

## 博士學位論文要約

論文題目： 上司の自律性支援とコーチングが部下の動機づけに与える影響  
—自己決定理論に着目して—

氏名： 久保田 康司

要約：

本研究の目的は日本の企業において、上司が部下に対してどのように関われば、部下の動機を高めることができるのかを理論的に考察することである。特に上司による自律性支援とコーチングにより、部下の動機づけにどのような影響を与えるかを自己決定理論の枠組みを用いて実証的に検討することを目的としている。

日本の企業において、上司による部下の動機づけを論ずることが、なぜ必要なのか。このテーマは特に目新しいものではなく、人的資源管理や組織行動の分野において常に問われてきたテーマのひとつである。多くの企業では、環境の変化に応じて人事制度の改定や刷新を行い、体系的な管理職研修を実施するなどの取組を行っているが、昨今、人事評価制度にパフォーマンス・マネジメントを取り入れる動きや、上司と部下の1対1の面談が重視されるなど新たな動きが出てきている。それらの面談においては、部下を支援することやコーチングをすることが重要だといわれているが、なぜそれらが重要であるのかは理論的な説明がなされていない。

そこで自己決定理論に着目し、上司による部下の動機づけに与える影響を検討することにした。自己決定理論とは Deci (1980=1985) によって提案された、自律的な動機づけに関する包括的な説明体系である。自己決定理論に着目した理由は、この理論が学ぶこと、働くことなど多くの活動において自己決定すること（自律的であること）が高いパフォーマンスや精神的な健康をもたらすとすると、人間のモチベーションに関する基本的な理論であり（鹿毛 2012）、上司の自律性支援とコーチングによる部下の動機づけもこの理論で説明ができると考えたからである。

本研究は関連するテーマが幅広く、人的資源管理、組織行動、教育心理学、スポーツ科学など、研究領域が多岐にわたっている。それぞれの研究領域について先行研究のレビューを行い、仮説モデルと仮説を導出した。本研究における理論仮説は、「上司が部下に対して自律性支援とコーチングを行うことによって、部下の基本的心理欲求が充足され、その結果部下はより内発的に動機づけられる」というものである。この理論仮説に対し、実証仮説を10個設定し仮説の検証を行った。

本研究の調査は仮説モデルに従い、質問表による定量的調査を実施した。質問表による定量的調査を実施した理由は、複雑な仮説モデルにおいて、様々な概念間の関係をインタビュー調査で明らかにするのは困難であること、自己決定理論に関する既存研究では、様々なモデルの検証が定量的調査によって行われていること、そして Ryan and Deci によって研究を目的とした自己決定理論に関する質問表が公開されており、これらを活用した研究実績も豊富なことである。

先行研究のレビューに基づいて質問表を作成し、予備調査を経て本調査に臨んだ。本調査ではインターネットを活用したクローズド型のウェブ調査を実施した。ウェブ調査を実施するメリットは、幅広い層にアプローチできること、回収と集計が迅速にできること、入力漏れや入力ミスの問題に対処できること、郵送法などに比べてコストが抑えられるなどがある。またオープン型

ではなく、クローズド型にした理由は標本抽出における選択バイアスをできるだけ無くすためである。ウェブ調査により回収したデータの有効回答数は 869 であった。データの分析は SPSS ver25 および AMOS ver25 を用い、構造方程式モデリングによる分析を行った。構造方程式モデリングは、本研究のように複雑なモデルを分析し、様々な関係を調べるのに適切である。分析は 4 つのステップで行った。

第 1 のステップは「仮説モデル」の検証である。仮説モデルに従いパス図を作成し分析を行い、適合度と各係数の確認を行った。第 2 のステップは仮説モデルの各係数において有意ではないパスを削除した「修正モデル 1」の検証を行い、適合度と各係数を確認した。第 3 のステップは修正モデル 1 をベースに、直接効果の影響も考慮に入れた「修正モデル 2」の検証を行い、適合度と各係数を確認した。第 4 のステップは修正モデル 2 の各係数において有意ではないパスを削除した「修正モデル 3」の検証を行い、適合度と各係数を確認してさらに有意ではないパスを削除し最終モデルとした。

分析後、10 個の実証仮説に対する検証を行うことにより総合的に検討を行った結果、理論仮説は支持された。企業における上司と部下の関係も自己決定理論により説明することが可能であると結論づけた。

