

## 研究ノート

### 従業員の失敗原因帰属傾向に関する日中比較

東海大学 経営学部経営学科助教

徐 毅菁

#### <要旨>

ビジネス達成場面での失敗に対する原因帰属が、ホワイトカラー従業員のその後のモチベーションの変化に大きく影響を与える。一方、帰属理論を用いる実証研究は経営学分野では不足している。そこで本研究は、Weiner (1972) の帰属モデルを参考に、新たに仕事場面における失敗原因帰属傾向測定尺度を作成し、その尺度の信頼性と妥当性を検証した。因子分析の結果、因果次元において日中両国が異なる構造を示したことから、両国の従業員の失敗原因帰属傾向の違いが明らかになった。

#### <キーワード>

帰属行動、モチベーション、失敗、統制の位置、安定性

#### はじめに

イノベーションの実現には、試行錯誤が必要である。中でも、失敗の経験が特に重要である。一方、失敗経験が個人従業員のその後のモチベーション、特に持続性次元に負の影響を及ぼすことが、すでに数多くの先行研究によって指摘された (Atkinson, 1966; Vernon, 1969; Bandura, 1977; Seligman, 1982; Dweck, 1975)。したがって、従業員のモチベーションを維持する意味では、ネガティブ場面におけるモチベーション変化のメカニズムを解明する必要がある。

そのため本研究は、帰属理論のアプローチをとり、Weiner (1972) の4要因モデルを理論的根拠とする。Weiner の帰属理論は、達成場面の遂行結果に対する原因帰属が個人の感情およびその後の行動に与える影響を体系的に分析したもので、本研究に適切だと考えられる。一方、2つの大きな欠陥が見られる。第1に、彼が完全に教育場面を想定して構築した理論であるため、ホワイトカラー従業員の仕事場面の帰属行動に直接応用できない。第2に、4つの帰属要因が断片的であり、それ以外の原因が失敗をもたらす可能性を検討する必要がある。

以上のことから、本研究は、ホワイトカラー従業員の特徴に照らし合わせ、新たに失敗原因帰属行動測定尺度を作成する。更に、日本と中国両国で調査を行い、尺度の信頼性と妥当性を検証するとともに、因子分析の結果に基づき仕事達成場面における帰属要因モデ

ルの構築を目指す。

#### Weiner の 4 要因モデル

先行研究を紐解くと、失敗によるモチベーションの変化を検討する際、失敗の原因帰属行動にアプローチして論じるものが殆どである。その理論的根拠は 2 つある。まず、Weiner&Wong (1981) は、実証研究を通じ、成功した場合には自発的な原因帰属行動が比較的少ないのに対し、期待との不一致、つまり失敗またはマイナスな結果が起こった場合、個人は自ら積極的に原因の帰属行動を行うと指摘した。他方、帰属行動の結果は、成功期待と結果への予期的な感情反応の両方に媒介され、モチベーションの持続性に影響を与えることも、Weiner (1987) によって実証された。

以上のことから、失敗原因に対する帰属行動は、失敗経験とモチベーションの持続性の負の関係を媒介すると考えられる。したがって、本研究も Weiner (1972) の帰属理論を理論的根拠とする。次に彼の理論モデルについて詳しく説明する。

Weiner (1979, p.246) が学問、職業、競技などの領域の面では、個人の達成行動において一般的に認知される原因を能力、努力、課題の難易度ならびに運の 4 つにまとめることができると主張し、自らの帰属要因モデル (図表 1) を構築した。

表 1 が示すように、Weiner のモデルは Heider (1958) および Rotter (1966) を参照し、統制の位置 (locus of control) 次元と安定性次元という 2 つの因果次元を設定した。前者は出来事の原因が個人の内側にあるか外側にあるかという考えであり、他方後者は帰属要因の時間的安定性ないし変動性に着目した次元である。したがって、Weiner の考えでは能力は内的で安定的原因、努力は内的で不安定的原因、課題の難易度は外的で安定的原因、そして運は外的で不安定的原因であると分類される。更に、異なる原因への帰属は、個人のその後のモチベーションの変化および行動に大きな影響を与えると指摘されている (Atkinson, 1966 ; Vernon, 1969 ; Bandura, 1977 ; Seligmen, 1982 ; Dweck, 1975)。

