「性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった」の 2 項目から構成されたことから、「性格的要因」と命名した。信頼性係数 α は 0.70 であった。

表 3-6 個人の失敗後の原因帰属項目の変数間の構造 (18 項目)
最尤法 バリマックス回転後の因子負荷構造

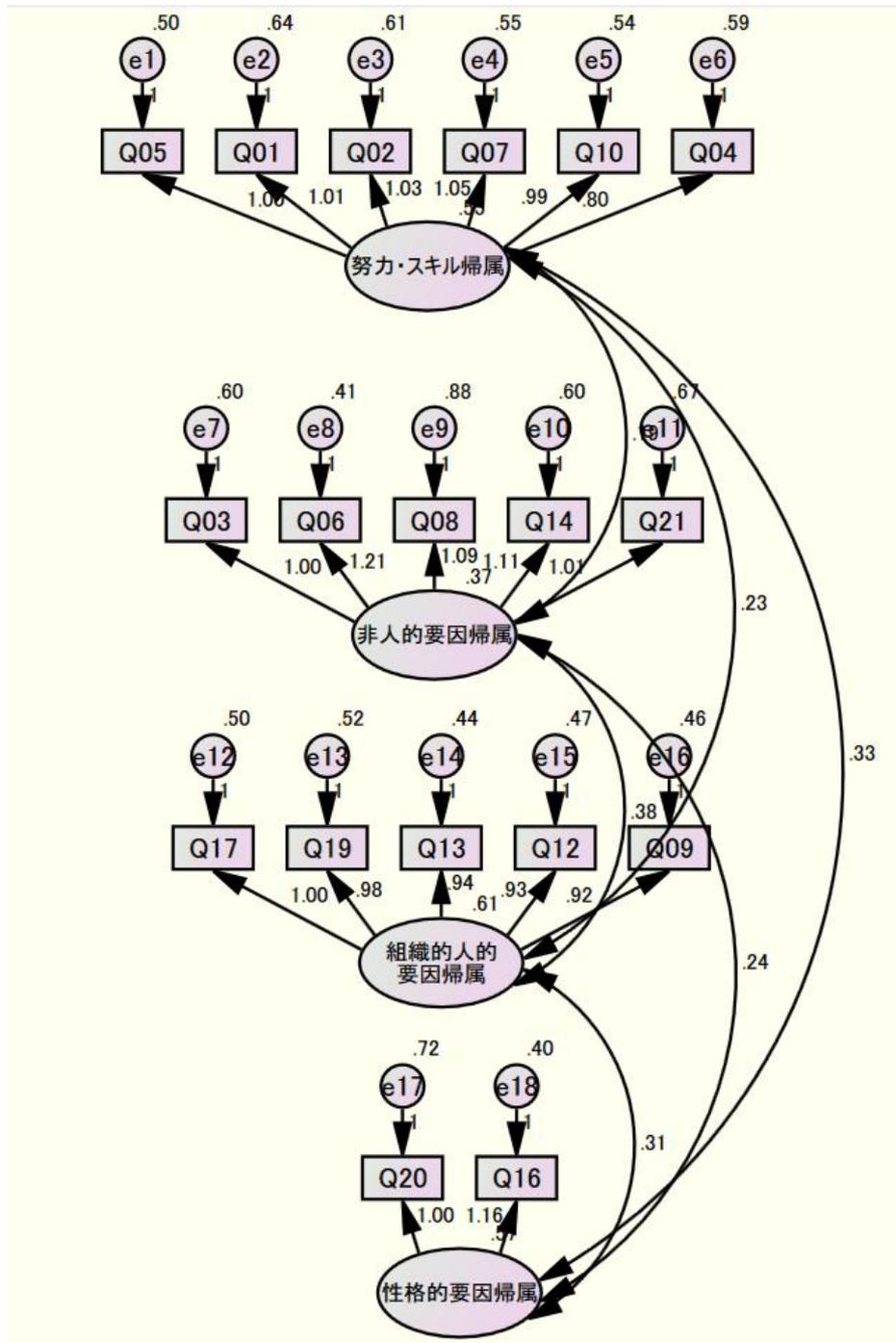
	第一因子	第二因子	第三因子	第四因子	共通性
得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった。	0.77	0.058	0.013	-0.133	0.53
商品について、十分な知識を持っていなかった。	0.762	0.14	-0.128	-0.122	0.51
努力が足りなかった。	0.736	-0.045	-0.089	0.04	0.43
同僚と比較すると、効率が悪かった。	0.66	-0.044	0.119	0.051	0.38
十分なセールス・スキルを持っていなかった。	0.623	-0.094	0.051	0.206	0.56
仕事の取り組み方が悪かった。	0.599	-0.103	0.061	0.057	0.60
同僚が非協力的だった。	-0.11	0.803	-0.003	0.025	0.52
職場の雰囲気が悪かった。	-0.024	0.771	-0.102	0.138	0.38
上司が、きちんとした指導やフォローをしてくれなかった。	0.023	0.679	0.055	0.019	0.51
会社側が、商品や市場についての十分な知識または情報を提供してくれなかった。	0.089	0.621	0.145	-0.112	0.52
サポート・スタッフまたはサポート部門が十分に協力してくれなかった。	0.061	0.549	0.198	-0.033	0.53
この分野において、自社商品の競争力はあまりなかった。	0.133	0.053	0.72	-0.106	0.54
自分にとって、設定された売上目標が高すぎた。	-0.038	-0.062	0.648	0.132	0.42
たまたま運が悪かった。	-0.171	0.173	0.52	0.042	0.49
景気が悪かった。	-0.069	0.235	0.491	-0.016	0.60
非常に強力な競合他社が存在した。	0.106	0.052	0.48	0.044	0.57
私は、営業の仕事に向いていなかった。	-0.048	-0.007	0.092	0.816	0.70
性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった。	0.24	0.172	-0.077	0.508	0.35
因子寄与	3.14	2.82	2.05	1.12	
因子寄与率	17.46%	33.13%	44.54%	50.73%	

筆者作成

確認的因子分析の結果

更に、上記の結果に対し、amos を通して確認因子分析を行った。分析の結果は下記図 3-2 の示した通りである。モデルの適合性について、AGFI 値のみが 0.89 で僅かに 0.90 に届かないものの、他の各指標（CMIN=501.46、df=129、 $p<.001$ ；GFI=.915；CFI=.916；RMSEA=.068；AIC=585.56）において、全て十分な適合性を示している。仕事の達成場面において本研究が開発した帰属要因モデル並びにその測定尺度の 4 因子構造の妥当性が確認できたと言えよう。

図 3-2 ビジネス達成場面での失敗原因帰属傾向測定尺度
 確認的因子分析の結果



CMIN=501.46、df=129、p<.001

GFI=.915、AGFI=.887

CFI=.916

RMSEA=.068

AIC=585.56

③ 独立変数の測定

コスモポリタン志向&ローカル志向

コスモポリタン志向及びローカル志向の測定に当たり、質問項目として主に三輪（2003）の尺度を採用した。彼の尺度は、コスモポリタン志向とローカル志向に関する質問それぞれ 8 問計 16 問から構成されている。ただし、三輪（2003）は研究開発者を対象に調査を行ったため、質問項目の中にも所々研究開発に関連する特定の表現がいくつか見られた。そのため、本研究での使用にあたり、一般のホワイトカラー従業員にも適用できるように、一部の言葉に修正を加え、また、コスモポリタン志向に関する質問項目のうち、研究開発者にのみ適用されると思われる 2 問を削除した。具体的な質問項目は下記の通りである。なお、本研究における両尺度の信頼性係数については、コスモポリタン志向の質問項目は 0.88 であり、ローカル志向の質問項目は 0.93 である。

コスモポリタン志向

- ・高い専門知識や能力を求めるプロジェクトに参加したい。
- ・資格の取得や、外部の専門家の集団や組織で評価されたい。
- ・自分の能力や知識を活かせる仕事をしたい。
- ・ほかの会社に移っても、今の職務・専門分野につきたい。
- ・自分の興味あるプロジェクトに参加したい。
- ・自分の専門分野で長く働きたい。

ローカル志向

- ・会社で昇進したい。
- ・取引先から高い評価を受けたい。
- ・自分の力で大きな売り上げや利益を生み出したい。
- ・経営上の重要な意思決定に参加したい。
- ・先頭にたつて取引先や市場とコンタクトしたい。
- ・人を管理したり指導する仕事をしたい。
- ・幅広くいろいろな仕事にチャンレンジしたい。
- ・自分の会社や新事業に興してみたい。

前章の仮説の導入部分では、コスモポリタン志向にのみ言及したにも関わらず、調査ではローカル志向も測定する理由は、この 2 つの志向が相互に関係しているからである。前述したように、Gouldner (1957) がコスモポリタン志向&ローカル志向に関する理論を発表した当初、既にこの 2 つの志向は対照的な概念として扱われ、更に両者が反比例の関係にあると定義されていた。また、初期の研究において、殆どの研究者が Gouldner(1957)と同じ観点を持っていた (Robert、1961 ; Victor&Cullen、1988)。

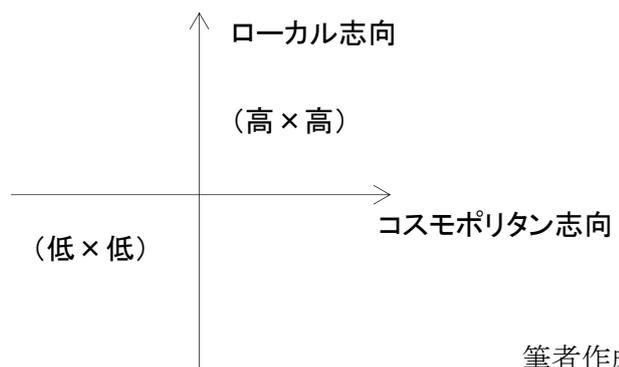
しかし近年では、その 2 つの志向の両立の可能性について検討する研究も登場した (三崎、1998 ; 三輪、2003)。そうした研究に、コスモポリタン志向及びローカル志向は一つの軸に位置するのではなく、図 3-3 で示したように、高コスモポリタン志向×高ローカル志向、または低コスモポリタン志向×低ローカル志向の組み合わせパターンも存在しうるのである。

ただし、その 2 つの観点のどちらが正確かについては、未だに結論がつけていない。

以上のことから、①2 つの概念がペアとして扱われることが殆どである。②両者が図 3-3 のように無相関の可能性もあれば、Gouldner (1957) が主張しているように負相関の可能性もある。

本研究では、後者の可能性を配慮し、コスモポリタン志向が個人の帰属行動に与える影響を検討する際に、ローカル志向をコントロールすることにした。

図 3-3 コスモポリタン志向とローカル志向の関係



自尊感情

自尊感情に関しては、Rosenberg (1965) の Self-esteem Scale の日本語版 (山本、松井、山成、1982) をベースにし、プレテストのフィードバックに基づき修正を加えた。

この尺度を採用した理由は 2 つある。第一に、Rosenberg (1965) の尺度は、自尊感情を測定する際に最も広く採用される尺度とされており (Duffy、Shaw&Stark、2000; Ferris、Lian、Brown.Pang&Keeping、2010)、その信頼性と妥当性も既に検証されているからである (内田&上埜、2010)。第二に、Rosenberg (1965) は、自尊感情に 2 つの異なる側面があると指摘している。一つは他人との比較によって得られ

る優越感や自信などといった自分が「very good」と感じる側面であり、もう一つは、自身に対して尊敬でき、自分自身が価値のある人間というふうに認識する自分が「good enough」と感じる側面である。彼の尺度は後者を測定するものである。したがって、自尊感情が達成場面における失敗に対する影響に注目する本研究にとって適切だと判断した。

なお、この尺度は否定的表現 5 項目と肯定的表現 5 項目から構成され、質問項目は下記の通りである。また、(R) は反転項目を表す。そして、本研究における信頼性係数は 0.88 である。

- ・概して、私は自分自身に満足している。
- ・ときどき自分が全くダメだと思う。(R)
- ・私は自分自身が多くの長所を持っていると感じている。
- ・たいていの他人と同じように物事をこなすことができる。
- ・私は自分自身について、誇れる点をあまり持っていないと思う。(R)
- ・時々自分が役立たずだと感じる。(R)
- ・自分は少なくとも他人と同等には価値のある人間であると感じる。
- ・自分のことをもっと尊重できたらよいのと思う。(R)
- ・どちらかと言うと、自分は失敗した人間であると感じる。(R)
- ・自分自身に対してポジティブである。

仕事達成不安

本研究では、仕事達成不安を測定するために、新たな測定尺度を作成した。

前述したように、心理学分野において、不安は、特性不安、状態不安及び特定状況不安に分類できる (Spielberger, 1966)。また、特定状況不安とは、ある与えられた状況に限られた特性不安である。その定義から、本研究で提示する仕事達成不安は、テスト不安 (Mandler&Sarason, 1952) と同じく特定状況不安の一種に当たる。

一方、個人の特性不安とテスト不安、並びに仕事達成不安との間に強い相関関係が予想できるが、特性不安とテスト不安の測定尺度を比較すると、文面がかなり異なることが分かる。例えば、特性不安と状態不安を測る際に最も広く使われている

the State-Trait Anxiety Inventory、略して STAI (Spieberger、1970;1983 ; 日本語版は肥田野、2000) のうち、特性不安に関する質問項目を抽出すると下記の通りである。

- ・うれしい気分になることが多い。
- ・幸せだと感じるが多い。
- ・安心感を感じるが多い。
- ・心が満ち足りている。
- ・自分に満足している。
- ・本当はそう大したことでもないのに心配すぎる。
- ・ひどく失望するとそれが頭から離れない。
- ・気になることを考え出すと緊張したり、混乱したりする。
- ・つまらないことが頭に浮かび悩まされる。
- ・神経質で落ち着かない。

一方、テスト不安を測定する尺度の中で、代表的なものである Sarason (1984) の reactions to tests scales (以下 RTTS) のうち、心配 (worry) に関する 10 項目を抽出すると、下記の通りになる。なお、なぜ心配という次元の質問のみを抽出するかについては、後の仕事達成不安の尺度作成過程の部分で詳しく説明する。

- ・試験中、よく「もし失敗したら、自分はどうなるのだろう」と考える。
- ・難しい試験を受ける時、合格できるかどうか、と心配する。
- ・試験を受ける際、なんとなく他の受験者の活躍ぶりが気になる。
- ・試験後、私は「最善を尽くしたから悔いなし」と振り切れる。(反転項目)
- ・試験前から失敗の可能性について心配する。
- ・試験を受けながら、その試験の難易度について何度も考え直す。
- ・上手くできないかもという心配が、試験中に私の集中力を妨害する。
- ・試験中、自分がここまでできないんだと感ることがある。
- ・努力するほど、気持ちの動揺が激しくなる。
- ・試験中、他人の出来が気になる。

上記 2 つの尺度の違いは、一目瞭然である。それぞれの質問項目で示したように、特性不安は性格的な反応傾向を測定するものであるのに対し、テスト不安は個人が試験の脅威を認知した際に感じる不安の強度の違いを表す指標であり、質問項目の中に必ず特定の場面の定義、つまり試験に関連する状況を提示する言葉が含まれる。以上のことから、定量的分析を行う際に 3 者をそれぞれの代用概念として用いるのは不適切だといえよう。したがって、新たに仕事達成不安の測定尺度を作成する必要性があることも容易に理解できよう。

仕事達成不安の測定尺度の作成にあたり、同じく特定状況不安であるテスト不安の測定尺度、Sarason(1984)の RTTS を参考にした。テスト不安の測定尺度は、その他に TAQ (Test Anxiety Questionnaire、Mandler&Sarason、1952) や AAT (Alpert & Haber、1960) があげられる。しかし、どちらの尺度も当初は失敗回避動機 (失敗への恐怖) の尺度として作られたが、その妥当性が疑問視されている (Gelbort&Winer、1985)。それらの尺度に比べ、TAQ をベースに 2 回の修正 (1963、1968) を経て最終的に確定され RTTS が、教育学分野では多くの先行研究に用いられ、その信頼性及び妥当性も検証されている。

更に、Liebert&Morris (1967、1970、1968) が、テスト不安に対する一連の検証の結果、テスト不安には、言語的ないし認知的な要素が強い「心配 (worry)」と、自律系の反応を中心としたより生理的な要素が強い「情動 (emotionality)」の 2 つの下位次元があると指摘した。そして、課題遂行の持続性の低下と関連するのが心配の次元であると結論づけた。以上のことから、帰属行動とモチベーションの持続性の関係に焦点を当てる本研究においては、心配と情動の 2 つの次元を測定するより、心配次元の質問を抽出するほうがよりの確だと言えよう。

したがって、本研究は、Sarason(1984)の RTTS のうち、心配次元に当たる 10 問をベースに、特定された状況を「試験場面」から「仕事場面」に修正し、また、「同級生」を類似概念である「同僚」に修正するなど、全体の表現をビジネス場面に相応しくなるよう加筆し、仕事達成不安の測定尺度を作成した。具体的な質問項目は下記の通りである。なお、仕事達成不安の信頼性係数は 0.87 である。

- ・ 仕事中でもよく、「もし失敗したら、自分はどうなるのだろう」と考える。
- ・ 特に困難な仕事を頼まれると、完成できるかどうかと余計に心配する。
- ・ なんとなく同僚の活躍ぶりが気になる。
- ・ 結果のいかんにかかわらず、私は「最善を尽くしたから悔いなし」と割り切れる。
- ・ 仕事に取り組む前から、目標達成できない可能性について心配する。
- ・ 仕事の進展状況によって、仕事内容の難易度についての認識がコロコロ変わる。
- ・ うまくいかないのではないかと心配で、仕事に集中できなくなる。
- ・ 目標が高く設定されるほど、達成できないのではないかと心配になる。
- ・ 努力をすればするほど、先のことが不安になる。

コントロール変数

自己効力感

自己効力感の測定にあたり、最も広く使用されている尺度の一つである Sherer、Maddux、Mercandante、Prentice-Dunn、Jacobs & Rogers (1982) の尺度 (23 問) の成田、下仲、中里、河合、佐藤、長田 (1995) による日本語短縮版を使用する。質問項目は下記の通りである。なお、本研究における信頼性係数は 0.95 である。

- ・十分に努力をすれば、私はいつも難しい問題を何とか解決できる。
- ・たとえ反対する意見があっても、私はなんらかの手段や方法を見つけて、自分の目標を達成させることができる。
- ・私はきっと自分の目標を達成すると思う。
- ・予想外のことが起きても、うまく対処できる自信がある。
- ・私は困難な状況に対処できるので、不測の事態にも対処できる。
- ・もし必要な努力をすれば、私は殆どの問題を解決することができる。
- ・私はストレス耐性があるので、困難な状況に直面しても、落ち着いていられる。
- ・問題に直面したときには、私はいくつかの解決策を考えることができる。
- ・トラブルに巻き込まれたときでも、私はよい解決策を考えることができる。
- ・何が起きても、私は状況をうまく処理することができる。

④ 規定要因が帰属行動に及ぼす影響の検証

変数の記述統計及び相関分析

各変数の平均値、標準偏差及び変数間の相関は表 3-7 のとおりである。

努力&スキル要因帰属は教育水準が勤続年数、コスモポリタン志向、ローカル志向並びに自己効力感との間の有意な相関関係が認められた。具体的には、まず、コスモポリタン志向及びローカル志向のどちらも、努力&スキル帰属との間に、かなり強い正の相関が確認された。そのことから、後に述べるように、ローカル志向とコスモポリタン志向とは必ずしも二律背反的な関係ではなく、ローカル志向が高い値を示すとコスモポリタン志向も高い値を示すという正相関の関係、もしくは無相関の関係にある可能性も存在することを示したと言えよう。ただし、努力&スキル要因帰属の場合においては、ローカル志向に比べ、コスモポリタン志向のほうの影響力がやや大きいと言えよう。なお、上記 2 者ほど強くはないが、勤続年数（年齢）及び自己効力感も努力&スキル帰属との間にも正の相関関係が見られた。一方、性別、学歴、自尊感情と努力&スキル要因帰属との間に有意な相関関係は見られなかった。

性格的要因帰属は転職経験、コスモポリタン志向、自尊感情、自己効力感並びに仕事達成不安との間に有意な相関関係が認められた。具体的に、まず、転職経験、自尊感情及び自己効力感のそれぞれについて、性格的要因帰属との間の負の相関関係が確認された。一方、コスモポリタン志向並びに仕事達成不安と性格的要因帰属との間の正の相関も確認された。なお、他の帰属要因と比べるとさほど差は見られないものの、上記 5 つの変数のうち、コスモポリタン志向が最も強い影響力を持っているといえよう。他に、興味深いことに、4 つの帰属要因のうち、ローカル志向との有意な相関を示さなかったのは、性格的要因帰属のみであった。こちらに関してはまた後の節で詳しく分析する予定である。

組織的的要因帰属は教育水準（大学院卒の場合）、コスモポリタン志向、ローカル志向について、仕事達成不安との間に有意な相関関係が認められた。具体的には、まず、仕事達成不安と組織的的要因帰属の間に、かなり強い正の相関関係が見られた。また、仕事達成不安ほどではないものの、教育水準、コスモポリタン志向及びローカル志向も、組織的的要因帰属との間にほぼ同じ程度の正の相関を示した。なお、教育水準に関しては、学歴大学院卒の場合のみ、性格的要因に帰属する傾向が見られた。

表 3-7 変数の記述統計及び相関分析

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.性別	0.50	0.50															
2.教育水準:短大卒	0.08	0.28	-0.23**														
3.教育水準:大学卒	0.46	0.50	0.14*	-0.28**													
4.教育水準:大学院卒	0.06	0.23	0.11	-0.08	-0.23**												
5.年齢	37.10	7.52	0.35**	-0.05	-0.08	0.02											
6.勤続年数	10.47	7.54	0.26**	0.03	-0.13*	0.03	0.64**										
7.転職経験	1.31	1.78	0.06	0.04	-0.23**	-0.08	0.21**	-0.31**									
9.コスモポリタン志向	3.12	0.82	-0.11*	0.09	-0.05	-0.05	0.01	0.10	-0.05								
10.ローカル志向	3.60	0.98	-0.24**	0.08	-0.03	-0.03	0.02	-0.03	-0.02	0.67**							
11.自尊心	3.53	0.69	-0.08	0.10	-0.04	-0.02	-0.16**	-0.08	-0.03	0.22**	0.31**						
12.自己効力感	3.41	0.82	-0.11	0.11	0.02	-0.04	-0.09	-0.03	-0.06	0.44**	0.59**	0.62**					
13.不安	3.66	0.76	-0.07	-0.03	-0.02	-0.01	0.22**	0.07	0.05	0.23**	0.13*	-0.43**	-0.15**				
14.努力とスキル要因帰属	2.79	0.81	0.10	-0.10	0.07	-0.03	0.14*	0.12*	-0.04	0.42**	0.22**	-0.03	0.12*	0.11			
15.性格的要因帰属	3.12	0.92	0.00	-0.10	0.01	0.01	-0.01	0.06	-0.17**	0.21**	-0.05	-0.17**	-0.15**	0.20**	0.57**		
16.組織的人的要因帰属	3.62	0.79	0.01	-0.03	-0.02	0.14*	0.01	0.04	-0.03	0.15**	0.12*	-0.05	0.08	0.23**	0.26**	0.31**	
17.非人的要因帰属	3.47	0.75	-0.05	-0.09	-0.04	0.10	-0.05	-0.05	0.01	0.13*	0.12*	-0.16**	-0.01	0.35**	0.25**	0.37**	0.56**

N = 310

性別 (ダミー変数) : 0 = 女性、1 = 男性

非人的要因帰属に関しては、コスモポリタン志向、ローカル志向、自尊感情並びに仕事達成不安との間に有意な相関関係が認められた。具体的に、まず達成不安は依然として非人的要因帰属との間にも強い正の相関を示した。それに対し、自尊感情はかなり強い負の相関を示したが、その影響力は仕事達成不安ほどではなかった。また、上記の 2 つの変数と比較すると相対的に弱いものの、コスモポリタン志向及びローカル志向もそれぞれ、非人的要因帰属との間に、有意な負の相関関係が見られた。

なお、4 つの帰属要因の間にも有意な相関関係が見られた。特に注意を払わなければならないのが、努力&スキル要因帰属と性格的要因帰属との間 ($r=0.57$ 、 $p<0.01$)、並びに組織的人的要因帰属と非人的要因帰属との間 ($r=0.56$ 、 $p<0.01$) に、かなり強い正の相関関係が見られたことである。そのため、本研究では、4 因子構造の妥当性について改めて検討する必要があるだろう。それに関しては後の章で詳しく分析する。

また、他の変数間にも幾つか有意な相関関係が確認された。

性別については、短大卒及びコスモポリタン志向、ローカル志向と負の相関、大学卒及び勤続年数（年齢）と正の相関が有意であった。つまり、女性のほうは短大卒が多く、そしてややローカル志向寄りであり、それに対し、全体の勤続年数は男性のほうが長い傾向にあると言えよう。

教育水準について、学部卒の場合のみ、勤続年数並びに転職経験との間に有意な負の相関が見られた。したがって、教育水準の上昇につれ、転職に対する態度が慎重になる可能性が十分考えられる。なお、大学院卒の場合に上述した負の相関関係が確認できなかった理由として、大学院卒の回答者が全体の 5.8%に当たる 18 名しかおらず、サンプル数の少なさが検証の結果に影響を及ぼしたことが挙げられる。

年齢と勤続年数との間には非常に強い正の相関が確認された ($r=0.64$ 、 $p<0.01$)。また、年齢と転職経験との間にもかなり強い正の相関が存在するのに対し、勤続年数と転職経験との間により強い負の相関関係を示した。これは、容易に理解できる結果であろう。ただ、興味深いことに、年齢と自尊感情の間に負の相関 ($r=-0.16$ 、 $p<0.01$) そして仕事達成不安との間に正の相関 ($r=0.22$ 、 $p<0.01$) が確認されたのに対し、勤続年数はこの 2 つの変数とは無相関であった。換言すると、年齢の増加につれ、日本一般企業のホワイトカラー従業員は、自尊感情が減少する傾向にある一方、仕事達成不安が増加する傾向にある。それに対し、勤続年数の積み重ねは、自尊感情の醸成にも仕事達成不安の解消にも寄与しない。

そして、前述したように、コスモポリタン志向及びローカル志向の関係性について、先行研究では反比例、正比例並びに無相関の 3 つの可能性が存在するとしているが、本調査の結果では両者の間に非常に強い正の相関関係を示された ($r=0.69$ 、 $p < 0.01$)。他方、他の諸変数のうち、自尊感情、自己効力感及び仕事達成不安との間に、両変数とも有意な相関関係を示した。ただし、コスモポリタン志向が相対的に仕事達成不安との間に強い相関関係を持ち、それに対しローカル志向が相対的に自己効力感との間に強い相関関係を持っている。

最後に、①自尊感情と自己効力感の間に正の相関、②自尊感情と仕事達成不安の間に負の相関、③自己効力感と仕事達成不安の間の負の相関関係の 3 点もそれぞれ確認された。

努力&スキル要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

努力&スキル要因帰属に各変数が与える影響を明らかにするために、努力&スキル要因帰属を従属変数に重回帰分析を行った。なお、コントロール変数として、年齢、勤続年数、教育水準（ダミー変数処理済み）、転職経験及び自己効力感を投入している。重回帰分析の結果は、表 3-8 で示した通りである。

モデル 1 では、コントロール変数のみを独立変数として投入した。その結果、自己効力感のみ、さほど強くはないが、努力&スキル要因帰属との間に有意な正の相関を示した（ $\beta=0.14$ 、 $p<0.05$ ）。また、モデル 1 は 5% 有意である。

モデル 2 では、性別に関する仮説 1-1 の検証を行った。具体的には、コントロール変数に加え、性別（ダミー変数）を投入した。その結果、モデル 1 で有意であった自己効力感は依然として有意な正の相関を示した（ $\beta=0.14$ 、 $p<0.05$ ）。しかし、性別と従属変数の間に有意な相関関係は見られなかった。したがって、仮説 1-1 「ビジネス達成場面では、男性が比較的自らの失敗を努力要因に帰属する」は否定された。

モデル 3 では、コスモポリタン志向に関する仮説 4 の検証を行った。具体的には、モデル 2 の変数に加え、コスモポリタン志向及びローカル志向の 2 つの変数を追加投入した。その結果、モデル 2 まで有意であった自己効力感は有意でなくなった。その代り、コスモポリタン志向と努力&スキル要因帰属の間に、かなり強い正の相関を示した（ $\beta=0.49$ 、 $p<0.01$ ）。つまり、コスモポリタン志向が強いほど、個人が自らの失敗の原因を努力&スキルに帰属する傾向にある。なお、モデル 2 と比較すると、 R^2 乗が上昇し、決定係数も 1% 有意であることから、仮説 4 「ビジネス場面では、従業員のコスモポリタン志向が強いほど、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属する傾向にある」は肯定された。

モデル 4 とモデル 5 では、仮説 3-3、自尊感情と仕事達成不安の交差効果を検証した。具体的には、まずモデル 4 では、上記の変数以外に、自尊感情および仕事達成不安を投入した。その結果、コスモポリタン志向ほど強くはないものの、自尊感情と努力&スキル要因帰属の間にも有意な正の相関が見られた（ $\beta=0.15$ 、 $p<0.05$ ）。つまり、仕事達成不安が強いほど、個人が失敗の理由を努力&スキル要因に帰属する傾向にあるが、その影響力は、コスモポリタン志向と比較すると弱い。一方、仕事達成不安と努力&スキル要因帰属の間には、有意な相関関係を示さなかった。そして、モデル 5 では、上記の変数以外自尊感情×仕事達成不安の交差項を追加投入した。仮説 3-3 では、高自尊感情×低仕事達成不安の組み合わせが努力&スキル帰属に

寄与すると想定したため、重回帰分析を行う際に、高自尊心感情=1、低自尊心感情=0、高仕事達成不安=0、低仕事達成不安=1 と設定し、高自尊心感情×低仕事達成不安=1、他の 3 つの組み合わせの時交差項の値が 0 のダミー変数を算出した。その結果、自尊感情×仕事達成不安は努力&スキル要因帰属の間に有意な正の相関が見られた ($\beta=0.10$ 、 $p<0.05$)。一方、仕事達成不安と従属変数の間は依然として無相関であり、そしてモデル 4 では有意であった自尊感情も有意でなくなった。なお、決定係数は 1%有意である。R² 乗の変化から見ると、モデル 5 の適合度が 4 つのモデルの中において一番高いものであった。以上のことから、仕事達成不安と個人の努力&スキル要因帰属との相関関係において、自尊感情のモデレーター効果が検証され、仮説 3-3「ビジネス達成場面では、従業員が高自尊心感情で低仕事達成不安の場合、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属する傾向にある」は肯定された。

表 3-8 努力とスキル要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5
年齢	0.12	0.11	-0.01	-0.01	-0.01
勤続年数	0.05	0.04	0.08	0.07	0.07
教育水準:短大卒	-0.09	-0.09	-0.09	-0.09	-0.09
教育水準:大学卒	0.05	0.04	0.08	0.07	0.07
教育水準:大学院卒	-0.02	-0.03	-0.00	-0.01	-0.00
転職経験	-0.03	-0.03	0.04	0.04	0.04
自己効力感	0.14*	0.14*	-0.05	0.02	0.03
性別		0.05	0.09	0.09	0.08
コスモポリタン志向			0.49**	0.51**	0.50**
ローカル志向			-0.04	-0.04	-0.04
自尊感情				0.15*	0.13
仕事達成不安				-0.06	-0.08
高自尊感情×低達成不安					0.10*
R2 乗	0.05	0.05	0.22	0.23	0.24
調整済み R2 乗	0.03	0.03	0.19	0.20	0.21
F	2.36*	2.13*	7.59**	6.17**	8.61**

N = 310

性別 (ダミー変数): 0 = 女性、1 = 男性

性格的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

次に、性格的要因帰属に各変数が与える影響を明らかにするために、性格的要因帰属を従属変数に重回帰分析を行った。なお、コントロール変数として、年齢、教育水準（ダミー変数処理済み）、勤続年数、転職経験、コスモポリタン志向、ローカル志向及び自己効力感を投入している。重回帰分析の結果は、表 3-9 で示した通りである。

モデル 1 では、コントロール変数のみを独立変数として投入した。その結果、コスモポリタン志向が性格的要因帰属にかなり強い正の相関を示した（ $\beta = 0.46$ 、 $p < 0.01$ ）。一方、ローカル志向及び自己効力感のどちらも、性格的要因帰属との間に、強い負の相関を示した（ローカル志向 $\beta = -0.22$ 、 $p < 0.01$ ；自己効力感 $\beta = -0.23$ 、 $p < 0.01$ ）。そして、上記の変数ほど強くはないが、教育水準（大学卒）並びに転職経験も性格的要因帰属との間に有意な負の相関関係を示した（教育水準：大学 $\beta = -0.11$ 、 $p < 0.05$ ；転職経験 $\beta = -0.16$ 、 $p < 0.05$ ）また、決定係数は 1% 有意であった。

モデル 2 では、性別に関する仮説 1-2 の検証を行った。具体的には、コントロール変数に加え、性別を独立変数として追加投入した。その結果、モデル 1 で有意であったコスモポリタン志向、ローカル志向、自己効力感、教育水準：大学卒及び転職経験の 5 つの変数が依然として有意であった。ただし、モデル 1 と比較すると、自己効力感の影響力が僅かであるものの弱まり、その代わりローカル志向の影響力が若干強まったことが観察された。しかし、性別と性格的要因帰属の間には、有意な相関が見られなかった。したがって、モデル 2 では、仮説 1-2 「ビジネス達成場面では、女性が比較的自らの失敗を性格要因に帰属する」は否定された。

モデル 3 とモデル 4 では、仮説 3-2、自尊感情と仕事達成不安の交差効果を検証した。具体的には、モデル 3 では上記の変数以外、自尊感情および仕事達成不安を独立変数として追加投入した。その結果、仕事達成不安と自尊感情のいずれも性格的要因帰属の間に有意な正の相関を示さなかった。そしてモデル 4 では、更に自尊感情×仕事達成不安の交差項を追加投入した。仮説 3-2 では低自尊感情×高仕事達成不安が性格的要因帰属に寄与すると予想されたため、ここでは、高自尊心感情=0、低自尊心感情=1、高仕事達成不安=1、低仕事達成不安=0 と設定し、低自尊心感情×高仕事達成不安=1、他の 3 つの組み合わせの時交差項の値が 0 のダミー変数を算出した。その結果、自尊感情と仕事達成不安は依然として従属変数と無相関であり、そして低自尊感情×高仕事達成不安も性格的要因帰属との間に有意な相関は見られなかった。また、4 つのモデルの ΔR^2 乗と ΔF を比較すると、モデル 1 の適合度が

