

組織特性、組織内自尊感情、知識提供動機が 知識提供に与える影響

— 自己決定理論と有機的統合理論に基づく研究 —

向日恒喜

1. はじめに

企業にとって知識は重要な資源と考えられており (e.g., Nonaka and Takeuchi, 1995)、組織内での知識の流通を活性化する上で、組織における知識提供の促進要因を明らかにすることが求められているが、その促進要因の1つとして知識提供動機が挙げられる。先行研究において、この知識提供動機は大きく分けて外発的動機と内発的動機に分けられる (e.g., Bock et al., 2005; Lin, 2007)。一般に内発的動機とは、興味や関心などによって行為それ自体が目的となった、自らの意志で取り組む自律的な動機であるのに対し、外発的動機とは、行為が報酬獲得などの目的を達成するための手段となった、外部から統制された他律的な動機である (e.g., Deci and Flaste, 1995; 櫻井, 2009)。組織における知識提供動機の研究では、内発的動機は知識提供を促進する傾向があるのに対し、外発的動機は研究によってその結果が異なる傾向がみられる (Bock et al., 2005; Kankanhalli et al., 2005; Lin, 2007)。この理由として、研究を実施した国や組織の差異や、知識提供動機の尺度の差異が挙げられる。Deci and Ryan (2002) が提唱した有機的統合理論によると、内発的動機と外発的動機の境界は階層的であり、単純に二分できるものではないと考えられている。そのため、知識提供動機

においても、同様に階層的に動機を捉えた研究が期待される。

また、知識提供を促進する施策を検討する上で、知識提供動機の規定要因を明らかにすることも期待されるが、それらの要因を検討した研究は少ないのが現状である。一般的に内発的動機と外発的動機の議論では、自律性、関係性、有能感が内発的動機を高めるとの意見や (Deci and Ryan, 2002)、他者の評価に基づく不安定な自尊感情は外発的動機に、自分の価値を信じる安定した自尊感情は内発的動機に関係するとの意見がみられる (Deci and Flaste, 1995)。これらの議論を踏まえ、向日 (in press) は知識提供動機を規定する要因について検討し、組織の特性や、その特性等から形成される組織内での個人の自尊感情である組織内自尊感情が知識提供動機に影響を与えていることを明らかにした。しかしながら、この研究においても、知識提供動機は内発的動機と外発的動機のみで分類され、かつ両動機の間に関係があることから、知識提供動機の細分化が研究課題となっている。

そこで、本稿では有機的統合理論に基づき知識提供動機を細分化した上で、組織特性が組織内自尊感情と知識提供動機を介して知識提供行動に与える影響を明らかにすることを目的とし、企業従業員からアンケートを通して得られたデータを分析し、その影響を明らかにする。

2. 研究背景

2.1 知識提供動機と知識提供行動

(1) 自己決定理論と有機的統合理論

自己決定理論 (self-determination theory) は、Deci and Ryan (e.g., 2002) によって提案された、個人の自己決定 (自律性) の程度によって個人のパフォーマンスが左右されるとする理論で、5つのミニ理論から構成されるが、その1つに有機的統合理論 (organismic integration theory) がある。有機的統合理論では、その行為に対する外部の価値観を内部に取り込む内在化の程度に従い、外発的動機を4つに区分している (e.g., Deci and Ryan, 2002; 櫻井, 2009)。最も内在化の程度が低い「外的調整 (external regulation)」は、「指示、命令、報酬、罰則に従い仕方なくする」との義務感のみに基づく最も他律的な状況である。つぎに内在化の程度が低い「取り入れ的調整 (introjected regulation)」は、「やらなければいけないのです」との価値を認めつつも義務感が伴う状況で、周囲の評価を懸念した状況である。内在化が進んだ「同一化的調整 (identified regulation)」は、「自分にとって重要だからする」との価値を認識し、自発性が伴う状況を指す。内在化の最も高い「統合的調整 (integrated regulation)」は、「自分の価値と一致しているからする」との外部と自己の価値観が一致した状況である。同一化的調整や統合的調整は、目的が外部にある点においては外発的動機であるが、自律性が高い面では内発的動機に近い概念であり、特に統合的調整はアンケート調査では内発的動機との弁別は難しく、調査では外されることも多い (櫻井, 2009)。

この有機的統合理論に従った動機とパフォーマンスとの関係について検討した研究は、学習の分野を中心に行われている。櫻井 (2009) はこれらの研究をレビューし、学習

の分野においては、同一化的調整が学習効果を高める傾向が強く、状況によっては取り入れ的調整や内発的動機が学習効果を高めること、また組織の分野の研究は少ないものの、同一化的調整が生産性を高める傾向があることを示している。このことは、組織の文脈において、興味関心などに基づく行動よりも、仕事の価値などを認めて行動することが組織の生産性にはプラスに働く可能性を示唆している。

(2) 知識提供動機と知識提供行動

知識提供動機を内発的動機と外発的動機の側面から検討した研究が多くみられる。Lin (2007) は知識提供動機を、自己効力感や援助の喜びなどの内発的動機と、報酬や互惠関係などの外発的動機に二分し、台湾の様々な企業の従業員に対して調査を行ない、自己効力感、援助の喜び、互惠関係が知識提供の態度や意図を強める一方、報酬は態度や意図に影響しないことを示した。また、Bock et al. (2005) は韓国の企業従業員を対象とした研究を通し、互惠関係が知識提供の態度を強め、逆に報酬が態度を弱めることを明らかにした。さらに Kankanhalli et al. (2005) はシンガポールの複数の公的組織に対して、知識データベースの利用要因に関する調査を実施し、報酬、自己効力感、援助の喜びが知識データベースでの知識提供行動を促進する一方、互惠関係は知識提供行動に影響しないことを明らかにした。これらの研究から、自己効力感や援助の喜びなどの内発的動機の側面の強い動機は知識提供を促進するものの、報酬や互惠関係などの外発的動機の側面の強い動機は、研究によって結果が異なることから、その影響は定かではない。

(3) 有機的統合理論と知識提供動機

知識提供動機を有機的統合理論の視点から検討した研究としては Foss et al. (2009) の研究がある。彼らは、知識提供動機を外発的調

整、取り入れの調整、内発的動機に分け、ドイツの企業の従業員に対して調査を行なった。その結果、外的調整は知識提供行動に負の影響を、取り入れの調整は正の影響を、内発的動機は強い正の影響を与えていることが明らかになった。しかしながら彼らの内発的動機の尺度は「知識を提供することが好き」との項目とともに、「知識を提供することが大切な仕事」との項目が含まれており、内発的動機と同一化的調整が統合された項目となっている。

有機的統合理論と知識提供動機とに関連した研究が、従業員の自発的な助け合いである組織市民行動に関する研究でみられる。知識提供行動と組織市民行動、双方ともに自発的な従業員同士での援助の側面を含んでいることから、組織市民行動における研究結果を知識提供行動に応用できるとの意見がある (Gagné, 2009)。

