

# 職務満足の要因からみた人材マネジメントの一方策 —日本の中堅企業正規従業員の声から—

## Issues in Human-Resources Management Viewed from Primary Factors in the Job Satisfaction

—From the Actual Voice of the Regular Employees of Middle-Ranking Companies in Japan—

岡本 英嗣  
(Eiji OKAMOTO)

### 【要 約】

この論文は日本の中堅企業・正規従業員の主要な職務満足（不満足とその程度を含む）要因の実態調査から現代企業の人材マネジメントの課題を明らかにすることにある。多くの先行研究では従業員の職務満足とその主要な構成要因を明らかにしてきたが、人材マネジメントの問題として提起した研究は少ない。この論文はそこに焦点を合わせるものである。この論文は（1）先行研究から従業員の職務満足の構成要因を明らかにすること、（2）中堅企業の正規従業員の実態調査から因子分析を行うこと、以上の考察によって（3）3つの人材マネジメントの一方策を明らかにする。その第一は従業員を満足に導くためのシステムが必要であること、第二は従業員が自分の仕事に対する責任や意思決定をなすことが出来る職務の割り当が求められること、第三は職場で充実した人間関係を維持すること、以上のことから人々の職務満足が従業員にとって仕事内容の適合性だけではなくその周囲の職場環境によっても大いに影響されることを明らかにした。

キーワード：職場満足、内発的動機づけ、職場の親和感、因子分析、人材マネジメント

### 【Abstract】

The research objective of this paper is to make clear issues in human-resources management at contemporary enterprises, from case studies of the primary factors in job satisfaction of regular employees of middle-ranking companies in Japan. While numerous previous studies have addressed the constituent elements of primary factors in employee job satisfaction and their characteristics, few studies have addressed issues in human-resources management. This is the research subject of this paper. For this reason, this paper will (i) identify the constituent elements of the employee job satisfaction from previous studies and (ii) conduct a factor analysis through a survey of regular employees of middle-ranking companies. As a result, (iii) it has identified topics including the following three issues in human-resources management: The first concerns creation of systems under which employees are compensated for improvements in job results, the second involves assignment to employees of jobs in which they can take responsibility and make decision on their own,

and the third concerns a friendly workplace environment for employees. It has been made clear that in this way people's job satisfaction is impacted greatly not just by the suitability of the content of work to the employee him or herself but also by the surrounding workplace environment.

**Keyword** : job satisfaction, intrinsic motivation, workplace affinity, factor analysis, human resource management: HRM

## 1. 背景と問題意識

1970年代には企業業績と職務の満足に関する研究は表裏の関係にあったという。当時の西川（1978）は、「今日の減速経済に入ってもはや・・・職務満足議論は今日の業績志向の強い産業界にあっては有害とさえ受けとられかねない」と述べている（・・・は（省略），pp.1-2）。その後金井・高橋（2004）は、景気の低迷で経営の立て直しが急務とされている企業では、従業員が感じる満足感にまで手の届く余裕はないかもしれないと述べ、企業業績と職務の満足に関する問題に取り組むことへの難しさに触れている（p.211）。

ところで日本経済は1989年を境にしてバブル経済が弾け、企業の倒産、主要産業の再編による人員整理を余儀なくされた。1996年に日本政府による金融市場の抜本的改革によって金融機関の再編成が行われ一挙に競争経済に突入した。この1年前の1995年に当時の日本経営者団体連盟（日経連）は『新時代の「日本的経営」』と題して将来の雇用システムを、①正社員で長期雇用の「長期蓄積能力活用型グループ」、②有期雇用契約の「専門職グループ」、③有期雇用契約で派遣・パート社員等の「雇用柔軟型グループ」に分け、この3グループから企業が最も効率的な組み合わせを選ぶ「雇用ポートフォリオ」（p.33）構想を提唱した<sup>(1)</sup>。さらにLepak and Snell（1999）は人的資源のアーキテクチャーと称して人材の希少性と人材の価値という2つの指標を使って人的資源の活用を「内部育成」「外部からの調達」「外部からの連携」「アウトソースの活用」の4つに分類した。このような環境の中で各企業は効率化を高めるために雇用期間を長期か短期か、あるいは人材の調達を内部か外部かの選択に迫られ、雇用形態が著し

く多様化してきた。このような雇用形態の変化は1995年に発表された日本経営者団体連盟の雇用ポートフォリオ構想に大きな影響を受けている。

因みに大企業での雇用形態別・雇用者数動向によれば、1995年の役員を除く雇用者数が4,780万人から2011年には4,904万と124万人の増加にもかかわらず正規職員・従業員数は615万人の減少、パート等の非正規従業員数は738万人の増加となっている（『平成23年版・労働経済白書』）。これは「雇用ポートフォリオ」構想や人的資源の活用方法の影響であると考えられる。本稿ではこのような環境の中で働いている現代企業の従業員が、少し大ざっぱな表現であるが「どのような仕事に満足して働いているのか」を把握するために大企業・正規従業員（n = 234）を対象に事前調査を実施した（2010年2月）。その1例として「今の会社で働きたい」と回答した234人の内142人に「働き続ける場合に最も重視する要因は何か」について7つの選択肢から1つを選んでもらったところ1番は「仕事内容の満足度」（54.2%）、2番「仕事とプライベートのバランス」（18.3%）であった<sup>(2)</sup>。

以上のような問題意識により、本稿は中堅企業・正規従業員の実態調査から職務満足要因を理論的・実証的な研究によって分析し、人材マネジメント（Human Resource Management: HRM）の一方策を提起することにある。本稿のように中堅企業（500人前後から5,000人前後で、年間売上規模1,000億円以下）における従業員の生の声を聴き、その仕事に満足・不満足、あるいはその程度を反映した視点からHRMを考察した研究は少ない<sup>(3)</sup>。

## 2. 先行研究のレビューと研究課題

### 2-1 職務満足要因の研究

まず一般的に職務満足についてLocke (1976)は「自分の仕事、あるいは仕事の経験を振り返ってみて生じる愉快的、あるいは肯定的な感情 (emotional state) である」(p.1304; Judge & Klinger 2007, p.393)と述べており、現在あるいは過去においてやりがいのある仕事として知覚される状態であるといえる。次に職務満足に関する要因の研究をレビューすれば、テーラー (Taylor 1911) の科学的管理法からメーヨー (Mayo 1933) やレスリスバーク (Roethlisberger 1941) によるホーソン実験にまで遡ることができる (金井・高橋 2004, p.212)。その後の1950年代の10年間は、賃金や人間関係等の職場環境が従業員の仕事意欲を高めるという視点から、仕事そのものによって従業員の心理的成長 (自己実現) を目指すというマズロー (Maslow 1954) やマグレガー (McGregor 1960)、そしてハーズバーグ (Herzberg 1966) による動機づけ論の開発に実を結んだ時期である (Robbins 1984 訳 pp.72-80)。中でもハーズバーグ (Herzberg et al. 1959; Herzberg 1966) は人間には動物的欲求と、人間として精神的な成長欲求を持っているという仮説から面接調査を実施した。その結果、職務満足要因を「動機づけ要因」、不満要因を「衛生要因」と名づけた (1966, p.76)。さらに彼は人員を効率的に活用するために、以前に主張していた職務の拡大 (job enlargement)<sup>(4)</sup> よりも職務の充実化 (job enrichment)<sup>(5)</sup> を図るべきであると主張した (Herzberg 1968)。

