建設業従事者の内発的動機付けに関する一考察

高知工科大学 正会員 ○渡邊 法美
高知工科大学 正会員 王 玲玲

1. 背景と目的

現在の公共事業は、「健全な指名・談合方式」が採用されていた時代とは、状況が大きく異なると考えられる。以前は、受発注者間の相互信頼が存在する中で、個々の技術者の内発的動機付けの醸成と技術力向上が図られ、事業の様々な局面で受発注者間の相互補完機能が発揮され、それがさらなる内発的動機付けと技術力向上に結び付く、という好循環が存在していたように思われる。しかし現在は、公共調達における入札競争激化の「副作用」が表面化しつつあるように思われる。具体的には、受発注者間の役割分担における「空白領域」が出現し、そのことが内発的動機付けと技術力向上の機会低下をもたらし、労働災害・構造物の品質低下の危険性が静かに増大しているように思われる[1]。上述の副作用を克服するためには、相互信頼の存在、技術者の高い内発的動機付けと技術力という日本の強みを「正業」の中で発揮し、最終的に十分な利益に変換することが出来るビジネスモデル（注：飽くなき利益の追求では決してない！）を検討することが、重要であると考えられる。そのためには、「内発的動機付けとは何か」という問いに対して明確に答える必要がある。本稿では、主に建設業従事者の内発的動機付けに関する過去の研究事例を振り返りつつ、土木技術者の内発的動機付けに関する論点の一例を提示することを目的とする。

2. 過去の建設業従事者の内発的動機付け研究の一例

Ghoddousi らは、イランの建設現場労働者 194 名に対してアンケート調査を行い、期待理論に基づいて、労働者の動機付けの構造を明らかにすることを試みている。結論の一つとして、①建設労働者の動機付けにおいて、内発的動機付け要因が外発的動機付け要因よりも重要であること、②管理者は、労働者の仕事の成果が内発的な動機付けにつながるような戦略を考えることが重要である、と述べている。ここで、外発的要因として、給与・ボーナス、上司からの称賛、業務権限拡大、昇進を、内発的要因として、自分の仕事をコントロールできること、より挑戦的な業務を担当すること、達成感、自己高揚感、自己のスキル・能力向上機会の獲得を設定している[2]。Barg らは、建設業従事者の動機付けに関する 52 編の論文をレビューし、建設労働者の動機付けを向上するための方法として、①内発的または外発的なインセンティブの付与、②マネジメント実務、特に、労働者とのコミュニケーションの改善が重要であることを指摘している。Barg らは、建設労働者の動機付けに関する知識体系は限定的であり、どの動機付けモデルも業界では十分に普及していないとも述べている[3]。

3. 日本の地方建設会社員の動機付けに関する調査例

本節では、徳島県牟岐町にある（株）大竹組を取り上げる[4]。同社は、業務に ICT を主体的に導入することによって、飛躍的な業務生産性向上と、社員の高い動機付け向上を実現している。2017年9月28日に、同社の22名の社員にモチベーションに関する聞き取り調査を行った。調査は、現場作業員を中心とする第一グループ、中堅の現場管理技術者を中心とする第二グループ、若手社員を中心とする第三グループに分けて行った。調査者は、聞き役に徹し、各社員が意見表明をし易い雰囲気を作ることを心がけた。

調査の結果、多くの社員が高い内発的動機付けを感じていると思われた。若手社員は、スマホ操作感覚で実施できる測量業務に高い内発的動機付けを感じていると考えられる。「いやな顔一つせず、タブレットを持って、現場を走って走って走って走って仕事をしている（経営幹部 喜井氏・山西氏談）。」単独で測量業務を行い、正確な業務成果によって「力がついた」実感を獲得し、先輩社員に評価・感謝されることによって先輩社員との関係性も良好なものとなっている。デシは、内発的動機付けの三要素として、自律性、有能感、関係性を挙げている[5]。若手社員の測量業務には、これら三要素が含まれていると考えられる。