塩村・松岡 (2005) は、Barbout and Scholl (1998) の動機の区分を応用し、仕事の動機を細分化し、組織市民行動との関係を分析している。Barbout and Scholl は、動機の源泉を、報酬を期待する「道具性動機 (instrumental motivation)」、他者からの承認を期待する「外的自己概念動機 (external self-concept-based motivation)」、行動の楽しさに基づく「内的な過程動機 (intrinsic process motivation)」、自己の内的基準を超えることを志向する「内的自己概念動機 (internal self-concept-based motivation)」、外部の目標に従う「目標の内面化による動機 (goal internalization motivation)」の5つに区別している。塩村・松岡は、日本の企業従業員に対してアンケート調査を行ない、目標の内面化を除いた4つの動機と組織市民行動との関係を分析し、組織市民行動に対して、内的自己概念が強い正の影響を、道具性が弱い正の影響を、内的な過程が強い負の影響を与えていることを明らかにした。

一方、Barbout and Story (2011) も、ア

メリカの農産業の企業従業員に対して調査を行ない、内的な過程を除いた4つの動機と組織市民行動との関係の分析を行なったが、その結果、内的自己概念が正の影響を、外的自己概念が負の影響を与えていることが明らかにされた。

以上の組織市民行動への影響の研究から、少なくとも自己の内面的な価値観に基づく動機は組織市民行動を促進するのに対し、承認を期待した動機は組織市民行動を促進しないことが想定される。この結果を、知識提供の文脈の有機的統合理論に当てはめた場合に、価値を内在化した同一化的調整は知識提供行動を促進する一方で、承認に基づく取り入れ的調整は知識提供行動を促進しないと考えることができる。

2.2 組織内自尊感情と知識提供行動¹⁾

(1) 自尊感情

自尊感情とは「人が自分の自己概念と関連づける個人的価値及び能力の感覚」(遠藤他, 1992, p.1) と定義される。自尊感情の代表的な研究者である Rosenberg (1965) は、自尊感情には、他者との比較による優越感に基づいて自己を「とてもよい」と判断する側面と、自己の中の基準に従って「これでよい」と判断する側面があるとした。Rosenberg 自身は「これでよい」との自尊感情を測定するための尺度を作成し、現在、多くの研究でこの尺度が用いられている。

Deci and Flaste (1995) は自尊感情を、自分の価値を信じる健全で安定した「真の自尊感情」と、他者からの評価などにより変化する不安定な「随伴的自尊感情」とに区別した。そして、随伴的自尊感情が高い状況では、その感情を維持するために評価を得ることに注意が向けられることから、外発的に動機づけられるのに対し、真の自尊感情が高い状況では周囲の影響を受けることなく自己の価値に従うことから、内発的動機が維持されると指摘している。

(2) 組織内自尊感情

Rosenberg をはじめとした自尊感情の研究では、全体的な個人の特性で変化しにくい自尊感情に焦点を当てているが、組織における個人の自尊感情には「組織内自尊感情 (OBSE: organization-based self-esteem)」の概念が用いられることが多い。Pierce et al. (1989) は、組織内自尊感情を「個人が組織の成員として自己を有能で価値のある重要な存在と捉える度合い」(松田他, 2009, p.115) と定義し、組織内自尊感情が組織や個人の特性に基づき形成され、また個人の行動に影響すると述べている。Pierce らは、組織内自尊感情が人間行動を規定する理由として、Korman (1970) の、個人は現状の自尊感情を維持するように態度を形成し行動するとの考えを挙げている。また、組織特性や個人特性が組織内自尊感情を規定する理由として、Korman (1971) の、他者からのコメントや割り当てられた仕事を、個人が価値のメッセージとして受け取るとの主張を挙げている。組織内自尊感情の研究では、個人の一般的な自尊感情を全体的自尊感情 (global self-esteem) と呼び、組織内自尊感情と区別している。

Pierce et al. (1989) は、アメリカの企業などの従業員へのアンケート調査から、全体的自尊感情などの個人特性や、管理者の配慮、職務の複雑性、組織の柔軟性などの組織特性が組織内自尊感情を高め、組織内自尊感情が内発的職務動機や組織市民行動などを促進することを明らかにした。

Pierce らのこの研究をきっかけに、多くの研究者が組織内自尊感情の研究に取り組んだが、Pierce and Gardner (2004)、松田他 (2009)、Bowling et al. (2010) は先行研究をレビューし、組織内自尊感情に関する因果関係を整理している。具体的には、組織内自尊感情を促進する規定要因として、個人の全体的自尊感情、自己効力感、情緒安定性などの特性や、組織の職務複雑性、自律性、効果

的リーダー行動、社会的・組織的支援、心理的所有感、給与などの特性が挙げられる。また、抑制する規定要因として、職務ストレス、役割曖昧性、役割葛藤、職務不安定性などの組織特性が挙げられている。さらに、組織内自尊感情が正の影響を与えるものとして、内発的職務動機、組織市民行動、職務満足、感情的コミットメント、職務関与、職務パフォーマンスなど、負の影響を与えるものとして転職意図、抑うつ、身体的症状などが挙げられている。

(3) 組織内自尊感情と知識提供行動

以上のように組織内自尊感情は従業員の行動に大きな影響を与えているものの知識提供の文脈に応用した研究はほとんど見られない。Wang and Noe (2010) は、知識提供の促進要因のレビュー研究の中で、自己評価が知識提供に影響を与える研究が少ない状況に対して、自己評価の影響について検討する必要性を指摘し、特に組織内自尊感情の影響に対して関心を寄せている。向日 (in press) は知識提供動機や行動に影響を与える要因として組織内自尊感情の概念に注目し、日本の企業従業員に対して調査を行ない、知識提供場面における組織内自尊感情の影響を分析したところ、組織内自尊感情が内発的知識提供動機を介して知識提供行動を促進する一方、組織内自尊感情は外発的知識提供動機には影響を与えないことが明らかにされた。

2.3 組織特性と知識提供行動

(1) 組織特性と知識提供動機、知識提供行動

組織が知識提供を促進する施策を検討する上で、組織特性が知識提供動機や知識提供行動に与える影響を明らかにすることは重要である。たとえば組織特性と知識提供との関係に関しては、ナレッジ・マネジメントの議論において、相互信頼、相互援助、ビジョンの共有など信頼の行き渡った関係の重要性や、

組織内での自律性や自然に会話が生まれやすい環境などの自由な雰囲気から従業員の自発的な知識の提供を促進し、逆に組織内での過当競争が知識提供を抑制すると指摘されている (Nonaka and Takeuchi, 1995; von Krogh et al., 2000)。