最も高いことが分かった。したがって、仮説 3-2「ビジネス達成場面では、従業員が低自尊感情で高仕事達成不安の場合、自らの失敗を性格要因に帰属する傾向にある」は否定された。

表 3-9 性格的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
年齢	-0.03	-0.02	-0.06	-0.06
教育水準:短大卒	-0.03	-0.03	-0.02	-0.01
教育水準:大学卒	-0.11*	-0.11*	-0.11	-0.11
教育水準:大学院卒	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04
勤続年数	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
転職経験	-0.16*	-0.15*	-0.15*	-0.15*
コスモポリタン志向	0.46**	0.46**	0.43**	0.43**
ローカル志向	-0.22**	-0.23**	-0.24**	-0.23**
自己効力感	-0.23**	-0.22**	-0.15	-0.15
性別		-0.02	-0.00	-0.01
自尊心			-0.06	-0.08
仕事達成不安			0.10	0.11
低自尊心×高仕事達成不安				-0.04
R2 乗	0.18	0.18	0.19	0.19
調整済み R2 乗	0.16	0.15	0.16	0.16
F	7.30**	6.56**	5.92**	5.48**

N = 310

性別 (ダミー変数): 0 = 女性、1 = 男性

組織的人的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

次に、組織的人的要因帰属に各変数が与える影響を明らかにするために、組織的人的要因帰属を従属変数に重回帰分析を行った。組織的人的要因帰属に関する仮説は、仮説 3-1 の 1 つのみであった。なお、コントロール変数として、年齢、性別、教育水準（ダミー変数処理済み）、転職経験、コスモポリタン志向、ローカル志向、自己効力感、及び勤続年数を投入している。重回帰分析の結果は、表 3-10 に示した通りである。

モデル 1 では、コントロール変数のみを独立変数として投入した。その結果、教育水準:大学院卒のみ、組織的人的要因帰属との間に、正の相関を示した ($\beta=0.15$ 、 $p<0.05$)。また、決定係数は有意ではなかった。

モデル 2 とモデル 3 では、仮説 3-1、自尊感情と仕事達成不安の交差効果を検証した。具体的には、まずモデル 2 では、上記の変数以外、自尊感情及び仕事達成不安を追加投入した。その結果、仕事達成不安と組織的人的要因帰属の間に、非常に強い正の相関を示した ($\beta=0.24$ 、 $p<0.01$)。なお、決定係数も有意であった。一方、自尊感情と組織的人的要因帰属の間に有意な相関を示さなかった。更にモデル 3 では、自尊感情×仕事達成不安の交差項を追加投入した。仮説 3-1 では、高自尊感情×高仕事達成不安が組織的人的要因帰属に寄与すると想定しているため、高自尊心感情=1、低自尊心感情=0、高仕事達成不安=1、低仕事達成不安=0 と設定し、高自尊心感情×高仕事達成不安=1、他の 3 つの組み合わせの時交差項の値が 0 のダミー変数を算出した。その結果、仕事達成不安と従属変数の間に、モデル 2 よりも強い正の相関はみられたものの ($\beta=0.27$ 、 $p<0.01$)、高自尊感情×高仕事達成不安は組織的人的要因との間に有意な相関がみられなかった。また、モデル 3 の ΔR^2 乗と ΔF ともモデル 2 より減少した (ΔR^2 乗=-0.01、 $\Delta F=-0.15$ 、 $p<0.01$) ことから、仕事達成不安と個人の組織的人的要因帰属との相関関係において、自尊感情のモデレーター効果は検証されなかったと言えよう。したがって、仮説 3-1 「ビジネス達成場面では、従業員の自尊感情と仕事達成不安が共に高い場合、自らの失敗を組織的人的要因に帰属する傾向にある」は否定された。

なお、仮説では言及されていないものの、モデル 1～モデル 4 で一貫して教育水準：大学院卒と組織的人的要因帰属との間に正の相関を示した。つまり、高学歴の場合、従業員が自らの失敗を組織的人的要因に帰属する傾向が強いと考えられる。

表 3-10 組織的人的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2	モデル3
年齢	-0.08	-0.15	-0.15
勤続年数	0.09	0.12	0.12
性別	0.00	0.03	0.03
教育水準:短大卒	-0.04	-0.03	-0.03
教育水準:大学卒	0.03	0.02	0.02
教育水準:大学院卒	0.15*	0.15*	0.15*
転職経験	0.04	0.05	0.04
コスモポリタン志向	0.14	0.08	0.08
ローカル志向	0.03	0.01	-0.00
自己効力感	0.11	0.11	0.10
自尊心		-0.03	0.00
仕事達成不安		0.24**	0.27**
高自尊心×高仕事達成不安			-0.06
R2 乗	0.05	0.10	0.10
調整済み R2 乗	0.02	0.07	0.07
F	1.54	2.79**	2.64**

N = 310

性別 (ダミー変数) : 0 = 女性、1 = 男性

非人的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

最後に、非人的要因帰属に各変数が与える影響を明らかにするために、非人的要因帰属を従属変数に重回帰分析を行った。本研究において、外的非人的要因帰属に関連する仮説は仮説 1-2、仮説 2、仮説 3-4 の 3 つである。なお、コントロール変数として、年齢、教育水準（ダミー変数処理済み）、転職経験、コスモポリタン志向、ローカル志向及び自己効力感を投入している。重回帰分析の結果は、表 3-11 に示した通りである。

モデル 1 では、コントロール変数のみを独立変数として投入した。その結果、全ての変数と非人的要因帰属との間に有意な相関関係が見られなかった。ただし、決定係数は 5% 有意であった。

モデル 2 では、性別に関する仮説 1-2 の検証を行った。具体的には、コントロール変数に加え、性別（ダミー変数）を独立変数として追加投入した。その結果、性別と従属変数の間に有意な相関関係を示さなかった。また、モデル 1 と同じく、他の独立変数においても、非人的要因帰属との間に有意な相関関係が見られなかった。また、決定係数は依然として 5% 有意ではあったが、モデル 1 と比較するとやや下回った。したがって、仮説 1-2 「ビジネス達成場面では、女性が比較的に自らの失敗を外的非人的要因に帰属する」は否定された。

モデル 3 では、勤続年数に関する仮説 2 の検証を行った。上記の変数に続き、勤続年数を追加投入した結果、勤続年数を含む全ての独立変数が非人的要因帰属との間に有意な相関関係が見られなかった。また、モデル 3 では、決定係数も有意ではなくなった。したがって、仮説 2 「ビジネス達成場面では、勤続年数が上昇することにつれ、従業員が自らの失敗を非人鉄器要因に帰属する傾向にある」は否定された。

モデル 4 とモデル 5 では、仮説 3-4、自尊感情と仕事達成不安の交差効果を検証した。具体的には、まずモデル 4 では、上記の変数以外、自尊感情及び仕事達成不安を追加投入した。その結果、仕事達成不安と外的非人的要因帰属の間に、非常に強い正の相関を示した。なお、決定係数も 1% 有意であった。一方、自尊感情と外的非人的要因帰属の間に有意な相関を示さなかった。更にモデル 5 では、自尊感情×仕事達成不安の交差項を追加投入した。仮説 3-4 では、低自尊感情×低仕事達成不安が外的非人的要因帰属に寄与すると予想したため、ここでは、高自尊心感情=0、低自尊心感情=1、高仕事達成不安=0、低仕事達成不安=1 と設定し、低自尊心感情×低仕事達成不安=1、他の 3 つの組み合わせの時交差項の値が 0 のダミー変数を算出した。その結果、自尊感情×仕事達成不安は非人的要因との間に有意な正の相関を

示した ($\beta=0.12$ 、 $p<0.01$)。そして、僅かではあるが仕事達成不安と従属変数の間の相関関係が弱まった。また、モデル 5 の ΔR^2 乗と ΔF ともモデル 4 より上昇した (ΔR^2 乗 $=0.01$ 、 $\Delta F=0.41$ 、 $p<0.01$) ことから、仕事達成不安と外的非人的要因帰属の相関関係において、自尊感情のモデレーター効果が検証され、仮説 3-4「ビジネス達成場面では、従業員の自尊感情と仕事達成不安が共に低い場合、自らの失敗を外的非人的要因に帰属する傾向にある」は肯定された。

なお、仮説では言及されていないものの、モデル 4 及びモデル 5 では、さほど強くはないが、年齢と外的非人的要因帰属の間に負の相関関係が観察された ($\beta=-0.21$ 、 $p<0.05$)。つまり年齢が上昇するにつれ、従業員が自らの失敗を外的非人的要因に帰属しなくなることになる。しかし、勤続年数と外的非人的要因帰属の間は無相関である。この結果をもたらした原因については次節の考察の部分で詳しく説明する。

表 3-11 非人的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5
年齢	-0.09	-0.08	-0.10	-0.21*	-0.21*
教育水準:短大卒	-0.10	-0.10	-0.11	-0.09	-0.09
教育水準:大学卒	-0.03	-0.02	-0.02	-0.03	-0.03
教育水準:大学院卒	0.09	0.10	0.10	0.10	0.10
転職経験	0.04	0.04	0.05	0.06	0.06
コスモポリタン志向	0.12	0.12	0.12	0.04	0.04
ローカル志向	0.13	0.13	0.13	0.09	0.09
自己効力感	-0.13	-0.13	-0.13	0.03	0.03
性別		-0.03	-0.03	0.01	0.01
勤続年数			0.03	0.07	0.07
自尊心				-0.09	-0.09
仕事達成不安				0.33**	0.31**
低自尊心×低仕事達成不安					0.12**
R2 乗	0.06	0.06	0.06	0.17	0.17
調整済み R2 乗	0.03	0.03	0.03	0.14	0.14
F	2.28*	2.04*	1.84	4.64**	5.05**

N = 310

性別 (ダミー変数): 0 = 女性、1 = 男性

4つの帰属因子の間の相関関係について

3.4の冒頭部分で、変数の記述統計及び相関関係（表 3-7）を説明する際に、4つの帰属要因の間の相関関係について軽く触れた。中でも特に努力&スキル要因帰属と性格的要因帰属との間、並びに組織的人的要因帰属と非人的要因帰属との間には、やや強い正の相関関係が見られた。したがって、ここでは4因子構造と2因子構造の妥当性について改めて検討する。

まず、努力&スキル要因帰属と性格的要因帰属の間の高い正の相関（ $\beta = 0.57$ 、 $P < 0.01$ ）が見られたことから、回答者がその二つの帰属要因を類似概念として認識する可能性が考えられる。そこで、両者を合わせて「内的要因帰属」変数を算出した。更に、その内的要因帰属変数を従属変数として、重回帰分析を行った。重回帰分析の結果は節末の表 3-12 に示した通りである。具体的に、コスモポリタン志向、自己効力感、そして上記と比較するとやや弱いが、自尊感情と仕事達成不安の交差項と従属変数の間にも有意な相関が見られた。

上記の分析結果を努力&スキル要因帰属が従属変数の場合並びに性格的要因帰属が従属変数の場合の検証結果を比べると、三者の結果が似て非なるものであり、Fも低下した（ $F = 5.13$ 、他方努力&スキル要因帰属が従属変数の場合 $F = 8.61$ ）ことから、以下のことが言えよう。確かに努力帰属と性格帰属の間に、かなり強い正の相関関係は確認されたが、重回帰分析の結果から、両者の規定要因が異なっている。

また、本研究は、個人属性の違いが帰属行動に及ぼす影響に着目するものであり、より正確な結論を導き出すためには、努力&スキル帰属と性格帰属を2つの独立する変数として扱うほうが妥当であろう。

同様に、組織的人的要因帰属及び非人的要因帰属の間にも非常に高い正の相関関係（ $\beta = 0.56$ 、 $P < 0.01$ ）が見られたことから、回答者がその二つの帰属要因を類似概念として認識する可能性が考えられる。したがって、両者を合わせて「外的要因帰属」変数を算出する。更に、外的要因帰属変数を従属変数として、重回帰分析を行った。重回帰分析の結果は節末の表 3-13 で示した通りである。全ての独立変数において、仕事達成不安以外有意な相関関係を示さなかった。また、Fも全てのモデルの中に最も低い値（3.19）を示した。したがって、同様の理由で、組織的人的要因帰属及び外的非人的要因帰属を2つの独立する変数として扱うほうが妥当であろう。

表 3-12 内的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3
年齢	-0.02	-0.04	-0.04
性別	0.03	0.05	0.05
教育水準:短大卒	-0.08	-0.08	-0.07
教育水準:大学卒	-0.01	-0.02	-0.01
教育水準:大学院卒	-0.03	-0.02	-0.02
勤続年数	0.05	0.04	0.04
転職経験	-0.06	-0.04	-0.04
コスモポリタン志向	0.40**	0.38**	0.36**
ローカル志向	-0.14	-0.17*	-0.15
自己効力感	-0.18**	-0.14*	-0.16*
自尊心		0.03	-0.02
不安		0.22**	0.22**
自尊心×不安			0.09*
R2 乗	0.13	0.17	0.18
調整済み R2 乗	0.11	0.15	0.16
F	4.03**	5.36**	5.13**

N = 310

性別 (ダミー変数): 0 = 女性、1 = 男性

表 3-13 外的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3
年齢	-0.03	-0.07	-0.07
性別	-0.04	-0.02	-0.02
教育水準:短大卒	-0.01	-0.01	-0.02
教育水準:大学卒	-0.02	-0.02	-0.03
教育水準:大学院卒	0.07	0.09	0.08
勤続年数	0.03	0.03	0.02
転職経験	0.00	0.01	0.01
コスモポリタン志向	0.08	0.07	0.09
ローカル志向	0.06	0.01	-0.01
自己効力感	-0.03	0.04	0.05
自尊心		0.02	0.01
不安		0.28**	0.28**
自尊心×不安			-0.08
R2 乗	0.04	0.10	0.11
調整済み R2 乗	0.02	0.08	0.09
F	1.98*	3.26**	3.19**

N = 310

性別 (ダミー変数): 0 = 女性、1 = 男性

4. 結論と考察

実証研究の結果、個人属性が失敗原因に対する帰属行動の規定要因であるという仮説が支持された。具体的には、失敗の帰属行動の規定要因として、性別、経験、自尊感情×仕事達成不安（両者の交差項目）そしてコスモポリタン志向の4つが挙げられた。ここでは要因ごとの検証結果について説明する。

①性別

性別に関しては、ビジネス達成場面では、男性は比較的自らの失敗を努力&スキル要因に帰属するのに対し、女性は比較的自らの失敗を性格要因または外的非人的要因に帰属するとの仮説は、全面否定された。実際に、4つの帰属要因との間において全て有意な相関は見られなかった。

しかし、性差が個人の帰属行動において、非常に有力な規定要因であることは、既に数多くの先行研究によって指摘されている。この不一致の原因について、Eagly&Johnson (1990) は1つの解釈を提示した。彼らは性差とリーダーシップ・スタイルの関係に焦点を当て、メタ分析を行った。その結果、学生を対象にした実験では、性別がリーダーシップ・スタイルに有意な影響が見られたが、社会人を対象にした調査ではそのうちの殆どが有意でなくなった。この結果に対し、Eaglyらは次のように解釈した。実験においては、参加者は他の参加者とは初対面で、そしてその実験によってもたされた両者の間の関係は短期的なものであると認識しているため、性差が非常に強い影響力を持つ変数となり、参加者も性別と一致する行動をとるような傾向が見られる。一方、組織的行動が行われる場合、彼ないし彼女の行動は、まず自分自身の組織の中での役割に規定され、性差の影響力はかなり弱いと指摘した。

この解釈は、本研究の場合にも適用されるであろう。一般企業のホワイトカラー従業員を対象としたため、回答者は一般的に考えられている性別役割分担より、仕事そのものに関心を置き、性別と関係なくジョブ・オリエンテーション (job-orientation) 的な行動をとったと考えられる。

②勤続年数

勤続年数に関しては、勤続年数が上昇するにつれ従業員が自らの失敗を非人的要因に帰属する傾向にあるとの仮説は、重回帰分析の結果によって否定された。

しかし、それは、勤続年数と帰属行動とは線型相関の関係ではないことを証明したにすぎない。したがって、ここでは個人の勤続年数をカテゴリー変数（具体的には、1年未満、1年～5年、5年～10年、10年～15年、15年～20年、20年～25年、25年以上の7つのカテゴリー）に変換し、再度検証を行った。その結果、外的非人的要因帰属との間に有意な相関は見られなかったものの、努力&スキル要因帰属との間にいくつかのカテゴリーにおいて有意な相関関係が見られた。勤続年数を独立変数、努力&スキル要因帰属を従属変数とする重回帰分析の結果は下記の表 3-14 の通りである。

表 3-14

勤続年数を独立変数、努力&スキル要因帰属を従属変数とする重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2
教育水準:短大卒	-0.07	-0.08
教育水準:大学卒	0.03	0.05
教育水準:大学院卒	-0.01	-0.00
転職経験	0.00	0.01
コスモポリタン志向	0.43**	0.42**
ローカル志向	-0.05	-0.05
自己効力感	0.03	-0.02
性別	0.07*	0.06
～1		-0.05
1～5		-0.37**
5～10		-0.36*
10～15		-0.28*
15～20		-0.23*
20～25		-0.19
25～		-0.11
R2 乗	0.18	0.20
調整済み R2 乗	0.17	0.18
F	7.29**	10.96**

N=310

性別（ダミー変数）：0 = 女性、1 = 男性

モデル 1 では、コントロール変数として教育水準、転職経験、コスモポリタン志向、ローカル志向、自己効力感、性別を投入した。そしてモデル 2 では、勤続年数のカテゴリ変数を投入した。その結果、影響する程度は異なるものの、1 年～5 年、5 年～10 年、10 年～15 年、15 年～20 年の 4 つのカテゴリと努力&スキル要因帰属との間に負の相関関係があることが確認された。なお、調整済み R² 乗の値が上がり、 ΔF も正の値を示すことから、モデル 1 に比べ、モデル 2 の適合度が高いことが分かった。

したがって、勤続年数と努力&スキル要因帰属の関係は、逆 U 字型だと推測できよう。入職して 1 年未満の時期では、まだ必要とされる様々なスキルが身につけていない状態であり、様々な業務に失敗が起りやすい。この時期に、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属することはさほどの抵抗感はないと推測できる。しかし、1 年以上 5 年未満の時期では、徐々に仕事に慣れていくにつれ、自己効力感の上昇が著しく観察される。したがって、この時期には、自己効力感と実際の遂行能力のアンバランスが最も生じやすい。自己効力感または自己評価と客観的な業務遂行能力との不一致、この場合には特に高自己評価と低業務遂行能力の組み合わせがよく見られる。そのため、予期せぬ失敗を努力&スキル要因に帰属することに対し、抵抗感が最も高い水準を示した。この認知上の過ちによる不適切な帰属行動は、企業にとって特に有害であり、多くの注意を払う必要があるであろう。その後、抵抗感の程度は穏やかに右下がりの方向で弱まってはいるが、勤続年数と努力&スキル要因帰属の負の相関は 15 年～20 年のグループまで有意であった。そして、勤続年数が 20 年を超えるグループでは、勤続年数と努力&スキル要因帰属の間に、有意な相関関係を示さなかった。その背景には、長年に亘り同じ組織に所属することによって醸成された組織コミットメント、並びに自分自身への評価が就業初期に比べ、より客観的且つ正確に評価できるようになったからだと考えられる。

なお、興味深いことに、勤続年数と非人的要因帰属の間には有意な相関関係が見られなかったが、年齢と非人的要因帰属との間に有意な負の相関関係が確認された ($\beta = -0.21$, $p < 0.05$)。それはつまり、年齢が上昇するにつれ、従業員の運やタスク難易度などといった外的不安定要因への帰属は減少傾向にあることを示している。一方、その変化をもたらしたのは職務経験 (勤続年数) 以外の「何か」である。そこで考えられるのは、失敗への耐性 (Vernon, 1969) が上昇することによる責任逃避的な行為の減少である。そして、その性格上の変化は、仕事のみならず生活のあらゆる面からもたらされたものであろう。

③自尊感情×仕事達成不安

次に、自尊感情と仕事達成不安の交差項についての考察である。

自尊感情×仕事達成不安が帰属行動に及ぼす影響についての4つの仮説のうち、高自尊感情×低仕事達成不安の組み合わせが努力&スキル要因帰属に寄与する、並びに低自尊感情×低仕事達成不安の組み合わせが外的非人的要因帰属に寄与するという2つの仮説が支持された。具体的には、従業員の仕事達成不安が低い場合、もし彼らの自尊感情が高ければ、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属する傾向にあり、一方もし彼らの自尊感情が低ければ、自らの失敗を外的非人的要因に帰属する傾向にある。

その背景には、仕事達成不安が低い場合、自虐的または自己否定的な要因帰属を回避する傾向が伺える。更に、自尊感情が低い場合、従業員が比較的自己保護的な行動をとり、景気不振や課題難易度などといった外的非人的要因に帰属する傾向を示す。そして、自尊感情が高い場合、そのプライドに駆られ、責任逃避的な行為を敬遠し、努力&スキル要因に帰属する傾向を示す。

それに対し、仕事達成不安が高い場合の自尊感情と交差項に関する仮説は両方とも否定された。重回帰分析の結果から、仕事達成不安が従業員の帰属行動に強い影響を与えていることが分かった。つまり、仕事達成不安は失敗原因帰属行動に対し、強力な独立変数となっている。そのため、他の変数の働きが観察しづらくなっていると考えられる。ただし、自尊感情のモデレーター効果が否定された原因を仕事達成不安の影響力の強さに限定して考えるという結論はやや強引であろう。他の心理的変数、例えば自己愛 (narcissism) や利己主義 (egoism) と自尊感情及び仕事達成不安との交差作用も検討する必要があると考えられる。それらに関しては、今後の課題とする。

なお、従来の観点では、自尊感情及び仕事達成不安の両者とも独立する帰属行動の規定要因であると指摘されていた。本研究はその観点に対し反論の左証を提供した。仮説では直接的に触れてはいなかったが、具体的には、両者の交差項の影響を検証する際に、自尊感情及び仕事達成不安をそれぞれ独立変数として重回帰分析の式に投入し、従属変数に与える影響を検証した。その結果、仕事達成不安は、2つの外的要因との間に、かなり強い正の相関を示した (外的非人的要因帰属の場合 $\beta = 0.31$ 、 $p < 0.01$; 組織的人的要因帰属の場合 $\beta = 0.27$ 、 $p < 0.01$)。したがって、仕事達成不安が高いほど、従業員は失敗を自分自身以外の原因に帰属する傾向にあることが分かった。一方、自尊感情は努力&スキル要因帰属との間のみ、正の相関関係が

確認されたが、その相関関係はかなり弱く、交差項の追加投入によって消えたものである。Weiner (1987) は、失敗の感情反応について、原因帰属に殆ど影響されない感情と原因帰属に規定される感情の 2 種類が存在すると述べた。自尊感情はまさに前者の原因帰属に殆ど影響されない感情の 1 つであろう。

④コスモポリタン志向

コスモポリタン志向に関しては、努力&スキル要因帰属との正の相関関係が認められ ($\beta=0.50$ 、 $p<0.01$)、仮説 4 が検証された。他方、仮説では言及しなかったものの、性格的要因帰属との間にも、コスモポリタン志向が、努力&スキル要因帰属の場合ほど強くはないが正の相関関係が見られた。したがって、コスモポリタン志向が強いほど、従業員が自らの失敗を内的要因、努力&スキル要因もしくは性格的要因帰属にする傾向にあると言えよう。その理由として、コスモポリタン志向は自己成長の意欲に寄与し、そして自己成長を目指す人間にとって、上司や組織の評価より、自分自身はそのタスクを通じ、何を身に付けられるかに関心を置くからである。したがって、彼らは低コスモポリタン志向の従業員より、強い熟達志向 (Dweck、1986) を示すのであろう。その結果、失敗した際にも、積極的に自分自身から問題を探し、内的要因に帰属する傾向を示すと考えられる。

一方、ローカル志向と性格的要因帰属の間に負の相関関係が観察された。それはやはり、できる限り同じ組織に長く勤めたいというローカル志向の強い従業員にとっては、自分の性格と現在従事する仕事がミスマッチであるとの結論は最も回避したいものであるからと推測できよう。

まとめ

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。序章でも述べたように、個人属性は安易に変化する変数ではない。したがって、組織、特に直属の上司にとって大事なものは、部下の個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、更に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

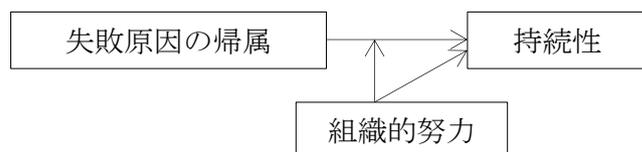
支援を提供することで、より合理的な原因帰属へと導くことが、部下のモチベーションを維持するには必要不可欠である。

ただし、ここで注意しなければならないのは、個人属性変数が、あくまで客観的環境条件に対して、個人がどのように理解し、その上で原因帰属をどのように行うかの「傾向」を示すものであるという点である。例えば、自分の作った計画書が上司に却下された時、それを自分の努力不足だと思うか、それとも上司の好みのせいにするかは、個人属性の違いによってその結論も異なる。一方、もしその上司が、日頃から自己中心的なまたは公私混同するような行動が見られる場合、その失敗を上司に帰属する可能性が前者より上昇するであろう。つまり、明確な客観的原因が察知された場合、個人属性が帰属行動に与える影響力は弱まることになる。

第4章 研究Ⅱ 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

研究Ⅱでは、失敗原因の帰属行動と持続性の相関関係における組織的努力のモデレーター効果について検討する。

図 4-1 組織的努力が持続性に与える影響（再掲）



筆者作成

既に研究Ⅰで証明されたように、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（Seligmen、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、再度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)。一般的に、先行研究では努力要因帰属が最も合理的であるのに対し、性格要因帰属が最も非合理的だと指摘されている。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。

したがって、この章では、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、仮説の検証を試みる。そ

して、今後の課題として、場面想定法で測定することが困難なリーダーシップスタイルや組織制度、組織風土の効果について展望する。

1. 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。

組織学習理論とは、組織が失敗から教訓を得て、経験から学び、それを組織の進化及び成長に結び付けるプロセスを解明する理論である。組織学習理論は、Argyris&Schon（1978）によって提唱された理論である。彼らは「メンツや見栄えを守る、支配権や優位性を維持する、自分の賞罰や責任を逃れる」などといった自己防衛的な行動が、組織の問題解決や意思決定を阻害するものとし、更に、自己成長・自己実現のための概念モデルを提示した。Argyris&Schon のこの理論は、後にSenge（1990）により広まったが、Senge が実務的な管理手法により目を配っており、その意味では本来の組織学習理論とはかけ離れたともいえよう。

そこで本研究の研究内容を考慮し、組織学習理論に関わる諸研究のうち、失敗を中心に議論を展開する Sitkin（1992）の研究に注目した。以下、簡単に彼の理論モデルについて説明する。

Sitkin 理論の中核は知的失敗（Intelligent Failure）を推奨することである。Sitkin によると、組織メンバーが、知的失敗を起こすことにより、そこからしか得られない情報や経験を学び、最終的に大きな成功を果たすという。なお、「知的失敗」について、Sitkin は下記の5つの要件、つまり

- ①よく計画された行動
- ②結果の不確実性
- ③大きくない規模
- ④スピーディーな行動サークル
- ⑤関連するドメイン

を全て満たすものと定義する。

更に、何故知的失敗が組織にとっていいものと考えられるかについて、彼は図 4-3 のように、小さな成功と小さな失敗のメリット&デメリットを比較しながら説明した。

まず小さな成功がもたらしたメリットとして、個人レベルでは効率の上昇や、モチベーション及び自信の持続、そしてチームレベルではチーム全体の調和や価値観の共有が期待できるという。それらのメリットはリライアビリティ（reliability）に正の影響を及ぼし、その結果短期的パフォーマンスが上がる。しかしそれと同時に、小さな成功が①自発的な探索活動を制限する、②注意力を低減させる、③自己満足・惰性を助長する、④リスク回避的な発想及び行動を催す、⑤組織メンバー間の同一化を加速するといった5つのデメリットが存在する。Sitkinは、それらのデメリットは個人のレジリエンス（Resilience）を経由し、最終的に長期的パフォーマンスに負の影響を与えると指摘する。

一方、小さな失敗（知的失敗）がもたらすメリットとして、①情報および潜在問題への注意を喚起する&更なる調査活動を促進する、②問題への認識と解釈をより簡単なものにする、③新たな解決策の探求を鼓舞する、④変化に適応しようとするモチベーションを醸成する、⑤リスクへの耐性を育成する、⑥多様性を実現させる、⑦より豊富な経験を提供するといった7点を挙げた。そして、それらのメリットは同じくレジリエンスを経由し、結果的に長期的パフォーマンスに正の影響を及ぼすとした。しかしながら、Sitkinは論述の中に、小さな失敗がもたらすデメリットについては言及しなかった。理論としてそれは勿論欠陥ではあるが、上記のメリットは、小さな失敗がもたらした金銭上の損失などのデメリットを完全に上回っているというSitkinの主張が垣間見える。

知的失敗は、個人の長期的パフォーマンスに正の影響を及ぼし、最終的に組織全体の成功に寄与する。したがって、組織側としては、それを促進する組織環境を整えなければならない。そこで、組織側がすべき努力として、Sitkinは

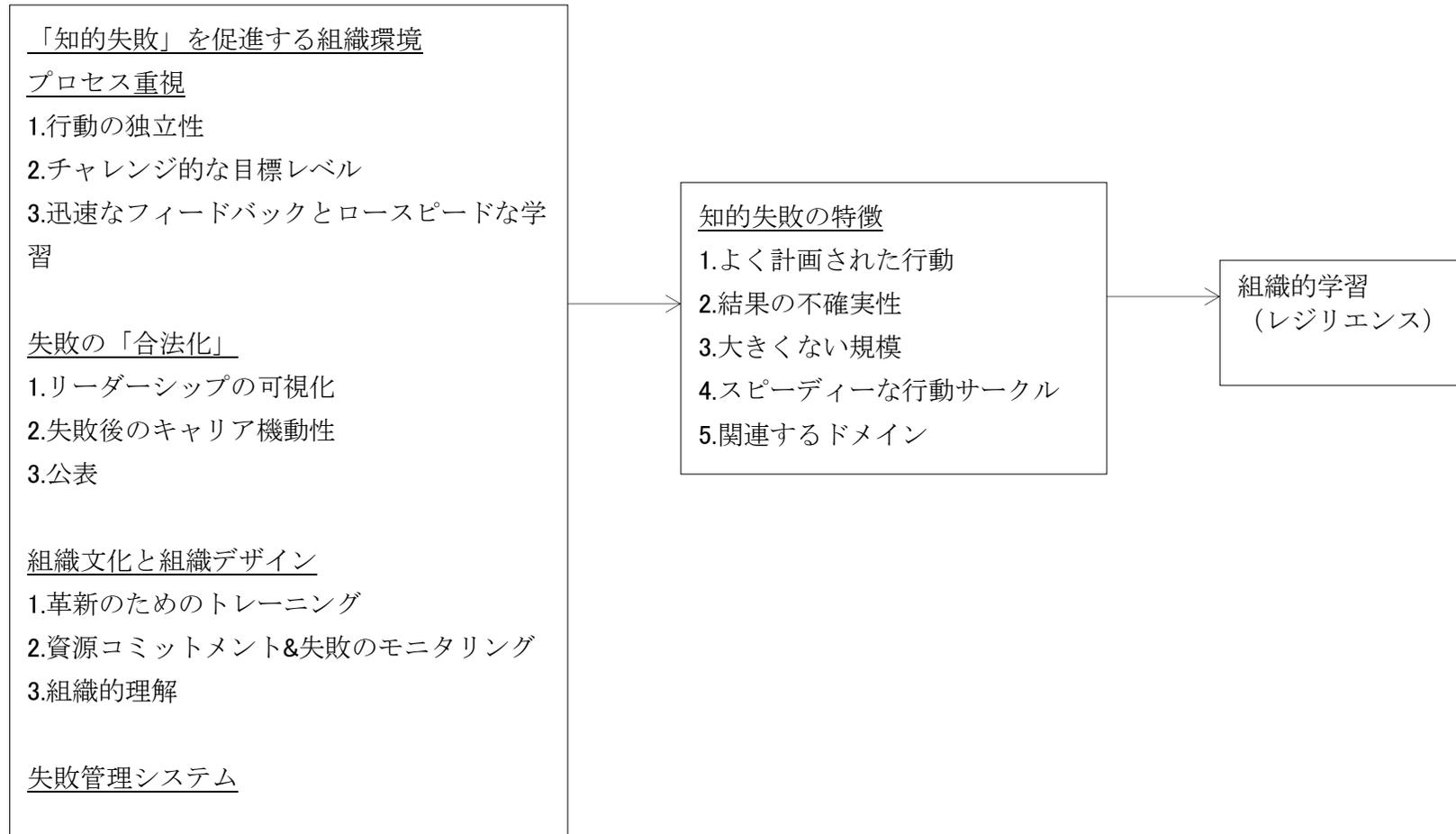
- ①結果よりプロセスを重要視する
- ②失敗を「合法化」する
- ③知的失敗を促進する組織文化と組織デザインを提唱する
- ④失敗管理システムを構築する

の4点を指摘した。ただし、上記の4点に対する説明では、Sitkinは管理側のあるべき「考え方」（例えば、プロセス重視）と具体的な「実行策」（例えば、迅速なフィードバックの提供）を混同している（図4-2参照）ため、本研究は、「上司要因」と「組織要因」という2つの次元に分けて、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、即ち本研究の言う「組織的努力」について検討してみた。

具体的には、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、次の節ではまず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を検証する。そして、更に次の節では、その他の組織的努力の諸変数のモデレーター効果について考察する。

