

異動がモチベーション・コミットメントに影響するメカニズム

— 労い・歓迎に着目して —

大庭りり子¹

<概要>

本研究では、異動前後に職場で生じる「労い」や「歓迎」に着目し、異動を通じてモチベーションやコミットメントが変化するメカニズムを検討した。その結果、異動の背景に関する説明、異動前の労い、異動後の歓迎が、自己効力感の変化を介して、また、直接的にもモチベーションやコミットメントに影響を及ぼすことが示唆された。さらに、勤務先企業における異動の実施状況（全社定期異動/限定的異動）により、各要因が与える影響の程度に違いがある可能性が示された。

<キーワード>異動、モチベーション、コミットメント

<問題と目的>

人事異動は、昇進・昇格といった「縦の異動」および部署・職務・勤務地の変更を伴う「横の異動」と分類される（谷田部, 2016）。本稿では「横の異動」に焦点を当て、以下、これを「異動」と表記する。異動に関する先行研究においては、主に能力や技能形成、あるいは心理変数との関係が取り上げられ（林, 2018）、異動は、おおむねポジティブな影響をもたらすものと捉えられてきた。心理変数との関係は、特に、ワーク・モチベーションの向上（Kaymaz, 2010; Santos et al., 2017; Idris & Wahyudi, 2021）および組織コミットメントの向上（Ho et al., 2009; Khan et al., 2014; Suleman et al., 2022）が指摘されている。

しかし、組織主導の異動が一般的な日本においては特に、異動がポジティブな影響をもたらさないケースも少なくない。たとえば、人事異動の意図は当事者に十分に伝達されないことが多い（徳岡, 2004）とされ、そうした「説明のない異動」はモチベーションを破壊する（斎藤, 2013）と指摘されている。また、日本の会社員を対象とした複数の調査においても、異動の理由の説明や期待の共有などのコミュニケーションの重要性が指摘されている（荒井, 2018; パーソル総合研究所, 2021）。浦坂(2015)が、方針の提示が仕事への自信に、趣旨説明が組織への帰属意識に対して、それぞれ有意な正の影響を与えると報告しているように、これまで、異動に際して発生するコミュニケーションの重要性は、方針や理由の説明などの情報伝達の側面に焦点を当てて検討されてきた。

一方で、異動という節目には、上司や同僚との間で情緒的なコミュニケーションも生じうる。パーソル総合研究所(2021)によると、異動前の職場の上司からの異動に関連したコミュニケーションとして最も多いものは、「今までの成果に対するねぎらいの言葉」であった。「お疲れさま」などの労い表現は、宅間(1999)が指摘するように、目上の人物にも使用が許容されていることから、「労い」は上下関係を問わず交わされると考えられる。こうした知見をふまえ、本研究では、「労い」を、「異動前の職場において、内示から異動までの期間に、上司・同僚・部下から受け取る、仕事ぶりや実績に対する肯定的な評価や感謝、応援などのポジティブな言動」と定義する。

また、異動直後の職場でも、多くの場合、ポジティブなコミュニケーションが生じると考えられる。こうした関わりは、既存研究では十分に取上げられていないが、関連する概念として、オンボーディング施策の一環である「ウェルカム行動」（尾形, 2022）が挙げられよう。これは、関係構築の促進および感情的なニーズへの対応を目的に、新入社員に歓迎の電話をしたり、同僚との交流の機会を提供したりする一連の取り組みである（Klein & Polin, 2012）。こうした取り組みならびに自然発生的なやり取りが生じると想定し、本研究では、「労い」と時期を異にする類似概念として「歓迎」と名付け、「異動後の職場において、異動直後に、上司・同僚・部下から受け取る、歓迎、応援などのポジティブな言動」と定義する。

異動という場面において「労い」や「歓迎」が従業員のモチベーションやコミットメントに与え

¹ 大庭りり子（Oba Ririko），株式会社リクルートマネジメントソリューションズ，ririko_oba@recruit-ms.co.jp

る影響については、これまで十分に明らかにされていない。そこで本研究では、異動前後に生じる「労い」「歓迎」に着目し、これらが異動を通じた職務態度の変化にどのように寄与するのかを明らかにする。