また、このような組織特性が知識提供に与える影響について具体的に検討した研究もみられる。自由な雰囲気の影響に関する研究では、たとえば Taylor and Wright (2004) は、変化へのビジョンを持つ組織や、失敗から学び、新しいアイデアを奨励する挑戦しやすい文化を持つ組織では知識提供が促進することを明らかにしている。また Lee and Choi (2003) は、信頼関係は知識の表出行動などの知識創造活動を促進することを、Brock et al. (2005) は、一体感や革新性などから構成される組織風土が知識提供の意図を高めることを明らかにした。

組織内での競争を高める組織の報酬制度に注目した研究では、Cabrera et al. (2006) は外発的報酬が知識提供を弱いながら促進することを、Lee et al. (2006) は組織がもたらす報酬が知識提供に対するコミットメントを介して知識提供を促進することを、Kim and Lee (2006) は報酬システムが知識提供を促進することを明らかにしている。ただ、知識提供動機の視点からは、報酬に基づく動機は必ずしも知識提供にプラスに働くわけではないとの研究もあり (Brock et al., 2005; Lin, 2007a)、報酬に基づく組織内部の競争が知識提供行動に与える影響は定かではない。

一方で組織特性と知識提供動機との関係に注目した研究は少ない。自己決定理論では個人の有能感、自律性や関係性が内発的動機を高める可能性が指摘されており (Deci and Ryan, 2002)、また Gagné and Deci (2005) は、組織文脈における内発的 / 外発的動機に関連する研究をレビューし、良好な人間関係を有する組織特性や自律性を支援する組織特性が内発的動機を高める可能性を指摘してい

る。このような中、Foss et al. (2009) は、自己決定理論と有機的統合理論に基づき組織特性、知識提供動機、知識提供行動の関係について分析を行ない、外的調整へは評価のフィードバックが、取り入的調整にはタスクへの関わりの完結性が、内発的動機へは自律性が影響を与えていることを明らかにした。

(2) 組織特性と知識提供行動の媒介要因

以上のように、組織特性が知識提供行動、そして知識提供動機に影響を与えることは明らかであるが、これらの関係を組織内自尊感情が媒介している可能性がある。先述した組織内自尊感情の先行研究では、従業員が働きやすい組織特性が組織内自尊感情を高めるとともに、組織内自尊感情が内発的動機や組織市民行動を促進する傾向が確認され、組織内自尊感情が組織特性と動機や行動との関係を媒介していることが示されていた (Pierce et al., 1989; Pierce and Gardner, 2004; Bowling et al., 2010)。

また、Cabrera et al. (2006) 及び Welschen et al. (2012) は企業従業員への調査を通し、それぞれ、組織における自律性は知識提供に影響を与えないのに対し、自分の能力に対する信念である自己効力感 (Bandura, 1977) は知識提供に影響を与えていることを明らかにしている。そして、両研究ともに自己効力感が自律性と知識提供の関係を媒介している可能性に言及している。自己効力感とは行動の規定要因であるのに対し、自尊感情は個人の状態を意味し、両者は異なる概念であるが、両概念の規定要因や、両概念が与える影響には同様の傾向がみられることが確認されている (Judge and Bono, 2001; Judge et al., 2002)。これらの議論から、組織内自尊感情が自律性と知識提供行動との関係を媒介している可能性が想定される。

向日 (in press) は、組織内自尊感情の研究に基づき、組織特性、組織内自尊感情、知識提供動機、知識提供行動との関係を分析し

たが、組織の信頼関係と自由な雰囲気は組織内自尊感情を高め、組織内自尊感情が内発的知識提供動機を促進することを明らかにしている。

3. 仮説

3.1 知識提供動機と知識提供行動

有機的統合理論と組織における生産性の研究では、同一化的調整が生産性を高める傾向がみられた(櫻井, 2009)。また Foss et al. (2009) の知識提供動機の研究では、外的調整は知識提供行動に負の影響を、取り入れ調整は正の影響を、同一化的調整の側面も含んだ内発的動機は強い正の影響を与えていることが明らかにされた。さらに塩村・松岡(2005) や Barbout and Story (2011) の動機と組織市民行動との関係の分析結果から、自己の内面的な価値観に基づく動機は組織市民行動を促進するのに対し、承認を期待した動機は組織市民行動を促進しないと考えられた。先述のように、この2つの結果を知識提供の文脈の有機統合理論に当てはめた場合に、価値を内在化した同一化的調整は知識提供を促進する一方で、承認に関係する取り入れ調整は知識提供を促進しないと考えることができた。

これらの先行研究や議論から、知識提供動機に有機的統合理論を応用した場合、知識提供の価値を理解することで動機づけられる同一化的調整は知識提供を促進する可能性が高いものの、他の動機については意見が分かれる。ただ、創造性の要求される場面では、報酬や評価に基づく外発的動機よりも内発的動機の方が創造性を促進させる傾向が確認されている(Pink, 2009; 櫻井, 2009)。本研究では知識を対象とした比較的創造性を必要とする作業場面を想定していることから、外的調整や取り入れ調整は知識提供を促進せず、内発的動機は知識提供を促進する可能性がある。

仮説1：外的調整は知識提供行動を促進しない

仮説2：取り入れ調整は知識提供行動を促進しない

仮説3：同一化的調整は知識提供行動を促進する

仮説4：内発的動機は知識提供行動を促進する

3.2 組織内自尊感情と知識提供動機

Pierce et al. (1989) は、組織内自尊感情の研究から、組織内自尊感情が内発的職務動機などを促進することを明らかにした。また、向日 (in press) は知識提供動機に影響を与える要因として組織内自尊感情の概念に注目して分析を行なった結果、組織内自尊感情が内発的知識提供動機を介して知識提供を促進する一方、組織内自尊感情は外発的知識提供動機には影響を与えないことが明らかにされた。また、この研究では組織内自尊感情の規定要因についても検討しているが、個人の真の自尊感情と随伴的自尊感情、双方が組織内自尊感情に影響を与えていることが明らかにされ、組織内自尊感情は自己の基準に基づく「これでよい」との側面と、他者の基準に基づく「とてもよい」との側面があると考えられている。

組織内自尊感情の議論では、個人は現状の組織内自尊感情を維持するために行動すると考えられていた(Pierce et al., 1989)。そのため個人の組織内自尊感情が自己の基準に基づく「これでよい」との自尊感情である場合には、自己の基準に従って自尊感情を維持するように行動すると考えられることから、自己の関心に基づいた内発的動機や自己の価値観に基づいた同一化的調整に従った行動が生じる可能性がある。また、個人の組織内自尊感情が他者の基準に基づく「とてもよい」との自尊感情である場合には、他者の評価に従って自尊感情を維持し、行動すると考えられ、周囲の評価を懸念した取り入れ調整に従っ

