

Title	コンサルティング会社における従業員のモチベーションと評価制度の関係および他の影響要因の探求
Sub Title	
Author	チョウ, テンテツ (Zhao, Tianzhe) 小幡, 績 (Obata, Seki)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4254号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4254

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

コンサルティング会社における従業員のモチベーションと評価制度の関係および他の影響要因の探求

主 査	小幡 績
副 査	齋藤 卓爾
副 査	大林 厚臣
副 査	

氏 名	チョウ テンテツ
-----	----------

論文要旨

指導教員	小幡 績	氏名	チョウ テンテツ
(論文題名) コンサルティング会社における従業員のモチベーションと評価制度の関係および他の影響要因の探求			
(内容の要旨) 本研究は、コンサルティング業界における評価制度が従業員のモチベーションに及ぼす影響を検証し、モチベーションに関連する要素とその相互関係を明らかにすることを目的とした。従来、評価制度とモチベーションの関連性に関する研究は数多く行われてきたが、特にコンサルティング業界に特化した「目標管理制度 (MBO)」や「Utilization」に焦点を当てた研究は少ない。本研究では、インタビュー調査によりモチベーションに影響を与える要素を特定し、さらにアンケート調査を通じて得られたデータを基に重回帰分析と媒介効果分析を用いて定量的な評価を行った。 分析の結果、評価制度と自己意識が直接的にモチベーションに有意な影響を与えることが確認された。一方、心理的安全性とキャリアパスはモチベーションに直接的な影響を及ぼさないものの、評価制度や自己意識を介して間接的に影響を与えていることが示された。また、評価制度、自己意識、心理的安全性、キャリアパスの四つの要素は互いに双方向の因果関係を持ち、密接に関連し合っていることも明らかになった。 さらに、これらの分析結果に基づき、いくつかの改善策を提案した。具体的には、目標管理制度において、目標を現場の業務内容に即した具体的かつ柔軟なものとするのが有効である。また、Utilization の目標設定については、状況に応じて段階的かつ動的に調整することで、従業員の意欲向上が期待できる。加えて、心理的安全性を高めるためには、評価制度について自由に意見を交わせる職場環境を整えることが重要である。 これらの施策を実施することで、評価制度や自己意識の向上が図られ、最終的には従業員のモチベーション向上および企業全体のパフォーマンス向上に寄与する可能性があると考えられる。			

目次

1.はじめに.....	1
2.先行研究.....	3
2.1HRM 制度とモチベーションの関係.....	3
2.2 コンサルティングの評価制度とモチベーションの関連.....	5
3.インタビューの実施と仮説の提出.....	7
3.1 現状の評価制度.....	7
3.2 モチベーションへの影響要素.....	8
3.3 仮説の提出.....	10
4.アンケートの設計.....	11
5.分析結果.....	14
5.1 記述統計分析.....	14
5.2 信頼性分析.....	17
5.3 因子分析.....	18
5.4 相関性分析.....	25
5.5 単回帰分析.....	26
5.6 重回帰分析.....	28
5.7 媒介効果と SEM 方程式.....	29
6.結論.....	35
7.今後の考察.....	36
8.謝辞.....	40
9.参考文献.....	41

1.はじめに

筆者は前職でコンサルティングファームに勤務していた際、いくつかの重要な現象に気づいた。まず、コンサルティング会社のような知識集約型企業に従事する人々は、自己意識が高い傾向にあり、会社のためというよりも、自分自身がこの仕事を通じて何を学び、どれだけ成長できるか、さらにはその仕事に意義を見出せるかといった自己成長を重視している。このため、彼らは会社の制度と他の要素に左右されず、自らの判断で物事を進めている印象が強い。また、コンサルタントが会社を選択する際には、こうした成長機会に加えて、金銭的な条件も極めて重要な要素であることが明らかとなった。一方で、評価制度などにはあまり関心を持たない人が多いという印象もあった。

しかしながら、一時的に業績が悪化したりする時、コンサルティング業界では評価制度が厳格化され、従業員が仕事以外のプレッシャーも増えている。それによって従業員の仕事に対するモチベーションが低下する事例が多くなっている。例えば、プロジェクトが不足している状況で、会社から KPI 達成を強く求められ、コンサルティングの仕事ではなく、自らプロジェクトを探しに行かなければならない状況に迫られ、仕事に対する熱情が失われ、離職したりするケースもある。このような背景から、従来はコンサルタントにとってそれほど重要ではないと考えられていた評価制度をはじめとする外部要素は一定の影響を持つことが示唆される。

本研究では、評価制度をはじめとするコンサルタントのモチベーションに影響する要素を探究し、関連性を明らかにすることを目的とし、評価制度の改善策を探究することを目指している。

モチベーションの定義については、内発的モチベーションと外発的モチベーションの二種

類に分けられる。内発的モチベーションとは、行動そのものを楽しみ価値を感じて取り組むことであり、企業においては従業員が自身の成長やスキルの獲得を実感し、積極的に仕事へ取り組むことが含まれる。一方、外発的モチベーションとは、外部から与えられる報酬や評価によって行動する動機を指し、企業においては主に金銭的報酬の形で表れる。本研究では内発的モチベーションへの影響を研究する。

人材マネジメント制度と従業員モチベーションの関連性に関する研究はこれまでに多く行われてきた。その上で会社の戦略を意識しながら人材マネジメントを実施する戦略的 HRM 施策と企業業績の関係性や効果を実証する研究が増加している。これらの主要な理論として、AMO 理論 (Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000)) や PIRK 理論 (Lawler, 1986; Vanden Berg et al., 1999) が挙げられる。

AMO 理論と PIRK 理論を検証する関連研究においては、主に権限移譲や知識の共有が内部動機に影響し、報酬制度が外部動機に影響を与えることが実証されている。さらに人材マネジメント制度は、媒体としてのモチベーションを通じて、最終的に企業業績に影響を与えるプロセスがまとめられている。これは他の研究者も指摘しており、積極的な検証が実施されている (竹内, 2017)。しかし、内発的モチベーションに影響を与える要因に関する研究が多い一方で、外発的モチベーションに関する研究は相対的に少ない傾向が見られる。

コンサルティング業界では、人材の教育、福利厚生など数多く人材マネジメントの中で、特に評価制度と企業成果との関連性を検証する研究が相対的に多いとされる。企業成果の測り方の一つである定着率が応用された。評価制度は主に、個人の業績を定量的に評価する軸と、組織への貢献度を定性的に評価する軸の二軸で構成されている。どの軸を重視するかについて、日詰 (2004)は、組織のマネジメントへの関与度と組織規模の二軸を提出している。このように、コンサルティング業界では評価制度と企業成果の関連を明らかにする研究が多

い一方で、評価制度はコンサルタントが仕事に対する熱情、仕事をする意欲など内発的モチベーションへの影響に関する研究は少ない状況である。

本研究ではコンサルタントのモチベーションに影響する要素を探求する中、評価制度の他に、コンサルタントの自己意識が一つ重要な要素としても取り上げたいと考えている。評価制度と企業業績の媒体として三輪 (2013) は、プロフェッショナリズムというコンサルタントが本来有する自律性が評価制度によって影響を受ける点を指摘している。知識集約型企业においては、もともとプロ意識を持ち、自己意識が高い人材が集まることが一般的であるため、自己意識が直接にモチベーションへの影響も探求すべきだと考えている。本研究では、自己意識を説明変数として取り上げ、モチベーションへの影響を研究する。

また、コンサルタントのモチベーションに影響を与えるほかの要素についても明らかにし、今後の評価制度改善に対する示唆を提供することを目指している。さらに、これまでコンサルティング業界の研究はインタビューを主軸とする定性的分析が多かったが、本研究ではインタビューに加えてアンケート調査を活用し、定量的分析を実施する。

2.先行研究

2.1HRM 制度とモチベーションの関係

竹内 (2017) は「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」において、HRM (人的資源管理) 制度とモチベーションの関連性に関するこれまでの研究を総括した。その中で、戦略的 HRM が企業レベルの指標 (労働生産性、離職率など) に与える影響を扱う研究が増加するに伴い、HRM と企業業績をつなぐ「媒体過程」に注目が集まるようになり、モチベーションがその重要な媒体の一つであると述べている。また、高業績をもたらす HRM システムの構造として、「1.職務分析・職務デザイン, 2.採用, 3.選抜, 4.教育・能力開発, 5.

