

# 組織成員の仕事や職場における向社会的モチベーション研究レビュー —— 類似概念との異同と先行要因の検討を中心に ——

シン ハヨン

## 要 旨

本論文の目的は大きく次の二つである。第一に、組織行動研究で扱われている向社会的モチベーション概念について、類似概念との異同を指摘することである。第二に、仕事や職場の文脈における向社会的モチベーションの先行要因について、既存研究でどこまで検討されているのかについて整理し、残された課題について検討する。

キーワード：向社会的モチベーション、概念定義、先行要因、仕事文脈、総説

## 第1節 はじめに

向社会的モチベーションは、仕事を通じて他者に恩恵を与えようと努力する意欲を指し (Bolino and Grant 2016; Grant 2007; 2008b), 組織成員間の協働や組織への貢献行動を促進させる要因として注目されている。向社会的モチベーション研究は、社会心理学や発達心理学分野における向社会的行動研究から派生した研究であるが、2000 年以降、組織行動論の分野にも活発に応用されてきた。他者の福利を重視する向社会的モチベーション研究は Grant の研究群 (Grant 2007; 2008a; 2008b) を契機として独自の発展をみせ、従業員の態度行動変数との関係が検討された。その結果、向社会的モチベーションが成員の生産性や創造性を高め、ウェルビーイングの向上や離職率の低下につながるなど、組織と成員の双方に好影響をもたらすことが概ね<sup>1)</sup>示されてきた (see review: Bolino and Grant 2016; Grant and Shandell 2022; Shin 2021)。

成員の向社会的モチベーションが組織にとって有益なのであれば、向社会的モチベーションを高める先行要因について関心が高まるのは必然といえる。その結果、(1) 向社会的モチベーションは成員個人の安定的な資質であるのか、あるいは時間経過などで変動する状態なのか、(2) 向社会的モチベーションを高めるためにはどういった環境を整備し、どのような職務設計を行えばよいのか、などの問いが検討されはじめた。向社会的モチベーション研究の発展に先駆けて理論枠組みの構築を行った Grant (2007) や、Grant (2007) の枠組みにもとづいて経験的に検証した Grant (2008a) などが挙げられる。しかし、向社会的モチベーションと結果変数間の実証関係を検証した研究群と比べ

1) ただし、向社会的モチベーションによる悪影響の可能性も同時に指摘され始めている (see review, Bolino and Grant 2016)。好影響をもたらすとされた向社会的モチベーションが、なぜ悪影響にもつながりうるのかについて明らかにする研究も求められている。

るとまだ研究の蓄積は少なく、先行要因のさらなる検討が求められている。

なお、向社会的モチベーション研究のレビューを行うに際してラベリングの問題について述べておく。Liao et al. (2022) では、向社会的モチベーション研究における課題として知見の断片化 (fragmentation) を指摘している。Liao らによると、向社会的モチベーションを扱う研究の中には、異なる構成概念に同じラベリングをしているものや、同じ概念に異なるラベリングをしているものの両方が散在しているとされる。Liao らは、これらの誤謬によって理解が断片的になりかねない点を指摘した。この場合、関連する研究知見を体系立てて統合することができず、知見の現在地が不明瞭になってしまう点が危惧される。

以上をふまえ、本論文では、まず組織行動研究で主に扱われている向社会的モチベーション (Grant, 2008b) について、定義および他の類似概念との異同を中心にレビューする。本論文で扱う向社会的モチベーションの位置づけをより明確にするためである。そのうえで、向社会的モチベーションを高める要因としてどういったものが検討されてきたかについて概説し、今後の研究について展望する。

本論文の構成は以下のとおりである。第2節では特に2000年代以降の組織行動研究における向社会的モチベーション<sup>2)</sup> 概念の定義と、類似概念との異同について述べる。次に、第3節においてどういった先行要因が検討されてきたかを整理し、向社会的モチベーションにおける可鍛性と持続可能性の観点について概説する。最後に第4節では、既存研究に残された課題と今後の展望について述べる。

## 第2節 向社会的モチベーションとは

向社会的モチベーション研究は、主に社会心理学や発達心理学分野で始まった研究であるが、1990年代以降行動経済学や組織行動研究など多方面に適用されてきた。組織行動研究では仕事文脈における向社会的モチベーションという観点から従業員の向社会的モチベーションを中心に検討され、独自の発展が見られる。

本節では組織行動研究分野の中でも特に2000年代以降に行われた向社会的モチベーション研究に着目し、概念を整理する。加えて、多様な分野に適用されてきた研究背景を考慮し、隣接領域における類似概念との異同を概説する。

### 2.1 向社会的モチベーションの概念定義

組織行動研究における向社会的モチベーションは、「他者に恩恵をもたらすために努力しようとする

2) 向社会的モチベーションの概念定義や、態度行動変数との関係については、Bolino and Grant (2016) ならびに Shin (2021) も併せて参照されたい。

る意欲」(Grant 2008b, 49)と定義され、他者の福利を増進させるために自身の労力を仕事に投入する意欲として概念化されている。組織行動研究のうち成員の向社会的モチベーションを検討した研究にはこの定義を用いるものが多い(Bolino and Grant 2016; Grant and Shandell 2022)。

向社会的モチベーションは、他者に対して利他的に振る舞おうとする動機と誤認されやすい。しかし、成員を対象とした向社会的モチベーション研究では、向社会的モチベーションに利他性や自己犠牲が含まれることもあるものの、同義として捉えるべきではないとしている(Grant and Berry 2011)。向社会的モチベーションの前提として成員の滅私奉公を求めておらず、外的・社会的報酬への暗黙的な期待から向社会的な労働意欲を抱くことを否定しないのである。このように向社会的モチベーションは自己利益の増進を目的とすることも、他者利益への貢献を志向することもありうる。とされ、向社会的モチベーションを有することが必ずしも利他的であることを意味するわけではない。この点については、次項で類似概念との差異を述べる際に再度言及する。