た行動が生じる可能性がある。これに対し義務感のみに基づく外的調整は、外部からの報酬や罰則などの圧力に基づく動機であることから、自尊感情の高低に関係なく外部の圧力により規定されると思われ、結果、組織内自尊感情と外的調整との間には関係が見られないことが予想される。

仮説 5 : 組織内自尊感情は外的調整に影響しない

仮説 6 : 組織内自尊感情は取り入的調整を高める

仮説 7 : 組織内自尊感情は同一化的調整を高める

仮説 8 : 組織内自尊感情は内発的動機を高める

3.3 組織特性と組織内自尊感情、知識提供動機

組織内自尊感情の研究から、組織の特性と従業員の動機や行動との関係を組織内自尊感情が媒介している可能性が指摘された (Pierce et al., 1989; Pierce and Gardner, 2004; Bowling et al., 2010)。また、知識提供の規定要因に関する研究から、自律性と知識提供の関係を自己効力感や組織内自尊感情が媒介している可能性が想定された (Cabrera et al., 2006; Welschen et al., 2012)。そして、向日 (in press) は、組織の信頼関係と自由な雰囲気は組織内自尊感情を高め、組織内自尊感情が内発的知識提供動機を促進することを明らかにしている。一方、組織内部の競争を刺激する報酬は、知識提供を促進するとの結果 (e.g., Cabrera et al., 2006; Lee et al., 2006) と促進しないとの結果 (e.g., Bock et al., 2005; Lin, 2007a) が見られる。

仮説 5 から 8 で、組織内自尊感情から知識提供動機への影響を想定していることから、組織内自尊感情が組織特性と知識提供動機との関係を媒介していると想定した場合、組織

特性が組織内自尊感情に影響を与えているとも想定される。

先述したように、先行研究では組織内での信頼関係や自由な雰囲気が組織内自尊感情を促進していることが明らかにされている (向日, in press)。一方で内部競争と組織内自尊感情との関係は定かではない。ただ、内部競争は、自己の能力に自信のある人では組織内自尊感情を高める可能性があるが、能力に自信のない人では組織内自尊感情を抑制する可能性があり、それらの影響が相殺された結果、全体的には内部競争は組織内自尊感情には影響を与えないことが想定される。また、内部での過当競争は個人の報酬や評価を目標とした行動を促し、知識提供にとってマイナスであるとの指摘もあり (von Krogh et al., 2000)、競争が外的調整や取り入的調整を直接に高める可能性がある。

仮説 9 : 信頼関係は組織内自尊感情を高める

仮説 10 : 自由な雰囲気は組織内自尊感情を高める

仮説 11 : 内部競争は組織内自尊感情に影響しない

仮説 12 : 内部競争は外的調整を高める

仮説 13 : 内部競争は取り入的調整を高める

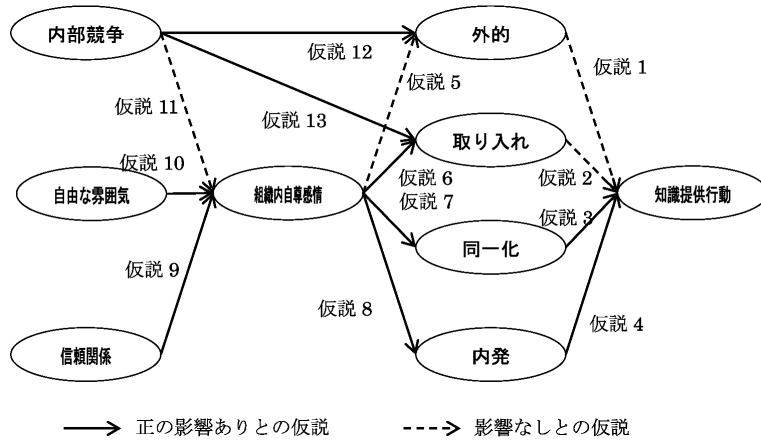
以上の仮説を図 1 に示す。

4. 研究方法

4.1 調査方法

調査は、ネットリサーチ業者に依頼し、従業員 10 名以上の株式会社の正社員で知識労働に従事しているモニターに対してアンケート調査を実施した。知識労働者の抽出の際には Davenport (2005) のナレッジワーカーの概念を参考にし、「仕事では自分で判断する機会が多い」「多くの知識や情報が必要とされる」「創造性が必要とされる」「ルーティンワーク (日々、決まってる業務) が少な

図1 仮説



い」の4つの選択肢から、3つ以上選んだモニターを抜き出した。調査時期は2014年2月で500名からアンケートを回収した。回答者の内訳を表1に示すが、業種は製造業、職種は研究・開発・技術、勤続年数は15年以

上、年齢は40代と50代、性別では男性が多くなっている。

4.2 尺度

調査に用いた質問項目を表2に示す。これ

表1 回答者の内訳

業種	人数	%	職種	人数	%
製造業 (企業向け)	145	29.0%	営業・販売	107	21.4%
製造業 (消費者向け)	61	12.2%	研究・開発・技術	137	27.4%
卸売業 (企業向け)	13	2.6%	総務・人事	31	6.2%
卸売業 (消費者向け)	4	0.8%	財務・経理	18	3.6%
卸売業 (総合商社・各種商品)	13	2.6%	企画・マーケティング	31	6.2%
小売業	25	5.0%	広告・広告・デザイン	10	2.0%
ソフトウェア・情報処理業	61	12.2%	事務職	31	6.2%
サービス業 (企業向け)	51	10.2%	管理職	92	18.4%
サービス業 (消費者向け)	55	11.0%	会社経営・役員	11	2.2%
その他	72	14.4%	その他	32	6.4%
従業員数			勤続年数		
10~49人	69	13.8%	1年未満	18	3.6%
50~99人	41	8.2%	1年~3年未満	36	7.2%
100~299人	98	19.6%	3年~5年未満	39	7.8%
300~999人	96	19.2%	5年~10年未満	80	16.0%
1,000~4,999人	93	18.6%	10年~15年未満	89	17.8%
5,000~9,999人	39	7.8%	15年以上	238	47.6%
1万人以上	64	12.8%	性別		
年齢			男性	427	85.4%
20代	25	5.0%	女性	73	14.6%
30代	117	23.4%			
40代	175	35.0%			
50代 (60才を含む)	183	36.6%	合計	500	100.0%

