

若手社員よ、大志を抱け
-中小企業におけるグローバル人的育成に関する考察-

日本大学法学部臼井ゼミナール 5 期生

奥住界
斎藤脩平
藤井裕真
松本琢磨
茂手木炊

はじめに

近年、内需の限界と外国市場の拡大によりグローバル化が迫られていることを背景に、中小企業のグローバル人材不足が起きている。政府の「グローバル人材育成事業」やその他様々な事業、研究で、グローバル人材育成としての語学研修や異文化コミュニケーション能力をつけるための海外研修、提案はなされている。しかし、我々がFWを通じて現場の声からわかったことは、そういったグローバル人材としての能力の欠如ではなく、その深層的な原因とされている、若者の「目的達成志向の欠如」が問題点として明らかとなった。本稿は、企業現場、先行研究、若手社員の三つの視点より現実に即した提案であるMiami Modelを提唱し、実証的に検討する。

目次

- ・はじめに
- ・問題の所在

I. このままじゃダメだ！迫りくるグローバル化

I-1. 内需の限界

I-1-1. 国内市場の縮小

I-1-2. 国内市場の飽和

I-2. 海外市場の拡大

I-3. 国内のグローバル化

I-4. グローバル人材不足

- I-4-1. グローバル人材の必要性
- I-4-2. グローバル人材とは
- I-4-3. グローバル人材不足
- I-4-4. 若者の内向き思考
- I-5. 中小企業のグローバル人材不足

II. 中小企業におけるグローバル人材不足の原因-フィールドワークによる実態調査-

- II-1. 調査目的・意義
- II-2. なぜ定性的調査を採用するのか
 - II-2-1. 定性的調査であるフィールドワークの特性
 - II-2-2. 定性的調査
- II-3. 調査対象企業の選定
- II-4. 調査時期
- II-5. 調査考察
 - II-5-1. マトリクス表
 - II-5-2. 目的達成志向の欠如

III. 目的達成志向を持たせるには

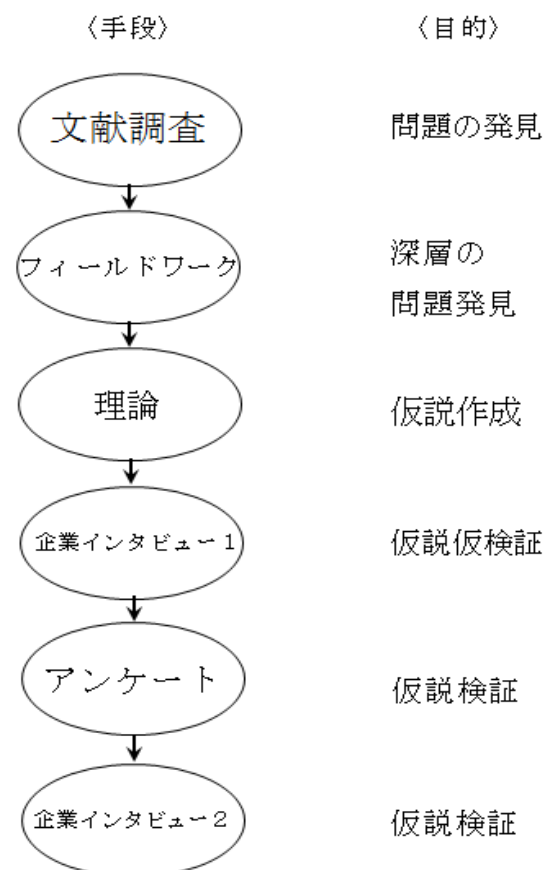
- III-1. 目的達成志向の欠如
- III-2. 自律性欠如の顕在化
 - III-2-1 自律性とは
 - III-2-2. 動機づけ理論
 - III-2-3. 認知的評価理論
 - III-2-4. 内発的動機づけ
 - III-2-5. 人間の心理欲求-基本的心理欲求理論-
 - III-2-6. 自律性の欲求はどのように満たされるのか
 - III-2-7. 論点の整理
 - III-2-8. エンパワーメントによる自律性喚起
 - III-2-9. 仮説 I の分析フレーム
- III-3. 目的欠如の顕在化
 - III-3-1. 目的とは

- III-3-2. 目標設定理論
 - III-3-3. アライメントと自律性
 - III-3-4. 論点の整理
 - III-4. Miami Model 提唱
 - III-5. Miami Model-企業インタビュー1-
 - III-5-1. 対象企業
 - III-5-2. 調査時期
 - III-5-3. 調査考察
 - IV. Miami Model-統計分析による実験-
 - IV-1. Miami Model 分析フレーム
 - IV-2. 調査対象
 - IV-3. 調査方法
 - IV-4. 調査期間
 - IV-5. 質問項目
 - IV-6. 分析方法
 - IV-7. 分析結果
 - V. Miami Model-企業インタビュー2-
 - V-1. 対象企業
 - V-2. 調査時期
 - V-3. 調査考察
 - VI. 総合考察
-
- ・参考文献
 - ・アポイントで電話した企業一覧

問題の所在

国内市場の縮小、外国市場の拡大を背景に企業のグローバル化が進んでいる。しかし、グローバル化が進むにつれて企業が最も問題点として挙げているのは、製品、サービスの戦略や拠点の獲得ではなくグローバル人材の不足だった。今後もグローバル人材の需要が増えると考えられるに対し、これからの企業を担っていくはずの若者の内向き思考によってグローバル人材が生まれていかない。また、グローバル人材不足に問題を抱えているのが中小企業である。大企業のように語学研修や海外研修が行えない中小企業にとってグローバル人材不足という問題は、より深刻な問題である。今後もグローバル化が進むことから、中小企業は、これからの担っていく若手社員にグローバル人材になってもらいたい。しかし、若者が内向き思考である現状からそういった人材が生まれていかない。よって語学力や異文化コミュニケーション能力をつける研修などではなく、内向き思考を改善しグローバル人材を生みだしていく必要がある。

《本研究の流れ》



I. このままじゃダメだ！迫りくるグローバル化

グローバル化とは、内閣府によると、資本や労働力の国境を越えた移動が活性化するとともに、貿易を通じた商品・サービスの取引や、海外への投資が増大することによって世界における経済的な結びつきが深まることである。

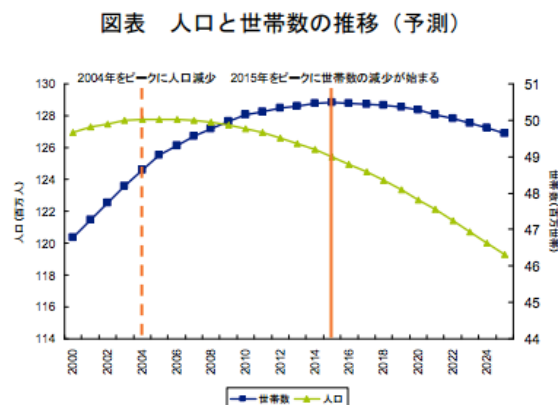
日本企業は内需の拡大が限界を迎え、国内市場の成長が見込めないことからグローバル化が迫られている。グローバル化が迫られる背景のもと、現状の日本企業では対応しきれない問題が浮かんでいる。その中でも企業が問題視していたのは、製品・サービス戦略や拠点の獲得ではなくグローバル人材不足であった。本章ではグローバル人材不足の原因を文献調査によって明らかにする。

I-1. 内需の限界

I-1-1. 国内市場の縮小

日本の国内市場は、人口および世帯数の減少により、市場規模の面で今後成長を見込むことは難しいと考えられている。国立社会保障人口問題研究所が行った「日本の将来推計人口」調査によると、人口については既に緩やかな減少傾向にあり、世帯数についても2015年から減少に転じると推計されている(図1)。2060年の人口は8674万人まで減るとすると予測されており、2010年の1億2806万人に比べ、50年間で4132万人(32.3%)の減少にまで及ぶと予測されている。人口の減少は、一般消費財に対する需要の縮小、世帯数の減少は、住宅や自動車等の耐久消費財市場の縮小を意味し、日本企業は、国内市場の縮小という大きな環境の変化を迎えようとしている。

図1



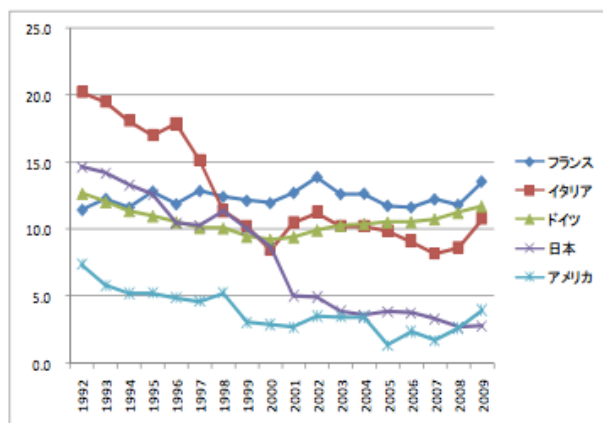
注) 人口は2005年までは実績、2006年以降は予測。出生中位(死亡中位)推計
出所) 国立社会保障・人口問題研究所

I-1-2. 国内市場の飽和

日本経済は、国内市場規模の縮小と同時に、内需拡大の限界という局面も迎えている。経済協力開発機構（OECD）によると、かつては高いことで有名だった日本の家計貯蓄率は、近年では5%を割り込んでおり、先進国の中で最低の水準となっている。（図2）さらに、2009年以降も一度は上昇傾向したものの、東日本大震災などの影響もあり、また下降傾向に転じている。（図3）このように、国内市場の拡大が見込めない中、内需拡大にも限界が見えており、多くの日本企業にとって、その競争力を国内でのみ維持・拡大していくことが難しくなることが考えられる。今後の日本企業の維持、成長のためには、海外市場に目を向けなければならないのである。

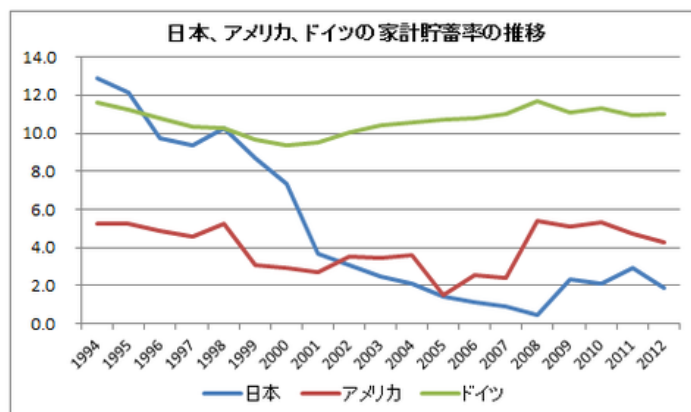
図2

図表 主要国の家計貯蓄率の推移



出所) OECD Economic Outlook No86

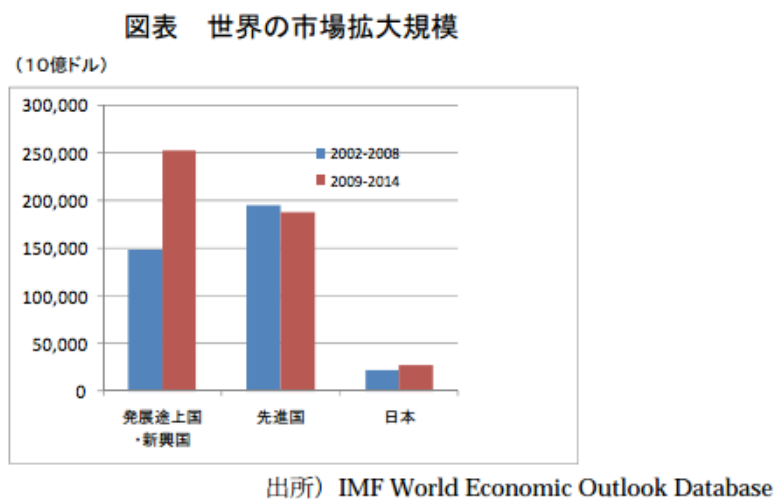
図3



I-2. 海外市場の拡大

その一方で、国際通貨基金（IMF）の調べからもわかるように、発展途上国・新興国市場は急速な拡大を続けている。特に、発展途上国・新興国市場における2009年から2014年にかけての市場拡大規模には特に注目したい（図4）。これら新興国市場は日本企業にとって、生産拠点としてだけでなく、市場としての重要性がこれまで以上に増すと考えられる。しかし、当然諸外国も新興国市場を重要な市場と捉えていて、着々と参入を進めている。新興国市場の拡大といった海外市場の変化を背景に、日本企業は諸外国との競争をしながら、海外市場に積極的に進出していくことが求められている。

図 4

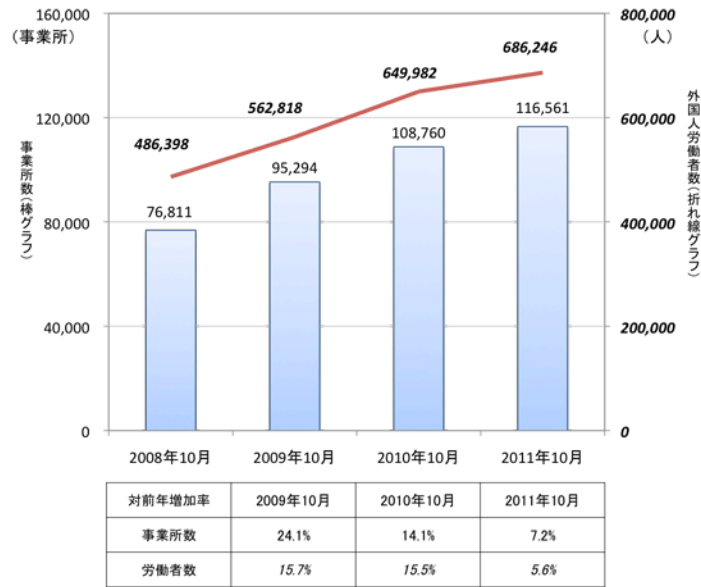


I-3. 国内のグローバル化

また海外進出している企業だけでなく、日本国内においてのみ、活動している企業を取り巻く環境にもグローバル化が求められている。例えば、国内における外国人労働者を雇用する事業所数の増加や、外国人労働者数の増加（図5 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」）、訪日外国人数の増加（図6、日本政府観光局「国際観光白書2008」）、からも日本全体にグローバル化が求められていることがわかる。2009年は世界的不況、2011年は東日本大震災などの影響もあり、一度は減少したがそれまでの断続的な増加傾向を見ると、今後も増加していくことが考えられる。これより外国人の同僚、上司や顧客として接点は増加することが考えられる。こうした国内のグローバル化に伴い、日本国内

