

職務満足概念の構造と機能

櫻木 晃 裕

Key word : 職務満足 2要因理論 構造的側面 機能的側面

1. はじめに

我々は、組織における成員の意識あるいは行動について考察する際、仕事に対する成員の満足状況である「職務満足 (job satisfaction)」の概念を援用することがある。林 (2000) は、職務満足とは「組織メンバーが自己の職務および職務環境に対して抱く満足感のことである」と述べている。職務満足は、組織成員が特定の組織に所属し、特定の職務に従事することにより形成されるものであり、仕事内容そのもの、職務権限、職場における人間関係、作業条件、組織に対する忠誠心、給与、地位などに対して、どの程度の満足を感じているのかを示すものであるといえる。

このような職務満足を測定する尺度として、Smith et al. (1969) による「JDI¹⁾ (The Job Descriptive Index)」が広く使用されている。また、職務満足に関する研究として、Herzberg et al. (1959) は、「臨界事象法²⁾」により個人の広範な職務態度に関する調査を実施し、その調査結果に基づいて「2要因 (動機づけ-衛生) 理論 (motivation-hygiene theory)」を提唱した。また、Hackman and Oldham (1976) は、「職務特性モデル³⁾ (job characteristics model)」を提唱し、「JDS (The Job Diagnostic Survey)」という測定尺度を開発した。

このように、職務満足は、組織成員が自分自身の仕事内容、職務特性、仕事環境などを知覚することで形成される主観的な感情であり、組織成員の意識あるいは行動に対して何らかの影響をおよぼす概念である。ただし、組織成員の職務満足を高めれば高めるほど彼らの仕

1) JDIは、多次元の職務満足尺度である。職務満足を、①仕事自体への満足、②給与への満足、③昇進への満足、④監督への満足、⑤同僚への満足、これらの五つの尺度でとらえ、各尺度9~18項目の、計72項目で測定している。

2) 臨界事象法は、①職務上のきわだった好感情あるいは悪感情の経験に関連した事象系列を、被験者に回想してもらうための構造化された面接質問、②被験者の回想から得られた事象系列の特定職務要因へのコード化、③被験者の回想から得られた事象系列の特定効果へのコード化、これらの三つから構成される。

3) この理論の特徴は、「人々は、仕事そのものに内的 (心理的) な満足を見出したときに動機づけられる」ことを見出した点にある。つまり、自分の仕事を楽しくて意味のあるものだと感じると仕事を好きになり、十分に成果を達成しようと動機づけられるのである。

事への動機づけ (work-motivation) が高まり、結果として高い成果を達成することが可能であるという認識は、Schwab and Cummings (1970) により批判された「素朴なペットミルク仮説」と呼ばれるものであり、ここには人間観あるいは行動発現メカニズムに対する過度の単純化の問題が指摘される。組織における成員の意識あるいは行動を考えるに際しては、Schein (1965) が提唱した「複雑人仮説⁴⁾」による人間理解が最も妥当性が高いものであると考えられる。

本稿の目的は、組織成員の意識あるいは行動に影響をおよぼすと仮定される職務満足概念に対して、その「構造的側面」と「機能的側面」とを探索的に分析することである。その際には、ビジネス・パーソンに対して質問紙調査を実施して、その結果から得られた数量データを使用する。そして、職務満足そのものは包括的な概念であるために、調査票の質問項目を設定する際には、前述の Herzberg et al. (1959) の研究による「コード化された職務要因」を援用する。つまり、職務満足という包括概念に対して定量的・分析的な測定をするため、①承認、②達成、③成長の可能性、④昇進、⑤給与、⑥対人関係 (対上司)、⑦対人関係 (対部下)、⑧対人関係 (対同僚)、⑨監督技術、⑩責任、⑪会社の政策と管理、⑫作業条件、⑬仕事自体、⑭個人生活の諸要因、⑮身分、⑯職務の保証など、これら16の構成概念を設定して、それぞれの項目に対する成員の意識について質問をするという方法を用いるものである。