グループインセンティブ、6.報酬制度、7.従業員参加・権限委譲、8.チームの活用、9.業績評価、10.職務の安定（雇用保障）、11.従業員の発言機会・苦情処理、12.内部昇進・キャリア開発、13.情報共有化とコミュニケーション」などが挙げられる。このような HRM システムを基に、AMO 理論と PIRK 理論が提示されている。AMO 理論は、HRM 制度が組織メンバーの「能力（Ability）」、「モチベーション（Motivation）」、「機会（Opportunity）」の三つの要素を通じて企業業績および持続的発展に貢献すると主張する。この理論に基づく実証研究では、HRM 制度が従業員のモチベーションに強い正の影響を与えることが確認されている。一方、PIRK 理論は HRM 制度を「1.権限の委譲、2.情報の共有化、3.公平な報酬、4.従業員に帰属する知識」など四つの側面から測定する。この中でも特に「権限の委譲」が従業員の内発的動機付けに与える影響が確認されている（竹内, 2017）。

これまでの研究では、HRM 制度と内部動機の関連を検証したものが多く、外部動機に関する研究は相対的に少ないと指摘されている。また、内部動機を測定することの難しさも指摘されているが、種類、方向、強度、期間の四つの側面から測定尺度を構築できることが論じられている（竹内, 2017）。

HRM 制度の中でも、MBO（目標管理制度）が内部動機付けのツールとして広く活用されている。MBO とは、従業員が上司と相談の上で個人目標を設定し、一定期間ごとにその達成状況を評価する制度である。モチベーションへの影響に関して、塩月ら（2019）は MBO の運用と従業員の内発的モチベーションとの関連を検討し、MBO が内発的モチベーションに与える影響について以下のような知見を得ている。まず、目標設定への参加によって従業員はセルフコントロールや経営参画の意識を高め、内発的モチベーションが向上することが確認されている。具体的には、目標の連鎖、目標の明確化と明記、目標設定の合意、達成状況に関する面談、上司による援助などの手法を通じて目標を設定することが効果的であると示され

た。さらに、MBO がモチベーションに影響を与える具体的なプロセスも明らかにされている。

第一に、MBO における目標の質が内発的モチベーションに直接的な正の影響を与えることが示された。第二に、目標の質は有能感を高める仲介媒体として機能し、この有能感がモチベーション向上に寄与することが実証されている。また、MBO 運用における上司との関わりが部下との関係性に影響を与え、この関係性が内発的モチベーションを高める重要な要因となることも確認された。以上のように、MBO の運用においては、目標の質と上司との良好な関係性を重視することが内発的モチベーションの向上にとって極めて重要であると結論付けられている（塩月ら, 2019）。

2.2 コンサルティングの評価制度とモチベーションの関連

三輪（2013）は「知識労働者の人的資源管理の多様性」において、コンサルティング関連企業 12 社を四つのタイプに分類し、それぞれの評価制度を整理した。第一のタイプは、個人の自律性を最大限尊重し、成果主義に基づく報酬制度と競争的な昇進制度を採用している。このタイプの企業では、個人ごとの財務的業績を厳格に管理し、それを基準に評価を行う。このような企業は、業務の複雑性と不確実性が高いとされている。

第二のタイプは、組織活動と個人の自律性の双方を重視するものであり、役割とコンピテンシーを基準とする特級制度が中心となる。このタイプの企業は、業務の複雑性と不確実性を抱えながらも比較的大規模であることが特徴である。

第三のタイプは、業務の複雑性が比較的低いコンサルティング業務を行う企業であり、報酬差がそれほど大きくないことが特徴となっている。

第四のタイプは、複数の業務を持つ企業に見られるものであり、上記三つのタイプの評価制度を業務ごとに併用している。このように、四つのタイプはそれぞれ異なる特徴を持つが、いずれも個人の財務的業績評価という定量的な部分と、組織への貢献度という定性的な部分

の二軸によって評価制度を構築している。モチベーションとの関連は明示されていないものの、業績に連動する外部動機付けを用いて従業員の定着を図ることが一般的な目的と読み取れる。また、評価制度を通じて従業員の定着のみならず、相互学習やキャリア志向の促進に正の影響を与えることも示されている。

板倉（1997）は、IT コンサルティング会社の評価制度について詳述しており、定量的および定性的な要素を含む制度を紹介している。定性的な部分では、前述の MBO 制度が一般的に使用されており、評価の核心として次の三点が重要視されている。第一に、事前に設定された目標の達成度を数値化すること。第二に、目標設定は上司と話し合うことで適切な内容とすること。第三に、評価までの過程で積極的に面談を実施することである。

さらに、板倉（1997）は MBO の具体的な評価スコアとして、以下の七つの指標を挙げている。1. スキル内容、2. スキルアップの実行計画、3. 目標設定時の 5 段階のレベル、4. 5 段階の目標レベル、5. 本人の達成度評価、6. マネージャーによる達成度評価、7. 達成度に基づく最終評価である。定量的な評価制度としては、Utilization（クライアントに請求可能な稼働時間）が用いられており、これにより業績を明確に算出できる。

日詰（2004）は「ナレッジ型組織の戦略的人材マネジメント」において、コンサルタントへのインタビューを基に三つの人材マネジメントタイプを提案し、人材マネジメントと組織成果の関係を分析する定量モデルを構築した。このモデルでは、モチベーションを仲介媒体として用いず、プロフェッショナリズムという概念を中心に据えている。プロフェッショナリズムとは、知識集約型企業に勤務する多くの人々が持つ特徴であり、具体的には次の五つの次元で構成される。専門職業家組織を主たる準拠枠とする傾向、公衆への奉仕の信念、自己規制の信念、天職の感覚、自律性である。これを促進する企業の素質として、以下の八つの特徴を挙げている。1. 最高の人材のリクルート、2. OJT による早期の集中的能力開発、3.

挑戦的課題の継続的提供、4. 客観的な評価と選択的な間引き、5. 新ソフトウェア・ツール導入による情報共有の促進と評価・報酬への反映、6. 「逆転」の組織構造、7. 「スパイダー・ウェブ」（特定の問題解決のため迅速にチームを編成・解散する方式）、8. 利益の共有と価値の普遍化および相互満足 of 促進である。

三つのタイプとして、第一にプロフェッショナリズムを最大限に尊重し、組織の関与を最小限にするタイプが挙げられる。このタイプは、三輪（2013）が提唱した第一のタイプと類似し、個人業績を重視している点が共通している。第二のタイプはプロフェッショナリズムと組織の関与をバランス良く考慮した制度であり、これも三輪（2013）の第二のタイプに対応する。第三のタイプは第二のタイプを基に、組織規模が小さい点を特徴としている。このような組織では、コンサルタント個々の定性的評価が行いやすい一方で、人員の選抜（up or out）の仕組みが不足していると指摘されている。

日詰（2004）は、マネジメントへの関与度と組織規模の二軸に基づき、人材マネジメント制度のタイプを分類した。これらの先行研究を踏まえると、コンサルティング会社の人材マネジメント制度に関する詳細な分類が行われているものの、制度の効果については最終的な組織成果に直接結びつけられることが多く、モチベーションという仲介媒体への言及は少ない。また、プロフェッショナリズムという自己意識に近い仲介媒体の影響が定性的に分析されているが、今後は定量的な分析が必要であると考えられる。

3. インタビューの実施と仮説の提出

3.1 現状の評価制度

インタビューはコンサルティング会社で働く五人を対象に実施した。五人は全部日系コンサルティングファームで属し、その中の一人は過去アメリカのコンサルティングファームで

も属した経験がある。職級は三人がプロジェクトマネージャー、一人はディレクター、一人はコンサルタントである。

まず評価制度については、基本的に前文でまとめた制度と同じになる。大きい枠としては、定量的評価と定性的評価がある。定量的評価については Utilization を用いて、個々の業績を数値化して評価する。その他、MBO という目標管理制度も使い、定性的な目標をスコア制にして評価する形になる。

評価プロセスとしては、まず Utilization を評価し、一定程度の基準を満たした後にまた MBO を参考し、ランク付けの評価を下す。一定基準を超えなかったら、MBO の影響は少なくなり、下のランクを付けられることになる。例えば、ある会社でランクとして L、A、B、C、D があり、Utilization が 80%を超えれば L、A、B に評価されるのが可能で、どれになるのかは MBO の結果に影響される。80%を下回れば、C か D の低評価になり、MBO の結果が参照されないケースが多い。会社によって、どちらが優先されるかが違うケースがある。

定性的な部分としては Utilization と MBO は基準として用いられるが、実際に最終評価において、管理層の主観的な会社への貢献度、プロジェクトの影響力など様々な面での個人意見も非常に重要である。ここも会社によって違いがある。個人意見がほぼ最終結果を左右する会社もあれば、定量的な数値がメインで、個人意見の影響力が少ないところもある。これに対して、会社の規模が一つ重要な影響要素になり、会社が小さいほど、個人意見が左右されない意見がある。規模が少ない分、属人的な評価が正しくない場合は認識されやすく、批判されやすいので評価制度の影響が強いという理由が挙げられる。

3.2 モチベーションへの影響要素

インタビューの結果から、コンサルタントのモチベーションに影響を与える要素として六つの主なテーマが明らかになった。まず挙げられたのは、評価制度の公平性である。評価制