さらに組織行動研究においては、職場や仕事の文脈に限定した向社会的モチベーションへの関心が高い。Grant and Berg (2011)では特定の文脈において個人が抱く向社会的モチベーションを文脈的向社会的モチベーション<sup>3)</sup>だとし、組織行動研究では文脈的向社会的モチベーションを中心に検討することが有益であると指摘していることから、意図的に仕事文脈に限定している点が伺える。向社会的モチベーションは安定した特性に近い側面(trait-like)も、刻々と変化する状態に近い側面(state-like)のいずれも持ち合わせているとされる(Grant and Berry 2011)。にもかかわらず文脈を重視する理由として、Grant and Berg (2011)では組織行動研究において向社会的モチベーションを検討する意義と関連づけて説明した。成員の向社会的モチベーションがどう変化し、向社会的モチベーションに動機づけられた状態を維持するためにはどうすればよいかを明らかにする点こそが、組織行動・組織心理学分野において向社会的モチベーションに焦点をあてる意義であるとしたのである。そのため、特性と状態の中層に位置し、中程度の変動性を持つ文脈的向社会的モチベーションに焦点をあてることで、向社会的モチベーションの可鍛性(malleability)と持続可能性のバランスを検討できると指摘している。

このように、近年の組織行動研究における向社会的モチベーション研究はGrant (2008b)にもとづいた文脈的向社会的モチベーションを指すことが多い。Grant (2008b)の定義や向社会的モチベーション尺度は後続研究の中で頻繁に採用されており、明示的に文脈的向社会的モチベーションに焦点をあてた研究も現れている(Bear and Hwang 2015)。本論文でもこの見地に従い、特に断りのない限り、向社会的モチベーションとは仕事や職場の文脈を強調した向社会的モチベーション(prosocial motivation at work)を意味することにする。

本項では、本論文で主として扱う向社会的モチベーションがGrant (2008b)にもとづく概念であり、中でも仕事の文脈に焦点をあてた概念であることを整理した。次項では、向社会的モチベーション

3) 向社会的モチベーションの階層性については、Shin (2021)ならびにLiao et al. (2022)も併せて参照されたい。

と隣接領域における類似概念間の異同について概説する。

## 2.2 向社会的モチベーションと類似概念

ひとくちに向社会的モチベーションといえども、分野や研究ごとに前提とする概念定義や性質が異なる場合がある。向社会的モチベーションをはじめとした他者福利を配慮する類の動機づけや志向性に関する研究は、組織行動論以外の分野においても多岐にわたって蓄積されたためである。特に2000年代以降の組織行動論や組織心理学における向社会的モチベーション研究では、仕事の文脈に絞って検討する傾向が主流となりつつあり、独自の発展が見られる点について述べた。Liao et al. (2022)でも指摘しているように、向社会的モチベーション研究は異なる研究領域や視座からの研究蓄積の結果、共通言語の統合に失敗しており、異なる構成概念に同じラベリングがされるジングル (jingle) の誤謬と、同じ構成概念に異なるラベリングがされるジャングル (jangle) の誤謬の両方が生じているとされる。

以上をふまえ、本論文で扱う向社会的モチベーションと、その他の類似概念との異同を指摘しておく必要がある。概念の曖昧性は、研究者が「異なる言語を話し続ける」(Ritz et al. 2020, 975) 事態を生みかねないためである。次項では、本論文における向社会的モチベーションとそれ以外の類似概念との差異について詳述する。具体的には、援助動機や利他的動機などの類似概念や、向社会的 (prosocial) 表記を使用する他概念の整理を行う。

### 2.2.1 援助動機あるいは向社会的行動に対する動機づけ (motivation for prosocial behavior)

成員の向社会的モチベーション研究の背景には、1970年代前半から行われた援助行動 (helping behavior) や向社会的行動 (prosocial behavior) 研究の蓄積がある。向社会的行動研究では、他者を支援する行動がなぜ生起するのかを明らかにするため注力してきた。

これらのうち、援助行動や向社会的行動に対する行動意図に着目した研究 (Batson 1987; Batson and Powell 2003) が存在する。向社会的行動に対する意欲の源泉は何かという問いに対して、意図や動機、理由に重きを置いた研究群である。この種の研究では、援助動機 (Batson 1987) を指して向社会的行動を引き起こす動機づけ (motivation for prosocial behavior) あるいは向社会的モチベーション (prosocial motivation) という用語を使用することがある (Batson 2011)<sup>4)</sup>。援助行動は代表的な向社会的行動のひとつだとされているためである (Batson and Powell 2003)。

4) 本論文では援助動機を意味する場合 (e.g., Batson, 2011) と、組織行動研究で用いられている Grant (2008b) の向社会的モチベーションを意味する場合とを区別するため、以降の記述においては「向社会的行動を引き起こす動機づけ」や援助動機を意味する場合になるべく「援助動機」に統一して表記する。しかし、援助は多様な向社会的行動 (分与行動、寄付行動、援助行動、協利行動など) のうちのひとつにすぎず、本論文における援助動機は通常よりも広い意味で用いられている点を注記しておく。

向社会的行動<sup>5)</sup>は、反社会的行動の対義語として使用されはじめ (see Batson and Powell 2003), 最近では、なんらかの自己負担のもと他者に利益をもたらす類の行動 (Witteck and Bekkers 2015) などと定義されている。Eisenberg, Eggum, and Di Giunta (2010) では、向社会的行動の背景にある動機の例として、外的報酬や社会的承認への期待、嫌悪感情の回避、道徳的価値観、他者志向の関心を挙げている。

以上をふまえると、Batson (1987) における援助動機は他者の福利を増進させるような援助行動を始めさせ、方向づけ、維持させる力や心理プロセスと捉えてよいだろう。なぜなら、一般的にモチベーションは「特定の行動を始発させ、その行動を一定の方向に導き、行動の強度を決定し、持続させる」(Kanfer 1990, 78) 力や心理プロセスを意味する。この特定の行動として、援助行動に着目した概念が援助動機である。

このように援助動機 (Batson 1987) と本論文における向社会的モチベーション (e.g., Grant 2008b) の定義は非常に類似しているが、実質的に意味する内容には若干のずれが生じている。援助動機は援助行動に対する行動理由を表しているのに対し、Grant (2008b) や後続研究で用いられている向社会的モチベーションは、特に仕事に励む理由が他者福利に配慮的であることを意味しているように見受けられるためである。これらによれば、向社会的モチベーションとは成員が職務上の役割を遂行する際に他者福利を配慮する傾向がどの程度あるか、で表されており、援助行動への理由として扱われているわけではない。例えば、Grant (2008b) で使用された尺度でも、調査対象となる行動は仕事であり、仕事に意欲的に取り組む際に他者の福利を重視する理由の程度を問う項目で尺度が構成されている。これに対して、援助動機の測定尺度は、援助行動に取り組む際に抱く、自分の利益を重視する自己配慮的、あるいは他者の福利を重視する他者配慮的性質を持つ理由のセットで構成される (Ryan and Connell 1989; Weinstein and Ryan 2010)。