2. 調査方法と結果概要

ここでは、職務満足概念の構造的側面および機能的側面について探究するのに用いる、2つの調査の方法および結果の概要について提示している。「調査1」は、(財)社会経済生産性本部「中高年雇用機会確保研究会⁵⁾」が2000年に実施した「中高年ホワイトカラーの雇用に関する調査 (個人編)⁶⁾」であり、「調査2」は、浜松市「浜松市の男女共同参画に関する市民意識調査委員会⁷⁾」が2003年に実施した「浜松市の男女共同参画に関する市民意識調査 (従業員編)⁸⁾」である。

[調査1]

調査名	中高年ホワイトカラーの雇用に関する調査 (個人編)
調査主体	(財)社会経済生産性本部 (労働省委託)
調査対象	調査協力が得られた大企業 (15社) に勤務する40歳以上の中高年ホワイト

4) 「複雑人仮説」では、人間は単に複雑であるだけでなくきわめて変化しやすい不安定な存在であり、組織が異なれば働く動機も異なることもあるし、また同じ組織に所属していても、仕事の内容が異なればやはり働く動機も異なるかもしれないとされている。

5) 本研究会は、2000年に労働省委託研究として設置された。座長は永野仁教授 (明治大学) である。当時、櫻木は本研究会の委員を委嘱されていた。

6) 本調査の詳細については、中高年雇用機会確保研究会編 (2000) を参照されたい。

7) 本委員会は2003年に設置されたもので、当時、櫻木は本委員会の委員を委嘱されていた。

8) 本調査の詳細については、浜松市企画部男女共同参画課編 (2004) を参照されたい。

	カラー (450人)
調査方法	質問紙 (アンケート) 調査 郵送方式
調査期間	2000年2月上旬～3月上旬
調査内容	属性 (13問), 人事・研修制度など (7問), 職務満足 (15問), 意識と行動 (15問)
回収数	278—回収率61.8%
性別	男性271 (97.5%), 女性4 (1.4%), NA3 (1.1%)
年齢	平均年齢—49.17歳

[調査2]

調査名	浜松市の男女共同参画に関する市民意識調査 (従業員編)
調査主体	浜名湖国際頭脳センター (浜松市委託)
調査対象	従業員10人以上の500の事業所に所属する従業員 (2,000人)
調査方法	質問紙 (アンケート) 調査 訪問留置方式
調査期間	2003年8月1日～10月31日
調査内容	属性 (11問), 男女平等意識など (4問), 育児・介護休業制度 (3問), 仕事と家庭生活の両立 (5問), 仕事に対する考え (2問), 職務満足 (15問), 意識と行動 (14問), 自由記述
回収数	1,430—回収率71.5%
性別	男性634 (44.3%), 女性780 (54.5%), NA16 (1.1%)
年齢	20～29歳390 (27.3%), 30～39歳408 (28.5%), 40～49歳305 (21.3%), 50～59歳254 (17.8%), 60歳以上56 (3.9%), NA17 (1.2%)

3. 職務満足の構造分析

ここでは、職務満足概念の構造的側面について探究するために、二つの調査から得られた数量データを用いて分析をしている。

まず、調査1の中老年雇用機会確保研究会編 (2000) の「中老年ホワイトカラーの雇用に関する調査」の数量データを分析することで検討を試みる。この調査では、調査企業に所属する従業員 (40歳以上の中老年ホワイトカラー) に対して、職務満足を構成すると仮定される15の質問項目にどの程度満足しているのか、「満足—やや満足—どちらともいえない—やや不満足—不満足」の5段階で回答を求めた。そして、中老年ホワイトカラーの職務満足の概念の構造を探るために、職務満足を構成する15の質問項目に対する因子分析 ($n=278$) を実施した。この因子分析では主因子法を使用し、バリマクス回転後の因子負荷量の絶対値が0.5以上の項目だけを採用している。