度には定量化された部分が多いものの、実際の Utilization や MBO の評価は配属されたプロジェクトに大きく左右される。例えば、予算の多いプロジェクトに配属されれば Utilization を獲得しやすく、影響力の大きいプロジェクトであれば MBO の評価も上がりやすい。しかし、どのプロジェクトに配属されるかは管理層の主観に基づく場合が多く、これが不公平感を生んでいるとの指摘があった。また、パートナー制を採用しているコンサルティングファームにおいては、派閥の存在により主観的な判断が強まり、不公平な現象が増加している。このため、プロジェクトの配分に不満を持つ従業員のモチベーション低下が散見される。

次に取り上げられたのは自己意識の影響である。評価制度そのものはモチベーションに与える直接的な影響が小さいとされ、最も影響を与えるのはコンサルタント自身の成長意識だという意見が多かった。評価制度には一定の自由度があり、成長意欲のあるコンサルタントは高い目標を設定し、Utilization の向上を目指して高評価を得ることが可能だ。一方で、成長意欲の低い場合でも目標を低く設定して基本ラインを達成すれば、悪い評価を避けられる。このように柔軟な制度設計が、従業員の成長意識とモチベーションの関係を強めている。

さらに、制度の透明性についても重要な要素として挙げられた。コンサルタントたちは評価制度の大枠については把握しているものの、具体的な評価基準や係数については不明確であり、評価結果についての説明も不十分であると感じている。そのため、評価に対する異議申し立てが難しく、この不透明性がモチベーション低下を招く一因となっている。

また、心理的安全性もモチベーションに大きく影響を与えていることがわかった。チーム内で自由に意見を述べられる雰囲気や、上司からの適切な権限移譲が行われている職場では、従業員の仕事に対する意欲が向上するとの意見が多く見られた。したがって、職場における心理的安全性の確保は、従業員のモチベーションを高める上で極めて重要な要素である。

さらに、キャリアパスもモチベーションに影響を与える重要な要因である。転職率の高い

コンサルティング業界において、提供されるキャリアパスが個々のコンサルタントのキャリアビジョンに適合しているかどうかは、定着率だけでなく、仕事に対する意欲にも大きく影響を与えると考えられている。適切なキャリアパスを提示することで、従業員の長期的なモチベーションを向上させることが可能である。

最後に、評価制度そのものがモチベーションに与える影響についても一定の意見があった。自己意識が評価制度以上に重要であるとする見解が多い一方で、評価制度によって与えられる目標設定の役割も無視できない。具体的には、評価制度によって明確化された目標を達成した際に得られる満足感が、従業員のモチベーション向上に寄与する。このように、評価制度は直接的な影響が限定的であっても、従業員の方向性を定め、間接的にモチベーションを高める役割を果たしていると言える。

3.3 仮説の提出

仮説一．コンサルティング会社におけるモチベーションの影響要素は評価制度と自己意識があり、この二つの要素も双方向影響している。

インタビューから得られた意見によれば、コンサルティング業界は能力主義の色が強く、外発的な要因よりも自律性や自己成長への自己意識がモチベーションに大きく寄与していると考えられる。具体的には、配属されたプロジェクトによってUtilizationの獲得が難しい場合でも、自らスキルを磨き成長を志すコンサルタントは高いモチベーションを維持している。一方で、自己意識が低いコンサルタントは有利なプロジェクトに配属されたとしても必ずしもモチベーションが高まるわけではない。それと同時に、評価制度は目標設定などの面で一定程度コンサルタントの自己意識を満たし、促進させる効果もあるので、評価制度と自己意識が双方向に影響しながらモチベーションに影響していると考え、この仮説を立てた。

仮説二．心理的安全性と社内でのキャリアパスが評価制度を介して間接的にモチベーションに影響している。

インタビュー結果によると、自由に意見を交換できるチーム環境はコンサルタントのモチベーション向上に寄与している。また、プロジェクトマネージャーによる干渉の度合いもモチベーションに影響を与える重要な要素として挙げられた。具体的には、細かい点まで干渉しミスを厳しく指摘するプロジェクトでは、コンサルタントのモチベーションが低下する傾向がある。一方で、一定の権限移譲が行われ、ミスが許容される柔軟な環境では、コンサルタントは自主的かつ積極的に業務に取り組む姿勢を見せている。このことから、心理的安全性がモチベーションに与える影響は大きいと考えている。そして、合理的なキャリアパスが提供されていることがコンサルタントのモチベーションに大きく影響するとの意見が得られた。特に、自身の目標と一致するキャリアパスが提示された場合、成長意欲が高まり、仕事への積極性が増すことが予想される。両者が評価制度に反映されている部分が大きく、評価制度が適当に目標設定され、権限移譲の程度が大きければ、心理的安全性が上がり、モチベーションが上がる可能性が大きい。キャリアパスも設定された目標との合致度が高ければ、モチベーションが上がりやすいと考えられる。このことによって、心理的安全性とキャリアパスが評価制度を介して間接的にモチベーションに影響する可能性が大きいと考え、この仮説を立てた。

4.アンケートの設計

本アンケートは、インタビューで抽出した六つの影響要素がコンサルタントのモチベーションにどのような影響を与えるかを探求することを目的としている。モチベーションについては、塩月ら（2019）が引用した Ryan and Deci（2000）の研究において、仕事における新規

性や挑戦性、能力の開発と発揮が重要であることが示されている。

インタビューの結果、モチベーションを表現する際に「自発的に仕事のために勉強する」「仕事に対する持続的な情熱とやる気を感じる」「成果を出すたびにさらに努力したい」といった要素が抽出された。これらを基に、表 1 に示す設問項目を設定した。

評価制度の影響については、前述の MBO と Utilization の評価を基に設問を設計した。塩月ら（2019）は、MBO における目標の質が内発的モチベーションに直接的な正の影響を与え、有能感を媒介することでさらにモチベーションに良い影響を与えると結論づけている。このことから、MBO における目標設定の質が非常に重要であると判断し、それに基づいた設問を作成した。また、Utilization については、インタビューの中で「達成が評価に影響するため、達成そのものが重要である」という認識が多く示されたため、それを反映した設問を設定した。

制度の公平性と透明性については、評価制度の一部として分類し設問を設定した。透明性に関する設問では、評価結果のフィードバックや相談の可否、評価基準の分かりやすさを考慮した。また、公平性については「評価結果が納得できるかどうか」「直感的に公平だと感じるかどうか」という観点から設問を作成した。これらに基づく設問は表 2 に示している。

心理的安全性については、田原（2022）が Edmondson（1999）の心理的安全性尺度を用いて行った分析結果を参考に設問を作成した。この研究では、チーム内で「抵抗なく問題点を出し合える」「支援を求めても阻害されない」という二つの因子が抽出されている。これを基に、チーム内での自由な意見交換、ミスに対する建設的な議論、チームで協力する楽しさという三つの観点から設問を設定した（表 3 参照）。

キャリアパスについては、インタビューで「会社が提供するキャリアパスと自身の目標の一致性」「会社からの支援の重要性」が指摘されたため、これらを反映した設問を作成した。

(表 4 参照)。

自己意識に関しては、自律性と成長意識に関連する要素が多く見られたため、堀内ら (2009) が高橋 (2003) のキャリア自律行動を基にまとめた三つの尺度を参考に設問を設計した。この三つの尺度は「仕事への主体的な取り組み」「継続的な学習意欲」「環境変化への適応行動」である。これらの尺度とインタビュー結果を統合し、表 5 に示す設問を設定した。

以上の質問項目については、リッカート五段階尺度を採用し、「1：全くそう思わない」「2：あまりそう思わない」「3：どちらでもない」「4：ややそう思う」「5：全くそう思う」という形式で回答を求める形とした。

表1 モチベーションを測定する項目

内発的モチベーション	・現在の業務に対するやる気や情熱を持続的に感じている。
	・仕事をする上で、自発的に学びや工夫を取り入れている。
	・自身の仕事で成果を生むたびに、さらに努力したいという意欲が高まる。

表2 評価制度を測定する項目

評価制度	・会社で設定された目標は、自分の成長ややりがいにつながるものだ。
	・会社で設定された目標を達成することが、業務の優先度や方向性を明確にする助けとなる。
	・稼働率(UT)を達成することが、自分の仕事へのモチベーションに影響している。
	・評価の結果や基準について、十分なフィードバックを受け取っている。
	・評価基準が明確で、誰にとっても理解しやすいと感じる。
	・自分の評価が、公平な基準に基づいて行われていると感じる。
	・目標管理や稼働率の評価が、個人の努力や成果を正確に反映していると感じる。

表3 心理的安全性を測定する項目

心理的安全性	・チーム内で自由に意見を言える雰囲気がある。
	・チームでミスをしたとしても責められることなく、改善のための建設的な議論ができる。
	・チームメンバーと協力することが楽しいと感じる。

表4 キャリアパスを測定する項目

キャリアパス	・会社内でのキャリアパスが明確だと感じる。
	・現在の仕事が、自分のキャリア目標に合致している。
	・会社は自分のキャリア形成を支援していると感じる。