図表 1 Weiner の 2 次元 4 要因モデル

安定性	統制の位置	
	内的	外的
安定	能力	課題の難易度
不安定	努力	運

(出所) Weiner (1972) により筆者作成

しかし、Weiner のこの帰属モデルは、2つの大きな問題が存在する。第1に、彼本人は自らの原因帰属理論が教育場面のみならず、仕事場面及び競技場面など様々な達成場面においても適用できると主張する（1979, p.246）が、実際はそうではなかった。この論述の証左として、Weiner（1979）がモデルを解釈する際に用いた「教師の偏見」という具体的な帰属要因が挙げられる。なぜなら、これは明らかに教育場面を想定して設定されたものであり、他の達成場面での適用は困難だからである。そのため、このモデルを用いて行われる実証研究の殆ども、学生を対象にするもので、ビジネス場面でのデータが不足している。

もう1つは、4つの帰属要因自体が断片的であり、考える全ての原因を包括的に表わしていないという批判が絶えなかった問題である（Elig&Frieze, 1979；宮本&那須、1995）。そうした批判を受け、Weiner が新たに3次元8要因のモデルを提唱した。しかしそれも後に、Rosenbaum(1972)の3次元モデルと非常に類似したことが判明され、オリジナル性を失ったと同時に因果次元の混乱を招いたこととなった。

そこで本研究は、ビジネスの達成場面を背景に、従業員の失敗を導くと考えられる様々な要因を検討し、新たに仕事の達成場面における失敗原因帰属傾向尺度を作成することにした。更にアンケート調査を通じ、その尺度の信頼性と妥当性を検証するとともに、ビジネス達成場面における失敗原因帰属モデルの構築を試みる。

#### 仕事場面の失敗帰属傾向尺度

全体の構成は、主に Seligman（1979, 1982）の ASQ 尺度を参考に open scale method を採用した。具体的に、とある達成場面における遂行結果を回答者に示し、その結果をもたらした原因として、提示された全ての項目がそれぞれどれぐらい関連するか、「全くそう思わない」から「全くそう思う」の6段階で評価してもらう。失敗原因の提示については、Elig&Frieze（1979）が教育の失敗場面に用いる能力、タスク難易度、運、興味、安定的努力、非安定的努力、ムードならびにモチベーションといった8つの方面の帰属要因質問項目をベースに、DeCarlo&Leigh（1996）のセールスマンを対象とする帰属要因測定尺度を参考にし、本研究の調査対象である一般企業ホワイトカラー従業員に合わせて修正を行い、21項目の帰属原因項目を作成した。

そして、完成した質問項目を用い、社会人5名及び大学院生2名の協力のもとでプレテストを行った。その結果に基づき言葉の表現に対し再度修正を行い、ビジネス場面失敗原因帰属傾向尺度（21項目）を確定し、本調査に移行した。

#### 調査1 日本ホワイトカラー従業員の失敗原因帰属傾向の調査 調査の概要

調査は日本在住の会社員に対しインターネット経由で実施した。具体的な調査対象は、一般企業に所属し、日常業務において様々な達成場面に遭遇することが多いと考えられる部長未満の20-59歳のホワイトカラー従業員とした。なお、ここでいうホワイトカラー従業員とは、事務職、販売職、営業職など製造に直接関わらない業務に従事する従業員のみならず、製造業でも製造管理・生産管理などの業務管理及び開発職も該当する。また、雇用形態は正規雇用に限定した。調査は2014年9月24日から同25日にかけて実施した。回収率は70.8%であり、最終的に収集されたデータは310名であった。図表2は調査対象の性別、教育水準、年齢、勤続年数および転職経験の有無を示している。

図表2 日本調査の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
性別	310	0	1	0.5	0.5
教育水準：短大卒	310	0	1	0.08	0.28
教育水準：大学卒	310	0	1	0.46	0.5
教育水準：大学院卒	310	0	1	0.06	0.23
年齢	310	21	49	37.1	7.52
勤続年数	310	0.25	31.5	10.46	7.54
転職経験	310	0	10	1.31	1.78