ハーズバーグの理論は現在でも多くの研究者に引用されているが、その反面に面接による職務経験の採取方法やその内容分析に問題があるという指摘もある (橋本・若林 1974; Kahn 1961; Wernimont 1966; Robbins 1997 訳 p.79)。特に日本では「職場の人間関係」を衛生要因に分類することへの疑問や (西山 1988, p.70; 櫻木 2006, p.40)、「給与」について、その額が自己の有能感の知覚、能力開発の機会の獲得に影響するならば衛生要因ではなく動機づけ要因ではないか (林 2000, p.125) 等の異論があ

る。したがって、本稿では職務満足・不満要因はそれぞれ独立したのではなく一元的なものであるという考え方をとる (金井・高橋 2004; Graen 1968)<sup>(6)</sup>。その理由として最近の従業員の声として「楽しい仕事」「自分に合った仕事」がしたいという感情的で繊細な主張が多くなり (日本生産性本部等、1990年度～2009年度)、ハーズバーグの2要因論だけでは説明できなくなってきた。したがって本稿では職務満足要因の構成要素を分類・整理するために内発的・外発的動機づけ要因の概念を用いる。内発的動機づけ (intrinsic motivation) 要因とは、「やりがい感、創造的な仕事、有能感、仕事それ自体の楽しみ」などのように、内発的報酬によって従業員個人の心が動かされる状態である (Deci 1975 訳 1980; 金井 2006)。また外発的動機づけ (extrinsic motivation) 要因とは、「がんばった分、給料が増えたから」といった場合のように働く個人に外部から他の人によって提供される外発的報酬で、それを目当てにして人が頑張る姿・行動である (以上金井 2006)。このような内発的・外発的動機づけ要因により職務満足は影響を受けていると考えられる。

### 2-2 本稿の研究分野とその特徴

職務満足の原因についてHoppock (1935) は、心理的、物理的、環境的状况の集合したものであると説明している (p.47)。問題はこの集合している要因 (変数) は具体的に何か、人の行動にどのように影響するかという点である。

このような職務満足の原因に関する研究を分類すると、①従業員は仕事やその職場環境の何に満足するのか、つまり職務満足に影響する変数は何かの研究が一番多い (Maslow 1954; Herzberg 1966)。次に②職務満足の原因 (変数) が従業員の意識や行動にどのように影響するか、統計的手法によって分析・研究する方法 (櫻木 2006)、③環境変化が職務満足原因 (変数) に与える影響、例えば景気変動により職務満足原因はどのように変化するかといった研究 (崔 1997)、更に④職務満足が組織の生産性に与える影響 (計量経済学的分析) の研究等がある (参鍋篤司・齋藤隆志 2007)。この④に関して、最近の事例研究でみられるのは医療看護者

の職務満足が保険医療の領域に与える影響（例えば職務満足度の高い病院の看護師は離職率が低い等）の研究がある（餅田 2008; Stamps 1978）。

本稿は①と②に関係している。②のケースは2次データを使って職務満足の構造分析を行い、その結果から従業員の意識と行動を分析したものである（櫻木 2006, p.38）。しかし本稿は（i）労働政策研究・研修機構（JILPT）や「電機連合」が直接従業員に実施した先行調査から職務満足要因の項目を取り出し、（ii）実態調査に相応しい質問項目に修正・加筆し、（iii）中堅企業・正規従業員の実態調査によって因子分析によって職務満足要因の特徴を見つけてHRMの一方策を検討・提起するところに特徴がある。

以上の検討から一般的に表現すれば職務満足とは従業員がその仕事内容そのものや周囲の職場環境（作業条件、人間関係、賃金、地位）等を知覚することによって抱く満足の程度（不満足を含む）についての個人の主観的な感情（emotion）であり、従業員の組織における働く（仕事）意識や行動に影響を及ぼす概念である（参考：林 2000, p.91；櫻木 2006, p.37）。この中で本稿は職務満足そのものを検討するのではな

く、職務満足の要因・内容に注目するのである。

### 3. 本稿の研究領域と研究課題

人材マネジメント（Human Resource Management: HRM）とは「組織の中で従業員を育成し、彼らの能力・技術を適材適所に活かすこと」である。このHRMには「従業員の価値は常に変化し成長していく」という視点と長期的な価値を目指して企業と人が共に投資して「会社の戦略を達成するという」2つの視点がある（守島 2004, pp.15-16）。しかし従業員は企業に採用されるという立場から組織のいいなりになったり頼ったりする傾向がある（Argyris 1957）。本稿は、このような弱い立場にある中堅企業の正規従業員が組織の中で生き生きと働く個人の視点にたって検討するところに特徴がある。

前述のHoppock、Maslow、Herzbergらの先行研究は職務満足の構成要素（要因）を検討するためには高い価値を有するものである。しかし本稿のように職務満足要因の特徴によってHRMの一方策を追究するためには、その構成要素だけではなく、それらがどのように従業員に影響しているか、職場の実態調査によって従

表1 研究領域とその着眼点

研究課題の解決プロセス		着眼点
問題1	先行調査	先行調査にみる従業員の職務満足要因にどのようなものがあるか、公開された先行調査から従業員の職務満足の要因をデータから取り出し、分類する（Herzberg, 1966; Deci, 1975）。
問題2	実態調査	(1) 先行調査には従業員の職務満足の客観的な状況を把握するには有益である。しかし従業員が「どのように感じ、行動しているか」を把握するには十分ではない。そのために先行調査の項目を補足・整理し、新たに実態調査をする必要がある。(2) 先行調査による職務満足要因の項目に偏りがないように先行研究を参考にアンケート調査票を作成する。(3) 中堅企業・正規従業員にWeb形式のアンケート調査を実施する。(4) その回答方法は5段階の間隔尺度法を採用、また5段階法を補うために「賃金」と「仕事の取組み方法」については選択肢回答方式を採る。
問題3	実態調査の考察	(1) 因子分析により測定不可能な潜在的因子を見つける。(2) みつけた各因子別に従業員の属性（性別・年代別、学歴別）との関係で従業員の意識や行動の特徴を把握する。
問題4	人材マネジメントの一方策（結論）	(1) 因子分析で把握できない従業員の考え・行動については選択肢方式の回答を利用する。(2) 分析結果からHRMの一方策を提起する。これが本稿の研究課題に対する解答（結論）となる。
問題5	全体のまとめと今後の研究課題は何か	本稿の研究課題に対する分析で明らかにできなかった点については今後の研究課題とする。

業員の意識や行動を分析・調査する必要がある。ここに本稿の研究課題の根拠がある。以下各研究プロセスのそれぞれの問題を解きながら最終的に本稿の研究課題（問題4）に答えることにする。