表5 自己意識を測定する項目

自己意識	・自分の意志で行動することで、やりがいや充実感を感じるが多い。
	・新しいスキルや知識を得ることが、働く上での重要なモチベーションだ。
	・失敗から学ぶことで、自分の能力をさらに高められると信じている。
	・チャレンジングな状況に直面すると、自分の成長の機会だと前向きに捉える。

5.分析結果

5.1 記述統計分析

本調査では、コンサルタント 78 名からアンケートの回答を収集した。回答者の性別内訳は、男性 29 名、女性 48 名、性別未回答 1 名であり、女性コンサルタントが全体の 61%を超えて

いる。

コンサルティングファームの国籍に関しては、中国企業所属が 13 名、日系企業所属が 60 名、アメリカ企業所属が 4 名、未回答が 1 名だった。回答者の 76%以上が日系企業に所属しており、最も多い割合を占めている。

コンサルティングのタイプについては、経営コンサルタント 10 名、IT コンサルタント 50 名、戦略コンサルタント 2 名、その他のコンサルタント 11 名であった。特に IT コンサルタントが全体の 64%以上を占め、最も高い割合となっている。

勤務年数の内訳は、一年未満が 7 名、1～3 年が 40 名、4～6 年が 15 名、7 年以上が 16 名であり、1～3 年の回答者が最も多く 51%を占めている。

回答全体を見てみると、モチベーションに関する三つの設問に「3 以上」と回答した人が 63 名で、全体の 81%に上る。この結果から、コンサルティング業界では従業員の内発的モチベーションが比較的高いことが推測される。特に、「自身の仕事で成果を生むたびに、さらに努力したいという意欲が高まる」という設問の平均点は 4.013 と最も高かった。これにより、成果を上げた際の達成感がモチベーションに重要な役割を果たしていると考えられる。また、「仕事をする上で、自発的に学びや工夫を取り入れている」という設問も平均点が 3.910 と高く、コンサルタントとして自主的な学習姿勢が強く見られる。

一方、評価制度に関する設問では、「目標管理や稼働率の評価が、個人の努力や成果を正確に反映していると感じる」という設問の平均点が最も低く 2.897 となった。このことから、現行の評価制度に対する公平性への不満が示唆される。

心理的安全性に関しては、「評価基準が明確で、誰にとっても理解しやすいと感じる」と「チームメンバーと協力することが楽しいと感じる」という設問の平均点がいずれも 3.833 と高く、チーム内での協力関係が良好であることが読み取れる。

キャリアパスに関する設問では、各設問の平均点が概ね 3 前後となった。この結果から、コンサルタントが社内のキャリアパスに対する関心が比較的低いか、あるいは各社のキャリアパスが同質化している可能性が考えられる。

自己意識に関する設問では、全体の平均点が 3.5 以上と高い値を示しており、コンサルタントの自己意識が平均的に高いことが確認された。特に「新しいスキルや知識を得ることが、働く上での重要なモチベーションだ」という設問と、「チャレンジングな状況に直面すると、自分の成長の機会だと前向きに捉える」という設問は、それぞれ 3.859 と高い平均点を記録している。この結果から、コンサルタントは学習意欲が非常に高く、リスクを前向きに捉える傾向があると考えられる。

各設問の分散値を見ると、基本的に 1 に近い値を示しており、データが正規分布に近いことが推測される。そのため、回答は性別やコンサルティングのタイプ、企業の国籍による偏りが少なく、コンサルティング業界全体の一般的な傾向を示していると考えられる。

表 6 使用変数と質問項目の記述統計量

変数	質問内容	N	平均	SD
モチベーション	・現在の業務に対するやる気や情熱を持続的に感じている。	78	3.397	1.011
	・仕事をする上で、自発的に学びや工夫を取り入れている。	78	3.910	0.900
	・自身の仕事で成果を生むたびに、さらに努力したいという意欲が高まる。	78	4.013	0.947
評価制度	・会社で設定された目標は、自分の成長ややりがいにつながるものだ。	78	3.244	1.034
	・会社で設定された目標を達成することが、業務の優先度や方向性を明確にする助けとなる。	78	3.500	1.090
	・稼働率(UT)を達成することが、自分の仕事へのモチベーションに影響している。	78	3.128	1.132
	・評価の結果や基準について、十分なフィードバックを受け取っている。	78	3.449	0.935
	・評価基準が明確で、誰にとっても理解しやすいと感じる。	78	3.115	0.993
	・自分の評価が、公平な基準に基づいて行われていると感じる。	78	3.346	0.895
	・目標管理や稼働率の評価が、個人の努力や成果を正確に反映していると感じる。	78	2.897	1.027
心理的安全性	・チーム内で自由に意見を言える雰囲気がある。	78	3.833	0.986
	・チームでミスをしたとしても責められることなく、改善のための建設的な議論ができる。	78	3.487	1.125
	・チームメンバーと協力することが楽しいと感じる。	78	3.833	0.874
キャリアパス	・会社内でのキャリアパスが明確だと感じる。	78	3.282	0.992
	・現在の仕事が、自分のキャリア目標に合致している。	78	3.359	1.006
	・会社は自分のキャリア形成を支援していると感じる。	78	3.423	0.974
自己意識	・自分の意志で行動することで、やりがいや充実感を感じるが多い。	78	3.628	1.021
	・新しいスキルや知識を得ることが、働く上での重要なモチベーションだ。	78	3.859	0.977
	・失敗から学ぶことで、自分の能力をさらに高められると信じている。	78	3.744	1.050
	・チャレンジングな状況に直面すると、自分の成長の機会だと前向きに捉える。	78	3.859	1.003

5.2 信頼性分析

分析用の変数として、被説明変数はモチベーションを設定し、説明変数には制度の影響、心理的安全性、キャリアパス、自己意識の四つを設定した。これらに対して、統計ソフトウェア IBM SPSS Statistics²⁷ を用いて信頼性分析を実施した。その結果、いずれの因子についてもクロンバック α 係数が 0.8 を超えたため、信頼性が高いと判断され、因子分析に適しているという結論を得た（表 7 参照）。

表 7 信頼性分析

グループ名	項目数	クロンバック α	信頼性の解釈
モチベーション	3	0.817	高い信頼性
評価制度	7	0.859	高い信頼性
心理的安全性	3	0.807	高い信頼性
キャリアパス	3	0.859	高い信頼性
自己意識	4	0.867	高い信頼性

5.3 因子分析

被説明変数であるモチベーションについては、最尤法とプロマックス回転を用いて因子分析を行った。その結果、固有値が 1 以上の因子は一つだけ抽出され、因子の累積寄与率は 64.133%となった。このことから、抽出された因子がモデルを適切に説明していると判断した。また、モチベーションに関する三つの設問の因子負荷量はいずれも 0.4 を超えており、設問として適切であることが示された。さらに KMO 検定とバーテレット検定を実施した結果、KMO 値は 0.650 で 0.6 を超えており、優位確率も 0.05 以下であったため、全体的なモデルが有効であることが確認された（表 8、表 9、表 10 参照）。

次に、説明変数である制度の影響、心理的安全性、キャリアパス、自己意識について因子分析を行った結果、予想通り四つの因子が抽出され、因子の平方和負荷量による累積寄与率は 62.125%に達した。このことから、全体的なモデルが有効に説明できていると判断した（表 11 参照）。

KMO 検定では値が 0.868 と高く、有意確率も 0.05 以下であったことから、説明変数としての有効性も確認された（表 12 参照）。

因子が複数あることを考慮し、最尤法とプロマックス回転を用いて各設問の因子負荷量を測定した。その結果、評価制度に関する七つの設問は二つの因子に分類された。具体的には、「会社で設定された目標は、自分の成長ややりがいにつながるものだ」「会社で設定された目

標を達成することが、業務の優先度や方向性を明確にする助けとなる」「稼働率（UT）を達成することが、自分の仕事へのモチベーションに影響している」といった MBO 制度および Utilization の満足度に関する設問が一つの因子に分類された。一方で、制度の透明性に関する二つの設問「評価の結果や基準について、十分なフィードバックを受け取っている」「評価基準が明確で、誰にとっても理解しやすいと感じる」と、公平性に関する二つの設問「自分の評価が、公平な基準に基づいて行われていると感じる」「目標管理や稼働率の評価が、個人の努力や成果を正確に反映していると感じる」は別の因子に分類された。また、この因子には心理的安全性に関する設問「チーム内で自由に意見を言える雰囲気がある」「チームでミスをして責められることなく、改善のための建設的な議論ができる」も含まれていた。なお、心理的安全性に関する設問のうち「チームメンバーと協力することが楽しいと感じる」は、どの因子にも寄与度が 0.4 を下回り、二つの因子への負荷量も近く曖昧であると判断されたため、設問としての有効性は低いと結論づけられた。これ以外に、キャリアパスに関する三つの設問と自己意識に関する四つの設問は、それぞれの因子に適切に分類されたが、「自分の意志で行動することで、やりがいや充実感を感じることが多い」という設問は因子負荷量が 0.4 を下回ったものの、他の因子と比較して因子 1 への負荷量が 0.3 を超えたため、有効であると判断された（表 13 参照）。