(出所) 筆者作成

#### 探索的因子分析の結果

個人従業員の失敗原因帰属行動の傾向を明らかにするために、収集されたデータに対し帰属項目の因子分析を行った。抽出法は最尤法であり、回転法はバリマックス回転であった。1回目の分析結果に基づき、複数の因子において因子負荷量が0.30を超えた2項目(「顧客開拓の電話をすることに対し、抵抗感があった。」、「良い成果を出そうと思わなかった。」)およびSMCがかなり低い値(0.22)を示す1項目(「たまたま仕事に専念する気分ではなかった。」)、計3項目を削除した。それで再度因子分析を行った結果は図表3の示した通り、4因子構造が確認された。

更に、上記の結果に対し、Amosを通して確認因子分析を行った。上記通りの4因子構造のモデルを構成した結果、モデルの適合性について、AGFI値のみが0.89で僅かに0.90に届かないものの、他の各指標(CMIN=501.46、df=129、p<.001; GFI=.915; CFI=.916; RMSEA=.068; AIC=585.56)において、全て十分な適合性を示している。ビジネス達成場面において、少なくとも日本従業員の場合、4因子構造の妥当性が確認できたと言える。

図表3 個人の失敗後の原因帰属項目の変数間の構造（日本）  
最尤法バリマックス回転後の因子負荷構造

	1	2	3	4	共通性
得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった。	<b>0.77</b>	0.06	0.01	-0.13	0.53
商品について、十分な知識を持っていなかった。	<b>0.76</b>	0.14	-0.13	-0.12	0.51
努力が足りなかった。	<b>0.74</b>	-0.05	-0.09	0.04	0.43
同僚と比較すると、効率が悪かった。	<b>0.66</b>	-0.04	0.119	0.05	0.38
十分なセールス・スキルを持っていなかった。	<b>0.62</b>	-0.09	0.05	0.21	0.56
仕事の取り組み方が悪かった。	<b>0.6</b>	-0.1	0.06	0.06	0.6
同僚が非協力的だった。	-0.11	<b>0.8</b>	0	0.03	0.52
職場の雰囲気が悪かった。	-0.02	<b>0.77</b>	-0.1	0.14	0.38
上司が、きちんとした指導やフォローをしてくれなかった。	0.02	<b>0.68</b>	0.06	0.02	0.51
会社側が、商品や市場についての十分な知識または情報を提供してくれなかった。	0.09	<b>0.62</b>	0.15	-0.11	0.52
サポート・スタッフまたはサポート部門が十分に協力してくれなかった。	0.06	<b>0.55</b>	0.2	-0.03	0.53
この分野において、自社商品の競争力はあまりなかった。	0.13	0.05	<b>0.72</b>	-0.11	0.54
自分にとって、設定された売上目標が高すぎた。	-0.04	-0.06	<b>0.65</b>	0.13	0.42
たまたま運が悪かった。	-0.17	0.17	<b>0.52</b>	0.04	0.49
景気が悪かった。	-0.07	0.24	<b>0.49</b>	-0.02	0.6
非常に強力な競合他社が存在した。	0.11	0.05	<b>0.48</b>	0.04	0.57
私は、営業の仕事に向いていなかった。	-0.05	-0.01	0.09	<b>0.82</b>	0.7
性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった。	0.24	0.17	-0.08	<b>0.51</b>	0.35
因子寄与	3.14	2.82	2.05	1.12	
因子寄与率(%)	17.46	33.13	44.54	50.73	

(出所) 筆者作成

注：各項目は1～6の値をとり、「そう思う」と答えるほど高い値となる。

因子数は固有値 1.00 以上とした。因子負荷が 0.30 以上を太字とした。

具体的な因子構造をみると、第1因子（信頼性係数 $\alpha = 0.85$ ）は6問から構成され、「得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった」などといった商品に対する知識によって反映される個人の仕事における能力や、努力の2つの下次元である方向（e.g.「仕事の取り組み方が悪かった」）ならびに量（e.g.「努力がたりなかった」）に関連する項目が高い因子負荷量を示したことから、「努力&スキル要因」と命名した。