表2 質問項目

知識提供動機	自由な雰囲気
あなたが職場で知識（仕事で有益な経験やノウハウ）を他の従業員に提供する理由についてお答えください	自由な雰囲気である
外的調整	新しいものに挑戦できる雰囲気である
金銭的な報酬を得るため	自分の意見を表明しやすい雰囲気である
会社が奨励するため	内部競争
知識を提供しないと周囲の人がうるさいため	個人の成果が給与に反映される
周囲の人から知識を提供するように言われるため	上司から個人の業績について説明がなされる
知識を提供することは規則のようなもののため	社員間での競争が激しい
周囲の人が当たり前のように知識を提供しているため	組織内自尊感情
取り入れ調整	あなたの職場での状況についてお答えください
自分の評判を高めるため	職場で必要とされている
周囲の人からほめてもらうため	職場で信用されている
周囲の人に能力があると思われたいため	職場で役に立つ
同一化的調整	職場で重要視されている
会社の成長につながるため	職場では私に対する信頼がある
私の持っている知識が他の社員にとって有益な知識のため	職場で違いを生み出すことができる
自分の成長につながるため	この職場の価値ある一員だ
知識を提供することは私の大切な仕事のため	職場で協力的だ
内発的動機	職場で手際がよい
知識を提供することが楽しいため	この職場の重要な一員だ
人の役に立つことが楽しいため	知識提供行動
関心のある議論や質問があるため	あなたが職場で知識（仕事で有益な経験やノウハウ）を他の従業員と共有するときの姿勢や行動についてお答えください
組織特性	新しいことを学んだ場合、同僚にそれを教える
あなたの職場の様子や雰囲気についてお答えください	知識を同僚と共有する
信頼関係	私がしていることを同僚が知ることは大切だと思う
お互いに助け合う雰囲気である	通常、私がしていることを同僚に伝える
社員が信頼しあっている	
職場の和を重んじている	

らの質問は、すべて5段階（5点：そう思う～1点：そう思わない）のリッカート尺度となっている。

(1) 知識提供動機

「知識提供動機」に関しては、岡田・中谷（2006）が作成した、有機的統合理論に基づく学習動機の項目を参考に、知識提供場面を想定した項目を作成するとともに、向日（2010）による知識提供動機の項目をも加え、因子分析（最尤法、プロマックス回転）により質問項目を絞り込んだ。最終的に、16項目からなる4つの因子が抽出された（表3）。

第1因子には、「金銭的な報酬を得るため」「会社が奨励するため」「知識を提供しないと周囲の人がうるさいため」など、自身の外部の価値観のみに従った知識提供動機に関する項目が含まれおり、これは「外的調整」の因子と考えられる。第2因子には、「会社の成長につながるため」「自分の成長につながるため」「知識を提供することは私の大切な仕事のため」など、価値を認識した上での知識提供動機に関する項目が含まれていることから「同一化的調整」の因子と考えられる。第3因子には、「自分の評判を高めるため」「周囲の人からほめてもらうため」「周囲の人に

表3 知識提供動機の因子分析の結果

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
外的	0.620	-0.118	0.205	-0.065
外的	0.648	0.128	-0.056	0.070
外的	0.728	-0.167	0.066	-0.021
外的	0.646	0.105	0.001	0.048
外的	0.798	0.071	0.032	-0.095
外的	0.512	-0.025	-0.047	0.156
取り入れ	0.115	0.117	0.771	-0.130
取り入れ	0.241	-0.072	0.629	0.116
取り入れ	0.089	0.006	0.782	0.078
同一化	0.135	0.762	-0.054	-0.108
同一化	-0.115	0.722	0.003	0.040
同一化	-0.105	0.444	0.086	0.229
同一化	-0.005	0.757	0.074	-0.035
内発	0.099	0.034	-0.025	0.775
内発	-0.169	0.261	0.100	0.562
内発	0.259	0.239	-0.118	0.408
累積寄与率	37.014	49.619	53.244	55.759

表4 知識提供動機の因子間相関

	外的	取り入れ	同一化
取り入れ	0.698		
同一化	0.360	0.267	
内発	0.504	0.470	0.640

能力があると思われたいため」など、価値を認めつつも、周囲の評価を懸念した動機に関する項目が含まれていることから「取り入りの調整」の因子と考えられる。第4因子には、「知識を提供することが楽しいため」「人の役に立つことが楽しいため」「関心のある議論や質問があるため」などの興味関心に基づいた項目が含まれていることから「内発的動機」の因子と考えられる。これらの因子に従って尺度を構築した場合の尺度の信頼性をクロンバックの係数で検証したが、その結果、高い信頼性が確認された(表6)。

これらの因子間相関を求めたものを表4に示す。有機的統合理論に基づいた動機を測定した研究によると、各動機は近いものほど相関関係が高くなるシンプлекс構造となることが示されている(e.g., 岡田・中谷, 1996; Vallerand and Bissonnette, 1992)。

しかしながら、本稿の結果は、完全なシンプлекс構造とはなっていない。その理由として本稿の尺度が有機的統合理論を反映していない可能性と、知識提供は学習などの動機と異なる傾向を示す可能性があり、今後研究を積み重ねて検証する必要がある。ただ、各因子に含まれる項目は、有機的統合理論の各動機の特徴を反映していることから、本稿ではこれらの因子を有機的統合理論に基づいた知識提供動機として捉える。

(2) 組織特性

組織特性に関しては向日(2011)の作成した項目を参考に「信頼関係」「自由な雰囲気」「内部競争」からなる項目を準備した。これらの項目を因子分析(最尤法、プロマックス回転)により分析をしたが、最終的に、9項目から構成される2つの因子が抽出された(表5)。第1因子は「お互いに助け合う雰囲気である」「社員が信頼しあっている」「職場の和を重んじている」などの信頼関係に関する項目と、「自由な雰囲気である」「新しいものに挑戦できる雰囲気である」「自分の意見を表明しやすい雰囲気である」との自由な雰

表5 組織特性の因子分析の結果

	第1因子	第2因子
信頼関係	0.848	-0.058
信頼関係	0.880	-0.035
信頼関係	0.791	-0.106
自由な雰囲気	0.612	-0.015
自由な雰囲気	0.547	0.212
自由な雰囲気	0.749	0.010
内部競争	0.115	0.652
内部競争	0.202	0.569
内部競争	-0.244	0.622
累積寄与率	42.252	51.678

雰囲気に関する項目から構成されている。これらは先行研究や仮説で想定された信頼関係と自由な雰囲気が合わさった因子となっており、「信頼・自由」に関する因子と考えられる。第2因子は「個人の成果が給与に反映される」「上司から個人の業績について説明がなされる」「社員間での競争が激しい」などの項目から構成され、成果主義に基づく「内部競争」に関する因子と考えられる。これらの尺度の信頼性をクロンバックの α で検討したが、内部競争で値がやや低くなっている(表6)。

(3) 組織内自尊感情と知識提供行動

組織内自尊感情の項目はPierce et al. (1989)が開発し、Matsuda et al. (2011)が日本語に訳したものをを用いる。また、知識提供行動は(van den Hoof and Hendrix (2004)が用いたものを向日(in press)が日本語に訳したものをを用いる。これらは、それぞれ1次元の尺度であることからクロンバックの α のみによって信頼性を検証したが、高い信頼性が確認された(表6)。

