

学籍番号: CD171004

組織成員の向社会的モチベーション:
自己決定理論における動機の統制的側面の観点から

Prosocial motivation at work:
From the perspective of controlled motivation
in self-determination theory

(要約版)

大学院 商学・経営管理 研究科
博士後期課程 経営・マーケティング 専攻
氏名: Shin Hayoung

謝辞

2020年はおそらく全人類にとって、そして筆者にとっても、苦難の年であった。そんな中、本研究が博士論文として曲がりなりにもひとつの形を成すことができたのは、多くの方々のあたたかなご支援あってこそである。この場を借りて感謝の意を記したい。

はじめに、指導教員の島貫智行先生に心からの深謝の意を申し上げたい。2016年の冬、すぎる思いで研究室を訪ねたあの時から、島貫先生には言葉では言い尽くせないほどの学恩をいただいた。モチベーションを研究する身でありながら自分自身の動機づけには幾度となく失敗する筆者に、手を差し伸べ、励まし、ご助言くださった。知見の大海原に溺れ研究の道筋を見失い、心が挫けそうになるたびに、研究内容を深くご理解くださり、問題の核心を突くご指摘を何度も与えてくださった。筆者のたつての願いであった共同研究の機会をいただき、問いに対する丁寧かつ誠実な議論や、研究へのあふれんばかりの熱量を間近で経験できたことは、筆も歩みも遅い筆者にとって今後の研究人生を左右する最も貴重な経験であった。島貫先生のご指導なくして、本論文が日の目を見ることはなかったであろう。いただいた学恩に少しでも報いるべく、また教え子としてふさわしくあるべく、先生のような研究者・教育者の姿に近づけるよう背中を追っていきたいと思う。

また、本論文の副査を快く引き受けてくださった佐々木将人先生にも感謝の気持ちをお伝えしたい。分析結果の解釈や論理の示し方に行き詰まるたびに、佐々木先生の鋭いご指摘やご助言が解決の突破口となったことは数えきれない。先生とのやり取りを通じて、自分の考えの浅さや甘さに気づかされることが多く、たくさんの学びを与えてくださった。「伝える」と「伝わる」ことは同じでないとした先生のご指摘は、今後も常に心がける必要があると痛感している。佐々木先生からいただいた教えを胸に今後も精進していきたく思う。

博士後期課程においては、一橋大学以外に所属される先生方にもたくさんのご支援をいただいた。佐藤佑樹先生（流通経済大学）には研究計画の段階だけでなく、調査設計から論理展開に至るまで、幾度となく親身なご指導を賜った。不慣れな定量調査を前に右往左往していた頃、佐藤先生のご助言とご協力は筆者にとって道標のようなものであった。また、坂爪洋美先生（法政大学）には学会報告の際に丁寧なご指摘を賜った。のみならず、博論構想の段階でも貴重なご助言をいただき、激励のお言葉までかけてくださった。先生方のあたたかいご支援に、重ねて御礼申し上げたい。

修士課程時代にお世話になった伊藤秀史先生（現・早稲田大学）にもこの場を借りて深謝申し上げたい。伊藤先生なくして日本留学の道は拓かれなかったといっても過言ではない。不出来な筆者のためにマンツーマンでゼミを開講してくださり、経済学の奥深さと面白さをみっちり教えてくださった。東本館一階にあった先生の研究室や、夜遅くまでご指導いただいた日々、数式とグラフで埋め尽くされたホワイトボードは、今でも忘れがたい記憶であり、得難い経験である。