さらに、同じ因子に分類された制度の透明性と公平性および心理的安全性について相関分析を行った結果、これらの間に比較的高い相関があり、有意性も高いことが確認された（表 14 参照）。このことから、制度の公平性と透明性が心理的安全性と密接に関連していると考えられたため、三つのカテゴリを統合し、説明変数として心理的安全性を使用することにした。また、設問の有効性が低い「チームメンバーと協力することが楽しいと感じる」については削除することにした。その後、修正した設問を用いて再度信頼性分析を行ったところ、

全項目のクロンバック α 係数が 0.8 を超え、高い信頼性を示した。その後の因子分析でも最尤法とプロマックス回転を行った結果、予想通り四つの因子に分類され、設問のカテゴリも評価制度、心理的安全性、キャリアパス、自己意識に基づくものとなった（表 15 参照）。

さらに、KMO 検定とバーテレット検定を行った結果、KMO 値は 0.864、P 値は 0.05 以下となり、モデルとして有効であることが確認された（表 16 参照）。また、四つの因子の累積寄与率は 62.576%であり、モデルを適切に説明していると判断された（表 17 参照）。

表 8 KMO とバーテレット検定（モチベーション）

KMO	0.650
バーテレット検定	近似カイ二乗
	101.370
	自由度
	3.000
	有意確率（p 値）
	0.000

表 9 全分散（モチベーション）

因子	初期固有値			抽出された因子の平方和負荷量		
	固有値	分散%	累積 %	固有値	分散%	累積 %
1	2.220	74.014	74.014	1.924	64.133	64.133
2	0.577	19.231	93.245			
3	0.203	6.755	100.000			

表 10 因子行列（モチベーション）

因子 1
現在の業務に対するやる気や情熱を持続的に感じている。
0.571
仕事をする上で、自発的に学びや工夫を取り入れている。
0.844
自身の仕事で成果を生むたびに、さらに努力したいという意欲が高まる。
0.941

表 11 全分散 (説明変数)

因子	初期固有値			抽出された因子の平方和負荷量			回転後の因子の平方和負荷量
	固有値	分散%	累積 %	固有値	分散%	累積 %	合計
1	7.646	44.977	44.977	7.191	42.301	42.301	5.537
2	1.695	9.971	54.949	1.193	7.020	49.321	5.508
3	1.518	8.927	63.875	1.303	7.662	56.983	5.443
4	1.146	6.741	70.616	0.874	5.142	62.125	3.887
5	0.838	4.929	75.545				
6	0.687	4.041	79.586				
7	0.639	3.757	83.343				
8	0.466	2.742	86.085				
9	0.387	2.277	88.362				
10	0.360	2.116	90.478				
11	0.349	2.053	92.531				
12	0.297	1.745	94.275				
13	0.245	1.443	95.718				
14	0.238	1.400	97.119				
15	0.190	1.120	98.238				
16	0.165	0.972	99.210				
17	0.134	0.790	100.000				

表 12 KMO とバーテレット検定 (説明変数)

KMO	0.868
バーテレット検定	近似カイ二乗
	789.329
	自由度
	136.000
	有意確率 (p 値)
	0.000

表 13 パターンマトリックス (説明変数)

項目	因子			
	1	2	3	4
・会社で設定された目標は、自分の成長ややりがいにつながるものだ。				0.788
・会社で設定された目標を達成することが、業務の優先度や方向性を明確にする助けとなる。				0.656
・稼働率(UT)を達成することが、自分の仕事へのモチベーションに影響している。				0.709
・評価の結果や基準について、十分なフィードバックを受け取っている。		0.689		
・評価基準が明確で、誰にとっても理解しやすいと感じる。		0.790		
・自分の評価が、公平な基準に基づいて行われていると感じる。		0.713		
・目標管理や稼働率の評価が、個人の努力や成果を正確に反映していると感じる。		0.515		
・チーム内で自由に意見を言える雰囲気がある。		0.610		
・チームでミスをしたとしても責められることなく、改善のための建設的な議論ができる。		0.537		-0.331
・チームメンバーと協力することが楽しいと感じる。	0.341		0.384	
・会社内でのキャリアパスが明確だと感じる。			1.004	
・現在の仕事が、自分のキャリア目標に合致している。			0.813	
・会社は自分のキャリア形成を支援していると感じる。			0.717	
・自分の意志で行動することで、やりがいや充実感を感じることが多い。	0.372			
・新しいスキルや知識を得ることが、働く上での重要なモチベーションだ。	0.783			
・失敗から学ぶことで、自分の能力をさらに高められると信じている。	0.898			
・チャレンジングな状況に直面すると、自分の成長の機会だと前向きに捉える。	1.011			

表 14 心理的安全性と制度の公平性、透明性の相関性

	評価の結果や基準について、十分なフィードバックを受け取っている。	評価基準が明確で、誰にとっても理解しやすいと感じる。	自分の評価が、公平な基準に基づいて行われていると感じる。	目標管理や稼働率の評価が、個人の努力や成果を正確に反映していると感じる。	チーム内で自由に意見を言える雰囲気がある。	チームでミスをしていても責められることなく、改善のための建設的な議論ができる。
評価の結果や基準について、十分なフィードバックを受け取っている。	1.000	.601**	.479**	.427**	.434**	.234*
評価基準が明確で、誰にとっても理解しやすいと感じる。	.601**	1.000	.495**	.381**	.497**	.449**
自分の評価が、公平な基準に基づいて行われていると感じる。	.479**	.495**	1.000	.675**	.567**	.359**
目標管理や稼働率の評価が、個人の努力や成果を正確に反映していると感じる。	.427**	.381**	.675**	1.000	.470**	.302**
チーム内で自由に意見を言える雰囲気がある。	.434**	.497**	.567**	.470**	1.000	.613**
チームでミスをしていても責められることなく、改善のための建設的な議論ができる。	.234*	.449**	.359**	.302**	.613**	1.000

** .01 レベル（両側）で相関が有意である。

* .05 レベル（両側）で相関が有意である。

表 15 パターンマトリックス（説明変数調整後）

	因子			
	1	2	3	4
・会社で設定された目標は、自分の成長ややりがいにつながるものだ。			0.820	
・会社で設定された目標を達成することが、業務の優先度や方向性を明確にする助けとなる。			0.669	
・稼働率(UT)を達成することが、自分の仕事へのモチベーションに影響している。			0.719	
・評価の結果や基準について、十分なフィードバックを受け取っている。		0.684		
・評価基準が明確で、誰にとっても理解しやすいと感じる。		0.785		
・自分の評価が、公平な基準に基づいて行われていると感じる。		0.705		
・目標管理や稼働率の評価が、個人の努力や成果を正確に反映していると感じる。		0.506		
・チーム内で自由に意見を言える雰囲気がある。		0.620		
・チームでミスをしてでも責められることなく、改善のための建設的な議論ができる。		0.542		
・会社内でのキャリアパスが明確だと感じる。				0.967
・現在の仕事が、自分のキャリア目標に合致している。				0.809
・会社は自分のキャリア形成を支援していると感じる。				0.687
・自分の意志で行動することで、やりがいや充実感を感じるが多い。	0.376			
・新しいスキルや知識を得ることが、働く上での重要なモチベーションだ。	0.770			
・失敗から学ぶことで、自分の能力をさらに高められると信じている。	0.902			
・チャレンジングな状況に直面すると、自分の成長の機会だと前向きに捉える。	0.971			

表 16 KMO とバーテレット検定 (調整後)

KMO	0.864
バーテレット検定	近似カイ二乗
	723.983
	自由度
	120.000
	有意確率 (p 値)
	0.000

表 17 全分散 (調整後)

因子	初期固有値			抽出された因子の平方和負荷量			回転後の因子の平方和負荷量
	固有値	分散%	累積 %	固有値	分散%	累積 %	合計
1	7.168	44.799	44.799	6.738	42.110	42.110	5.046
2	1.606	10.037	54.837	1.171	7.316	49.426	5.166
3	1.516	9.478	64.314	1.230	7.685	57.111	4.010
4	1.145	7.158	71.472	0.874	5.465	62.576	4.874
5	0.823	5.144	76.616				
6	0.662	4.137	80.754				
7	0.583	3.644	84.398				
8	0.442	2.762	87.160				
9	0.376	2.352	89.513				
10	0.351	2.195	91.708				
11	0.298	1.862	93.569				
12	0.270	1.689	95.258				
13	0.242	1.511	96.769				
14	0.196	1.225	97.993				
15	0.166	1.040	99.034				
16	0.155	0.966	100.000				

5.4 相関性分析

調整後の設問が各因子に適切に分類されたことを受け、評価制度に関する三つの設問、心理的安全性に関する六つの設問、キャリアパスに関する三つの設問、自己意識に関する四つの設問、モチベーションに関する三つの設問について、それぞれ単純平均を求めて相関分析を実施した (表 18 参照)。