さらに、本研究では、これらの影響が自己効力感の変化を介して生じる可能性にも着目する。「労い」や「歓迎」は、言語的報酬 (Deci, 1971) と近い性質をもつと考えられる。言語的報酬は、自己効力感や有能感を高め、内発的モチベーションを促進する働きがあることが示されている (Deci, 1975)。したがって、「労い」や「歓迎」は、自己効力感を高めることを通じて、モチベーションやコミットメントの向上につながる可能性がある。

加えて、所属先企業における異動の実施状況によって、影響の程度が異なる可能性がある。たとえば、異動が稀な環境においては、当事者が異動を「転機」として強く意味づけること、そして周囲もそれを一大事として捉えることで、結果として、「労い」や「歓迎」などの情緒的なコミュニケーションが顕在化しやすいと想定される。本研究ではこのような観点から、組織における異動の周期性や対象者の限定性に注目し、「労い」や「歓迎」が与える影響の違いがみられるかを探索的に検討する。

以上をふまえ、本研究は、①異動を契機としたモチベーションおよびコミットメント向上のメカニズムにおける「労い」「歓迎」の寄与、②その際の自己効力感の媒介的役割、③所属先企業における異動の実施状況による影響の違い、の3点について明らかにすることを目的とする。

<方法>

調査方法

調査会社「クロス・マーケティング」に委託し、2025年3月27日～3月31日にインターネット調査を実施した。

調査対象者

大学・大学院を卒業後、過去1年以内に現在勤務している企業において異動を経験した正社員である856名から回答を回収したうえで、不適切な回答を除いた465名のうち、縦の異動であった(昇進・昇給のみであった)28名を除いた437名を対象とした。性別は男性が378名、女性が59名。年齢は20代が14名、30代が52名、40代が132名、50代が239名。勤務先企業の従業員規模は50名以上300名未満が110名、300名以上1000名未満が80名、1000名以上5000名未満が104名、5000名以上10000名未満が47名、10000名以上が96名。

勤務先企業の異動の実施状況は、「おおむね全員が数年おきに異動する」が147名、「管理職以上のみ数年おきに異動する」が25名、「一般社員のみ数年おきに異動する」が20名、「異動はするものの、数年おきではなく不定期だ」が228名、「原則、異動はない」が17名。

調査項目

異動の実施状況：「あなたが現在勤務する会社では、どの程度異動が発生しますか」という教示文を提示し、「おおむね全員が数年おきに異動する」「管理職以上のみ数年おきに異動する」「一般社員のみ数年おきに異動する」「異動はするものの、数年おきではなく不定期だ」「原則、異動はない」から選択させた。

説明：浦坂(2015)を参考に一部改変し、「異動に関わる従業員の育成方針が会社から示されていた」など3項目、5件法。

労い：「異動前の職場の上司や同僚や部下から、応援された」など3項目、5件法。

歓迎：「異動後の職場の上司や同僚や部下から、歓迎された」など2項目、5件法。

以下は、「異動の内示前と現在を比較して、以下の項目の程度はどのように変わりましたか」という教示文を提示し、「下がった」～「高まった」の5件法で尋ねた。

職場での自己効力感の変化：太田(2010)を参考に一部改変し、「職場の一員として役立っている自信がある」など6項目。

ワーク・モチベーションの変化：池田・森永(2017)を参考に一部改変し、「同僚よりも優れた成果(業

績、評価)をあげることは、私にとって大きな喜びである」など36項目。

組織コミットメントの変化: Meyer et al. (1993) をもとにした日本労働研究機構(1999)を参考に一部改変し、「会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる」など9項目。

<結果>

因子構造の検討

各尺度の妥当性および因子構造を確認するため、探索的因子分析(最尤法、プロマックス回転)を実施した。

説明: 1 因子構造を示した($\alpha = .702$)。

労い: 1 因子構造を示した($\alpha = .856$)。

歓迎: 1 因子構造を示した($\alpha = .882$)。

職場での自己効力感の変化: 太田(2010)と同様に、1 因子構造を示した($\alpha = .902$)。

ワーク・モチベーションの変化: 池田・森永(2017)と同様に、4 因子構造を示し、第1因子は「競争志向的モチベーションの変化」($\alpha = .931$)、第2因子は「協力的志向的モチベーションの変化」($\alpha = .939$)、第3因子は「学習志向的モチベーションの変化」($\alpha = .944$)、第4因子は「達成志向的モチベーションの変化」($\alpha = .952$)であった。しかし、「学習志向的モチベーションの変化」と「達成志向的モチベーションの変化」の相関が $r = .88$ と極めて高かったため、これらを統合し「成長志向的モチベーション」として扱うこととした($\alpha = .970$)。