先生方だけでなく、一橋大学の大学院生の方々からも多大なご支援をいただいた。ともに学ばせていただいたすべての方のお名前を挙げることはできないけれども、感謝の気持ち

をお伝えしたい。島貫ゼミの中津陽介さん、平本奈央子さん、丸山峻さん、三浦友里恵さん、高橋宏承先生（現・一橋大学）、横田一貴さんには様々な視点から洞察にあふれるコメントをいただいた。また、猪瀬廉太郎さん、前田隆志さん、劉沁嫻さんにも鋭いご指摘と示唆をいただいた。コロナ禍の中、お三方にはオンライン上でしかお会いできなかったことが一番の心残りである。佐々木ゼミの岡本和久さん、松井彩子さん、村山昂さん、于翔さん、李佳蓉さん、鄭静怡さんにも、たくさんの貴重なコメントをいただいた。ゼミでの議論を通じて得られた知的刺激が、研究を進めるうえで大きな原動力となったのはもちろんのこと、皆様からいただいたあたたかい励ましや共感のおかげで最後まで挫折することなく来れたのだと思う。

最後に、研究者への道を誰よりも応援し、惜しみない支援をしてくれた両親へ感謝を述べることをお許し願いたい。教育者である父からは、アカデミアに籍を置く者としてあるべき勉学と探求の姿勢を学ぶことができた。また、臨床心理士である母の背中を通して「他者のために寄り添う人々」の存在と働きを肌で感じるが多かったように思う。両親は常に、数ある選択肢の中から、誰の意思でもなく自分自身の意思で決めることの大切さを、そして自身の決定に伴う責任の重大さを教えてくれた。筆者の研究の要である向社会性や自己決定性への関心も、元を辿れば両親から授かった賜物であると確信している。両親の娘であることを誇らしく思う。

そして何よりも、ここまで導いてくださった我が主イエス、造り主に感謝と賛美と栄光を捧げます。アーメン。

1. 本論文の目的

本論文では、経営組織において組織成員が抱く向社会的モチベーション (prosocial motivation) 概念について理論的に再検討し、向社会的モチベーションが従業員の心理や行動にどのような影響を与えるかを論じる。向社会的モチベーションとは「他者に恩恵をもたらすべく」努力しようとする意欲とされ、組織行動論の領域において関心が集まっている。本論文の主たる目的は、既存研究であまり考慮されてこなかった向社会的モチベーションの統制的側面に光をあてることで、新たな知見と示唆を提示することにある。

2. 研究背景と本論文の問題意識

経営組織において、成員の主体的な貢献意欲を引き出し、成員間の協働や連携を促進させることは重要な経営課題であり、協働意欲や貢献意欲への研究関心は長きにわたり高い。組織行動研究における向社会的モチベーション研究もその一つであり、とりわけ、他者福利への関心に着目した研究群である。

組織行動研究における向社会的モチベーションとは、他者に恩恵を与えようとする意欲を意味する。向社会的モチベーションを抱く個人は意識的に他者の役に立とうと取り組む傾向にあると考えられている。各成員が向社会的モチベーションに動機づけられる場合、積極的な協力や助け合い、主体的な貢献が促進されると期待されたのである。向社会的モチベーション研究の中心的研究である Grant (2008b) を始めとして、成員の向社会的モチベーションは多くの場合組織の有効性に寄与することが報告され、向社会的モチベーションは組織にとって好ましいとの認識が形成されている。

しかし研究の発展に伴い、向社会的モチベーションが組織や成員にとって常に有益というわけではないことが指摘されるようになった。Bolino & Grant (2016) は周囲の成員への悪影響や、組織にとっての悪影響などについて言及している。そのうち成員本人への悪影響としては、向社会的モチベーションに動機づけられる成員が自己犠牲的に振る舞ってしまい、成員本人にとって過剰な負担がかかる点が主に懸念されている。では、Bolino & Grant (2016) で指摘されたような、過度な自己犠牲による悪影響以外には何が考えられるだろうか。

本論文では、向社会的モチベーションにおける悪影響を考慮するうえで、これまで向社会的モチベーション研究では見落とされがちであった、向社会的モチベーションの統制的側面の存在に焦点をあてた。2000年代以降における向社会的モチベーション研究の契機となった Grant (2008b) では自己決定理論にもとづき、向社会的モチベーションに関して「そうしたい」と自らすすんで他者福利に関心を持っている状態だけでなく、「やらねばいけない」というプレッシャーによって他者福利を向上させることに動機づけられている状態の両方を、概念上想定していた。つまり、他者に恩恵を与えようとする意欲を意味する向社会的モチベーションには、自らの意思で他者の福利増進に自律的に動機づけられている状態だけ