これに加えて、Grant (2008b) は「向社会的モチベーションは、仕事や、目的や目標の道具となる目標志向的 (telic) な状態である (中略)」(p.49) と記述している。ここでの目標とは他者に恩恵を与えることを意味する。つまり、向社会的モチベーションに動機づけられる成員は、他者福利の増進という目標達成のための道具として仕事を捉えているのであって、援助行動をなんらかの目標達成のための道具としているわけではない。「意欲的に働く際に向社会的であろうとする」ことも援助行動として扱うとしても、援助動機が意味する援助行動と比べ、向社会的モチベーションは仕事文脈に限定した範囲を指している点に留意する必要がある。

このように、仕事の文脈における向社会的モチベーション (Grant 2008b; Grant and Berg 2011) は、Batson (1987) の援助動機に関する議論に依拠してこそのもので、両者の意味合いは異なる。職場や仕事における向社会性を扱った 201 の研究についてメタ分析を行った Liao et al. (2022) では、Grant (2008b) の向社会的モチベーションを指して、あえて「向社会的ワークモチベーション」(p.160,

5) 向社会的行動と利他行動の異同については、Pfafftheicher et al. (2022) も併せて参照されたい。



table 1) と併記している。前述した概念間の差異を考慮してのラベリングと推察される。以上から、Batson (1987) や Weinstein and Ryan (2010) における「向社会的モチベーション」(本論文における援助動機) と、Grant の研究群における「向社会的モチベーション」とは、やや距離があるといえよう。

## 2.2.2 利他的動機づけ (altruistic motivation)

利他主義 (altruism)<sup>6)</sup> あるいは利他的動機づけ (Batson, Lishner, and Stocks 2015) と本論文における向社会的モチベーションとの異同についても述べておく。前項でも触れたように、援助や向社会的行動の背景には多様な行動意図が存在する。Batson (1987; 2011) によれば、自己利益のためではなく他者福利の増進を最終目標とする動機づけ状態を利他的な援助動機だと定義し、利他的動機づけと呼んでいる。

組織行動研究における向社会性を広くレビューした Bolino and Grant (2016) でも、向社会的モチベーションは自己利益または他者利益への関心のいずれか、あるいは両方によって動機づけられるとしている。彼らは(自己利益への関心は弱く)他者利益への配慮によってのみ動機づけられている状態で行われる行動は特に自己犠牲的であると述べた。一方、自己利益への配慮と他者利益の配慮がどちらも高い場合は集団的合理性の性質を持つとした。向社会的モチベーションを利他的動機づけよりも広い概念として扱っていることがうかがえる<sup>7)</sup>。

## 2.2.3 社会的ジレンマ研究における向社会的価値志向性

前述した集団的合理性とも関連して、向社会的な社会的価値志向性について述べておく。個人の利益と集団の利益が対立する場面(社会的ジレンマ)において、個人が協力的あるいは非協力的に振る舞う程度の個人差に注目する研究では、「自他の利得バランスに対する選好」(森, 2015, 33)である社会的価値志向性 (social value orientation: 以下 SVO) が検討されてきた (see also, Van Lange et al. 2013)。森 (2015) によれば、SVO を数種類の類型に分類する研究では、自他の利得総和の最大化を志向する志向性を指して、向社会的 (あるいは協力的) 志向性と呼ぶ。一方で向社会的志向性の対に向自己的 (pro-self) 志向性がある。これは、自己利得の最大化を志向する個人主義的志向

6) 利他行動を指して利他主義 (altruism) とする研究もあるが (see Piliavin and Charng 1990), 本論文では Batson (1987) の議論に従い、利他的動機づけと同義として扱う。

7) ただし Shin (2021) でも問題視しているように、向社会的モチベーションと利他性は厳密には同義ではないとする前提を、概念定義に反映できていないかについては慎重に検討する必要がある。解釈によっては、Grant and Berry (2011) の前提に反し、利他的な動機づけ (Batson, 2011) と同じだと捉えられかねない。例えば Schott et al. (2019) では Grant (2008b) の向社会的モチベーションと Batson の利他的動機づけは定義上同じだとしている。定義上の曖昧さだけでなく、向社会的モチベーション尺度 (Grant, 2008b) 項目からも、向社会的モチベーションに内包される利他性と利己性の差異まで測定することは容易ではない。これらの曖昧さが、向社会的モチベーションと利他的動機づけの弁別をさらに難しくしているといえよう。

性や、自他の利得差の最大化を志向する競争的志向性を集約したものである。

組織行動研究における向社会的モチベーションは主に仕事文脈に着目した文脈的向社会的モチベーション (e.g., Grant and Berg, 2011) を意味することをふまえると、個人の選好を指す SVO とは意味する範囲が異なる。また、向社会的モチベーションは自己利益への配慮と他者利益への関心のいずれか、あるいは両方に動機づけられた状態である (Bolino and Grant 2016) 点について述べた。一方、SVO における向社会的志向性は共同利益 (joint gain) の最大化を志向する志向性であるため、Bolino and Grant (2016) に従うならば自己利益と他者利益の両方に動機づけられている状態に近いと考えられる。同じ表現を用いてはいるものの、両研究における「向社会性」が指すものは異なるといえよう。

#### 2.2.4 公共サービスモチベーション (public service motivation : 以下 PSM)

最後に、公共部門に従事する成員のモチベーションを意味する PSM との異同についてである。PSM は公共の利益への奉仕と公共サービスの提供を行う動機づけとされる (Schott et al. 2019)。この定義にもとづくなれば、公共部門に従事する従業員が抱く文脈的向社会的モチベーションは、PSM ときわめて類似しているとも考えられる。

しかし、公共部門領域における最近の研究では両者を異なる概念として捉えつつある (Ritz et al. 2020; Schott et al. 2019)。Schott et al. (2019) は、PSM がしばしば利他的動機づけや向社会的モチベーションと互換的に扱われ、研究ごとに概念の境界が曖昧であったことに疑義を呈した。

