HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	人的資源管理システムと職場環境が学習志向に及ぼす影響 : 介護士を対象とした質的研究
Author(s)	松尾, 睦
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 12, 69-74
Issue Date	2023-03-31
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/89080
Type	bulletin (article)
Note	研究ノート
File Information	REBN_12_069.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

地域経済経営ネットワーク研究センター年報　第 12 号
北海道大学　2023. 3

＜研究ノート＞

人的資源管理システムと職場環境が学習志向に及ぼす影響
―介護士を対象とした質的研究―

松尾　睦

【要約】本研究の目的は，組織における人的資源管理システムおよび職場環境が，従業員の学習志向に与える影響を検討することにある。介護福祉士およびケア・マネジャー 258 名を対象に実施した自由記述式の質問紙調査データを質的に分析し，学習志向の促進要因および阻害要因を検討した。その結果，「評価・報酬」，「同僚・上司」，「業務特性」，「成果」に関するカテゴリーが，それぞれ学習志向の促進要因にも阻害要因にもなりうることが明らかになった。学習志向の促進要因としては，評価・承認，給与アップ，同僚との関係やコミュニケーション，上司の支援，挑戦的課題，仕事の成果，利用者からの感謝，教育機会が抽出された。一方，学習志向の阻害要因としては，評価・承認不足，同僚の問題，上司の問題，業務負荷・疲労，失敗・成果不足，叱責・注意，組織の方針・姿勢が抽出された。本研究の主な貢献は，これまで十分に検討されることのなかった学習志向の状況的な規定要因を質的分析によって明らかにしたことにある。
【キーワード】学習志向，人的資源管理システム，職場環境，介護士

1. 研究目的

目標志向性（goal orientation）とは，達成状況における目標の優先傾向（preference）であり，個人の行動を方向づける役割を果たす（Payne *et al*., 2007; Chadwick & Raver, 2015）。目標志向性の一種である「学習志向（learning goal orientation）」は，自身の能力を高めることを重視する傾向性であるが（Grant & Dweck, 2003），学習や業績と関係があること（Payne *et al*., 2007），および，学習意欲（Klein *et al*., 2006），内発的動機づけ（Hirst *et al*., 2009; Leung *et al*., 2014），自己調整（Bouffard *et al*., 1995），メタ認知的活動（Ford *et al*., 1998），プロアクティブ行動（Parker *et al*., 2010）を促進することが明らかになっている。

学習志向の規定要因に関しては，仕事環境におけるニーズ充足（Janke *et al*., 2015），リーダーのコーチング行動（Liu & Xiang, 2020），教室における学習目標構造（Michou *et al*., 2013），職実践共同体（Matsuo & Aihara, 2022）が，個人の学習志向にポジティブな影響を与えることが報告されているものの，実証研究が少ないのが現状である（Vandewalle *et al*., 2019）。こうした点を踏まえ，本研究は，従業員の意欲や行動と密接に関係する人的資源管理システムおよび職場環境が，学習志向に与える影響を質的に検討する。

分析にあたり，高齢者施設で働く介護士（介護福祉士およびケアマネジャー）を対象としたが，その理由は，介護士が，高齢化社会において重要な役割を果たすことに加え，ストレスの多い職場環境において学習することが求められているからである（宮上他, 2018；豊島, 2018）。

本研究は，介護士の学習志向を促進または阻害する「人的資源管理システムおよび職場環境の特性」を質的に明らかにすることを目的としている。

2. 研究方法

インターネット調査会社に登録する介護福祉士あるいはケア・マネジャーのうち，各種介護施設の正社員として勤務している従業員を対象に自由記述式の質問紙調査を実施した。調査会社に登録している596名に調査を依頼したところ，258名から有効回答を得た。回答者の内訳は以下の通りである。性別は男性43.0%，女性57.0%，平均年齢は48.04歳（標準偏差8.89），平均在職年数は9.81年（標準偏差7.14），介護福祉士の資格取得者93.4%，ケアマネジャー27.9%，職位はスタッフ81.0%，主任・係長13.6%，課長・所長5.4%，所属組織は，ケアハウス0.8%，グループホーム9.7%，特別養護老人ホーム24.8%，介護老人保健施設12.4%，サービス付き高齢者向け住宅5.4%，住宅型有料老人ホーム5.0%，介護付き有料老人ホーム3.9%，その他38.0%であった。