本研究の仮説モデルは、上司の自律性支援とコーチング行動を部下が認知することで、部下の基本的心理欲求が充足され、より内発的に動機づけられるというもので、これは基本的心理欲求を媒介する間接モデル（媒介モデル）であるが、本研究では間接モデルだけではなく、直接モデルの検証も試みた。その結果、上司の自律性支援とコーチング行動が部下の動機づけに与える影響は、基本的心理欲求を媒介する間接効果と、基本的心理欲求を媒介しない直接効果が存在することを示した。

また本研究では、自律性支援とコーチング行動の違いが明らかになった。基本的心理欲求への影響について自律性支援とコーチング行動の各数値を比較すると、コーチング行動は自律性支援に比べて全ての欲求に対して低い数値が示された。このことは、部下は上司のコーチング行動よりも、自律性支援をより強く認知していることを示している。さらに内的調整と強い関係を示したのは有能感への欲求であったが、有能感への欲求との関係は、自律性支援が強くコーチング行動が弱かった。コーチングでは内発的に動機づける役割が十分果たせていないことが示唆された。

さらに、上司の自律性支援とコーチング行動の違いは、直接モデルにおいても明らかになった。自律性支援の認知は外発的な調整スタイルとマイナスの関係を示したのに対し、コーチング行動は外発的な調整スタイルとプラスの関係を示したのである。部下が上司の自律性支援を認知すれば、外発的動機づけに対してマイナスに働くことが示唆されたが、コーチング行動と外的調整の関係はプラスの数値であったため、部下が上司のコーチング行動を認知すると、外発的に動機づけられていることが示唆された。

本研究ではコーチングと自律性支援の違いを示した。自律性支援は対の考えであるコントロールと対比して議論がなされてきたが、コーチングはその両者の間に位置するのである。既存研究と本研究を比較すると、外的調整から内的調整に向かう数値の変動の向きは、自律性支援は上昇傾向、コントロールは下降傾向、コーチングは横ばい傾向にある。このことからコーチングは自律性支援とコントロールの間に位置するのである。上司によるコーチングのやり方によっては、自律性支援にもコントロールにもなると考えることができる。

また、本研究では属性による違いも明らかになった。例えば、女性の部下は男性の部下に比べてより自律性支援を認知していることや、女性の上司は男性の上司に比べて自律性支援をしていることが示された。また、年齢別では年齢が低い部下ほどコーチングを認知し、年齢が高

い部下ほどコーチングを認知していないこと、年齢が低い上司ほどコーチングをしており、年齢が高い上司ほどコーチングをしていないことなどである。

本研究の理論的含意は以下4点である。1点目は、経営学の中心テーマである企業組織の現象を教育心理学の理論で検証したことである。自己決定理論を活用した実証研究は、学習の領域がほとんどであり（櫻井 2009）、経営学においては研究の蓄積は十分であるとはいえない。本研究は、企業組織の現象を自己決定理論のフレームで分析を試みた結果、上司と部下の関係も自己決定理論により説明することが可能であると結論づけたことで理論的な貢献ができた。

2点目はスポーツ科学の知見も取り入れた研究を行ったことである。スポーツ科学の領域では自己決定理論のフレームを用い、指導者であるコーチによる選手の動機づけ研究が多く見られるが、経営学の分野ではスポーツ科学の知見を参考にしたコーチングの実証研究は多く見られない。構造方程式モデリングによる分析の結果、上司の自律性支援とコーチング行動を比較すると、基本的心理欲求を充足することで部下の動機づけとより強い関係を示したのは自律性支援であることを明らかにした。

3点目は人的資源管理論の研究領域にも理論的な貢献ができたことである。近年注目されているパフォーマンス・マネジメントでは、上司が部下に対して評価データのフィードバックと積極的なコーチングの技法を活用することが重要であったが、なぜコーチングが必要なのかについては理論的な説明がなされていなかった。本研究によりコーチングの動機づけに対する影響を理論的に示すことができた。

4点目は、組織行動論の研究領域に対する貢献である。組織行動論ではモチベーションと対人コミュニケーションは中心的なテーマであるが、上司の自律性支援やコーチングによってどのように部下が動機づけられるかという研究の蓄積は十分ではなかった。上記の3点は組織行動論の領域における研究としても理論的な貢献である。

また、本研究の実践的含意は人事担当者、上司、部下に対して社内における人事制度やコミュニケーションのあり方に関するヒントを提供することができた点である。

(3,845字)