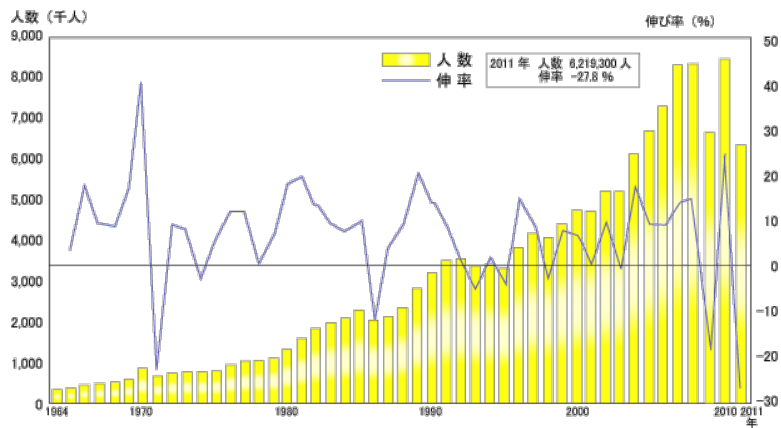
のみで活動している企業についても、グローバル化への対応が求められている。

図5 外国人労働者を雇用する事業所数と外国人労働者数の推移



資料出所:厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」

図6 訪日外国人数の推移



資料：日本政府観光局（JNTO）

I-4. グローバル人材不足

I-4-1. グローバル人材の必要性

このように、グローバル化が進んでいく中で、従来のように経営幹部陣、エリート層だけがグローバルに活躍できる人材になれば良いのではなく、国内外問わず、業種、職種、関係なく企業全体として社員一人一人がグローバルで活躍できる人材へと進化していく必要がある。現在の日本企業がグローバル競争

の渦中に、人材育成をする事なしに、製品・サービス競争に勝ち抜くこと、販路拡大、資源の確保をすることは決して容易ではないだろう。そのためには、必ずグローバル人材の活躍が不可欠である。

I-4-2. グローバル人材とは

グローバル人材とは、経済産業省（2010）によると、単に語学が出来て、ビジネスを海外に展開できる人間ではなく、語学力を兼ね備え、多様な文化、歴史、価値観等をふまえ柔軟に対応出来る能力である異文化理解・活用力などを持ち合わせた人材と定義されている。

他にも、ダイヤモンドハーバードビジネスビュー(2011)ではグローバル人材の要素として「グローバルマインドセット」を挙げている。グローバルマインドセットは主に3つの要素からなる。国際ビジネスに関する知識や学習能力を意味する「知的資本」と異文化への寛容さと変化への順応力を指す「心理的資本」、人脈を築き、人を束ね、文化的伝統や職業上のバックグラウンド、政治的見解が異なるステークホルダーに影響を与える能力である「社会的資本」の3つの要素である。以上のような検討から本研究においてグローバル人材を「語学力、国際ビジネスに関する知識を持ち、異文化に対応できる人材」とする。

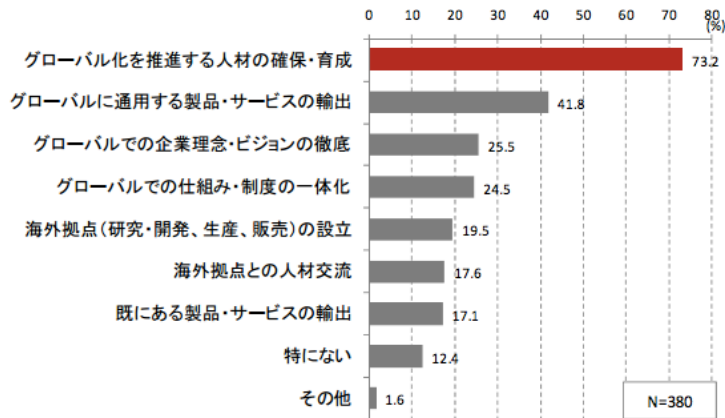
I-4-3. グローバル人材不足

ここで課題となっているのが人材育成である。実際に経済同友会によって実施されたグローバル化推進にあたっての課題に関するアンケート調査の結果は、グローバルに通用する製品・サービスの輸出よりもグローバル人材の確保・育成が課題であるという企業が多く、七割にも及んだ。(図7) グローバル展開を行っていく上で、製品やサービス戦略が必要とされているのではなく、グローバル人材が不足している事を意味し、最も解決されるべき問題であると認識されていることがわかった。

図7

図表 グローバル化の推進にあたっての課題

グローバル化の推進にあたっての貴社の課題を重要なものから3つ以内でお答えください。



出所) 経済同友会「企業経営に関するアンケート」調査

I-4-4. 若者の内向き思考

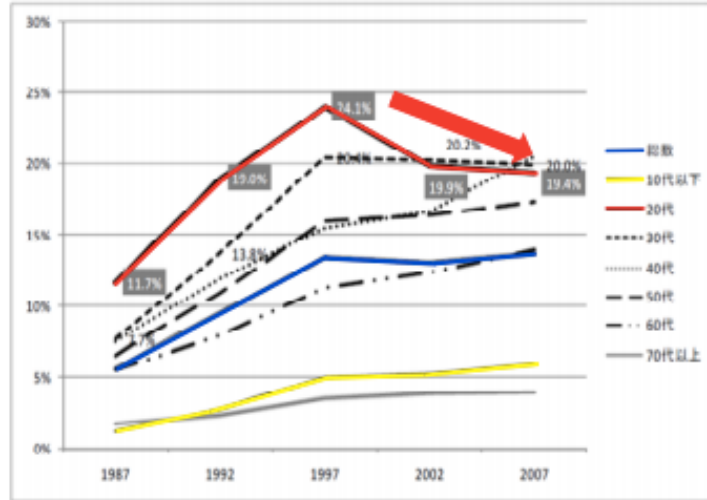
上記のようにグローバル人材の不足が唱われる中、より深刻な問題とされているのが、将来のグローバル人材として嘱望され、日本のグローバル化を支える国内人材として期待される日本の若者の海外志向の低下、すなわち若者の内向き志向である。2010年の経済産業省によるグローバル人材についての報告書によると、「最近の若者は、内向き志向であり、海外に出たがらない傾向がある」と記載されている。他にも、企業が最重要拠点と位置付けているアジアや新興国に関して、学生の勤労意欲は低い」と若者の内向き志向を示唆している。また、2011年の日本経済団体連合会は「グローバル人材の育成に向けた提言」の中で「日本の若い世代の間で、海外留学や海外赴任を敬遠するなど内向き志向が拡大している」と示唆している。

出入国管理統計によると、1997年までは20代の年代別出国率は上昇傾向にあったが、近年その数字が低下傾向にあり、海外に出ていく若者の人数の減少がみられている。(図8) また、産業能率大学が行った「新入社員のグローバル化意識調査」によると、新入社員の海外就労・勤務に対する受容性も低下傾向にあり、国内就労を志向する比率が上昇している。とある。(図9)

以上のように、若者の内向き志向は国全体の問題であり、昨今グローバル化が迫られている企業についても懸念されている。若者の内向き思考は、グローバル化が進むにつれて、グローバル人材の需要は増えていくことから、解決しなければならない問題である。

図 8

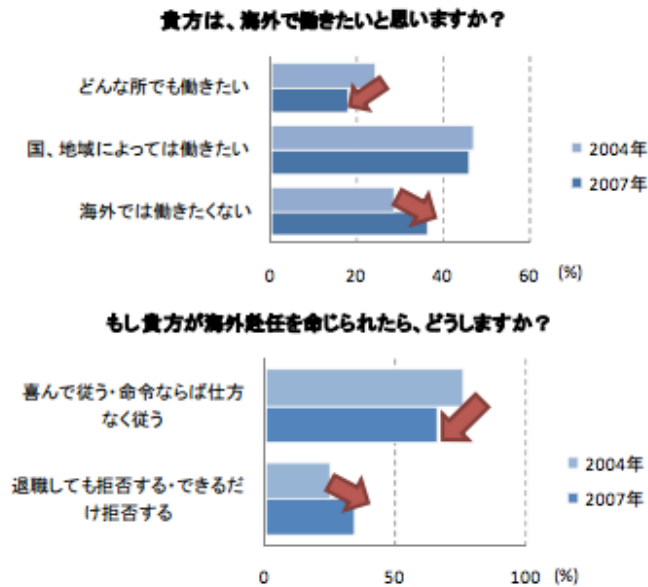
図表 年代別出国率の推移



出所) 法務省編「出入国管理統計年報」各年版、総理府統計局編「人口推計資料」各年版

図 9

図表 新入社員のグローバル意識（海外勤務について）



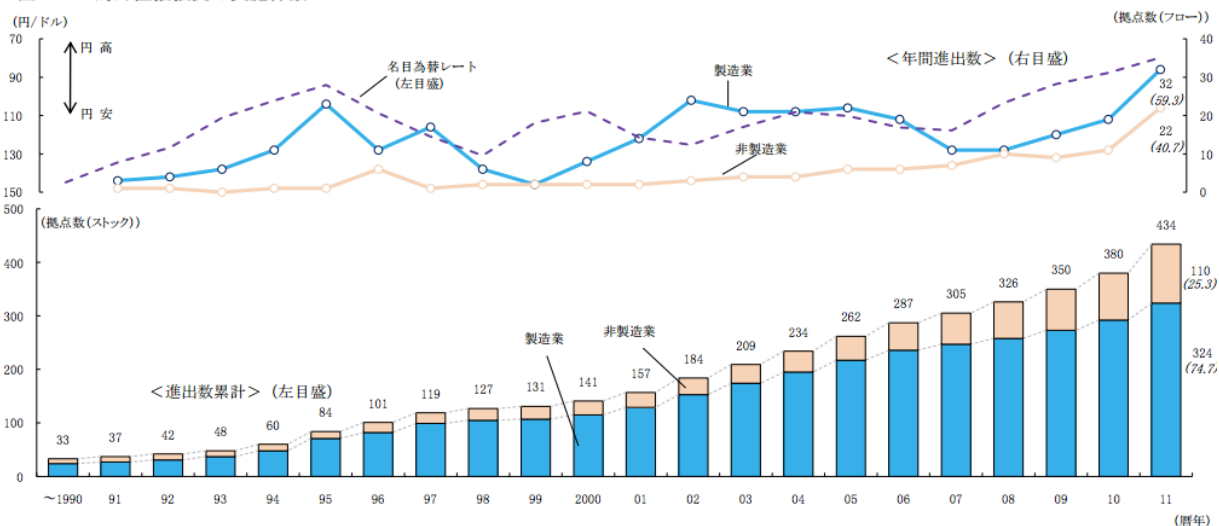
出所) 学校法人産業能率大学「第3回 新入社員のグローバル意識調査」
 対象：全国の2007年度入社の新入社員 668人（男性 427人、女性 241人）

I-5. 中小企業のグローバル人材不足

グローバル人材不足について新たに浮かび上がってきた問題点がある。それは中小企業内におけるグローバル人材の不足である。現在海外進出が迫られているのは大企業だけではない。先述の通り、グローバル化が進む中で、多くの中小企業もまたグローバル展開することを迫られた状況にある。日本政策金融金庫による中小企業の海外進出に関するアンケート調査によると、「中小企業における海外直接投資」の実施件数は1990年代以降減少する事なく来て、今後も増え続ける事が予想される。(図10)しかし、その一方で海外展開する人材が不足しているといった現状が見受けられる。(図11)企業内研修、外部機関を用いた研修、海外研修実施の困難性からグローバル人材が需要に対して遅れを取っている。多くの中小企業が採用の際、大企業のように優位性を持ってない事も考えられるため、中小企業は今いる企業内の人材がグローバル人材となる必要がある。

図10

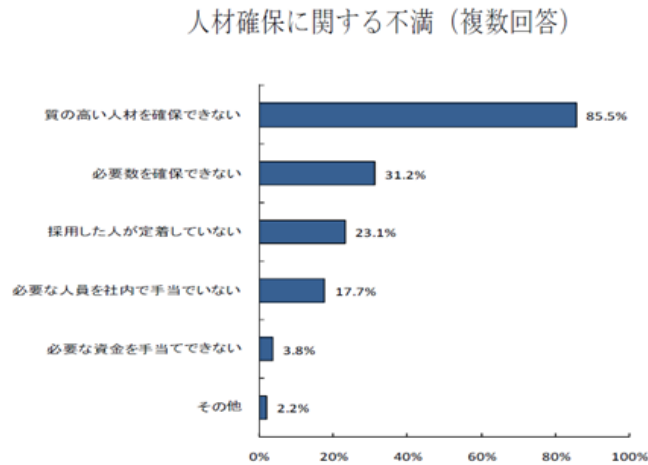
図-2 海外直接投資の実施件数



(注) 1 図-1で「海外直接投資(現地法人の設立、または外国企業への出資(いずれも出資比率10%以上))をしている」と回答した企業について集計した。
 2 同一企業が複数国に進出している場合や、同一国の複数地域に進出している場合はそれぞれを集計の対象としている。
 3 データの集計期間は2011年まで。2012年の進出件数は3月中~下旬の調査時点まで12件(うち製造業7件、非製造業5件)。
 4 ()内は構成比(単位:%)。

(資料) 為替レートのグラフは日本銀行『外国為替市況』から作成。東京市場スポットレート終値の年平均値。

図 11



出典：日本経団連「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」（2009年7月）

以上の事から、グローバル化が進む中で、日本の中小企業がすべきは業種、役職問わず社員全員をグローバル人材に育成することである。人材の育成の方法は、語学研修や海外研修等は様々であるが、中小企業がグローバル人材不足を補い、企業活動を行っていくためには、現状の企業内にいる若者の内向き思考を解決し、グローバル人材になる人材を育てていく事が重要であると考えた。次章では、若者の内向き思考の深層的原因はどういった事であり、どのように解決していくのか検討する。

II. 中小企業におけるグローバル人材不足の原因-フィールドワークによる実態調査-

I 章より、我々は単に語学研修、海外研修等の実施困難性によるグローバル人材の不足だけでなく、若者の内向き思考が中小企業において解決しなければならない問題であると考えた。そこで、そういった問題に取り組む上で、実際に中小企業の社長、幹部陣が若手社員に対し、どのように感じ、どのように捉え、現状何を行い、そして何が問題と取られているか知ることが若者の内向き思考を解消しグローバル人材を作っていく上で不可欠であると考えた。実態調査のため現実の複雑性に対する配慮、現実に対する調査の近さ、調査デザインの柔軟性を考慮しフィールドワーク（FW）を実施した。その結果、中小企業に