組織コミットメントの変化: Meyer et al. (1993)と同様に、3 因子構造を示し、第1因子は「規範的コミットメントの変化」($\alpha = .833$)、第2因子は「存続的コミットメントの変化」($\alpha = .734$)、第3因子は「情緒的コミットメントの変化」($\alpha = .854$)であった。

上記の変数は、いずれも因子ごとに平均値を尺度得点とした。なお、「成長志向的モチベーション」については、統合後の項目の平均値を尺度得点とした。

記述統計

各変数の記述統計量および変数間の相関係数を Table1 に示す。

Table1 各変数の記述統計量と変数間の相関係数

Table1 各変数の記述統計量と変数間の相関係数												
各変数	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 説明	2.83	1.05	—									
2 労い	3.15	1.06	.38 ***	—								
3 歓迎	3.40	1.01	.30 ***	.49 ***	—							
4 職場での自己効力感の変化	3.23	0.78	.36 ***	.41 ***	.53 ***	—						
5 競争志向的モチベーションの変化	3.13	0.75	.33 ***	.43 ***	.44 ***	.65 ***	—					
6 協力的志向的モチベーションの変化	3.36	0.74	.35 ***	.46 ***	.59 ***	.68 ***	.73 ***	—				
7 成長志向的モチベーションの変化	3.33	0.73	.37 ***	.48 ***	.53 ***	.69 ***	.78 ***	.84 ***	—			
8 規範的コミットメントの変化	3.09	0.83	.37 ***	.41 ***	.36 ***	.56 ***	.60 ***	.62 ***	.60 ***	—		
9 存続的コミットメントの変化	3.12	0.76	.18 ***	.21 ***	.30 ***	.31 ***	.38 ***	.43 ***	.30 ***	.45 ***	—	
10 情緒的コミットメントの変化	2.92	0.87	.34 ***	.38 ***	.32 ***	.46 ***	.52 ***	.49 ***	.46 ***	.69 ***	.56 ***	—

n=437, ***p<.001

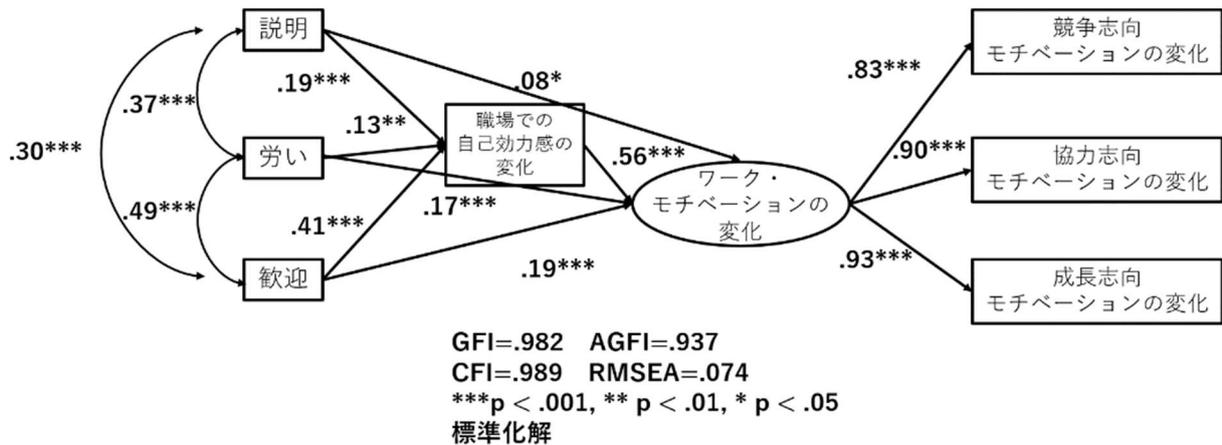
次に、モチベーションおよびコミットメントの変化を従属変数とし、前述の変数を投入したモデルを検討した。以下、適合度が高く、理論的にも妥当であると判断された最終モデルについて報告する。

