The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	職務目標と従業員の制御焦点との関連
Author(s)	佐藤, 有紀; 五十嵐, 祐
Citation	対人社会心理学研究. 2016, 16, p. 15-19
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/57810
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

職務目標と従業員の制御焦点との関連

佐藤　有紀（名古屋大学大学院教育発達科学研究科）
五十嵐　祐（名古屋大学大学院教育発達科学研究科）

本研究では、職務目標が従業員の制御焦点に及ぼす影響を検討した。先行研究では、従業員の促進焦点は職場での協力行動を増加させるが、予防焦点はそうした効果を持たないことが示されている。本研究では、職場に導入される目標管理システムに着目し、促進焦点的な職務目標が従業員の促進焦点を駆動し、予防焦点的な職務目標が従業員の予防焦点を駆動すると予測した。職務目標を持つ 120 名の日本人従業員サンプルが分析の対象となった。回答者の制御焦点と、職場の経営レベル、部レベル、課レベル、個人レベルの目標が調査され、2 名の評価者が、目標が促進焦点的であるか予防焦点的であるかを評定した。相関分析の結果、一部の目標レベルで、職務目標の特徴が従業員の制御焦点と関連を持つことが示された。最後に、本研究の意義と限界が議論された。

キーワード：制御焦点、職務目標、目標管理

問題

現代企業の高度に複雑化した職務の遂行には、従業員同士の協力や社会的交換関係といった組織内の社会関係資本が不可欠である(Cohen & Prusak, 2001)。それと同時に、個々の従業員を職務へと動機づけることもまた重要視されており、近年、日本企業では個人の職務成果を個人の処遇へと短期的なスパンで反映する成果主義システムが普及しつつある。ところが、こうした成果主義システムは、従業員を個人的な職務成果へと動機づけることで、従業員を利己的にし、職場内の協力の成立を脅かす可能性が示唆されている(Burks, Carpenter, & Goette, 2009)。今後、日本企業がさらなる発展を遂げるためには、従業員個人の動機づけと従業員間の協力を両立させることが求められている。

従業員の制御焦点と職場での協力

従業員の職務に対する動機づけは、従業員が職務成果を上げるためにどのような自己制御を行うかという観点から整理することができる。制御焦点理論(regulatory focus theory; Higgins, 1997)に基づくと、従業員の自己制御は、昇進や昇給といった利益や報酬の獲得を志向し、職務における理想を追求するための自己制御と、降格や減給といった損失や罰の回避を志向し、職務における義務を遂行するための自己制御の 2 種類に区別することができる。前者の自己制御は促進焦点(promotion focus)、後者は予防焦点(prevention focus)と呼ばれる。

近年、従業員の制御焦点が職場での協力行動に与える影響が指摘されている。Gorman et al.(2012)のメタ分析では、従業員の促進焦点は組織市民行動(組織の公的な報酬システムによって評価されることはないが、従業員が任意で行う、組織が効率的に機能することを促進する行動; Organ, 1988)の遂行と正の相関があるが、予防焦点は相関を持たないことが示された。従業員を対象とした佐藤・五十嵐(2014a)の調査では、促進焦点は職場における互恵性信念や人間関係満足を媒介して職場内の他者への援助行動を増加させたが、予防焦点はこうした効果を持たないことが示された。従業員の促進焦点が職場における協力的行動を駆動するのは、制御焦点が向社会性と関係しているためと考えられる。また、場面想定法を用いた佐藤・五十嵐(2014b)の実験では、促進焦点を喚起された実験参加者は、予防焦点を喚起された参加者よりも、不遇な他者への寄付提示額が多くなることが示された。これらの知見を踏まえると、企業組織は個々の従業員を職務成果へと動機づける際に、その自己制御の指針として予防焦点ではなく促進焦点を喚起することで、従業員間の協力関係を強化できると考えられる。

職務目標が従業員の制御焦点に及ぼす影響

制御焦点は、個人特性的(dispositional)な側面とともに、状況依存的(situational)な側面を有している。そのため、多くの先行研究では、課題に対する動機づけの方針や先行課題によるプライミング、状況のフレーミングなどを操作することで、実験参加者の制御焦点を操作している。例えば、Crowe & Higgins(1997)の実験では、「課題の成績が良ければ、その後、参加者の好む課題を割り当てる」と教示することで促進焦点を喚起し、「課題の成績が悪ければ、その後、参加者の好まない課題を割り当てる」と教示することで予防焦点を喚起した。Freitas, Liberman, & Higgins(2002)は、「こうありたい」と願う理想的な自己像、もしくは「こうあらねばならない」と思う義務的な自己像を回答者に記述させることでプライミングを行い、それぞれ促進焦点および予防焦点を喚起した。また、Idson, Liberman, & Higgins(2004)の実験では、同一の意思決定状況を Gain/Non-gain のフレーミング(得をするか・得をすることをあきらめるか)で提示するか、Non-loss/Loss のフレーミング(損をすることを防ぐか・損をするか)で提示するかによって、実験参加者の制御焦点を操作した。以上のように、促進焦点は、報酬の獲得