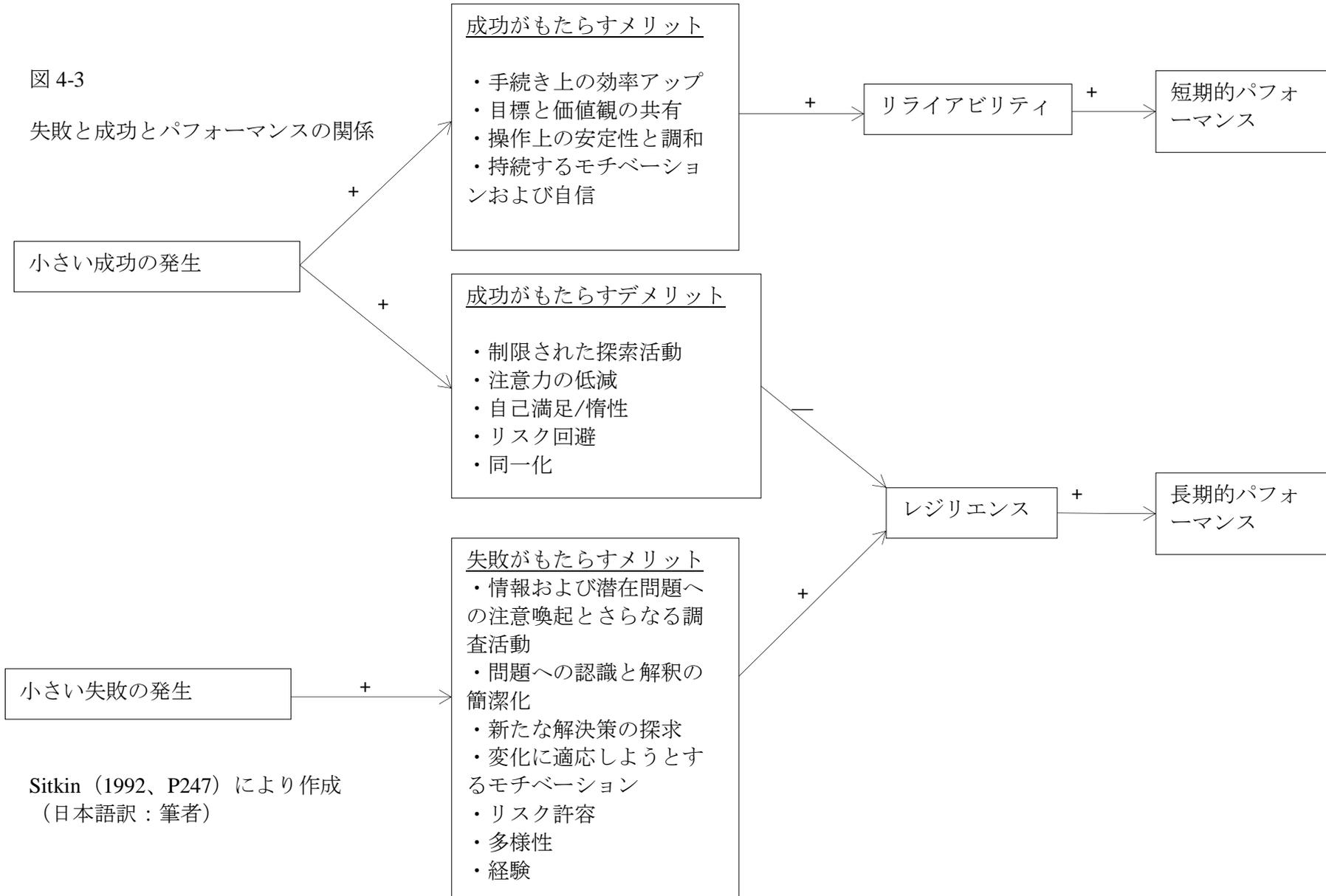
図 4-2 Sitkin の理論のフレームワーク



Sitkin (1992、P247) により作成 (日本語訳: 筆者)

図 4-3

失敗と成功とパフォーマンスの関係



2. フィードバックの効果

① 仮説

原因の帰属と持続性の関係

ネガティブな遂行結果、すなわち失敗は個人のモチベーションの持続性に負の影響を及ぼす(Atkinson、1957；Vernon、1969；Bandura、1977；Seligmen、1975；Ivancic & Hesketh、1995/1996)が、失敗原因への帰属が異なれば、モチベーションの持続性に与える影響のメカニズム及び程度も違ってくる (Seligmen、1975；Abramson et al、1978；Bandura、1977；Weiner、1979、1987；Wilson&Linville、1982、1985)。教育心理学分野では、この点に着目する研究が数多く挙げられる。それらの研究では、モチベーションの持続性に対する負の影響が少ないほど、該当する帰属要因が「合理的」ないし「適切」な帰属行動と定義される。

まずそうした研究の代表的なものとして、Weiner (1987)、Seligmen (1975)、Abramson (1978) 及び Bandura (1977) の4つを紹介する。Weiner (1987) は失敗経験が帰属行動を媒介して個人のモチベーションに影響を及ぼすと指摘する。更に、そのメカニズムを下記のように解釈する。まず、個人の行動が成功期待と結果への予期的な感情反応の両方に媒介される。次に、期待は因果性の安定性次元への帰属に影響を受ける。したがって、不十分な努力や不運への帰属(両者とも不安定的な要因)は、能力の低さや課題の難しさへの帰属(両者とも安定的要因)よりもその後の志向強度や持続性を増大させる。具体的には、失敗に対する能力帰属は、その安定的特質の故に成功期待の低下と絶望感やあきらめなどのネガティブ感情の喚起をもたらす。一方、努力帰属は、その不安定性の故に成功期待の維持と、希望がある(helpfulness)という気持ちを引き出す。また、感情は、知覚される因果性によって影響をうける。達成領域においては、適切性—不適切性の感情(有能感—無能感)は活動に関わる特に重要な決定要因である。したがって、能力帰属は屈辱感を引き出す。一方、努力帰属は後ろめたさという感情の喚起を促進する。以上のことから、Weiner (1987) は努力または運への失敗帰属が行動の持続性に正の影響を、対して他の原因への失敗帰属は行動の持続性に負の影響を与えると結論づけた。また、成功期待と感情の両方の影響を考えると、努力帰属が最適であると主張した。

上記の結論は、Seligmen (1975) の学習的無力感理論、Abramson (1978) の学習的無力感理論の改定理論、そして Bandura (1977) の自己効力理論によっても説明で

きる。Seligmen (1975) の学習的無力感理論では、自身の行動と結果の随伴性への認知が、個人の感情並びにモチベーションに重要な役割を果たすと考える。したがって、失敗を能力、運ないし課題の難易度など統制不可能の要因に帰属することは、自身の行動の無効さを暗示することから、非随伴的な認知を導き、抑鬱的な感情の喚起やモチベーションの低下をもたらすことになる。他方、努力不足などの統制可能な要因への帰属は、失敗した本人に行動と結果が随伴していると認識させ、無力感状態並びに遂行成績の改善に寄与することが期待できよう。

一方、Abramson (1978) の学習的無力感理論の改定理論では、Seligmen (1975) よりも因果次元性を重要視する。その改定理論では、非随伴的遂行結果を、統制の所在 (内的 - 外的)、安定性 (安定的 - 不安定的) 及び全般性 (全般的 - 特殊的) の 3 つの因果次元で捉える。そして、失敗を能力などの内的・安定的・全般的要因に帰属するほど、重篤で慢性的な無力感状態に陥ると Abramson は主張する。その改定理論によると、内的・安定的・全般的要因である能力帰属が執行強度および持続性に最も有害とされる。ここまでの結論は Seligmen と一致している。だが、最適な帰属要因について、外的・不安定的・特殊的である運要因への帰属が、無力感状態の改善に寄与し、最善な帰属であると Abramson (1978) は主張する。それに対し、Seligmen (1975) は努力帰属 (内的・不安定的・特殊的) を提唱する。これは両者の最大の違いであろう。

最後に、Bandura (1977) の自己効力理論では、タスクに対する自己効力の高さがモチベーション並びに遂行成績を規定すると考える。一方、自己効力感に最も影響力のある規定要因は実際の遂行結果 (即ちそれまでの成功・失敗経験) である。したがって、原因帰属は自己効力感の判断に有効な情報を提供し、自己効力感を媒介してモチベーションやパフォーマンスに影響を及ぼすと考えられる。だとすると、能力帰属は低い自己効力感を導きやすく、結果的にモチベーションの低下を招く。一方、努力や運への帰属は、必ずしも低い自己効力感の判断をもたらすとは限らないため、比較的適切な帰属であると Bandura が結論づけた。

以上の先行研究を踏まえると、安定的で内的要因の能力帰属は最も望ましくない帰属要因であることは、各理論で一致していると言える。一方、持続性にプラスの影響を与える原因については、様々な見解があり、努力、運または外的不安定要因 (Wilson&Linville、1982、1985) の 3 つが挙げられているが、どの要因が最も合理的な帰属となるかはまだ明らかになっていない。また、これらの結論は、全て学校

場面における結論であり、ビジネス達成場面の応用については、更なる検討が望まれる。

再帰属訓練

前述したように、教育心理学分野では、帰属要因がモチベーションの持続性に及ぼす負の影響の程度により、能力不足への帰属が最も不適切であるのに対し、努力、運または外的不安定的要因への帰属が比較的適切だとされている。したがって心理学者達は、「再帰属訓練」を通じ、個人の不適切な原因帰属を修正し、彼らを適切な原因へ帰属させることが可能であることを、様々な実験を用いて証明した（Dweck、1975；Wilson&Linville、1982、1985；Anderson&Jennings、1980；など）。

ここでは要因ごとに代表的な再帰属訓練を取り扱う実験を紹介する。

Dweck(1975)の実験では、努力要因への再帰属訓練を試みた。被験者は以下に示すステップ①～ステップ③の3つの過程の繰り返しを経て、失敗を努力要因に帰属するようになり、最終的にモチベーションの持続性の向上を図る。具体的な操作手順は下記の通りである。ステップ①失敗体験＝被験者はある課題について失敗を経験する。ステップ②努力の提示＝教師は失敗の原因は努力不足であると被験者に強調し、その上で被験者にヒントを与え、正解にたどり着くように促す。ステップ③成功体験＝成績や正解率の改善を経験する。Dweckの再帰属訓練では、この3つのステップが繰り返され、最終的に被験者の学習的無力感状態が改善され、モチベーションの持続性の向上が見られた。しかし、この再帰属訓練法には、致命的な欠陥が存在する。それは、努力帰属を強調した後の成功体験が学習的無力感の改善の必要条件であるという点である。換言すると、努力への帰属を促進すると同時に、その努力に随伴する成果がすぐに現れるような工夫が必要なのである。逆に自分が努力したとの自覚の下での失敗、もしくは努力強調下での連続失敗は、最終的に低能力への帰属に導き、より重度な学習的無力感に陥る可能性も考えられる（Covington&Beery、1976）。

Covingtonらの指摘に対し、Anderson&Jennings（1980）は新たな努力帰属への再帰属訓練の方法を提示した。彼らは、努力そのものの特質に着目し、努力には方略（strategy）という方向的側面と量的（exertion）側面の2つの側面が存在すると述べ、失敗という遂行結果に対し、当事者なりに努力した事実を正当に評価した上で、失敗の原因が方略ないし方法が不適切であることに帰属させるほうが、努力の量的側面、つまり「努力が足りない」に帰属させるより適切であると主張する。実験では、

大学生の被験者が電話を通じ献血依頼を行うが、電話する相手がサクラで、一回目の依頼は必ず断られる。その失敗に対し、統制群の被験者達にはそれが能力不足であると説明され、また実験群の被験者達は、試行錯誤をするうちに誰にでも獲得できる話し方のコツが必要であると、つまり電話依頼の方略に問題があると説明された。その結果、方略帰属群のほうが、以降の電話依頼における成功期待及び赤十字ボランティアへの参加意欲が高い水準を示した。なお、この実験の設計上、直接努力要因の量的帰属と方略的帰属を比較しなかったことが残念であったが、方略帰属の効果を証明するには、かなり有力な証拠と言えよう。

一方、運帰属への再帰属訓練について、実際、運への帰属を積極的に導くよう介入した研究は見当たらなかった（宮本&那須、1995）。考えられる理由として、まず、運要因の因果次元の判断、特に統制の所在次元において、他の要因より著しい個人差が見られること（Weiner、1972）、更に、モチベーションの持続性との関係についても異なる見解が存在することが挙げられる。例えば、Seligmen（1975）とAbramson（1978）が、運が無力感に与える影響について真逆な意見を持っているように、運帰属と持続性については、まだ納得のいく結論に辿り着けていない。

最後に、Wilson&Linville（1982、1985）が、外的不安定要因への再帰属訓練を試みたことに言及しておこう。彼らは、大学での学業に対する不安を訴える新入生に対し、「殆どの学生は、学業に関する問題は時間が経つにつれ自然的に解消し、2年生になる頃には成績も向上することが知られている」という偽りの情報をインタビュービデオを通じて与えた。このたった1回の情報によって、実際に統制群に比べ、実験群のほうが成績が良好で退学率も相対的に低くなっていた。この結果に対し、Wilsonらは、与えられた情報の一致性が高く（誰でも2年生になれば成績の改善が期待できる）且つ弁別性が低い（概ね一年後に改善される）という特質から、被験者が当初の内的で安定的な帰属要因から外的で不安定的な帰属要因に移行したと分析している。

ビジネス達成場面での応用

以上、教育場面での各失敗原因への帰属とその後のモチベーションの持続性の関係を概観した。これらの研究の殆どはWeiner（1972）の2次元モデルをベースに議論を展開するものである。しかし、既に第3章の研究Iで説明したように、Weinerの帰属要因モデルは学校での達成場面を想定して構築されたものであり、具体的な帰属要因も因果次元もそのままビジネス達成場面に適用させることは困難である。

そのため、研究 I では、ビジネス場面に合わせて下記の 4 要因モデルを想定し、その妥当性を証明した。したがって、この節では、まず教育心理学分野の結論を踏まえ、ビジネス達成場面での失敗原因への帰属の合理性を論じてから、再帰属訓練の実行可能性について検討する。

表 3-1 ビジネス達成場面におけるの帰属要因モデル（再掲）

安定性	統制の位置	
	内的	外的
安定	性格	組織的人的要因
不安定	努力、スキル	非人的要因

筆者作成

まず先行研究を踏まえてビジネス達成場面での失敗原因への帰属とモチベーションの持続性との関係を検討してみよう。ここも Weiner (1987)、Seligmen (1975)、Abramson (1978) 及び Bandura (1977) の 4 人の理論をベースに議論を進める。Weiner (1987) の観点は主に以下の 2 点である。①安定性次元が成功期待を規定し、不安定的な要因が安定的要因より成功期待に正の影響を及ぼす。②統制の所在次元が感情反応を規定し、内的で安定的要因が無能感を引き起こす。したがって、ビジネス達成場面では性格帰属が最も不適切である。一方、努力&スキル要因帰属及び外的非人的帰属への帰属が比較的適切といえよう。

Seligmen (1975) の観点では、統制不可能な要因への帰属が、自らの行動と結果との間の因果随伴性が存在しないとの認識を導くため、学習的無力感を醸成し、モチベーションの持続性に負の影響を与えている。一方、前述したように、このビジネス達成場面での帰属要因モデルにおいて、外的要因が全て統制不可能と定義されているため、Seligmen の観点によると性格要因、組織的人的要因及び外的非人的要因への帰属は全て不適切な帰属であり、努力&スキル帰属が最も適した帰属要因といえよう。

次に、Abramson (1978) の観点では、内的・安定的・全般的要因への帰属がモチベーションの持続性に最も有害であるのに対し、外的・不安定的・特殊的要因への帰属が最も適切であると主張する。したがって、彼の観点によると、ビジネス達成場面では、性格帰属が最も望ましくないのに対し、非人的要因への帰属が最も適切な要因帰属となる。

最後に、Bandura (1977) の観点では、タスクの遂行結果及び原因帰属は自己効力感の判断に有効な情報を提供し、自己効力感を媒介して動機づけに影響を及ぼすことから、性格要因またはスキル要因への帰属は自己効力感の低下に寄与し、結果としてモチベーションの持続性に負の影響を与えるであろう。一方、外的要因である組織的・人的要因または非人的要因への帰属は、個人の自己効力感への認知に直接関係しないため、比較的適切な帰属といえよう。

以上の議論をまとめると、教育場面と同じく、ビジネス場面においては、性格的要因への帰属が最も望ましくないのに対し、努力&スキル要因帰属または外的・非人的要因への帰属のいずれも、モチベーションの持続性の維持に寄与することが期待できよう。

次に、ビジネス場面での再帰属訓練の実行可能性について考えてみよう。実際のビジネス場面では、再帰属訓練の実施は恐らく極めて困難であろう。理由は2つある。第1に、再帰属訓練の条件として、成功体験の提供 (Dweck, 1985) が必要条件である。しかし、実務では、業務遂行の結果が必ず成功するとの保証はどこにも存在しない。失敗の不可回避性ゆえに、本研究の存在意義があるともいえよう。したがって、たとえ実験操作によってそれを可能にしたとしても、実務での応用は不可能に近いと見なすため、検討する意味はない。第2に、学習的無力感の改善には、失敗経験 - 努力の提示 - 成功体験といったプロセスを繰り返すことが必要である。だが日々変化を遂げているビジネス世界では同じタスクの単純重複は考え難い。以上のことから、ビジネス達成場面では、少なくとも Dweck (1985) と類似する手順での再帰属訓練は適用できないと結論づけられよう。

なお、前節の最後の部分で紹介した Wilson & Linville (1982, 1985) の実験では、情報の提示が1回のみであったにもかかわらず、モチベーションの持続性及び遂行業績の両方に著しく正の影響を与えた。そのことから、再帰属「訓練」までは至らないものの、失敗の帰属行動に対する情報提供を通じ、その後のモチベーションの持続性に正の影響を及ぼすことは十分考えられる。

つまり、ビジネス達成場面における失敗に対する、タイムリーなフィードバックがその後のモチベーションの維持に効果的だと推測できよう。

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

実際、フィードバックが失敗後のモチベーションの持続性に影響を及ぼすことは、教育心理学分野 (Weiner & Wong, 1981 ; Ellis, Mendel & Nir, 2006; Robertson,

2000 ; 中山&松沼、2013 ; Luzzo&Luna、1996) のみならず、経営学分野でも既に検証されている (Dugan、1989 ; Zakay、Ellis & Shevsky、2004 ; Tolli&Schmidt、2008 ; Gully、Payne、Koles、and Whiteman、2002)。

一方、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。

この 2 種類のフィードバックの志向性のうち、どちらがより効果的であるのか。初期の研究では、殆どの学者が失敗回避志向的なフィードバックを推奨した。しかし、近年では失敗奨励志向的なフィードバックが前者より優れているとの観点が主流となりつつある。Gully、Payne、Koles& Whiteman (2002) は失敗奨励志向的なフィードバックを研究対象とする 24 の実証研究に対するメタ分析に基づき、他の手法に比べ、失敗奨励志向的なフィードバックが最も有効であると結論づけた。更に、一般的に、失敗奨励志向では、失敗は学習過程において起こりうるものだという観念を従業員に植えつけ、彼らの探索的または実験的な行動を促進する効果があるとされる。それに対し、失敗回避志向では、対象個人に如何に失敗を回避させるかに

焦点を当てるため、彼らの探索的または実験的行動を妨害する恐れがあると指摘される (Dormann & Frese、1994; Ivancic & Hesketh、1995/1996; Keith & Frese、2008; Gully、Payne、Koles & Whiteman、2002)。

なお、Gully ら (2002) の結論にはいくつかの問題点が存在すると彼ら自身も認めている。それは、上述した 24 の実証研究の殆どがソフトウェア操作のトレーニングを用いて行われたものであるため、①内容的に他の職業より探索的な学習行動を求められるものとなっており、また、②OJT にしろ off-JT にしろ実際の仕事環境と異なる部分が存在し、それらの研究の結論が実際のビジネス達成場面においても通用できるかは疑問である。以上のことから、実務での適用については更なる検討が望ましいであろう。

まさに Gully ら (2002) によって指摘されたように、それらの失敗奨励志向的な組織行動の効果を検討する研究においては、個人属性や環境変数の影響への配慮は全く見当たらなかった。Gully らはこれらの実証研究の典型的な手法を下記のように整理した。まず被験者が 2 つ (もしくはそれ以上) のグループに分けられ、課されたタスクは全員共通であるが、グループごとの条件、即ち独立変数が異なる。例えば、異なる指令もしくは異なるフィードバックの頻度が挙げられる (Hesketh、1997)。そして、被験者に同じスキルを要するタスクが新たに与えられ、そのタスクの遂行業績が従属変数の得点と見なされる。Gully らも述べたように、これらの研究の殆どは類似する対象者 (主にソフトウェア・エンジニア) に、上述のようなフィールド実験に近い、極単純な条件で実施したものである。だとすると、それらの研究で得た結論が様々な異なる職業ないし職位の従業員に適用できるかどうかは、一概に言えない。換言すると、失敗奨励志向的なフィードバックが、本研究の対象となる一般企業ホワイトカラー従業員にも同じ効果を発揮できるかについて、再吟味する必要がある。

研究 I では、既に従業員の個人属性が彼らの帰属行動の規定要因であることを証明した。また、失敗をどの要因に帰属するかは、個人属性は勿論、例えば円安による輸出貿易の好調や地震ないし火事等の天災による損失などの客観的な出来事にも影響を受けていると考えられる。つまり、実際の帰属行動は、個人属性及び外部環境変数の両方の作用の結果だと言える。しかしながら、従来の研究は、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が、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。

したがって、本研究では、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。

具体的には、まず努力&スキル要因帰属に対し、失敗回避志向的なフィードバックと失敗奨励志向的なフィードバックのどちらも、その後のタスク遂行行動に対し具体的な方向性及び方法論を示したために、従業員の方略帰属を促す効果があると考えられる。また、失敗原因の方略帰属への再帰属がモチベーションの持続性に正の影響を及ぼすこと（Anderson&Jennings、1980）から、2つの異なる志向のフィードバックがともにある程度の効果をもたらすことが期待できよう。以上のことから、下記の仮説を導出する。

仮説5 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。

次に性格要因帰属の場合では、まず内的要因に帰属することから、努力&スキル要因帰属と同じく、方略帰属への再帰属訓練効果が期待でき、フィードバックがモチベーションの持続性にプラスの効果をもたらすことが予測できよう。よって、下記の仮説を導出する。

仮説6-1 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。

一方、失敗の原因が性格と仕事のミスマッチだと認識していることは、少なくとも仕事場面における自分自身の性格に対し否定的な評価を持っていると考えられる。そして、安定的要因である性格への帰属は、自己効力感の低下（Bandura、1977）並びに学習的無力感の醸成（Seligmen、1975）に寄与すると推測できる。その結果、成功への期待が低下し、失敗への恐怖が上昇する。したがって、個人がより慎重な行動をとることになるであろう。以上のことから、どんどん失敗してどんどん再チャレンジすることを提唱する失敗奨励志向的なフィードバックより、保守的な失敗

回避志向的なフィードバックのほうが従業員にとって受け入れられやすいであろう。したがって、下記の仮説を導出する。

仮説 6-2 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。

そして、組織的人的要因帰属の場合及び外的非人的要因帰属の場合において、原因の所在が自分自身以外にあると認識されているため、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であろう。むしろ、従業員本人が既に起こった失敗に対し明確且つ具体的な外部要因が存在すると結論づけたにもかかわらず、そこで方略帰属を促すフィードバックを受けると、それを上司からの嫌がらせまたは責任転嫁だと捉える可能性もなくはない。その場合、組織への信頼が損なわれるだけではなく、モチベーションの持続性にも負の影響を予測できよう。換言すると、失敗を外的要因に帰属した場合、方略帰属にフォーカスしたフィードバックが逆効果を引き起す可能性も十分考えられる。以上のことから、下記 2 つの仮説を導出する。

仮説 7 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 8 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。

② 調査の概要

上記の仮説 5～8 に対し、日本国内でアンケート調査を行い、データを収集し、定量的仮説の検証を試みた。具体的には、調査はマクロミル社を通じ、日本在住の会社員に対しインターネットアンケートを実施した。なお、研究 I の仕事場面帰属要因モデルとその規定要因に関する研究との整合性を配慮し、調査対象は、研究 I と同じく、一般企業に所属し、日常業務において様々な達成場面に遭遇することが多く、且つ直属の上司からの影響も大きいと考えられる部長未満のホワイトカラー従業員とした。なお、本研究でのホワイトカラー従業員とは、事務職、販売職、営業職などの製造に直接関わらない業務に従事する従業員のみならず、製造業の製造管理・生産管理などの業務管理者及び開発職も該当する。なお、ランダム性を保つため、性別や年齢、出身地等の割合については一切調節しなかった。調査は 2014 年 12 月 22 日から同 23 日にかけて実施した。最終的に収集されたデータは 518 名であり、有効回収率は 62.2%であった。

また、全回答者 518 名のうち、71.4%に当たる 370 名が男性で、28.6%に当たる 148 名が女性である。平均年齢は 43.31 歳であり (Min=20 歳、Max=65 歳)、

平均勤続年数は 13.47 年である。また、教育水準については、高校・専門学校卒が 30.7% (159 名)、短大卒が 5% (26 名)、大学卒が 53.5% (277 名)、大学院卒が 10% (52 名) である。なお、全ての回答者の職業は正規雇用のホワイトカラー従業員であり、そのうち事務系が 45.8% (N=237)、技術系が 36.3% (N=188)、その他が 18% (N=93) である。役職について、同 51.7%に当たる 268 名が一般社員で、26.3%にあたる 126 名が係長・主任クラスで、22%にあたる 114 名が課長・次長クラスである。58.11%の回答者 (318 名) が転勤経験を有し、(転勤する経験のない者を含む) 平均転職回数は 1.42 回である。

4×3 Between-subjects Factorial Design

研究Ⅱの仮説（仮説 5～8）を検証するために、Boichuk、Bolander、Hall、Ahearne、Zahn、& Nieves（2014）のフィードバック方式及びリーダーシップスタイルが新規雇用のセールスマンのパフォーマンス志向性に与える影響の研究に用いられる手法を参考にし、それと同じく場面想定法を使用し、4（失敗原因帰属：努力&スキル要因 vs. 性格要因 vs. 組織的人的要因 vs. 外的非人的要因）×3（フィードバック方式：失敗回避志向 vs. 失敗奨励志向 vs. フィードバックなし）の無作為割り当ての被験者間要因変動モデルをデザインした。

具体的な操作手順は下記通りである。

i. 4つの失敗原因帰属場面の提示

ここではまず4つの失敗原因への帰属場面のうち、1つがランダムで回答者に表示される。

場面の作成については、研究Ⅰと同じく、回答者に自分がある大手電気メーカーの営業マンであると想像してもらい、そして、それぞれの4つの失敗原因に帰属させるような誘導的な描写（ここでは区分するため、太字で表示するが、実際のアンケート調査では同じフォントを使用した）を加えた。なお、第2段落が明確な失敗を定義する文章であり、4つの帰属場面において共通である。

a. 努力&スキル帰属

あなたは今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。入社して一年を経とうとしていますが、いまだに得意先に対し、マニュアル通りの対応しかできません。それは、**努力が足りない**からだ自分でも思っていますが、**どうやって努力すればいいか**はいまいち分からないとあなたは感じています。

そんなあなたは、7～9月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内に公表され、あなたの順位は全体の**下位 25%**に入っていました。

b.性格要因帰属

あなたは今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。あなたは、今年で入社2年目になり、いままでずっと同じ部門に所属しています。しかし内気なあなたは、自分が営業と言う仕事に向いてないのではないかと感じ、悩んでいる日々が続いています。

そんなあなたは、7～9月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内に公表され、あなたの順位は全体の下位25%に入っていました。

c.組織的人的要因帰属

あなたは今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。あなたは、自分がとても努力しているものの、上司はそれをきちんと評価してくれませんでした。また、会社も自分に対し、十分なチャンスを提供してくれなかったと感じています。

そんなあなたは、7～9月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内に公表され、あなたの順位は全体の下位25%に入っていました。

d.外的非人的要因帰属

あなたは今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。今年に入ってから市場全体の不況が継続しており、契約を取るのが以前に比べて難しくなっています。

そんな中であなたは、7～9月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内に公表され、あなたの順位は全体の下位25%に入っていました。

ii. 原因帰属の操作確認

1つの失敗原因帰属場面を提示した後、回答者がどれくらい「誘導」されたかを確認するため、その失敗が提示された原因とどの程度関係あるかを6段階で評価させた。質問例は下記の通りである。

(努力&スキル要因帰属の操作確認質問)

では、あなたがこの営業マンだったとして、売上目標を達成できなかった原因は、「努力不足」とどの程度関係があると思いますか。

(「1. 全く関係ない」～「6. 非常に関係している」の6段階で評価してください。)

【売上目標が達成できなかった原因は、私の努力が足りなかったことと．．．】

上記の質問に対し、3点以上の評価を示した回答者は、「誘導成功」と判断し、該当回答者の結果データを計上し分析に用いる。一方、3点以下の評価を示した回答者は「誘導失敗」と判断し、仮説検証には用いない。上記の努力&スキル要因帰属の操作確認質問の例で説明すると、操作確認質問の得点が3点もしくはそれ以下ということは、失敗の原因が努力不足だと連想させる文章があるにもかかわらず、本人の性格や価値観等の様々な要素の影響により、結局、努力&スキル要因に比べ、他の要因がより大切だと認識されている。したがって、特定の失敗原因への帰属を前提条件とする研究Ⅱでは、操作確認をパスできなかったデータを排除する必要がある。なお、1人の回答者に対し、ランダムで2つのシチュエーションが提示される。その結果、努力&スキル帰属の場合 n=158、性格的要因帰属の場合 n=167、組織的・人的要因帰属の場合 n=135、そして最後に外的・非人的要因帰属の場合 n=158 というように、サンプルの収集ができた。

iii. 3つのフィードバック・スタイルの提示

次に、3つのフィードバック・スタイルからランダムに1種類が表示される。

前述したように、本研究では失敗回避志向的なフィードバック、失敗奨励志向的なフィードバック及びフィードバックなしの3つの状況での失敗原因帰属とモチベーションの持続性の相関関係の変化を検討する。また、フィードバックを細分化し、失敗回避志向及び失敗奨励志向の効果を比較する研究が欧米ではよく見られるが、日本では殆ど前例はない。例えば、Keith&Frese (2008) は、失敗奨励志向の中

核となる発想を下記のように指摘した。フィードバックの提供者（即ち上司）が部下が失敗する際に「失敗をすればするほど、学べるものも多くなる！」あるいは「失敗した？よかった！それであなたはきっと何かに気づいたでしょ！」といったような会話を繰り返し強調することが大事であると述べられた。ただし、上記のような誇張的で感情を煽るような表現を日本語に訳し、そのまま通用するとは考えにくい。文化の差異への配慮が必要であろう。

したがって、本研究では Boichuk ら（2014）の開発した失敗奨励志向的なフィードバック（error encouragement feedback）及び失敗回避志向的なフィードバック（error avoidance feedback）の場面提示文章を日本語に訳した後、日本人の言語習慣に合わせ、重複した文章を削除し、またストレートな表現を曖昧化するなどの作業を行い、日本語ネイティブのホワイトカラー会社員にチェックしてもらい、下記の2つのフィードバック・スタイルの場面を作成した。

a. 失敗回避志向的なフィードバック（error avoidance feedback）

この結果に対し、上司はあなたにこう言いました。「顧客の意思を間違って読み取ったことが、あなたが売上目標を達成できなかった主な原因です。だから、今のあなたにとっては、いかにそういったミス回避し、顧客ニーズを正確に読み取ることが大切です。いいですか、来月からは同様のミスを減らすことを心がけてください。そうすることで、あなたはきっといい営業になれると思います。」

b. 失敗奨励志向的なフィードバック（error encouragement feedback）

この結果に対し、上司はあなたにこう言いました。「顧客の意思を間違って読み取ったことが、あなたが売上目標達成できなかった主な原因です。しかし、あまり心配はいりません。むしろ今のあなたにとって、こう言うミスを経験することがいいことです。だから、次からもミスをすることを怖れないでください。それであなたはきっといい営業になれると思います。」

そして、統制群として、c.フィードバックなし（No-feedback）場面を下記のように作成した。

この結果に対し、あなたは上司に何も言われませんでした。

iv. モチベーションの持続性得点の測定

最後に、回答者全員に同じ文章が提示される。

そんな中、10～12月期の売上目標も既に公表されています。この売り上げ目標に対して、あなたはどう思うと思いますか（「1. 全くそう思っている」～「6. 全くそう思わない」の6段階で評価してください。）

-私は、その売り上げ目標を達成するまで粘り強く取り組むと思う。

-私は、その売り上げ目標を達成するまで、決して諦めることはないと思う。

なお、モチベーションの持続性の測定について、池田&森永（2014）の組織における多面的・多次的職務モチベーション尺度の中の持続性次元の質問をベースに、一部の表現を修正した。また、信頼性係数 α は0.92であった。また、この結果では、第1問目での持続性尺度（ $\alpha_1=0.92$ ）と第2問目での持続性尺度（ $\alpha_2=0.93$ ）の信頼性係数の数学平均を示した。

コントロール変数

統制の所在

統制の所在 (locus of control) の概念は、そもそも Rotter (1966) によって提唱されたものである。しかし、当時彼が開発した I-E 尺度は、Rotter の説明では成人を対象とする様々な欲求領域を包括した一般的な統制の所在に関する信念を測定するものと定義されたが、実際の質問項目例を見ると、「戦争の主な原因の一つは、人々が政府に対して十分な関心を持たないことである」といった政治関連のものや、「大抵の学生は、自分の成績がどれほど偶然によって左右されているかをよく理解している」といった特定の学校場面での表現が含まれている。したがって、ホワイトカラー従業員を対象とする本研究での使用には不向きと判断した。

そこで本研究は、妥当性及び信頼性が既に検証された Shewchuk 、 Foelker 、 Niederehe (1990) の Locus of control 尺度の短縮版 LOC-7 (1992) を採用する。なお、この尺度の日本語版の因子不変性も間、藤村&中嶋 (2001) によって検証された。具体的な質問項目は下記の通りである。また、本研究における信頼性係数 α は 0.74 であった。やや低めではあるが、研究Ⅱでは統制の所在をコントロール変数として扱うため、仮説の検証には影響のない範囲だと言えよう。

- 私が生活の中で体験することは、たいていは誰か影響力の強い人たちによって決められているような気がする。
- 私の人生の大部分は影響力の強い人たちによって左右されている。
- 望みをかなえるためには、目上の人に気に入られなければならない。
- 私が計画を立てても、私に影響力を持つ人たちの意向にそわない計画であれば、それを実現させることはできない。
- たいていの場合、自分の個人的な利益は自分自身で守ることができる。
- 望みがかなうのは、自分がそうなるように努力したからである。
- 自分の人生は自分自身のなせるわざである。

自己効力感

自己効力感の測定尺度は研究Ⅰと同じものを使用したため、尺度の構成や妥当性についてはここでは繰り返さない。なお、研究Ⅱでは自己効力感の信頼性係数 α は0.96であった。これは、十分な信頼性を示したと言えよう。