モチベーションの変化への影響

第一に、モチベーションへの影響を検討するために、共分散構造分析を実施した(Figure1)。適合度指標は、GFI = .982, AGFI = .937, CFI = .989, RMSEA = .074であり、許容できる適合度が得られた。解析の結果、「説明」「労い」「歓迎」から「職場での自己効力感の変化」への有意な正のパスに加え、「ワーク・モチベーションの変化」への有意な正の直接的なパスが認められた。また、「職場での

自己効力感の変化」から「ワーク・モチベーションの変化」への有意な正のパスが認められた。

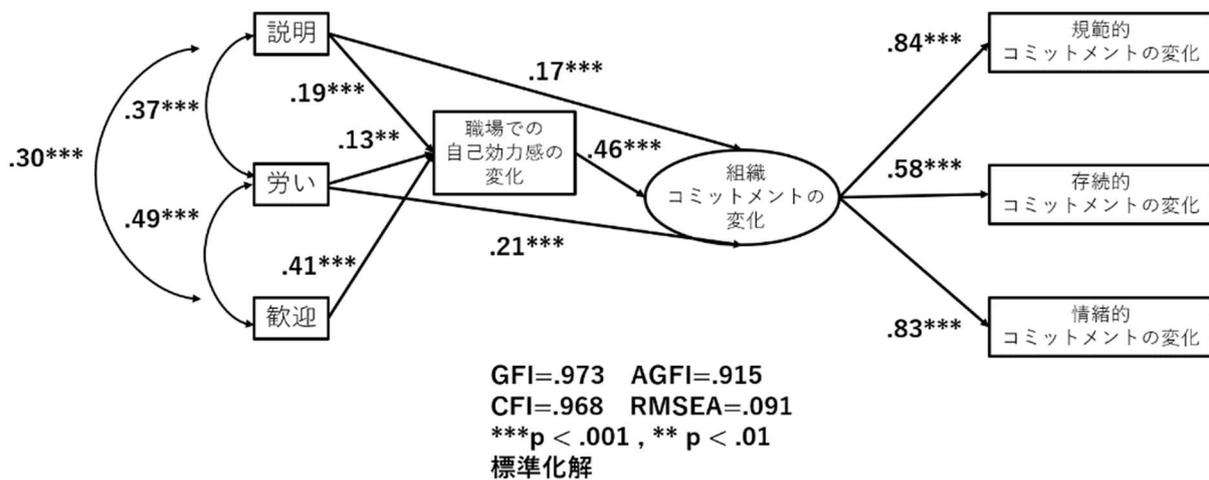
Figure1



コミットメントの変化への影響

続いて、コミットメントへの影響を検討するために、共分散構造分析を実施した (Figure2)。適合度指標は、GFI = .973, AGFI = .915, CFI = .968, RMSEA = .091 であり、RMSEA は高いものの、総合的には許容できる適合度が得られた。解析の結果、「説明」「労い」からは、「職場での自己効力感の変化」への有意な正のパスに加え、「組織コミットメントの変化」への有意な正の直接的なパスが認められた。モチベーションとは異なり、「歓迎」からは、「職場での自己効力感の変化」への有意な正のパスのみ認められた。また、「職場での自己効力感の変化」から「組織コミットメントの変化」への有意な正のパスが認められた。

Figure2



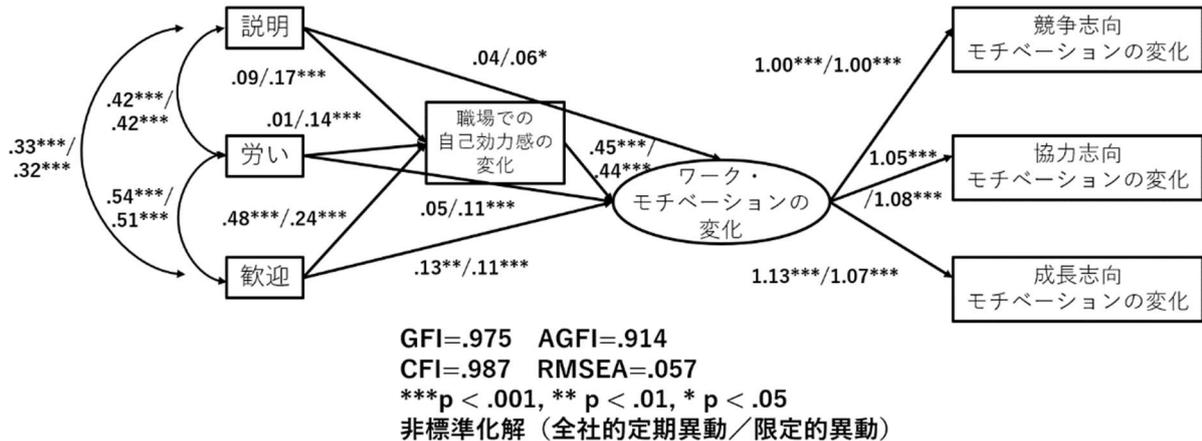
次に、異動の実施状況 (全社的定期異動/限定的異動) の違いによって、異動を通じた職務態度の変化の構造が異なる可能性を検討するため、群別にパスの有意性を確認した。本研究では、「おおむね全員が数年おきに異動する」を「全社的定期異動」(n=147)、「管理職以上のみ数年おきに異動する」「一般社員のみ数年おきに異動する」「異動はするものの、数年おきではなく不定期だ」「原則、異動はない」を「限定的異動」(n=291) とし、2群を比較することとした。