## 4. 実証研究

### 4-1 先行調査（問題1）

先行予備調査の中から、①年齢層が20歳前後から60歳前後の男女、②従業員側から捉えたデータあること、③公的機関の調査データであること等を考慮のうえ表2の3件を先行調査として採択した。したがって今後これを中心に詳細に検討することになる<sup>(7)</sup>。

### 4-2 実態調査（問題2）

3件の先行調査を基本に最近の企業の状況等を参考に補足修正を行い、アンケート調査として表3の質問項目を作成した<sup>(8)</sup>。さらにこれを基本にして次の様な実態調査を実施した。①調査手法：Web形式によるアンケート調査、②サンプル数：配布数691サンプルで有効回答数474サンプル（回収率73.2%）、③調査期間：2011年2月18日～2月22日、④調査対象者：

東京23区を所在地とする東証1部上場企業、④従業員規模：500人以上から5,000人以下で年間売上規模1,000億円以下の正社員<sup>(9)</sup>、⑤回答方法：5段階の間隔尺度法、⑥この調査と同時に実施した選択肢回答形式の10問の内、4問は図3・4・5・6に掲載している。

## 5. 実態調査の考察（問題3）

### 5-1 因子分析

変数（質問項目）33項目について主因子法による因子分析の結果、固有値1.0以上で因子負荷量の絶対値が0.4以上<sup>(10)</sup>であり、かつ2つの因子に負荷量をもつ項目と、どの因子にも負荷量を持たない9項目を削除し、最終24項目（表3の項目）で再度因子分析を行った。その結果、ほぼ予想された通りの4因子が抽出され、その正しさが検証された<sup>(11)</sup>。また4つの因子による累積寄与率は58.33%であった<sup>(12)</sup>。第1因子は（以下略記）、仕事の達成感、仕事は自分にとって楽しい、仕事で能力や創意の発揮ができる、仕事にいきがいを感じる等（以下省略）の12項目から構成されており、この因子には「仕事の達成感」と名づけた。第2因子は、会社からの適切な処遇、会社の評価に納得、世間並以上の

表2 採択した先行調査の内容

先行調査	先行調査機関・調査発表時期	調査内容	結果
NO.1	JILPT（労働政策研究・研修機構）調査シリーズ No.15, 2006年	『就業形態の多様化の中での日本人の働き方—日本人の働き方調査—』、全国の満20歳—65歳以下の男女8,000人から有効回収数4,939人（61.7%）の内、現在「正社員」である1,793人（36.3%）を分析、「現在の就業形態を選じた理由（p.21）」（複数回答）	主な職務満足要因として5項目を採択
NO.2	電機連合の『調査時報』1995年～2006年（5年おきに実施）	『組合員意識調査』『仕事にやりがいを感じる理由』（選択肢9つから2つ以内選択）、電機連合加盟組合員（正社員）の中から単組・支部リストからランダムに10,000人を抽出し、アンケート調査を実施	主な職務満足要因として6項目を採択
NO.3	JILPT調査シリーズNo.51, 2008年	『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』、全国の10,000社で働く正社員100,000人に調査票を配布（回収7,349人）、「3年前と比べた仕事に対する意欲の変化をきいたところ」「高まっている」と「どちらかといえば高まっている」が31.9%の2,344人（男性1,645人、女性699人）、「仕事に対する意欲が高まった理由」（選択肢20項目から複数回答）	主な職務満足要因として11項目を採択

3件の先行調査分析から職務満足要因として22項目を採択した（これに関する先行研究としては岡本（2012）を参照）。

賃金等（以下省略）の5項目から構成されており、この因子に「会社からの評価」と名づけた。第3因子は、職場でのコミュニケーション能力は高い、職場で協調性がある、同僚との人間関係は良い等（以下省略）の4項目から構成されており、この因子に「職場の親和感」と名づけた。先行調査では、職場の人間関係と職場のコミュニケーションの重視であったが、この「職場の親和感」はこの他に職場での協調性や周囲の人の評価といった広義の意味を持つ概念である。第4因子は、自己投資をしている、自分のキャリアは他社でも通用する等（以下省略）の3項目から構成されており、この因子に「仕事へのチャレンジ」と名づけた。これは経験したことのない仕事をこなし、他社でも通用するという仕事振りで自己投資をしてでも仕事に積極的に取り組もうとする。このように本稿の従業員が抱く職務満足の特徴は、以上の4つのコンセプトにまとめることができる。

表3の4つの因子は表4での固有値1.0以上のものであり、また表3の因子寄与、因子寄与率、累積因子寄与率は表4での「回転後の負荷

量平方和」によるものである。

#### 5-2 4因子と従業員の性別・年代別の関係

この4因子が従業員の性別・年代別とどのような関係にあるか、HRMの一方策を追求するためには極めて重要な問題である。図1によれば、20代・30代の若い男女は「仕事の達成感」に不満である（ただし男性の50代、女性の40代・50代では満足の程度は高い）。しかし20歳の男女は「会社からの評価」には非常に高い満足度をもっている。この理由として、20代・30代の若い男女は、まだ達成感の得られるような仕事を与えられていないが、自分が中堅以上の会社に勤めていることに満足度をもっているからではないかと考えられる。また30歳代・40歳代・50歳代の男性は「仕事へのチャレンジ」に高い関心を持っているが、反対に女性は全年代でチャレンジ感はみられない。その理由として女性は仕事にチャレンジする機会に恵まれていないのかもしれない。また「職場の親和感」について男性は全体に満足度は低いが、女性（特に30歳代）は満足度が高い。このように各