仕事達成不安

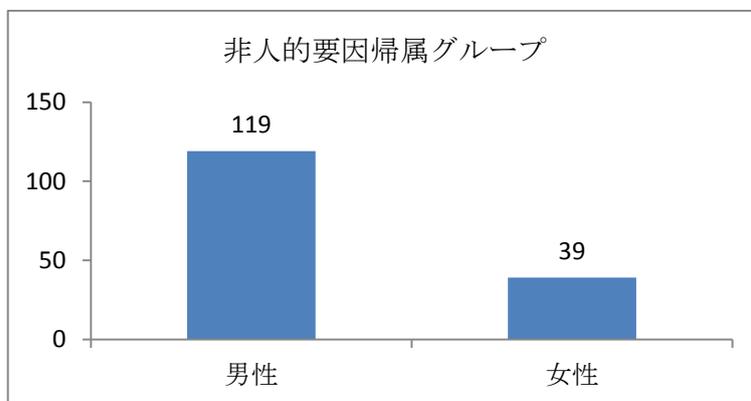
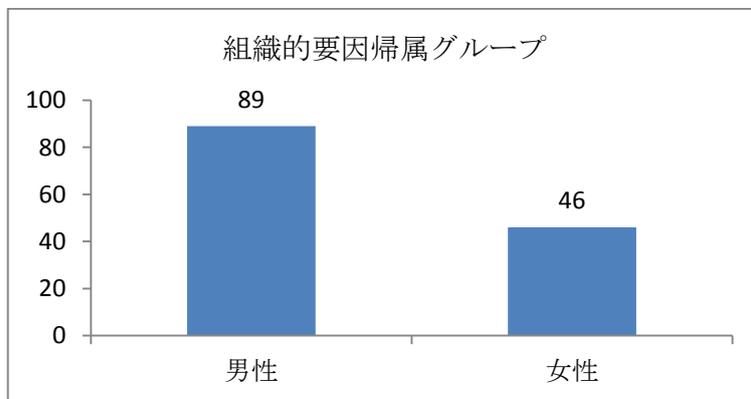
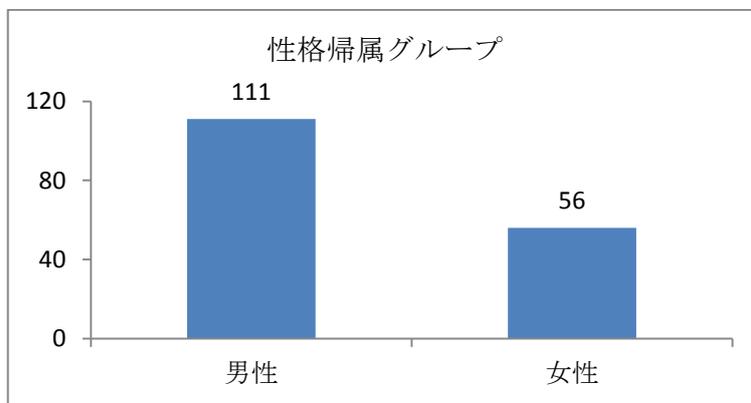
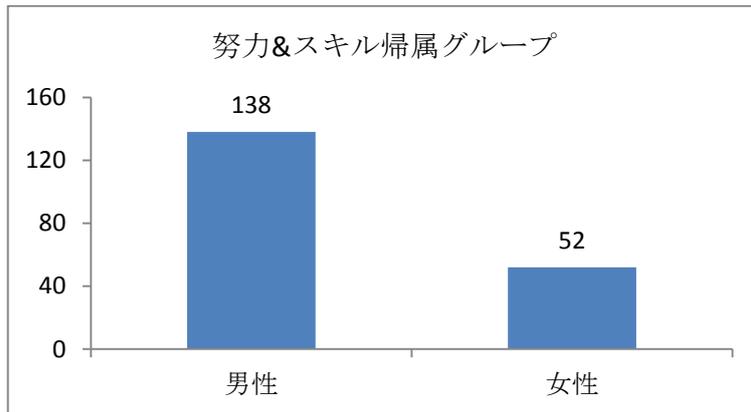
自己効力感と同じく、仕事達成不安の測定尺度も研究Ⅰと同様のものを使用した。また、研究Ⅱでの仕事達成不安の信頼性係数 α は0.86であった。自己効力感ほどではないものの、十分な信頼性を示したと言えよう。

③ フィードバックの効果の検証

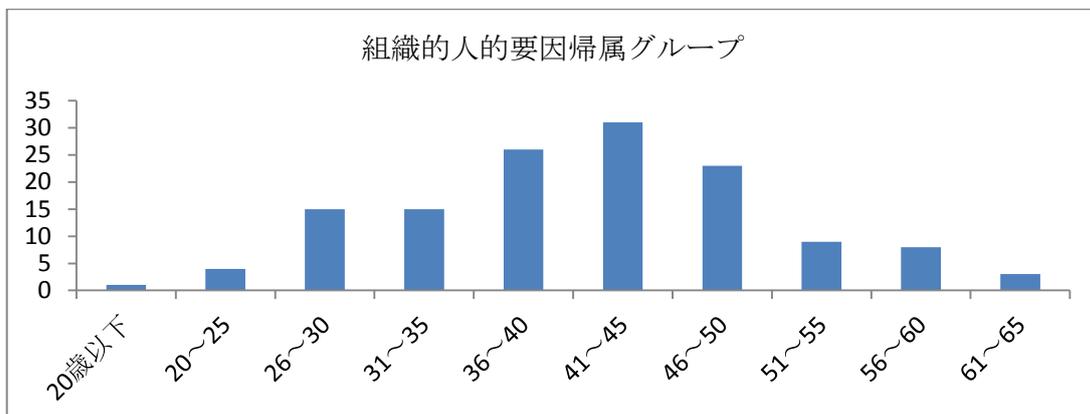
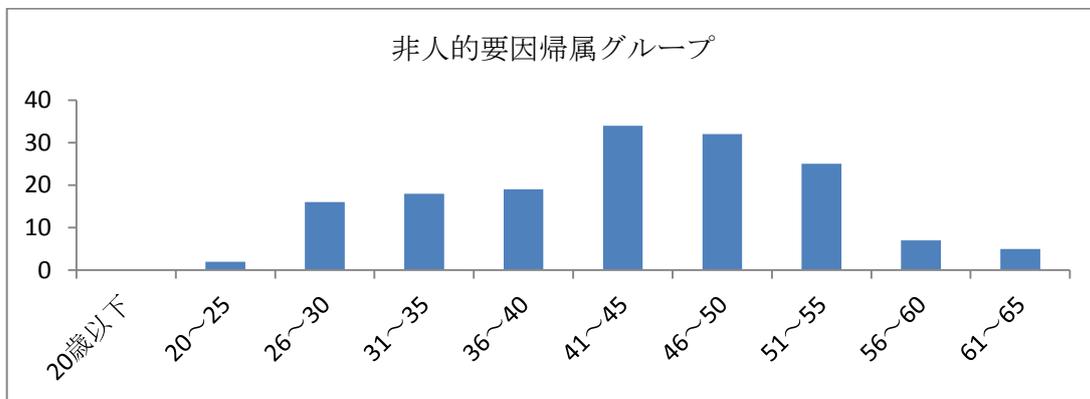
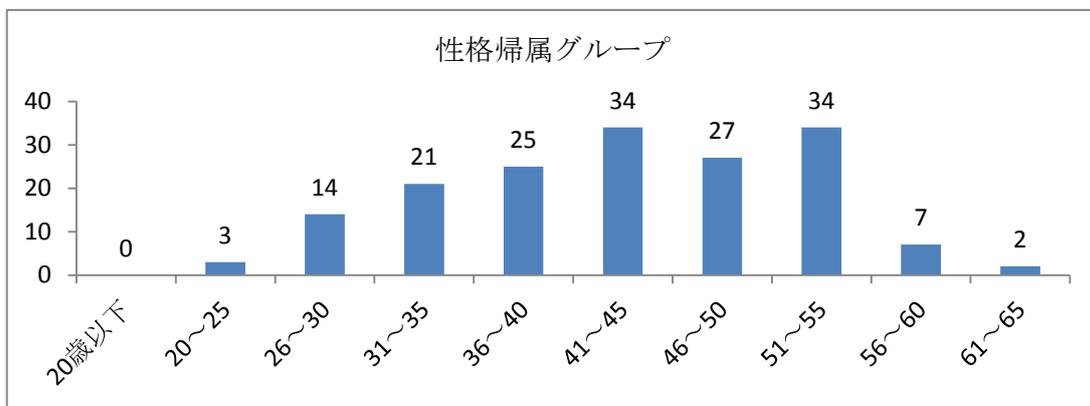
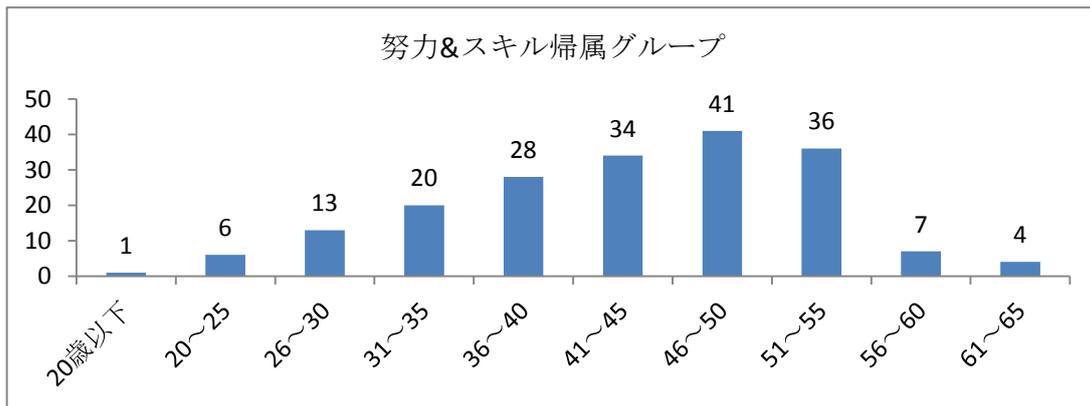
まず収集されたデータの無作為性を検証するために、4つのグループ（努力&スキル帰属グループ、性格帰属グループ、組織的人的要因帰属グループ、非人的要因帰属グループ）の各コントロール変数の分布を確認した。変数ごとの分布図は下記の通りである。

分布図で示した通り、4つのシチュエーショングループにおいて、性別、年齢、学歴、転職経験、職位、統制の所在、自己効力感並びに仕事達成不安は全て類似する分布を示している。したがって、4つのグループ間の比較が可能だと言えよう。

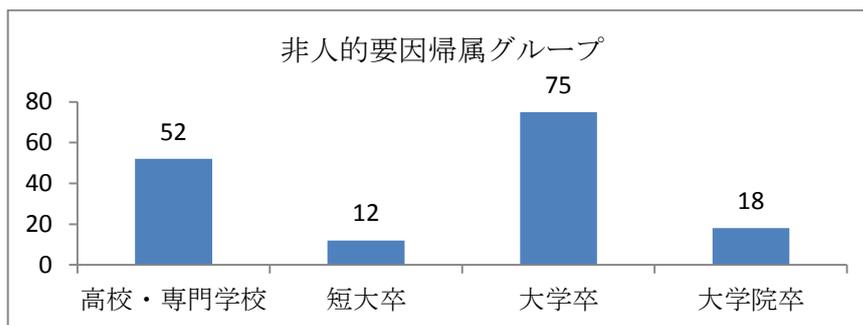
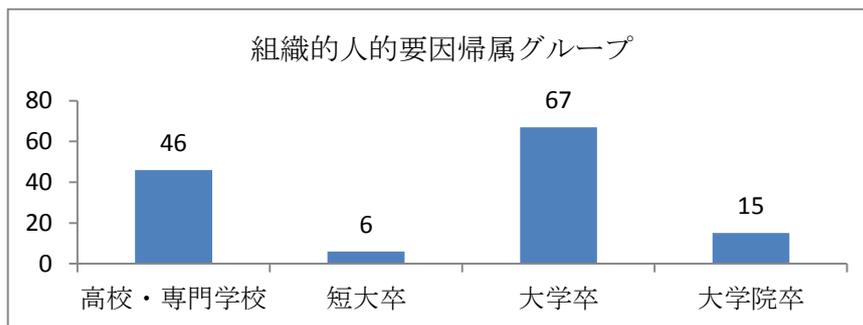
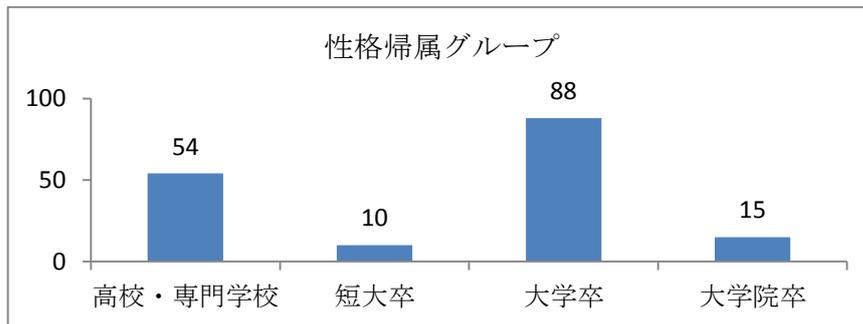
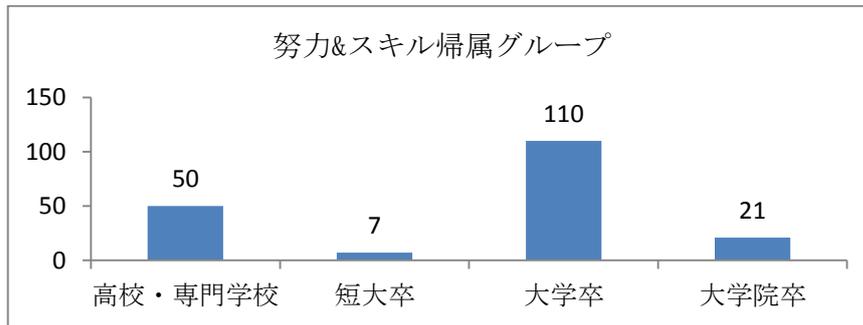
a.性別



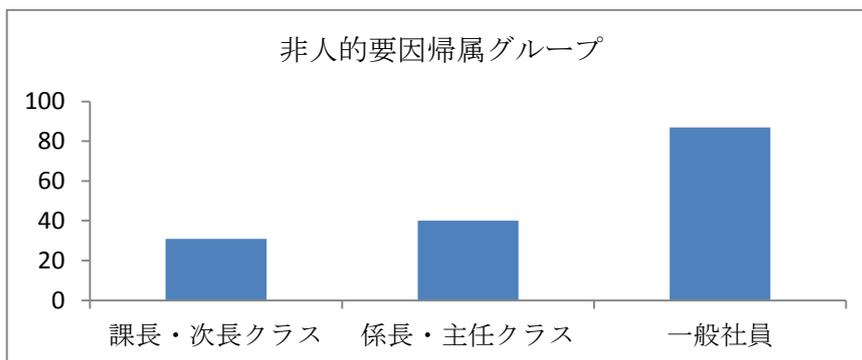
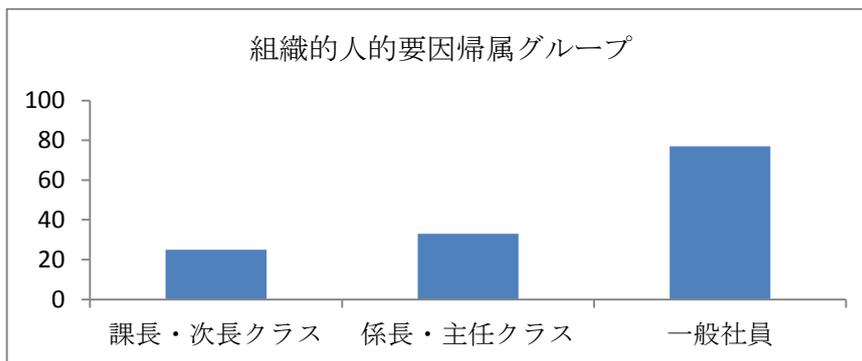
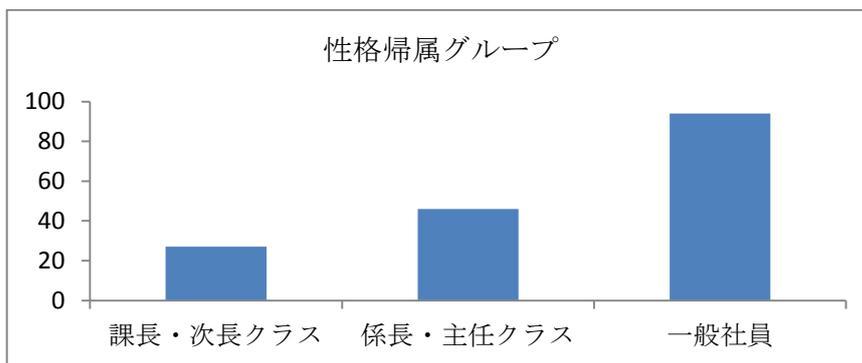
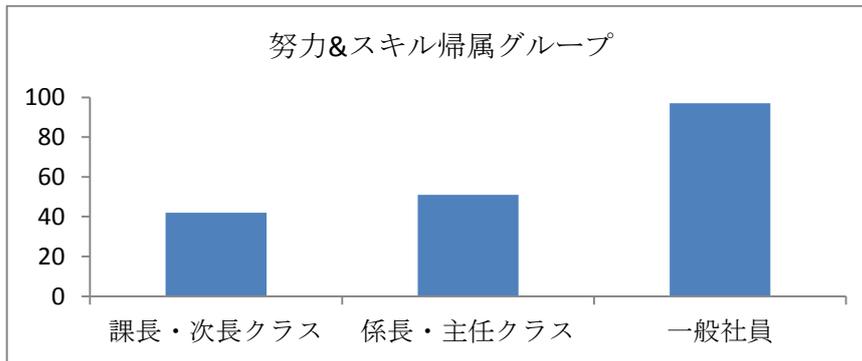
b.年齢



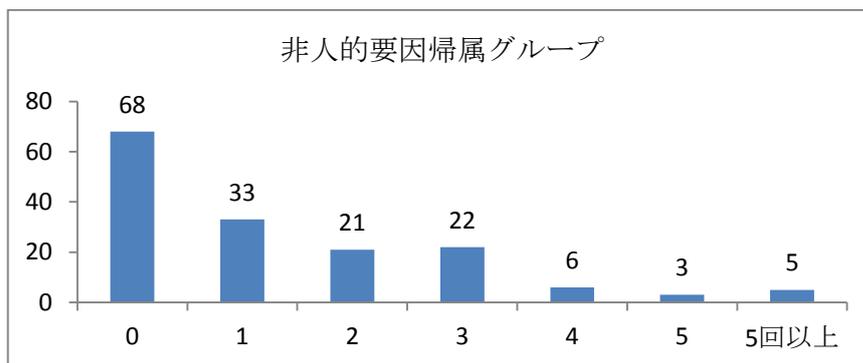
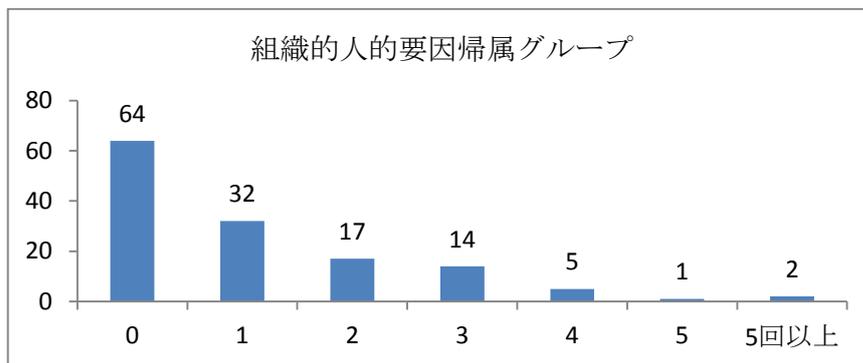
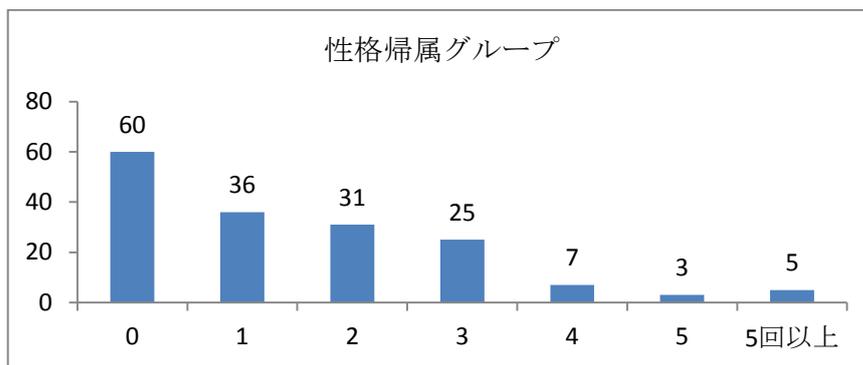
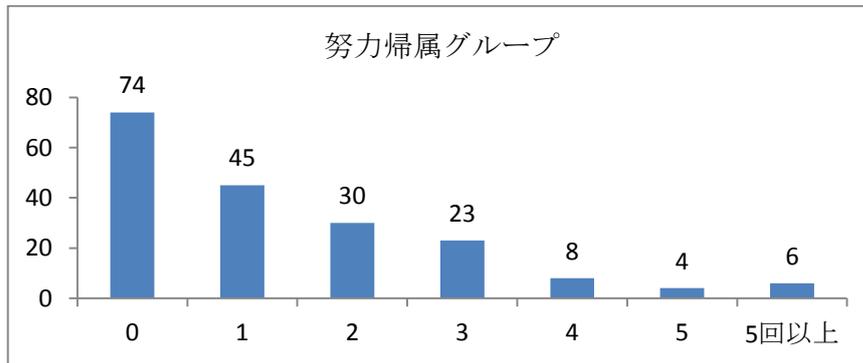
c.学歴



d.職位



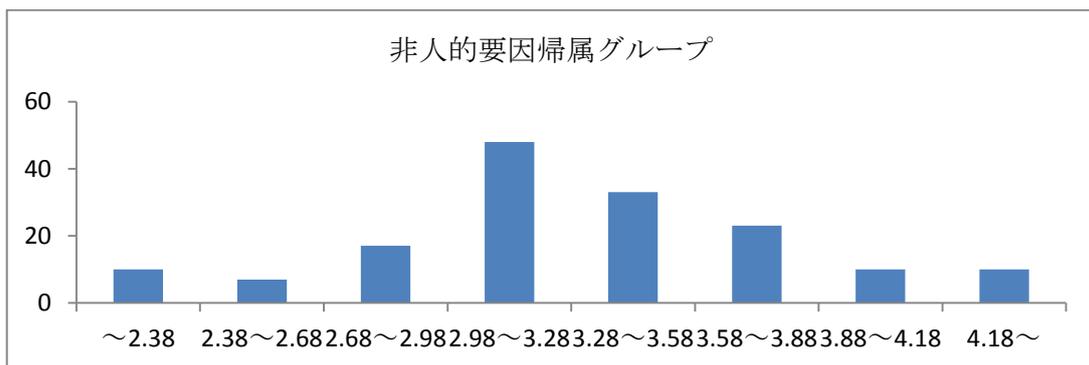
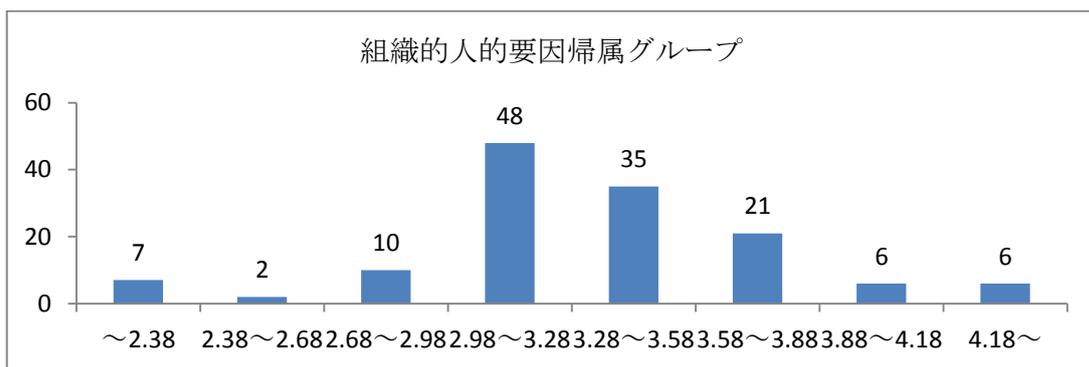
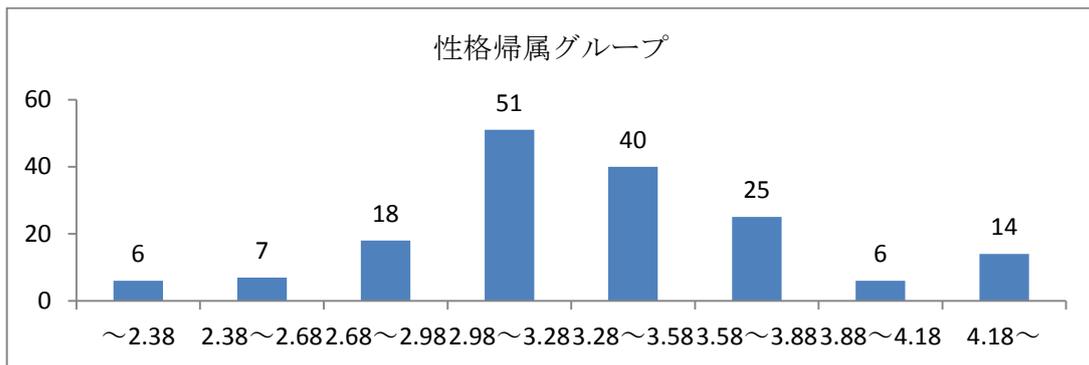
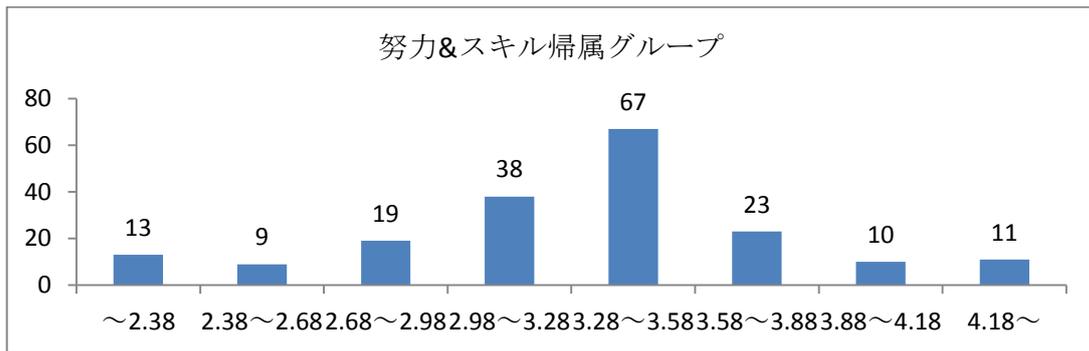
e. 転職経験



f.統制の所在

4つのグループの平均値及び標準偏差は下記の通りである。なお、ヒストグラム分布図の目盛は努力&スキル帰属グループの平均値 3.29 を中間値とし、データの区間=0.30 で作成する。

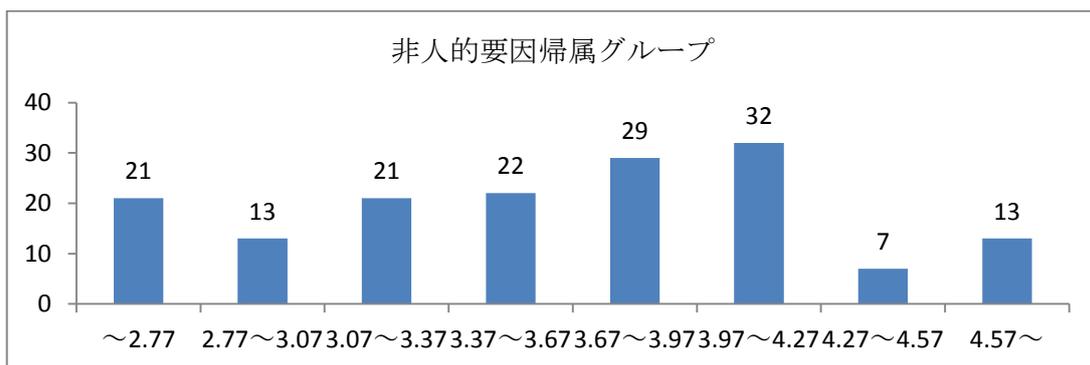
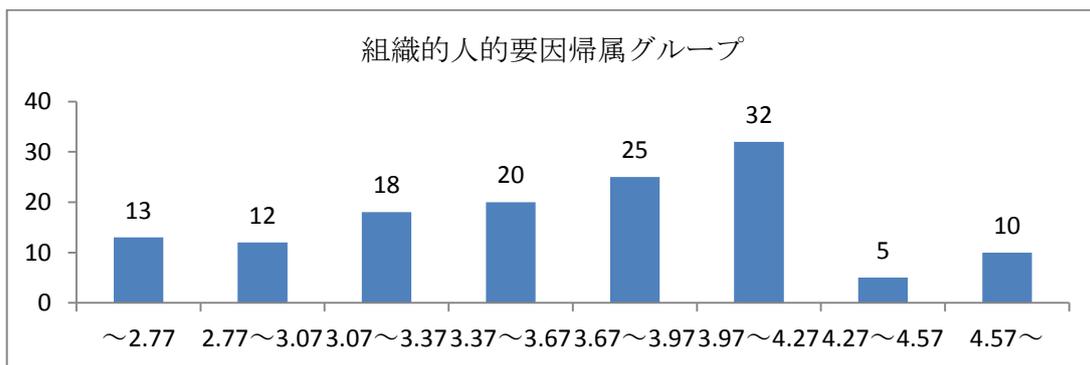
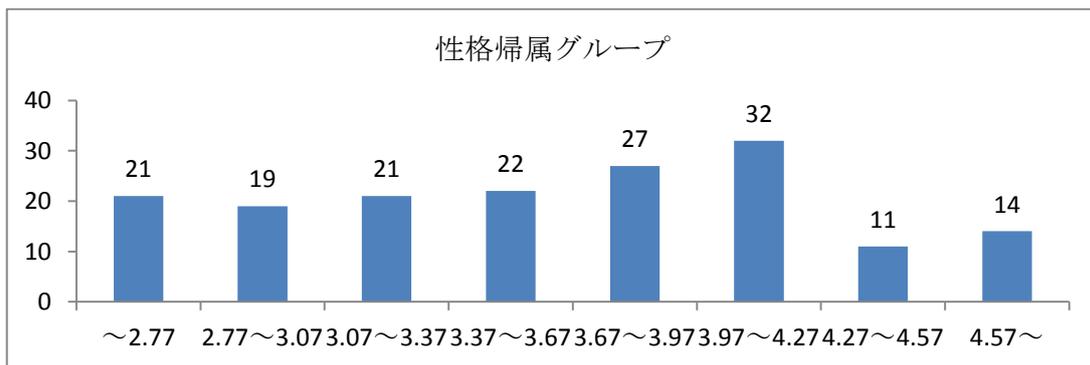
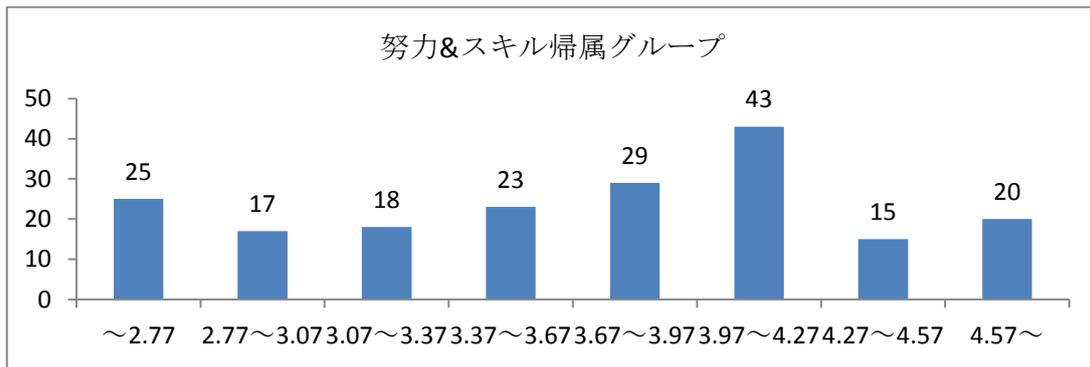
	努力&スキル帰属グループ	性格帰属グループ	組織的人的要因帰属グループ	非人的要因帰属グループ
平均値	3.28	3.36	3.35	3.36
標準偏差	0.65	0.65	0.56	0.70



g.自己効力感

4つのグループの平均値及び標準偏差は下記の通りである。なお、ヒストグラム分布図の目盛は努力&スキル帰属グループの平均値 3.67 を中間値とし、データの区間=0.30 で作成する。