この問題意識にもとづき、Schott et al. (2019) では (1) 受益者の範囲、(2) 時間的焦点、および (3) 行動段階の 3 点から概念の異同を整理した (図 1)。まず、向社会的モチベーション研究における主たる受益者は、自身と直接関係のある個人や、自身の属する組織を表すことが多いと指摘した。一方、PSM の対象となる他者は主に国家や社会を指し、受益者の範囲に差異がある。次に、PSM における時間的焦点は向社会的モチベーションよりもさらに未来志向的であるとした。最後に、向社会的モチベーションは特定個人に対する利他行動<sup>8)</sup>や、組織に対する組織市民行動により強く結びつくと予想されるのに対し、PSM は社会全体に対する社会的利他行動と関連すると捉えている。

8) 原著の表記は利他主義 (altruism) であるが、当該論文では利他主義について行動 (与え手が費用  $c$  を負担して受け手に便益  $b$  を与える : p. 1202) の意味合いで使用していることから、本論文における表記を揃えるため利他行動と記す。

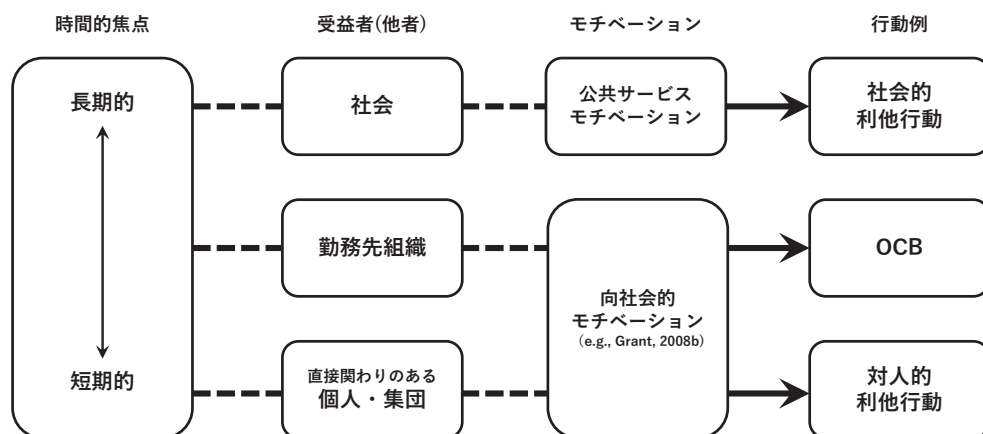


図1 向社会的モチベーションとPSMの比較

出所：Schott et al. (2019), Figure 1, p. 1203.

Ritz et al. (2020) では Schott et al. (2019) の概念整理にもとづき、スイスの公務員（税務署・刑務所に勤務する従業員）を対象として向社会的モチベーションとPSMの異同について検証している。結果、向社会的モチベーションとPSMでは、影響を与える行動領域に差異があり、向社会的モチベーションは対人援助（例えば、ボランティア活動）に、PSMはより社会全体への貢献に近い行動（例えば、請願書への署名）に影響することが確認された。これらは、向社会的モチベーションとPSMが似て非なる概念である可能性を示唆する。

本節では組織行動研究における向社会的モチベーションの定義について述べたうえで、類似概念との異同を整理し、分野ごとに似通った概念が存在する一方で、それぞれの概念における前提や内包する性質が異なる点を示した。本論文では、成員の意欲に焦点をあてる目的から、組織行動研究において広く用いられている Grant (2008b) および Grant and Berg (2011) の向社会的モチベーション定義に従って議論を進める。

次節では、Grant らによる研究をきっかけに発展した向社会的モチベーション研究において、向社会的モチベーションの可鍛性と持続可能性の2点から既存研究の現在地を整理する。そのうえで、先行要因を解明することが重要視されているにもかかわらず、知見の蓄積が不十分である点について述べる。

### 第3節 向社会的モチベーションに影響を与える先行要因

この十数年の間、向社会的モチベーションが組織の有効性に寄与する結果が広く発表された。Bolino and Grant (2016) や Shin (2021), Grant and Shandell (2022) でも総説されただけでなく、向社会的モチベーションが成員の心理的ウェルビーイングや職務パフォーマンスと正に関係することが、メタ分析の結果からも報告されている (Liao et al. 2022)。高い向社会的モチベーションがス



トレスにつながる (Kibler et al. 2019) など、潜在的なコストはあるものの、成員の向社会的モチベーションから得られるベネフィットは大きいとされる。高い向社会的モチベーションが組織にとって概ね好ましいとの認識が共有されていると言ってよいだろう。

その結果、一部の実証研究では向社会的モチベーションを高め、かつ維持する要因の解明に関心を寄せている。向社会的モチベーションの先行要因について先駆けて検討した Grant (2007) の概念モデルや、これに依拠した実証研究 (Grant 2008a) が挙げられる。さらに、向社会的モチベーションの先行要因を分析の射程に含めた研究 (Bear and Hwang 2015; Shin and Hur 2020; Ullah et al. 2020) が現れつつある。例えば、Ullah et al. (2020) では知覚された組織的支援 (perceived organizational support) が向社会的モチベーションを高めることを報告している。

だが、従業員を中心とした成員の向社会的モチベーションの規定因を具体的に検討した実証研究はまだ少ない。本項では、Grant (2007, 2008a) における問題意識と概念モデルの概説を中心に、向社会的モチベーションの可鍛性と持続可能性の2点から既存研究の知見を整理する。そのうえで、先行要因についてどこまで明らかになっているかについて概説する。

### 3.1 向社会的モチベーションの可鍛性：向社会的モチベーションを促進させる外的要因について

まず、向社会的モチベーションの「可鍛性」(Grant and Berg 2011, 44) についてである。熱した鉄を打って形を作るように、成員の向社会的モチベーションに影響をおよぼし、変容させる可能性について検討したものを指す。従業員の向社会的モチベーションを(たとえ一時的であったとしても)発生させたり、高めたりすることは可能なのだろうか。可鍛性に関する議論はこれらの問いに答えようとするものであり、主に実験研究を通じて研究の蓄積がなされてきた。

これらの研究の端緒ともいえる Grant (2007) は、仕事と職場の文脈に焦点をあて向社会的モチベーションを引き起こす要因について概念的に検討した研究である。Grant (2007) によれば、成員間の活発な協働や顧客への積極的な貢献の重要性は高まっており、組織内外の他者に対してポジティブな貢献をもたらす努力が求められている。しかし、成員の向社会的モチベーションを育てる重要性や必要性の高さに比べて、必要性に応えるための研究蓄積は非常に少ないという課題が指摘された。