この因子の因果次元を分析すると、まず統制の位置において、仕事スキルも努力も内的要因であることが容易に理解できる。一方、安定性においては、努力は Weiner の指摘通

り従業員個人の意思次第でその量と方向が決められるため、可変的な要因である。更に、仕事スキル（熟練）も、一般的に日常の仕事遂行およびトレーニングを通じて習得可能なものである（小池、1980）ため、短期間で変化できることも充分考えられる。よって、可変的と分類したほうが妥当だと言えよう。以上のことから、努力&スキル要因は内的で不安定的要因と定義する。

第2因子（信頼性係数 $\alpha = 0.85$ ）は5問から構成され、「上司がきちんとした指導やフォローをしてくれなかった」をはじめ、「同僚が非協力的だった」とか、また「サポート部門が十分に協力してくれなかった」といったサポートラインに対する不満及び職場の雰囲気など、組織に関連するあらゆる項目が高い因子負荷量を示したことから、「組織的人的要因」と命名した。

この因子の因果次元につき、統制の位置では外的要因であることが自明である。一方、従業員の場合、配属転換されない限り、新規採用や同僚の移動・離職によって個別の人員変更があったとしても、職場の雰囲気そのものは容易に変化することが考えにくい。他方、企業の評価システムや慣行は基本的に一定であるため、安定的要因だと言えよう。以上のことから、組織的人的要因は外的で安定的要因と定義する。

第3因子（信頼性係数 $\alpha = 0.77$ ）は5問から構成され、「設定された売上目標が高すぎた」「自社商品の競争力があまりなかった」といったタスク難易度帰属項目に、「景気が悪かった」といった運帰属項目の両方が高い因子負荷量を示した。ビジネスの場面では、その両方共に個人の意思に左右されない外的な要因であることから、「外的非人的要因」と命名した。

この因子の因果次元につき、統制の位置ではタスクの難易度も運も個人の意思に左右されないことから外的要因である。また、安定性次元では運は **Weiner** の指摘通り不安定的要因である。一方、タスク難易度は、企業の場合、遂行結果に応じて個人目標に対する修正が定期的に行われるため安定的ではない。また、既存製品の改良や新製品の投入によって、自社の競争力も上下に変動するものだと考えたほうが合理的である。したがって、タスク難易度も不安定的要因に分類すべきである。以上のことから、外的非人的要因は外的で不安定的要因だと定義する。

第4因子（信頼性係数 $\alpha = 0.70$ ）は「営業の仕事にむいていなかった」と「性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった」の2項目から構成されたことから、「性格的要因」と命名した。

この因子の因果次元につき、性格は属人的変数であるため、内的要因である。そして、心理学では、性格は主として遺伝や幼少期の経験によって形成され、比較的安定した変数とされる（Cloninger, Svrakic&Przybeck, 1993）。よって、性格的要因は内的で安定的要因と定義する。

以上の分析をまとめると、図表4のビジネス達成場面における帰属要因モデルを導出する。Weinerの4要因モデルと照合すると、最大の違いが下記の2点である。第1に、能力を安定的要因から不安定的要因へと変更した点にある。前述したように、ビジネス達成場面の遂行結果を左右する能力は知能レベルではなく、熟練である。むしろ、企業に採用された時点で一定の知能レベルを有することが担保されている。なお、熟練は短期間で上達可能な変数である。したがって、ビジネス場面での能力（スキル）は不安定的要因である。

第2に、タスク難易度を安定的要因から不安定的要因へと変更した。その理由は、学習活動の場合、同じタスクのルーティン的な作業が一般的である。それに対し、仕事場面では、従業員の遂行結果に応じて内容そのものの変更や修正、またはサポートの提供などによってタスク難易度を調節し、極力マイナスな結果を繰り返さないようにするのが合理的だと言えよう。