表3 職務満足要因の項目に関する因子分析（因子負荷量：n=474）

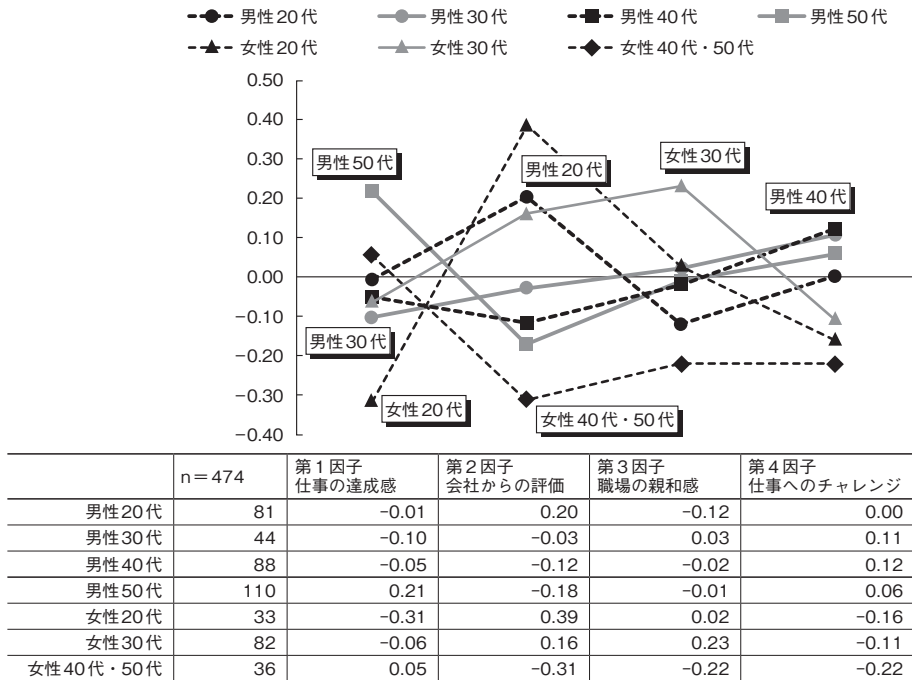
変数（質問項目）	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	共通性 (因子抽出後)
	仕事の達成感	会社からの評価	職場の親和感	仕事へのチャレンジ	
今の仕事に達成感がある	.818	.217	.200	.157	.780
今の仕事は自分にとって楽しい	.794	.187	.274	.154	.763
今の仕事で能力や創意の発揮が出来る	.770	.230	.204	.268	.759
現在の仕事にいきがいを感じる	.765	.192	.184	.248	.717
今の職場ではやりたい仕事ができる	.761	.280	.182	.188	.726
仕事に打ち込んでいるとき、充実感を感じる	.751	.166	.208	.194	.673
今の仕事は自分にとって楽しい自分に合っている	.736	.167	.264	.218	.686
今の仕事には意味や使命感がある	.709	.211	.225	.207	.640
仕事を通じて自分は成長している	.645	.225	.308	.202	.602
現在、責任ある仕事を任せられている	.447	.222	.301	.325	.446
現在取り組んでいるのは自分の希望で配置された仕事だ	.442	.206	.217	.298	.373
仕事も余暇も両立して充実させている	.433	.245	.321	.291	.435
会社から適切な処遇はなされている	.271	.859	.171	.032	.842
今の会社の自分に対する評価には納得している	.236	.836	.183	.083	.795
今の賃金は世間並以上である	.103	.560	.053	.243	.385
現在、雇用の安定・安心感はある	.154	.523	.121	.141	.332
会社の経営方針や事業計画等の情報は与えられている	.395	.435	.243	.035	.406
自分の職場でのコミュニケーション能力は高いと思う	.179	.084	.798	.226	.727
自分は今の職場で協調性がある	.311	.150	.654	.169	.576
現在、同僚との人間関係は良い	.365	.253	.619	.004	.581
今の職場で自分に対する周囲の評価は良いと思う	.311	.301	.574	.264	.586
技術・能力開発のために自己投資をしている	.254	.136	.093	.540	.383
自分のキャリアは他社でも通用する	.206	.135	.320	.467	.381
いまでもできるだけ経験したことのない仕事をしている	.374	.142	.170	.464	.404
因子寄与	6.587	3.007	2.779	1.625	
因子寄与率	27.446	12.527	11.580	6.773	
累積寄与率	27.446	39.973	51.553	58.326	

(注1) n=474、(注2) 因子負荷量はバリマックス（直行）回転後のものである。(注3) (抽出の基準) 固有値1.0以上を採用した。

表4 バリマックス回転の時の説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	11.229	46.790	46.790	10.855	45.229	45.229	6.587	27.446	27.446
2	1.831	7.628	54.417	1.480	6.165	51.394	3.007	12.527	39.973
3	1.462	6.093	60.510	1.105	4.605	55.999	2.779	11.580	51.553
4	1.117	4.655	65.165	.559	2.327	58.326	1.625	6.773	58.326
5	.792	3.300	68.466						
6	.718	2.991	71.457						
7	.669	2.787	74.244						
8	.661	2.753	76.996						
9	.569	2.369	79.366						
10	.546	2.277	81.642						
11	.523	2.178	83.820						
12	.506	2.110	85.930						
13	.463	1.929	87.859						
14	.433	1.806	89.665						
15	.395	1.645	91.310						
16	.365	1.521	92.832						
17	.322	1.343	94.174						
18	.261	1.088	95.262						
19	.242	1.006	96.268						
20	.238	.990	97.258						
21	.190	.791	98.048						
22	.188	.784	98.833						
23	.157	.655	99.488						
24	.123	.512	100.000						

因子抽出法：主因子法



(注) nは人数、図の縦軸は因子得点、横軸は4因子を示す。縦軸と横軸の各点は性別・年代別による回答者の平均因子得点である。

図1 4つの因子と性別・年代別による回答者の平均因子得点の関係

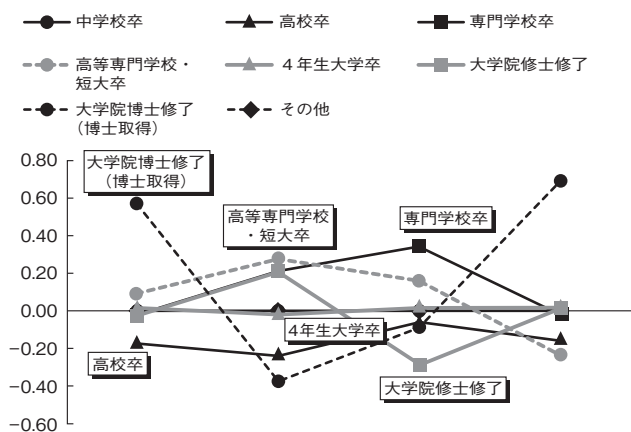
4 因子には性別・年代別によってかなり異なった違いがみられる。ここにも人材マネジメントの難しい課題がある。

### 5-3 4 因子と従業員の学歴別の関係

図2から4因子と学歴別に比較をしてみると、高等専門学校卒者・短大卒者（28人）、専門学校卒者（19人）の各度数（回答者数）が低いために個別の正確な判断はできないが、「会社からの評価」や「職場の親和感」にはかなり高い満足感を示していると考えられる。しかし大学院修士修了者（47人）については「会社からの評価」には満足感が高いが「職場の親和感」には不満感が高い。4年生大学卒業者（336人）については4因子全体に満足感が低い。また高校卒業者（38人）については4因子についてすべてに不満感である。このように大卒者と高卒者の処遇について更に詳細な調査が求められる。

## 6. HRMの一方策（問題4）

第1番目に、第1因子の「仕事の達成感」と第2因子の「会社からの評価」をリンクした仕組みを組織の中に構築することが考えられる。第1因子の「仕事の達成感」はある目標達成から得られる満足感（達成動機）であり、内発的動機づけである。日常語で「ヤル気」に近いニュアンスのある言葉で、成し遂げること、達成することによって喜びを感じるのはこの瞬間である（金井 2006, p.200）。ハーズバーグのいう「達成 (achievement)」(Herzberg 1966, pp.72-74) であり、デシのいう「やりがい感」(Deci 1975 訳1980, p.68) である。第2因子の「会社からの評価」とは、企業がある目標への達成を評価・測定することにより支払われる報酬（金銭的報酬に限らず昇進、表彰、人からの賞賛や承認、メンバーからの受容、リーダーによる配慮等）であり（金井 2006）、外発的動機づけである。企業の適切な評価による処遇は大きな動機づけとなる<sup>(13)</sup> この2つの因子を結びつけ



	n = 474	第1因子 仕事の達成感	第2因子 会社からの評価	第3因子 職場の親和感	第4因子 仕事へのチャレンジ	
中学校卒	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
高校卒	38	-0.18	-0.24	-0.06	-0.16	
専門学校卒	19	-0.02	0.21	0.34	-0.02	※ 30s未滿は参考値
高等専門学校・短大卒	28	0.09	0.27	0.15	-0.24	※ 30s未滿は参考値
4年生大学卒	336	0.01	-0.03	0.02	0.02	
大学院修士修了	47	-0.04	0.21	-0.30	0.01	
大学院博士修了 (博士取得)	6	0.57	-0.39	-0.10	0.69	※ 30s未滿は参考値
その他	0	0.00	0.00	0.00	0.00	