学習志向の促進要因については「仕事上の『学び』や『成長』に対する意欲が高まるのは，どのような時・状況でしょうか。勤務している組織の人事制度（採用・教育・評価・給与・昇進等），職場における上司や同僚との関わり，組織の方針やビジョンの観点からお聞かせください」という質問をし，学習志向の阻害要因については「仕事上の『学び』や『成長』に対する意欲が低下してしまうのは，どのような時・状況でしょうか。勤務している組織の人事制度（採用・教育・評価・給与・昇進等），職場における上司や同僚との関わり，組織の方針やビジョンの観点からお聞かせください」という質問をし，自由に回答してもらった。得られた回答は，Grounded theory approach（Strauss & Corbin, 1998）を参考に，類似性に基づいて筆者がカテゴリー分類を行った。

3. 分析結果

3.1 学習志向の促進要因

表1は，学習志向を促進する人的資源管理システムおよび職場環境の特性をまとめたもの

表1 学習志向を促進する人的資源管理システムおよび職場環境

カテゴリー	コメント例
評価・承認（62）	上司や同僚から正当な評価を受けたとき 行ったことに対して適正に評価されたとき 評価が待遇に反映されたとき 努力に見合った評価をされたとき 能力が上がったと評価してくれたとき
給与アップ（37）	ベースアップが期待以上だったとき 給料が上がるとき 給与の大幅アップが期待できるとき 昇給があるとき 昇給，臨時ボーナス
同僚との関係やコミュニケーション（32）	チームで業務をこなしたとき 自身が発言や提案をすると重要視してもらえる 同僚と意見を出し合って，解決しようとしたとき 意欲的に取り組んでいる人を見たとき チームミーティングで同僚の発言が参考になり自分の視点が広がったとき
仕事の成果（20）	仕事が上手くいったとき 自分が取り組んだことが成功したとき 自分の仕事が誰かの役にたったと思えるとき みんなで困難を乗り越えたとき いろいろなアプローチをして成功したとき
挑戦的課題（19）	新しい課題に直面したとき より困難な状況になったとき 新しいことを始めようとするとき 自分たちの力不足を感じたとき 対応が難しい患者様に対応するとき
利用者からの感謝（18）	利用者から感謝の言葉を聞いたとき 利用者が喜ばれたとき 利用者からの要望にこたえられたとき 利用者からの評価が高いとき 利用者の笑顔が見れたとき
教育機会（14）	研修の機会が与えられたとき 自分の知らない知識に触れたとき 研修で勉強したとき 新しい話を聞けたとき 定期的な学習会に参加したとき
上司の支援（9）	上司が寄り添ってくれるとき 上司から期待されているとき 上司からバックアップされているとき 上司が話を聞いてくれるとき 上司に仕事ができると褒められたとき
その他（14）	職員不足の解消 精神的に安定しているとき わかりやすいビジョンがある

注：カッコ内の数字はコメント数

である。促進要因として最も多く挙げられたのは「評価・承認」であり，次いで「給与アップ」「同僚との関係やコミュニケーション」が続き，「仕事の成果」「挑戦的課題」「利用者からの感謝」「教育機会」「上司の支援」「その他」の順であった。

「評価・承認」は，自身の活動や能力が適切に評価されたことを，「給与アップ」は，給与・ボーナスが上昇したこと自体を示している。このとき，評価・承認には，評価の結果として給与がアップすることを含むのに対し，給与アップは給与・ボーナスが上昇することのみを意味している。「同僚との関係やコミュニケーション」は，同僚と協力しながら業務を遂行したり，問題を解決することに加えて，優れた働きをしている同僚に刺激を受けることも含まれている。「仕事の成果」は，仕事が上手くいったり成功することを，「挑戦的課題」は，新しい課題や困難な状況に直面することを，「利用者からの感謝」は，利用者から喜ばれたり，感謝されたりすることを意味している。そして，「教育機会」は，研修の機会が与えられたり，新しい知識を獲得することを，「上司の支援」は，上司から期待され，話を聞いてもらい，サポートを受けることを示している。

3. 2　学習志向の阻害要因

表 2 は，学習志向を阻害する人的資源管理システムおよび職場環境の特性をまとめたものである。阻害要因として最も多かったのは，職場の同僚とのネガティブな人間関係やモチベーションの低い同僚の存在を示す「同僚の問題」であり，次いで，正当な評価が得られない「評価・承認不足」，上司の態度・能力・姿勢に関する「上司の問題」，「低い給与」が指摘されていた。これに続いて，思い通りに業務が進まない「失敗・成果不足」，上司からの理不尽な「叱責・注意」，仕事量の多さに起因する「業務負荷・疲労」，現場状況を無視した「組織の方針・姿勢」に関する問題が挙げられていた。

表 1 と表 2 の分析結果を整理したものが**図 1** である。これを見ると，「評価・報酬」，「同僚・上司」，「業務特性」，「成果」に関するカテゴリーが，それぞれ促進要因にも阻害要因にもなりうることがわかる。促進要因のみに関係するのは「教育機会」であり，阻害要因のみに関係するのは「組織の方針・姿勢」であった。