その結果 (表1), 職務満足の概念は三つの下位概念から構成されているという結果が得られた。

第1因子は、「給与」、「会社の社会的イメージ」、「人事評価の方法」、「会社の政策や経営

方針」,「労働時間」,「社内での地位」の六つの項目から構成されるもので、固有値が3.745, 寄与率が24.97%である。これについては、「仕事環境因子」とネーミングする。第2因子は、「仕事を通じての自己成長」,「仕事内容」,「仕事上の責任」,「仕事を通じてのこれまでの人生」,「これまでの仕事キャリア」の五つの項目から構成されるもので、固有値が3.180, 寄与率が21.20%である。これについては、「仕事キャリア因子」とネーミングする。第3因子は、「上司との関係」,「上司からの信任」,「社内の人間関係」,「仕事環境や作業条件」の四つの項目から構成されるもので、固有値が2.876, 寄与率が19.17%である。これについては、「人間関係因子」とネーミングする。三つの因子による累積寄与率は65.34%である。

表1 中高齢ホワイトカラーの職務満足因子分析

n = 278

番号	質問の内容	f1	f2	f3
⑨	給与	0.786	0.179	0.108
⑫	会社の社会的イメージ	0.729	0.146	0.113
⑪	人事評価の方法	0.718	0.252	0.261
⑤	会社の政策や経営方針	0.679	0.323	0.153
⑩	労働時間	0.659	-0.050	0.321
⑬	社内での地位	0.613	0.377	0.330
③	仕事を通じての自己成長	0.142	0.807	0.302
①	仕事内容	0.178	0.782	0.286
②	仕事上の責任	0.126	0.756	0.404
⑮	仕事を通じてのこれまでの人生	0.480	0.590	0.163
⑭	これまでの仕事キャリア	0.479	0.581	0.076
⑥	上司との関係	0.158	0.274	0.819
④	上司からの信任	0.184	0.359	0.790
⑦	社内の人間関係	0.215	0.263	0.706
⑧	仕事環境や作業条件	0.420	0.142	0.621
	固有値	3.745	3.180	2.876
	寄与率 (%)	24.97	21.20	19.17
	累積寄与率 (%)	24.97	46.17	65.34

・因子分析は主因子法を使用している。

・質問項目は、バリマクス回転後の因子負荷量が絶対値0.5以上のみ記載している。

(出所 中高齢雇用機会確保研究会編, 2000)

このように、中高齢ホワイトカラーの職務満足概念は、三つの下位概念から構成されることが確認された。Herzberg et al.の研究に基づく、仕事キャリア因子が動機づけ要因として、また仕事環境因子と人間関係因子が衛生要因として分類されることになる。ただし、村杉(1994)は、Herzberg研究を日本で実証しようとする場合、ほとんど共通して人間関係が動機づけ要因として抽出されることを指摘しており、本稿でも人間関係因子を動機づけ要因として分類する方が、その妥当性が高いものとの認識を支持する。

次に、職務満足概念の構造的側面について、調査2の浜松市企画部男女共同参画課編(2004)の「浜松市の男女共同参画に関する市民意識調査」の結果を分析することで検討を試みる。この調査では、調査対象の事業所に所属する従業員に対して、職務満足を構成すると仮定される15の質問項目にどの程度満足しているのか、「満足—やや満足—どちらともいえない—やや不満足—不満足」の5段階で回答を求めた。そして、調査1と同様に職務満足を構成する15の質問項目に対する因子分析($n=1,430$)を実施した。この因子分析では主因子法を使用し、バリマクス回転後の因子負荷量の絶対値が0.5以上の項目だけを採用している。