でなく、義務感や罪悪感、羞恥心などにもとづいて統制的に動機づけられている状態も含まれていたのである。本論文における「向社会的モチベーションの統制的側面」とは、後者を意味する。

自己決定理論(Deci & Ryan, 2000)では、動機づけが自律的であるか、統制的であるかによって態度や行動に異なる影響をおよぼすだけでなく、多くの場合、自律的側面は個人の心理や行動に好影響を与えるのに対し、統制的側面は悪影響を与えうることが示されている。過度な負担による悪影響とはまた別の、統制感による悪影響の可能性が示唆されるわけである。しかし、向社会的モチベーション研究において、統制感に起因する悪影響を指摘した研究はほとんど見受けられない。

本論文の主たる問題意識は以上の点にある。したがって本論文では、自己決定理論の視座に立ち戻って向社会的モチベーション概念を再検討し、向社会的モチベーションにおける統制的側面の存在を示すとともに、統制的側面が従業員の態度・行動に自律的側面とは異なる影響を与える可能性について提示する。仮に向社会的モチベーションの統制的側面が悪影響につながりうるのであれば、これを促進・抑制しうる先行要因について新たに検討する必要性も生じる。そこで本論文では向社会的モチベーションの統制的側面に影響を与える要因について併せて検討し、先行要因の提示を行う。

3. 本論文の構成と各章の要約

本論文は、7つの章¹から構成される(図1)。第1章では本論文における問いを設定するにあたり、研究背景を概説したのちに問題意識について提示した。他者に恩恵を与えようとする意欲である向社会的モチベーションは、成員間の協働だけでなく生産性や創造性を向上させるなど、組織の有効性に寄与することが期待され、Grant (2008b)以降の実証研究において向社会的モチベーションによる好影響が多く実証された。一方で、向社会的モチベーションが好影響ばかりをもたらすわけではなく、悪影響につながる可能性も指摘され、向社会的モチベーションによる影響について理解を深めることが求められている。

本論文では特に、自己決定理論の知見から示唆される統制感による悪影響という観点から議論するため、向社会的モチベーションの統制的側面に焦点をあてた。向社会的モチベーションの統制的側面は、本来 Grant (2008b)で概念上想定されていたにもかかわらず、後続研究において重視されないまま残されている。以上の問題意識のもと、第1章では自己決定理論に立ち戻って統制的側面を提示しなおし、向社会的モチベーションによる影響を再考することを論文の目的として示した。

¹ なお、第2章は筆者の公刊論文「向社会的モチベーション研究レビュー：概念定義と組織行動研究への適用を中心に」『日本労務学会誌』第21巻第2号を、第3章および第4章は「向社会的モチベーションの統制的側面—自己決定理論に基づく再検討—」『組織科学』第55巻第2号を基礎とし、加筆修正を加えたものである。

第 2 章では具体的な仮説検証に先立ち、本論文における向社会的モチベーション概念を整理した。他者のために振る舞おうとする意欲は多くの研究領域で発展してきた概念であるため、本論文における向社会的モチベーションと類似概念とを区別しておく必要があるためである。そのうえで向社会的モチベーション研究の知見を整理し、既存研究の多くが Grant (2008b)にもとづき、向社会的モチベーションによる好影響に関する経験的証拠を報告していることを示した。一方で、向社会的モチベーションが悪影響につながる可能性も懸念されており、特に向社会的モチベーションに動機づけられている成員本人に過度な負担がかかる可能性が検討されている点を指摘した。

先行研究の知見から、本論文における問いを次のように整理した。(1)なぜこれまでの向社会的モチベーション研究では好影響が圧倒的に多く報告されてきたのだろうか。(2)近年指摘される向社会的モチベーションによる悪影響が生じるとするならば、なぜであろうか。(3)向社会的モチベーションによる悪影響として、既存研究(e.g., Bolino & Grant, 2016)で示唆された成員への過剰な負担以外には何があるのだろうか。(4)仮に、向社会的モチベーションによる悪影響が考えられるならば、組織はどう対応すべきなのだろうか。