において真に問題とされていたのは若者の“内向き思考”ではなく、“目的達成志向の欠如”であるということが浮き彫りになった。

Ⅱ章においては、Ⅰ章で問題とした若者の内向き思考の原因を探るため、FW調査の一手法、定性的調査から質的データ分析法を用いて、比較事例分析を行い、グローバル展開を行っている、あるいは行おうとしている、中小企業に共通して考えられている、若者の内向き思考の実態の要因の帰納法的抽出を試みた。仮説はあらかじめ明確なものが設定されているのではなく、インタビュー調査を繰り返し、収集したデータをその都度分析し、その過程で何度も新しく構築され、作り直していき、仮説の構築と再構築を同時並行的に行っていくため、本研究は漸次構造化法を用いた研究であると言える。

Ⅱ-1. 調査目的・意義

経済産業省や中小企業庁は「グローバル人材育成」事業など様々行っている。またグローバル人材の育成についての研究も数多く存在する。しかし、それはあくまで、第三者的視点であり、実際に中小企業が抱える問題の本質を解決するグローバル人材育成案となっていない可能性がある。よって本研究では、定性的調査を用い現場の声を直接聞く事によって、表面の問題ではなく、グローバル人材不足の深層的な問題を解決し、より現実に即したグローバル人材育成案を提案する。

Ⅱ-2. なぜ定性的調査を採用するのか

Ⅱ-2-1. 定性的調査であるフィールドワークの特性

本研究において、なぜ定量的調査ではなく、FWを採用することが適していると考えた理由は以下の点である。第一に、現実の複雑性に対する配慮である。実際に問題が起きていると考えられる現場の人間から直接話を聞き、調べることが現実に則した問題発見が出来ると考えたため。第二に、現実における調査者との身近さを重視するため。これは調査の対象となる中小企業の人々の現場に行って調査を行うことによって、実態を理解し分析することが可能となる。第三に、調査デザインの柔軟性の必要性である。これは問題の種類や幅をその都度確認しながら結果を踏まえてゆき、より洗練された質問を再構築し、線密な分析を実現させる。まず定量的調査と定性的調査の定義を引用したい。

佐藤(2002)によると、『定量的調査とは「統計データの分析やサーベイ調査の

結果をもとにした社会調査のように、数値データを中心にして分析を進め、その結果については、主にグラフや数値表あるいは数式などで表現する調査法』である。定性的調査とは「主にインフォーマル・インタビューや参与観察、あるいは文書資料や歴史資料の検討などを通して、文字テキストや文章が中心となっているデータを集め、その結果の報告に際しては、数値による記述や統計的な分析というよりは日常言語に近い言葉による記述と分析を中心にする調査法』である。

II-2-2. 定性的調査

以下、佐藤（2002）に基づき、定性的調査の特徴を整理する。定量的調査では、客観的属性や認知等を調査することに優れているが、本研究において用いると、測定可能な範囲のみでの調査となるため以上の点がなくなってしまうという問題が生じる。つまり、対象そのものを理解しようとしているだけでなく、対象を通して、より深層的な問題についての理解を深めようとしているため、定量調査は不適合だと考え定性調査を採用した。

佐藤郁哉『実践フィールドワーク入門』有斐閣 2002

II-3. 調査対象企業の選定

対象企業：全国のグローバル展開を行っている、行おうとしている中小企業

選定基準：①中小企業：資本金の額又は出資の総額が3億円会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人

②グローバルに展開を行っている、あるいは行おうとしている

・なお選定基準に業種、職種を問わない

理由は、海外に展開するという局面において、どういった業種、職種であれ現地でのコミュニケーションは不可欠であり、グローバル人材は必要である本研究はその人材不足の原因を探る調査であるため、業種、職種は問わない。

*注 株式会社 RECRUTE には中小企業への支援を行っていたので選定基準とは別に支援側からの話を伺った

II-4. 調査時期

2012年7月31日から11月21日まで

II-5. 調査考察

II-5-1. マトリクス表

1件につき30分から2時間のインタビュー調査13件、約700分行った。若者の内向き思考が中小企業のグローバル人材不足の原因であると考え、現場では経営陣がどのような問題意識を持っているのか調査した。以下、比較事例マトリクスを表1で示した後、共通性を抽出し帰納的に問題点を探っていく。

表1

調査企業	属性	グローバル人材の必要性和現状	日付	人材育成	若者の現状	若者の現状に対する解決策
株式会社 RECRU TE *注	人材派遣 人事担当 22,368名 30億264万円	中小企業ではどの企業でも必要になって来ている	7/31	行っていない	達成志向がなく、安定志向 海外勤務はなるべく避けたが、ライフワークバランスを考え、プライベートを重視する	採用では難しいだろうから企業内から変えていくしかない しかし、何をすべきか中小企業内部ではあまり認識されておらず、何も行えていない状況
株式会社 TSB	製造業 総務部 従業員数 380名 資本金 2800万円	必要であるが不足している なりうる人材が少ない	8/2	行っていない	達成すべきことが何か、そしてそのことがどういった意味を持つかは考えず、ただ仕事をこなすだけの人間が非常に多い。	朝の朝礼や会議の際に、常に理念を意識させ、達成すべき事がどこにあり、そこに向けてどのように向かっているのかの考えを共有する
株式会社 富士精器	製造業 社長,部長 従業員数 17名 資本金	必要であるが不足している	8/16	休日学校	海外赴任に対し消極的であり、自ら行こうとする人間が少ない。社内環境に	上下の関係を少なくし、若者などの意見も通るようにし、報連相の徹底によってコミュニケーションを密に取り、社員一人一人の

	500 万円				問題もあるが、 報連相などのコ ミュニケーショ ン能力に関して も出来る人間が 少ない。 与えられた 仕事以外にも学 ぶ機会があれば やりたいという ような仕事への 意欲を感じる	意見、やる気を尊重する。 社訓に従業員から募集。
株式会社 AZIsm	飲食業 社長 従業員数 90名 資本金 1000万円	必要であるが不 足している なりうる人材の 数が少ない	8/18	技術講習	人材の確保にと ても困るくら い、海外志向で ある人間が圧倒 的に少ない	志向のある人に働きかけ を行っていて、とくに新入 社員には『社長塾』という セミナーに出席させて、会 社の歴史から、現在の職場 の雰囲気などを細かく社 長自身と話す機会をもう けている
株式会社 AET	製造業 社長 従業員数 48名 資本金 3000万円	必要 企業内では増え 始めているが、 現状が変化する にあたりもっと 必要となる	8/25	意見を言 いやすい ようなフ ラットな 環境作り	英語力が圧倒的 に弱い やりたいことに 対してチャレン ジする場を与え ると頑張るが、 仕事を与えるだ けではこなすだ けになる	新入社員を含む全社員が、 社長に意見が通りやすい 環境であり、提案に対して どんどんチャレンジする 場を与えている
株式会社 アイヘ ルメット	製造業 総務部 従業員数	必要であるが不 足している	9/13	行ってい ない	達成すべきこ とを特に考え ず、与えられた	自社製品の有用性や必要 性を共有する事で常に目 的を意識させる

	300名 資本金 500万円				仕事を一生懸命 こなす	築いて来た歴史と理念を 普段の仕事の中から意識 させる
株式会社 浦和製作 所	製造業 総務部 従業員数 190名 資本金 5000万円	必要であるが不 足している	9/13	行ってい ない	目的を持って行 動できない 与えられたこと しかやらない	経験者とのチームを組み たくさんの機会を設ける 積極技術習得進度に応じ て技術給与手当によって 取り組ませる
株式会社 鎌倉光機	製造業 総務部 従業員数 140名 資本金 4800万円	必要であるが不 足している	9/18	行ってい ない	気まじめすぎて 柔軟性がない コミュニケーション能力の著し い欠如 与えられた仕事 の中で最低限し かこなさない	行っていない
株式会社 スマート メディア	情報通信業 社長 従業員数 7名 資本金 1000万円	必要であるが不 足している	9/21		主体的に行動し ない 与えられた仕事 は一生懸命こな す 安定志向 海外に赴任には 消極的	理念を常に意識させる 起業家、経営者意識を持つ ようにと常に呼びかけ、一 人一人が考え行動する事 を促す
日本リー クレス工 業株式会 社	製造業 総務部 従業員数 265名 資本金 4000万円	必要であるが、 不足している	9/28	行ってい ない	各々が自分の任 された仕事のこ とで手一杯で、 積極性がない、 自発的に物事に 取り組めない	行っていない

根本特殊 化学株式 会社	製造・販売 取締役 従業員数 92名 資本金 9,900万円	必要 自ら海外勤務を 希望する社員も いる	10/5	分散化し た組織間 での徹底 した情報 共有 自社に先 生を招い て英語の 研修プロ グラムを 置く	語学の出来る社 員は海外に出よ うとする社員も いる	研修等を行わず、自ら研修 や勉強、学校に通いたい社 員には補助金を出す
株式会社 田口鑄造 所	製造業 社長 従業員数 49名 資本金 4300万円	早急に必要	10/10	行ってい ない 個人の素 質や努力 に任せて いる	現地の事情や習 慣を理解しつ つ も、我々の要求 を主張できる社 員がいない	社員を対象に何かをする というわけではなく、本人 の特性や能力に合わせて、 目指すべき方向を伝える
石川ガス ケット株 式会社	製造業 総務部 従業員数 322名 資本金 2000万円	必要であるが不 足している	10/15	表彰制度	顧客とのコミュ ニケーション能 力や現地適応化 出来そうな人が いない	モチベーションがあがる ように働きかけようとは しているが効果的な方法 が見つからない

以上の比較事例分析のマトリクスから、のコードにおける共通性を抽出したものが以下である。

コード1：中小企業の共通性

- ①グローバル人材が必要である
- ②グローバル人材が不足している
- ③人材育成としてなにを行ってよいのかあまり明確でない

コード2：若者の意識における共通性

- ① 問題意識、目的意識を持って行動していない
- ② 主体的に物事を考えて行動しようとしていない

II-5-2. 目的達成志向の欠如

以上の比較分析事例をもとに共通性、そして問題点の抽出を行ったところ、中小企業の経営幹部陣がグローバル人材不足の原因であると認識していたのは、文献調査をもとに原因として考えていた、若者の内向き思考ではなかった。目的意識をもって自律性ある行動をしようとししない、すなわち若者の「目的達成志向の欠如」こそが若者の内向き思考の原因であり、グローバル人材不足の深層的な原因となっている可能性がある。目的達成志向が欠如していると、自律性、目的意識がなく人にいわれるがまま行動しているため、モチベーションも低く、企業がグローバル展開することを主体的に考えず、自分は国内にとどまりたい、海外には出たくないとなり、結果として内向き思考が生まれると推論した。

若手社員とは、一般に入社3～5年目あたりから、肩書きが付与される直前(30歳前後)までの社員をさすことが多い。本研究においてこちらの定義を用いる。また、この定義によると若手社員とは多くの場合20代を指すため、若者の内向き思考も深く影響しているものである、と考える。

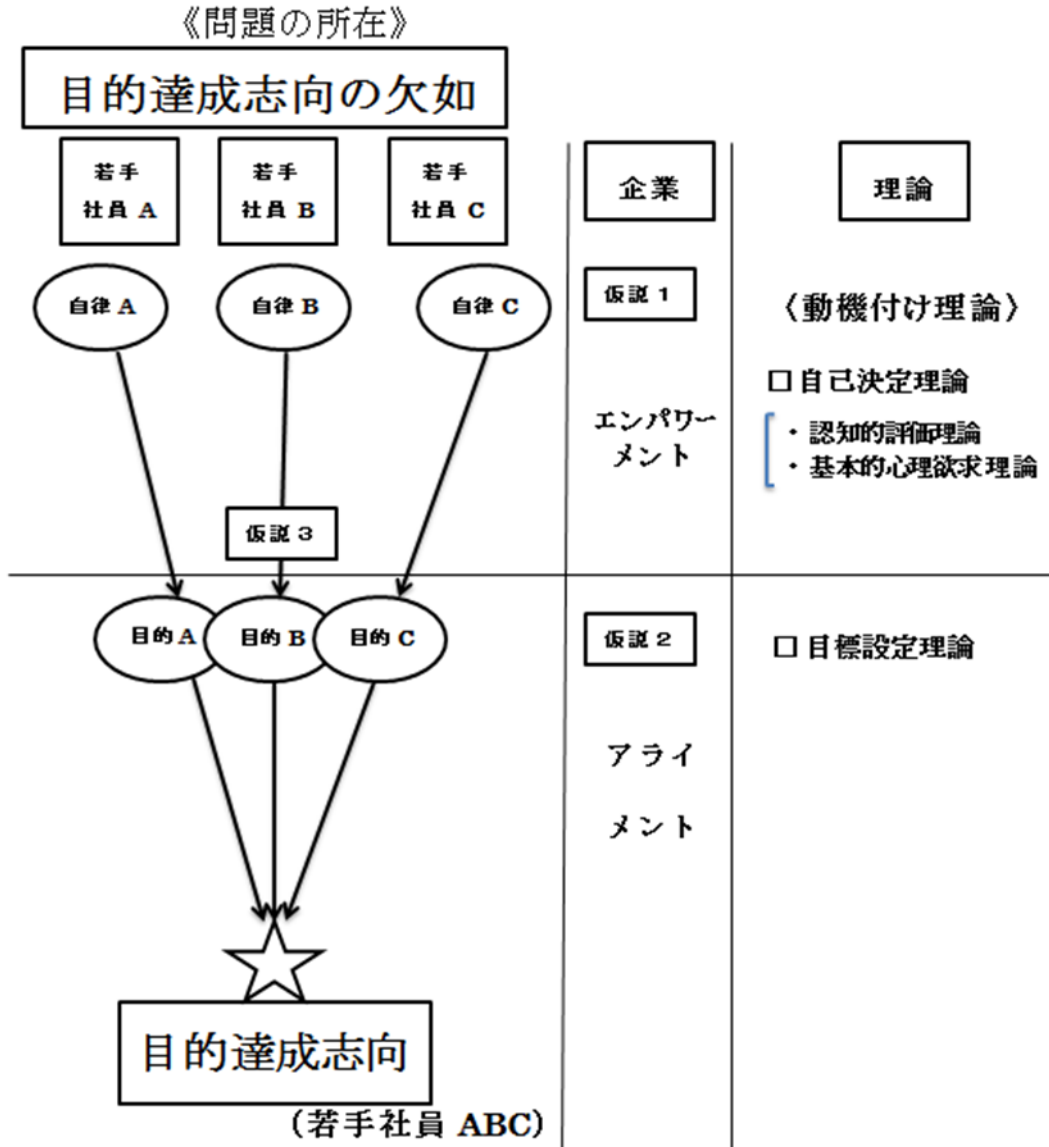
グローバル人材を育成するには、語学や様々な研修を行う以前に、若手社員の内向き思考の原因であり、グローバル人材不足の深層的原因と考えられる若手社員の「目的達成志向の欠如」を解決していかなければならないことが、共通の問題として明らかとなった。