表 2　学習志向を阻害する人的資源管理システムおよび職場環境

カテゴリー	コメント例
同僚の問題（49）	人間関係がうまくいっていないとき 他人に足を引っ張られるとき いいかげんな仕事をしている人を見たとき 批判や否定的な対応をされたとき 周りの人が頑張っていないとき
評価・承認不足（44）	正当な評価をしてもらえないとき 頑張っても報われないとき 自分に対する評価が曖昧なとき 学びや成長に対して正当な評価がないとき 自分がやっていることが認められないとき
上司の問題（38）	上司に提案しても考えてもらえないとき 上司がよく話を聞いてくれないとき 上司からの無理な圧力があるとき 上司の無能さを感じたとき 助言を求めても、上司が頼りにならないとき
低い給与（27）	給与が上がらない ベースアップが少ないとき 仕事量に対して給料が少ない 賞与が減ったとき 給与の実質的な低下
失敗・成果不足（18）	仕事で失敗したとき やり遂げられなかったとき アクシデントを起こしてしまったとき 思った通りにならないとき なかなか業務が進まないとき
叱責・注意（17）	理不尽に怒られたとき 先入観で叱責されたとき けなされたとき 頑張っているのに文句を言われたとき 少しのミスを責められたとき
業務負荷・疲労（16）	人手不足で仕事が大変なとき 仕事内容が多く、余裕がなくなるとき 次々と仕事が増えるとき 疲れすぎているとき 急かされているとき
組織の方針・姿勢（14）	人事制度やビジョンが形骸化している ビジョンと異なる勤務状態が常態化しているとき 現場を見てもらえない 組織の方針について行けない 理想ばかりを求めている
その他（10）	精神的に不安定なとき 一人で大きな課題にぶつかったとき 何のためにやっているのか不明なとき

注：カッコ内の数字はコメント数

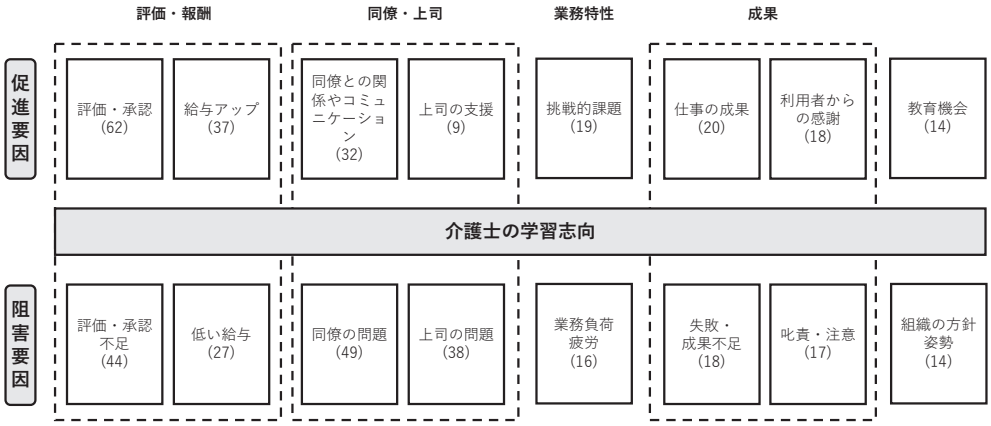

図 1　学習志向の促進・阻害要因の整理

4. 考察

本研究の目的は，これまで十分に検討されてこなかった学習志向の規定要因を，「人的資源管理システムおよび職場環境」の観点から明らかにすることにあった。介護福祉士およびケア・マネジャーに対する自由記述式の質問紙調査データを分析したところ，「評価・報酬」，「同僚・上司」，「業務特性」，「成果」に関する要因が，学習志向を促進・阻害することが明らかになった。すなわち，評価・承認され，給与がアップし，同僚との関係が良好でコミュニケーションがあり，上司から支援され，挑戦的課題が与えられ，仕事の成果が上がり，利用者から感謝され，教育機会が提供されるときに介護士の学習志向が高まるのである。一方，評価・承認が不足し，給与が低く，問題のある同僚や上司が存在し，業務負荷が高いために疲労し，失敗したり成果が上がらず，叱責・注意され，組織の方針や姿勢に疑問を感じるときに，介護士の学習志向が低下することが示された。

人的資源管理システムにおける「評価」「給与」は，学習志向の促進要因にも阻害要因にもなりうることが示されたが，これは職務におけるインセンティブのあり方が，従業員の学習志向を左右することを意味している。このとき，給与の上昇が学習志向に関係していたことは，最低限の外発的報酬が学習志向を維持するために必要であるといえる。これまでの目標志向性研究では，学習志向は他者からの評価の影響を受けないという前提が存在したが（Grant & Dweck, 2003; Payne *et al*., 2007），本研究の結果は，学習志向が外発的インセンティブの影響を受けることを示唆している。