4.3 分析方法

以上の尺度を用いて、共分散構造分析によって仮説を検証する。初期の分析モデルでは仮説に従ってパスを設定し、有意ではないパスを削除し、また修正指数に従いパスを追加し、最終的なモデルを求める。ただし、有機的統

表6 尺度の信頼性

尺度	クロンバックの係数
外的調整	0.842
取り入れの調整	0.887
同一化的調整	0.778
内発的動機	0.763
信頼・自由	0.879
内部競争	0.649
組織内自尊感情	0.938
知識提供行動	0.807

合理論の各動機の間には相関の存在が指摘されていることから、各動機の誤差変数間には、初期モデルから相関を設定しておく。

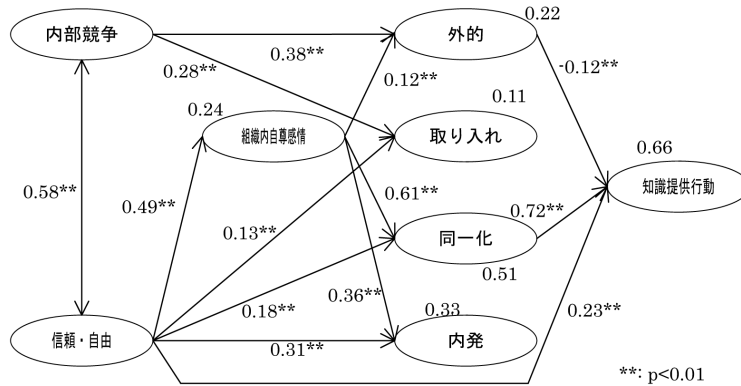
5. 分析結果

共分散構造分析の結果を図2に示す。モデルの適合度指標は、CFI = 0.893、RMSEA = 0.060、SRMR = 0.067であり、ある程度、適合したモデルと言える²⁾。

外的調整は知識提供行動に負の影響を与えており、「仮説1：外的調整は知識提供行動を促進しない」は支持された。ただ仮説で想定した以上に、外的調整は知識提供にネガティブな影響を与えている。取り入れの調整は知識提供行動に影響を与えておらず、「仮説2：取り入れの調整は知識提供行動を促進しない」も支持された。同一化的調整は知識提供行動に非常に強い正の影響を与えており、「仮説3：同一化的調整は知識提供行動を促進する」は支持された。一方、内発的動機は知識提供行動に影響を与えておらず、「仮説4：内発的動機は知識提供行動を促進する」は棄却された。

組織内自尊感情は外的調整に正の影響を与えており、「仮説5：組織内自尊感情は外的調整に影響しない」は棄却された。また、組織内自尊感情は、取り入れの調整には影響を与えておらず、「仮説6：組織内自尊感情は取り入れの調整を高める」も棄却された。一方、組織内自尊感情は、同一化的調整、内発

図2 分析結果



動機の誤差項の間に相関を想定しているが、その値は以下の通りである。
 外的 - 取り入れ : 0.80**、外的 - 同一化 : 0.32**、外的 - 内発 : 0.55**
 取り入れ - 同一化 : 0.27**、取り入れ - 内発 : 0.54**、同一化 - 内発 : 0.73**

的動機には正の影響を与えており、「仮説7：組織内自尊感情は同一化的調整を高める」「仮説8：組織内自尊感情は内発的動機を高める」は支持された。

信頼・自由は組織内自尊感情に正の影響を与えており、「仮説9：信頼関係は組織内自尊感情を高める」「仮説10：自由な雰囲気は組織内自尊感情を高める」は支持された。また内部競争は組織内自尊感情に影響を与えない一方、外的調整と取り入れの調整に正の影響を与えていることから、「仮説11：内部競争は組織内自尊感情に影響しない」「仮説12：内部競争は外的調整を高める」「仮説13：内部競争は取り入れの調整を高める」は支持された。

加えて、仮説では想定していない関係として、信頼・自由は取り入れの調整、同一化的調整、内発的動機、そして知識提供行動に直接、正の影響を与えている。

6. 考察

6.1 知識提供動機と知識提供行動

分析の結果、外的調整は知識提供行動に負の影響を与え、取り入れの調整と内発的動機は知識提供行動に影響を与えておらず、同一

化的調整は知識提供行動に非常に強い正の影響を与えていた。

これらの結果は、動機を内発と外発に単純に二分化したときに、広義の内発的動機は知識提供行動を促進しているが、さらに細分化した場合、単に知識提供が楽しい、知識提供に関心があるとの狭義の内発的動機は必ずしも知識提供行動を促進しない可能性を示している。逆に、知識提供そのものに関心はなくても、その価値を十分に理解している同一化的調整に基づいた場合、知識提供行動が大きく促進することを示している。近年、企業理念など、価値観を組織に浸透させることの重要性が注目されているが(高尾・王, 2012)、本稿の結果は、個人の動機に焦点を当てた場合にも、知識提供を促進する上で価値観の浸透が不可欠であることを表わしている。

一方で、他者の評価を意識した取り入れの調整は知識提供行動を促進せず、さらに報酬を意識した外的調整は知識提供行動を抑制する傾向があり、金銭や評価によって知識提供を促すことには、効果を期待すべきではないことを示している。

6.2 組織内自尊感情と知識提供動機

組織内自尊感情は取り入れの調整に影響を

与えていない一方で、外的調整、同一化的調整、内発的動機には正の影響を与えていた。特に、同一化的調整への影響が非常に強く、内発的動機にも強い影響を与えている。

このことは、組織内自尊感情は、同一化的調整を刺激することを通して知識提供行動を促進することを示している。組織の中で自己の価値を認めることで、外部にある価値をも受け入れていくことが容易になっていると考えられる。自己の価値を認める自己受容に関する議論では、人は自己を受容し、信頼することで新たな挑戦ができるとの考えがある(沢崎, 2010)。組織の中においても、従業員が自己を受容することで、新たな価値観を受け入れ、積極的に知識提供に踏み出すことができているとも考えられる。組織内自尊感情は知識提供の意義を認識させる上で重要な役割を果たしており、今後この関係をより詳細に分析することが期待される。

一方、組織内自尊感情は内発的動機と外的調整をも高めるが、これらの動機は知識提供行動を促進しないことから、知識提供の視点からは重要なパスとは考えられない。逆に、外的調整は知識提供を抑制することから、組織内自尊感情は外的調整を介して知識提供へ負の影響を与えることになる。ただしこの影響はかなり小さいものとなっている。また、精神的健康に対しては内発的動機がポジティブな影響を与えとも言われており (e.g., Deci and Flaste, 1995; Pink, 2009, 櫻井, 2009)、知識提供とは異なるアウトプットの視点から眺めた場合にも、組織内自尊感情は重要な役割を担っていると考えられる。