続く第 3 章から第 6 章はこれらの問いに対して、向社会的モチベーション研究の理論的基礎である自己決定理論に立ち戻り実証研究を行った章である。動機づけの統制的側面によって生じる悪影響に関する自己決定理論の知見は、向社会的モチベーションの統制的側面による悪影響を検討するうえでも有益であると予想される。

本論文では、インターネット調査を利用して収集したデータを用いて実証分析を行った。具体的には、従業員 300 人以上の企業に勤務する 20~60 歳で、大卒以上のフルタイム正社員（係長以下）を対象に、2020 年 2 月下旬から 3 月下旬に 3 時点調査を行った。1 回目調査では 1,618 名の回答を得て、次いで 10 日間のインターバルを設けたのち、1 回目調査に回答した回答者を対象に 2 回目調査を行い、1,100 名の回答を得た。2 回目調査終了後、同様に 10 日間のインターバルを設け、3 回目調査を実施した。3 回目調査終了時点において最終的に 800 名の回答を得た。

なお、本論文におけるすべての分析は当該調査から収集したデータにもとづいている。ただし、何時点目までのサンプルを分析対象とするかは各章で異なる。具体的に、第 3 章および第 4 章、第 6 章における分析では、前述の 3 時点調査を利用して収集したデータのうち、2 時点目までに収集された回答の中から不良回答が疑われる一部の回答を除き、1058 名のサンプルを分析対象とした。第 5 章における分析では、前述の調査データのうち、3 時点目までに収集された回答の中から不良回答が疑われる一部の回答を除いた 761 名の最終サンプルを分析対象としている。

第 3 章は向社会的モチベーションの統制的側面を経験的に提示した章である。第 3 章では、第 2 章で取り上げた既存研究において、向社会的モチベーションにおける(1)自律的側面と統制的側面の弁別が不十分であった点および(2)自律的側面への顕著な偏りが見られる点を既存研究の課題として提示し、向社会的モチベーションについて再検討した。特に既存研究(Grant, 2008b)において、向社会的モチベーションの統制的側面を念頭に置きつつも、

分析時には明確に区別しなかった点に着目し、向社会的モチベーションの調整スタイルに対する解釈と、動機づけの調整スタイルの捉え方が限定的であった点について述べた。そのうえで自己決定理論（特に、動機づけの自律的側面や統制的側面に深く関連する有機的統合理論²⁾）に立ち戻り、向社会的モチベーションは自律的側面(Autonomous Prosocial Motivation：以下、APM)と統制的側面(Controlled Prosocial Motivation：以下、CPM)の二側面で捉える必要性があることを指摘した。第3章の分析結果から、APMとCPMの2因子に弁別されることが示され、向社会的モチベーションに自律的側面と統制的側面の二側面があることが示されている。

第4章では、前章の議論から向社会的モチベーションの統制的側面の存在が提示されたことにもとづき、向社会的モチベーションの統制的側面が従業員心理におよぼす悪影響に注目した。動機づけの統制的側面が成員の態度に悪影響を与えるとした研究知見にもとづき、これまで向社会的モチベーションは成員本人や組織にとって有益であるとされてきた既存研究の知見が、向社会的モチベーションの統制的側面についても有効であるかを明らかにすることを目的としている。第4章では特に成員本人への影響という観点から、自律的側面と統制的側面とで従業員の心理に与える影響が異なる可能性を検討した。分析の結果、自律的側面は主観的バイタリティを高め、情緒的消耗感を低めるといった好影響が確認され、既存の向社会的モチベーション研究と整合的であった。一方で、統制的側面は情緒的消耗感を高めることが確認された。向社会的モチベーションの自律的側面と統制的側面が成員の心理に異なる影響を与え、かつ自律的側面は好影響に、統制的側面は悪影響に結びつく可能性を示した第4章の結果は、向社会的モチベーションによって生じる過度な負担以外の悪影響を新たに示唆するものである。加えて、向社会的モチベーションの自律的側面は成員本人に好影響をもたらす既存研究の知見と概ね整合的であったのに対し、統制的側面までを考慮に入れると、向社会的モチベーションが成員に悪影響を与えることが示された。この結果から、既存研究では向社会的モチベーションの自律的側面をとりあげて検討したため、好影響が多く確認された可能性が示唆される。