図表4 ビジネス達成場面における帰属要因モデル

安定性	統制の位置	
	内的	外的
安定	性格的要因	組織的人的要因
不安定	努力&スキル要因	非人的要因

(出所) 筆者作成

## 調査Ⅱ 中国ホワイトカラー従業員の失敗原因帰属傾向の調査

### 調査の概要

次に、中国におけるホワイトカラー従業員の失敗原因帰属傾向を明らかにするため、下記の調査を中国で行った。尺度の構成は、日本語版と全く同じとなっている。なお、中国語の訳は、筆者が行い、本調査の対象と同じく中国現地で勤める中国籍のホワイトカラー従業員6人の協力を得てプレテストを実施し、そのフィードバックに基づき一部の表現を修正したものを使用した。

本調査はインターネットアンケートを実施した。調査対象の除外条件は、地域を除いて、全て日本での調査と同じものを設定した。一方、日本での調査は日本全土を対象にするのに対し、この度の調査は、中国の第1ティア（First-tier）都市在住の会社員のみとの制限を加えた。調査は2014年9月21日から同27日にかけて実施し、研究対象に該当する308名のデータを収集し、有効回収率は69.24%であった。図表5は調査対象の性別、教育水準、年齢、勤続年数および転職経験の有無を示している。

図表5 中国調査の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
性別	308	0	1	0.42	0.5
教育水準：短大卒	308	0	1	0.3	0.46
教育水準：大学卒	308	0	1	0.61	0.49
教育水準：大学院卒	308	0	1	0.07	0.26
年齢	308	21	58	33.3	6.91
勤続年数	308	0.25	38	10.04	6.95
転職経験	308	0	5	2.01	1.3

(出所) 筆者作成

因子分析の結果

日本における調査と同じ手順で主因子分析を行ったところ、表6で示した通りの3因子構造が確認された。しかし、具体的な因子構造を確認すると、実に面白い結果であると言えよう。第2因子は、日本調査の「努力&スキル要因」の項目と完全一致し、第3因子は、日本調査の「性格的要因」の項目と完全に一致している。そして、第1因子は、日本調査の「組織的人的要因」及び「外的非人的要因」両方の項目を合わせたものになっている。

したがって、中国では組織的人的要因と非人的要因の間に強い相関関係が存在する。換言すれば、中国企業に勤めるホワイトカラー従業員にとって、組織的人的要因と非人的要因を明確に区別しない傾向にあると言えよう。このことより、因果次元の観点に立つと、統制の位置の1次元構造の帰属要因モデルのほうが、中国に合致しやすいであろう。

図表6 個人の失敗後の原因帰属項目の変数間の構造 (中国)  
最尤法バリマックス回転後の因子負荷構造

	1	2	3	共通性
会社側が、商品や市場についての十分な知識または情報を提供してくれなかった。	<b>0.77</b>	0.05	-0.07	0.58
この分野において、自社商品の競争力はあまりなかった。	<b>0.74</b>	0.22	-0.22	0.61
景気が悪かった。	<b>0.73</b>	-0.11	0.03	0.48
同僚が非協力的だった。	<b>0.72</b>	-0.13	0.22	0.63
上司が、きちんとした指導やフォローをしてくれなかった。	<b>0.7</b>	0.02	0.13	0.6
非常に強力な競合他社が存在した。	<b>0.67</b>	-0.17	0.05	0.39
自分にとって、設定された売上目標が高すぎた。	<b>0.64</b>	0.1	-0.1	0.43
職場の雰囲気が悪かった。	<b>0.64</b>	-0.2	0.37	0.67
たまたま運が悪かった。	<b>0.63</b>	0.18	-0.01	0.53
サポート・スタッフまたはサポート部門が十分に協力してくれなかった。	<b>0.59</b>	0.25	-0.01	0.55
努力が足りなかった。	-0.06	<b>0.74</b>	0.05	0.53
得意先の疑問に対し、完璧に回答できなかった。	0.16	<b>0.74</b>	-0.17	0.63
仕事の取り組み方が悪かった。	-0.14	<b>0.72</b>	0.02	0.45
同僚と比較すると、効率が悪かった。	0.13	<b>0.7</b>	0	0.6
十分なセールス・スキルを持っていなかった。	-0.15	<b>0.69</b>	0.38	0.62
商品について、十分な知識を持っていなかった。	0.03	<b>0.65</b>	0.06	0.46
私は、営業の仕事に向いていなかった。	0.09	-0.02	<b>0.85</b>	0.78
性格上、得意先と緊密な関係を築いたり、またそういった関係を維持したりするのが苦手だった。	-0.02	0.17	<b>0.82</b>	0.75
因子寄与	6.28	4.69	3.41	
因子寄与率(%)	39.08	50.4	57.01	