同僚との関係も，学習志向の促進・阻害要因となっていたが，これは，介護業務がチームによって実施されるために，従業員の学習志向が他者の学習志向から影響を受けることを示唆している。この点は，実践共同体が学習志向を促進することを報告した Matsuo and Aihara（2022）と対応する結果である。一方，上司の態度や行動は，促進要因よりも阻害要因としての影響力が強かった。従来の研究では，リーダーのコーチング行動が学習志向を促すことが示されているが（Liu & Xiang, 2020），今後は，同僚や上司の行動が従業員の学習志向を阻害するメカニズムを解明する必要があるといえる。

最後に注目したいことは，発達的挑戦（developmental challenge）（DeRue & Wellman, 2009; Dragoni *et al*., 2009; McCauley *et al*., 1994）とも関係する「挑戦的課題」が，学習志向を促進していた点である。この問題については，同僚や上司の支援の有無を考慮しながら分析する必要があるだろう。つまり，同僚や上司

の支援が存在する場合には，挑戦的課題が学習志向を高めるが，同僚や上司の支援が存在しない場合には，挑戦的課題が学習志向を低下させてしまう可能性もある。

今後の研究においては，他の職種を対象に同様の自由記述式調査を実施し，本研究の発見事実と比較する必要があるだろう。また，本研究のカテゴリー分析を基に量的な質問票を作成し，本研究の発見を統計的に検証することも可能であると思われる。

参考文献

Bouffard, T., Boisvert, J., Vezeau, C., & Larouche, C.（1995）. The impact of goal orientation on self-regulation and performance among college students. *British Journal of Educational Psychology*, 65, 317–329. https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1995.tb01152.x

Chadwick, I.C., & Raver, J.L.（2015）. Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning. *Journal of Management*, 41（3）, 957-986. https://doi.org/ 10.1177/0149206312443558

DeRue, D. S., & Wellman, N.（2009）. Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94, 859-875. DOI: 10.1037/a0015317

Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. A., & Oh, I.（2009）. Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52, 731-743. https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669936

Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., & Salas, E.（1998）. Relationship of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83（2）, 218–233. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.218

Grant, H., & Dweck, C.S.（2003）. Clarifying achievement goals and their impact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85（3）, 541-553. https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.3.541.

Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J.（2009）. A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52（2）, 280–293. https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308035

Janke, S., Nitsche, S., & Dickhäuser, O.（2015）. The role of perceived need satisfaction at work for teachers' work-related learning goal orientation. *Teaching and Teacher Education*, 47, 184-194. http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2015.01.009

Klein, H. J., Noe, R. A., & Wang, C.（2006）. Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel Psychology*, 59, 665–702. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00050.x

Leung, K., Chen, T., & Chen, G.（2014）. Learning goal orientation and creative performance: The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations. *Asia Pacific Journal of Management*, 31（3）, 811-834. https://doi.org/10.1007/s10490-013-9367-3

Liu, W., & Xiang, S.（2020）. The effect of leaders' coaching behaviors on employee learning orientation: A regulatory focus perspective. *Frontiers in Psychology*, 11, 2956. http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2020.543282

Matsuo, M., & Aihara, M.（2022）. Effect of a community of practice on knowledge sharing across boundaries: The mediating role of learning goals. *Journal of Knowledge Management*, 26（1）, 1-16. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0604

McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E.（1994）. Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-560. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.544

Michou, A., Mouratidis, A., Lens, W., & Vansteenkiste, M.（2013）. Personal and contextual antecedents of achievement goals: Their direct and indirect relations to students' learning strategies. *Learning and Individual Differences*, 23, 187-194. http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2012.09.005

宮上多加子，河内康文，田中眞希（2018）．介護福祉士および准看護師の経験による学びと「仕事の信念」に関する研究，高知県立大学紀要 社会福祉学部編，67，1-16.

Parker, S. K., & Collins, C.G.（2010）. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36（3）, 633-662. https://doi.org/10.1177/0149206308321554

Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J.（2019）. When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302

Payne, S. C., Youngcourt, S.S., & Beaubien, J.M.（2007）. A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92（1）, 128-150. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.128

Strauss, A., & Corbin, J.（1998）. *Basics of qualitative research, 2nd ed*, Sage.

豊島裕子（2018）．介護福祉士のストレス反応：生理学的手法による評価，日本公衆衛生雑誌，65（6），266-276.

Vandewalle, D., Nerstad, C. G., & Dysvik, A.（2019）. Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 115-144. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062547