III. 目的達成志向を持たせるには

II章のFWより、グローバル人材不足は、語学や様々な研修を行う以前に、経営幹部陣が問題として認識していた、若者の内向き思考の深層的な原因と考えられる若者の「目的達成志向の欠如」を解決していかなければならないことが明らかになった。そして、目的達成志向の欠如を解決するには、その要因である「自律性」、「目的意識」の欠如を解決することに他ならない。よって本章では、どのようにすれば「自律性」を持たせ、目的を持って行動しようとする

「目的達成志向」を持たせることができるのかを先行研究の理論をもとに検討し、解決策への仮説を作成する。(図 12)

図 12

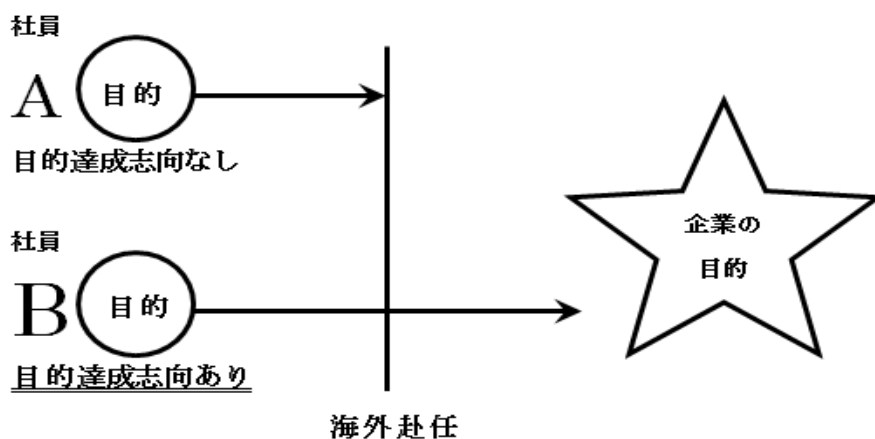


III-1. 目的達成志向の欠如

我々は、「目的達成志向」とは「企業の目的を自ら実行しようとする志向」と定義する。図 13 は、社員 A が目的達成志向を持っておらずなぜ海外赴任をしなければならないのかを理解しておらず、実行しようとしていない状態である、社員 B はそれを理解し実行しようとしている状態である。

FWを通じて明らかになったことは、企業は「海外へ行くことが目的なのではなく、その先にある目的こそが若者に達成してもらいたい目的である」(TSB 2012)しかし、当の若手社員自身は企業の目的は理解しておらず、「上司に言われたからやる。」(リークレス 2012)、「言われたけど海外赴任は嫌だからやらない」(鎌倉光機 2012)といったように、自律的に考え目的を持って行動しようとする志向が問題である。そういった志向を目的達成志向の欠如とし問題点とする。

図 13 目的達成志向のイメージ



Ⅲ－２．自律性欠如の顕在化

FWを通じて人から何か言われて行うのではなく自ら行動する若手社員の自律性欠如という問題が明らかになった。グローバル化における企業の持つ目的は自分とは別であるという認識や、上司から言われたことだけをやるといった自律性のない行動を改善すべきであり、目的達成志向を持たせるためにも、まず自律性を持たせなければならない。

では自律性とは何か。自律性を持たせるにはどうすればよいのか先行研究をサーベイする。

Ⅲ－２－１．自律性とは

自律性とは、「自分で自分の行為を規制すること」(広辞苑第5版)とされている。その目的自体に自律性を含むものであるからこそ自分自身が規制され自

律性を持つようになる。

また、Hackman&Oldham(1980)は、自律性を「仕事の結果についての責任感を生み出すもの」としている。大石と山口(1981)は自律性(autonomy)とは「仕事のスケジュールや実施手順を決定する際に従業員に与えられている実質的な自由、自律、裁量の程度である」としている。

以上のような先行研究から自律性の要素として自分が任せられているという責任感や、自分の行動によって成果があるといった主体性や、自分で決定する自己決定などを含むものである。このようなことから、我々は、自律性とは、主体性、責任を持って自己決定しようとする事とする。

では、「目的達成志向」を持つためにも、「自律性」はどのように持たせることができるのか。そこで、我々は人間の内面的な要素である「自律性」を心理学の観点から、動機づけ理論のもとに検討する。

III-2-2. 動機づけ理論

動機づけは「やる気」という心理現象と深くかかわっている。「やる気」とは「物事を積極的に進めようとする気持」(『広辞苑』第六版)であり、人間は動機づけられると「やる気」が生じるのである。鹿毛(2012)は、動機づけとは、「行動が生起し、維持され、方向づけられるプロセス全般を意味する」と定義している。人は自ら何かをしようとするときの心理的な状態では、人は何かに動機づけられ、やる気が上がり行動しているのである。そこでこの研究では動機づけに関する理論の中でも特に自律性と関係のあるとされている「自己決定理論」をもとに検討する。

鹿毛(2012)は、自己決定理論を「人間の動機付けに関する基本的な理論で、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理論である」とし、Reeve,Deci,&Ryan(2004)は自己決定理論を、「人間の動機づけの根源に焦点を当てた動機づけ理論であり、人間が生得的に持っている成長への性向や生理的、心理的欲求が周りの社会文化的要因とどのように相互作用しながら発達、あるいは衰退するのかといった問題を取り扱うものである」としている。つまり、様々な要因が人間の自律性にどう影響を与えるのかを理論化したものである。

この自己決定理論は現在5つの理論によって構成される。これは、①認知的評価理論、②有機統合理論、③因果志向性理論、④基本的心理欲求理論、⑤目

標内容理論であらう。その中であらも、自らその活動自体から生じる固有の満足を求めらるような動機づけである「内発的動機づけ」鹿毛(2012)に關する理論である「認知的評価理論」を用いることとする。

Ⅲ－2－3．認知的評価理論

現在、動機づけの研究は多く存在するが、我々は内向き志向の若者が自ら行動するための検討をするにあたり、その中であらも Deci(1975)、Lepper(1973)等による「認知的評価理論」をもとに考察する。「認知的評価理論」とは環境要因によって内発的動機づけがどのように変化するかを理論化したものである(鹿毛2012)。

人から言われてから行くのではなく、自発的に行動するための動機づけとして「認知的評価理論」の中では「内発的動機づけ」があげられている。内発的動機づけの概念の定義をサーベイする。

Ⅲ－2－4．内発的動機づけ

内発的動機づけについて Young(1961)は、「基本的欲求の充足を目的としない能動的な動機づけ」としており、この分野における代表的な研究者の Deci(1975)は「有能さと自己決定（自律性）への欲求に基づく動機づけ」としている。このような点を踏まえ、吉田(1996)は「内発的な動機づけは自律性を持ち、該当自体を目標とし、その活動に従事することが“快”であり、課題を達成すれば、有能感を生じさせる動機づけ」としている。つまり、「内発的動機づけ」とは、「誰かにやらされるのではなく、自発的にその活動自体に価値を感じさせ遂行へと導く動機づけ」であると考えられる。

また、それと呼応して用いられるのが「外発的動機づけ」である。外発的動機づけとは主に「人に言われて行動する、金銭的な報酬のために行動をするといった動機づけ」であり、鹿毛(2012)は「外発的動機づけとは、報酬を求める、あるいは、罰を避けるために行動するという賞罰に基づく動機づけのことをいう」としている。「認知的評価理論」では、これらの動機づけに二分される。

しかしその行動がどちらの動機づけによって行われたのか判断することは困難であり、吉田(1996)は「個人の活動に作用する動機づけは外から確認できないが、一方の動機づけのみが活動を生じさせることはむしろ稀である。また、両

動機づけは課題や状況場面により特有なものであり、特定の課題内においても個人の認知によって変化していく可能性が大きい。」としており、桜井・西村・河村(2011)は外発的動機づけも場合によっては内発的動機づけ同様自立性が喚起されることが示唆している。なお「認知的評価理論」では、金銭的な外発的動機づけは内発的動機づけを低下させることが報告されている。

以上のことから、自律性と内発的動機づけについて検討する。内発的な動機づけの特徴として近年、やらされるのではなく、自ら進んで取り組むといった自律性や、手段としてではなく、それ自体を目的として取り組むといった自己目的性の側面が強調されている。(鹿毛 2012)

認知的評価理論では自律性について、「仕事という課題を通じて自分が自己決定的(自律的)に問題を処理し、有能であるという感覚が得られるときに仕事への内発的な動機づけが高まると予測する」としている(Deci1975,1980)。

そしてこの内発的動機づけの概念に「自律性—他律性」の概念を導入したのが deCharms である。deCharms(1980)は「オリジン—ポーン理論」の中で「チェスに例えるなら人は自分自身をチェスの「指し手」だと感じているのか、それとも誰かに指図されたり他者の意図に応じて動かされたりするコマにすぎないと思っているのかが重要である。」としている。自分の行動を起こす原因は自分の内側にあると感じている状態を“オリジン”、逆に自分の行為を引き起こす原因が、自己の外側にあると感じている状態を“ポーン(他律である状態)”とし、“オリジン(自律している状態)”でありたいと願う人間の基本的傾向性を指摘している。(鹿毛 2012)

内発的動機づけと自律性の関係を示唆した上で、人間の根本的な欲求と自律性を検討する。

III-2-5. 人間の心理欲求-基本的心理欲求理論-

以上のことから、自律性と責任の関係を示唆したうえで、このような自律性は内向き志向の若者も持つことができるのであろうか。という問題に焦点をあてる。

Decharms が指摘した「人間には自分の行動を引き起こす原因が自己の内側にある(自律的)と願う基本的傾向性がある」といった人間の根源にある欲求を理論化し、統合したものが「自己決定理論」の中の「基本的心理欲求理論」である。(Deci&Ryan1985,2002)

この理論では人間の動機づけが高まる前提条件として、人間には3つの「心理的欲求」があり、その充足を想定している。その3つの欲求とは、①「自律性の欲求」：自身の行動がより自己決定的であり、自己責任性を持ちたいという欲求。②「有能性の欲求」：行動をやり遂げる自信や、自己の能力を顕示する機会を持ちたいという欲求。③「関係性の欲求」：周りの人や社会と密接な関係を持ち、他者と友好的な連帯感を持ちたいという欲求の3点である。基本的心理欲求理論ではこれら3点の欲求が満たされることによって内発的な動機づけがされ、内向き思考の若者でも、課題に対して自ら取り組むようになることがわかる。

Ⅲ-2-6. 自律性の欲求はどのように満たされるのか

以上の理論から人間は自律性を持つことに欲求があり、それを満たすことによって動機づけがされる。ことがわかった。これにより、内向き志向の若者においても環境や、内的条件などの様々な要因によってその欲求を満たすことで動機づけが可能なのである。それと同時に自律性は達成事項を遂行するための内発的動機付けの必要条件であると考えられる。

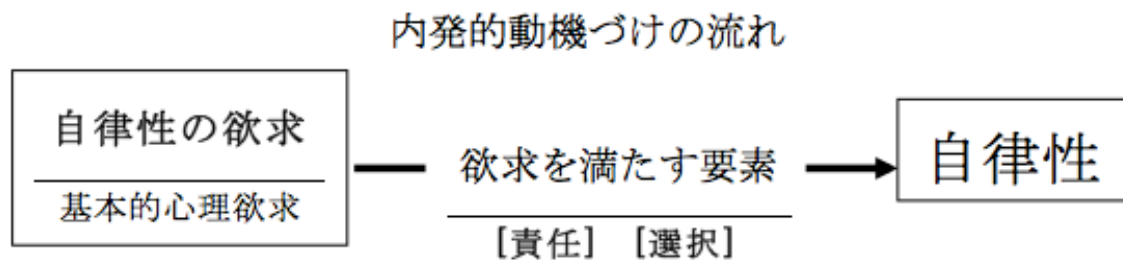
また、自律性の欲求を満たすものとして、Ryan(1993)は「責任」と「選択」を挙げている。

「責任」は企業の中において言えば、例えばプロジェクトを任されたりすることによって自分に責任があると認識している状態にあたる。「選択」は自らがプロジェクトに意思決定に参加できること、決定領域の広さにあたる。

Ⅲ-2-7. 論点の整理

以上のような検討をまとめると、若者が「目的達成志向」を持つためには人から何か言われてから行うのではなく自ら進んで行動する、すなわち、「自律性」必要がある。それは動機づけの観点で見ると、主に内発的動機づけによって生まれるものである。また、人間は「自律性」の欲求をあらかじめ持っており、心理的欲求である自律性の欲求を満たすものは「責任」と「選択」である。(図14)

図 14



Ⅲ-2-8. エンパワーメントによる自律性喚起

前述した基本的心理欲求理論では自律性、有能感、関係性における欲求があり、その欲求が満たされることによって内発的動機づけされることを示した。そこで、「エンパワーメント」を行うことによって、自律性を持たせようとすることを我々の仮説とする。

では、心理欲求をみたすとしたエンパワーメントとはどのような概念であるのか。Conger&Kanungoによればエンパワーメントには大きく分けて二つの意味をもつといわれている。その二つの意味とは、社会学的な意味の「エンパワーメント」と、心理学的な意味での「エンパワーメント」である。社会学的な意味では個人間、部門間という関係性を前提にして生じる意味合いであり、権限を持っている人間や部門にその持っている権限を委譲し共有することをいう。具体的には、権限委譲や参加がこの社会学的な意味での「エンパワーメント」になる。また、心理学的な意味では人間の特定の心理状態であり、社会学的な意味とは異なっている。また、Thomas&Velthouseによれば、この心理的にエンパワーメントされた特定の心理状態というのは、個人が有能感を持ち、自己決定感（自律性）を持つ。また有意味感を持ち、影響感を持つ状態であると指摘している。また、青木(1998)は「エンパワーメント(ここでいう権限移譲の概念)の意味というのは、一種の内発的な動機づけと考えることができる。」としている。