それでは、たとえその性質が統制的であったとしても、向社会的モチベーションは組織にとって有益な従業員行動につながるのだろうか。向社会的モチベーションの統制的側面が成員への悪影響につながる可能性が示された第4章の結果をふまえると、そうとは限らないことが予想される。第5章ではこの問いについて検討すべく、向社会的モチベーションの統制的側面が従業員の知識共有と知識隠蔽に与える影響について検証を行った。第5章における分析結果から、自律的側面は知識共有を促し知識隠蔽を抑制するのに対し、統制的側面は知識隠蔽を促進させることが示唆された。第5章の分析結果は、第4章に続き向社会的モチベーションの自律的側面と統制的側面が成員の心理だけでなく行動にも異なる影

²⁾ 有機的統合理論とは、自己決定理論の下位理論のひとつである。有機的統合理論では自己決定性と内在化の度合いによって外発的動機がさらに細分され、行動に異なる影響をおよぼすことを示している。

響を与えることを示し、かつ統制的側面が悪影響に結びつく可能性を示すものである。第4章の分析結果とも併せて考慮すると、Grant (2008b)以後の研究において成員の態度・行動に好影響を与えることが多く確認されたのは、それらが向社会的モチベーションの自律的側面を重視して検討した結果によるものと考えられる。以上から、向社会的モチベーションが成員や組織にとって有益であるためには、統制的側面を抑制する必要性が示唆される。

第6章では、統制的側面を抑制する必要があるとした前章までの議論にもとづき、統制的側面を促進・抑制する要因について検討を行った。既存研究において検討された要因が、統制的側面にはどのような影響をもたらすかという問題意識から、職務相互依存性、他者からのフィードバックの得られやすさ、関係性欲求の充足をとりあげている。また、向社会的モチベーションにおける統制的側面はほとんど考慮されなかったがゆえに見知れぬものが乏しい点をふまえ、職務自律性・プレッシャーの強さ・関係性欲求の不満が向社会的モチベーションの統制的側面に与える影響を検証した。分析の結果、他者に与える影響を知覚しやすい状況や、他者との情緒的なつながりを深めることで、向社会的モチベーションの統制的側面を促進してしまう可能性が示唆され、Grant (2007)で理論的に検討された向社会的モチベーションに影響を与える要因の一部は、向社会的モチベーションの統制的側面にも正の影響を与えることを示唆している。さらに、欲求阻害的な要因といえる市民行動プレッシャーが向社会的モチベーションの統制的側面を高めることを示した。この結果は、周囲に対して支援的であるよう暗に期待されているという感覚が、成員にとってプレッシャーとなる場合、向社会的モチベーションの統制的側面を強めることを意味する。これは経営者や職場の管理者が従業員に対して他者福利を重視するよう働きかけることによって、本来の意図に反し向社会的モチベーションの自律的側面ではなく統制的側面が促進される可能性を示すものである。加えて、関係性への欲求が満たされている状態だけでなく、不満を感じている状態が向社会的モチベーションの統制的側面を高める可能性を示した。この結果からは、職場の文脈が欲求支援的であること以上に、欲求阻害的な要因を減らし欲求不満を解消することの重要性が示唆された。