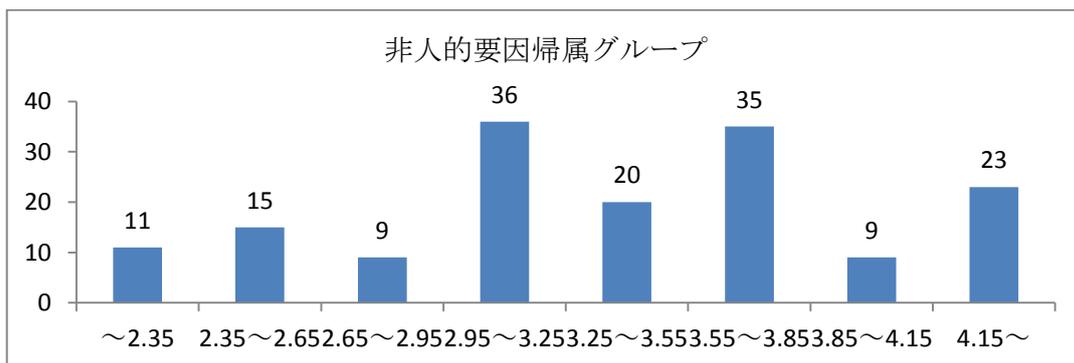
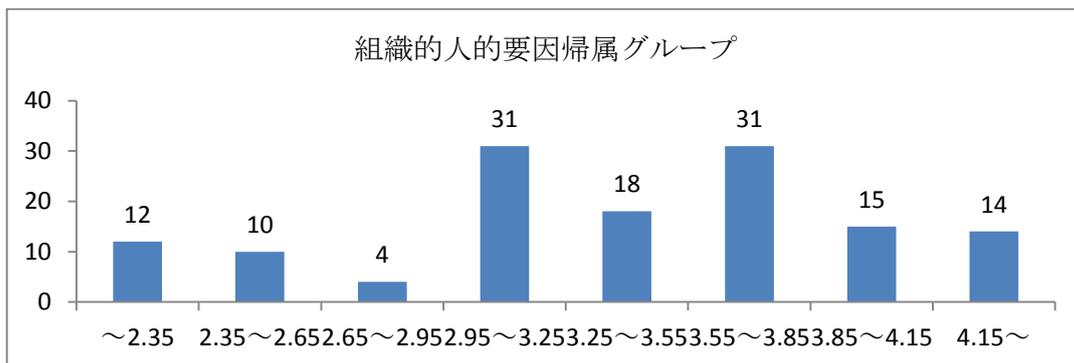
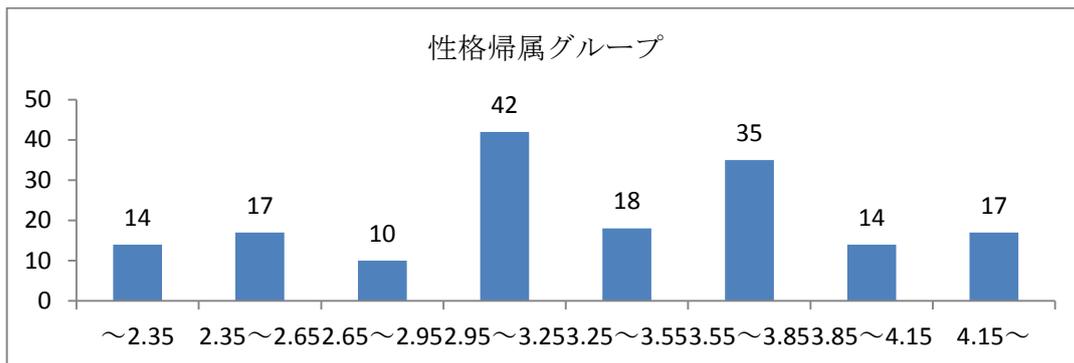
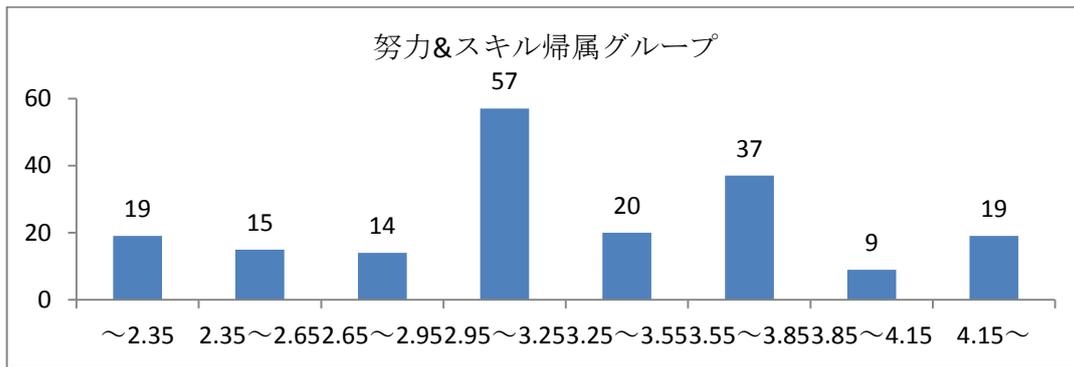
	努力&スキル帰属グループ	性格帰属グループ	組織的人的要因帰属グループ	非人的要因帰属グループ
平均値	3.67	3.55	3.62	3.55
標準偏差	0.85	0.80	0.75	0.82



h.仕事達成不安

4つのグループの平均値及び標準偏差は下記の通りである。なお、ヒストグラム分布図の目盛は努力&スキル帰属グループの平均値 3.25 を中間値とし、データの区間=0.30 で作成する。

	努力&スキル帰属グループ	性格帰属グループ	組織的人的要因帰属グループ	非人的要因帰属グループ
平均値	3.25	3.29	3.36	3.37
標準偏差	0.73	0.75	0.69	0.70



フィードバックがモチベーションの持続性に対する影響

前節ではデータのランダム性が検証されたため、本節では研究Ⅱの仮説、つまりフィードバックが個人のモチベーションの持続性に与える効果の検証を試みる。4つの帰属シチュエーションにおいて、失敗回避志向的なフィードバック、失敗奨励志向的なフィードバック並びにフィードバックなしという3つの条件のもとで、算出された個人のモチベーションの持続性の得点は下記の表4-1の示した通りである。

表4-1 4×3モデルの持続性得点

	フィードバック (失敗回避志向)	フィードバック (失敗奨励志向)	フィードバック 無し
努力&スキル帰属	4.16 (0.84)	4.39 (0.82)	3.36 (0.88)
性格帰属	3.95 (1.16)	4.03 (0.96)	4.15 (0.89)
組織的人的要因帰属	3.95 (0.94)	4.00 (0.64)	3.97 (0.74)
非人的要因帰属	3.79 (0.98)	3.79 (0.86)	4.01 (0.69)

注：上段＝平均値

下段＝標準偏差

筆者作成

表4-1で示したように、まず努力&スキル帰属シチュエーションにおいて、フィードバックなしの場合のモチベーション持続性得点（P=3.36）に比べ、失敗回避志向的なフィードバックを受けた場合（P=4.16）並びに失敗奨励志向的なフィードバックを受けた場合（P=4.39）のモチベーション持続性得点は両方ともフィードバックなしのグループを上回ったため、従業員が自らの失敗原因を努力&スキルに帰属する際に、上司からのフィードバックがモチベーションの持続性に正の影響を与えると言えよう。したがって、仮説5が検証された。

更に、失敗奨励志向での持続性得点が失敗回避志向での持続性得点を上回ることから、2つのフィードバック方式は共に効果的ではあるが、その程度には差異が見られる。具体的には、努力&スキル要因帰属の場合、失敗奨励志向的なフィードバックのほうがより効果的である。

次に性格要因帰属シチュエーションにおいて、フィードバックなしの場合、モチベーションの持続性が最も高い得点 ($P=4.15$) を示した。それはつまり、従業員が自らの失敗を性格要因に帰属する場合、上司からのフィードバックがモチベーションの持続性に負の影響を与えることを表している。したがって、仮説 6-1 は否定される。

なお、失敗回避志向でのモチベーション持続性得点 ($P=3.95$) と失敗奨励志向でのモチベーション持続性得点 ($P=4.03$) を比較すると、僅差ではあるものの、フィードバックありの状態では、失敗奨励志向のほうがやや効果的だと言えよう。したがって、失敗回避志向的なフィードバックがより効果的だと推測でき、仮説 6-2 も否定される。

以上のことから、自らの失敗を性格と仕事のミスマッチに帰属する従業員にとって、何のフィードバックも受けていない状態がモチベーションの持続性が最も高い値を示し、一方フィードバックありの状態、特に失敗回避志向的なフィードバックが与えられた状態で、個人のモチベーション持続性得点が最も低い値を示す。それは、性格要因帰属シチュエーションでは、フィードバック、特に失敗回避志向のフィードバックが持続性に対して逆効果である可能性が高いことを示した。

次に、組織的人的要因帰属シチュエーションにおいて、3つの条件のもとでのモチベーションの持続性得点はほぼ同値である。具体的には、失敗回避志向的なフィードバック $P=3.95$ 、失敗奨励志向的なフィードバック $P=4.00$ 、そしてフィードバックなしの場合 $P=3.97$ であった。したがって、フィードバックの有り無しは、このシチュエーションにおいてモチベーションの持続性に有意な影響を及ぼさないことが分かった。つまり、仮説 7 は肯定された。

そして、外的非人的要因帰属シチュエーションにおいて、まず失敗回避志向的なフィードバックを受けた場合と失敗奨励志向的なフィードバックを受けた場合のモチベーション持続性は同値である (両方とも $P=3.79$)。また、フィードバックなしの場合ではモチベーションの持続性得点 $P=4.01$ で、フィードバックありの場合より著しく高い。以上のことから、外的非人的要因帰属シチュエーションにおいて、フィードバックは効果的ではなかった。この意味では、仮説 8 が部分的に肯定された

とも言える。ただし、厳密に言うと、このシチュエーションにおいてフィードバックが効果がないというより、モチベーションの持続性に対しマイナスな影響、即ち逆効果であるとの表現が適切であろう。

最後に、仮説では言及しなかったものの、この4×3モデルの12通りの組み合わせ方のうち、努力&スキル帰属シチュエーション×失敗奨励志向的なフィードバックの持続性得点が最も高い値を示した。一方非人的要因帰属シチュエーション×フィードバックあり（失敗回避志向及び失敗奨励志向が同値を示した）の持続性得点が最も低い値を示した。換言すると、努力&スキル要因帰属シチュエーションにおける失敗奨励志向的なフィードバックは従業員のモチベーションに最も効果的である。一方、非人的要因帰属シチュエーションにおけるフィードバックがモチベーションの持続性に最も有害である。

④ 結論と考察

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、失敗回避志向的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 6-2 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。

以上の検証の結果から、失敗を努力&スキル要因に帰属する個人に対し、失敗奨励志向的なフィードバックを提供すると、該当個人のモチベーションの持続性に対しプラス効果が期待できる。その理由として、まず方略帰属の効果 (Anderson&Jennings, 1980) が挙げられる。また、そもそもフィードバックをもらえること自体、自分自身の成した努力が上司ないし組織がきちんと見てくれているという認識に寄与するため、それが失敗を努力&スキル要因に帰属する個人にとって大きなモチベーションの源泉になるのではなかろうかと考えられる。

一方、性格要因帰属シチュエーションに関する仮説が両方否定された理由として、下記のことが挙げられる。仮説を構築する際、失敗を性格と業務内容のミスマッチに帰属する個人が、自らの性格に対して否定的な態度にあると述べたが、実際に性格的要因帰属が導くのが自己否定ではなく、仕事内容に対する否定的な態度なので

はないかという可能性が非常に高い。だとすると、フィードバックに対しても、その内容のいかんにかかわらず抵抗感が先行するのであろう。更に、その抵抗感がモチベーションの低下に寄与する。その結果、失敗に対するフィードバックを行わないほうが、まだ比較的モチベーションの持続性に与える負の影響が小さいと推測できよう。

組織的的要因帰属シチュエーションに関して、フィードバックの有無がモチベーションの持続性に影響を及ぼさなかった結果は、仮説通りではあったが、組織としてはむしろ最も問題視しなければならない状態でもある。なぜなら、その場合には、個人が失敗の理由を組織の問題だと認識するため、組織に対する極端な「不信」ないし「無関心」の状態に陥り、上司のフィードバックがただのお題目にすぎないと彼らに感じられ、そのフィードバックが適切なものであっても全く的外れのものであっても該当する個人に何の変化も起きないであろう。そして、その状態では、フィードバックだけでなく、組織がいかなる努力を成しても、殆ど効果は期待できないことになろう。したがって、組織として、日頃から組織公正や組織支援の充実に目を配り、先手を打ち、組織的的要因への帰属の回避に力を入れなければならない。

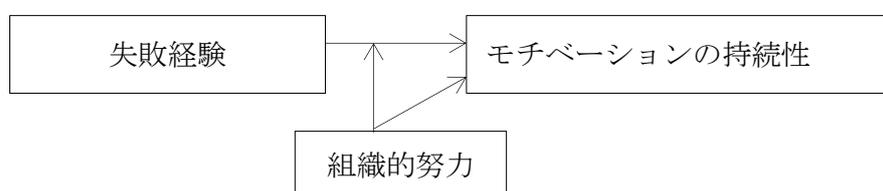
最後に、外的非人的要因帰属シチュエーションにおいて、フィードバックありの状態では 4×3 モデルの中で最も低い水準の持続性得点を示した。個人が自らの失敗を外的非人的要因に帰属する際に、方略的フィードバックは逆効果であった。それは、個人が失敗の理由を景気などの外的要因だと認識するにも関わらず、上司から全く異なる内容のフィードバック（方略帰属を促進するフィードバック）を受け、認識の不一致が起こり、上司及び組織への信頼感情が損なわれ、フィードバックが逆効果をもたらしたのだと考えられる。

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。

3. 他の組織的努力の効果

前述したように、本研究が定義する組織的努力には、フィードバック・スタイル及びリーダーシップ・スタイルから構成される「上司要因」と、組織制度並びに組織文化から構成される「組織要因」の2つの下位次元が存在する。5.2では、個人の失敗後のモチベーションの変化過程において、最も影響力が強いとされるフィードバックの効果を検証した。本節はそれに続き、他の3つの変数がモチベーションに影響を与えるメカニズムを理論的に考察する。

図 4-1 組織的努力が持続性に与える影響（再掲）



筆者作成

第4章の冒頭で述べたように（図4-1参照）、組織的努力はモデレーターとしてだけでなく、規定要因として直接モチベーションに影響を与えることも考えられる。ただし、本研究の目的は、失敗がモチベーションに及ぼす負の影響を緩和することである。以下ではリーダーシップ・スタイル、組織制度及び組織風土のモデレーター効果に焦点を当て、議論を進める。

リーダーシップ

上司による迅速且つ適切なフィードバックが、従業員のモチベーションの維持において非常に有効であることは既に4.2で証明した。ただし、リーダーの役割は、部下にフィードバックを提供するだけではない。上司がどのようなリーダーシップ・スタイルをとるか、また、それをきちんと発揮できているかどうか、部下の失敗後のモチベーションを大きく左右する。

リーダーシップに関する研究を見ると、研究者の視点と研究アプローチが多様なため、リーダーシップに対する定義も様々である。Northouse（2012）は、研究のアプローチを、時代の変遷に沿って分類している。リーダーシップに関する研究は1900年代の特性論から始まり、30年代のオハイオ大学研究と40年代のミシガン大

学研究を皮切りに行動論が体系的に検討された。60年代に入ると、行動論に対する批判から、状況アプローチが主流となった。パスゴール理論 (path-goal theory) やコンティンジェンシー理論 (contingency theory) がその代表的なものである。90年代以降、関係性アプローチが台頭し、リーダーとメンバーの相互関係に焦点を当てる LMX (leader-member exchange) 理論や、硬直化していく組織や個人を変化させていくための変革型リーダーシップ (transformational leadership) が注目されるようになった。そして、2000年代に入り、アメリカ企業の上層部のモラルの欠如が原因とされる企業不祥事が多発した影響で、リーダーシップの倫理的側面が注目され、オーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership) 、スピリチュアル・リーダーシップ (spiritual leadership) 、サーバント・リーダーシップ (servant leadership) などいくつかの新たなリーダーシップ理論が登場した。

本研究は、上記のリーダーシップ理論の中から、変革型リーダーシップを取り上げる。その理由として、以下の2点が挙げられる。

第1に、不確実性が失敗の可能性をもたらすからである。Burns (1978) 及び Bass (1985, 1999) が提唱する変革型リーダーシップ論は、環境の不確実性に如何に対処するかに関心を当てるものである。したがって、変革型リーダーシップが従業員の失敗後のモチベーションの維持において有効なのではないかと期待できる。また、変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップは類似していると指摘されている (Stone, Russell&Patterson, 2004 ; Smith, Montagno&Kuzmenko, 2004) が、Smith らは「サーバント・リーダーシップはスピリチュアルな文化 (spiritual generative culture) 、対して変革型リーダーシップはエンパワーされたダイナミックな文化を導く。高度に変化に富む環境は、変革型リーダーシップのダイナミックな文化を必要とし、より静的な環境は、サーバント・リーダーシップのスピリチュアルな文化を必要としている」 (P.80) と述べている。

第2の理由として、変革型リーダーシップ理論は関係性アプローチをとっていることが挙げられる。関係性アプローチは、リーダーとメンバーの相互関係に焦点を当てるアプローチであるため、上司の行動が如何に部下の失敗後のモチベーションに影響を及ぼすかを解明しようとする本研究に適切だと思われる。

Bass (1990) によると、変革型リーダーシップにはカリスマ (Charisma) 、鼓舞 (Inspiration) 、知的な刺激 (Intellectual Stimulation) 並びに個別的な配慮 (Individualized Consideration) の4つの下位次元が存在する。以下、この4つの次元の定義を示すとともに、モチベーションの持続性に与える影響について考察する。

- ・カリスマ

ビジョン及び使命の意味を提供する。誇りを注入する。敬意や信念を増加させる。

- ・鼓舞

高い期待を持たせ、努力を集中させるシンボルを使用し、単純な方法の重要な目的を提示する。

- ・知的な刺激

知識、合理性、丁寧な問題解決を促進する。

- ・個別的な配慮

個人的な注意を提供し、従業員を個々に扱い、コーチし、アドバイスする。

したがって、変革型のリーダーは、まず部下に明確なビジョンを提示し、彼らの成功期待または達成欲求を向上させる。目標の共有は、モチベーションの強度、方向性並びに持続性の 3 つの下位次元において全て正の影響を及ぼすと考えられる。また、成功期待とモチベーションの強度次元も正の相関関係にあると指摘される (Atkinson、1957)。

そして、部下が失敗を経験した場合、鼓舞は失敗がもたらすマイナスの情動を効果的に解消し、失敗とモチベーション持続性の負の相関関係を緩和する効果が期待できる。更に、この場合、変革型リーダーは、部下の失敗に対し、彼ないし彼女の性格を十分配慮したフィードバックを提供するだけでなく、改善策も併せて示すことによって、部下を方略帰属に導くことができる。前述したように、合理的な失敗原因帰属はモチベーションの維持に寄与する。よって、上司が変革型リーダーシップをとる場合、失敗経験がその従業員のモチベーションに及ぼす負の影響を緩和することが期待できよう。

組織制度

制度面で従業員の失敗後のモチベーションに影響すると考えられるのは、企業の従業員個人に対する業績評価システムである。以下、組織制度の内容そのもの、並びに組織公正の観点から、組織制度のモデレーター効果について分析する。

①組織制度の内容

a.失敗後のキャリア機動性への保障

Sitkin (1992) は、自らの組織学習理論において、特に失敗後のキャリア機動性の保障の重要性を強調している。要するに、一回の失敗が従業員個人のキャリアに決定的なダメージを与えないようにすること、換言すれば、「努力すれば、失敗は挽回できる」という昇進・昇格制度の設定が必要である。そうすることで、失敗の「コスト」が抑制され、その結果従業員の責任逃避的な帰属行動や自己否定的な帰属行動が減少すると期待できよう。また、合理的な失敗原因帰属行動は、その後のモチベーションの持続に寄与する。以上のことから、企業の昇進・昇格システムが従業員の失敗後のキャリア機動性を保障できれば、失敗経験がその従業員のモチベーションに及ぼす影響が弱まると予測できよう。

b. 評価周期の短縮化

他方、業績評価の「周期」は、先行研究では看過されているが、失敗とモチベーションの相関関係を左右するかなり重要な変数である。個人に対する業績評価システム、所謂人事評価制度とは、ある一定期間の社員の労働に対する評価をし、それを給与の昇給額やボーナスの額や、昇進・昇格に反映させる人事制度のことである。「一定期間」は企業によって異なるが、一般的には一年（会計年度）、半年または四半期を周期とする。この評価周期の短縮化は、企業にとって運営上のコストの上昇というデメリットをもたらすが、従業員にとっては、特に設定された目標に達していない時には、気持ちを素早くリセットし、モチベーションの回復を遂げる非常に有効な手段となる。つまり、企業の業績評価システムの周期が短く設定されるほど、失敗がモチベーションの持続性に与える影響が弱まると言えよう。

ただし、評価の周期を設定する際には、業種や業界への配慮も必要である。例えば、市場変動が激しい金融業界では短い評価周期を設定することで、従業員の気持ちを効率的にリセットできるため、モチベーションの維持に有効であると考えられるが、成果が出るまで年単位の時間を要する R&D 部門の従業員に、同じような評価周期を設けることは明らかに不適切であろう。

③組織公正：制度の透明性と公正性

企業がいくら立派な業績評価を設定したとしても、実際の運用方法がよくなければ、従業員の不満を募らせ、モチベーションの低下を招くこともしばしばありうる。したがって、制度の導入・運営については、如何に従業員を納得させるかが肝心で

ある。ここでキーワードとなるのが組織公正である。この場合、特に手続きの公正が大きな影響力を持つ。具体的には、明確な目標、評価基準、評価手順を設定するだけでなく、それを従業員に公表し、納得させることが重要である。組織公正に対する認知度が低ければ、組織に対する不信感を助長し、上司のフィードバックの効果を弱める。それと同時に、帰属行動そのものにも影響を及ぼし、失敗を組織的人的要因に帰属させてしまう恐れもある。

組織文化

組織文化とは、組織メンバーが価値や意味を共有するシステムであり、それによってその組織が他の組織から区別される（Robbins&Judge、2012、P.242）。

O'Reilly、Chatman&Caldwell（1991）は組織文化を構成する7つの要件を以下のように指摘し、これらの特性は、それぞれレベルの高低があり、この7つの要件を通じて組織文化の全体像や特徴を掴み取ることができるとしている。

①革新及びリスク志向性（innovation and risk taking）

従業員がリスクを恐れずに革新的に行動することが奨励されているか。

②綿密性(attention to detail)

細部に対してどの程度の綿密さと分析力を期待するのか。

③結果志向性(outcome orientation)

結果に到達するプロセスや方法と、結果そのものではどちらをどの程度重要視しているのか。

④従業員志向性(people orientation)

意思決定の場面で組織内の従業員への影響をどの程度考慮しているか。

⑤チーム志向性(team orientation)

組織内の職務活動がチームを中心としているのか、それがどの程度組織化されているのか。

⑥積極性(aggresiveness)

従業員はどの程度積極的で競争的な態度を組織内で保っているのか。

⑦安定性(stability)

成長より現状維持を好む態度がどの程度組織に好まれるのか。

組織文化はトップマネジメントによって醸成され、ミドルマネジメントを通じて一般従業員に浸透する。この意味で、組織文化はマネージャブル (manageable) なものであると言えよう。よって、企業が「失敗に強い組織文化」を発信し、定着させれば、従業員が失敗を経験する際に、過剰な反応または非合理的な原因帰属行動の減少が期待できるであろう。以下、O'Reilly の言う 7 つの要件に沿って「失敗に強い組織文化」を定義する。7 つの要件のうちで、従業員の失敗後のモチベーションの維持に寄与すると考えられるのは、①革新及びリスク志向性、③結果志向性、④従業員志向性、⑥積極性の 4 項目である。

革新及びリスク志向性に関しては、チャレンジ上での失敗なら、それをきちんと評価するというメッセージの発信が大事である。それが失敗回避志向の低減に寄与するからである。そもそも、失敗回避志向とモチベーションの間に負の相関関係が存在すると Atkinson (1957) によって指摘されている。だとすると、失敗回避志向の低減がモチベーションの上昇をもたらし、失敗がもたらす負の影響の緩和が期待できよう。他方、失敗回避志向と仕事達成不安との間にも緊密な相関関係が存在すると考えられる。仕事達成不安が低い場合、従業員は比較的合理的な原因帰属行動を行い、その結果モチベーションの低下の度合いが穏やかになる。

結果志向性に関しては、プロセス重視の組織文化を提唱すべきである。なぜなら、結果より過程が大事であるという自己成長を追求する姿勢の推奨が、従業員の熟達志向を強くするからである。熟達志向の強い個人は、タスクの遂行結果より、自分自身がタスクを通じて何を習得できるかに関心を置く。そのため、たとえ失敗したとしても学習的無力感に陥りにくいと指摘されている (Dweck、1986)。したがって、個人の熟達志向が強ければ、失敗とモチベーションの持続性の相関関係が弱まるであろう。

従業員志向性が高ければ、従業員は自分自身が組織に必要とされ、尊重されると認識する。この認識は、組織に対する信頼を醸成する。組織に対する信頼感の高い従業員は、組織の決定を受け入れやすく、多少自分の利益が損なわれても組織の利益を優先させる組織市民行動が期待できる。その場合、もしその従業員が失敗を経験すると、彼ないし彼女は、真っ先にその失敗が組織に対して与える影響を意識し、それを挽回するためにむしろモチベーションが上昇することも考えられる。

最後に、積極性も重要視すべきである。組織メンバー間のいい意味での競争を提唱することによって、従業員の達成欲求が高まるからである。達成欲求が高ければ、モチベーションの強度は次第に上昇する。業務上の失敗経験がもたらしたモチベー

ションの持続性次元での低減は、その達成欲求がもたらしたモチベーションの強度次元での増加と相殺し、結果としてモチベーションの水準はさほど変化しないことが予測できよう。

ただし、勇敢にチャレンジしてからの失敗と、ただの不注意によるヒューマン・エラーは、どちらも「失敗」と呼ばれるが中身は全く別物である。マネジャー側としては両者を厳密に区別しなければならない。

第5章 結論

1. 本研究から得られた知見

人は、ビジネス場面において失敗を経験した場合、自発的に失敗原因の帰属行動を行う。その際に帰属する原因は、努力&スキル要因、性格的要因、組織的人的要因並びに外的非人的要因の4つのカテゴリーに分類することができる。そして、異なる失敗原因への帰属は、その後のモチベーションの持続性にも異なる影響を及ぼす。

失敗を4つの要因のどれに帰属するかは、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といった個人属性変数によって規定される。具体的には、勤続年数が1年以上15年程度までの従業員は、自己効力感の上昇により過剰な自己評価をする傾向にあり、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属することを回避する傾向を示す。また、仕事達成不安が低い従業員の場合は、該当従業員の自尊感情の高低によって原因帰属が異なる。もし該当従業員の自尊感情が高ければ、そのプライドに駆られ、責任逃避的な行為を敬遠し、自らの失敗を努力&スキル要因に帰属する。逆に、該当従業員の自尊感情が低い場合、自己保護的な意図により、自らの失敗を外的非人的要因に帰属する。

更に、コスモポリタン志向が高い従業員ほど、内的要因（努力&スキル要因もしくは性格的要因）に帰属する傾向を示す。なぜなら、コスモポリタン志向の従業員の場合、失敗経験が自己成長の意欲に寄与するからである。一方、ローカル志向が強い従業員は、できる限り同じ組織に長く勤めたいという気持ちが強く、職務との不適合を恐れる。このため、コスモポリタン志向の従業員と比べて性格的要因帰属を回避する傾向が顕著になる。

4要因のうち、組織的人的要因への帰属は、企業に対する不信感を醸成し、個人のモチベーションのみならず組織コミットメントや組織市民意識にも大きな負の影響を及ぼす。これに対し、努力&スキル要因帰属は、更なる努力や再チャレンジに繋がりがやすい。このため、マネジメント側の視点に立てば、従業員が、失敗経験を、努力&スキル要因に帰属してくれることが望ましい。

一方で、原因帰属を規定する個人属性は、容易に変えられるものではない。しかし、失敗原因に対する帰属行動のメカニズムを解明することができれば、従業員の個人属性を把握することで彼らの帰属パターンを予測することはできる。そこで、企業としては、様々な組織的努力を通じ、より合理的な失敗原因に帰属するように

誘導し、または異なる失敗原因帰属に最適な対策をとり、従業員の失敗後のモチベーションを最大限に維持し、最終的にイノベーションを起こし続ける組織の実現を目標とするべきである。

ここで言う「組織的努力」とは、失敗が起こる前に、より合理的な帰属行動に導く「再帰属訓練」と、従業員が実際に失敗を経験した後に、そのモチベーションへの負の影響を可能な限り抑えるための「アフターケア」に分けられる。前者は組織風土、組織制度、上司のリーダーシップ・スタイルの3つの要素を含まれており、一方後者の最も直接かつ有効な手段はフィードバックである。

まず、失敗に強い組織文化を作りあげることは重要である。そのためには、革新及びリスク志向、プロセス重視の姿勢、組織市民意識の醸成、および組織メンバー間の競争促進が重要である。「失敗に強い組織文化」を定着させることができれば、失敗を経験した際の過剰な反応、または非合理的な原因帰属行動の減少が期待できよう。

続いて制度面である。業績評価システムは、従業員の失敗後のモチベーションに大きく影響を及ぼす。失敗後のキャリアが保障される評価・昇進基準の設定は、従業員の責任逃避的または自己否定的な帰属行動の減少に寄与すると考えられる。また、評価周期を短縮化することで、設定された目標に達していない時には、気持ちを素早くリセットでき、モチベーションの回復を図ることができる。

だが、上述した制度の効果を発揮させるためには、制度の導入・運用に対する従業員の納得度を挙げる必要がある。従業員の組織公正に対する認知度が低ければ、結果として組織への不信感が助長され、他の組織的努力の効果を弱めてしまうからである。また、組織公正への認知度の低さは、帰属行動そのものにも影響を及ぼし、失敗を組織的人的要因に帰属する傾向を強めると考えられる。

なお、組織文化にせよ組織制度にせよ、そのどちらも上司を経由し伝達される。したがって、上司がどのようなリーダーシップ・スタイルをとるかは、部下の失敗後のモチベーションを大きく左右する。なお、変革型リーダーシップ・スタイルは、部下に明確なビジョンを提示し、目標を共有させ、彼らの成功期待並びにモチベーションの向上に寄与する。更に、部下が失敗を経験した場合、変革型リーダーシップによる鼓舞及び個別的配慮は、失敗のもたらすマイナスの情動を解消し、失敗のもたらす負の影響への緩和効果が期待できる。

最後に、実際起こった失敗に対し、迅速且つ適切なフィードバックを行うことは、モチベーションの維持または向上に必要不可欠である。しかし、実証研究の結果、

帰属された失敗原因によって、フィードバックの効果が異なることが明らかになった。努力&スキル要因に帰属する場合、特に失敗激励志向的なフィードバックが、学習行動を促進する効果をもたらし、モチベーションの持続性に正の影響を及ぼす。それに対し、性格的要因及び外的非人的要因に帰属する場合、本人の認識する失敗原因と不一致するフィードバックが、モチベーションに逆効果を及ぼす。また、組織的的要因に帰属する場合、前述したように組織に対する不信感の働きにより、フィードバックの内容のいかんにかかわらず、個人のモチベーションに全く影響を及ぼさないのである。

2. 学術的貢献

本研究の学術的貢献は、以下 4 点にある。第 1 に、失敗経験とモチベーションの関係を明らかにしたことにある。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、経営学の分野では殆ど見当たらない。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殆ど注目されていないのである。その中であって、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。

第 2 に、Weiner の帰属要因モデルのビジネス場面での応用を試みる点である。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のである。本研究により、Weiner の帰属要因も、経営学分野で十分に応用可能であることが明らかになった。

第 3 に、従来の帰属理論が看過してきた個人属性に焦点を当てている点である。これまでの帰属理論研究において、帰属行動の規定要因について様々な研究が行われてきた。それにもかかわらず、個人属性を規定要因として取り上げた研究は殆どない。しかし、心理的プロセスである帰属行動は、当然のことながら、本人の性別や勤続年数、性格などの個人属性に影響を及ぼすと考えられる。本研究では、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に焦点を当て、こ

これらの個人属性が失敗原因の帰属行動にどのように影響を及ぼすのかを明らかにした。

最後に、場面想定法を利用することで、従来の方法では測定困難なモデルの検証を行った点である。本研究は、従業員の「失敗」を前提条件とし、その後のモチベーションの変化に注目している。しかし、該当従業員の役職、業種、企業の規模などにより、実際に起こりうる失敗も千差万別である。これをコントロールすることができなければ、帰属行動を定量的に測定することができない。そこで、本研究は、心理学及び社会学分野において用いられている場面想定法を用いて仮説の検証を行った。なお、検証を行う前提として、当該方法の信頼性・妥当性を事前に検討している。その結果、経営学分野においても、検証するモデルによっては、場面想定法が有効であることが明らかになった。

3. 実務的貢献

本研究は、以下の2つの実務的貢献を行っている。第1に、個人属性に合わせたマネジメントを行うことで、適切な帰属行動を導くことが重要であることを示すことができた。本研究から、個人属性ごとに帰属行動がどのように異なるのかが明らかにされた。これにより、上司は、部下の個人属性を把握することで、当該部下の帰属行動を予測することができる。当該予測に基づいて、上司は、部下のモチベーションを維持・向上するために適切な帰属行動を導くことが必要となる。

第2に、フィードバックの効果に対する過剰評価に警鐘を鳴らすことができた。これまで、一般的には、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思われてきた。しかし、本研究の結果は、その認識が誤りであることを示している。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ことさえあることが明らかにされたのだ。したがって、失敗経験後のモチベーションを維持向上させるためには、当該従業員の個人属性や帰属行動にあわせた適切なフィードバックを行うことが求められる。

イノベーションを遂行するためには、試行錯誤のプロセスが求められる。しかし、試行錯誤のプロセスには失敗経験が伴う。このため、失敗経験によってモチベーションを低下させてしまうのか、そうでなく、失敗経験を通じてモチベーションを高め、新たな課題にチャレンジしていくのかでは、その後の試行錯誤のプロセス継続に大きな差をもたらす。このように、イノベーションを遂行するためには、失敗を

未然に防ぐのではなく、失敗経験後のモチベーション維持・向上のための施策が重要となる。

本研究は、失敗経験とモチベーションの関係を解明することで、失敗経験後のモチベーション維持・向上のために必要な施策を提言している。グローバル化により激しい競争環境にさらされている日本企業にとって、持続的なイノベーションを起こし続けることは生き残りのために不可欠である。本研究の提言は、そのような日本企業にとって有益であると考えられる。

4. 本研究の限界

本研究の限界は下記 3 点にある。第 1 に、実証研究の部分を研究 I と研究 II に分けて行ったため、帰属行動の媒介効果を検証することができなかった点である。第 1 章の論文の構成 (P.12) でも説明したように、研究 I と研究 II は調査上のデザインが全く異なるため、1 回の調査で両方同時に実施することができない。しかし、先行研究のレビューに基づく理論的論述だけでは、やはり説得力に欠ける。よって、今後は、帰属行動の媒介効果を直接検証できるような調査デザインを検討することが必要となる。

第 2 に、帰属行動の規定要因として、個人属性しか検討できていない点である。しかし、実際には、個人属性が直接効果を及ぼすのではなく、個人属性が本人の認知を通じて帰属行動に影響を及ぼす。したがって、帰属行動のメカニズムを探るためには、個人属性がどのような認知に影響を及ぼし、その認知がどのように帰属行動に結びついているのかを明らかにする必要がある。このメカニズムを解明することができれば、個人属性以外の要因がどのように帰属行動に影響を及ぼすのか、という点についても重要な示唆を得ることができる。この点についても今後の課題となろう。

最後に、組織文化、組織制度、組織公正ならびにリーダーシップ・スタイルといった組織的変数のモデレーター効果について、理論的模索にとどまり、実証研究を行わなかった点である。その理由は、上記 4 つの組織レベルの変数は、場面想定法では測定することが困難であるからである。したがって、どのような方法を用いてこれらの変数を定量的に測定できるようにするかが今後の課題となる。

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、本研究がもたらす知見の学術的・実務的意義は大きい。一方、経営学分野では、失敗

経験に就いての研究は緒に就いたばかりである。今後、本研究が残した課題も含めて、様々な要因を含めた研究が行われることが求められる。

第6章 補論 国籍:文化が個人の帰属行動に与える影響

——日中比較の視点から

第3章では、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の規定要因として、その従業員の性別、勤続年数、自尊感情と仕事達成不安の組み合わせ方、コスモポリタン志向及びローカル志向の強度の5つの変数の影響を検証した。本章では、その補足として、国籍が個人の帰属行動に及ぼす影響を、日中比較の視点から分析する。