(注) nは人数、図の縦軸は因子得点、横軸は4因子を示す。縦軸と横軸の各点は学歴別による回答者の平均因子得点である。

図2 4 因子と学歴別による回答者の平均因子得点の関係



る典型的な仕組みには「目標管理」(MBO: Management by Objectives and Self-control; Drucker 1955, p.104) 制度がある。具体的には企業の目標達成のために従業員が自らの目標に挑戦する仕組みを組織の中に構築することである。その結果、従業員の目標達成が満足感を高め、企業全体の目標達成につながることになる。この目標管理制度は、①目標設定段階での上司と部下の話し合い、②目標に取り組んでいる段階での上司の指導・情報の提供、③そして期末段階での評価結果について双方の話し合いがある。さらに人事考課の公開制度があれば考課者と被考課者の話し合いの機会があり、被考課者である部下の満足度は一層高まり、MBOは全社的な視点から職務満足を高めるシステムとなる(参考:古川編 2010 所収 第8章 柳澤 p.196)。しかしここで重要なのは金銭的報酬を重視し過ぎると経営者と組織が、働く意欲を生む金銭以外の面(仕事そのもの)を軽視したり無視したりしてしまう恐れがあることである(Pfeffer 1998, 守島監訳 2010, p.194)。また目標管理制度の導入には賛成であるが現実に導入している企業では従業員に評価されていないために動機づけとなっていないケースが多い(山本 2009, p.199)。

このように目標管理制度は目標設定の段階で上司との話し合い、目標に取り組んでいる段階での上司の指導・情報の提供・権限委譲、そして期末の段階での評価結果についての話し合いがある。また人事考課の公開制度がある場合には、考課者と被考課者の話し合いの機会を持てば被考課者としての部下の満足度は一層高まり、MBOは全社的な視点から職務満足を高めるシステムとなる。

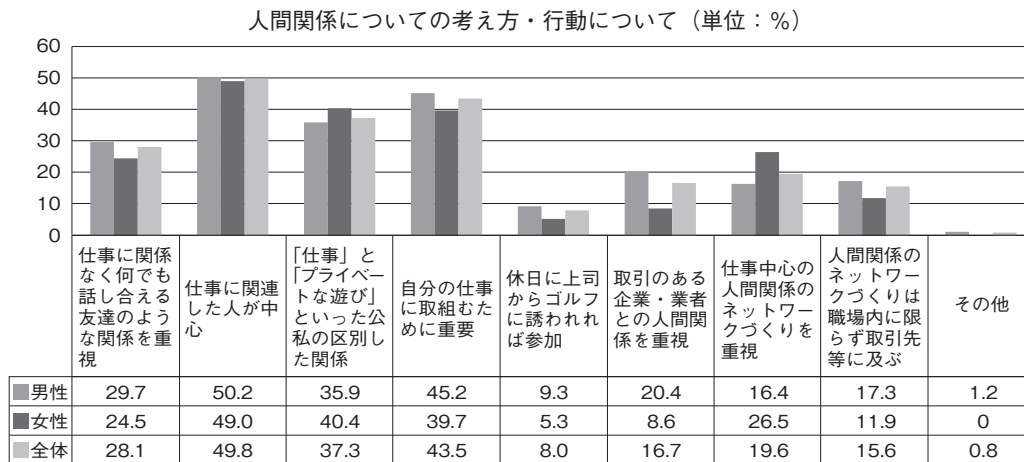
現実の企業では、1990年代以降に人事考課の中心が能力評価から業績評価へとシフトするにしたがって賃金制度の成果主義化が本格化してきた。それを契機にして日本企業での目標管理制度の導入比率が一段と高まってきた。このような目標管理と成果主義が一体となり目標達成率を賃金や賞与に反映するという企業が増加してきた(以上奥林編2003所収 第9章三輪 p.130)。

第2番目に、第3因子から、職場に「親和感」

を醸し出せる工夫を組織の中に構築することが考えられる。この職場の親和感とは「所属と愛の欲求」(Maslow 1954 訳p.99)や良好な人間関係(Mayo1933; Roethlisberger & Dickson 1939; Roethlisberger 1941)によってもたらされる「働きやすい職場環境」<sup>(14)</sup>(佐野 2007, p.198; 守島 2004, p.162)である。第3因子を構成する質問項目からみて同僚との人間関係だけではなく職場でのコミュニケーション能力や職場の協調性、また職場の自分に対する評価が良いといった周囲の環境要因が職務満足に大きく影響している。日本では前述のように「職場の人間関係」を衛生要因に分類することに異論がある(西山 1988, p.70; 櫻木 2006, p.40)。その一つの根拠として「親和感」に関して従業員の属性との関係でみると20歳代や30歳代の女性には高い満足感が認められるからである(図1)。このような良好な人間関係によってもたらされる動機づけを「親和的動機づけ」と称し、外発的動機づけと内発的動機づけの中間にあたるとする見解がある(中原 2006, p.118)。このような人間関係について現場の従業員はどのように考えているのか、本稿が実施したアンケート調査の「職場の人間関係の考え方・行動について」(図3)によって分析してみる。

男女全体で1番多いのは職場の人間関係は「仕事に関連した人との関係が中心であり、自分の仕事に取り組むために重要である」と考えている。しかし「仕事とプライベートな遊びの公私を区別した人間関係」や「仕事に関係なく友達のような関係も重視している」。また男性は職場内に限らず取引関係のネットワークづくりに熱心である。ただし休日に上司とゴルフに付き合うといった私的な関係は全体に低く、特に女子は低い。

第3番目に、第4因子から従業員が仕事にチャレンジできる機会を組織に構築することが考えられる。これは従業員がその職務内容に「興味(interest)」と働く「意味(meaning)」を感じることによって「仕事そのもの(work itself)」(Herzberg 1966, p.72, p.127)に満足感を高めることになる。デシ(Deci)のいう「有能で自己決定的であると感ずる場合である」(1975 訳1980, p.69)。これを経営組織論の立