最後に第7章では、各章の発見事実を要約し、本論文における議論が向社会的モチベーション研究に対してどのような含意を持つのかについて述べた。

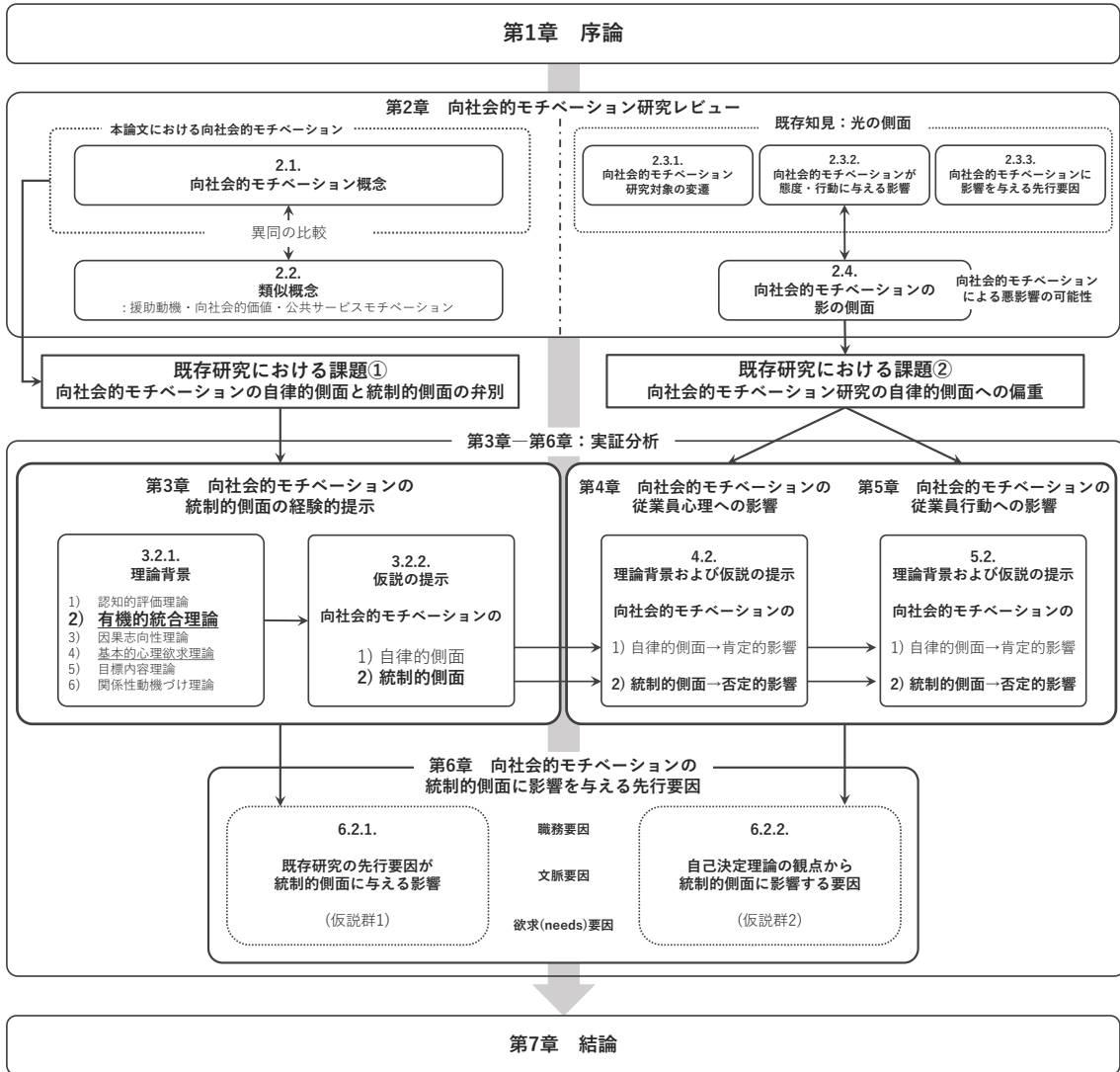


図 1 本論文の構成

4. 本論文の貢献と課題

本論文の理論的貢献は次のとおりである。第一の貢献は、向社会的モチベーションにおける統制的側面を経験的に提示した点である。人は「他者に恩恵を与えようとする」ことに対して、自らすすんで自律的に動機づけられるとは限らず、義務感や評価懸念にもとづいて統制的にも動機づけられうるのである。既存研究において見落とされがちであった向社会的モチベーションの統制的側面を自己決定理論の視座から再検討し、統制的側面が従業員の態度や行動に与える影響は、自律的側面のそれとは異なる帰結を示しただけでなく、統制的側面は自律的側面とはまた別の要因からも影響を受けることを提示した。因子分析を通じて2因子構造を確認しただけでなく、向社会的モチベーションが自律的であるか統制的であるかによって先行要因や結果変数との関係が異なるとした本論文の結果は、向社会的モチベーションの自律的側面と統制的側面を識別する必要性を示している。既存研究の課題のうち、自律的側面と統制的側面の弁別がやや不十分であった点の解決につながると期待される。

第二の貢献は、向社会的モチベーションによって生じる悪影響として、統制感にもとづく悪影響を新たに示した点である。これまで既存研究では成員が過度に自己犠牲的になることによって生じる負担感などが懸念されていた。ところが、本論文の分析から負担感にもとづく悪影響以外にも、統制的に動機づけられることによっても悪影響が起りうるということが明らかとなった。加えて、成員本人だけでなく組織への悪影響にもつながることが示された。分析結果から、向社会的モチベーションによる好影響はあくまでも自律的に動機づけられている場合に得られるものであり、統制的である場合には悪影響につながる可能性が示された。既存研究では統制的側面が捨象され自律的側面に偏った検討がなされていたために、好影響が多く確認された可能性が考えられる。向社会的モチベーションによる影響を正しく理解するためには自律的側面に偏った検討では不十分であり、統制的側面までを併せて考慮する必要性が示唆される。