6.3 組織特性と組織内自尊感情

信頼・自由は組織内自尊感情、取り入れ的調整、同一化的調整、内発的動機、そして知識提供行動に直接、正の影響を与えている。また、内部競争は組織内自尊感情に影響を与えていない一方で、外的調整と取り入れ的調整に直接、正の影響を与えている。

これらの直接の影響を踏まえて全体的にみると、信頼・自由は知識提供行動に対して直接的に、または組織内自尊感情や同一化的調整を介して間接的に影響を与えており、信頼関係や自由な雰囲気を持った組織風土は知識提供行動を促進する重要な規定要因と言える。このような風土の重要性はナレッジ・マネジメントの議論において主張されてきたが、本稿の結果を通して、これらの因果関係を同一化的調整と組織内自尊感情が媒介していることが明らかにされた。このことは、組織としては、単に信頼関係や自由な雰囲気を築くだけではなく、組織内自尊感情や同一化的調整を高めることにも心を配る必要があることを示している。特に、何らかの制約で、上記のような組織を築くことができない場合に、自尊感情や動機に直接働きかけることが有効と考えられる。

一方、内部競争は外的調整と取り入れ的調整に影響を与えており、特に外的調整を介して知識提供行動を抑制する働きをしている。この点から、内部競争は報酬目当ての行動や義務感に従った動機を促すことで知識提供にはマイナスの影響を与えており、知識提供の促進との視点からは内部競争は奨励されるものではない。ただし、内部競争と組織内自尊感情や同一化的調整の間には有意なパスがみられないことから、特定の人は競争環境においても、組織内自尊感情や同一化的調整が高まると思われ、これらの関係を調整する変数が存在する可能性がある。そのような変数を抽出するために層別に因果関係を分析することが期待される。

6.4 適用

信頼・自由は組織内自尊感情、同一化的調整、そして知識提供行動に直接、正の影響を与えているとの結果から、企業は知識提供を促進する上で、組織の中に信頼感と自由な雰囲気を築くことが不可欠である。また、組織内自尊感情が同一化的調整を介して知識提供

行動を促進しているとの結果から、組織に根付いた風土や慣習から、信頼感や自由な雰囲気構築が難しい組織では、組織内自尊感情を高めることがつぎの施策と考えられる。先行研究では、個人の全般的な自尊感情が組織内自尊感情を高めるとの指摘があることから (Pierce et al., 1989; 向日, in press)、自尊感情が高い人材を採用したり、従業員が私生活で多様な経験を積むことで自尊感情が高まるように支援することで、組織内での自尊感情も高まる可能性がある。また、効果的なリーダーの行動や組織的な支援が組織内自尊感情を高めるとの報告もあることから (Bowling et al., 2010)、上司が部下の人格を認めてフォローするなどの取り組みも有効と考えられる。

さらに、同一化的調整が知識提供行動を直接に促進するとの結果が見られたことから、組織内自尊感情を高めることができない場合には、同一化的調整を刺激することで知識提供を促進させることができる。特に同一化的調整は外部の価値観を理解して取り込むことであることから、組織は従業員に知識提供の意義や重要性を理解させることが必要であり、具体的な取り組みとして、研修やOJTなど価値観を共有する機会を設けることが考えられる。ただ組織内自尊感情が同一化的調整へ与える影響が大きいことから、逆に言えば従業員の人格を無視した形だけの研修やOJTは効果が得られにくい可能性もある。

一方、内部競争が外的調整を介して知識提供行動を抑制していることから、成果主義などにに基づき社員間の競争を刺激することは、知識提供の視点からは奨励されることではない。特に、金銭、命令、罰則などをを用いて強制的に社員を競わせることは、知識の提供にマイナスに働く可能性が高い。本稿での、内部競争と組織内自尊感情や同一化的調整との間に因果関係がないとの結果は、内部競争が存在する状況であっても、組織内自尊感情や同一化的調整の高さを維持することは可能で

あることを意味している。知識提供のきっかけとしての競争、報酬、命令は必要であるが、それとともに個人の人格を認め、また知識提供の意義を伝える努力が必要となる。また、上司や同僚からの評価により知識提供を促すことも考えられるが、取り入りの調整が知識提供行動に影響していない結果が見られたことから、このような取り組みの効果も疑わしい。既に報酬、命令、相互評価などに基づく成果主義を導入している企業では、従業員の組織内自尊感情や同一化的調整の水準に心を配る必要がある。

6.5 研究課題

本稿では、組織内自尊感情が同一化的調整を介して知識提供行動に強い影響を与えていることが明らかになった。この部分の関係に知識提供の重要な過程が隠されている可能性があり、さらにこの部分の因果関係を詳細に分析することが期待される。たとえば企業において理念の浸透の重要性が議論されているが (高尾・王, 2012)、この因果関係の詳細が明らかになることで、個人レベルでの理念の浸透のプロセスとその意義がより明確になると考えられる。

一方、内部競争から組織内自尊感情や同一化的調整には直接の関係がみられなかったが、特定の属性の人々には因果関係が存在するとも考えられ、層別に分析することで、内部競争の影響を左右する要因が明らかにされる可能性がある。近年、アメリカの影響を受け、一部の日本企業で成果主義を導入しているものの、成功する企業と失敗する企業が存在しており、上記の調整要因を明らかにすることで、効果的な成果主義の導入施策が提案されることが期待される。

その他の課題として、尺度の問題が挙げられる。知識提供動機についてはシンプレックス構造が確認されなかったことから、この尺度が明確に有機的統合理論を反映しているかは定かではなく、継続的な研究が期待される。

また知識提供行動については主観的な項目のみを用いていることから、今後、他者による知識提供行動の評価など、より客観的な尺度を用いることも考えられる。

7. おわりに

本稿では有機的統合理論に従い知識提供動機を細分化した上で、組織特性が組織内自尊感情と知識提供動機を介して知識提供行動に与える影響を明らかにすることを目的とし、企業従業員からアンケートを通して得られたデータを分析し、以下のような結果が得られた。

- 1) 同一化的調整が知識提供行動を促進し、外的調整が知識提供行動を抑制する
- 2) 組織内自尊感情が外的調整、同一化的調整、内発的動機を高める
- 3) 信頼関係と自由な雰囲気から構成される組織特性が、組織内自尊感情、取り入れ的調整、同一化的調整、内発的動機を高め、また知識提供行動を促進する
- 4) 内部競争は外的調整と取り入れ的調整を促進する

知識提供行動の促進の視点から、これらの関係を、以下のようにまとめることができる。

- 5) 信頼関係と自由な雰囲気から構成される組織特性が、直接的に、または組織内自尊感情と同一化的調整を介して間接的に知識提供行動を促進する
- 6) 内部競争が外的調整を介して知識提供行動を抑制する

これらの結果から、組織は組織内で信頼関係や自由な雰囲気を築くとともに、組織内自尊感情や、同一化的調整を高めることに配慮すべきであり、成果主義は知識の提供を抑制する側面があるため、導入、運用に注意すべきであると考えられる。