1. 国際比較を行う理由

何故国籍を独立変数として取り上げるか。その理由は学術的と実務的の両方にある。

まず、学術的な理由として、国籍によって区分される文化的背景が個人の帰属行動に影響を与えることが、既に先行研究によって証明されていることが挙げられる。例えば、Little&Lopez (1997) が、ロサンゼルス、東京、東ベルリン、西ベルリン、モスクワ、プラハの6つの都市の児童生徒を対象に、彼らの学習に関する信念 (Skinner, 1991 ; Skinner, Chapman & Baltes, 1988) について調査を行った結果、①それらの児童生徒の努力、能力、運、教師、その他の不確定的な要因といった学校でのパフォーマンスの帰属要因に対する認識が、相対的強度においては国別 (文化別) 的に有意な相違が見られた。②年齢ないし学級の上昇につれ、認識の変化パターンが著しい類似性を示した。したがって、Little ら (1997) は、学校の教育が児童生徒の学習信念の変化ないし発展に極めて重要な役割を果たしていると指摘しつつも、文化的背景が児童の信念形成における有力な規定要因の一つであることを認めた。したがって、帰属行動の規定要因を検討する本研究も、国籍がもたらす文化背景の違いが、個人の帰属行動にどのように影響を及ぼすかを、議論すべきである。

そして、実践的な理由として、以下の2点が挙げられる。第1に、マクロな視点から見ると、グローバル化は不可逆的な潮流である。そこで日本企業にとって、世界を舞台に様々な国や地域の企業と戦うにせよ手を組むにせよ、相手の文化や習慣を熟知しなければならない。そのために国際比較が必要である。第2に、ミクロな視点から見ると、日本企業の組織内部の国際化も著しいスピードで進んでいる。日産のようにダイバーシティを自社の強みとして謳い、その一環として積極的に外国

社員の採用に力を入れる企業は増加傾向にある。しかし、異文化がもたらす見解の不一致や価値観のずれをうまく解消できなければ、強みどころか、個人またはチーム全体のクリエイティビティや生産性に負の影響を及ぼす可能性が懸念される。

更に、日中両国を比較対象にする理由は、3つある。

まず、日中両国は非常に緊密な経済関係を有している。日本外務省（2013）は両国の関係について、「中国は我が国にとり最大の貿易相手国であり、中国において我が国の対中直接投資額は第2位及び進出企業数は第1位であるように、日中間の経済関係は緊密かつ相互依存的となっている…また、世界の第2位及び第3位の経済大国である日中両国の経済関係は、世界経済全体にも影響を及ぼすものであり…」と指摘している。また、上記の左証として、貿易においては、2012年日本対中輸出1,447億ドル、対中輸入1,890億ドル、輸出入額とも第1位である。なお、同年の日米貿易総額は2,170億ドル（対米輸出1,406億ドル、対米輸入765億ドル）である。投資においては、海外から中国への投資が冷え込む中で、日本からの投資は依然として右肩上がりであり、2012年の日本の対中直接投資総額は73.8億ドルで第1位である。最後に進出企業数については、2011年末まで、日本から中国への進出企業数は2万2790社に達し、米国を抜いて第1位となり、中国における外資企業数全体の7.9%を占めている（中国貿易外経年鑑、2012）。

また、日本国内においても、中国出身の留学生数は断トツに1位である。日本学生支援機構の調査によると、平成24年度外国人留学生数138,075人（前年比3,699人減）のうち、87,533人が中国出身（前年日1,360人増）である。なお、2位の韓国が17,640人である。また、そのうちの9割が日本での就職を望んでいると言われている。したがって、組織間においても、組織内においても、日本企業にとって、中国人従業員の特性や行動パターンを理解することはとりわけ重要である。

そして最後に、先行研究では、文化の違いを検討するものの殆どは、日本と米国のように、明らかに異なる文化を代表する国を取り上げて行うものである。更に、欧米の学者達からすると、日本と中国は文化的に類似すると思われており、両者の比較は看過されている。しかし果たしてそうであろうか。むしろ本質的な部分は異なるものの、見た目が似ているせいで、従業員本人もその上司も油断しがちなのではなかろうか。そこで、組織が一層の注意を払うべきである。

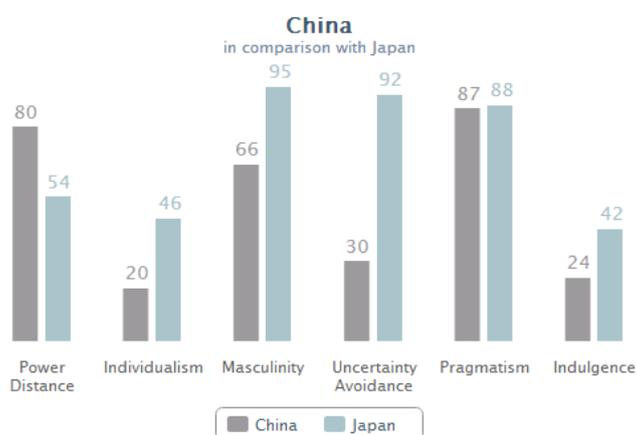
以上の理由から、本章では、従業員の国籍に焦点を当て、更に中国と日本両国の比較によって検証を試みる。以下では、その具体的なメカニズムについて、日中両国のHofstede指数の結果に基づき分析し、仮説を導出する。

2. 仮説

・ホフステッド指数 (Geert Hofstede)

ホフステッド指数 (Hofstede, 1980) とは、国別で文化を比較する際に最も影響力のある尺度として広く使われているものである。権力格差 (Power distance)、個人主義 (individualism)、男らしさ (Masculinity)、不確実性回避志向 (Uncertainty Avoidance) の 4 次元から二回の修正 (Bond, 1991; Minkov, 2010) を経て、儒教的ダイナミズム (Pragmatism) (この次元は、長期志向対短期志向 long-term vs. short-term と表現されている) と放縦 (indulgence) を加え、今日の 6 次元モデルまで発展した。

図 6 - 1 ホフステッド指数による日中両国の比較



<http://geert-hofstede.com/china.html> より引用

上記の図はホフステッド・センターにより公表された日中両国の 6 つの次元得点の比較を示している。グレーは中国を表し、一方水色は日本を表している。6 つの次元の中、男らしさ、不確実性への回避及び長期志向において、日本は非常に高い数字を示し、また権力格差、個人主義および放縦においては中程度の結果を示した。一方中国は権力格差、長期志向に高い数字、男らしさに中レベルの数字、そして個人主義、不確実性回避志向および放縦の 3 次元に非常に低い数字を示した。

Hofstede (1991) によると、全ての東洋国家が長期志向 (儒教的ダイナミズムの下位次元) である。彼の説明通り、この項目では中国は 87 点であるのに対し、日本は

88 点であり、1 点差しかない。なお、非常に興味深いことに、長期志向以外、全ての次元において両国は異なる傾向を示した。したがって、達成場面において、両者にはそれぞれ、下記の特徴があることが推測できよう。

日本＝高達成動機であると同時に高失敗回避動機

具体的には、まず不確実への回避次元での高得点から、失敗回避動機も高い水準にあると推測できる。一般的に、失敗回避動機が強い個人にとって、最も望ましいのが達成場面からの脱出である。しかし、実際のビジネス場面において、代替的な選択肢の存在は考えにくい。したがって、失敗回避動機が高い人にとって、失敗を回避する唯一の方法は成功することになる。また、男らしさ次元の高得点から、高達成欲求の存在が考えられる。更に、評価や昇進にを気にかけることから、仕事を遂行業績目標（performance task）と認識する傾向にあると推測できる。

以上のことから、ビジネス場面では、日本国民のように高達成動機で高失敗回避動機の人が、低達成動機で高失敗回避動機の人よりも成功を迫及し、その 2 つの欲求に動機づけられ、その結果、失敗に対し、過剰な反応を示す可能性が極めて高いと推測できよう。即ち、失敗した際に自らの失敗を不適切な帰属要因に帰属しがちであると考えられる。換言すると、努力帰属をしない傾向にある。

中国＝高親和動機であると同時に低失敗回避動機

まず、高親和動機であると同時に低失敗回避動機を示す中国籍のホワイトカラー従業員からは、失敗に対する過剰な反応は殆ど見られない。

次に、集団主義が極めて高い数字を示していることから、訓練やスキルの活用重視というふうに Hofstede（1991）によって指摘されているが、少なくとも 2010 年日本語版の質問項目にこういった特性に対応する問題はなかったため、その解説の信憑性については疑問があると言わざるをえない。しかし、日本に比べ、仕事中の達成場面を学習目標（Learning task）と認識する傾向にあることは、確実である。

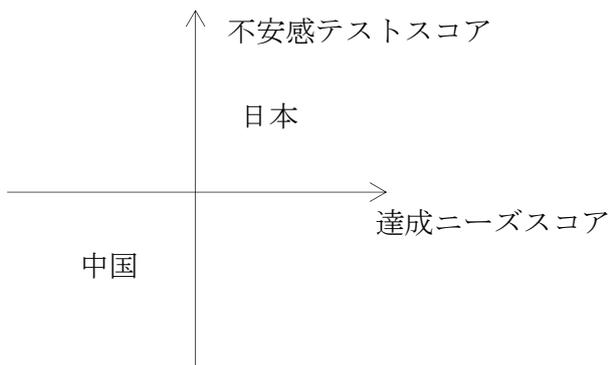
他方、権力ないし権威に従順である反面、専制的なリーダーを好むことから、グループ・シンキング（group thinking）の現象も多発する恐れがある。その背景には、責任逃避の発想が伺えるため、失敗に対する帰属行動を行う際に、自己保護的な帰属を行う可能性が高いと考えられる。それと同時に、高親和欲求により、少なくとも表では失敗の原因を組織の他のメンバーに帰属することは意図的に回避すること

であろう。以上のことから、中国籍の従業員は自らの失敗を外的非人的要因に帰属する傾向にあると推測できよう。

Atkinson の期待×価値モデルへの再解釈

McClelland の欲求理論、欲求→喚起されたモチベーション→行動という枠組みである。つまり、もし個人の中である欲求が強く存在するのであれば、その欲求を満足させるための行動が確実に観察されるはずである。したがって、直接的な証拠はないものの、中国で行った調査の結果が全て高親和欲求的な行動しか示していないことは、実質的に達成欲求が低い水準にあるということを物語っている。この仮定を前提とし、中国と日本の両国を Atkinson (1957) の期待×価値モデルに代入する

図 6-2 Atkinson の期待×価値モデル



筆者作成

と、非常に興味深いことが分かる。

前述したように、Atkinson (1957) が、高不安感テストスコア且つ低達成ニーズスコアの状態を個人の失敗回避動機が最も強い状態であるとしたのに対し、低不安感テストスコア且つ高達成ニーズスコアの状態を達成動機が最も強い状態だと定義した。一方、先ほど指摘したように、高失敗回避で高達成動

機の状態（日本）と低失敗回避動機で低達成動機の状態（中国）は、彼のモデルでは同じとして扱われ、殆ど言及されなかった。

その Atkinson (1962) のモデルについての達成欲求と失敗回避欲求が両方高い場合と両方低い場合を区別せずにして検討する方法が、極めて非合理的であると後の研究者より猛烈な批判を浴びた。批判の詳細は第 2 章第 2 節で既に紹介したのでここでは重複しないが、以下 Atkinson モデルで看過された高不安感×高達成欲求と低不安感×低達成欲求という 2 つの状況における個人の帰属行動を予測し、本章の仮説を導出する。

ビジネスの場面では、放棄 (quit) または代替的選択肢 (alternative) は基本的に存在しないため、高失敗回避欲求が非常に強力なモチベーションを喚起する。したがって、日本の場合、従業員が中程度の難易度のタスクを課された時、本人は嫌がるが、結果として生じるモチベーションは最も強い (Atkinson, 1957)。その反面、失

敗に対するリアクションもより激しく、容易に学習的無力感に陥ると予想できる。そして、最終的にその失敗に対する過剰反応が、不適切ないし不合理な帰属行動を導き、その人は努力帰属を避けることになろう。以上の分析から、下記の仮説を導出する。

仮説 9-1 ビジネス場面では、中国籍の従業員より、日本籍の従業員のほうが自らの失敗を努力&スキル要因に帰属しない傾向にある。

一方で、日本籍の従業員は、中国籍の従業員に比べ、比較的強い個人主義を示している（中国=22、日本=46）。そのため、失敗という遂行結果に対し、高失敗回避欲求を有する日本籍の従業員は自虐的な帰属よりも、自己保護的な帰属を行う可能性が高いと考えられる。以上の分析から、下記の仮説を導出する。

仮説 9-2 ビジネス場面では、中国籍の従業員より、日本籍の従業員が自らの失敗を外的非人的要因に帰属する傾向にある。

3. 検証

調査の概要

調査に使用される質問紙の構成は、日本語版と全く同じである。なお、自尊感情、自己効力感の測定尺度は楊（1997）の中国語訳を使用した。コスモポリタン志向及びローカル志向の測定尺度は徐（2012）の中国語訳を使用した。また、ビジネス達成場面における帰属行動測定尺度及び仕事達成不安の測定尺度は、筆者が作成したものを中国語に訳し、本調査の対象と同じく中国現地で務める中国籍のホワイトカラー従業員 6 人の協力を得てプレテストを実施し、そのフィードバックに基づき一部の表現を修正したものを使用した。

本調査では、アフマディブランドコンサルティング社を通じ、インターネットアンケートを実施した。調査対象の除外条件は、地域を除いて、全て日本での調査と同じものを設定した。一方、日本での調査は日本全土を対象にするのに対し、この度の調査は、中国の第 1 ティア（First-tier）都市在住の会社員のみとの制限を加えた。以下その理由について説明する。

第 1 ティア都市というのが、経済発展の程度により、中国の都市を第 1 ティア都市（first-tier cities）、第 2 ティア都市（second-tier cities）及び第 3 ティア都市（third-

tier cities) に分類する考え方にに基づき、そのうち経済の発展程度が最も高い上海、深セン、北京並びに広州という 4 つの都市が第 1 ティア都市にあたりと定義される (Race&Wong、2003)。調査対象を中国全土ではなく、First-tier 都市に限定する理由は、中国には著しい地域格差が存在するからである。マーケティング分野において、中国の地域格差に注目する先行研究は既に多数存在する。それらの研究の共通の結論は、消費者行動や市場規模において、中国を「1 つの市場」として認識するのは不適切であるということである (例えば、Cho、Jin&Cho、2010 ; Zhou&Hui、2002 ; Collinson&Rugman、2007 など)。また、地域格差が組織行動に与える影響について、経済と社会の現代化 (modernisation) が、組織メンバーの道徳観及び判断、特に管理層の行動に影響を与えとも指摘されている (Redfern&Crawford、2010)。したがって、地域格差が個人の帰属行動に影響を及ぼす可能性も十分考えられる。一方、中国市場の分け方として、地理的な観点から 7 つのエリア (Cui & Liu、2000)、つまり南・東・北・南西・北西並びに北東に分ける考え方と、前述した Race ら (2003) の経済の発展程度から第 1 ティア都市・第 2 ティア都市及び第 3 ティア都市に分ける考え方がある。勿論地理的環境が個人の行動パターンに与える影響も無視できないが、ビジネス場面に焦点を当てる本研究では後者の分類の仕方がより適切だと言えよう。また、ホワイトカラー従業員が研究対象であることから、まだブルーカラー従業員が人口の大多数を占める second-tier 都市や農業を主要産業とする third-tier 都市より、製造拠点のみならず市場としてもある程度成熟し、十分なホワイトカラー従業員を抱えている first-tier 都市が妥当であろう。

調査は 2014 年 9 月 21 日から同 27 日にかけて実施した。研究対象に該当する 308 名のデータを収集し、有効回収率は 69.24%であった。表 6 - 1 及び表 6 - 2 がそれぞれ日本と中国における調査結果の単純集計を示している。そして、図 6 - 3~5-6 は両国の調査結果の平均値を棒グラフで示すものである。

表6 - 1 中国調査の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
性別	308	0	1	.42	.50
教育水準：短大卒	308	0	1	.30	.46
教育水準：大学卒	308	0	1	.61	.49
教育水準：大学院卒	308	0	1	.07	.26
年齢	308	21	58	33.30	6.91
勤続年数	308	.25	38.00	10.04	6.95
転職経験	308	0	5	2.01	1.30
コスモポリタン志向	308	1.00	4.17	2.36	.63
ローカル志向	308	1.00	4.17	2.50	.74
自尊感情	308	2.40	4.20	3.61	.21
自己効力感	308	1	5	2.71	.67
仕事達成不安	308	1	5	3.19	.63
努力とスキル要因帰属	308	1	5	3.17	.73
性格的要因帰属	308	1.0	6.0	3.38	1.00
組織的人的要因帰属	308	1	6	3.46	.81
非人的要因帰属	308	1.4	5.8	3.29	.74

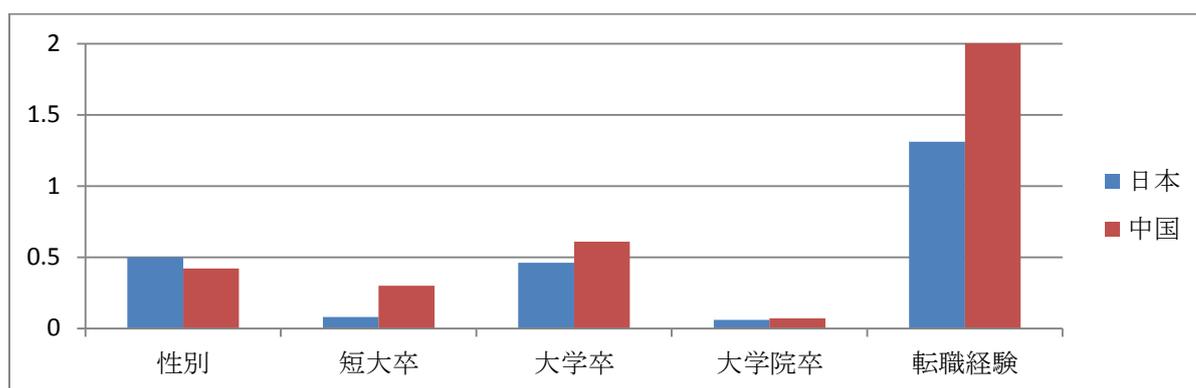
筆者作成

表6 - 2 日本調査の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
性別	310	0	1	.50	.50
教育水準：短大卒	310	0	1	.08	.28
教育水準：大学卒	310	0	1	.46	.50
教育水準：大学院卒	310	0	1	.06	.23
年齢	310	21	49	37.10	7.52
勤続年数	310	.25	31.50	10.46	7.54
転職経験	310	0	10	1.31	1.78
コスモポリタン志向	310	1.00	6.00	3.12	.82
ローカル志向	310	1.00	6.00	3.59	.98
自尊感情	310	1.20	6.00	3.53	.69
自己効力感	310	1	6	3.41	.82
仕事達成不安	310	1	6	3.66	.76
努力とスキル要因帰属	310	1	6	2.79	.81
性格的要因帰属	310	1.0	6.0	3.12	.92
組織的人的要因帰属	310	1	6	3.62	.79
非人的要因帰属	311	1.0	6.0	3.47	.75

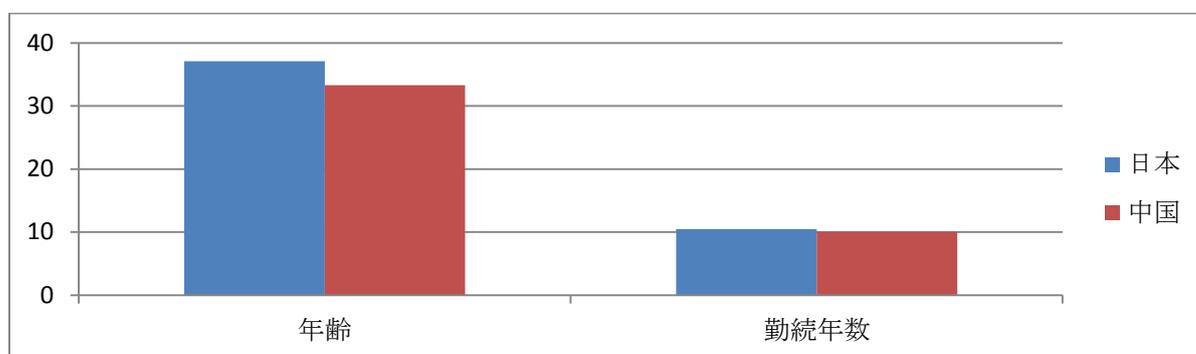
筆者作成

図 6 - 3 性別、教育水準、転職経験の平均値の日中比較



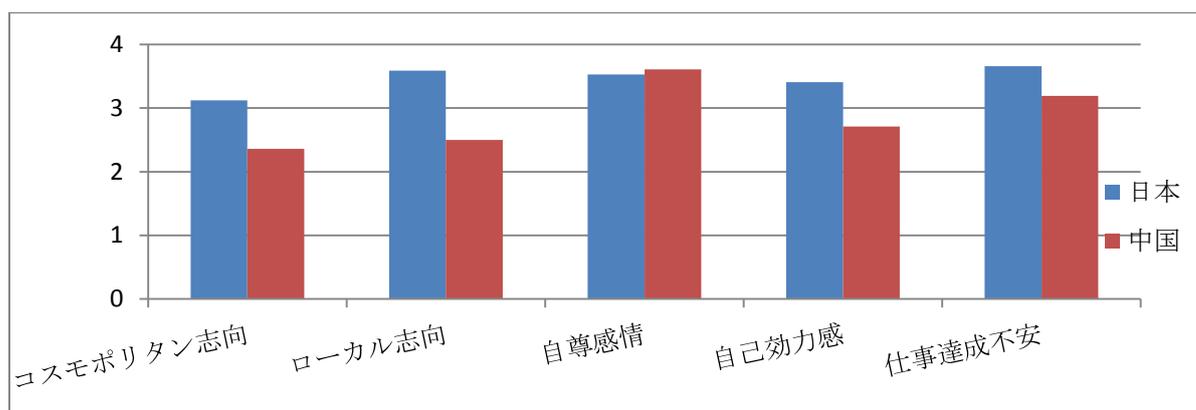
筆者作成

図 6 - 4 年齢及び勤続年数の平均値の日中比較



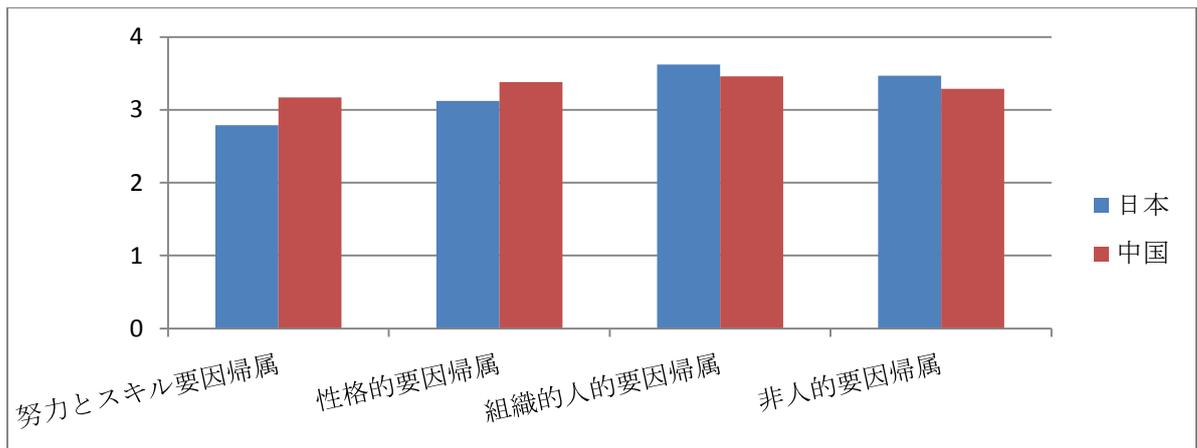
筆者作成

図 6 - 5 コスモポリタン志向、ローカル志向、自尊感情、自己効力感及び仕事達成不安の平均得点の日中比較



筆者作成

図 6 - 6 4つの帰属要因の平均得点の日中比較



筆者作成

仮説の検証

本章の仮説では、国籍を独立変数として扱うため、仮説を検証するために以下の分析は日中両国で収集されたデータを合わせて行った。全回答者 618 名のうち、50.16%にあたる 310 名が日本在住のホワイトカラー従業員、49.84%にあたる 308 名が中国在住のホワイトカラー従業員である。また、46%にあたる 284 名が男性で、54%に当たる 334 名が女性である。平均年齢は 35.21 歳であり（Min=21 歳、Max=58 歳）、平均勤続年数は 10.25 年である。70%の回答者が転職の経験を有し、（転職する経験のない者を含む）平均転職回数は 1.66 回である。また、教育水準については、高校・専門学校卒が 20%（123 名）、短大卒が 19%（117 名）、大学卒が 54%（334 名）、大学院卒が 7%（44 名）である。

各変数の平均値、標準偏差及び変数間の相関は表 6 - 3 のとおりである。

国籍は性別、大学院卒及び勤続年数以外全ての変数との間に有意な相関関係を示した。4 つの要因帰属との間に、努力&スキル要因帰属との間に最も強い負の相関を示した。したがって日本籍のホワイトカラー従業員に比べ、中国籍従業員のほうが努力&スキル要因に帰属する傾向にある。他方、性格的要因帰属との間にも、前者ほど強くはないが、有意な負の相関が観察された。それに対し、非人的要因帰属との間に、有意な正の相関が見られた。したがって、中国籍のホワイトカラー従業員に比べ、日本籍従業員のほうが非人的要因に帰属する傾向にあることが分かる。また、かなり弱いものの、組織的人的要因との間にも正の相関関係が見られた。

その他、コスモポリタン志向、ローカル志向、自己効力感及び仕事達成不安との間に、それぞれ正の相関関係が見られた。したがって、上記 4 つの心理的変数について、日本籍の従業員は比較的高い水準を示していることが分かった。一方、教育水準については、短大卒と大学卒の場合の両方とも負の相関関係を示している。大差ではないが、短大卒及び学部卒の学歴を持つ従業員の割合は両者とも中国のほうが日本を上回っている。その背景には、経済成長の結果だけではなく、中国の学歴重視の風潮の影響が考えられる。そして、転職経験と国籍の間にも負の相関関係が確認された。したがって、日本では過去ほど終身雇用が普遍的ではなくなってきたとはいえ、両国を比較するとやはり中国籍従業員のほうがより頻繁に転職していると言えよう。

表 6-3 変数の記述統計及び相関分析

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.性別	0.46	0.50																
2.教育水準:短大卒	0.19	0.39	-0.14**															
3.教育水準:大学卒	0.54	0.50	0.10*	-0.52**														
4.教育水準:大学院卒	0.07	0.25	0.04	-0.13**	-0.29**													
5.年齢	35.21	7.46	0.21**	0.03	-0.15**	-0.00												
6.勤続年数	10.25	7.25	0.15**	0.11**	-0.13**	-0.02	0.73**											
7.転職経験	1.66	1.60	0.03	0.13**	-0.12**	-0.09*	0.14**	-0.14**										
8.国籍	0.50	0.50	0.08	-0.27**	-0.15**	-0.03	0.26**	0.03	-0.22**									
9.コスモポリタン志向	2.74	0.83	-0.03	-0.02	-0.15**	-0.05	0.17**	0.06	-0.15**	0.46**								
10.ローカル志向	3.05	1.02	-0.09*	-0.07	-0.13**	-0.03	0.18**	0.02	-0.12**	0.54**	0.78**							
11.自尊心	3.57	0.51	-0.05	0.05	-0.00	0.00	-0.13**	-0.06	-0.01	-0.08*	0.10**	0.15**						
12.自己効力感	3.06	0.83	-0.05	-0.03	-0.08*	-0.04	0.08	0.01	-0.12**	0.42**	0.61**	0.70**	0.38**					
13.不安	3.43	0.73	-0.03	-0.07	-0.08	-0.01	0.23**	0.09*	-0.04	0.32**	0.30**	0.31**	-0.33**	0.10**				
14.努力とスキル要因帰属	2.98	0.79	0.05	0.01	0.08*	-0.01	0.05	0.10*	0.03	-0.24**	0.17**	0.06	0.00	0.02	0.12**			
15.性格的要因帰属	3.25	0.97	0.01	0.00	0.02	-0.00	-0.06	0.00	-0.07	-0.13**	-0.01	-0.17**	-0.12**	-0.22**	0.19**	0.45**		
16.組織的的要因帰属	3.54	0.80	-0.03	0.00	-0.06	0.07	0.05	0.06	-0.06	0.10*	0.11**	0.13**	-0.04	0.11**	0.33	0.33**	0.31**	
17.非人的要因帰属	3.38	0.75	-0.03	-0.05	-0.06	0.06	-0.01	-0.04	-0.02	0.12**	0.14**	0.16**	-0.13**	0.07	0.38	0.32**	0.31**	0.66**

N = 618

性別 (ダミー変数): 0 = 女性、1 = 男性

国籍 (ダミー変数): 0 = 中国、1 = 日本

次に、仮説を検証するために、4つの帰属要因を従属変数に、4重回帰分析を行った。重回帰分析の手順は、第3章と同じように設定し、そして最後に国籍（ダミー変数処理済み）を追加投入する。具体的な検証結果は下記通りである。

努力&スキル要因帰属を従属変数とする際、モデル1ではコントロール変数として、年齢、勤続年数、教育水準（ダミー変数処理済み）、転職経験及び自己効力感を投入した。モデル2では、コントロール変数に加え、性別（ダミー変数）を投入した。モデル3では、コスモポリタン志向及びローカル志向の2つの変数を追加投入した。モデル4では上記に加え自尊感情および仕事達成不安を投入した。そして、モデル5では、自尊感情×仕事達成不安の交差項を追加投入した。ここまでは第3章の研究Iの分析手順と一致している。最後にモデル6では国籍を追加投入した。なお、表6-4では、モデル4、5、6の結果を示している。

重回帰分析の結果、国籍は、努力&スキル要因帰属との間に、かなり強い負の相関を示している（ $\beta = -0.43$ 、 $p < 0.01$ ）。また、 ΔR^2 乗は+0.08、 ΔF は+5.14ということから、モデル6の適合度が6つのモデルの中で最も高いことが分かった。したがって、仮説9-1「ビジネス場面では、中国籍の従業員より、日本籍の従業員のほうが自らの失敗を努力&スキル要因に帰属しない傾向にある。」が検証された。

次に、性格的要因帰属を従属変数とする場合、モデル1ではコントロール変数のみを独立変数として投入した。モデル2では、性別を独立変数として追加投入した。モデル3では上記の変数以外、自尊感情および仕事達成不安を独立変数として追加投入し、モデル4では、両者の交差項を追加投入した。そしてモデル5では、国籍を追加投入した。なお、表6-5では、モデル3、4、5の結果を示している。

重回帰分析の結果、かなり弱いものの、性格的要因帰属との間にも、有意な負の相関関係が見られた（ $\beta = -0.12$ 、 $p < 0.05$ ）。ただし、 R^2 乗並びにF値の両方ともモデル5よりモデル4のほうが高い水準を示している。したがって、仮説では言及されなかったものの、国籍と性格的要因帰属の間の負の相関関係は確かに存在している。しかし、国籍を含めていないモデル4の適合度がより高いことから、実際に分析する際にモデル4に基づいて展開するほうがより妥当だと言えよう。

そして、組織的人的要因帰属を従属変数とする場合、モデル1では、コントロール変数のみを独立変数として投入した。モデル2では、自尊感情及び仕事達成不安を追加投入した。モデル3では、自尊感情×仕事達成不安の交差項を追加投入した。そして、モデル4では、上記の変数に加え、国籍を独立変数として追加投入した。なお、表6-6では、モデル2、3、4の結果を示している。

重回帰分析の結果、国籍と組織的・人的要因帰属との間に有意な相関は見られなかった。また、R²乗及びF値の減少も観察された。

最後に、外的・非人的要因帰属を従属変数とする場合、モデル1では、コントロール変数のみを独立変数として投入した。モデル2では、性別（ダミー変数）を独立変数として追加投入した。モデル3では、勤続年数を追加投入した。モデル4では、上記の変数以外に、自尊感情及び仕事達成不安を追加投入し、モデル5では、両者の交差項を追加投入した。最後にモデル6では、国籍を独立変数として追加投入した。なお、表6-7では、モデル4、5、6の結果を示している。

重回帰分析の結果、国籍と外的・非人的要因帰属との間に有意な相関は見られなかった。また、モデル6ではR²乗及びF値の減少も観察された。したがって、仮説9-2「ビジネス場面では、中国籍の従業員より、日本籍の従業員が自らの失敗を外的・非人的要因に帰属する傾向にある。」は否定された。

表 6-4 努力とスキル要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル 4	モデル 5	モデル 6
年齢	0.02	-0.01	-0.02
勤続年数	0.00	0.10	0.09
教育水準:短大卒	-0.08	-0.08	-0.07
教育水準:大学卒	0.05	0.05	0.06
教育水準:大学院卒	0.00	0.00	0.01
転職経験	0.01	0.02	0.02
自己効力感	-0.04	0.01	-0.00
性別	0.06	0.07	0.07
コスモポリタン志向	0.36**	0.33**	0.38**
ローカル志向	0.04	0.01	0.04
自尊心	-0.01	-0.04	-0.04
仕事達成不安	0.16**	0.14**	0.11**
高自尊心×低不安		0.12*	0.10*
国籍			-0.43**
R2 乗	0.11	0.14	0.22
調整済み R2 乗	0.09	0.13	0.20
F	6.10**	7.78**	12.92**

N = 618

性別 (ダミー変数) : 0 = 女性、1 = 男性

国籍 (ダミー変数) : 0 = 中国、1 = 日本

表 6-5 性格的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル 3	モデル 4	モデル 5
年齢	-0.02	-0.08	-0.08
教育水準:短大卒	-0.06	-0.05	-0.05
教育水準:大学卒	-0.05	-0.05	-0.04
教育水準:大学院卒	-0.04	-0.04	-0.03
勤続年数	-0.00	0.02	0.02
転職経験	-0.10*	-0.09*	-0.09*
コスモポリタン志向	0.35**	0.30**	0.21**
ローカル志向	-0.24**	-0.29**	-0.20**
自己効力感	-0.23**	-0.20**	-0.21**
性別	-0.00	0.02	0.02
自尊心	0.05	0.03	0.03
仕事達成不安	0.28**	0.28**	0.28**
低自尊心×高仕事達成不安		0.08	0.08
国籍			-0.12*
R2 乗	0.16	0.17	0.17
調整済み R2 乗	0.14	0.15	0.15
F	9.42**	9.18**	8.92**