第三の貢献は、向社会的モチベーションの統制的側面に影響を与える先行要因について、向社会的モチベーション研究の観点だけでなく自己決定理論の視座からも検討し、規定因となりうる要因を見出した点である。第4章および第5章の分析結果から統制的側面を抑制する重要性が示されたのに対し、向社会的モチベーションの、とりわけ統制的側面の先行要因に関する知見は乏しい。本論文の結果から、既存研究で検討された要因の一部は統制的側面にも当てはまる可能性が示唆される。さらに、自己決定理論の視座から欲求阻害的要因に相当する市民行動プレッシャーや、関係性への欲求不満状態が統制的側面を促進することが確認された。とりわけ、欲求阻害的な要因は向社会的モチベーションの統制的側面に正の影響を与え、自己決定理論の知見と整合的であった。このことから、今後統制的側面の先行要因を検討するうえで自己決定理論の知見が有効であると考えられる。加えて、関係性欲求への充足だけでなく不満が統制的側面を高めるとした結果から、欲求充足を支援すること以上に、欲求不満を解消することの重要性が示される。

以上の理論的貢献は、実践的な含意にもつながる。仕事や職場において他者福利を重視することが成員自身にとって、ひいては組織にとっても有益であるためには、当該成員が自律的に動機づけられているかが鍵となることを提示した。経営者や職場の管理者が従業員に対して他者福利を重視するよう期待し暗に要求する際に、これらの期待がプレッシャーとして認識される事態が起りうる。本論文の結果から、成員がプレッシャーに感じる場合、向社会的モチベーションの自律的側面ではなく統制的側面が促進される可能性が示唆される。本論文の議論から他者福利に統制的に動機づけられている場合、成員だけでなく組織にも悪影響が生じうることに留意し、成員の自律的な動機づけを支援する策を講じる必要があるだろう。その際に、自律的に動機づけられるよう支援することに加えて、欲求阻害的な要因を解消する取り組みが有効であると期待される。

ただし、本論文には課題も残されている。第7章では、考えられる課題として、向社会的モチベーション概念、向社会的モチベーションの統制的側面が従業員の態度・行動に与える影響、そして統制的側面に影響を与えうる先行要因それぞれについて言及した。