表 18 各因子の相関性分析

	モチベーション の平均	評価制度	心理的安全性	キャリアパス	自己意識
モチベーションの平均	1.000	.592**	.379**	.443**	.600**
評価制度	.592**	1.000	.460**	.511**	.552**
心理的安全性	.379**	.460**	1.000	.559**	.551**
キャリアパス	.443**	.511**	.559**	1.000	.527**
自己意識	.600**	.552**	.551**	.527**	1.000

** .001 レベル (両側) で相関が有意である。

その結果、五つの因子はいずれも比較的高い相関を示し、有意であることが分かった。特に、評価制度と自己意識がモチベーションとの相関性が高いことが明らかになった。また、自己意識はモチベーションだけでなく、評価制度、心理的安全性、キャリアパスとも高い相関を持っていた。一方で、評価制度は心理的安全性との相関がやや低かったものの、キャリアパスおよび自己意識とは 0.5 を超える高い相関を示した。心理的安全性は、評価制度およびモチベーションとの相関性が比較的低かったものの、キャリアパスおよび自己意識とは高い相関を示す結果となった。

5.5 単回帰分析

モチベーションに対して他の四つの因子はすべて相関性があることを確認したため、それぞれの因子を説明変数として、モチベーションを被説明変数として単回帰分析を実施し、各因子がどのようにモチベーションへ影響を与えるかを判断した。

まず、心理的安全性の単回帰分析を行った結果、決定係数 (R^2) が 0.132 と低いものの、F 値が 12.719 と高く、全体的な P 値も有意であることが示された。また、回帰分析の係数においても P 値が低く、モデルとしては有意性があると判断した。この結果から、心理的安全性がモチベーションに影響を与えていると考えられる（表 19 参照）。

表 19 心理的安全性の回帰分析

モデル	非標準化係数 β		標準化係数 β		t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta				許容値	VIF
1	2.472	0.396			6.243	0.000		
	心理的安全性	0.407	0.114	0.379	3.566	0.001	1.000	1.000

次にキャリアパスの回帰分析を実施した結果、 R^2 は同様に低いものの、F 値は 18.508 となり、P 値が 0.01 以下であることから、モデルとしての有意性があると考えられる。また、係

数の P 値も 0.01 以下であり、キャリアパスもモチベーションに影響を与えることが示唆された（表 20 参照）。

評価制度に関する回帰分析を行った結果、 R^2 は 0.342、F 値は 41.093 となり、P 値が 0.01 以下であったことから、モデルの有意性および説明力が高いと判断された。係数の P 値も 0.01 以下であり、評価制度がモチベーションに影響していると推測される（表 21 参照）。

表 20 キャリアパスの回帰分析

モデル	非標準化係数 β		標準化係数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	2.448	0.337		7.265	0.000		
キャリアパス	0.415	0.096	0.443	4.302	0.000	1.000	1.000

表 21 評価制度の回帰分析

モデル	非標準化係数 β		標準化係数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	2.145	0.277		7.744	0.000		
評価制度	0.504	0.079	0.592	6.410	0.000	1.000	1.000

最後に自己意識の回帰分析を実施した結果、 R^2 は 0.352、F 値は 42.860、P 値は 0.01 以下となり、モデルとしての有意性および説明力が高いと判断された。係数も P 値が 0.01 以下であり、自己意識がモチベーションに影響を与えることが示された（表 22 参照）。

表 22 自己意識の回帰分析

モデル	非標準化係数 β		標準化係数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	1.554	0.359		4.330	0.000		
自己意識	0.594	0.091	0.600	6.547	0.000	1.000	1.000

各因子の回帰分析を総括すると、自己意識と制度の評価の係数はそれぞれ 0.594 および 0.504 と高く、心理的安全性とキャリアパスの係数は 0.407 および 0.415 となった。四つの因

子のすべてがモチベーションに影響を与えていることが考えられるが、因子間の相関性が高いことから、これらの因子をまとめて重回帰分析を行い、モチベーションへの影響要因をより正確に判断する必要がある。

5.6 重回帰分析

モチベーションを被説明変数、評価制度、自己意識、心理的安全性、キャリアパスを説明変数として重回帰分析を行った。その結果、モデル全体の決定係数 (R^2) は 0.463 となり、0.4 を超えたことから、全体の数値を広く説明できるモデルであると考えられる (表 23 参照)。

また、ANOVA の分析結果では F 値が 15.711、有意確率 (P 値) が 0.05 以下となり、モデル全体としての有意性が高いと判断された (表 24 参照)。

重回帰分析の結果を見ると、説明変数である評価制度と自己意識のみが t 値 2 を超え、有意確率 (P 値) も 0.05 以下となった。回帰モデルの係数は制度の評価が 0.360、自己意識が 0.383 であり、自己意識の方がやや高い値を示した (表 25 参照)。単回帰分析の結果と比較すると、心理的安全性とキャリアパスが有意でなくなったことから、これら二つの因子は他の要因、すなわち自己意識および評価制度に影響を受けている可能性があると推測され、媒介効果の検証が必要であると考えられる。

表 23 重回帰分析モデル概要

モデル	R 値	決定係数 (R^2)	調整済み決定係数	標準誤差	Durbin-Watson
1	.680 ^a	0.463	0.433	0.654	1.637

表 24 ANOVA^a

モデル	分散の要因	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (P 値)
1	回帰	26.903	4.000	6.726	15.711	0.000
	残差	31.251	73.000	0.428		
	合計	58.154	77.000			

表 25 係数

		非標準化係数		標準化係数		共線性統計		
モデル	項目	非標準化係数 B	標準誤差 (SE)	標準化係数 β	t 値	有意確率 (P 値)	許容値	VIF
1	定数	1.252	0.377		3.323	0.001		
	評価制度	0.306	0.093	0.360	3.298	0.002	0.619	1.614
	心理的安全性	-0.046	0.120	-0.043	-0.386	0.701	0.588	1.700
	キャリア志向	0.076	0.106	0.081	0.718	0.475	0.580	1.724
	自己意識	0.379	0.114	0.383	3.339	0.001	0.559	1.790

5.7 媒介効果と SEM 方程式

まず、キャリアパスが自己意識および評価制度に影響を与えているかを検証するため、それぞれ回帰分析を行った。キャリアパスに関する分析結果では、P 値が 0.01 以下で係数が 0.500 となり、自己意識に有意な影響を与えていることが確認された（表 26 参照）。その後、自己意識とキャリアパスをリグレッションし、キャリアパスの P 値が 0.107 となり無意となったことから、自己意識が完全媒介している可能性が示唆された（表 27 参照）。

同様の手順で評価制度との関係を測定した結果、キャリアパスと評価制度の P 値が 0.01 以下となった（表 28 参照）。これをリグレッションして重回帰分析を行った結果、キャリアパスの P 値は 0.078 となり無意となったため、評価制度も完全媒介として機能している可能性があると推測された（表 29 参照）。この結果から、評価制度と自己意識の間に双方向因果関係が強く存在していると考えられる。

その一方、自己意識と評価制度がキャリアパスに影響を及ぼしている可能性があるため、これらの因子がキャリアパスに対する回帰分析も実施した。その結果、自己意識がキャリアパスに対して有意な影響を及ぼしていることが確認でき、P 値が 0.01 以下であった（表 30 参照）。同様に、評価制度についても回帰分析を行った結果、P 値が 0.01 以下となり、キャリ

アパスに対する有意な影響が認められた（表 31 参照）。これにより、評価制度と自己意識の
双方がキャリアパスと双方向因果関係を持つ可能性が示唆される。

表 26 キャリアパスと自己意識の回帰分析

モデル	非標準化係 数 β		標準化係 数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	2.174	0.323		6.735	0.000		
キャリアパス	0.500	0.092	0.527	5.411	0.000	1.000	1.000

表 27 キャリアパスと自己意識がモチベーションへの回帰分析

モデル	非標準化係 数 β		標準化係 数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	1.354	0.376		3.606	0.001		
キャリアパス	0.163	0.100	0.174	1.632	0.107	0.722	1.385
自己意識	0.503	0.106	0.509	4.762	0.000	0.722	1.385

表 28 キャリアパスと評価制度の回帰分析

モデル	非標準化係 数 β		標準化係 数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	1.477	0.379		3.892	0.000		
キャリアパス	0.562	0.109	0.511	5.178	0.000	1.000	1.000

表 29 キャリアパスと評価制度の回帰分析

モデル	非標準化 係数 β		標準化係 数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	1.825	0.327		5.583	0.000		
キャリアパス	0.178	0.099	0.189	1.788	0.078	0.739	1.353
評価制度	0.422	0.090	0.496	4.678	0.000	0.739	1.353

表 30 自己意識とキャリアパスの回帰分析

モデル	非標準化係数 β		標準化係数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	1.224	0.407		3.007	0.004		
自己意識	0.557	0.103	0.527	5.411	0.000	1.000	1.000

表 31 評価制度とキャリアパスの回帰分析

モデル	非標準化係数 β		標準化係数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	1.807	0.316		5.729	0.000		
評価制度	0.464	0.090	0.511	5.178	0.000	1.000	1.000