現場の管理技術者の中には、現場を任されることによって、自主的な判断が可能になることへの喜びを感じ

キーワード 建設業従事者, 土木技術者, 内発的動機付け, 外発的動機付け, モチベーション

連絡先 〒780-8515 高知県高知市永国寺町2番22号 高知工科大学 TEL 088-821-7158

ている社員も存在した。経営陣もまた、内発的動機付けを持って仕事をしているように思われた。常務の山西氏は、CIM 技術を自由自在に操る時、本当に楽しそうであった。専務の喜井氏は、社員の資格取得のために社内研修も行っているが、その姿は心から楽しんでいるように見えた。これらの現場管理技術者、並びに、経営陣もまた、高い内発的動機付けを有していると思われた。

4. 土木技術者における内発的動機付けに関する考察

Ryan と Deci は、内発的動機付けと外発的動機付けに関して、独自の視点を論じている。その概要を表 1 に示す[6]。本枠組みでは、外発的動機付けは四つに分類され、外的統制から統合に進むにつれて、内発的動機付けに近づくとの視点が示されている。

表 1: 人間の動機付けの分類[6]

REGULATION STYLES	ASSOCIATED PROCESSES	PERCEIVED LOCUS OF CAUSALITY
Amotivation (無動機)	Perceived non-contingency, Low perceived competence, Nonrelevance, Nonintentionality	Impersonal
Extrinsic motivation		
-External regulation (外的統制)	Salience of extrinsic rewards or punishments, Compliance/Reactance	External
-Introjection (取り入れ)	Ego involvement, Focus on approval from approval from self or others	Somewhat external
-Identification (同一化)	Conscious valuing of activity, Self-endorsement of goals	Somewhat internal
-Integration (統合)	Hierarchical synthesis of goals, Congruence	Internal
Intrinsic motivation	Interest/Enjoyment, Inherent satisfaction	Internal

この枠組みは、特に土木技術者の動機付けを分析する際に、重要な視点を提供すると考えられる。

第一に、既往研究において、「内発的動機付け」の要因に分類されていても、この視点では外発的動機付けに分類されるものがあり得る点である。各要因が、本枠組みの内発的動機付けに相当するののか、そうではない場合、どの外発的動機付けに該当するののかを見極めることが重要であると考えられる。例えば、先人、並びに現役の日本の土木技術者の中には、「人々の生命と財産を守る」ことを使命感として仕事をされている方が少なくない。この使命感は、Integration (統合) に最も近い要因であると考えられる。各動機付けの正確な分類は、当該動機付け要因をどのように促していくかを検討するための第一歩であると考えられる。

第二は、スマホ操作感覚で測量業務に没頭している大竹組の若手社員は、本枠組みにおける「純粋な」内発的動機付けを有していると思われる点である。内発的動機付けに関して、「目に見える外発的インセンティブのない状態で、行動の持続を拠りどころとして内発的モチベーションの有無を特定するのは容易ではない[7]。」のような強い批判も少なくない。同社若手社員の例は、①土木現場においても、内発的動機付けが存在し得、②それは極めて強い動機付け要因となり、③その促進方法の検討は重要であることを示唆している。

謝辞: 本稿の作成に際し、温かいご協力を賜りました皆様にお礼申し上げます。本研究は科学研究費助成事業基盤研究(A)「建設技術者の生きがいの向上方策」の助成を受けて行ったものである。

参考文献

[1] 渡邊ほか「公共調達制度改革と技術者モチベーションに関する一考察」、第 72 回土木学会年次学術講演会、2017
 [2] Ghoddousi et al. Mapping Site-based Construction Workers' Motivation: Expectancy Theory Approach, Australian J. of Construction Economics and Building 14(1), 60-77, 2014
 [3] Barg, et al. Motivating Workers in Construction, Journal of Construction Engineering, Article ID 703084, 2014
 [4] 渡邊、王「地方建設会社社員のワークモチベーションに関する調査報告」、第 35 回建設マネジメント問題に関する研究発表・討論会講演集、土木学会 建設マネジメント委員会、2017
 [5] デシ、フラスト「人を伸ばす力」新曜社、1999
 [6] Ryan and Deci, Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classis Definitions and New Directions, Contemporary Educational Psychology 25, 54-67, 2000
 [7] レイサム「ワーク・モチベーション」、NTT 出版、2009