（注）回答者474人（男性323人、女性151人）、各数値は回答者の比率（%）を示す。

図3 職場の人間関係の考え方・行動について（3つまで選択）

場から説明すると、組織に埋没した個人の意思決定問題に関係している。

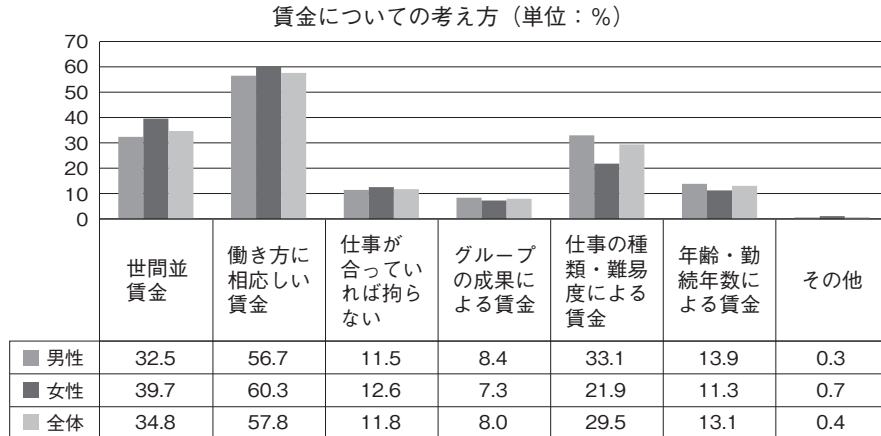
これに関連してアージェリス（Argyris 1957）は、人間は常に成長していこうとするが組織の環境は課業の専門化や命令の連鎖による権力階層の仕組みによって部下を依存的・受動的・従属的にさせ、従業員の成長を拒み続ける仕組みになっているという。そのために組織と従業員の相対立する方向を調整するために職務拡大によって能力発揮の機会を増やし、リーダーシップの発揮によって自己実現を図る組織に改善する必要があるという（訳p.265）。またバーナード（Barnard 1938）は「人間には、選択力、決定能力、自由意思があるが、選択力には限界がある限り、ある目的への到達過程（意思決定）は主として選択を狭める技術である」と述べている（p.14）。さらにサイモン（Simon 1957）は組織を意思決定論の立場から「目的と手段のハイアラーキー（hierarchy）の連鎖である」という（Simon, pp.4-5, p.11, pp.62-66）。サイモンによれば、上司から指示された目標（価値判断）<sup>(15)</sup>の手段を選択・決定（事実判断）<sup>(16)</sup>することは従業員の仕事であり、この仕事にチャレンジする面白さはこの「自分で決定する」ことにあるとみることができる（岡本e（2005）、f（2002）、g（2000））。この時こそ、デシ（Deci）のいう「有能で自己決定的であるとを感じる場合である」（1975 訳1980, p.69）。これはまさにバーナー

ドやサイモンのいう「選択権」のある仕事である。これについて本稿のアンケート調査で（2011年2月18日～2月22日）実施した図4の「賃金の考え方」と図5の「仕事の取り組み方」によってこのことを確かめることができる。

まず「賃金」について、男女全体で1位「自分の働き方に相応しい賃金」、2位「世間並賃金」、3位「仕事の種類・難易度による賃金」が圧倒的に多く、「年齢・勤続年数による賃金」は少数である。ただし2位と3位については男女で入れ替わり、女性は「世間並賃金」に、男性は「仕事の種類・難易度」に重きを置いており、幾分チャレンジ性が高い。

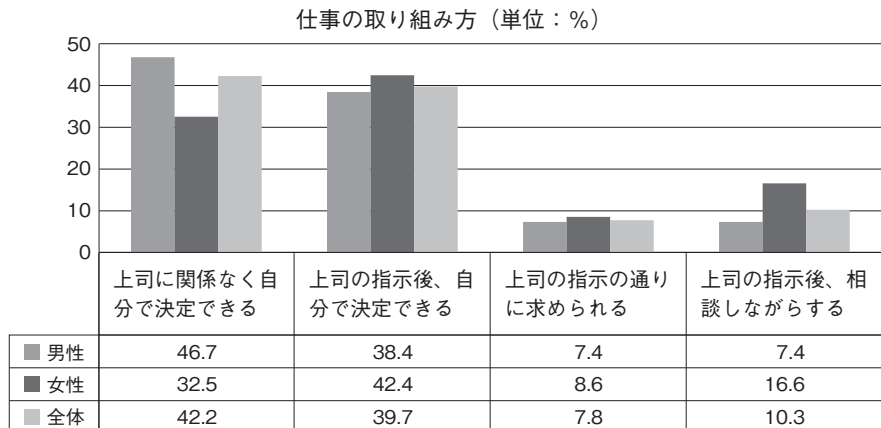
次に「どのような態度・方法で仕事に取り組んでいるか」（4つから1つ選択）を質問したところ1位「上司に関係なく自分で決定できる」、2位「上司の指示後、自分で決定できる」であった。ただし男女別では1位と2位は入れ替わり、女性は「上司の指示を待ってから」に重きを置いている。さらにこのような仕事の仕方に「非常に満足・やや満足」と回答した291人（61.4%）にその理由を図5の4つの選択肢から1つを選択させたところ、1位「上司から指示後、任せてくれるので、取組みがいがある」、2位「任せてくれるので、やりがいがいる」であった。これは男女共に順位は同じである。

このように従業員の仕事にチャレンジする面



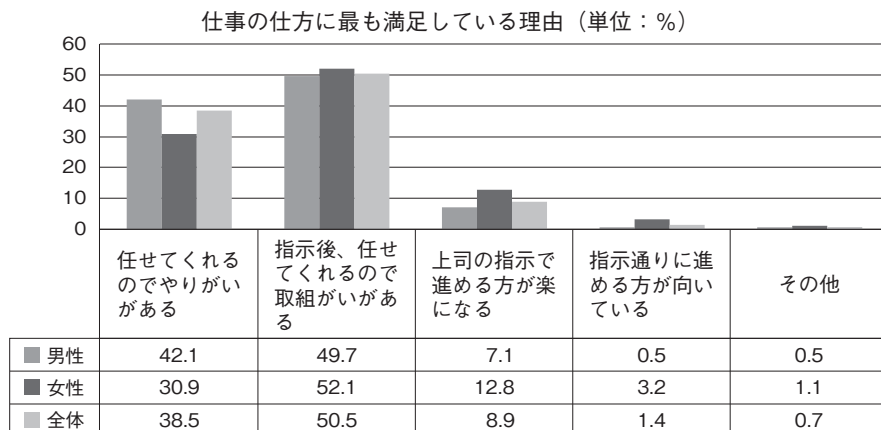
(注) 回答者474人 (男性323人、女性151人)、各数値は回答者の比率 (%) を示す。

図4 賃金の考え方について (2つまで選択)



(注) 回答者474人 (男性323人、女性151人)、各数値は回答者の比率 (%) を示す。

図5 仕事への取り組み方法と態度について (1つ選択)



(注) 回答者291人 (男性197人、女性94人)、各数値は回答者の比率 (%) を示す。

図6 満足 (やや満足を含む) と回答した理由について (1つ選択)