N = 618

性別 (ダミー変数) : 0 = 女性、1 = 男性

国籍 (ダミー変数) : 0 = 中国、1 = 日本

表 6-6 組織的人的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル 2	モデル 3	モデル 4
年齢	-0.02	-0.10	-0.10
性別	-0.04	-0.01	-0.01
教育水準:短大卒	0.03	0.04	0.04
教育水準:大学卒	0.01	0.01	0.01
教育水準:大学院卒	0.08	0.08	0.08*
転職経験	-0.02	-0.01	-0.01
コスモポリタン志向	-0.00	-0.06	-0.06
ローカル志向	0.08	0.01	0.01
自己効力感	0.03	0.09	0.09
勤続年数	0.07	0.10	-0.01
自尊心	0.04	0.04	0.04
仕事達成不安	0.37**	0.37**	0.37**
高自尊心×高仕事達成不安		0.01	0.01
国籍			0.00
R ² 乗	0.13	0.13	0.13
調整済み R ² 乗	0.12	0.12	0.11
F	7.80**	7.19**	6.66**

N = 618

性別 (ダミー変数): 0 = 女性、1 = 男性

国籍 (ダミー変数): 0 = 中国、1 = 日本

表 6-7 非人的要因帰属を従属変数とした重回帰分析の結果

	モデル 4	モデル 5	モデル 6
年齢	-0.05	-0.13	-0.13
教育水準:短大卒	-0.05	-0.04	-0.05
教育水準:大学卒	-0.04	-0.04	-0.05
教育水準:大学院卒	0.05	0.05	0.05
転職経験	0.02	0.03	0.02
コスモポリタン志向	0.07	0.01	0.02
ローカル志向	0.14	0.07	0.06
自己効力感	-0.10	0.00	0.01
性別	-0.02	0.00	0.00
勤続年数	-0.01	0.02	0.02
自尊心	-0.03	-0.01	-0.01
仕事達成不安	0.38**	0.38**	0.38**
低自尊心×低仕事達成不安		0.12**	0.12**
国籍			-0.04
R2 乗	0.17	0.17	0.17
調整済み R2 乗	0.15	0.15	0.15
F	9.96**	9.39**	8.74**

N = 618

性別 (ダミー変数): 0 = 女性、1 = 男性

国籍 (ダミー変数): 0 = 中国、1 = 日本

4. 結論

検証の結果、まず、国籍と努力&スキル要因帰属との間にかなり強い負の相関が見られた。また、その関係はかなり弱いものの、国籍と性格的要因帰属との間の負の相関も確認された。したがって、ビジネス場面において、日本籍の従業員より中国籍の従業員のほうが比較的自らの失敗を自分自身の原因、特に努力またはスキルの不足に帰属する傾向にあると言える。

一方、組織的人的要因帰属並びに外的非人的要因帰属のいずれも、国籍変数と有意の相関を示さなかったことから、日中両国を比較する場合、この2つの要因への帰属は国籍に影響されないと言えよう。

日本籍の従業員は仮説 9-1 通り、比較的自らの失敗を努力&スキル要因に帰属しない傾向を示した。その背景にはまさに Hofstede 指数によって示されたように、「男らしさ」並びに「不確実性回避志向」の2つの次元において高得点がもたらす高達成志向×高失敗回避志向の影響と考えられる。その状態にある日本籍の従業員は、失敗という執行結果に過剰な反応を示し、非合理的な帰属行動を行い、その結果、モチベーションが低下することが懸念される。したがって、日本の企業が自社の従業員を合理的な帰属行動へと導くように、より一層の注意を払い、その上で、フィードバックをはじめとする様々な組織的努力をすることが必要であろう。

なお、仮説 9-2 が否定された理由としては、次のことが考えられる。日本籍の従業員は外的非人的要因に帰属する。ただし、中国籍の従業員も同じ帰属傾向にある。そのため、有意な差が見られなかったのであろう。その背景には、Hofstede 指数では言及しなかった自尊感情の影響が大きいと考えられる。実際、この度の調査で測定した4つの心理的変数のうち、自尊感情のみ、中国籍従業員の平均得点が日本籍従業員の平均得点を上回った(図 6-5 を参照)。高い自尊感情の働きによって、彼らは自分自身の「メンツ」を保つために、責任転嫁または責任逃避的な帰属行動を行ったのではないかと推測できる。

また、5.2 で既に指摘したように、強い集団意識を持ち、自己主張の度合いが低い中国籍従業員は、さほど競争心がなく、達成欲求は低いと推測できる。したがって、中国籍従業員の場合、モチベーションの持続性次元よりも、強度次元が問題である。如何にインセンティブを設け、彼らのモチベーションを引き出すかが、企業が注目すべき点である。

ただし、忘れてはいけないのは、個人の帰属行動を規定するのが、該当個人の国籍そのものではなく、国籍の違いがもたらした生活・教育環境の違い、並びにそれ

によって形成された価値観の違いである。確かに、国籍は、従業員の帰属行動を分析する際に非常に有効で重要な変数ではあるが、国籍だけで従業員の行動パターンを判断するのは、極めて危険である。理論研究は勿論、実務においても、特に国籍と他の心理的変数の相互作用を十分に配慮する必要がある。その相互影響のメカニズムの解明は、今後の課題である。

引用文献

<英文文献>

- Alpert, R. and R. N. Haber (1960). "Anxiety in academic achievement situations." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 61(2): 207 –215.
- Anderson, P. F. and T. M. Chambers (1985). "A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior." *Journal of Marketing* 49(2): 7-23
- Arkin, R. M., Detchon, C. S., and G. Maruyama (1982). "Roles of Attribution, Affect, and Cognitive Interference in Test Anxiety." *Journal of Personality and Social Psychology* 43(5): 1111-1124.
- Atkinson, J. W. (1983). *Personality, Motivation & Action: Selected Papers*.
- Atkinson, J. W. and N. T. Feather (1966). *A theory of achievement motivation*, Wiley.
- Argyris, C., and D.A. Schon (1978). *Organizational Learning*, Reading, MA: Addison-Wesley,
- Bandalos, D. L., Yates, K., and T. T. Christ (1995). "Effects of Math Self-Concept, Perceived Self-Efficacy, and Attributions for Failure and Success on Test Anxiety." *Journal of Educational Psychology* 87(4): 611-623.
- Banziger, G. and J. Drevenstedt (1984). "Age as a Variable in Achievement Attributions: The Weiner Model and Beyond." *Basic & Applied Social Psychology* 5(2): 97-104.
- Barnett, M. A., Sonnentag, T. L., Livengood, J. L., Struble, A. L. and T. W. Wadian (2011). "Role of Fault Attributions and Desire, Effort, and Outcome Expectations in Children's Anticipated Responses to Hypothetical Peers with Various Undesirable Characteristics." *The Journal of Genetic Psychology* 173(3): 317-329.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., and M. Piotrowski (2002). "Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives." *Journal of Applied Psychology* 87(1): 43-51.
- Basow, S. A. and K. L. Medcalf (1988). "Academic Achievement and Attributions among College Students: Effects of Gender and Sex Typing." *Sex Roles* 19(9/10): 555-567.
- Baumeister, R. F. and D. M. Tice (1985). "Self-esteem and responses to success and failure: Subsequent performance and intrinsic motivation." *Journal of Personality* 53(3): 450.
- Beyer, S. (1998/1999). "Gender Differences in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations." *Current Psychology: Developmental • Learning • Personality • Social* 17(4): 346-358.

- Boichuk, J. P., Bolander, W., Hall, Z. R., Ahearne, M., Zahn, W. J., and M. Nieves (2014). "Learned Helplessness among Newly Hired Salespeople and the Influence of Leadership." *Journal of Marketing* 78: 95-111.
- Bson, D. E. and S. Schroeder (2003). "Who Ought to Be Blamed? The Effect of Organizational Roles on Blame and Credit Attributions." *International Journal of Conflict Management* 14(2): 95-117.
- Campbell, J. D., Chew, B., and L.S. Scratchley (1991). "Cognitive and Emotional Reactions to Daily Events: The Effects of Self-Esteem and Self-Complexity." *Journal of Personality* 59(3): 473-505.
- Carless, S. and R. Waterworth (2012). "The Importance of Ability and Effort in Recruiters' Hirability Decisions: An Empirical Examination of Attribution Theory." *Australian Psychologist* 47(4): 232-237.
- Chebat, J.-C., Zuccaro, C., and P. Filiatrault (1992). "Locus of Control as a Moderator Variable for the Attribution and Learning Processes of Marketing Managers." *Journal of Social Psychology* 132(5): 597-608.
- Hyeon Jeong, C., Byoungcho, J., and C. Hira (2010). "An examination of regional differences in China by socio-cultural factors." *International Journal of Market Research* 52(5): 611-631.
- Collinson, S. and A. M. Rugman (2007). "The regional character of Asian multinational enterprises." *Asia Pacific Journal of Management* 24(4): 429-446.
- Cox, C. B. (2011). *The Role of Age in Causal Attributions for Poor Performance: Target and Rater Effects*, BiblioBazaar.
- DeCarlo, T. E., Agarwal, S., and S. B. Vyas (2007). "Performance Expectations of Salespeople: The Role of Past Performance and Causal Attributions in Independent and Interdependent Cultures." *Journal of Personal Selling and Sales Management* 27(2): 133-147.
- DeCarlo, T. E., Agarwal, S., and S. Vyas (2007). "Performance Expectations of Salespeople: The Role of Past Performance and Causal Attributions in Independent and Interdependent Cultures." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27(2): 133-147.
- DeCarlo, T. E. and T. W. Leigh (1996). "Impact of Salesperson Attraction on Sales Managers' Attributions and Feedback." *Journal of Marketing* 60(2): 47-66.
- DeCarlo, T. E., Teas, R. K., and J. C. McElroy (1997). "Salesperson Performance Attribution Processes and the Formation of Expectancy Estimates." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17(3): 1-17.
- Di Paula, A. and J. D. Campbell (2002). "Self-Esteem and Persistence in the Face of Failure." *Journal of Personality & Social Psychology* 83(3): 711-724.

- Diener, C. I. and C. S. Dweck (1978). "An Analysis of Learned Helplessness: Continuous Changes in Performance, Strategy, and Achievement Cognitions Following Failure." *Journal of Personality and Social Psychology* 36(5): 451-462.
- Dugan, K. W. (1989). "Ability and Effort Attributions: Do They Affect How Managers Communicate Performance Feedback Information?" *Academy of Management Journal* 32(1): 87-114.
- Dweck, C. S. (1975). "The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned Helplessness." *Journal of Personality & Social Psychology* 31(4): 674-685.
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., and T. R. Mitchell (2011). "Beyond Internal and External: A Dyadic Theory of Relational Attributions." *Academy of Management Review* 36(4): 731-753.
- Elig, T. W. and I. H. Frieze (1979). "Measuring Causal Attributions for Success and Failure." *Journal of Personality and Social Psychology* 37(4): 621-634.
- Elliott, E. S. and C. S. Dweck (1988). "Goals: An Approach to Motivation and Achievement." *Journal of Personality and Social Psychology* 54(1): 5-12.
- Ellis, S., Mendel, R., and M. Nir (2006). "Learning From Successful and Failed Experience: The Moderating Role of Kind of After-Event Review." *Journal of Applied Psychology* 91(3): 669-680.
- Feather, N. T. (1961). "The Relationship of Persistence at a Task to Expectation of Success and Achievement Related Motives." *Journal of Abnormal & Social Psychology* 63(3): 552-561.
- Feather, N. T. (1965). "The Relationship of Expectation of Success to Need Achievement and Test Anxiety." *Journal of Personality & Social Psychology* 1(2): 118-126.
- Ferris, G. R., and O. And (1985). "The Influence of Subordinate Age on Performance Ratings and Causal Attributions." *Personnel Psychology* 38: 545-557.
- Forsyth, D. R. and J. H. McMillan (1981). "Attributions, Affect, and Expectations: A Test of Weiner's Three-Dimensional Model." *Journal of Educational Psychology* 73(3): 393-403.
- Frieze, I. H. (1984). "Causal Attributions for the Performances of the Elderly: Comments from an Attributional Theorist." *Basic & Applied Social Psychology* 5(2): 127-130.
- Frieze, I. H., Whitley Jr., B. E., Hanusa, B. H., and M. C. McHugh. (1982). "Assessing the Theoretical Models for Sex Differences in Causal Attributions for Success and Failure." *Sex Roles* 8(4): 333-343.
- Furnham, A. and H. Steele (1993). "Measuring locus of control: A critique of general, children's, health- and work-related locus of." *British Journal of Psychology* 84(4): 443.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process*, Jossey-Bass.

- Gelbort, K. R. and J. L. Winer (1985). "Fear of Success and Fear of Failure: A Multitrait--Multimethod Validation Study." *Journal of Personality & Social Psychology* 48(4): 1009-1014.
- Gentry, J. W., Mowen, J. C., and L. Tasaki, (2013). "Salesperson Evaluation: A Systematic Structure for Reducing Judgmental Biases." *Journal of Personal Selling and Sales Management* 11(2): 27-38.
- Gillespie, N. and G. Dietz (2009). " Trust repair after organization-level failure.." *Academy of Management Review* 34(1): 127-145.
- Gully, S. M., Payne, S. C., Koles, K. K., and J. K. Whiteman, (2002). "The Impact of Error Training and Individual Differences on Training Outcomes: An Attribute-Treatment Interaction Perspective." *Journal of Applied Psychology* 87(1): 143-155.
- Hastie, R. (1984). "Causes and Effects of Causal Attribution." *Journal of Personality and Social Psychology* 46(1): 44-56.
- Heckhausen, J. and R. Schulz (1995). "A Life-Span Theory of Control." *Psychological Review* 102(2): 284-304.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*. M.D. Dunnette and L. Hough, Consulting Psychologists Press. Theory in industrial and organizational psychology: 75-170.
- Kant, L., Skogstad, A., Torsheim, T., and S. Einarsen (2013). "Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny." *Leadership Quarterly* 24(1): 106-124.
- Keith, N. and M. Frese (2008). "Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 93(1): 59-69.
- Kooij, D. M., Bal, P. M., and R. Kanfer (2014). "Future time perspective and promotion focus as determinants of individual change in work motivation." *Psychol Aging* 29(2): 319-328.
- Le Foll, D., Rasle, O., and N. Higgins (2006). "Persistence in a Putting Task During Perceived Failure: Influence of State-attributions and Attributional Style." *Applied Psychology: An International Review* 55(4): 586-605.
- Liberman, N., Molden, D. C., Idson, L. C., and E.T. Higgins (2001). "Promotion and Prevention Focus on Alternative Hypotheses: Implications for Attributional Functions." *Journal of Personality & Social Psychology* 80(1): 5-18.
- Little, T. D. and D. F. Lopez (1997). "Regularities in the Development of Children's Causality Beliefs About School Performance Across." *Developmental Psychology* 33(1): 165.
- Luzzo, D. A. and T. James (1996). "Effects of attributional retraining on the career beliefs and career exploration behavior of." *Journal of Counseling Psychology* 43(4): 415.

- Manczak, E. M., Zapata-Gietl, C., and D. P. McAdams (2014). "Regulatory Focus in the Life Story: Prevention and Promotion as Expressed in Three Layers of Personality." *J Pers Soc Psychol* 106(1): 169-181.
- Martinko, M. J. and W. L. Gardner (1982). "Learned Helpless: An Alternative Explanation for Performance Deficits." *Academy of Management Review* 7(2): 195-204.
- Marton, R. K.(1961) *Social Theory and Social Structure : Toward the Codification of Theory and Research*, Glencoe, Ill., Free Press
- Mayer, M.(2006). *Learning from Mistakes*. Stanford University's Entrepreneurship Corner, http://ecorner.stanford.edu/author/marissa_mayer
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*, Cambridge University Press.
- Mitchell, T. R. (1997). "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts. " *Research in Organizational Behavior*. 19:57-149
- Moulton, R. W. (1965). "Effects of Success and Failure on Level of Aspiration as Related to Achievement Motives." *Journal of Personality & Social Psychology* 1(5): 399-406.
- Mowen, J. C., Keith, J. E., Brown, S. W., and D. W. Jackson (1985). "Utilizing Effort and Task Difficulty Information in Evaluating Salespeople." *Journal of Marketing Research* 22: 185-191.
- Okolo, C. M. (1992). "The Effects of Computer-Based Attribution, Persistence, and Mathematic Computation of Students with Learning Disabilities." *Journal of Learning Disabilities* 25(5).
- O'Reilly, C. III, Chatman, J., and D.F. Caldwell, (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit*. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 487-516
- Peterson, C., Semmel, A., Baeyer, C. V., Abramson, L. Y., Metalsky, G. I., and M. E. P. Seligman (1982). "The attributional Style Questionnaire." *Cognitive Therapy and Research* 6(3): 287-299.
- Presson, P. K., Clark, S. C., and V. A. Benassi (1997). " The Levenson Locus of Control Scales: Confirmatory Factor Analyses and Evaluation." *Social Behavior & Personality: an international journal* 25(1): 92.
- Putwain, D. W., Woods, K. A., and W. Symes, (2010). "Personal and situational predictors of test anxiety of students in post-compulsory education." *Br J Educ Psychol* 80(Pt 1): 137-160.
- Rauch, A. and S. A. Rijdsdijk (2013). "The Effects of General and Specific Human Capital on Long-Term Growth and Failure of Newly Founded Businesses." *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(4): 923-941.

- Redfern, K. and J. Crawford (2010). "Regional differences in business ethics in the People's Republic of China: A multi-dimensional approach to the effects of modernization." *Asia Pacific Journal of Management* 27(2): 215-235.
- Riemer, B. S. (1975). "Influence of Causal Beliefs on Affect and Expectancy." *Journal of Personality & Social Psychology* 31(6): 1163-1167.
- Robinson, S., Robertson, J., and M. Curtis (2012). "The Effects of Contextual and Wrongdoing Attributes on Organizational Employees' Whistleblowing Intentions Following Fraud." *Journal of Business Ethics* 106(2): 213-227.
- Ruble, D. N., Parsons, J. E., and J. Ross (1976). "Self-evaluative Responses of Children in an Achievement Setting." *Child Development* 47(4): 990-997.
- Rupp, D. E., Vodanovich, S. J., and M. Cred (2006). "Age Bias in the Workplace: The Impact of Ageism and Causal Attributions." *Journal of Applied Social Psychology* 36(6): 1337-1364.
- Rupp, D. E., et al. (2005). "The Multidimensional Nature of Ageism: Construct Validity and Group Differences." *Journal of Social Psychology* 145(3): 335-362.
- Sarason, I. G. (1984). "Stress, Anxiety, and Cognitive Interference: Reactions to Tests." *Journal of Personality & Social Psychology* 46(4): 929-938.
- Scholz, U., Gutierrez, B., Sud, S., and R. Schwarzer (2002). "Is General Self-Efficacy a Universal Construct?" *European Journal of Psychological Assessment* 18(3): 242-251.
- Seligman, M. E. P., and J. Hager (1972) *Biological Boundaries of Learning*, Prentice Hall
- Sideridis, G. D. and A. Kaplan (2011). "Achievement Goals and Persistence Across Tasks: The Roles of Failure and Success." *Journal of Experimental Education* 79(4): 429-451.
- Siegel Robertson, J. (2000). "Is Attribution Training a Worthwhile Classroom Intervention For K-12 Students with Learning Difficulties?" *Educational Psychology Review* 12(1): 111-134.
- Silver, W. S., Mitchell, T. R., and M. E. Gist (1995). "Responses to Successful and Unsuccessful Performance: The Moderating Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Performance and Attributions." *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 62(3): 286-299.
- Sitkin, S. B. (2008). *Learning through Failure: The Strategy of Small Losses*. *Organizational Learning and Knowledge Management*. Volume 2. *Learning by Organizations*. W. H. Starbuck and P. S. Whalen, Elgar Reference Collection. *International Library of Critical Writings on Business and Management*, vol. 8. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar: 385-420.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., and T. N. Kuzmenko (2004). "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons." *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.

- Sohn, D. (1977). "Affect-Generating Powers of Effort and Ability Self Attributions of Academic Success and Failure." *Journal of Educational Psychology* 69(5): 500-505.
- Robbins S.P., and T.A.Judge (2012) , *Essentials of Organizational Behavior*, Eleventh Edition, Global Edition, PEARSON
- Stone, A. G., Russell, R. F., and K. Patterson (2004). "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. " *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361
- Taylor, S. E. (1991). "Asymmetrical Effects of Positive and Negative Events: The Mobilization-Minimization Hypothesis." *Psychological Bulletin* 110(1): 67-85.
- Tongtharadol, V., Reneau, J. H., and S. G. West (1991). "Factors Influencing Supervisor's Responses to Subordinate's Poor Performance: An Attributional Analysis." *Journal of Management Accounting Research* 3: 194-212.
- Tolli, A. P. and A. M. Schmidt (2008). "The Role of Feedback, Causal Attributions, and Self-Efficacy in Goal Revision." *Journal of Applied Psychology* 93(3): 692-701.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., and S. John Lyon (2012). "Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs." *Journal of Management* 39(1): 163-202.
- Vernon, D. (1969). *Human Motivation*, Cambridge University Press.
- Weiner, B. (1979). "A Theory of Motivation for Some Classroom Experiences." *Journal of Educational Psychology* 71(1): 3-25.
- Weiner, B. (2013). *Human Motivation*, Taylor & Francis.
- Weiner, B., and Kukla, A. (1970). "An Attribution Analysis of Achievement Motivation." *Journal of Personality & Social Psychology* 15(1): 1-20.
- Whitley Jr, B. E. and I. H. Frieze (1986). "Measuring Causal Attributions for Success and Failure: A Meta-Analysis of the Effects of Question-Wording Style." *Basic & Applied Social Psychology* 7(1): 35-51.
- Williams, S., Dagnan, D., Rodgers, J., and K. McDowell (2012). "Changes in Attributions as a Consequence of Training for Challenging and Complex Behavior for Careers of People with Learning Disabilities: A Systematic Review." *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* 25(3): 203-216.
- Wong, P. T. P. and B. Weiner (1981). "When People Ask "Why" Questions, and the Heuristics of Attributional Search." *Journal of Personality & Social Psychology* 40(4): 650-663.
- Zakay, D., Ellis, S., and M. Shevalsky (2004). "Outcome Value and Early Warning Indications as Determinants of Willingness to Learn from Experience." *Experimental Psychology (formerly "Zeitschrift für Experimentelle Psychologie")* 51(2): 150-157.

Zhou, L. and M. K. Hui (2003). "Symbolic Value of Foreign Products in the People's Republic of China." *Journal of International Marketing* 11(2): 36-58.

<邦文文献>

外務省 中国・モンゴル第二課 (2013)、「中国の経済情勢と日中経済関係」、
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000007735.pdf>

間 三千夫・藤村 聡・中嶋 和夫 (2001)、「「短縮版 LOC-7 尺度」の因子不変性の検討」、『信愛紀要』 41: 12-17.

堀野 緑 (1987)、「達成動機の構成因子の分析：達成動機概念の再検討」、『教育心理学研究』 35(2): 148-154.

池田 浩・三沢 良 (2012)、「失敗に対する価値観の構造：-失敗観尺度の開発-」、
『教育心理学研究』 60(4): 367-379.

池田 浩・森永 雄太 (2014)、「組織における多面的・多次元的職務モチベーション尺度の開発」、『組織学会大会論文集』 3(1): 62-67.

石田 靖彦・大嶽 さと子・吉田 俊和 (2014)、「学校で評価される側面の認知とその自己評価が授業中の学習行動に及ぼす影響 —中学校1年生を対象とした縦断的研究—」、『愛知教育大学教育創造開発機構紀要』 4: 131-137.

鎌原 雅彦・樋口 一辰・清水 直治 (1982)、「「Locus of Control 尺度」の作成と、信頼性、妥当性の検討」、『教育心理学研究』 30(4): 302-307.

葛西 真紀子・松本 麻友 (2010)、「青年期の友人関係における同調行動：同調行動尺度の作成」、『鳴門教育大学研究紀要』 25: 189-203.

松行康夫・松行彬子(2002).『組織間学習論: 知識創発のマネジメント』、白桃書房.

三宅 幹子 (2000)、「特性的自己効力感とネガティブな出来事に対する原因帰属および対処行動」、『性格心理学研究』 9(1): 1-10.

宮本美沙子・那須正裕 (1995)、『達成動機の理論と展開: 続・達成動機の心理学』、金子書房.

中村 和彦 (2004)、「知的障害児の記憶における方略利用の促進について：方略訓練と成功および失敗事態における帰属訓練との加算的效果」、『特殊教育学研究』 42(3): 197-206.

中野 友香子 (2011)、「状況に依存したテスト不安の変動に影響を及ぼす条件の検討」、『東北大学大学院教育学研究科研究年報』 60(1): 289-303.

- 中山 誠一・松沼 光泰 (2013)、「再帰属訓練法は英語学習に対する自己効力感を向上させるか」、『城西大学語学教育センター研究年報』 7: 23-32.
- 成田 健一・下仲 順子・中里 克治・河合 千恵子・佐藤 眞一・長田 由紀子 (1995)、「特性的自己効力感尺度の検討:生涯発達の利用の可能性を探る」、『教育心理学研究』 43(3): 306-314.
- 奈須 正裕 (1994)、「Weiner の達成関連感情に関する帰属理論の背景と展開」、『国際経営論集』 7: 67-99.
- 小笠原 光・下仲 順子 (2008)、「スピーチの成功・失敗経験が感情と原因帰属に及ぼす効果」、『文京学院大学人間学部研究紀要』 10(1): 243-253.
- 大前研一 (2001)、『新・資本論: 見えない経済大陸へ挑む』、東洋経済新報社.
- 清水 秀美・今栄 国晴 (1981)、「STATE-TRAIT ANXIETY INVENTORY の日本語版 (大学生用) の作成」、『The Japanese Journal of Educational Psychology』 29(4): 348-353.
- 清水 和秋・山本 理恵 (2008)、「感情的表現測定による Big Five 測定の半年間隔での安定性と変動--個人間差、状態・特性不安、自尊感情との関連 (特集 感情心理学の応用)」、『関西大学社会学部紀要』 39(2): 35-67.
- 桜井 茂男・大谷 佳子 (1997)、「自己に求める完全主義"と抑うつ傾向および絶望感との関係』、『心理學研究』 68(3): 179-186.
- 佐野 正剛・田中 健吾 (2012)、「中小企業経営者の職場ストレスおよびコーピング方略に関する研究」、『大阪経大論集』 63: 161-173.
- 田尾 雅夫 (1984)「課業の複雑さと内的動機づけの关系到及ぼす対人関係変数の仲介効果について」、『心理学研究』 55(1): 15-21.
- 内田 知宏・上埜 高志 (2010)、「Rosenberg 自尊感情尺度の信頼性および妥当性の検討--Mimura & Griffiths 訳の日本語版を用いて」、『東北大学大学院教育学研究科研究年報』 58(2): 257-266.
- ベンチャー通信オンライン (2003)、「著名企業家インタビュー やる前から考えても無駄」 7: <http://v-tsushin.jp/interview/uniqlo/3/>
- 山内 弘継 (1980)、「達成関連動機の測定尺度の分析」、『教育心理学研究』 28(4): 275-283.

<中国語文献>

国家统计局贸易外经统计司 (2012)、『中国贸易外经统计年鉴 2012』、中国统计出版社

Robbins 主编·杨中芳译(1997)、『性格与社会心理测量总览』、远流出版

付録

付録①

失敗の帰属行動に関する調査（日本語版）

<質問表>

まず、あなたの性格についてうかがいます。

下記の項目について、「1.決してそう思わない、2.かなりそう思わない、3.どちらかと言えばそう思わない、4.どちらかと言えばそう思う、5.かなりそう思う、6.強くそう思う」の中から、一番当てはまる数字を選んでください。

Part. I

- 概して、私は自分自身に満足している。
- ときどき自分が全くダメだと思う。
- 私は自分自身が多くの特長を持っていると感じている。
- たいしての他人と同じように物事をこなすことができる。
- 私は自分自身について、誇れる点をあまり持っていないと思う。
- 時々自分が役立たずだと感じる。
- 自分は少なくとも他人と同等には価値のある人間であると感じる。
- 自分のことをもっと尊重できたらよいのと思う。
- どちらかという、自分は失敗した人間であると感じる。
- 自分自身に対してポジティブである。

Part. II

- 十分に努力をすれば、私はいつも難しい問題を何とか解決できる。
- たとえ反対な意見があっても、私はなんらかの手段や方法を見つけて、自分の目標を達成させることができる。
- 私はきっと自分の目標を達成すると思う。
- 予想外のことが起きても、うまく対処できる自信がある。
- 私は困難な状況に対処できるので、不測の事態にも対処できる。
- もし必要な努力をすれば、私は殆どの問題を解決することができる。
- 私はストレス耐性があるので、困難な状況に直面しても、落ち着いていられる。
- 問題に直面したときには、私はいくつかの解決策を考えることができる。
- トラブルに巻き込まれたときでも、私はよい解決策を考えることができる。

-何が起きても、私は状況をうまく処理することができる。

次に、あなたご自身のキャリアや仕事についての考え方についてうかがいます。

下記の項目について、「1.決してそう思わない、2.かなりそう思わない、3.どちらかと言えばそう思わない、4.どちらかと言えばそう思う、5.かなりそう思う、6.強くそう思う」の中から、一番当てはまる数字を選んでください。

Part.III

- 高い専門知識や能力を求めるプロジェクトに参加したい。
- 資格の取得や、外部の専門家の集団や組織で評価されたい。
- 会社で昇進したい。
- 自分の能力や知識を生かせる仕事をしたい。
- 経営上の重要な意思決定に参加したい。
- 取引先から高い評価を受けたい。
- 他の会社に移っても、今の職務・専門分野につきたい。
- 先頭にたって取引先や市場とコンタクトしたい。
- 自分の興味があるプロジェクトに参加したい。
- 自分の専門分野で長く働きたい。
- 自分の力で大きな売上や利益を生み出したい。
- 人を管理したり指導したりする仕事をしたい。

Part.IV

- 仕事中でもよく、「もし失敗したら、自分はどうなるのだろう」と考える。
- 特に困難な仕事を頼まれると、完成できるかどうかと余計に心配する。
- なんとなく同僚の活躍ぶりが気になる。
- 結果のいかんにかかわらず、私は「最善を尽くしたから悔いなし」と割り切れる。
- 仕事に取り組む前から、目標達成できない可能性について心配する。
- 仕事の進展状況によって、仕事内容の難易度についての認識がコロコロ変わる。
- うまくいかないのではないかと心配で、仕事に集中できなくなる。
- 目標が高く設定されるほど、達成できないのではないかと心配になる。
- 努力をすればするほど、先のことが不安になる。
- 同僚の業績や評価が気になる。

Part. V

最後に、あなたは今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。あなたは、今年で入社2年目になり、いままでずっと同じ部門に所属しています。

あなたは、4～6月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内で公表され、あなたの順位は全体の下位25%に入っていました。

その結果は、部門全体の売上達成率にマイナスな影響を及ぼす可能性が考えられます。そして、あなたのボーナスにも影響が出そうです。

では、あなたがこの営業マンだったとして、売上目標を達成できなかった原因は何だと思いますか。

下記にその原因と考えられる21項目を挙げています。各項目について、どの程度あてはまるかを6段階で評価してください、

各項目が、今期の自分自身の成績（成果）に対して、どの程度影響を及ぼしたか。「1.全く影響を及ぼしていない。2.ほとんど影響を及ぼしていない。3.どちらかといえば影響を及ぼしていない。4.どちらかといえば影響を及ぼしている。5.かなり影響を及ぼしている。6.非常に強く影響を及ぼしている」の中から、一番当てはまる数字を選んでください。

- 商品について、十分な知識を持っていなかった。
- 努力が足りなかった。
- 自分にとって、設定された売上目標が高すぎた。
- 仕事の取り組み方が悪かった。
- 得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった。
- この分野において、自社商品の競争力はあまりなかった。
- 同僚と比較すると、効率が悪かった。
- たまたま運が悪かった。
- サポート・スタッフまたはサポート部門が十分に協力してくれなかった。
- 十分なセールス・スキルを持っていなかった。
- 顧客開拓の電話をすることに対し、抵抗感があつた。
- 会社側が、商品や市場についての十分な知識または情報を提供してくれなかった。
- 上司が、きちんとした指導やフォローをしてくれなかった。
- 景気が悪かった。
- 良い成果を出そうと思わなかった。

-性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった。

-同僚が非協力的だった。

-たまたま仕事に専念する気分ではなかった。

-職場の雰囲気が悪かった。

-私は、営業の仕事に向いていなかった。

-非常に強力な競合他社が存在した。

質問は以上となります。

この度はアンケートにご協力いただき、誠にありがとうございました。

<単純集計>

SEX	性別 単一回答	N
1	男性	155
2	女性	155
	全体	310

AGEID	年齢 単一回答	N
1	12才未満	0
2	12才～19才	0
3	20才～24才	13
4	25才～29才	47
5	30才～34才	57
6	35才～39才	61
7	40才～44才	69
8	45才～49才	63
9	50才～54才	0
10	55才～59才	0
11	60才以上	0
	全体	310

MARRIED	未既婚 単一回答	N
1	未婚	167
2	既婚	143
	全体	310

JOB	職業 単一回答	N
1	公務員	0
2	経営者・役員	0
3	会社員(事務系)	133
4	会社員(技術系)	93
5	会社員(その他)	84
6	自営業	0
7	自由業	0
8	専業主婦(主夫)	0
9	パート・アルバイト	0
10	学生	0
11	その他	0
12	無職	0
	全体	310

EDUCATION	あなたの最終学歴をお答えください。 単一回答	N
1	中学校卒	4
2	高校卒	66
3	専門学校卒(専修学校卒を含む)	53
4	短大卒(高専卒を含む)	26
5	大学卒	143
6	大学院卒	18
7	その他【 】	0
	全体	310

TURNOVER EXPERIENCE	あなたはこれまでに転職のご経験はあり ま す か 。 ※転職前後のどちらか、または両方とも 正社員の場合のみ対象となります。 単一回答	N
1	転職経験あり	166
2	転職経験なし	144
	全体	310

Q1	まず、あなたの性格についてうかがいます。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			強くそう思う	かなりそう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	かなりそう思わない	決してそう思わない
1	概して、私は自分自身に満足している	310	5	18	92	120	48	27
2	ときどき自分が全くダメだと思う	310	32	55	112	65	33	13
3	私は自分自身が多くの長所を持っていると感じている	310	8	33	109	129	20	11
4	たいいていの他人と同じように物事をこなすことができる	310	20	76	148	53	6	7
5	私は自分自身について、誇れる点をあまり持っていないと思う	310	11	41	118	98	31	11
6	時々自分が役立たずだと感じる	310	16	39	122	88	32	13
7	自分は少なくとも他人と同等には価値のある人間であると感じる	310	14	38	168	72	6	12
8	自分のことをもっと尊重できたらよいのと思う	310	18	51	142	78	13	8
9	どちらかというと、自分は失敗した人間であると感じる	310	12	45	99	99	37	18
10	自分自身に対してポジティブである	310	9	45	102	105	33	16