Grant (2007) では上述の問題意識にもとづき、成員の向社会的モチベーションを促進する要因として、関係的な職務設計の観点から検討を試みている。関係的職務設計とは、従業員と潜在的な受益者間の関係をつなぐ職務設計を意味する。また、受益者は同僚や上司、部下、顧客、地域社会などを広く含み、向社会的に動機づけられた成員の職務行動によって利益を得る組織内外の個人や集団を指す。この研究によれば、職務特性理論 (Hackman and Oldham 1976) の知見を足がかりとしたうえで、職務におけるタスク構造に加え関係的構造 (relational architecture) も併せて検討すべきだとしている。職務特性理論によれば他者や社会に大きな影響をもたらす重要な仕事であるほど、職務意義や責任感につながり仕事のモチベーションを高める。Grant (2007) ではこの知見を拡張させ、潜在的な受益者に対して大きな影響力を持つ職務に従事しているという認識が、向社会的モチベ

ションを高める可能性についても検討すべきとしたのである。この潜在的な受益者との関係をつなぐよう設計された職務の構造を指して、関係的構造と呼んだ。

Grant (2007, 2008a) では、関係的構造の構成要素として「受益者への影響」と「受益者との接触」の二点を提唱した。これらが高い水準にある場合、職務設計はより関係的であり (Grant, 2007), 向社会的な職務特性だとされる (Grant 2008a; Grant and Berg 2011)。Grant (2007) の概念モデルにもとづいて実証した Grant (2008a) の仮説モデルを図2に示す。

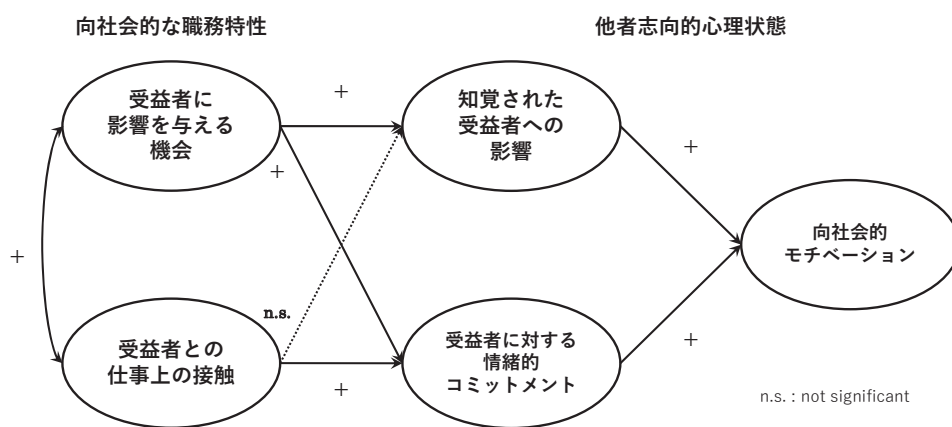


図2 Grant (2008a) における関係的職務設計と向社会的モチベーション間の仮説モデル  
出所：Grant (2008a) Figure 1, 3 をもとに一部修正して筆者作成

第一に、受益者への影響とは「職務が、受益者の生活に影響を与える機会を従業員に提供する程度」と定義され (Grant 2007, 397), 職務を通じて受益者に影響をもたらす機会や影響力の程度を意味する。職務の特性上、受益者に影響を与える機会 (規模・頻度・範囲) が客観的に大きい場合、自分の行動を通じて他者の福利が大きく左右する経験が生じる。これらの経験は、自分が担当する職務が受益者にとっていかに影響力を持つ職務であるか、という主観的な知覚 (知覚された受益者への影響) に結びつく。この知覚によって向社会的モチベーションが促進されるとした。

第二に、受益者との接触は職務を遂行する際にどの程度受益者と交流する機会があるかを意味する。受益者との接触の程度が高い場合においても、向社会的モチベーションが活性化するとした。Grant (2007) によれば、自分の行動が受益者に具体的にどのような影響を与えたのかを従業員が必ずしも把握できるとは限らない。受益者との交流の機会が全く担保されなければ、自身の影響力の強さについて情報が得られず、自分の行動が相手に益となったのか害をなしたのかについて知ることができない<sup>9)</sup>。さらに、受益者との距離が近く、頻繁に密接な交流が可能であるほど、相手に対す

9) ただし Grant (2008a) の分析結果では、想定に反して受益者との接触と知覚された影響との間に有意な関係は確認されず、受益者への影響と受益者に対する情緒的コミットメントが有意に正の関係を示したことが報告されている。

る共感や思いやりが生じやすく（情緒的コミットメントの促進<sup>10)</sup>）、向社会的モチベーションが促進されるとした（Grant 2008a）。潜在的受益者と職務上接触する機会が多いということは、それだけ援助を要している他者に接触する機会も多くなりうる。交流の機会が多く、かつ表面的な交流に留まらない場合、相手の状況を当人の立場からより理解することが可能となり（視点取得）、相手が欲する支援に気づきやすくなる。例えば、奨学生が存在を具体的に提示し、当該学生との交流機会を設けたことによって大学ファンドレイザーの向社会的モチベーションが高まり、パフォーマンスが向上したことが報告された（Grant et al. 2007）。

以上の研究は関係の構造を工夫することで受益者の存在や自身の影響力に気づきやすくし、さらに受益者と成員を密接につなぐことで、成員の向社会的モチベーションを高めることを検証したものである。これに対して、受益者と成員を結ぶ別の要因を検討した研究がある。例えば、組織が向社会的なメッセージを発信することで、具体的な受益者の存在に気づかせ、自身の影響力を知らせる方法である。企業の社会的責任（以下、CSR）と向社会的モチベーションの関係を検討した Shin and Hur (2020) では、知覚された CSR が向社会的モチベーションを媒介し、サービスパフォーマンスの向上につながることを報告した。他にも、オンライン労働市場においてフィールド実験を行った Burbano (2016) では、CSR に関連するメッセージを事前に受け取った応募者は、メッセージを受け取っていない応募者群と比べて自身の希望給与額を低く申請したことを報告した。この結果は、組織からの向社会的なメッセージを成員が受け取ることによって、自身の仕事に対して金銭の獲得よりも向社会的な意味づけを行いやすくなる可能性が示唆される。