白さが「自分で決定する」ことにあるとみなされるのは図5・6からも確認できる。これについてハーズバーグ(1968)は職務の充実を図るために、①責任はそのままで統制をある程度省く、②個人責任を増やす、④権限を増やす、⑥新しい、より困難な仕事を導入する、等を挙げている(本稿の注釈6を参照)。このような環境こそ第4因子で指摘する仕事へのチャレンジ精神によって内発的に動機づけられ、仕事に没頭できる瞬間である。

このような自律的な能力の発揮としての具体的な施策として自己申告制度や社内公募制度がある。これに関して筆者が実施した2010年2月3日・4日の実態調査によれば<sup>(17)</sup>、自己申告制度があると回答した人(94人)にその内容について尋ねた。その結果「やりたい仕事の希望」92.6%、「個人の目標管理に関すること」75.5%、「取得した資格等の申告」59.6%、そして「昇進・昇格に関すること」33.0%であった(5つの選択肢から複数回答可)。このような結果から従業員の自律的な仕事への取組み姿勢がいかに強いかを示している(調査概要:関東圏、近畿圏、東北、中国地方で東証1部企業の正社員(18歳-65歳の男女:一般正社員177人、管理職57人)、従業員2,000人以上、年間売上高1,000億円以上、 $n = 234$ )。

## 7. まとめと今後の研究課題(問題5)

全体のまとめとして、6の「第1番目」の指摘から多くの従業員は職務に精励し、その成果を上げれば報われるというシステムが組織には必要であると考えている。現実に因子分析の結果、抽出された4因子と性別・年代別では、余り顕著な傾向は読み取れなかった(図1)。しかし同時に実施したアンケート調査による「賃金」の考え方や「今の職場で仕事への取り組みの態度・方法」に対する質問結果を補足すれば、男女共に遜色なく成果に対応した報酬システムに賛同する割合は高い(図4・5)。この傾向は別の調査でもみることが出来る(JILPTの調査、2007.3)。

次に6の「第2番目」の指摘から従業員には親和感のある職場環境が重要である。それは「仕事そのもの(内容)」だけではなく、その周

辺の環境要因が個人の意識、行動に大きな影響を与えていると考えられるからである。このために本稿では特に個人の側面を重視し、「親和感」という表現で職場の雰囲気づくりの重要性を指摘した。これについて20歳代、30歳代の女性に職場の雰囲気に高い満足感が認められる(図1参照)。

最後に6の「第3番目」の指摘から従業員は自ら進んで仕事に取り組もうという自律的なチャレンジ意識が調査分析にみられる。これについての満足は30歳代・40歳代の男性が高い。仕事へのチャレンジについて女性が不満足である点について、考察(1)の男女共に遜色なく成果に対応した報酬システムに賛同する割合は高いという点から考えれば、女性は仕事にチャレンジする機会に恵まれていないとも考えられ、さらに今後詳細な調査が求められる。

今後の研究課題として次の点が新たな課題となった。第1番目は若年層が仕事にもう一步満足できていない理由、特に男性の40代・50代で「評価による処遇」に不満が高い原因について明らかにすることである。第2番目として女性は男性より仕事へのチャレンジ(コンピテンス発揮)の機会に恵まれていないとすれば、その原因は何かを明らかにすることである。第3番目として「職場の親和感」に男性は全体に(特に20代で)不満足の傾向がみられたが、その原因を究明することである。以上の点については今後さらに研究を深めていきたい。

### 【注】

- (1) アメリカでは既に1970年代には67%の人が10年に一度しか会社を変えていないのに1980年以降は52%に減少、しかも組織が保証するのはエンプロイアビリティだけで、組織は従業員の生涯には関心を持たない。自分の一生の仕事には個人が責任を持つべきであるとする(守島監訳2010, pp.136-137)。
- (2) 調査対象者: 18歳~65歳の男女、東証1部上場企業(従業員数2,000人以上の企業、年間売上高100億円以上、関東地方、近畿地方、東北地方、中国地方に在住する人)、正規社員(一般社員177人、管理者57人)234人、依頼数: 492サンプル、有効回答数: 234サンプル(回収率48.2%)、実

- 施：2010年2月4日～5日、調査方法：Web方式により用紙を配布・回収
- (3) この研究は、岡本a (2012)、岡本b (2012)による先行研究を参考として出来たものである。
- (4) Herzberg 1966, p.176
- (5) Harvard Business Review, January-February 1968の論文で垂直的職務負荷の原則として7項目を挙げている (p.59)。①責任をそのままにして統制をある程度省く、②個人責任を増やす、③個人に完結した自然な仕事単位 (モジュール、部門、地域など) を与える、④権限を増やす、⑤定期報告を従業員本人に直接届ける、⑥今まで扱ったことのない新しい、より困難な仕事を導入する、⑦個人に特殊化された仕事を割り当て、特殊技術者になることを可能にする。
- (6) Herzberg (2要因論) の詳細な検討は橋本・若林 (1974)、境 (1981, pp.200-201) に詳しい (参考文献参照)。
- (7) 9件のリストから3件を選んだプロセスについては岡本b (2012) 第10号pp.59-84に詳しい。
- (8) 詳細は岡本a (2012)、岡本b (2012) を参照
- (9) 年齢：20歳から59歳の男女474人、性別：男性323人、女性151人、社員の内訳：一般社員234人、主任・係長94人、課長98人、部長48人
- (10) 同じデータを使って負荷量0.5以上の分析では岡本a, b (2012) の研究がある。
- (11) 因子分析には分析結果に有意水準を示す統計量がないのでこれをクリアするために共分散構造分析を用いるべきであるという見解がある (藤本他 2005所収、第1章の「補論：研究の技法」藤田英樹, pp.59-60)。この共分散構造分析は予め関係があると思われる構成概念 (因子) と観測変数との関係を指定して分析するものである。しかし因子分析も、どの因子がどの観測変数と関係しているかをあらかじめ仮定しておいて (検証的因子分析)、そしてその仮定が正しいかどうかを因子分析によって検証するという方法をとれば問題はないという (松尾・中村, p.141)。本稿は後者の方法を採用している。
- (12) 累積寄与率とは「共通因子で観測変数の分散の説明した割合の指標 (p.33)」であり (豊田秀樹編著 2012)、この場合は4個の因子で24個の観測変数の分散を58.33%説明したと解釈する。この数値は松尾ほか (2002) や豊田秀樹 (2012) によっても格別に低いとはいえない。
- (13) 公正な手続きの重視を提唱している守島 (1999) によれば、①情報公開、②苦情処理、③発言の3点を挙げている (日本労働研究雑誌 1999, 474号, p.5)。
- (14) 守島は職場環境として、物理的な環境と社会的な職場環境の2つを挙げ、特に社会的な職場環境 (いじめやセクシャルハラスメントのない親和感のある職場) の重要性を指摘している (守島 2004, p.163)。
- (15) 「価値 (value)」は当為 (ought's)に関連する (Simon 1957, p.5)。
- (16) 「事実 (fact)」は現実に関連する (Simon 1957, p.5)。
- (17) 調査の詳細については参考文献の岡本d (2010) p.157, p.219を参照。