注

- 1) 組織内自尊感情と知識提供行動の記述は向日 (in press) を参考にした。
- 2) たとえば Hooper, Coughlan and Mullen (2008) は、適合の判断基準を CFI 0.95、RMSEA 0.07、SRMR 0.08 としている。これに対し Marsh, Hau, and Wen (2004) は、CFI 0.9 でもよいと解釈している。なお、適合度指標には GFI や、自由度に従い GIF を調整した AGFI が用いられることが多いが、豊田 (2002) は、GFI は観測変数の数の影響を受けやすいため観測変数が 30 以上の場合、GFI の値を参考にせず、他の指標で判断すべきだと指摘しており、本稿では 39 の観測変数を用いていることから GFI と AGFI を判断に用いないこととした。

<参考文献>

- Bandura, A. (1977) "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, Vol.84, No.2, pp.191-215.
- Barbuto, J. E. and Scholl, R. W. (1998) "Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation," *Psychological Reports*, Vol.82, No.3, pp.1011-1022.
- Barbuto, J. E. and Story, J. S. (2011) "Work Motivation and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Leadership Studies*, Vol.5, No.1, pp.23-34.
- Bock, G, Zumd, R. W. and Kim, Y. (2005) "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Factors, and Organizational Climate," *MIS Quarterly*, Vol.29, No.1, pp.87-111.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C. and Alarcon, G. (2010) "A

- Meta-Analysis of the Predictors and Consequences of Organization-Based Self-Esteem," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.83, No.3, pp.601-626.
- Cabrera, A., Collins, W. C. and Salgado, J. F. (2006) "Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No. 2, pp.245-264.
- Deci, E. and Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*, Putnam's Sons (桜井茂男監訳 (1996) 『人を伸ばす力』新曜社).
- Deci, E. L. and Ryan, R. M., (Eds.) (2002) *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.
- 遠藤辰雄・井上祥治・蘭千尋壽編 (1992) 『セルフ・エスティームの心理学』ナカニシヤ出版.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. and Reinhold, M. (2009) "Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters," *Human Resource Management*, Vol.48, No.6, pp.871-893.
- Gagné, M. (2009) "A Model of Knowledge-Sharing Motivation," *Human Resource Management*, Vol.48, No.4, pp.571-589.
- Gagné, M. and Deci, E. L. (2005) "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, No.4, pp. 331-362.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2001) "Relationship of Core Self-Evaluations Traits Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.1, pp.80-92.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. and Thoresen, C. J. (2002) "Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct?" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.83, No.3, pp.693-710.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. and Wei, K. (2005) "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation," *MIS Quarterly*, Vol.29, No.1, pp.113-143.
- Kim, S. and Lee, H. (2006) "The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities," *Public Administration Review*, Vol.66, No.3, pp.370-385.
- Korman, A. K. (1970) "Toward a Hypothesis of Work Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.54, No.1, pp.31-41.
- Korman, A. K. (1971) "Organizational Achievement, Aggression and Creativity: Some Suggestions toward an Integrated Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.6, No.5, pp.593-613.
- Lee, H. and Choi, B. (2003) "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination," *Journal of Management Information Systems*, Vol.20, No.1, pp.179-228.
- Lee, J., Kim, Y. and Kim, M. (2006) "Effects of Managerial Drivers and Climate Maturity on Knowledge-Management Performance: Empirical Validation," *Information Resources Management Journal*, Vol.19, No.3, pp.48-60.
- Lin, H. (2007) "Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions," *Journal of Information Science*, Vol.33, No.2, pp.135-149.
- Matsuda, Y., Pierce, J. L. and Ishikawa, R. (2011) "Development and Validation of the Japanese Version of Organization-Based

- Self-Esteem Scale," *Journal of Occupational Health*, Vol.53, No.3, pp.188-196.
- 松田与理子・柴田恵子・石川利江 (2009) 「組織内自尊感情：本邦の産業保健領域における活用可能性」『ヒューマン・ケア研究』 Vol.10, No.2, pp.114-126.
- 向日恒喜 (2010) 「企業組織における従業員の知識提供動機とコミュニケーション・メディアが知識創造に与える影響」『中京経営研究』 Vol.19, No.2, pp.55-67.
- 向日恒喜 (2011) 「ソーシャル・キャピタルに関する組織特性が知識創造プロセスに与える影響」『中京経営研究』 Vol.20, No.1/2, pp.121-133.
- 向日恒喜 (in press) 「組織内自尊感情と知識提供動機が知識提供行動に与える影響」『経営情報学会誌』.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社).
- 岡田涼・中谷素之 (2006) 「動機づけスタイルが課題への興味に及ぼす影響：自己決定理論の枠組みから」『教育心理学研究』 Vol.54, No.1, pp.1-11.
- Pierce, J. L. and Gardner, D. G. (2004) "Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature," *Journal of Management*, Vol.30, No.5, pp.591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. and Dunham, R. B. (1989) "Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.5, pp.622-648.
- Pink, D. H. (2009) *Drive : The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books (大前研一訳 (2010) 『モチベーション 3.0』 講談社).
- Rosenberg, M. (1965) *Society and the Adolescent Self-Image*, Princeton University Press.
- 櫻井茂男 (2009) 『自ら学ぶ意欲の心理学』 有斐閣.
- 沢崎達夫 (2010) 「自己受容 (グッドイナフ) は向上心を弱めるか」『児童心理』 Vol. 64, No.4, pp.282-288.
- 塩村公弘・松岡瑞希 (2005) 「組織市民行動を規定する集団的アイデンティティ要因と動機要因の探究：職場集団と大学生集団との比較から」『人文科学論集. 人間情報学科編』 Vol.39, pp.27-47.
- 高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透』 有斐閣.
- Taylor, W. A. and Wright, G. H. (2004) "Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers," *Information Resources Management Journal*, Vol.17, No.2, pp.22-37.
- Vallerand, R. J. and Bissonnette, R. (1992) "Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study," *Journal of Personality*, Vol.60, No.3, pp.599-620.
- van den Hooff, B. and Van Weenen, F. D. L. (2004) "Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing", *Knowledge and Process Management*, Vol.11, No.1, pp.13-24.
- von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press (ゲオルク・フォン・クロー, 一条和生, 野中郁次郎 (2001) 『ナレッジ・イネープリング』 東洋経済新報社).
- Wang, S. and Noe, R. A. (2010) "Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research," *Human Resource Management Review*, Vol.20, No 2, pp.115-

131.

- Welschen, J., Todorova, N. and Mills, A. (2012)
"An Investigation of the Impact of Intrinsic
Motivation on Organizational Knowledge
Sharing," *International Journal of
Knowledge Management*, Vol.8, No.2, pp.23-
42.