次に、心理的安全性が自己意識および評価制度に影響を与えているかを検証するため、同様に回帰分析を実施した。心理的安全性と自己意識の回帰分析では P 値が 0.01 以下となり、自己意識に対して有意な影響を与えていると判断された（表 32 参照）。その後、自己意識と心理的安全性をリグレッションしてモチベーションへの回帰分析を行った結果、心理的安全性の P 値が 0.535 となり、自己意識が完全媒介している可能性が示唆された（表 33 参照）。

さらに、心理的安全性と評価制度との関係を回帰分析した結果、P 値が 0.01 以下となり有意な影響が確認された（表 34 参照）。心理的安全性と評価制度をリグレッションしてモチベーションに対する重回帰分析を行った結果、心理的安全性の P 値が 0.199 となり無意となったため、評価制度も媒介効果を持つと考えられる（表 35 参照）。この結果、評価制度と自己意識の間に双方向因果関係が存在する可能性がさらに高まった。

また、キャリアパスと同様に、評価制度および自己意識が心理的安全性に逆に影響しているかを判断するため、それぞれ心理的安全性に対する回帰分析を行った。その結果、両者ともに P 値が 0.01 以下となり、双方向因果関係が存在していると考えられる（表 36、表 37 参照）。

表 32 心理的安全性と自己意識の回帰分析

モデル	非標準化 係数 β		標準化係 数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
	1.839	0.361		5.092	0.000		
心理的安全性	0.599	0.104	0.551	5.752	0.000	1.000	1.000

表 33 心理的安全性と自己意識がモチベーションへの回帰分析

モデル	非標準化 係数 β		標準化係 数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
	1.449	0.398		3.643	0.000		
心理的安全性	0.074	0.119	0.069	0.624	0.535	0.697	1.435
自己意識	0.556	0.109	0.563	5.099	0.000	0.697	1.435

表 34 心理的安全性と評価制度の回帰分析

モデル	非標準化 係数 β		標準化係 数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	1.410	0.446		3.161	0.002		
心理的安全性	0.582	0.129	0.460	4.521	0.000	1.000	1.000

表 35 心理的安全性と評価制度がモチベーションへの回帰分析

モデル	非標準化 係数 β		標準化 係数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	1.835	0.365		5.028	0.000		
心理的安全性	0.145	0.112	0.134	1.297	0.199	0.788	1.269
評価制度	0.452	0.088	0.531	5.119	0.000	0.788	1.269

表 36 自己意識と心理的安全性の回帰分析

モデル	非標準化 係数 β		標準化係 数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	1.419	0.348		4.074	0.000		
自己意識	0.506	0.088	0.551	5.752	0.000	1.000	1.000

表 37 評価制度と心理的安全性の回帰分析

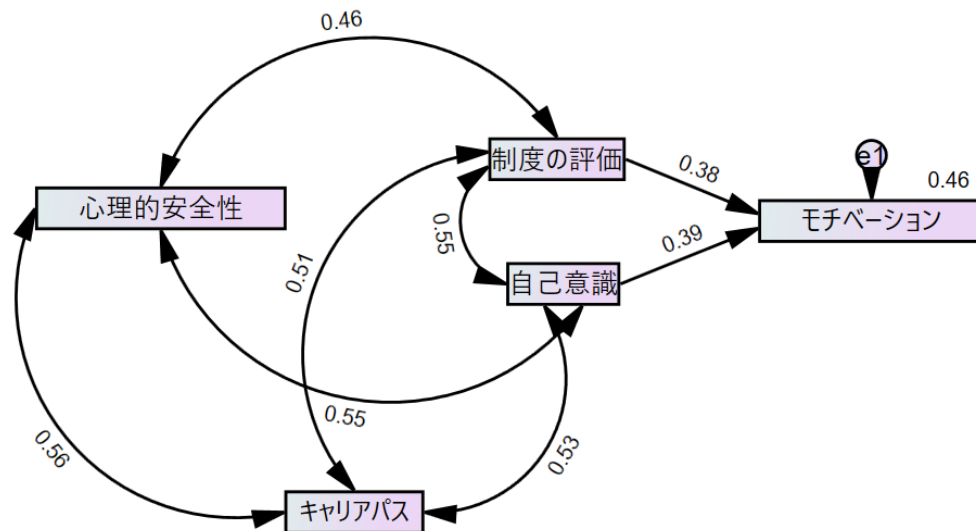
モデル	非標準化 係数 β		標準化係 数 β	t	有意確率 (P 値)	共線性統計	
	B	標準誤差	Beta			許容値	VIF
1	2.144	0.284		7.557	0.000		
評価制度	0.364	0.081	0.460	4.521	0.000	1.000	1.000

媒介効果の検証結果、心理的安全性とキャリアパスが評価制度および自己意識を介してモチベーションに影響を与えていることが明らかになった。また、評価制度および自己意識が逆に心理的安全性およびキャリアパスに影響を与える双方向因果関係が存在する可能性も示唆された。このため、以上の関係を基に SEM（構造方程式モデリング）を構築し、具体的な因果関係およびモデルの適合性を判断することで、各因子間の関係性とモチベーションへの影響をさらに明確にしたいと考えられる。

回帰分析および媒介効果分析の結果を基に、以下のようなモデルを設計した（表 38 参照）。図表に示すように、モチベーションを被説明変数とし、評価制度および自己意識を直接的に影響に与える因子として設定した。心理的安全性およびキャリアパスについては、媒介効果分析により両者とも評価制度および自己意識との双方向因果関係が存在するため、双方向のパスを設定した。また、評価制度と自己意識の相関性が高く、媒介効果分析でも双方向因果関係があると推測されたため、双方向のパスを追加した。心理的安全性とキャリアパスの相

関性も高いため、同様に双方向のパスを設定した。

表 38 SEM方程式



このモデルを AMOS ソフトウェアで分析したところ、モデルの適合性について Chi-Square は 0.567、P 値は 0.753 であり、帰無仮説（モデルとデータに有意な差がない）を棄却しなかった。つまり、モデルはデータに良好に適合していると考えられる。また、GFI は 0.997 であり、モデルがデータをよく説明していることを示唆している。さらに、AGFI が 0.978、RMSEA が 0 と、モデルの適合性は非常に高いと判断された。

全体として、このモデルはデータを良好に説明できると考えられるが、サンプルサイズがやや少ないため、今後さらなる改善の余地があると考えられる。パス係数を見ると、非標準化モデルにおいて各パス係数の P 値がすべて 0.001 以下となり、非常に有意な結果が得られた。

このモデルを通じて、評価制度および自己意識が直接的に従業員のモチベーションに影響を与え、心理的安全性およびキャリアパスは直接的には影響を与えないものの、評価制度および自己意識を介して間接的に影響を与えていることが明らかとなった。また、四つの因子間に双方向の因果関係が存在することも確認された。

以上の分析結果を踏まえ、仮説 1「コンサルティング会社におけるモチベーションの影響要素は評価制度と自己意識があり、この二つの要素も双方向影響している。」は証明されたと考えられる。自己意識および評価制度がともにモチベーションに有意に影響を与えていることが確認されたほか、これら二つの因子間に双方向因果関係が存在するのも証明された。自己意識が高まると制度の評価も高まり、逆に制度の評価が高まると自己意識も高まるという相互作用が見られた。

仮説 2「心理的安全性と社内でのキャリアパスが評価制度を介して間接的にモチベーションに影響している。」に関しては、部分的に証明されたと考えられる。心理的安全性とキャリアパスが直接ではなく、間接的にモチベーションに影響していることが確認されたが、媒体として評価制度が存在しているだけでなく、自己意識も媒体として機能していることが分かった。そのほか、心理的安全性、キャリアパス、評価制度と自己意識四つの要素は双方向な因果関係が存在し、互いに緊密に影響し合っていることが確認された。

6. 結論

本研究では、コンサルティング業界における評価制度とモチベーションの関連性、およびモチベーションに影響する要素とその相互関係を分析し、以下の点を明らかにした。

第一に、これまで多くの研究が行われてきた評価制度とモチベーションの関連性について、コンサルティング業界特有の目標管理制度や Utilization という評価指標に焦点を当てた研究はほとんど存在しなかった。本研究では、定量的手法を用いて知識集約型産業であるコンサルティング業界において、これらの評価制度がモチベーションと強く関連していることを示した。

第二に、コンサルティング業界では自律性の高い人材が集まりやすいという一般的な認識

を、アンケート調査によって定量的に証明することができた。具体的には、自己意識というカテゴリーを設定し、知識の獲得意欲、チャレンジ精神、失敗に対する姿勢、自主性の4つの側面から測定した結果、回答者全体の自己意識が高いことが判明した。また、自己意識とモチベーションの間には正の相関があることを確認した。