のために努力する自己制御や、自身を理想的な自己に近づけるための自己制御、Gain/Non-gain 状況における自己制御と関連している。他方、予防焦点は、罰の回避のために努力する自己制御や、自身を義務的な自己に近づけるための自己制御、Non-loss/Loss 状況における自己制御と関連している。

日本において、成果主義システムは、特定期間における目標達成度の査定結果を個人の職務成果の指標とする、目標管理システム(management by objectives; MBO)を核として運用されることが多い(産業能率大学研究所, 2003)。そこで本研究では、個々の従業員に設定された職務目標が、当該従業員の制御焦点に及ぼす影響を、自由記述データの分類に基づいて検討する。具体的には、組織の利益の獲得や理想の追求に着目する促進焦点的な職務目標と、損失の回避や義務の遂行に焦点を当てる予防焦点的な職務目標が、それぞれ従業員個人の促進焦点・予防焦点を高めると予測する。

Brockner & Higgins(2001)は、組織が従業員に与えるメッセージや、職務成果に対するフィードバックのあり方が、従業員の制御焦点を変化させる可能性について言及したが、この効果に関する実証的な検討は行われていない。従業員は職務目標によって職務の方針を明示されるだけでなく、職務目標に基づいて成果のフィードバックを与えられる可能性が高いため、職務目標は従業員の制御焦点を規定する効果を持つと考えられる。

方法

調査対象者

愛知県内の大学に通う大学生に質問紙を配布し、企業組織で働く知り合いの社会人(家族、友人など)に回答を求めるように依頼した。質問紙は 1 部ずつ封筒に入れた状態で配布され、回答者自身の手で厳封するようになっていた。配布部数 743 部に対し、309 部の質問紙が回収された(回収率 41.6%)。

測定項目

制御焦点 Promotion/prevention focus scale(促進／予防焦点尺度; Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002)の邦訳版である、利得接近・損失回避志向尺度 16 項目(尾崎・唐沢, 2011; 7 件法)を用いた。ただし、原版が大学生を対象としていたのに対して、本調査では社会人を対象としていたため、項目のワーディングを一部変更した。具体的には、項目文中の「学校」は「職場」へ、「学業」は「仕事」へ、「成績」は「人事評価」へとそれぞれ変更した。

職務目標 「多くの職場では、経営目標(事業計画)、部門の目標、課の目標、個人の目標といった、さまざまな目標が設定されています。あなたの職場では、どのような目標が設定されていますか。以下の欄に、できるだけ詳しくご記入ください(目標が複数ある場合も、なるべくお書きください)」という教示を行い、回答者の職場で設定されている職務目標について、自由記述での回答を求めた。職務目標は、経営目標、部門の目標、課の目標、個人目標の 4 レベルで回答を求めた。

デモグラフィック変数 回答者の年齢、性別、勤続年数、業種、職種、雇用形態、職位について回答を求めた。

結果

分析には、少なくとも 1 つ以上の職務目標を記述した 120 名の回答を用いた(回収率の 38.8%)。回答者の属性を Table 1 に示す。平均年齢は 42.94 歳(SD = 11.57)、勤続年数は平均 13.93 年(SD = 11.33)であった。業種は、製造業(23 名)、教育・学習支援業(22 名)、宿泊業・飲食・娯楽サービス業(20 名)への従事者が順に多かった。職種は、事務職(33 名)、販売サービス職(18 名)、教育職(15 名)への従事者が順に多かった。また、全サンプルのうち、正規雇用の従業員は 82 名(68.3%)であり、その中で係長級以上の役職を有する者は 39 名(全サンプルの 32.5%)であった。

制御焦点尺度の信頼性は十分に高かった(促進焦点α = .83; 予防焦点α = .77)。以降の分析では、下位尺度の得点を、それぞれ回答者の促進焦点得点(M = 4.66, SD = 0.93)、予防焦点得点(M = 4.21, SD = 0.89)とした。