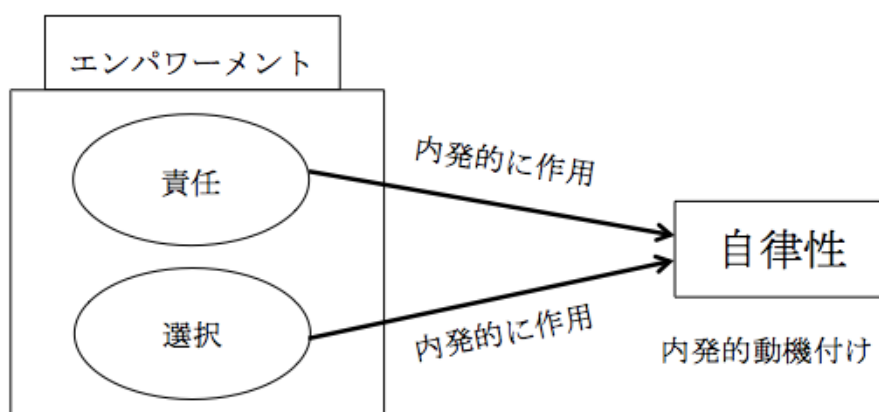
このように「エンパワーメント」とは権限委譲という意味だけではなく、内発的動機づけにかかわるものであるといえる。権限委譲により、責任が与えられ、自己決定領域が広がることによって内発的に動機づけされ自律性を持つようになる。以上のことから、我々は「エンパワーメントをすることによって自

律性が上がる」という仮説を立てる。

Ⅲ－２－９．仮説１の分析フレーム

以上の点、FWを通じて「上司から言われてしか動かないのではなく、意志決定領域を広げてあげることが自ら行動してもらう上でポイントとなる」(TSB 2012)「やる気を持たせるためには、社員一人一人が自ら考えさせることや、行動できる経営者意識をもつようにすることが重要である」(富士精器 2012)、といったことを踏まえ仮説Ⅰの分析フレームを構築する。図15では、エンパワメントすなわち、権限を与えることにより、内発的動機づけによって、主体性、責任を持って自己決定しようとする自律性があがるという仮説Ⅰの分析フレームである。

図15



Ⅲ－３．目的欠如の顕在化

我々は若者の内向き志向における深層的な問題として「目的達成志向の欠如」を挙げている。目的達成志向とは、「企業のグローバル化における目的を自ら行動しようとする志向」としている。FWを通じて明らかになったことは、「そもそも海外に行くことが目的ではなく、海外で達成すべきことがあるから海外に行ってもらいたい」(TSB 2012)という海外に行く目的を分かっていない現状、つまり目的の欠如である。では、どのように目的を持たせ、達成しようさせることが出来るのだろうか。

Ⅲ－１でも触れた、動機づけ理論の目標設定理論をもとに、先行研究をサー

ベイする。

Ⅲ－３－１．目的とは

目的とはどういったものであるのか。近似している概念に「目標」がある。Locke によれば目標とは「個人が達成しようとするものであり、行為の対象あるいは目的」であるとしている。企業はグローバル化の目標を持つことによって若者にどういった影響を与えるのか。これを目標設定理論を用いて検討する。

Ⅲ－３－２．目標設定理論

Moskowitz&Grant(2009)によれば、「人間は、行動において目標を設定し、その達成に向けて計画的かつ方略的にそれを遂行する、合理的かつ合目的な存在と考える」すなわち、「意思や志向性、目標達成行動などを伴いながら、個人は自ら価値づけた目標の達成に向けて動機づけられ行動するのである」としている。つまり、人間は常に行動するとき何らかの目標をもって行動しているのである。目標と人間の行動について理論化したものが目標設定理論である。

目標設定理論とは Locke(1968)が提唱した理論で、企業で導入されている目標管理制度のなかで用いられる様々な技法に理論的な背景を与えている理論であり、Locke(1968)の目標設定理論では「明確で困難な目標を設定することで、人は動機づけられ高い業績を上げると考えられている」また「困難な目標については自分の遂行可能な範囲での困難の程度であり、遂行できないと認識すると、動機づけは低下する」と定義されている。つまり、目的が明確であり、自分ができる最大限の目標であると動機づけされるという理論である。それではなぜ、企業のグローバル化における目的を遂行することにこの理論参考にするのか。それは、若手社員が企業のグローバル化における危機感や、有用性、重要性等の情報共有を通じて、「あれをやらなければならない」「これが必要だ」といった明確な目標が生まれるとそれが行動に結びつくのかを検討するためである。では、目標設定理論に関する先行研究では、目標と動機づけや業績の関わりに影響を及ぼす要因について検討されている。角山、松井(1983)は目標設定理論に基づき、明確で高いレベルの目標がパフォーマンスに影響を及ぼすメカニズムについて、能力、個人目標、パフォーマンスの3つの変数間の関係に焦点をあて検討している。明確、かつ自己の能力に照らし合わせて到達することが困難な

目標がパフォーマンスの量、質に関連して設定した個人目標を仲介してパフォーマンスに影響を及ぼすこと、能力の低い者に対して困難な目標が高い可能性を有することを報告している。また、短期女子大生における実験では、「目標設定が被験者の課題に対する動機づけを高め、パフォーマンスに向上が見られる」としている。三浦(1996)また、「容易に達成できる低い目標が設定された場合よりも、高めの困難な目標が設定された場合のほうが、努力の集中や行動の持続が維持され、動機づけも高まる」としている。このような先行論文から、目標が明確であり、達成し甲斐のある目標であると動機づけされると考えられる。

以上のような研究から、中小企業の若手においても明確な目標(企業のグローバル化における目的)を持たせる事によって動機づけされることが考えられる。「チームでの討議や情報交換などを通じて情報共有が進められると、メンバーは課題についての多くの重要な情報を得ることができ課題解決へ促進されるのである。」(Stasser&Titus1985)といったことから、情報共有を行い、目標を明確にすることが動機付けに影響することが分かる。しかし、ただ情報共有するだけでは、その情報は人から与えられた目的であるため、自律性がなく目的達成志向を持つには至らない。そこで「アライメント」を行うことによって、目的達成志向の欠如を解決する。(図 16)(図 17)(仮説Ⅱ)

図 16 アライメントの概念

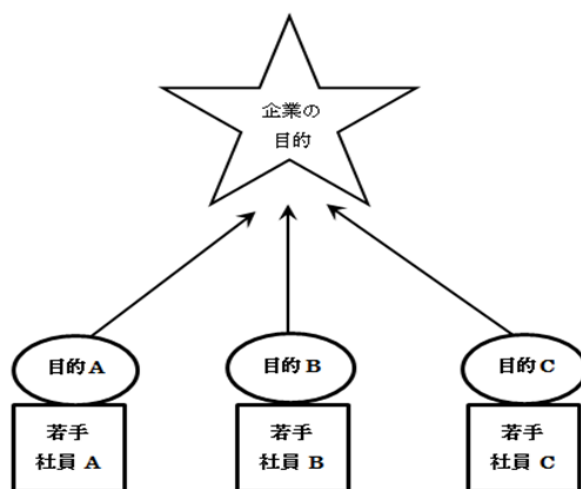
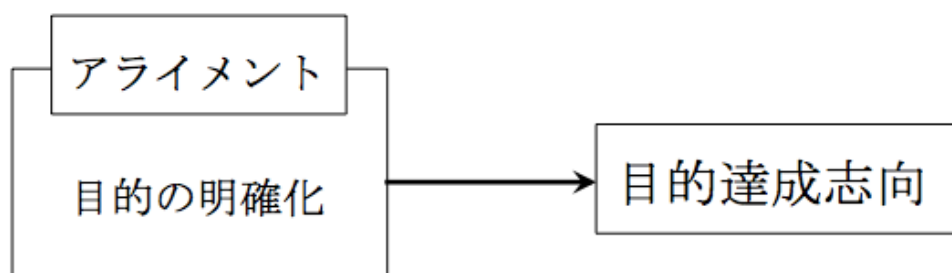


図 17



Ⅲ－３－３．アライメントと自律性

「アライメント」とは情報共有を行い相互作用させることである。その相互作用の概念について考察する。Suchman(1987)によれば「相互作用という考え方の起源は、物質科学における物質の相互間の影響等を記述するものであったが、その概念が社会科学において用いられるとき、それは相互理解可能性や共有された理解を志向するコミュニケーションを想定している。」また Schutz(1991)は相互作用をする行為を社会的相互行為としており「行為者は相手の表示から相手の動機をその都度解釈し、相手の行動を想像しながら対応していくのである。そして、そのような活動が互いに連動しながら行われる。」としている。相互作用の概念に触れたうえで、坪田(2011)は相互作用に必要な要素も指摘している。「社会的行為は人間同士の活動としてとらえるべきであり、そしてそこには主体性の発言が不可欠である。」としている。つまり、我々の研究でいえば自律性を持った上での情報共有がなければ、「目的の共有」、「情報の共有」は意味をなさないのである。これを踏まえて考えると自律性を持っていない社員同士が「目的の共有」を行ったところで相互作用は生まれなため動機付けにはつながらず、目的達成志向を持つことにはならないのである。

以上のことから、アライメントを行うには自律性が必要であり、言い換えれば、自律性を持ったうえでアライメントを行うことでより「目的達成志向」が高まると考えられる。(仮説Ⅲ)

Ⅲ－３－４．論点の整理

以上の点をまとめると「目的達成志向」を高めるには企業のグローバル化における危機感や、有用性、重要性等を情報共有することによって目的を明確化する必要がある。(リークス 2012)、しかし、「ただ情報共有を行っても人から与

えられただけの目的であるため、自律性がなければ意味がない」(根本特殊科学株式会社 2012) ため目的達成志向を持つには至らない。そこで、自律性を持った上でアライメントを行い「目的達成志向」を高めることが重要である。(仮説Ⅲ)

Ⅲ-4. Miami Model 提唱

以上のような先行研究レビューを踏まえ 3つの仮説を提示する。

仮説Ⅰ：エンパワーメントを行うことによって自律性が高まる

仮説Ⅱ：アライメントを行うことによって目的達成志向が高まる

仮説Ⅲ：自律性を持った上でアライメントを行うことによって目的達成志向がより高まる

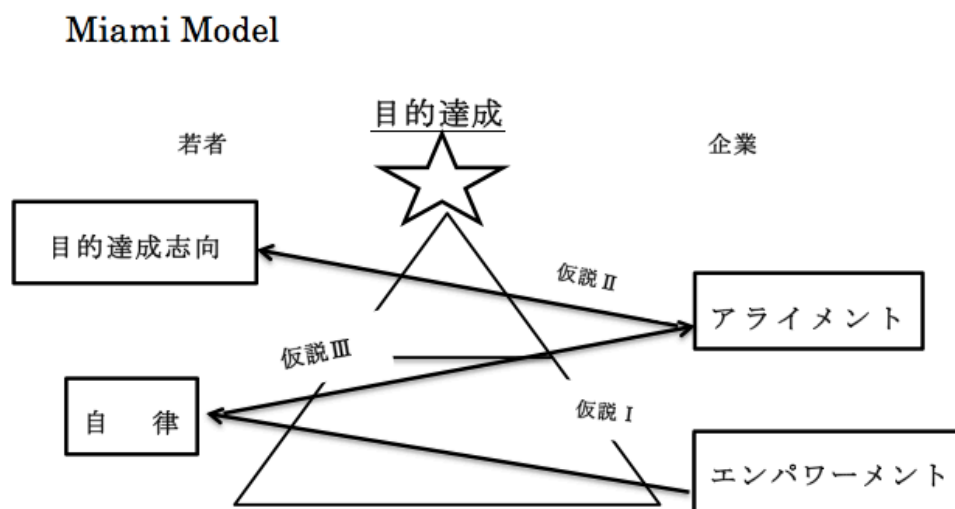
仮説Ⅰの「エンパワーメントを行うことによって自律性が高まる」とは、人から言われて実行するのではなく、自ら行動するというエンパワーメントを行う。これは自己決定理論の人間の基本的心理欲求に基づく仮説である。

仮説Ⅱの「アライメントを行うことによって目的達成志向が高まる」について、情報共有を行い、相互作用させるためにアライメントを行う。アライメントは Locke(1969)の目標設定理論に基づいた仮説である。

仮説Ⅲの「自律性を持った上でアライメントを行うことによって目的達成志向がより高まる」とは、目的の明確化だけでなく、自らその目標に向かって行動することが、アライメントを行うに際して必要とするという仮説である。

この3つの仮説による独自のモデルとして Miami Model を提唱する。(図 18)

図 18



Ⅲ-5. Miami Model-企業インタビュー 1-

3つの仮説をもとに作成した、Miami Model を提唱するにあたって、統計分析を行う前に、企業インタビューを実施した。

Ⅲ-5-1. 対象企業

調査対象企業の選定

対象企業：全国のグローバル展開を行っている、行おうとしている中小企業

選定基準：①中小企業：資本金の額又は出資の総額が3億円会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人

②グローバルに展開を行っている、あるいは行おうとしている

・なお選定基準に業種、職種を問わない

理由は、海外に展開するという局面において、こういった業種、職種であれ現地でのコミュニケーションは不可欠であり、グローバル人材は必要である本研究はその人材不足の原因を探る調査であるため、業種、職種は問わない。

Ⅲ-5-2. 調査時期

2012年10月31日から11月21日まで

Ⅲ-5-3. 調査考察

・株式会社リークレス

社名	株式会社リークレス
属性	製造/販売/総務部/265名/4000万円
日付	9/28
仮説Ⅰに対する解答	そういった権限委譲を行うことが出来れば、社員は今よりはやる気が出て自律性が持てると思う。
仮説Ⅱに対する解答	情報共有は掲示板でしか行っていないので、間違いなく目的といった意味では社員が意識をする機会にはなると思う。
仮説Ⅲに対する解答	自律性を持たせるだけではなく、自律性をもたせたからこそその方向性を同じ目的を共有することが大事だと思う。ただしこういったことをするには社員への信頼が必要だ

・根本特殊科学株式会社

社名	根本特殊科学株式会社
属性	製造・販売/取締役/92名/9900万円
日付	10/5
仮説Ⅰに対する 解答	今以上に決定領域が増えることになるから、自律性は高まるであろう。社員に責任を与えることは重要である。
仮説Ⅱに対する 解答	権限委譲することにより分権化してしまうため、アライメントは特に重要視される。また、アライメントを行うに際して、メールや電話といった非対面式行うのではなく、対面して行うことがアライメントでは必要である。
仮説Ⅲに対する 解答	そういった状態であればもしかしたら行くかもしれないが、どちらかが欠けてしまっただけでは目的達成志向には届かないと思う。