第一に、向社会的モチベーション概念に関連する課題として、次の点が挙げられる。まず、本論文では統制的側面の提示に焦点をあてたため、統制的側面に含まれる外的調整と取り入れの調整のさらなる弁別までは行っていない。また、向社会的モチベーションの対象となる他者(あるいは受益者)として、本論文の分析では「仕事上関わりうる他者」を想定し提示しているが、回答者が実際に想定した他者が組織内他者(同僚・上司・部下など)であるか、組織外他者(顧客など)であるかまで判別することは難しい。のみならず、Bolino & Grant (2016)の指摘からも示唆されるように、向社会的モチベーションの対象となる他者の範囲が特定個人であるか集団であるか組織全体であるかによって異なる態度や行動につながる可能性が予想される。対象となる他者の範囲によって、向社会的モチベーションが態度や行動に与える影響が異なる可能性について追加的に検討する必要がある。さらに、向社会的モチベーション概念を再検討するにあたり、向社会的モチベーションの背景にある利他性と利己性の差異についてまでは扱わなかった。しかしながら、動機づけの背景にある利己と利他の側面による異なる働きについては議論的となっており、さらなる検討の必要性が指摘されている(De Dreu & Nauta, 2009)ことから、向社会的モチベーション概念をより明瞭にする必要性が考えられる。

第二に、向社会的モチベーションの統制的側面が従業員の態度・行動に与える影響に関連する課題として、以下の点が挙げられる。まず、本論文では向社会的モチベーションの統制的側面と、統制的側面による悪影響に主眼を置き、分析対象とする結果変数として成員のウェルビーイングおよびイルビーイング、知識共有と知識隠蔽に焦点をあてている。しかし、統制的側面による影響をより明らかにするためには、既存の向社会的モチベーション研究で研究対象とされてきた結果変数との関係をさらに検討する必要があるだろう。とりわけ組織への有効性という観点から、既存研究において向社会的モチベーションの自律的側面との正の関係が報告されてきた組織コミットメントやOCBなどとの関係を検討することが可能である。また、向社会的モチベーションの統制的側面と自律的側面に複合的に動機づけられる可能性についてまでは踏み込んでいない。自己決定理論の知見から、統制的側面と自律的側面の両方に動機づけら

れる可能性が考えられる点をふまえ、統制的側面と自律的側面の両方に強く動機づけられている場合、態度や行動にどのような影響を与えるかについて検討する必要がある。さらに、今回の分析では向社会的モチベーションと従業員の態度・行動について個人間変動を扱っており、個人内変動については検討していない点に留意する必要がある。

第三に、向社会的モチベーションの統制的側面を規定する先行要因に関する課題についてである。まず、本論文で検討した欲求支援的・阻害的要因以外に、向社会的モチベーションの規定因となりうる状況要因や個人要因を追加的に検討する必要がある。例えば本論文の結果から向社会的モチベーションの統制的側面は状況や文脈の影響をより強く受ける可能性が示唆されたことから、上司の行動や組織風土などの要因による影響について、検討の余地が残されている。その他にも、性格特性である協調性や個人の共感性は、向社会的モチベーションと正に関係することが予想される。これらの個人要因が向社会的モチベーションの統制的側面に与える影響について検討することもできるだろう。また、本論文では主効果の検討に留まっているが、先行要因と向社会的モチベーション間の関係を調整する要因について検討することも可能である。さらに、より実践的な示唆という点から、統制的側面を抑制する要因を明らかにしていく必要がある。本論文の分析からは、向社会的モチベーションの統制的側面と正に関係する要因は示されたが、負に関係する要因の提示にまでは至らなかった。本論文の結果から、向社会的モチベーションが組織や成員にとって有益であるためには、統制的側面は弱め、自律的側面は強める必要性が示唆される。統制的側面を抑制するという観点から、避けるべき要因だけでなく積極的に取り入れるべき要因についても、続けて検討する必要がある。

しかしながら、これらの多くは本論文において明らかにした向社会的モチベーションの統制的側面を新たに考慮してこそ検討可能な可能性である。したがって、これらの課題に取り組むことは向社会的モチベーション研究の発展に寄与するものであり、意義のあるものと考えられる。