Table 1 回答者の属性

属性名	各属性度数
性別	男性69名，女性49名，不明2名
業種	建設業7名，製造業23名，運輸・郵便業6名，卸売業・小売業16名，宿泊業・飲食・娯楽サービス業20名，教育・学習支援業22名，医療・福祉8名，その他17名，不明1名
職種	専門・技術職11名，事務職33名，営業職14名，販売・サービス職18名，医療・福祉職4名，製造・運輸・作業職9名，教育職15名，研究・開発職1名，管理職12名，その他1名，不明2名
雇用形態	正社員82名，パート・アルバイト32名，契約社員4名，派遣社員2名
職位	一般社員80名，係長級13名，課長級16名，部長級10名，不明1名

Table 2　制御焦点理論(Higgins, 1997)に基づく職務目標の分類の基準

基準名	評定の基準となる職務目標の特徴
第1基準 （世話の欲求と安全の欲求）	組織や個人がよりよくふるまうことで外部から恩恵を受けられることを目指す目標は促進焦点的，外部から制裁を加えられないですむことを目指す目標は予防焦点的とする
第2基準 （強い理想と強い義務）	組織や従業員の希望，願望，熱望をかなえることに基づく目標は促進焦点的，道徳的な義務，制度的な義務，責任を果たすことに基づく目標は予防焦点的とする
第3基準 （Gain/Non-gain状況と Non-loss/Loss状況）	組織や従業員にとってポジティブな結果があること(Gain)を目指し，ないこと(Non-gain)を避けようとする目標は促進焦点的，ネガティブな結果がないこと(Non-loss)を目指し，あること(Loss)をさけようとする目標は予防焦点的とする

職務目標の分類

職務目標として挙げられた目標の数は、経営目標 85 個(サンプル 120 名のうち回答率 70.8%)、部門目標 74 個(回答率61.7%)、課目標74個(回答率61.7%)、個人目標 97 個(回答率 80.8%)であった。回答者 1 名あたり、平均 2.8 レベルで職務目標を回答していた。

これらの職務目標について、制御焦点に関連する表現がどの程度含まれているかを定量化するために、心理学の修士号を有する評定者2名が内容の分類を行った。具体的には、Table 2 に示す 3 つの基準(Higgins、1997)にしたがって、それぞれの職務目標を、(a)促進焦点的(e.g.,「人材の英語力向上」「売り上げを、例年よりも○%上げる」)、(b)予防焦点的(e.g.,「不良品を出さない」「部品購入費の削減」)、(c)いずれにも当てはまる(e.g.,「けがや事故がないように、保育の充実」)、(d)いずれにも当てはまらない(e.g.,「運賃改定」)の 4 カテゴリのいずれかに分類した。(a)に分類された職務目標には促進焦点ポイント1点、(b)には予防焦点ポイント1点、(c)には促進焦点ポイント・予防焦点ポイント各1点を付与した。

なお、同一目標レベル内で複数の職務目標の回答があった場合は、これらをひとまとまりとし、促進焦点的な目標のみが含まれている場合→(a)、予防焦点的な目標だけが含まれている場合→(b)、いずれにも当てはまる目標が含まれる、もしくは促進焦点的な目標と予防焦点的な目標のいずれも含まれる場合→(c)、いずれにも当てはまらない目標だけが含まれる場合→(d)として分類した。また、評定が一致しない職務目標は、2 名の評定者と第三者の仲介役1名で合議の上、最終的な分類を決定した。評定者間の分類の一致率は、第 1 基準での分類が 63.5%、第2基準での分類が 43.1%、第3基準での分類が 59.0%であった。

また、Table 2 に示す 3 つの基準による促進焦点ポイントおよび予防焦点ポイントは、経営目標、部門の目標、課の目標、個人目標の 4 レベルすべてで十分な信頼性が確認されたため(αs = .77 - .86)、目標ごとに3つの基準による促進焦点ポイントおよび予防焦点ポイントを合算し、当該職務目標の促進焦点ポイントもしくは予防焦点ポイント(いずれも 0 - 3 点の値をとる)とした。

職務目標の促進焦点的／予防焦点的特徴と従業員の制御焦点との関連

まず、デモグラフィック変数(性別、年齢、勤続年数)と回答者の制御焦点の関連を検討するために、Pearson の積率相関係数を算出した。デモグラフィック変数と制御焦点との関連として、勤続年数が予防焦点と負の相関を示したが(r= －.19, p = .04)、それ以外の変数間の組み合わせには有意な相関が見いだされなかった(－.12 < rs < .11, ps > .24)。また、回答者の促進焦点と予防焦点は正の関連を示した(r= .20, p = .03)。