以上の調査考察から、Miami Modelの仮説Ⅰ「エンパワーメントを行うことによって自律性が高まる」、仮説Ⅱ「アライメントを行うことによって目的達成志向が高まる」、仮説Ⅲ「自律性を持った上でアライメントを行うことによって目的達成志向がより高まる」という3つの仮説が有効である可能性を示し、次章でアンケート調査による実証分析へと移る。

IV. Miami Model 検証-統計分析による実験-

本章では、Miami Modelについて、中小企業で働いている若手社員にアンケートを行い、実際に仮説Ⅰ「エンパワーメントを行うことがどのように若手社員の方の意識にどの程度作用するのか」、仮説Ⅱ「アライメントを行うことがどの程度若手社員の方の意識にどの程度作用するのか」、仮説Ⅲ「エンパワーメントをして自律性を持った上でアライメントを行ったとき目的達成思考にどの程度作用するのか」について調査し、そこから得られたデータによって、自律性の尺度・目的達成思考の尺度の仮説の検証を行うことを目的とするものである。そして、この仮説は統計分析を用いて検証する。

IV-1. Miami Model 分析フレーム

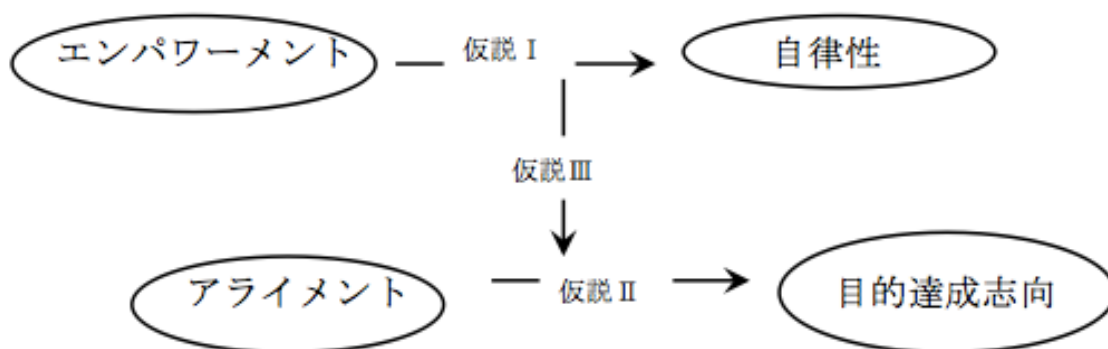
仮説Ⅰ：エンパワーメントを行うことによって自律性が高まる

仮説Ⅱ：アライメントを行うことによって目的達成志向が高まる

仮説Ⅲ：自律性を持った上でアライメントを行うことによって目的達成志向がより高まる

以上の3つ仮説を分析フレームとする。(図19)

図19



IV-2. 調査対象

調査対象：全国のグローバル展開を行っている、行おうとしている、中小企業であり、中小企業庁による「高度グローバル人材育成事業」選出の対象企業の従業員である。また、その企業において特別な役職についていない若手社員と呼ばれる従業員である。この調査対象となった14社の企業概要は、以下の表2のようになる。

表2 調査対象企業概要

日付	会社名	創立	職種	従業員数	海外展開への志向	サンプル数
10月7日	株式会社トックベアリング	昭和13年2月1日	製造業	160名	積極的に海外展開中	10部
10月7日	富士精器株式会社	1936年	製造業	17名	海外展開準備中	13部
10月15日	株式会社ロ	昭和63	サービス	19名	海外展開検	10部

日	夕	年9月1日	ス業		討中	
10月17日	株式会社AET	昭和63年2月5日	製造業	48名	積極的に海外展開中	7部
10月22日	ヤマトキャリアサービス株式会社	1998年1月16日	サービス業	90名	海外展開検討中	15部
10月31日	浜友観光株式会社	昭和41年	サービス業	306名	積極的に海外展開中	4部
10月31日	ニシハラ理工株式会社	昭和26年8月20日	製造業	170名	積極的に海外展開中	25部
10月31日	株式会社ピーススタイル	2011年	サービス業	3名	海外展開検討中	6部
11月2日	岡山石油販売株式会社	昭和32年8月1日	製造業	89名	海外展開検討中	4部
11月8日	株式会社電子制御国際	昭和43年1月5日	製造業	51名	積極的に海外展開中	11部
11月8日	株式会社5クリエイション	1997年	製造業	25名	積極的に海外展開中	6部
11月8日	品川プリンスホテル	1956年	サービス業	6979名	海外展開	9部
11月9日	マグエックス株式会社	1965年	製造業	96名	海外展開検討中	24部
11月12日	エス・ピー広告株式会社	平成11年	サービス業	103名	海外展開検討中	5部

IV-3. 調査方法

調査方法については、書類郵送によるアンケート調査であり、アンケート回答者は、(1) 調査対象にある、特別な役職についていない従業員の範囲内という旨を提示した上で、対象企業に一任してある。

IV-4. 調査期間

2012年10月から2012年11月の2ヶ月の期間で行った。

IV-5. 質問項目

エンパワーメントを行った場合、行っていない場合の2つのパターンにおいて、エンパワーメントが自律性の尺度についての質問項目が3点。以上6つの質問項目。アライメントを行った場合、行っていない場合の2つのパターンにおいて、アライメントが達成志向の尺度、についての質問項目が3点。以上6つの質問項目。質問項目は以上の合計12問となった。以下、表3のようになる。

また、エンパワーメントあり、なし、の質問内容について、安藤(2003)の自律性測定尺度の自己決定因子に基づき、本調査における自律性を測定する尺度として「責任・自己決定・主体性」の質問により自律性の測定を行う。

アライメントのあり、なしの質問内容について、目的達成志向の定義である企業の目的を自ら実行しようとする志向」を測定するために「積極性・目的の把握・主体性」の質問を用い目的達成志向を測定する尺度とする。

表3 質問項目

次元	意味・内容	質問内容
設問 I エンパワーメントあり	(1)参加	課長・部長などの中間管理職が少ない環境の中、社長から新しいプロジェクトを任されたとします。自ら進んで参加したいと思いますか。

	(2) 提案	課長・部長などの中間管理職が少ない環境 の中、社長から新しいプロジェクトを任されたとします。そのプロジェクトに参加したとすると、自分で考えたプランを提案すると思いますか。
	(3) 努力	課長・部長などの中間管理職が少ない環境の中、社長から新しいプロジェクトを任されたとします。そのプロジェクト成功に向けて、いつも以上に努力すると思いますか。
		参加・提案・努力 →自律性を測定するための尺度
設問Ⅲ エンパワーメント なし	(1) 参加	課長や部長といった管理職が多い環境で、社長に自分の意見が届きにくい場合に新しいプロジェクトがあるとします。自ら進んで参加したいと思いますか。
	(2) 提案	課長や部長といった管理職が多い環境で、社長に自分の意見が届きにくい場合に新しいプロジェクトがあるとします。そのプロジェクトに参加したとすると、自ら提案すると思いますか。
	(3) 努力	課長や部長といった管理職が多い環境で、社長に自分の意見が届きにくい場合に新しいプロジェクトがあるとします。提案が認められた場合に、いつも以上にプロジェクト成功に向けて努力すると思いますか。
		参加・提案・努力 →自律性を測定するための尺度

設問Ⅱ アライメント あり	(1)積極性	社員同士の会議や報告会が多く行われ、グローバル進出に関する情報をたくさん得たとします。自ら、より詳しい現状の把握をし、新たな問題を発見しようと思いますか。
	(2)目的の把握	社員同士の会議や報告会が多く行われ、グローバル進出に関する情報をたくさん得たとします。海外進出のために、周りの社員と話し合う機会を設けたいと思いますか。
	(3)主体性	社員同士の会議や報告会が多く行われ、グローバル進出に関する情報をたくさん得たとします。会社全体の目的が海外進出であっても、あなたは海外に行こうと思いますか。
		積極性・目的の把握・主体性 →目的達成志向を測定するための尺度
設問Ⅳ アライメント なし	(1)積極性	グローバル進出しなければならない状況にあるということが、あなたはあまり理解出来ていないとします。自ら、より詳しい現状の把握をし、新たな問題を発見しようと思いますか
	(2)目的の把握	グローバル進出しなければならない状況にあるということが、あなたはあまり理解出来ていないとします。海外進出のために、周りの社員と話し合う機会を設けたいと思いますか
	(3)主体性	グローバル進出しなければならない状況にあるということが、あなたはあまり理解出来ていないとします。会社全

		体の目的が海外進出であっても、あなたは海外に行こうと思いますか。
		積極性・目的の把握・主体性 →目的達成志向を測定するための尺度

IV-6. 分析方法

仮説Ⅰはエンパワーメントを行った場合の若手社員の自律性の尺度、又はエンパワーメントを行わなかった場合の自律性の尺度の差異、仮説Ⅱはアライメントする場合のどのように若手社員の目的達成志向の尺度、又はアライメントしなかった場合の若手社員の目的達成志向の尺度の差異を分析するため仮説Ⅰ、Ⅱ、において対応のあるt検定を用いて分析した。また、仮説Ⅲはエンパワーメントを行い、自律性を持ったと同時にアライメントをした場合の目的達成思考を高める時の尺度への影響、又エンパワーメントを行わず自律性を持ったと同時にアライメントをした時の目的達成思考を高める時の尺度への影響、双方を分析するためにそれぞれ重回帰分析を用いて分析した。なお、分析にはSPSS, 12, 0, j for windwos を用いた。

IV-7. 分析結果

仮説Ⅰ「エンパワーメントを行うことによって自律性が高まる」仮説Ⅱ「アライメントを行うことによって目的達成思考が高まる」という仮説Ⅰ、Ⅱについては対応のあるt検定において実証された。仮説Ⅲ「自律性を持った上でアライメントを行うことによって目的達成思考が高まる」ということについても重回帰分析より実証された。

本調査は145名からの回答を得る事ができた。また、アンケートの回答欄①「非常にそう思う」を6, ②「かなり思う」を5, ③「やや思う」を4, ④「やや思わない」を3, ⑤「かなり思わない」を2, ⑥「非常に思わない」を1と得点化した。下記の表3 対応サンプルの検定において、設問Ⅰ-(1)～Ⅰ-(3)について、e 参加とは質問項目Ⅰ-(1)を、e 提案とはⅠ-(2)を、e 努力とはⅠ-(3)を表している。設問Ⅱ-(1)～Ⅱ-(3)について a 積極性とは質問項目Ⅱ-(1)を、a 目的とはⅡ-(2)を、a 主体性とはⅡ-(3)を表している。Ⅲ-(1)～Ⅲ-(3)について、参加とは質問項目Ⅲ-(1)を、提案とはⅢ-(2)を、努力とはⅢ-(3)を表している。Ⅳ-(1)～Ⅳ-(3)について、積極性とは質問項目Ⅳ-(1)を、目的とはⅣ-(2)を、主体性とは

IV-(3)をそれぞれ表している。

仮説Ⅰ「エンパワーメント行った場合で、若手社員の意識にどのように作用するか」という分析において、帰無仮説「エンパワーメントを行った場合と、行わなかった場合では、自律性を持つ尺度に差はない。」これに対して、対立仮説「エンパワーメントを行った場合と、行わなかった場合とでは、自律性を持つ尺度に差がある。」という2つの仮説を立てた。従ってエンパワーメントを行って自律性を高めること、又はエンパワーメント行わずに自律性を高めることについての差異を分析するために、設問Ⅰ-(1)とⅢ-(1)を、設問Ⅰ-(2)とⅢ-(2)を、設問Ⅰ-(3)と設問Ⅲ-(3)をそれぞれ対応のあるt検定を用いて分析した。設問Ⅰ-(1)とⅢ-(1)、即ち「エンパワーメントを行った場合と、エンパワーメントを行わなかった場合でプロジェクトにおいて自ら参加する尺度に差がある。」は表3 ペア1 (e 参加-参加) より有意差はあると見なされた。設問Ⅰ-(2)とⅢ-(2)、即ち「エンパワーメントを行った場合と、エンパワーメントを行わなかった場合で、プロジェクトにおいて自分のプランを提案する尺度において差がある。」は表3(ペア2 e 提案-提案)より有意差はあると見なされた。設問Ⅰ-(3)と設問Ⅲ-(3)、即ち「エンパワーメントを行った場合と、エンパワーメントを行わなかった場合で、そのプロジェクトをいつも以上に努力する尺度において差がある。」は表3(ペア3 e 努力-努力)より有意差はないと見なされた。以上の結果より「エンパワーメントを行った場合と、エンパワーメントを行わない場合でプロジェクトに自ら参加する尺度に有意な差がある。」「エンパワーメントを行った場合と、エンパワーメントを行わなかった場合で、プロジェクトにおいて自分のプランを提案する尺度に有意な差がある。」「エンパワーメントを行わなかった場合と、エンパワーメントを行わなかった場合で、そのプロジェクトをいつも以上に努力する尺度に有意な差がない。」とされた。よって対立仮説「エンパワーメントを行う場合と、エンパワーメントを行わない場合によって、自律性を持つ尺度に差がある。」が採択され、仮説Ⅰ「エンパワーメントを行った場合によって、自律性が高まる」は実証された。

仮説Ⅱアライメントすることがどのように若手社員の目的達成思考に作用するかにおいても、帰無仮説「アライメントを行った場合と、アライメントを行わなかった場合において目的達成思考を高める尺度に差はない。」これに対して、対立仮説「アライメントを行った場合と、アライメントを行わなかった場合において目的達成思考が高まる尺度に差はある。」という2つの仮説を立てた。従

ってアライメント行った場合によって目的達成思考が高まることと、アライメント行わない場合によって目的達成思考が高まる尺度についての差異を分析するために、設問Ⅱ-(1)とⅣ-(1)を、設問Ⅱ-(2)とⅣ-(2)を設問Ⅱ-(3)とⅣ-(3)をそれぞれ対応のあるt検定を用いて分析を行った。設問Ⅱ-(1)とⅣ-(1)、即ち「アライメントを行った場合と、アライメントを行わなかった場合によって、新たな問題を発見する尺度に差がある。」は表3(ペア4 a積極性-積極性)より有意差はあると見なされた。設問Ⅱ-(2)とⅣ-(2)、即ち「アライメントを行った場合と、アライメントを行わない場合によって、周りの社員と話し合う機会を設ける尺度に差がある。」は表3(ペア5 a目的-目的)より有意差はあると見なされた。設問Ⅱ-(3)とⅣ-(3)、即ち「アライメントを行った場合と、アライメントを行わない場合によって、自ら海外に行く尺度に差がある。」は表3(ペア6a主体性-主体性)より有意差はあるとされた。結果「アライメントを行った場合と、アライメントを行わない場合によって、新たな問題を認識する尺度に差がある。」「アライメントを行った場合と、アライメントを行わない場合によって、周りの社員と話し合う機会を設ける尺度に差がある。」「アライメントを行った場合と、アライメントを行わない場合によって、自ら海外に行く尺度に差がある。」より対立仮説「アライメントを行った場合と、アライメントを行わなかった場合において目的達成思考を高める尺度について差はある。」が採択され、仮説Ⅱ「アライメント行った場合で若手社員の目的達成思考が高まる」については実証された。