しかし、組織の発するメッセージと向社会的モチベーション、ひいては職務パフォーマンス間の正の関係は、成員が組織のメッセージを嘘偽りのないものと信頼して初めて有効であるとの示唆もある（Amengual and Apfelbaum 2021）<sup>11)</sup>。例えば、働きがい（work meaningfulness）と職務パフォーマンス間の関係について検討した Bailey et al. (2017) によれば、企業主導で行われる仕事への向社会的な意味づけ戦略と通常業務間の整合性がとれていない、と従業員が判断する場合、働きがいは損なわれてしまう。のみならず、エンゲージメントやコミットメント、職務パフォーマンスにも悪影響がおよぶことを指摘した。Bailey et al. (2017) は向社会的モチベーションを扱った研究ではないものの、組織から発信されるメッセージの真正性が十分でない場合、向社会的モチベーションの

10) 受益者との接触が情緒的コミットメントや知覚された影響を強め、向社会的モチベーションを促進するとしたメカニズムは、利他的な援助動機（e.g., Batson, 2011）の発生メカニズムと概ね整合的である。Batson (2011) や Batson et al. (2011) では援助を必要としている存在として他者を知覚すること、つまり援助要求への気づきが他者の福利を尊重する価値基準と合わさって共感的配慮に結びつき、利他的な援助動機が発生するとしている。

11) 1471名の大学職員を対象に実験を行い、企業のメッセージを事前に見せた結果、事務用品を購入する事務職員の行動にどのような変化が見られるかを検証した研究である。実験参加者には、企業の向社会的動機（環境汚染を減らしたい）・道具的動機（費用削減を目指したい）・混合動機（向社会的動機と道具的動機を両方同時に提示）のいずれかにもとづくメッセージが提示されている。その結果、実験参加者には企業の道具的動機のほうが向社会的動機と比べてもっともらしく感じられやすく、向社会的動機（筆者注：企業による向社会的なメッセージのこと）による行動変容への効果が有効であるためには、メッセージの真正性（genuineness）が重要になることを指摘している。

促進は期待できない可能性がある。疑わしい組織の目標は同一視しにくく、十分に内在化できないためと推測される。

メッセージを信頼できるか否かが、成員の向社会的モチベーションやパフォーマンスに影響をおよぼす可能性は、別の研究結果からも示唆される。例えば Grant and Sumanth (2009) では、大学のファンドレイザーを対象に行った研究で、成員が上司に信頼を寄せていない場合、向社会的モチベーションと寄付金額間の正の関係が弱まることを示した。その理由として Grant and Shandell (2022) でも言及しているように、成員が自身の向社会的な影響力や仕事の重要性に対して懐疑的になるため、高いパフォーマンスにつながりにくくなる可能性がある。さらに、信念や思想に関するメッセージ (ideological messages) と従業員のパフォーマンスの関係を検証した Grant and Hofmann (2011) も関連する研究として挙げられる。彼らは、メッセージの発信源と内容によって、パフォーマンス向上に与える影響が異なることを検討した。これによれば、発信源が受益者だった場合のみメッセージとパフォーマンスとの間に有意な正の関係が確認された。次に、これらの関係は従業員の疑惑を媒介したことを報告した。最後に、メッセージの内容が達成目標や会社の成長方向性に関するものだった場合には有意な差が得られず、いかに受益者にとって有益であることを示す向社会的な内容である際のみ従業員のパフォーマンスを高め、かつメッセージの発信源が受益者である場合に、この正の関係がより強まったことを示している。つまり、上司自ら向社会的なメッセージを伝えるよりも、受益者の口を借りて伝えた方が真偽を疑われにくく、従業員のパフォーマンス向上に寄与するというわけである。これらの研究は、組織のメッセージが向社会的モチベーションに与える影響を扱っているわけでは必ずしもないが、メッセージの真正性が持つ役割について一定の示唆が得られよう。

以上をまとめると、まず、向社会的モチベーションを高めるためには関係的構造を構築することが重要である。自らの振る舞いによって影響を受ける潜在的な受益者の存在に気づかせ、自身の影響力の度合いを知覚させるためである。次に、受益者にとって益となった事実が成員に伝わりやすいような環境を整えることで、向社会的モチベーションが高まる可能性が示されている。なぜなら、向社会的モチベーションは他者に益となったかを重視する、結果重視な動機づけ (Grant 2008b) であるためだ。最後に、組織やチームが向社会的な目標を掲げているほど、成員の向社会的モチベーションもまた喚起されやすいが、この際にメッセージの真正性を成員がどの程度信頼しているかが鍵になる点に留意する必要がある。

### 3.2 向社会的モチベーションの持続可能性：高い向社会的モチベーションを持続させる、あるいは高い向社会的モチベーションを持つ成員を惹きつける要因について

次に、向社会的モチベーションの持続可能性 (Grant and Berg 2011) についてである。関係的構造や組織のメッセージなどによって触発された向社会的モチベーションを、恒常的に変化させたり、高いまま維持したりすることは可能なのだろうか。そして、どの程度持続できるものなのだろうか。

持続可能性に関する議論は、これらの問いに答えようとするものといえる。しかし、可鍛性に関する議論以上に、仕事や職場の文脈における向社会的モチベーションの長期的な変化や持続性について縦断的に実証した研究は、筆者の知る限りでは極めて少ない。

持続可能性の議論に関連して、向社会的モチベーションはそもそも個人の資質や気質、価値観にもとづくものであって、外的な要因に左右されにくく、長期にわたって安定的であるとの観点がある。いわゆる、向社会的モチベーションの持つ特性としての側面をより強調したものである。この場合、先の可鍛性に関する議論とは対照的に、向社会的モチベーションを一時的に変容させることはできても定着までには至らず、大幅な向上も減退もなく、長期的には元に戻ると考えられる。例えば、ドイツの「社会経済パネル調査」(SOEP: Socio-Economic Panel Study) データを用いて、16年分の縦断研究を行った Kroll and Vogel (2018) は、公共の利益に役立とうとし、他者配慮的であろうとする個人の態度<sup>12)</sup> は時間が経過してもあまり変動しないことを報告した。

仮に、組織からの働きかけによる育成や変容が難しいのであれば、組織が向社会的モチベーションの恩恵を受けるために取ることのできるひとつの手段は、人材の獲得である。高い向社会的モチベーションを持つ人材をいかにして惹きつけ、獲得し、定着させることができるかを検討する必要が出てくるだろう。