モチベーションの変化への影響 (全社的定期異動/限定的異動)

異動の実施状況 (全社的定期異動/限定的異動) によるモチベーションへの影響の違いを検討す

るために、モデルの配置不変性を確認したうえで多母集団同時分析を実施した (Figure3)。適合度指標は、GFI = .975, AGFI = .914, CFI = .987, RMSEA = .057 であり、許容できる適合度が得られた。解析の結果、確認された両群の相違点を以下に示す。全社的定期異動群では、「歓迎」からのみ、「職場での自己効力感の変化」への有意な正のパスおよび「ワーク・モチベーションの変化」への直接的な有意な正のパスが認められ、「説明」「労い」からのパスはいずれも有意ではなかった。一方、限定的異動群では、すべてのパスが有意であった。

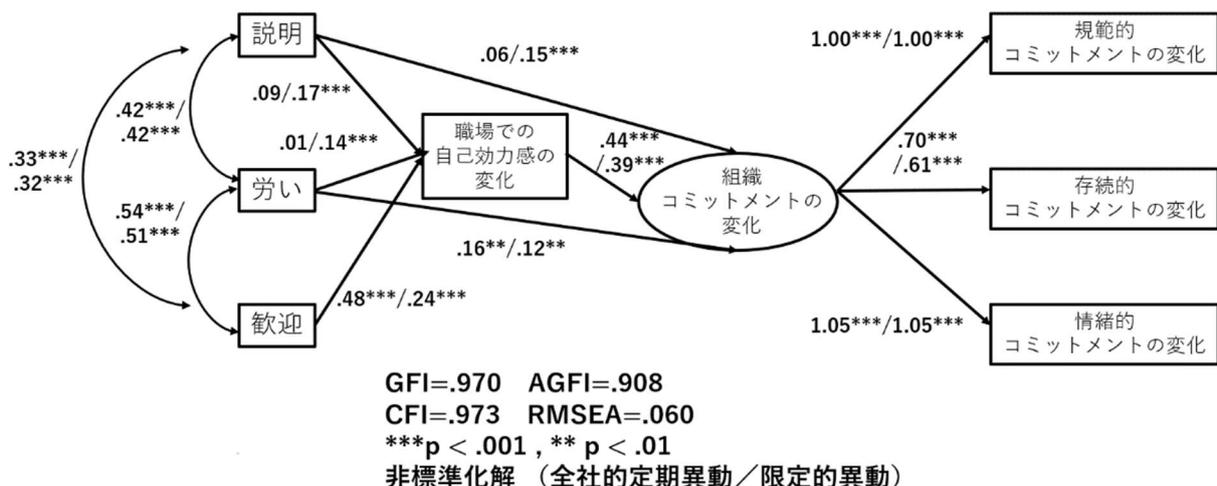
Figure3



コミットメントの変化への影響 (全社的定期異動/限定的異動)

続いて、異動の実施状況 (全社的定期異動/限定的異動) によるコミットメントへの影響の違いを検討するために、モデルの配置不変性を確認したうえで多母集団同時分析を実施した (Figure4)。適合度指標は、GFI = .970, AGFI = .908, CFI = .973, RMSEA = .060 であり、許容できる適合度が得られた。両群の相違点は、おおむねモチベーションモデルと同様であった。コミットメントモデルのみにみられた結果としては、「労い」から「組織コミットメントの変化」への直接的なパスが、両群とも有意であった。