(出所) 筆者作成

注：各項目は1～6の値をとり、「そう思う」と答えほど高い値となる。

因子数は固有値 1.00 以上とした。因子負荷が 0.30 以上を太字とした。

## 結論

2つの調査結果を比較すると、日中両国の従業員間で失敗原因に対する認識が異なるのは明らかになる。日本のホワイトカラー従業員は仕事達成場面における失敗の原因を統制の所在と安定性の2次元で認識し、内的・安定的要因の性格、内的・不安定的要因の努力&スキル、外的・安定的要因の組織人的要因および外的・不安定的要因の非人的要因の4つに帰属する。一方、中国のホワイトカラー従業員の場合、失敗をもたらす原因について、内的・安定的要因の性格、内的・不安定的要因の努力&スキルの2因子構造は日本従業員と全く一致するが、外的要因に対しては統制の所在の1次元的な認識を示している。その解釈として1つ考えられるのは、人間関係や場の調和を重要視する日本人従業員と、個人の達成を優先的に考える中国人従業員の仕事に対する観念の違いである。

なお、仕事場面の失敗帰属傾向尺度は、一定の信頼性と妥当性が確認されたことから、従業員の失敗原因帰属の傾向並びにモチベーションの維持を論じる際に役立つことが期待できる。ただし、因果次元においては日中両国で異なる構造を示したため、本研究で提示されたビジネス達成場面の帰属要因モデルの因果次元構造には再検討を要する。

## <参考文献>

- Atkinson, J. W. & Feather, N. T. (1966) *A theory of achievement motivation*, New York: Wiley.
- Bandura, A. & Adams, N. E. (1977) "Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change", *Cognitive Therapy and Research*, Vol.1(4), pp.287-310.
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M. & Przybeck, T. R. (1993) "A Psychobiological Model of Temperament and Character", *Archives of General Psychiatry*, Vol.50, pp.975-990.
- DeCarlo, T. E. & Leigh, T. W. (1996) "Impact of Salesperson Attraction on Sales Managers' Attributions and Feedback", *Journal of Marketing*, Vol.60(2), pp.47-66.
- Dweck, C. S. (1975) "The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned Helplessness", *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol.31(4), pp.674-685.
- Elig, T. W. & Frieze, I. H. (1979) "Measuring Causal Attributions for Success and Failure", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.37(4), pp.621-634.
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練—すぐれた人材形成システム』有斐閣。
- Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal*, New York: Willey.
- 宮本美沙子・那須正裕 (1995) 『達成動機の理論と展開：続・達成動機の心理学』金子書房。
- Rosenbaum, R. M. (1972) "A Dimensional Analysis of the Perceived Causes of Success and Failure", *Dissertation Abstracts International*, Vol.33(10-B), pp.101-103.
- Rotter, J. B. (1966) "Generalized Expectancy for Internal Vs. External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs*, Vol.80, pp.1-28.
- Seligman, M. E. P. & Hager, J. (1972) *Biological Boundaries of Learning*, New York: Prentice

Hall.

Vernon, D. (1969) *Human Motivation*, Cambridge: Cambridge University Press.

Weiner, B. (1979) "A Theory of Motivation for Some Classroom Experiences", *Journal of Educational Psychology*, Vol.71(1), pp.3-25.

Weiner, B. (2013) *Human Motivation*, London: Taylor & Francis.

Wong, P. T. P. & Weiner, B. (1981) "When People Ask "Why" Questions, and the Heuristics of Attributional Search", *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol.40(4), pp.650-663.

受付日: 2017年6月27日

受理日: 2017年11月30日