このうち、どのように惹きつけるかに関する議論として、組織(企業)のパーパス研究の知見から示唆が得られるかもしれない。組織のパーパスとは、利益最大化を超えた、企業の存在理由たりうる目標(Henderson and Van Den Steen 2015; Gartenberg, Prat, and Serafeim 2019)を意味し、金銭的インセンティブの代替案<sup>13)</sup> として関心が集まっている。例えば、社会貢献をパーパスとして掲げている企業には、社会貢献を重視する従業員が、自身の評判やアイデンティティを可視化することを意図して集まりやすい(Henderson and Van Den Steen 2015) 点が指摘されている。

ここまで述べてきたように、成員の向社会的モチベーションが組織にとって有益であるとの知見にもとづいて、向社会的モチベーションを高める要因について明らかにする取り組みが徐々に行われてきた。しかし、規定因を具体的に検証した実証研究は少ない。さらに、向社会的モチベーションを一時的・恒常的に変化させられるのかについて、議論の余地が残されている。

したがって、外部からの働きかけによって既存成員の向社会的モチベーションを向上させることができるのか、それとも個人の持って生まれた資質や特性に大きく左右されるため、高いモチベーションを持つ人材を定期的に獲得するほかないのか、はっきりとした答えはまだ出ていないといえる。向社会的モチベーションをどのように鍛錬し(可鍛性)、高く維持させるのか(持続可能性)について、追加の研究蓄積が必要である。

12) 著者らは SOEP データに含まれる指標のうち、2 種類の測定項目(①社会的・政治的関与を重視する程度ならびに②他者配慮を重視する程度)を用いて、向社会的モチベーションの代理指標としている。

13) 向社会的な組織パーパスと仕事や業務を結びつけることで、従業員を少ないインセンティブで、より多く努力するよう鼓舞できる可能性が検討されている(e.g., Burbano 2016)。



#### 第4節 残された課題と今後の展望

これまでの記述を通して、本論文では既存研究における課題として大きく2点を指摘し、知見の整理を行った。第一に、向社会的モチベーション研究全般において、Jingle-Jangleの誤謬が存在しており、丁寧な概念定義と弁別が求められる点である。第二に、向社会的モチベーションの先行要因についてはまだ知見が乏しく、可鍛性と持続可能性の両方の観点から追加の研究が待たれる点である。

本節では、既存研究に残されたもうひとつの課題として、そして新たな発展可能性として、向社会的モチベーションの統制的側面を指摘する研究（シン・島貫, 2021, 2022; Liao et al., 2022）が現れていることを指摘する。向社会的モチベーションの統制的側面とは、他者に恩恵を与えることに対して、周囲から受ける圧力や、罪悪感や義務感といった自身の心理的圧力によって、そうさせられていると感じている状態のことを意味し、自律性水準（level of autonomy）の低い状態を表している。これは、Grant（2008b）において理論上は説明されたものの、実証研究への厳密な反映にまでは至っていない性質である。

シン・島貫（2021, 2022）の研究結果からは、向社会的モチベーションの自律的側面は成員や組織に好影響をもたらすことが期待されるものの、統制的側面は必ずしも好ましい態度や行動に結びつかず、悪影響につながる可能性が示唆されている。これは、向社会的モチベーションの自律性水準が低い場合、ウェルビーイングや職務パフォーマンスとの正の関係が弱まることを検証した Liao et al.（2022）のメタ分析結果とも整合的である。シン・島貫（2021）でも言及しているように、仕事や職場において他者の利益を重視することが成員本人や組織にとって有益であるためには、成員が自律的に動機づけられる必要があるわけだ。

上述の研究結果（シン・島貫, 2021, 2022）や自己決定理論の知見（Deci and Ryan 2000）をふまえると、向社会的モチベーションの統制的側面を抑制し、自律的側面を促進させることが好ましい。注意すべきは、向社会的モチベーションの自律的側面を高める要因が、統制的側面までも高めてしまう状況である。また、自律的側面を促進させる要因が必ず統制的側面を抑制するとは限らないため、統制的側面に対して独自に影響を与える要因について理解を深める必要がある。

したがって、これまで検討されてきた先行要因が向社会的モチベーションの統制的側面に対してはどのように作用するのかについて検討するとともに、統制的側面と関連した先行要因を新たに探索する必要があるだろう。向社会的モチベーションの先行要因に関する実証研究の蓄積が、今後いっそう求められる。

【謝辞】本論文の内容について、中津陽介先生（滋賀大学）、丸山峻先生（新潟大学）をはじめとする諸先生方にアドバイスをいただきました。心より御礼申し上げます。なお、本論文の内容はJSPS科研費：22K13473の助成を受けた成果の一部であり、文責はすべて筆者に帰します。

## 【参考文献】

- Shin Hayoung (2021) 「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』, 21 (2), 44-57.
- シンハヨン・島貫智行 (2021) 「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』, 55 (2), 61-73.
- シンハヨン・島貫智行 (2022) 「従業員の向社会的モチベーションが知識共有および知識隠蔽に与える影響—動機の自律的・統制的側面の観点から—」『日本経営学会誌』, 50, 73-86.
- 森久美子 (2015) 「社会的価値志向性研究の現在：測定法をめぐる問題」『関西学院大学社会学部紀要』 120, 33-51.
- Amengual, Matthew, and Evan P Apfelbaum. 2021. "True Motives: Prosocial and Instrumental Justifications for Behavioral Change in Organizations." *Management Science* 67 (8): 5032–51.
- Bailey, Catherine, Adrian Madden, Kerstin Alfes, Amanda Shantz, and Emma Soane. 2017. "The Mismanaged Soul: Existential Labor and the Erosion of Meaningful Work." *Human Resource Management Review* 27 (3): 416–30.
- Batson, C Daniel. 1987. "Prosocial Motivation: Is It Ever Truly Altruistic?" In *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 20., 65–122. Academic Press.
- . 2011. *Altruism in Humans*. Oxford University Press.
- Batson, C Daniel, David A Lishner, and Eric L Stocks. 2015. "The Empathy–Altruism Hypothesis." In *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior*, edited by David A. Schroeder and William G. Graziano, 259–81. Oxford University Press.
- Batson, C. Daniel, and Adam A. Powell. 2003. "Altruism and Prosocial Behavior." In *Handbook of Psychology*, Vol. 5, 463–84. John Wiley & Sons, Inc.
- Bear, Stephen E, and Alvin Hwang. 2015. "Who Mentors? Contextual Prosocial Motivation and Willingness to Be a Mentor." *Human Resource Development International* 18 (1): 58–75.
- Bolino, Mark C., and Adam M. Grant. 2016. "The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations." *The Academy of Management Annals* 10 (1): 599–670.
- Burbano, Vanessa C. 2016. "Social Responsibility Messages and Worker Wage Requirements: Field Experimental Evidence from Online Labor Marketplaces." *Organization Science* 27 (4): 1010–28.
- Deci, E. L., and R. M. Ryan. 2000. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry* 11 (4): 227–68.
- Eisenberg, Nancy, Natalie D Eggum, and Laura Di Giunta. 2010. "Empathy-Related Responding: Associations with Prosocial Behavior, Aggression, and Intergroup Relations." *Social Issues and Policy Review* 4 (1): 143–80.
- Gartenberg, Claudine, Andrea Prat, and George Serafeim. 2019. "Corporate Purpose and Financial Performance." *Organization Science* 30 (1): 1–18.
- Grant, Adam M. 2007. "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference." *Academy of Management*