次に、職務目標の促進焦点ポイントおよび予防焦点ポイントと、回答者のデモグラフィック変数や制御焦点との関連を検討した。なお、職務目標の促進焦点ポイントおよび予防焦点ポイントは、低得点か高得点のいずれかに度数が集中する双峰性の分布を示していたため、ここでは Spearman の順位相関係数を算出した(Table 3)。その結果、経営目標の促進焦点ポイントと回答者の予防焦点との間に有意傾向の負の関連が、課目標の予防焦点ポイントと回答者の促進焦点との間に有意な負の関連が、そして個人目標の促進焦点ポイントと回答者の促進焦点との間に有意な正の関連がそれぞれ示された。しかし、職務目標のその他の特徴は、回答者の制御焦点と有意な関連を示さなかった。

全体の傾向として、同一の職務目標における促進焦点ポイントと予防焦点ポイントは強い負の相関を示していた。これは、職務目標が簡潔な内容として記述されやすいため、単一の目標が、促進焦点的あるいは予防焦点的な特徴のいずれか一方のみを有していることを示唆する。また、職務目標の促進焦点・予防焦点ポイントは、いずれも目標のレベルをまたいで、個人内で正の相関を示していた。このことは，組織や職場によって，いずれかの特徴を持った職務目標が採用されやすい傾向を示すものと考えられる。

Table 3 職務目標の促進焦点・予防焦点ポイントと、他の変数との相関(Spearman's ρ)

	M (*SD*)	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 経営目標_促進焦点	2.62 (0.83)								
2. 経営目標_予防焦点	1.15 (1.20)	-.58 ***							
3. 部門目標_促進焦点	2.24 (1.13)	.36 **	-.21						
4. 部門目標_予防焦点	1.39 (1.24)	-.26 *	.32 *	-.68 ***					
5. 課目標_促進焦点	2.08 (1.17)	.29 *	-.30 *	.66 ***	-.44 ***				
6. 課目標_予防焦点	1.36 (1.27)	-.27 *	.44 ***	-.55 ***	.55 ***	-.71 ***			
7. 個人目標_促進焦点	2.19 (1.11)	.43 ***	-.32 **	.24 †	-.27 *	.29 *	-.32 **		
8. 個人目標_予防焦点	1.33 (1.21)	-.23 †	.35 **	-.26 *	.43 ***	-.27 *	.38 **	-.69 ***	
9. 性別 (男性 = 0, 女性 = 1)		-.04	-.09	-.21 †	.27 *	-.28 *	.17	-.18 †	.24 *
10. 年齢		.05	.08	.20 †	-.12	.17	.06	-.16	.12
11. 勤続年数		.11	.11	.19	-.14	.26 *	-.01	-.05	.03
12. 回答者の促進焦点		-.11	.10	.03	-.11	.17	**-.28 ***	**.23 ***	-.10
13. 回答者の予防焦点		**-.20 †**	.08	-.17	.10	.00	-.14	-.01	.03

†$p < .10$, *$p < .05$, **$p < .01$, ***$p < .001$

考察

本研究では、社会人を対象に、4 レベルの職務目標と回答者自身の制御焦点を調査し、職務目標と回答者自身の制御焦点の関連を検討した。その結果、一部の職務目標のレベルにおいて、職務目標の促進焦点的・予防焦点的特徴と、回答者自身の制御焦点に関連があることが示された。興味深いことに、個人レベルの促進焦点的な職務目標と回答者の促進焦点が正の関連を示しただけでなく、促進焦点的な経営目標と回答者の予防焦点との負の関連や、予防焦点的な課の目標と回答者の促進焦点との負の関連も見出された。

これらの結果から、促進焦点的な職務目標は従業員の予防焦点を減退させることで、また予防焦点的な職務目標は従業員の促進焦点を減退させることで、職務目標に沿った自己制御を相対的に優勢にさせる効果を持つ可能性が示唆された。しかし、職務目標が従業員の制御焦点を予測する効果は一部の目標のレベルで観測されたにすぎず、その効果が頑健なものであると結論づけることはできない。職務目標と従業員の制御焦点の関連を検討する上で問題となりうる本研究の限界と、それをふまえた今後の研究の展望においては、次節で述べる。

本研究の意義は、職務目標の促進焦点的・予防焦点的特徴が、それに合致するように従業員の制御焦点を変化させる可能性を示唆した点にある。これは、職務目標がその達成に適合した自己制御を、従業員に促すよう機能するためであると考えられる。これまで、組織からのメッセージやフィードバックが従業員の制御焦点を変化させる効果(cf. Brockner & Higgins, 2001)について実証した知見は存在しておらず、本研究は、従業員に実際に課された職務目標の分析を通してこの効果を実証した点に一定の意義を有する。本研究で得られた知見と、先行研究の知見とを統合すると、従業員を個人的な職務成果へと動機づける成果主義システム(Burks et al., 2009)のもとで職場の協力関係を充実させるには、利益の獲得や理想の追求に着目する促進焦点的な職務目標を標榜し、従業員の促進焦点を駆動することが重要であると考えられる。