(Part1.自尊感情)

Q1	まず、あなたの性格についてうかがいます。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			強くそう思う	かなりそう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	かなりそう思わない	決してそう思わない
11	十分に努力をすれば、私はいつも難しい問題を何とか解決できる	310	15	44	137	91	14	9
12	たとえ反対な意見があっても、私はなんらかの手段や方法を見つけて、自分の目標を達成させることができる	310	5	29	143	103	20	10
13	私はきっと自分の目標を達成すると思う	310	9	39	131	100	17	14
14	予想外のことが起きても、うまく対処できる自信がある	310	8	31	120	120	22	9
15	私は困難な状況に対処できるので、不測の事態にも対処できる	310	6	29	123	115	26	11
16	もし必要な努力をすれば、私は殆どの問題を解決することができる	310	13	42	127	95	22	11
17	私はストレス耐性があるので、困難な状況に直面しても、落ち着いていられる	310	6	37	110	106	30	21
18	問題に直面したときには、私はいくつかの解決策を考えることができる	310	10	47	158	73	16	6
19	トラブルに巻き込まれたときでも、私はよい解決策を考えることができる	310	6	28	142	106	19	9
20	何が起きても、私は状況をうまく処理することができる	310	8	25	128	110	27	12

(Part2. 自己効力感)

Q2	次に、あなたご自身のキャリアや仕事についての考え方についてうかがいます。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			強くそう思う	かなりそう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	かなりそう思わない	決してそう思わない
1	高い専門知識や能力を求めるプロジェクトに参加したい	310	16	44	94	113	30	13
2	資格の取得や、外部の専門家の集団や組織で評価されたい	310	19	33	123	107	17	11
3	会社で昇進したい	310	16	38	87	110	32	27
4	自分の能力や知識を生かせる仕事をしたい	310	45	80	132	40	7	6
5	経営上の重要な意思決定に参加したい	310	10	28	72	131	41	28
6	取引先から高い評価を受けたい	310	28	52	122	79	14	15
7	他の会社に移っても、今の職務・専門分野につきたい	310	17	44	109	99	23	18
8	先頭にたって取引先や市場とコンタクトしたい	310	9	26	68	128	46	33
9	自分の興味があるプロジェクトに参加したい	310	29	61	138	61	11	10
10	自分の専門分野で長く働きたい	310	32	64	137	60	9	8
11	自分の力で大きな売上や利益を生み出したい	310	28	36	115	94	21	16
12	人を管理したり指導したりする仕事をしたい	310	12	26	70	118	53	31

(Part3.コスモポリタン志向&ローカル志向)

Q2	次に、あなたご自身のキャリアや仕事についての考え方について伺います。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			強く思う	かなり思う	どちらかと言えば思う	どちらかと言えば思わない	かなり思わない	決して思わない
13	仕事中でもよく、「もし失敗したら、自分はどうなるのだろう」と考える	310	11	25	80	131	41	22
14	特に困難な仕事を頼まれると、完成できるかどうかと余計に心配する	310	14	39	111	108	24	14
15	なんとなく同僚の活躍ぶりが気になる	310	10	28	107	114	31	20
16	結果のいかんにかかわらず、私は「最善を尽くしたから悔いなし」と割り切れる	310	6	32	99	128	29	16
17	仕事に取り組む前から、目標達成できない可能性について心配する	310	7	25	90	135	36	17
18	仕事の進展状況によって、仕事内容の難易度についての認識がコロコロ変わる	310	15	18	89	136	36	16
19	うまくいかないのではないかと心配で、仕事に集中できなくなる	310	11	19	73	134	49	24
20	目標が高く設定されるほど、達成できないのではないかと心配になる	310	10	37	115	118	19	11
21	努力をすればするほど、先のことが不安になる	310	10	13	70	143	51	23
22	同僚の業績や評価が気になる	310	13	31	87	121	37	21

(Part4.仕事達成不安)

失敗原因帰属傾向

Q3	では、あなたがこの営業マンだったとして、売上目標を達成できなかった原因は何だと思えますか。	全体	1	2	3	4	5	6
			非常に強く影響を及ぼしている	かなり影響を及ぼしている	どちらかといえば影響を及ぼしている	どちらかといえば影響を及ぼしていない	ほとんど影響を及ぼしていない	全く影響を及ぼしていない
	単一回答							
1	商品について、十分な知識を持っていなかった	310	43	76	114	66	7	4
2	努力が足りなかった	310	46	84	122	45	9	4
3	自分にとって、設定された売上目標が高すぎた	310	15	29	110	127	22	7
4	仕事の取り組み方が悪かった	310	30	89	126	55	7	3
5	得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった	310	34	73	121	68	10	4
6	この分野において、自社商品の競争力はあまりなかった	310	10	31	137	102	22	8
7	同僚と比較すると、効率が悪かった	310	21	64	133	76	13	3
8	たまたま運が悪かった	310	8	17	98	105	49	33
9	サポート・スタッフまたはサポート部門が十分に協力してくれなかった	310	8	20	105	137	31	9
10	十分なセールス・スキルを持っていなかった	310	46	88	113	55	3	5
11	顧客開拓の電話をすることに対し、抵抗感があった	310	29	58	113	85	19	6
12	会社側が、商品や市場についての十分な知識または情報を提供してくれなかった	310	7	31	95	133	30	14
13	上司が、きちんとした指導やフォローをしてくれなかった	310	11	25	115	124	25	10
14	景気が悪かった	310	13	32	134	89	27	15
15	良い成果を出そうと思わなかった	310	33	54	76	112	22	13
16	性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった	310	25	59	123	77	21	5
17	同僚が非協力的だった	310	7	19	71	152	37	24
18	たまたま仕事に専念する気分ではなかった	310	17	38	92	102	36	25
19	職場の雰囲気が悪かった	310	12	22	118	117	29	12
20	私は、営業の仕事に向いていなかった	310	24	48	128	82	20	8
21	非常に強力な競合他社が存在した	310	16	41	138	90	15	10

付録②

失敗の帰属行動に関する調査（中国語版）

<質問表>

以下是关于你平时对自己的一般看法的描述。

请你根据实际情况(实际感受),对于下列描述,从 1.完全不符合, 2.很不符合, 3.比较不符合, 4.比较符合, 5.很符合, 6.完全符合的六个选项中,选出最贴近自己情况的一项。答案没有对错之分,对每一个句子无需多加考虑。

Part. I

你感到自己是个有价值的人,至少与其他人在同一水平上。

你感到你有许多好的品质。

归根结底,你倾向于觉得自己是一个失败者。

你能像大多数人一样把事情做好。

你感到自己值得自豪的地方不多。

你对自己持肯定态度。

总的来说,你对自己是满意的。

你希望你能为自己赢得更多尊重。

你确实时常感到自己毫无用处。

你时常认为自己一无是处。

Part. II

如果我尽力去做的话,我总是能够解决问题的。

即使别人反对我,我仍有办法取得我所要的。

对我来说,坚持理想和达成目标是轻而易举的。

我自信能有效地应付任何突如其来的事情。

以我的才智,我定能应付意料之外的情况。

如果我付出必要的努力,我一定能解决大多数的难题。

我能冷静地面对困难,因为我信赖自己处理问题的能力。

面对一个难题时,我通常能找到几个解决方法。

有麻烦的时候,我通常能想到一些应付的方法。

无论什么事在我身上发生,我都能应付自如。

以下是你对于工作和职业规划的看法的描述。

请你根据实际情况(实际感受),对于下列描述,从 1.完全不符合,2.很不符合,3.比较不符合,4.比较符合,5.很符合,6.完全符合的六个选项中,选出最贴近自己情况的一项。答案没有对错之分,对每一个句子无需多加考虑。

Part. III

我希望获得晋升。

我希望从客户处得到较高的评价。

我希望凭借自己的パワー提高公司的整体业绩。

我希望自己能够掌握市场的第一手资料,与客户直接接触。

我认为自己适合管理和指导他人的职位。

我希望自己能够参与到公司的重要经营决策当中去。

我希望参与需要较高水准的专业素养和能力的项目。

我希望自己的专业素养能够获得外部专家的肯定(例:取得资格证书等)

我希望自己所掌握的知识对自己的工作有用武之地。

即使换公司,我也希望能够继续从事和现在相同领域的工作。

我希望参与自己感兴趣的项目

我希望能够一直从事和自己的专业相关的工作。

Part. IV

在工作时我时常思考如果自己失败了会有怎样的下场。

特别当我被分配到高难度的工作时,对于能否顺利完成,我会感到格外担心。

我会下意识的留意同事的业绩和表现。

如果我已经尽了全力,那么即使得不到好的结果,我也不会沮丧。

在开始工作之前,我就会对自己能否完成目标感到不安。

工作进展顺利与否会使我对该项工作难度的认识产生变化。

对进展可能会不顺利的担心,导致我无法集中精神投入工作。

目标设得越高,我越担心自己会完成不了。

越是努力,我越是对结果感到不安。

我很在意同事所获得的评价。

Part. V

最后,请你想象自己是一家主营电器产品的跨国公司的销售人员。今年是你在该公司工作的第二年,至今为止你一直隶属同一个部门。

遗憾的是,你没有能够完成本年度 4-6 月的销售指标。在部门内部,所有成员的业绩都按排名被公开,而你的名次在倒数 1/4 范围内。

这不仅可能会拉低整个部门的销售指标完成率,同时也会直接影响到你今年能拿到的年终奖的数额。

现在,再一次想象你就是这个销售,那么你认为自己没有完成销售指标的原因是什么呢?

下面列举了可能导致这个结果的 21 个原因,请逐条阅读并判断每一个原因与你自己情况的符合程度,从 1.完全不符合,2.很不符合,3.比较不符合,4.比较符合,5.很符合,6.完全符合的六个选项中,选出最贴切的一项。答案没有对错之分,对每一个句子无需多加考虑。

我对产品知识掌握的不够全面。

我这段时间不够努力。

这个销售目标对于我来说太难了。

我的工作方法有待改进。

我没有能够很好的回答客户的提问。

在这个领域,自家公司的产品缺乏竞争力。

和同事相比,我的工作效率很差。

这段时间运气不好。

公司的相关技术部门没有提供给我足够的支持。

我缺乏足以完成这个销售指标的销售技巧。

我不是很擅长去打电话发展新客户。

公司没有提供给我足够的关于商品和市场的信息及情报。

上司没有给我足够的指导和帮助。

市场萧条。

我觉得达成不了指标也没什么大不了的。

我的性格导致我不是很擅长去和客户建立并维持紧密的合作关系。

同事都不肯帮忙。

这段时间不巧无心工作。

职场氛围不好。

我不适合销售的工作。

竞争对手太强。

<単純集計>

SEX	性別 単一回答	N
1	男性	101
2	女性	207
	全体	308

AGEID	年齢 単一回答	N
1	12才未満	0
2	12才～19才	0
3	20才～24才	21
4	25才～29才	73
5	30才～34才	103
6	35才～39才	56
7	40才～44才	35
8	45才～49才	13
9	50才～54才	5
10	55才～59才	2
11	60才以上	0
	全体	308

MARRIED	未既婚 単一回答	N
1	未婚	84
2	既婚	224
	全体	308

JOB	職業 単一回答	N
1	公務員	0
2	経営者・役員	0
3	会社員(事務系)	264
4	会社員(技術系)	44
5	会社員(その他)	0
6	自営業	0
7	自由業	0
8	専業主婦(主夫)	0
9	パート・アルバイト	0
10	学生	0
11	その他	0
12	無職	0
	全体	308

EDUCATION	あなたの最終学歴をお答えください。 単一回答	N
1	高校・専門学校卒	6
2	短大卒	91
3	大学卒	188
4	大学院卒	23
5	その他	0
	全体	308

TURNOVER EXPERIENCE	あなたはこれまでに転職のご経験はあり ま す か。 ※転職前後のどちらか、または両方とも 正社員の場合のみ対象となります。 単一回答	N
1	転職経験あり	266
2	転職経験なし	42
	全体	308

Q1	まず、あなたの性格についてうかがいます。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			強くそう思う	かなりそう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	かなりそう思わない	決してそう思わない
1	概して、私は自分自身に満足している	308	53	85	151	7	3	5
2	ときどき自分が全くダメだと思う	308	2	6	17	100	135	54
3	私は自分自身が多くの長所を持っていると感じている	308	7	26	57	95	74	55
4	たいいていの他人と同じように物事をこなすことができる	308	53	118	123	15	3	2
5	私は自分自身について、誇れる点をあまり持っていないと思う	308	14	50	87	103	49	11
6	時々自分が役立たずだと感じる	308	3	2	14	128	114	52
7	自分は少なくとも他人と同等には価値のある人間であると感じる	308	40	112	121	36	2	3
8	自分のことをもっと尊重できたらよいのと思う	308	2	2	2	120	119	58
9	どちらかという、自分は失敗した人間であると感じる	308	7	20	50	78	74	85
10	自分自身に対してポジティブである	308	6	20	43	79	73	93

(Part1.自尊感情)

Q1	まず、あなたの性格についてうかがいます。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			強くそう思う	かなりそう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	かなりそう思わない	決してそう思わない
11	十分に努力をすれば、私はいつも難しい問題を何とか解決できる	308	55	112	121	21	3	2
12	たとえ反対な意見があっても、私はなんらかの手段や方法を見つけて、自分の目標を達成させることができる	308	13	96	147	48	7	12
13	私はきっと自分の目標を達成すると思う	308	19	51	127	101	14	2
14	予想外のことが起きても、うまく対処できる自信がある	308	26	87	143	51	5	2
15	私は困難な状況に対処できるので、不測の事態にも対処できる	308	26	90	147	44	5	2
16	もし必要な努力をすれば、私は殆どの問題を解決することができる	308	37	115	131	27	2	1
17	私はストレス耐性があるので、困難な状況に直面しても、落ち着いていられる	308	32	110	140	25	5	1
18	問題に直面したときには、私はいくつかの解決策を考えることができる	308	28	100	135	47	2	1
19	トラブルに巻き込まれたときでも、私はよい解決策を考えることができる	308	23	114	147	22	6	1
20	何が起きても、私は状況をうまく処理することができる	308	18	68	154	66	5	2

(Part2. 自己効力感)

Q2	次に、あなたご自身のキャリアや仕事についての考え方についてうかがいます。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			強くそう思う	かなりそう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	かなりそう思わない	決してそう思わない
1	高い専門知識や能力を求めるプロジェクトに参加したい	308	59	95	123	29	1	1
2	資格の取得や、外部の専門家の集団や組織で評価されたい	308	59	115	119	13	2	0
3	会社で昇進したい	308	49	101	129	26	3	0
4	自分の能力や知識を生かせる仕事をしたい	308	40	100	121	46	1	0
5	経営上の重要な意思決定に参加したい	308	30	87	140	46	4	1
6	取引先から高い評価を受けたい	308	42	100	119	42	5	0
7	他の会社に移っても、今の職務・専門分野につきたい	308	47	116	123	21	1	0
8	先頭にたって取引先や市場とコンタクトしたい	308	42	114	138	14	0	0
9	自分の興味があるプロジェクトに参加したい	308	55	121	120	12	0	0
10	自分の専門分野で長く働きたい	308	33	122	121	27	5	0
11	自分の力で大きな売上や利益を生み出したい	308	66	132	102	7	0	1
12	人を管理したり指導したりする仕事をしたい	308	49	116	125	16	2	0

(Part3.コスモポリタン志向&ローカル志向)

Q2	次に、あなたご自身のキャリアや仕事についての考え方について伺います。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			強く思う	かなり思う	どちらかと言えば思う	どちらかと言えば思わない	かなり思わない	決して思わない
13	仕事中でもよく、「もし失敗したら、自分はどうなるのだろう」と考える	308	7	42	113	107	32	7
14	特に困難な仕事を頼まれると、完成できるかどうかと余計に心配する	308	12	43	138	83	26	6
15	なんとなく同僚の活躍ぶりが気になる	308	23	88	151	39	5	2
16	結果のいかんにかかわらず、私は「最善を尽くしたから悔いなし」と割り切れる	308	23	88	140	44	11	2
17	仕事に取り組む前から、目標達成できない可能性について心配する	308	9	55	100	96	33	15
18	仕事の進展状況によって、仕事内容の難易度についての認識がコロコロ変わる	308	13	78	167	42	7	1
19	うまくいかないのではないかと心配で、仕事に集中できなくなる	308	8	42	113	102	32	11
20	目標が高く設定されるほど、達成できないのではないかと心配になる	308	14	54	125	72	37	6
21	努力をすればするほど、先のことが不安になる	308	12	39	76	111	48	22
22	同僚の業績や評価が気になる	308	15	75	146	62	5	5

(Part4.仕事達成不安)

失敗原因帰属傾向

Q3	では、あなたがこの営業マンだったとして、売上目標を達成できなかった原因は何だと思えますか。	全体	1	2	3	4	5	6
			非常に強く影響を及ぼしている	かなり影響を及ぼしている	どちらかといえば影響を及ぼしている	どちらかといえば影響を及ぼしていない	ほとんど影響を及ぼしていない	全く影響を及ぼしていない
	単一回答							
1	商品について、十分な知識を持っていなかった	308	27	79	146	48	6	2
2	努力が足りなかった	308	55	125	113	12	1	2
3	自分にとって、設定された売上目標が高すぎた	308	36	101	130	35	5	1
4	仕事の取り組み方が悪かった	308	60	104	130	44	3	0
5	得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった	308	32	100	128	39	7	2
6	この分野において、自社商品の競争力はあまりなかった	308	38	86	136	180	1	2
7	同僚と比較すると、効率が悪かった	308	12	59	102	96	29	10
8	たまたま運が悪かった	308	54	113	124	48	5	0
9	サポート・スタッフまたはサポート部門が十分に協力してくれなかった	308	36	99	124	45	2	2
10	十分なセールス・スキルを持っていなかった	308	15	72	136	67	13	5
11	顧客開拓の電話をすることに対し、抵抗感があった	308	14	59	138	69	22	6
12	会社側が、商品や市場についての十分な知識または情報を提供してくれなかった	308	9	44	122	140	25	5
13	上司が、きちんとした指導やフォローをしてくれなかった	308	8	44	112	113	25	6
14	景気が悪かった	308	9	67	133	77	19	3
15	良い成果を出そうと思わなかった	308	7	41	83	91	61	25
16	性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった	308	10	52	125	83	28	10
17	同僚が非協力的だった	308	6	32	86	126	43	15
18	たまたま仕事に専念する気分ではなかった	308	9	41	83	117	34	24
19	職場の雰囲気が悪かった	308	9	44	100	109	35	11
20	私は、営業の仕事に向いていなかった	308	17	45	92	102	42	10
21	非常に強力な競合他社が存在した	308	13	44	126	93	25	7

付録③

フィードバックがモチベーションに対する影響に関する調査

<質問表>

(A) 個人属性

・現在お勤めの会社・団体の勤続年数について、お答えください。

___年___ヶ月

・正規雇用（契約・派遣を含む）されている勤続年数について、お答えください。

___年___ヶ月

・あなた現在の職位について、お答えください。

-一般社員（派遣・契約を含む）

-係長・主任

-課長・次長

・あなたの最終学歴をお答えください。

-高校卒

-専門学校卒

-短大卒

-大学卒

-大学院卒

(B) まず、あなたの性格についてうかがいます。

下記の項目について、「1.決してそう思わない、2.かなりそう思わない、3.どちらかと言えばそう思わない、4.どちらかと言えばそう思う、5.かなりそう思う、6.強くそう思う」の中から、一番当てはまる数字を選んでください。

Part.1(Locus of control)

-私が生活の中で体験することは、たいていは誰か影響力の強い人たちによって決められているような気がする。

-私の人生の大部分は影響力の強い人たちによって左右されている。

-望みをかなえるためには、目上の人に気に入られなければならない。

-私が計画を立てても、私に影響力を持つ人たちの意向にそわない計画であれば、それを実現させることはできない。

-たいていの場合、自分の個人的な利益は自分自身で守ることができる。

-望みがかなうのは、自分がそうなるように努力したからである。

-自分の人生は自分自身のなせるわざである。

Part.2(self-efficacy)

-十分に努力をすれば、私はいつも難しい問題を何とか解決できる。

-たとえ反対な意見があっても、私はなんらかの手段や方法を見つけて、自分の目標を達成させることができる。

-私はきっと自分の目標を達成すると思う。

-予想外のことが起きても、うまく対処できる自信がある。

-私は困難な状況に対処できるので、不測の事態にも対処できる。

-もし必要な努力をすれば、私は殆どの問題を解決することができる。

-私はストレス耐性があるので、困難な状況に直面しても、落ち着いていられる。

-問題に直面したときには、私はいくつかの解決策を考えることができる。

-トラブルに巻き込まれたときでも、私はよい解決策を考えることができる。

-何が起きても、私は状況をうまく処理することができる。

Part.3

-仕事中でもよく、「もし失敗したら、自分はどうなるのだろう」と考える。

-特に困難な仕事を頼まれると、完成できるかどうかと余計に心配する。

-なんとなく同僚の活躍ぶりが気になる。

-結果のいかんにかかわらず、私は「最善を尽くしたから悔いなし」と割り切れる。

-仕事に取り組む前から、目標達成できない可能性について心配する。

-仕事の進展状況によって、仕事内容の難易度についての認識がコロコロ変わる。

-うまくいかないのではないかと心配で、仕事に集中できなくなる。

-目標が高く設定されるほど、達成できないのではないかと心配になる。

-努力をすればするほど、先のことが不安になる。

-同僚の業績や評価が気になる。

(C) 次に、下記の文章を読んで、自分がその状況にいるとして、質問を答えてください。

(A-1)

あなたは今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。入社して一年を経とうとしていますが、いまだに得意先に対し、マニュアル通りの対応しかできません。それは、努力が足りないからだ自分でも思っていますが、どうやって努力すればいいかはいまいち分からないとあなたは感じています。

そんなあなたは、7～9月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内に公表され、あなたの順位は全体の下位 25%に入っていました。

では、あなたがこの営業マンだったとして、売上目標を達成できなかった原因は、「努力不足」とどの程度関係があると思いますか。（「1. 全くそう思っている」～「6. 全くそう思わない」の6段階で評価してください。）

-売上目標が達成できなかった原因は、私の努力が足りなかったからだと思います。

(A-2)

あなたは今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。あなたは、今年で入社2年目になり、いままでずっと同じ部門に所属しています。

しかし内気なあなたは、自分が営業という仕事に向いてないのではないかと感じ、悩んでいる日々が続いています。

そんなあなたは、7～9月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内に公表され、あなたの順位は全体の下位 25%に入っていました。

では、あなたがこの営業マンだったとして、売上目標を達成できなかった原因は、「自らの性格」とどの程度関係があると思いますか。（「1. 非常に関係している」～「6. 全く関係ない」の6段階で評価してください。）

-売上目標が達成できなかった原因は、私の性格が営業に向いてないからだと思います。

(A-3)

あなたは今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。あなたは、自分がとても努力しているものの、上司はそれをきちんと評価をしてくれませんでした。また、会社も自分に対し、十分なチャンスを提供してくれなかったと感じています。

そんなあなたは、7～9月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内に公表され、あなたの順位は全体の下位 25%に入っていました。

では、あなたがこの営業マンだったとして、売上目標を達成できなかった原因は、「上司のあり方や企業の制度」とどの程度関係があると思いますか。（「1. 非常に関係している」～「6. 全く関係ない」の6段階で評価してください。）

-売上目標が達成できなかったのが、会社の問題だと思います。

(A-4)

あなたは今、某大手電気メーカーの営業マンであると想定してください。今年に入ってから市場全体の不況が継続しており、契約を取るのが以前に比べて難しくなっています。

そんな中であなたは、7～9月期の売上目標を達成できませんでした。しかも、全員の売上高がランキング形式で部門内に公表され、あなたの順位は全体の下位25%に入っていました。

では、あなたがこの営業マンだったとして、売上目標を達成できなかった原因は、「市場全体の不況」とどれぐらいどの程度関係があると思いますか。（「1. 非常に関係している」～「6. 全く関係ない」の6段階で評価してください。）

-売上目標が達成できなかったのが、景気が悪いからだと思います。

(B-1)

この結果に対し、上司はあなたにこう言いました。「顧客の意思を間違って読み取ったことが、あなたが売上目標を達成できなかった主な原因です。だから、今のあなたにとっては、いかにそういったミスを回避し、顧客ニーズを正確に読み取ることが大切です。いいですか、来月からは同様のミスを減らすことを心がけてください。そうすることで、あなたはきっといい営業になれると思います。」

そんな中、10～12月期の売上目標も既に公表されています。この売り上げ目標に対して、あなたはどう思うと思いますか（「1. 全くそう思っている」～「6. 全くそう思わない」の6段階で評価してください。）

-私は、その売り上げ目標を達成するまで粘り強く取り組むと思う。

-私は、その売り上げ目標を達成するまで、決して諦めることはないと思う。

(B-2)

この結果に対し、上司はあなたにこう言いました。「顧客の意思を間違って読み取ったことが、あなたが売上目標達成できなかった主な原因です。しかし、あまり心配はいりません。むしろ今のあなたにとって、こういうミスを経験することがいいことです。だから、次からもミスをするのを怖れないでください。それであなたはきっといい営業になれると思います。」

そんな中、10～12月期の売上目標も既に公表されています。この売り上げ目標に対して、あなたは どう思う と思いますか（「1. 全くそう思っている」～「6. 全くそう思わない」の6段階で評価してください。）

-私は、その売り上げ目標を達成するまで粘り強く取り組むと思う。

-私は、その売り上げ目標を達成するまで、決して諦めることはないと思う。

(B-3)

この結果に対し、あなたは上司に何も言われませんでした。

そんな中、10～12月期の売上目標も既に公表されています。この売り上げ目標に対して、あなたは どう思う と思いますか（「1. 全くそう思っている」～「6. 全くそう思わない」の6段階で評価してください。）

-私は、その売り上げ目標を達成するまで粘り強く取り組むと思う。

-私は、その売り上げ目標を達成するまで、決して諦めることはないと思う。

<単純集計>

SEX	性別 単一回答	N	%
1	男性	370	71.4
2	女性	148	28.6
	全体	518	100.0

AGE	年齢(才)								
	自由記述	全体	無回答	統計量 母数	合計	平均	標準偏 差	最小値	最大値
1	年齢(才)	518	0	518	22436	43.31	9.01	20.00	65.00

q1	現在お勤めの会社・団体に 正規雇用されている勤続 年数について、お答えくだ さい。								
	自由記述	全体	無回答	統計量 母数	合計	平均	標準偏 差	最小値	最大値
1	[FA] 年	518	0	518	6979	13.47	10.16	0.00	41.00
2	[FA] ヶ月	518	0	518	3413	6.59	3.11	0.00	11.00

q17_1fa	転職した経験はありま すか。その回数をお答 えください。 【[FA] 回】								
	自由記述	全体	無回答	統計量 母数	合計	平均	標準偏 差	最小値	最大値
1	[FA] 回	518	0	518	733	1.42	2.07	0.00	30.00

AGEID	年齢 単一回答	N	%
1	12才未満	0	0.0
2	12才～19才	0	0.0
3	20才～24才	8	1.5
4	25才～29才	39	7.5
5	30才～34才	48	9.3
6	35才～39才	71	13.7
7	40才～44才	112	21.6
8	45才～49才	99	19.1
9	50才～54才	90	17.4
10	55才～59才	39	7.5
11	60才以上	12	2.3
	全体	518	100.0

JOB	職業 単一回答	N	%
1	公務員	0	0.0
2	経営者・役員	0	0.0
3	会社員(事務系)	237	45.8
4	会社員(技術系)	188	36.3
5	会社員(その他)	93	18.0
6	自営業	0	0.0
7	自由業	0	0.0
8	専業主婦(主夫)	0	0.0
9	パート・アルバイト	0	0.0
10	学生	0	0.0
11	その他	0	0.0
12	無職	0	0.0
	全体	518	100.0

SQ3	あなたの職業における、現在の役職として最も当てはまるものをお答えください。 ※ 完全に一致しない場合、最も近いと思われるものを選択してください。 単一回答	N	%
1	経営者	0	0.0
2	役員クラス	0	0.0
3	部長クラス	0	0.0
4	課長・次長クラス	114	22.0
5	係長・主任クラス	136	26.3
6	一般社員	268	51.7
7	その他	0	0.0
	全体	518	100.0

q3	あなたの最終学歴をお答えください。 単一回答	N	%
1	高校・専門学校卒	159	30.7
2	短大卒	26	5.0
3	大学卒	277	53.5
4	大学院卒	52	10.0
5	その他	4	0.8
	全体	518	100.0

Part1.自尊感情

q4	下記の項目について、「1.決してそう思わない、2.かなりそう思わない、3.どちらかと言えばそう思わない、4.どちらかと言えばそう思う、5.かなりそう思う、6.強くそう思う」の中から、一番当てはまるものを選んでください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			1:決してそう思わない	2:かなりそう思わない	3:どちらかと言えばそう思わない	4:どちらかと言えばそう思う	5:かなりそう思う	6:強くそう思う
1	私が生活の中で体験することは、たいていは誰か影響力の強い人たちによって決められているような気がする。	518 100.0	30 5.8	79 15.3	205 39.6	162 31.3	31 6.0	11 2.1
2	私の人生の大部分は影響力の強い人たちによって左右されている。	518 100.0	34 6.6	77 14.9	188 36.3	176 34.0	32 6.2	11 2.1
3	望みをかなえるためには、目上の人に気に入られなければならない。	518 100.0	15 2.9	51 9.8	143 27.6	239 46.1	54 10.4	16 3.1
4	私が計画を立てても、私に影響力を持つ人たちの意向にそわない計画であれば、それを実現させることはできない。	518 100.0	15 2.9	35 6.8	148 28.6	227 43.8	66 12.7	27 5.2
5	たいていの場合、自分の個人的な利益は自分自身で守ることができる。	518 100.0	8 1.5	37 7.1	152 29.3	248 47.9	60 11.6	13 2.5
6	望みがかなうのは、自分がそうなるように努力したからである。	518 100.0	9 1.7	20 3.9	85 16.4	282 54.4	92 17.8	30 5.8
7	自分の人生は自分自身のなせるわざである。	518 100.0	8 1.5	23 4.4	106 20.5	244 47.1	102 19.7	35 6.8

Part2.自己効力感

q5	引き続き、下記の項目について、「1.決してそう思わない、2.かなりそう思わない、3.どちらかと言えばそう思わない、4.どちらかと言えばそう思う、5.かなりそう思う、6.強くそう思う」の中から、一番当てはまるものを選んでください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			1:決してそう思わない	2:かなりそう思わない	3:どちらかと言えばそう思わない	4:どちらかと言えばそう思う	5:かなりそう思う	6:強くそう思う
1	十分に努力をすれば、私はいつも難しい問題を何とか解決できる。	518 100.0	12 2.3	30 5.8	137 26.4	264 51.0	59 11.4	16 3.1
2	たとえ反対の意見があっても、私はなんらかの手段や方法を見つけて、自分の目標を達成させることができる。	518 100.0	10 1.9	48 9.3	162 31.3	240 46.3	45 8.7	13 2.5
3	私はきっと自分の目標を達成すると思う。	518 100.0	13 2.5	34 6.6	145 28.0	253 48.8	53 10.2	20 3.9
4	予想外のことが起きても、うまく対処できる自信がある。	518 100.0	16 3.1	47 9.1	156 30.1	232 44.8	52 10.0	15 2.9
5	私は困難な状況に対処できるので、不測の事態にも対処できる。	518 100.0	15 2.9	48 9.3	164 31.7	234 45.2	45 8.7	12 2.3
6	必要な努力をすれば、私は殆どの問題を解決することができる。	518 100.0	13 2.5	41 7.9	141 27.2	247 47.7	55 10.6	21 4.1
7	私はストレス耐性があるので、困難な状況に直面しても、落ち着いていられる。	518 100.0	32 6.2	59 11.4	162 31.3	209 40.3	43 8.3	13 2.5
8	問題に直面したときには、私はいくつかの解決策を考えることができる。	518 100.0	5 1.0	27 5.2	119 23.0	273 52.7	78 15.1	16 3.1
9	トラブルに巻き込まれたときでも、私はよい解決策を考えることができる。	518 100.0	13 2.5	39 7.5	151 29.2	250 48.3	53 10.2	12 2.3
10	何が起きても、私は状況をうまく処理することができる。	518 100.0	14 2.7	39 7.5	177 34.2	229 44.2	46 8.9	13 2.5

Part3.仕事達成不安

q6	引き続き、下記の項目について、「1.決してそう思わない、2.かなりそう思わない、3.どちらかと言えばそう思わない、4.どちらかと言えばそう思う、5.かなりそう思う、6.強くそう思う」の中から、一番当てはまるものを選んでください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			1:決してそう思わない	2:かなりそう思わない	3:どちらかと言えばそう思わない	4:どちらかと言えばそう思う	5:かなりそう思う	6:強くそう思う
1	仕事中でもよく、「もし失敗したら、自分はどうなるのだろう」と考える。	518 100.0	42 8.1	108 20.8	198 38.2	127 24.5	31 6.0	12 2.3
2	特に困難な仕事を頼まれると、完成できるかどうかと余計に心配する。	518 100.0	25 4.8	63 12.2	175 33.8	186 35.9	52 10.0	17 3.3
3	なんとなく同僚の活躍ぶりが気になる。	518 100.0	35 6.8	96 18.5	196 37.8	149 28.8	36 6.9	6 1.2
4	結果のいかんにかかわらず、私は「最善を尽くしたから悔いなし」と割り切れる。	518 100.0	21 4.1	58 11.2	183 35.3	202 39.0	42 8.1	12 2.3
5	仕事に取り組む前から、目標達成できない可能性について心配する。	518 100.0	42 8.1	79 15.3	203 39.2	143 27.6	37 7.1	14 2.7
6	仕事の進展状況によって、仕事内容の難易度についての認識がコロコロ変わる。	518 100.0	24 4.6	83 16.0	239 46.1	140 27.0	26 5.0	6 1.2
7	うまくいかないのではないかと心配で、仕事に集中できなくなる。	518 100.0	50 9.7	130 25.1	219 42.3	94 18.1	17 3.3	8 1.5
8	目標が高く設定されるほど、達成できないのではないかと心配になる。	518 100.0	25 4.8	60 11.6	164 31.7	190 36.7	59 11.4	20 3.9
9	努力をすればするほど、先のことが不安になる。	518 100.0	47 9.1	105 20.3	242 46.7	100 19.3	21 4.1	3 0.6
10	同僚の業績や評価が気になる。	518 100.0	33 6.4	115 22.2	200 38.6	123 23.7	38 7.3	9 1.7