### 【参考文献】

- Argyris, C., (1957) *Personality and Organization*, Harper & Brothers: New York (伊吹山太郎・中村実訳 (1961) 『組織とパーソナリティ』日本能率協会)。
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (2003/4) 「モチベーションとは何か」『モチベーションの行動科学』。
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York, NY: Plenum (安藤延男・石田梅男訳 (1980) 『内発的動機づけ—実験社会心理学的アプローチ』誠信書房)。
- Deci, E.L. (1980) *The Psychology of Selfdetermination*, Lexington Books (石田梅男訳 (1985) 『自己決定の心理学—内発的動機づけの鍵概念をめぐって』誠信書房)。
- Drucker, P. F. (1955) *The Practice of management*, William Heinmann Ltd., London.
- 古川編著 (2010) 『人的資源マネジメント』白桃書房。
- Graen, G.B. (1968) “Testing Traditional and two-factor hypotheses concerning job satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 52, pp.366-371.
- Hall, D. T. (2002) *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications, Inc.
- 橋本昌夫・若林 満 (1974) 「ヘルツバーグの職務満足の二要因論」『慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要：社会心理学教育学』No.14, pp.19-30.
- 林 伸二 (2000) 『組織心理学』白桃書房。
- 林洋一郎 (2006) 「組織と公正：これまでの研究及び理論の概要と簡単な解説」『産業・組織心理学研究』第19巻・第2号, pp.53-57.

- Herzberg, F. (1968) *Harvard Business Review*, January-February.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, New York: Thomas Y. Crowell, Publishers.
- Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*, Harper & Brothers Publishers.
- 井出 亘 (2006) 「組織公正と個人の公正評価—個人レベルの公正さと集団レベルの公正さ」『産業・組織心理学研究』第19巻・第2号, pp.59-63. JILPT No.15 (2006) 『就業形態の多様化の中での日本人の働き方』. JILPT No.51 (2007) 『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』.
- Judge, T.A., & Klinger, R. (2007) *Job satisfaction: Subjective well-being at work*, In MEid, & R. Larsen (Eds) *The science of subjective well-being* (pp.393-413), New York, NY: Guilford Publications.
- 金井壽宏 (2006) 『働くみんなのモチベーション論』NTT出版(株).
- 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋経済新報社.
- 日本経済団体連合会 (2006) 「主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方—組織と個人のマッチング—」報告書.
- Kahn, R.L. (1961) "Review of motivation to work," *Contemporary Psychology*, 6, pp.9-10.
- 厚生労働省編 (2011) 『平成23年版・労働経済白書』.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.
- Locke, E.A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In M.D.Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row (小口忠彦訳 (1971) 『人間の心理学』産能短期大学出版部).
- 松尾太加志・中村知靖 (2002) 『因子分析』北大路書房.
- Mayo, G. E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company (村井栄一訳 (1967) 『産業文明における人間問題』日本能率協会).
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill (高橋達夫訳 新版 (1970) 『企業の人間的側—統合と自己統制による経営—』産業能率短期大学出版部).
- 餅田 敬司 (2008) 「職務満足度調査から人材育成のあり方を模索する—看護管理者の視点から—」『立命館経営学』第47巻・第1号.
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』474号.
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞.
- 岡本英嗣 a (2012) 「中堅企業・正社員の職務満足からみた人材マネジメントの課題」『日本経営学会誌』第29号, pp.68-80.
- 岡本英嗣 b (2012) 「従業員の仕事意識の実態からみた人材マネジメントの課題」(一考察)『目白大学経営学研究』第10号, pp.59-84.
- 岡本英嗣 c (2009) 「第7章雇用環境の変化と若者層の意識変化」『環境変化と企業変革—その理論と実践—』白桃書房, pp.127-142.
- 岡本英嗣 d (2010) 『組織的管理から自律的管理へ』白桃書房.
- 岡本英嗣 e (2005) 『アメリカ経営学の再吟味』白桃書房.
- 岡本英嗣 f (2002) 『ITとマネジメントの接点』白桃書房.
- 岡本英嗣 g (2000) 『組織の人間観と情報』白桃書房.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building by Putting People First*, Harvard Business School Press (守島基博監訳 (2010) 『人材を活かす企業』翔泳社).
- 中原淳 (2006) 『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社.
- 西山美瑛子 (1988) 「第4章・組織構造と人間関係」『組織の行動科学』福村出版.
- 二村英幸 (2009) 『個と組織を生かすキャリア発達の心理学』金子書房.
- 日本経営者団体連盟 新・日本の経営システム等研究プロジェクト報告 (1995) 『新時代の「日本の経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』.
- 日本生産性本部 (1990~2009) 『新入社員「働くことの意識」調査報告書』.
- Robbins, S. P. (1997) *Essentials of Organizational Behavior*, 5th ed., Prentice-Hall, Inc. (高木晴夫 (1997) 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド

- 社).
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939) *Management and the Worker*, Harvard University Press.
- Roethlisberger, F. J. (1941) *Management and morale*, Harvard University Press (野田一夫・川村欣也訳(1954)『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社).
- 崔 銀順 (1997) 「環境変化と従業員意識—景気動向と職務満足の変化を中心に—」『三田商学研究』第39巻・第6号.
- 境 忠宏 (1981) 「職務態度の構造とワーク・モチベーション—職務満足の動機づけ効果を中心として—」『横浜経営研究』第1巻第3号, pp.197-215.
- 櫻木晃裕 (2006) 「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創造大学』No.10, pp.37-47.
- 参鍋篤司・齋藤隆志 (2007) 「仕事満足度の及ぼす企業業績への影響」『経営行動科学』第20巻・第1号, pp.85-90.
- 佐野洋子 (2007) 『はじめての人的資源マネジメント』有斐閣.
- Simon, H. A. (1957) *Administrative Behavior*, New York: Macmillan Company, 2nd ed.
- Stamps, P.L., Piedmont, E.B., Slavitt, D.B., & Hasse, A.M. (1978) "Measurement of Work Satisfaction among Health Professionals," *Medical Care* Vol. 16 No.14, pp.337-352.
- Taylor, F.W.著・上野陽一訳・編 (1969) 『科学的管理法 (新版)』産業能率短期大学出版部.
- 内容: ①出来高払制私案 (A Piece Rate System 1895)、②工場管理法 (Shop Management 1903)、③科学的管理法の原理 (Principles of Scientific Management 1911)、④科学的管理法特別委員会における供述 (Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and other Systems of Shop Management 1912)、⑤成功論 (Success 1909).
- 渡辺直登 (2006) 「組織における公平性をめぐって」『産業・組織心理学研究』第19巻・第2号, p.51.
- 豊田秀樹 (2012) 『因子分析入門』東京図書.
- 豊田秀樹 (1998) 『共分散構造分析』朝倉書店.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., and Lofquist, L.H. (1967) "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire," *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 第22版.
- Wernimont, P.F. (1966) "Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 50号, pp.41-50.
- 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント』中央経済社.