- Review* 32 (2): 393–417.
- . 2008a. "Designing Jobs to Do Good: Dimensions and Psychological Consequences of Prosocial Job Characteristics." *Journal of Positive Psychology* 3 (1): 19–39.
- . 2008b. "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity." *Journal of Applied Psychology* 93 (1): 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>.
- Grant, Adam M., and Justin M. Berg. 2011. "Prosocial Motivation at Work: When, Why, and How Making a Difference Makes a Difference." In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, edited by Gretchen M. Spreitzer and Kim S. Cameron, 28–44. Oxford University Press.
- Grant, Adam M., and James W. Berry. 2011. "The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity." *Academy of Management Journal* 54 (1): 73–96.
- Grant, Adam M., Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis, and Karen Lee. 2007. "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (1): 53–67.
- Grant, Adam M., and David A. Hofmann. 2011. "Outsourcing Inspiration: The Performance Effects of Ideological Messages from Leaders and Beneficiaries." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2): 173–87.
- Grant, Adam M., and Marissa S. Shandell. 2022. "Social Motivation at Work: The Organizational Psychology of Effort for, Against, and with Others." *Annual Review of Psychology* 73 (1): 301–26.
- Grant, Adam M., and John J. Sumanth. 2009. "Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness." *Journal of Applied Psychology* 94 (4): 927–44.
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2): 250–79.
- Henderson, Rebecca, and Eric Van Den Steen. 2015. "Why Do Firms Have Purpose? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation." In *American Economic Review*, 105:326–30. American Economic Association.
- Kanfer, Ruth. 1990. "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology." In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, 2nd Ed.*, edited by M. D. Dunnette and L. M. Hough, 75–170. Consulting Psychologists Press.
- Kibler, Ewald, Joakim Wincent, Teemu Kautonen, Gabriella Cacciotti, and Martin Obschonka. 2019. "Can Prosocial Motivation Harm Entrepreneurs' Subjective Well-Being?" *Journal of Business Venturing* 34 (4): 608–24.
- Kroll, Alexander, and Dominik Vogel. 2018. "Changes in Prosocial Motivation over Time: A Cross-Sector Analysis of Effects on Volunteering and Work Behavior." *International Journal of Public Administration* 41 (14): 1119–31.
- Lange, Paul A.M. Van, Jeff Joireman, Craig D. Parks, and Eric Van Dijk. 2013. "The Psychology of Social Dilemmas: A Review." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 120 (2): 125–41.
- Liao, Huiyao, Rong Su, Thomas Ptashnik, and Jordan Nielsen. 2022. "Feeling Good, Doing Good, and Getting Ahead: A Meta-Analytic Investigation of the Outcomes of Prosocial Motivation at Work." *Psychological Bulletin* 148 (3–4): 158–98.

- Pfattheicher, Stefan, Yngwie Asbjørn Nielsen, and Isabel Thielmann. 2022. "Prosocial Behavior and Altruism: A Review of Concepts and Definitions." *Current Opinion in Psychology* 44: 124–29.
- Piliavin, Jane Allyn, and Hong-Wen Charng. 1990. "Altruism: A Review of Recent Theory and Research." *Annual Review of Sociology* 16 (1): 27–65.
- Ritz, Adrian, Carina Schott, Christian Nitzl, and Kerstin Alfes. 2020. "Public Service Motivation and Prosocial Motivation: Two Sides of the Same Coin?" *Public Management Review* 22 (7): 1–25.
- Ryan, R. M., and James P. Connell. 1989. "Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains." *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (5): 749–61.
- Schott, Carina, Oliver Neumann, Muriel Baertschi, and Adrian Ritz. 2019. "Public Service Motivation, Prosocial Motivation and Altruism: Towards Disentanglement and Conceptual Clarity." *International Journal of Public Administration* 42 (14): 1200–1211.
- Shin, Inyong, and Won - Moo Hur. 2020. "How Are Service Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility Related to Their Performance? Prosocial Motivation and Emotional Labor as Underlying Mechanisms." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27 (6): 2867–78.
- Ullah, Ihsan, Natasha Saman Elahi, Ghulam Abid, and Matti Ullah Butt. 2020. "The Impact of Perceived Organizational Support and Proactive Personality on Affective Commitment: Mediating Role of Prosocial Motivation." *Business, Management and Education* 18 (2): 183–205.
- Weinstein, Netta, and Richard M Ryan. 2010. "When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient." *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2): 222–44.
- Wittek, Rafael, and René Bekkers. 2015. "Altruism and Prosocial Behavior, Sociology Of." In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, edited by James D Wright, 579–83. Oxford: Elsevier.

Prosocial motivation at work:  
A review of concepts and antecedents of work-related prosocial motivation

Hayoung SHIN

**ABSTRACT**

This review has a dual purpose. First, it clarifies the differences and similarities between the concept of prosocial motivation as discussed in the context of organizational behavior research and related conceptual frameworks within other research domains. Second, it provides insights into the antecedents of prosocial motivation at work that have been investigated in prior studies and discusses two aspects: the malleability and sustainability of prosocial motivation.

Keywords: prosocial motivation, definitions, antecedents, work context, review.