Figure4



<考察>

本研究では、①異動を契機としたモチベーションおよびコミットメント向上のメカニズムにおける「労い」「歓迎」の寄与、②その際の自己効力感の媒介的役割、③所属先企業における異動の実施状況による影響の違い、の3点について検討した。

第一に、異動を契機としたモチベーションおよびコミットメント向上のメカニズムにおいては、かねてから指摘されていた情報伝達に主眼を置いたコミュニケーションに加え、「労い」「歓迎」といった異動前後に発生する情緒的なコミュニケーションも有効であることが示唆された。まず、「ワーク・モチベーションの変化」に対しては、3要因すべての直接的なパスが有意であった。一方、「組織コミットメントの変化」に対しては、「歓迎」からの直接的なパスが有意ではなく、モチベーションとコミットメントのメカニズムの違いが示唆された。

第二に、3要因はいずれも「職場での自己効力感の変化」に有意な正の影響を与えており、それがモチベーション・コミットメントの双方の変化に影響していた。すなわち、異動前後のコミュニケーションが自己効力感を高め、それが職務態度の変化を促進するという媒介プロセスが示された。

最後に、異動の実施状況による、異動を通じた職務態度の構造の違いについては、多母集団同時分析によって、明確な傾向の差異が認められた。全社的定期異動群においては、「歓迎」のみが「職場での自己効力感の変化」および「ワーク・モチベーションの変化」に有意な正の影響を与えており、「説明」「労い」はいずれも有意でなかった。異動が日常的に発生する組織においては、異動そのものに対する抵抗感や、異動前の経験を労いによって意味付ける必要性が相対的に小さいと考えられる。そのため、異動後の環境に適応できる可能性に関心が集中する可能性が示唆された。ただし、「組織コミットメントの変化」に対しては、「歓迎」に加え「労い」からも直接的な有意な正の影響があったことから、労われることで、動機付けはされなくとも、組織への愛着は強くなる可能性が示された。先行研究において重視されてきた「説明」が、この群ではモチベーション・コミットメント・自己効力感のいずれにも有意な影響がなく、異動の実施状況によっては職務態度の変化へ寄与しない可能性が示された。

一方、限定的異動群では、「説明」「労い」「歓迎」の3要因すべてが「職場での自己効力感の変化」および「ワーク・モチベーションの変化」に有意な正の影響を与えていた。「組織コミットメントの変化」に対しても、「説明」および「労い」はともに有意な正の影響があった。この群では、異動が非日常的な経験であるため、「なぜ自分が異動の対象に選ばれたのか」といった疑問を抱きやすいことが推察される。そのため、「説明」を通じて、組織に対して誠実さを感じたり、処遇に対する納得感を得たりすることが、組織への信頼形成にあたっては重要であると考えられる。また、異動に対する戸惑いや寂しさを感じることも多いため、周囲からの感謝や応援などの「労い」が、異動を前向きな節目と捉え直すうえで、重要な役割を果たしている可能性がある。

異動は、当事者の意思を問わず、組織が意図的に、そして何度でも行われうるという特性をもつ制度である。キャリアや心理状態を大きく左右しうる制度であるため、安易な濫用は避けるべきだと考えられる。しかし、本研究の結果は、「説明」「労い」「歓迎」が十分に行われた異動は、当事者の自己効力感を高める機会となり、結果的にモチベーションやコミットメントの向上をもたらす可能性を示している。

ただし、本研究の限界は、変化を回顧的に尋ねている点にある。異動の性質上、調査は容易ではないが、今後は内示直後・異動直後・一定期間経過後という縦断的なデータの取得を試み、より精緻に変化を確認したい。

<主な参考文献>

浦坂純子 (2015). 「幅の広い異動」が従業員に及ぼす影響：職種や仕事内容の変化に注目して. 日本労務学会全国大会研究報告集, 45, 278-285.

太田肇 (2010). 承認の効果に関する研究—派遣社員を対象として—. 同志社政策研究, 4, 96-107.

池田浩・森永雄太 (2017). 我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発. 産業・組織心理学研究, 30(2), 171-186.

日本労働研究機構 (1999). 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用—. JIL 調査研究報告, No. 124.