表3 仮説1. 仮説2における対応サンプルの検定

		対応サンプルの差					t 値	自由度	有意確率 (両側)
		平均値	標準偏差	平均値の標 準誤差	差の 95% 信頼区間				
					下限	上限			
ペア 1	e参加 - 参加	.61379	1.13153	.09397	.42806	.79953	6.532	144	.000
ペア 2	e提案 - 提案	.59028	1.16723	.09727	.39801	.78255	6.069	143	.000
ペア 3	e努力 - 努力	.11111	1.04521	.08710	-.06106	.28328	1.276	143	.204

ペア 4	力 a積極性 - 積極性	.32414	1.12350	.09330	.13972	.50856	3.474	144	.001
ペア 5	a目的 - 目 的	.20000	1.07108	.08895	.02419	.37581	2.248	144	.026
ペア 6	a主体性- 主体性	.29655	1.25899	.10455	.08989	.50321	2.836	144	.005

仮説Ⅲエンパワーメントとアライメントを行った時の関係性について、「エンパワーメントを行って自律性を持った場合、かつアライメントを行った場合に目的達成思考がより高まる。」これに対して、「エンパワーメントを行わず自律性を持った時、かつアライメントを行った時に目的達成思考がより高まる。」の双方の因果関係について分析した。初めに設問Ⅰ-(1)、設問Ⅰ-(2)、設問Ⅰ-(3)の3つの独立変数が設問Ⅱ-(1)の従属変数に影響を及ぼすのかということについて重回帰分析を用いて分析した。結果、表5の有意確立に示されている通りe参加とa積極性、e努力とa積極性より有意差があると見なされた。従って、2つの独立変数と従属変数との間に因果関係が見られたため、「エンパワーメント行った場合、自らプロジェクトに参加する」、「エンパワーメント行った場合、プロジェクトで自分のプランを提案する」ことは、「アライメント行った場合、新たな問題を発見することを高める」尺度に影響があるとみなされた。一方、表5の有意確立に示されている通りe提案とa積極性の間に有意な差は見られなかったため、「エンパワーメント行った場合、プロジェクトで自分のプランを提案する」ことは、「アライメント行った場合、新たな問題を発見することを高める」尺度に影響がないと見なされた。次に設問Ⅰ-(1)、設問Ⅰ-(2)、設問Ⅰ-(3)の3つの独立変数が設問Ⅱ-(2)の従属変数に影響を及ぼすのかということについて重回帰分析を用いて分析した。結果、表7の有意確立に示されている通りe参加とa目的、e努力とa目的の間には有意差があると見なされた。従って、2つの独立変数と従属変数との間で因果関係が見られたため「エンパワーメント行った場合、自らプロジェクトに参加する」、「エンパワーメント行った場合、そのプロジェクトをいつも以上に努力する」場合は、「アライメント行った場合、周りの社員と話し合う機会を設ける尺度が増加する」尺度に影響があるとみなされた。一方、表7の有意確立に示されている通り、e提案とa目的の間には有意

な差は見られなかった。「エンパワーメント行った場合、プロジェクトで自分のプランを提案する」場合は、「アライメント行った場合、周りの社員と話し合う機会を設ける尺度が増加する」尺度に影響がないと見なされた。次に設問Ⅰ-(1)、設問Ⅰ-(2)、設問Ⅰ-(3)の3つの独立変数が設問Ⅱ-(3)の従属変数に影響を及ぼすのかということについて重回帰分析を用いて分析した。結果、表9の有意確立に示されている通り、e提案とa主体性の間には有意差があると見なされた。結果、1つの独立変数と従属変数の間に因果関係が見られたため「エンパワーメントを行った場合、プロジェクトにおいて自分のプランを提案する」場合、「アライメント行った場合で、主体性を持つ尺度」に影響があると見なされた。一方、表9の有意確立に示されている通りe参加とa主体性、e努力とa主体性の間には有意な差は見られなかった。即ち「エンパワーメント行った場合、自らプロジェクトに参加する」、「エンパワーメント行った場合、そのプロジェクトにおいていつも以上に努力する」場合、「アライメント行った場合、主体性を持つ尺度」に影響がないと見なされた。

次に「エンパワーメントを行わず自律性を持った場合、アライメントを行った場合の目的達成思考」の因果関係を分析した。前述した手段と同様、設問Ⅲ-(1)、設問Ⅲ-(2)、設問Ⅲ-(3)の3つの独立変数に、設問Ⅱ-(1)の従属変数に影響を及ぼすのかということについて重回帰分析を用いて分析した。結果、表11の有意確立に示されている通り、参加、提案、努力とa積極性の間には有意な差は見られなかった。即ち、3つの従属変数と独立変数との間に因果関係が発見されなかったため「エンパワーメントを行わなかった場合、自らプロジェクトに参加する」、「エンパワーメントを行わなかった場合、そのプロジェクトにおいていつも以上に努力する」「エンパワーメントを行わなかった場合、プロジェクトで自分のプランを提案する」した場合「アライメントを行った場合、新たな問題を認識する尺度」に影響がないと見なされた。次に、設問Ⅲ-(1)、設問Ⅲ-(2)、設問Ⅲ-(3)の3つの独立変数に、設問Ⅱ-(1)の従属変数に影響を及ぼすのかということについて重回帰分析を用いて分析した。結果、表13の有意確立に示されている通り、参加、提案、努力とa積極性の中に有意な差は見られなかった。即ち、3つの独立変数と従属変数との間に因果関係が発見されなかったため「エンパワーメントを行わなかった場合、自らプロジェクトに参加する」、「エンパワーメントを行わなかった場合、そのプロジェクトにおいていつも以上に努力する」、「エンパワーメントを行わなかった場合、プロジェクトで自分のプラン

を提案する」場合、「アライメント行わなかった場合、周りの社員と話し合う機会を設ける」尺度に影響がないと見なされた。次に設問Ⅲ-(1)、設問Ⅲ-(2)、設問Ⅲ-(3)の3つの独立変数に、設問Ⅱ-(3)の従属変数に影響を及ぼすのかということについて重回帰分析を用いて分析した。結果、表15の有意確立に示されている通り、参加、提案、努力とa積極性の中に有意な差は見られなかった。従って、3つの独立変数と従属変数の間に因果関係が見られなかったため「エンパワメントを行わなかった場合、自らプロジェクトに参加する」、「エンパワメントを行わなかった場合、そのプロジェクトにおいていつも以上に努力する」「エンパワメントを行わなかった場合、プロジェクトで自分のプランを提案する」場合「アライメント行った場合、主体性を持つ尺度」に影響がないと見なされた。

これらの2つの因果関係の分析から、エンパワメントを行って自律性を持った場合、アライメントを行った場合に目的達成思考の尺度が高まることに影響を及ぼすことが証明された。従って、仮説Ⅲ「自律性を持った上でアライメントを行うことによって目的達成志向がより高まる」が実証された。

表4モデル集計

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の 標準誤差
1	.655 (a)	.429	.417	.74092

a 予測値：(定数)、e努力、e参加、e提案。

表5e参加、e提案、e努力とa積極性における係数(a)

モデル		非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	1.180	.357		3.307	.001
	e参加	.405	.090	.428	4.503	.000
	e提案	.024	.095	.025	.258	.797
	e努力	.289	.099	.268	2.922	.004

a 従属変数: a積極性

表6モデル集計

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.590 (a)	.348	.334	.99489

a 予測値: (定数)、e努力, e参加, e提案。

表7e参加、e提案、e努力とa目的における係数(a)

モデル		非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	.504	.479		1.052	.294
	e参加	.362	.121	.304	2.998	.003
	e提案	.102	.127	.082	.801	.425
	e努力	.371	.133	.273	2.789	.006

a 従属変数: a目的

表8モデル集計

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の 標準誤差
1	.530 (a)	.281	.266	1.36625

a 予測値：(定数)、e努力, e参加, e提案。

表9e参加、e提案、e努力とa主体性における係数(a)

モデル		非標準化係数		標準化係 数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	-.832	.658		-1.265	.208
	e参加	.074	.166	.048	.447	.655
	e提案	.597	.175	.367	3.418	.001
	e努力	.297	.182	.167	1.627	.106

a 従属変数：a主体性

表10モデル集計

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の 標準誤差
1	.336 (a)	.113	.094	.92588

a 予測値：(定数)、努力, 参加, 提案。

表11参加、提案、努力とa積極性における係数(a)

モデル		非標準化係数		標準化係 数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		

		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	3.456	.353		9.798	.000
	参加	.058	.112	.075	.516	.607
	提案	.193	.109	.258	1.767	.079
	努力	.019	.089	.021	.212	.832

a 従属変数: a積極性

表12モデル集計

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の 標準誤差
1	.345(a)	.119	.100	1.15979

a 予測値: (定数)、努力、参加、提案。

表13参加、提案、努力とa目的における係数(a)

モデル		非標準化係数		標準化係 数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	2.927	.442		6.626	.000
	参加	.062	.140	.064	.444	.658
	提案	.236	.137	.251	1.724	.087
	努力	.065	.112	.059	.585	.559

a 従属変数: a目的

表14モデル集計

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の 標準誤差
1	.366(a)	.134	.115	1.50151

a 予測値: (定数)、努力、参加、提案。

表15参加、提案、努力とa主体性における係数(a)

モデル		非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	1.487	.572		2.600	.010
	参加	.230	.181	.182	1.271	.206
	提案	.153	.177	.125	.865	.389
	努力	.151	.145	.104	1.042	.299

a 従属変数: a主体性

V. Miami Model—企業インタビュー2—

本章では、統計分析によって実証された Miami Model を再度企業インタビューを行うことで、より現実に即した提案とすると共に、本研究の課題点を明らかとすることを目的とする。

V-1. 対象企業

対象企業：全国のグローバル展開を行っている、行おうとしている中小企業

選定基準：①中小企業：資本金の額又は出資の総額が3億円会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人

②グローバルに展開を行っている、あるいは行おうとしている

・なお選定基準に業種、職種を問わない

理由は、海外に展開するという局面において、こういった業種、職種であれ現地でのコミュニケーションは不可欠であり、グローバル人材は必要である本

研究はその人材不足の原因を探る調査であるため、業種、職種は問わない。

社名	株式会社マグエックス
----	------------

V-2. 調査時期

2012年11月13日から11月16日まで

V-3. 調査考察

・株式会社マグエックス

属性	製造業 社長 従業員数 96 名 資本金 8710 万円
日付	2012/11/15
仮説 I に対する 解答	人数の少ない中小企業では、自然と一人あたりの責任は多いのでエンパワーメントはできているのではないか。社長に意見が言え、その意見に責任を持つようになると思う。ただ、海外赴任についての自律性には結びつくかは疑問である。
仮説 II に対する 解答	必要である。企業によって営業は営業、製造は製造で集まってしまう。ほかの中小企業でも全体的な目的統一などは行われていないのが現状。実際海外に行きたくない若者は多いのでそういった目的の認識は特に必要であると感じられる。
仮説 III に対する 解答	自律性を持ったうえでのアライメントは特に必要である。ただ、経営者や幹部側も社員の意見をくみ取れるようなしせいでアライメントを臨まなければならない。
属性	製造業
Miami Model に対する 解答	経費 従業員数 48 名 資本金 3000 万円 しかし、社員が働きやすい環境のモデルとしても有
日付	2012/11/15
仮説 I に対する	確かに大切ではあるが、時間はかかる。中小企業には本当にできる 時間課題が可能な。ただ、社員が責任を負って、若手社 員に完璧にエンパワーメントする事は困難である。すべての若者が 内向き志向であるのだろうか。若者の意識調査不足が感じられる。

・株式会社 AET

解答	とが前提。自律がない状態でのエンパワーメントは危険。その人自身がプレッシャーで潰れてしまう可能性があるから。つまり、社員
社名	富士精器 株式会社
属性	製造業
仮説Ⅱに対する解答	アライメントを行うことは重要であるし、絶対必要なことである。社長 従業員数 17名 資本金 500万円
日付	2012/11/16
仮説Ⅰに対する解答	会議など社員が集まる場所では、特に若手の社員は発言しにくい必要である。失敗して学ぶことが大切である。権限委譲することによって自分の発言が増えてくる。それを任せて失敗は必ず生じる。
仮説Ⅲに対する解答	仮説Ⅰ、仮説Ⅱの片方だけの提案より有効的であり、現実的である。マニュアルではない知識や経験が増え自信がつくはずである。自律性の高まった状況でのアライメントは確実に行わなければならない。やった方がいい。というより、やらなければならないものである。
Miami Modelに対する解答	MiamiModel は具体性にかける。企業が何をしなければならない、という点についてはわかりやすいが、企業に偏りすぎている気がする。若者がどのように、自律性を高めていけるかが、キーになる。自律性というものは、環境も大切であるが、やはり、自分の考え方が根本にあるため、その人の育ってきた環境、教育、によって大きく左右するものであるので、このモデルを用いれば、すべての人が目的を持てるか、といえそうとは言えない。

・ 富士精器 株式会社

<p>仮説Ⅱに対する 解答</p>	<p>必要である。目的達成志向がない企業は伸びない。富士精器でも新しい案は年に何百個とでる。それをアライメントすることによって何が必要であるか見えてくるはずである。グローバル化における情報を必要以上に社員全体で把握しそれからアライメントを行うことがより海外展開に向けたアライメントに必要である。ただし、1回のアライメントは効果があるのかは疑問。内向き志向の若者を含めたアライメントは回数によっても影響されるはずである。</p>
<p>仮説Ⅲに対する 解答</p>	<p>一番現実性がある。社員自律性を持っていると一人の失敗はなぜ失敗したのかを全体が自主性を持って考える。そしてその問題をみんなが考えることによって共有につながり、会社全体の目的ともなるはずである。</p>
<p>Miami Modelに 対する解答</p>	<p>企業が求めている理想の形である。しかし、あくまで海外に行きたい人たちにむけたモデルである。若手社員の立場になって考えるとワークライフバランスや福利厚生など様々な環境要因も考慮すべき点であるのではないか。</p> <p>このシステムを若手社員に理解させるには時間がかかる。エンパワメントを行うに際してもその仕事の特性を十分に理解していなければならない。</p>