第三に、インタビュー調査を通じて、評価制度や自己意識以外にもモチベーションに影響を与える要素として心理的安全性や社内のキャリアパスが挙げられることを明らかにした。さらに、定量的分析によりこれらの要素は直接的にはモチベーションに影響を与えないものの、自己意識や評価制度を介して間接的に影響することが確認された。加えて、これら4つの要素が互いに影響を与え合う双方向的な関係性を持つことも示された。

これらの分析結果を踏まえ、今後の評価制度の改善およびモチベーション向上施策に対する示唆をいくつか提示する。まず、目標管理制度の運用においては、目標設定をより具体的な業務内容に基づき、将来の方向性を明確に示すことが求められる。また、目標自体はわかりやすく、コンサルタントにとって納得感のあるものとすることが重要である。Utilizationに関しては、目標を段階的かつ柔軟に設定し、企業のプロジェクト量を考慮に入れることで、より高いモチベーション向上が期待できる。

心理的安全性については、既存の評価制度に対して自由に意見を述べられる雰囲気を醸成することで、評価制度の充実化とコンサルタントの貢献度向上につながると考えられる。これらの施策を実行することで、自己意識と評価制度が向上し、最終的にはモチベーションの向上を通じて企業業績の改善に寄与する可能性がある。

7. 今後の考察

本研究にはいくつかの限界が存在する。第一に、標本数の少なさと多様性の不足が挙げら

れる。本研究で用いたデータは主に日本のコンサルティング企業に限定されており、今後は国際的なデータを均衡的に収集することが必要である。また、調査対象のコンサルティングのタイプにおいても、IT コンサルティングの割合が高かったため、他のタイプのコンサルティング企業からも多数のサンプルを集める必要がある。

第二に、モチベーションに影響を与える要素として本研究では 4 つの要素しか特定できなかったが、他にも影響を与える要素が存在する可能性が高い。そのため、今後はモデルをさらに発展させ、追加の要素を探索する必要があると考えられる。

そして、コンサルタントの自己意識が複雑なもので、今回は成長意識の部分を中心に使用したが、価値観と信念、能力と限界への理解など多様な角度でモチベーションとの関連性を研究するとよりよくモチベーションへの影響要素を分析できると考えている。

今後の研究では、評価制度及び自己意識のさらなる詳細化や新たな影響要素の特定を通じて、コンサルティング業界におけるモチベーション向上策の提案が期待される。

そのほか、本研究ではコンサルティング業界における内発的モチベーションに対する研究を注目したが、外発的モチベーションおよび最終的に企業業績との関連性に触れなかった。さらに他業界のモチベーションへの影響要素との比較および原因の追究も今後の課題として挙げられると考えられる。コンサルティング会社は知識集約型産業であり、専門知識や創造性が価値創出の中核となっている。このような産業には、コンサルティング会社の他に、IT 企業、研究開発企業、あるいは企業の研究開発部門が多かった。これらの企業では内発的なモチベーションが重視される傾向がある。特に、自己実現欲求や挑戦的な課題への取り組みなど内発的モチベーションが仕事への満足度や業績に直結している (Ryan & Deci, 2000)。そのため、知識集約型産業では業務のやりがい、チャレンジ性が重視され、それが内発的モチベーションと強く関連していることも本研究で証明した。

このように、知識集約型産業では、内発的モチベーションが外発的モチベーションを上回るほど重視されている傾向がある。しかし、今回研究対象となるコンサルティング企業で、成果と報酬が大きく連動している制度が主流であるため、報酬など外発的モチベーションに影響する要素も重視されている。今後、報酬や昇進など外発的要因と今回挙げた内発的要因が企業業績に対する影響の定量的な比較と証明、および関連性の探求が必要だと考えられる。知識集約型産業の他に、労働集約型産業も存在している。このような産業では、人間の労働力が価値創出の主軸となっている。典型的な産業としては製造業、物流業、農業など作業プロセスの標準化と効率化を重視している産業である。このような産業では、賃金や労働条件の改善、業績に基づくインセンティブなど外発的モチベーションに影響する要素が企業業績と強く関連している。その故、内発的モチベーションを促進する制度より、生産性と作業効率など定量的な評価制度が多いとされている。これも今後定量的に調査する必要があると考えられる。

このような違いは、業務の性質や価値創出の構造に起因していると推測している。知識集約型産業では、業務が複雑で抽象的であるため、従業員個人の知識や創造性が成果を大きく左右する（Davenport & Prusak, 1998）。そのため、自己意識と内発的モチベーションが業績向上の鍵となる。一方、労働集約型産業では、成果が具体的かつ定量的に測定可能であり、標準化されたプロセスや外部からのインセンティブが重要な役割を果たしている。

さらに、従業員のスキルや役割の幅の違いも影響している。知識集約型産業では、従業員の役割が多岐にわたり、専門性を活かした課題解決が求められる。一方、労働集約型産業では、役割が比較的単純化されており、特定のプロセスや作業の反復が中心となるのも原因だと考えられる。

内発的モチベーションに影響する要素としては、知識集約型産業は自己意識と動的な目標

管理制度が要因だが、労働集約型産業における研究はまだ少ない。生産目標の達成と作業プロセスの標準化という観点であれば、労働条件の改善が内発的モチベーションに影響する要因として挙げられるでしょう。しかし、近年技術の革新によって、標準化とプロセス化が求められる産業では人の代わりにマシンが普及されるようになった。この状態で、従業員の仕事がマシンの操作、性能の向上、組織管理など労働集約型に偏ると予測されている。このため、今後内発的モチベーションが労働集約型企业での研究も価値があると考えられる。その一方、コンサルティング業界で近年 IT コンサルティングの業務が増え、定型作業が多くなる中、仕事のやりがい失われつつ、プロセス化になる傾向がある。どのように内発的モチベーションを上げることができるかも今後探索する必要があると考えられる。

このように今後の考察として内発的モチベーションと外発モチベーションが各業界で企業業績への影響の定量的な探求および二つのモチベーションに影響する要素とお互いの関連性を研究する価値があると考えられる。内発的モチベーションを探求する際に本研究で使った手法を用いて調査を実施することでも、本研究でまとめた結果の再検証にもなり、今後さらなるモデルの改善に役立つと考えられる。

8.謝辞

本論文を完成するにあたり、多くの方々から温かいご支援と貴重なご助言をいただきました。この場をお借りして、心より感謝申し上げます。

まず、メインの指導教官である小幡先生には、本当に多くのご指導をいただきました。先生の的確なアドバイスと励ましのおかげで、悩んだときも前に進むことができました。お忙しい中、親身になってサポートしてくださり、本当にありがとうございました。

また、副査を務めていただいた齋藤先生、大林先生にも深く感謝いたします。お二人の建設的なご意見と丁寧なご指摘が、私の研究をより良いものにする大きな力になりました。

ゼミの仲間たちにもお礼を伝えたいと思います。みんなとの議論やアドバイス、何気ない会話の中から多くの気づきを得ることができました。一緒に頑張った時間は、私にとってかけがえのない経験です。

さらに、インタビューに快くご協力いただいた皆様、そしてアンケートにご回答くださった方々にも、心から感謝いたします。皆様のご協力がなければ、この研究は成り立ちませんでした。本当にありがとうございました。

最後に、いつも支えてくれた家族や友人たちへ。この研究を続けてこられたのは、みんなの理解と応援のおかげです。不安になったとき、何気なくかけてくれた言葉や笑顔に、どれだけ救われたかわかりません。本当にありがとうございました。

9.参考文献

竹内規彦（2017）「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」『日本労働研究雑誌』 684 号、労働政策研究・研修機構、pp. 4-15.

日詰慎一郎（2004）「ナレッジ型組織の戦略的人材マネジメント—経営コンサルティング・ファームの 3 つの人材マネジメント・タイプと定量モデル構築の試み」『商学研究科紀要』 第 58 号、早稲田大学大学院商学研究科、pp. 35-49.

三輪卓己（2013）「知識労働者の人的資源管理の多様性—コンサルティング関連企業 12 社の事例分析」『日本労務学会誌』 14 巻 2 号、pp. 87-104.

塩月顕夫・三原祐一・古屋順・敦奎利・開本浩矢（2019）「目標管理制度の運用と従業員の内発的モチベーションの関係」『日本労働研究雑誌』 61 巻 8 号、pp. 86-100.

板倉宏昭（1997）「IT コンサルティングの評価制度」『年次大会講演要旨集』 12 号、pp. 236-241.

田原直美・小川邦治（2022）「職務チームにおけるパフォーマンスとメンタルヘルス—心理的安全性とワーク・エンゲイジメントの影響」『西南学院大学 人間科学論集』 第 17 巻第 2 号、pp. 111-127.

堀内泰利・岡田昌毅（2009）「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』 第 23 巻第 1 号、pp. 15-28.

高橋俊介（2003）キャリア論 東洋経済新報社

Ryan, R. M. and Deci, E. L. （2000） “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being” *American Psychologist*, 55, 68–78.

Edmondson, A. C. （1999） . Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44 （2） , 350 – 383.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.

Lawler, E. E. (1986). *High-involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.