本研究の限界

本研究では、職務目標の特徴と従業員の制御焦点の関連について実証的な検討を試みたが、いくつかの問題を含んでいる。まず、職務目標の制御焦点得点を評定する際に、評定者間の初期の一致率がやや低かった。職務目標は、必ずしも従業員の制御焦点のみに着目して作成されるものではないため、なかには制御焦点得点の付与が困難なものも含まれる。今後は、制御焦点的な特徴が明白な職務目標に焦点を当てた分析を行う必要がある。

次に、本研究では職務目標が用いられる文脈の効果を検討していない。例えば、職務目標自体はポジティブな結果を目指すという促進焦点的なものであったとしても、この目標が職場では実質的な必達目標として受け止められており、従業員が目標を達成できないプレッシャーに苛まれているとすれば、従業員はこの目標によって予防焦点的な傾向を強めるだろう。このように、職務目標それ自体の特徴よりも、それが用いられる文脈が、従業員に対して大きな影響力を持つ可能性もある。今後は、職務目標に対する従業員の認識も、併せて検討する必要がある。

最後に、本研究では職場で設定された職務目標が従業員の制御焦点を予測すると仮定したが、従業員の制御焦点が目標の特徴の捉え方を決定しているという、逆の因果関係も考えられる。本研究では、回答者の記述した職務目標が、職場で標榜されている目標と完全に一致するかどうかを確認していない。そのため、回答者本人が、自身の制御焦点に合致するように職務目標を読み替えている可能性も考えられる。この問題を解決するには、従業員に課された職務目標を客観的に観測できるフィールドスタディ等の手法を用いて、従業員の制御焦点の変化を縦断的に検討する必要がある。

引用文献

Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, *86*, 35-66.

Burks, S., Carpenter, J., & Goette, L. (2009). Performance pay and worker cooperation: Evidence from an artefactual field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *70*, 458-469.

Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work.* Harvard Business Press.

Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational behavior and human decision processes*, *69*, 117-132.

Freitas, A. L., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2002). Regulatory fit and resisting temptation during goal pursuit. *Journal of Experimental Social Psychology*, *38*, 291-298.

Gorman, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. L., Apodaca, S., McIntyre, A. L., Park, P., & Godbey, J. N. (2012). A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 160-172.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, *52*, 1280-1300.

Idson, L. C., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2004). Imagining how you'd feel: The role of motivational experiences from regulatory fit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *30*, 926-937.

Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*, 854.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington Books/DC Heath and Com.

尾崎 由佳・唐沢 かおり (2011). 自己に対する評価と接近回避志向の関係性: 制御焦点理論に基づく検討 心理学研究, *82*, 450-458.

産業能率大学総合研究所 (2003). 日本企業の人材戦略と成果主義の行方 総合研究所リサーチペーパー, *17*.

佐藤 有紀・五十嵐 祐 (2014a). 従業員の制御焦点が対人的援助行動に及ぼす影響―職場における互恵性信念と人間関係満足の媒介効果の検討― 産業・組織心理学会第 30 回大会発表論文集, 131-134.

佐藤 有紀・五十嵐 祐 (2014b). 制御焦点と集団内における社会的交換 ―寄付シナリオ実験による検討― 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要, *61*, 37-45.

Objectives at work and employee regulatory focus

Yuki SATO (*Graduate School of Education and Human Development, Nagoya University*)
Tasuku IGARASHI (*Graduate School of Education and Human Development, Nagoya University*)

This study investigated the effects of objectives at work on employee regulatory focus. Previous research showed that employees with a promotion-focus orientation enhance cooperation at work, but those with a prevention-focus orientation do not. We focused on management by objectives (MBO) and hypothesized that promotive objectives drive employees to have a promotion focus, whereas preventive objectives drive a prevention focus. Data from 120 Japanese employees were analyzed based on Higgins's (1997) criteria for judging promotion and prevention focus. Participants rated their regulatory focus and described four levels of objectives (business, department, section, and individual) at work. Two independent raters classified the objectives as promotive or preventive. Correlation analyses revealed that promotive/preventive orientation of some levels of objectives correlated with employee regulatory focus. The significance and limitations of the present study are discussed.

Keywords: regulatory focus, work objective, management by objectives