仮説Ⅰについて、若手社員にどの程度エンパワメントできるかが重要な課題となった。若手社員ができることは限られていて、その範囲を超えたエンパワメントは逆効果である可能性が必要とされ今後の検討が必要となる。仮説Ⅱについて、特に必要であるといった回答が多くアライメントの重要性を確認することができた。また、管理職側は若手社員の意見を受け取る姿勢でなければならないとの指摘があった。仮説Ⅲについても特に必要であるといった回答が多く自律性によるアライメントの必要性が確認できた。若手社員が自分の意見に責任を持って発言することは非常に重要であるが、若手社員が発言しにくい環境になってしまっている企業も多く改善が必要とされる。

以上のインタビューから自律性を高めるための手段としてのエンパワメントについて、どの程度エンパワメントするかという問題点の検討が必要である。また、若手社員にどの程度の自律性を持っていたかなどの若手社員の意識調査が必要との指摘から若手社員の状況把握の必要性についても今後検討が

必要である。

VI. 総合考察

従来のグローバル人材育成というと、語学研修や、海外研修などが行われて来たが、FWを通じて明らかになったことは、グローバル化を進める中小企業の現場で必要とされているグローバル人材育成はそういった人材育成ではなく、グローバル人材不足の原因とされている若者の内向き志向の深層的な問題である目的達成志向欠如を解決することであった。そこで目的達成志向の欠如を解決するための独自の人材育成案“Miami Model”を採用することによって、目的達成志向が高まり目的をもって自ら行動しようとするのかを検証した。すなわち、仮説Ⅰエンパワーメントを行うことによって自律性が高まるのか、仮説Ⅱアライメントを行うことによって目的達成志向が高まるのか、仮説Ⅲ自律性を持った上でアライメントを行うことによって目的達成志向がより高まるのかを検証した。そして、本研究の調査対象である「中小企業の若手社員」に実験的にアンケート調査を行った。

仮説Ⅰについてt検定を用いて分析した。結果前述した通り、エンパワーメントすることで、若手社員の自律性を高めるということについては本調査において証明できた。エンパワーメントにより人から言われて行動するのではなく、自ら行動するようになると考えられる。また、基本的心理欲求に基づく仮説であるため、その有効性も証明された。

仮説Ⅱについてもt検定を用いて分析した。結果前述した通り、仮説Ⅱアライメントすることで若手社員の目的達成思考が高まるについては採択され、アライメントすることで若手社員の目的達成思考が高まるということについて本調査において証明できた。これにより目的を明確化することによって企業のグローバル化における目的を実行しようとするようになる事が考えられ、Locke(1969)の目標設定理論の有効性についても証明された。

仮説Ⅲについて重回帰分析を用いて分析した。本調査で仮説Ⅲが支持されたことから、アライメントに自律性が必要であるといえる。以上の3つの仮説を通じてMiami Modelが実証された。

しかし、残された課題も多く残されている。仮説Ⅰについて、右も左もわからない社員にエンパワーメントを行うことはリスクを伴うものである。この点

について青木(1998)は「従業員が権限を委譲され、何らかの形で意思決定しようとしても、必要な情報がなければ適切な意思決定は行えない。また、権限が委譲され、情報が委譲されたとしても、この権限と情報を使いこなすための知識というものも従業員には必要とされる」と指摘している。さらに企業インタビューにおいても「自律がない状態でのエンパワーメントは危険。その人自身がプレッシャーで潰れてしまう可能性がある」(AET 2012)と指摘されている。つまり、エンパワーメントをどの程度行うことができるのかといった問題について今後さらに検討が必要である。

仮説Ⅱについて、本研究はアンケートによる実験であり、実際に行動に移せているかなどの測定は行っていない。産業面目標設定が動機づけ作用に及ぼすとした先行研究(角川・松井 1983)は存在するが非常に少ない。産業面における動機づけ研究は今後も求められる。アライメントの質について企業インタビューでは「経営者や幹部側も社員の意見をくみ取れるようなしせいでアライメントに臨まなければならない」(マグエックス 2012)また、アライメントを行うに際して、実際に会話して行う会議や報告会と電話やメールなど非対面的な手段を用いた時の違いなども今後検討が必要とされる。

仮説Ⅲについては、結果、目的達成思考を高めるためには、エンパワーメントを行わないときよりも、エンパワーメントを行ったときの方が目的達成思考を高められるということが本調査を通じて証明することができた。仮説Ⅲの現実性についても「仮説Ⅰ、仮説Ⅱの片方だけの提案より有効的であり、現実的である」(AET 2012)との回答を得た。

以上の課題を検討していく必要がある。課題は残されてはいるが、我々が本研究を通じて論じたいのは、グローバル人材を育成する方法は語学力や異文化コミュニケーション能力をつけることではなく、若者の内向き思考の深層的な問題である目的達成志向の欠如を解決することこそが、現実に則したグローバル人材育成案である。そこで、企業現場、先行研究、若手社員3つの視点から研究し、検証によって証明された Miami Model を用いることが、目的達成志向の欠如を解決することであり、ひいてはグローバル人材を作り上げていくことになるのではないかと。

〈参考文献〉

- ・ 人的資源管理の基本／白木三秀 文眞堂
- ・ 国際人的資源管理に比較分析／白木三秀 有斐堂
- ・ 人的資源管理「入門」／D クイン・ミルズ
- ・ 人材マネジメント論／キャメル・ヤマモト
- ・ 図解 基本からわかる「モチベーション」理論 (East Press Business)／池田 光 (著)
- ・ Why Work-新世代人のモチベーションとリーダーシップ／M. マコビー (著)
- ・ 強力なモチベーションを作る 15 の習慣 (フォレスト 2545 新書)
- ・ あなたのモチベーションを爆発的に引き出す7つのチカラ (DO BOOKS)
- ・ 行動科学を使ってできる人が育つ！教える技術
- ・ 「この人なら！」と部下がついてくる話し方の極意
- ・ 「新入社員」育てー職場の若者心理学入門
- ・ 人を活かす 12 の鉄則
- ・ Csr「働きがい」を束ねる経営
- ・ 経営学 伊丹敬之、加護野忠男
- ・ 危機の時代の「やる気」学／金井壽宏
- ・ 動機付け研究の最前線／上淵寿
- ・ 人をのばす力 内発と自発のすすめ／エドワード L デジ
- ・ 人事マネジメント／望月禎彦「すぐ効く！職場のモチベーション向上ツール 経営理念・ビジョンの共有方法」
- ・ 地域ケアリング／菅野雅子「キャリアパス構築・運用のためにどのように取り組むべきかビジョンの明確化と管理職層・リーダー層の育成が最重要課題」
- ・ Business research／吉川廣和「壁を壊す：企業改革とリーダーシップ」
- ・ 労政時報 労務行政研究所「JAL ホテルズ：「Origin8」を通じて、スタッフのいい仕事やチームの成果を共有」
- ・ Wiz biz がんばれニッポンの中小企業「時代の潮流社員のやる気を維持させる新手法 モチベーションコントロール」
- ・ 近代中小企業／高木修一「社員のモチベーションを引き出す『人間関係術』 経営理念が人間関係が、人間関係構築の基礎」
- ・ 社労士／高田繁「社員のモチベーションの自発的モチベーションを引き出す方法」

- ・働くみんなのモチベーション／金井 壽宏 NTT 出版
 - ・東洋経済「モチベーション 3.0」東洋経済新報社
 - ・人材空洞化を超える 日経ビジネス
 - ・グローバルエリート時代 個人が国家を超え、日本の未来を作る／倉本由香利 講談社
 - ・動機付ける力-モチベーション理論と実践-(DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部)
 - ・グローバル人材を育てる-いま、なぜ若者は海外へ行かなくなったのか(筑波大学附属フォーラム) / [筑波大学附属学校教育局](#)
 - ・チャレンジングカンパニー 人材教育編-ニッポンをリードする企業たち / [ブレインワークス](#)
 - ・グローバルキャリア教育-グローバル人材の育成 / [友松 篤信](#)
 - ・モチベーション 3.0 持続する「やる気」をいかに引き出すか / ダニエル・ピソク 講談社
 - ・フラット型の人事制度 / 奥林康司・平野光俊 中央経済社
 - ・日本人はなぜ海外で通用しないのか / 森和昭 日経 BP
 - ・人を活かす組織と人事戦略 / 篠塚誠 P H P 研究所
 - ・競争優位を生み出す戦略人材マネジメント / ウイリアム・マーサー 東洋経済
 - ・日本経済のグローバル化の進展と中小企業に与える影響 / 本橋一之
 - ・外国人高度人材のグローバル移動とイノベーション / 安田 聡子
 - ・海外日本企業の人材形成-円高と雇用- / 小池 和男
 - ・マネジメントスコアカードの可能性 / 森岡 謙仁
 - ・モチベーションを学ぶ 12 の理論 / 鹿毛雅治 金剛出版
 - ・グローバル人材の育成方法と活用法 / デトロイトトーマツコンサルティング
 - ・ビジョナリーカンパニー②飛躍の法則 / ジェームズ・C / コリンズ
 - ・アンケート調査の進め方 / 酒井隆 日本経済新聞出版社
 - ・経済産業省HP
 - ・財務省HP
- ・ <http://www.lib.kobe-u.ac.jp/repository/00055999.pdf#search='組織構造+フラット+論文'>

・ <https://www1.gsec.keio.ac.jp/upload/freepage/file/W-2-02.pdf#search='組織構造+フラット+論文'>

・ 中小の人材について

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h21/h21/html/k3000000.html>

・ 安藤史高 (2001)

自己決定意識が自律性支援の認知・動機づけに及ぼす影響

・ 吉田統子 (1996)

内発的動機づけ研究に関する一考察—臨床心理学の視野から—

・ 田中博晃、廣森友人 (2007)

英語学習者の内発的動機づけを高める教育実践的介入とその効果の検証

・ 小池伸一(2012)

動機づけ理論と学生指導への応用—自己決定理論の援用—

・ 青木幹喜 (1998)

従業員エンパワーメントとその効果～日本企業を対象にした実証研究～

経営におけるエンパワーメント理論の新動向

チーム・エンパワーメントの理論展望

・ 三浦麻子 (1996)課題遂行におよぼす目標設定と自律性の効果

・ 多田瑞代 (2007)職場における目標の共有が仕事の動機づけに及ぼす影響

・ 川崎千加 (2010)仕事の自律性とモチベーション

アポイントで電話した企業一覧

1. 株式会社スノーピーク
2. オフィスネットワーク株式会社
3. 中谷酒造株式会社
4. 株式会社セーコウ
5. 有限会社 梅光軒
6. 株式会社マルトダイ
7. 株式会社カンディハウス
8. 江南特殊産業株式会社
9. 合資会社 岡田珈琲
10. 甲西高周波工業株式会社
11. 株式会社 MORESCO
12. 株式会社サニコン
13. 森鉄工株式会社
14. 五鈴精工硝子株式会社
15. オキツモ株式会社
16. ソリマチ株式会社
17. 株式会社トライウイン
18. 丸協運輸株式会社
19. 株式会社フォンス
20. 株式会社イオリ
21. 竹内精工株式会社
22. 株式会社相模化学金属
23. 株式会社あいや
24. ジェイドクラフト株式会社
25. 株式会社ゼロ・サム
26. 日本リークレス工業株式会社
27. 株式会社 ダダ
28. 株式会社 ダテハキ
29. 丸新志鷹建設 株式会社
32. 株式会社 ミクロ発條
33. 株式会社 南武
34. 株式会社 東研サーモテック
35. 株式会社 茅
36. 株式会社 エーイーティー
37. オリエンタルエンジニアリング株式会社
38. 株式会社 タカコ
39. 信号電材株式会社
40. 株式会社 秦野精密
41. 岸本工業株式会社
42. 十条電子株式会社
43. 株式会社 賀風デザイン
44. 賛光精機株式会社
45. 株式会社アタゴ
46. 富士インパルス株式会社
47. 株式会社サンリット産業
48. 日電コントロールズ株式会社
49. 株式会社東和製作所
50. ニシハラ理工株式会社
51. 上板塑性株式会社
52. 平田化工株式会社
53. 株式会社セキコーポレーション
54. 三栄精工株式会社
55. 睦特殊金属工業株式会社
56. 株式会社 昭芝製作所
57. 高橋硝子工業株式会社
58. シャトーヒルズ株式会社
59. 丸星株式会社
60. タカネ電機株式会社

30. 株式会社 漬新
31. 根本特殊化学株式会社
61. 株式会社 アイリス
62. 株式会社 エヌ・ディ・アール
63. ティー・エス・ビー株式会社
64. 大月精工 株式会社
65. 浦本工業株式会社
66. 株式会社 ミクロ発條
67. 株式会社 南武
68. 株式会社 東研サーモテック
69. 株式会社 茅
70. 株式会社 エーイーティー
71. オリエンタルエンジニアリング 株式会
社
72. 株式会社 タカコ
73. 信号電材株式会社
74. 株式会社 秦野精密
75. 岸本工業株式会社
76. 十条電子株式会社
77. 株式会社 賀風デザイン
78. 賛光精機株式会社
79. 株式会社 アタゴ
80. 富士インパルス株式会社
81. 株式会社 サンリット産業
82. 日電コントロールズ株式会社
83. 株式会社 東和製作所
84. ニシハラ理工株式会社
85. 上板塑性株式会社
86. 平田化工株式会社
87. 株式会社 セキコーポレーション
88. 三栄精工株式会社
89. 睦特殊金属工業株式会社
92. シャトーヒルズ株式会社
93. 丸星株式会社
94. タカネ電機株式会社
95. 品川化工株式会社
96. 旭計器株式会社 ライオン
97. フーズ株式会社
98. 株式会社 山本製作所
99. 浦本工業株式会社
100. 十川産業株式会社
101. 群馬合金株式会社
102. 五十嵐電機製作所
103. 株式会社 五輪パッキン
グ
104. 株式会社 マグエックス
105. 丸源飲料工業株式会社
106. 株式会社 トンボ楽器製
作所
107. 株式会社 ウインズ
108. 株式会社 富士精器
109. 株式会社 AZism
110. 株式会社 リクルート

90.株式会社 昭芝製作所

91.高橋硝子工業株式会社