その結果(表2)、職務満足の概念は二つの下位概念から構成されているという結果が得られた。

第1因子は、「仕事を通じての自己成長」、「仕事上の責任」、「上司からの信任」、「仕事の内容」、「仕事を通じてのこれまでの人生」、「これまでの仕事キャリア」の六つの項目から構成されるもので、固有値が6.810、寄与率が45.40%である。これについては、「仕事キャリア・人間関係因子」とネーミングする。第2因子は、「人事評価やその方法」、「福利厚生」、「給与」、「仕事環境や作業条件」、「経営方針や会社の政策」、「労働時間」の六つの項目から構成されるもので、固有値が1.413、寄与率が9.42%である。これについては、「仕事環境因子」とネーミングする。2つの因子による累積寄与率は54.82%である。

表2 事業所従業員の職務満足の因子分析

		$n=1,430$	
番号	質問の内容	$f1$	$f2$
③	仕事を通じての自己成長	0.733	0.142
②	仕事上の責任	0.666	0.306
④	上司からの信任	0.664	0.291
①	仕事の内容	0.659	0.338
⑮	仕事を通じてのこれまでの人生	0.638	0.274
⑭	これまでの仕事キャリア	0.595	0.264
⑪	人事評価やその方法	0.347	0.697
⑨	福利厚生	0.162	0.681
⑧	給 与	0.203	0.674
⑦	仕事環境や作業条件	0.379	0.621
⑤	経営方針や会社の政策	0.382	0.601
⑩	労働時間	0.199	0.575
	固 有 値	6.810	1.413
	寄 与 率 (%)	45.40	9.42
	累積寄与率 (%)	45.40	54.82

- ・因子分析は主因子法を使用している。
- ・質問項目は、バリマクス回転後の因子負荷量が絶対値0.5以上のみ記載している。
- ・⑥職場の人間関係、⑫社内での職位や権限、⑬会社の社会的評価やイメージ、これらの3つの項目は、因子負荷量が0.5すべて未満で記載されていない。

(出所 浜松市企画部男女共同参画課編, 2004から作成)

このように、調査1では異なる因子として抽出された「仕事キャリア因子」と「人間関係因子」について、調査2では、「仕事キャリア・人間関係因子」として一つの因子を構成する項目として抽出された。これに関しては、前述の村杉（1994）の主張（人間関係が動機づけ要因として抽出されること）を確認する結果であるといえる。つまり、浜松市調査の対象である各事業所の従業員の職務満足概念は、二つの下位概念から構成されることが確認され、さらに、Herzberg et al.の研究に基づく分類から、「仕事キャリア・人間関係因子」が動機づけ要因として、「仕事環境因子」が衛生要因として考えられるのである。

また、二つの調査において抽出された、それぞれの因子を構成する項目を検討すると、調査1で「人間関係因子」として抽出された「仕事環境や作業条件」が、調査2では「仕事環境因子」として抽出された以外には、二つの調査の因子分析による構成項目の整合性については、非常に高いものであるといえる。この「仕事環境や作業条件」の項目に関して、調査1では回答者の多くは40歳以上（平均年齢49.17歳）の大企業の管理職でほとんどを男性が占めており、これに対して、調査2では40歳以上が全体の43%程度、回答者の多くが中小企業の現場従業員で男性が44.3%あることから、回答者の属性が「環境」あるいは「条件」という言語に対して異なる認知を喚起させて、結果として異なる因子を構成する項目として抽出されたと考えられる。

いずれにしても、従業員は職務満足の概念に対して、これを仕事内容や仕事に付随する責任あるいは自己成長に関するものなど「ミクロ」的な概念と、仕事を遂行するための環境、制約、ルールなど「マクロ」的な概念との二つに、区別して認知していることが推測される。これについては、Herzberg et al.の研究における「動機づけ要因」と「衛生要因」との概念的差異の存在を、実証的に支持するものである可能性が高いことが考えられる。

4. 職務満足の機能分析

ここでは、職務満足概念の機能的側面について探究するために、職務満足を構成する15の項目が、従業員の組織行動論的側面（意識と行動）に対して、どのような影響をおよぼすのかについて分析をしている。前述の浜松市企画部男女共同参画課編（2004）で得られた調査データを基にして、従業員の意識と行動に関する14の項目を従属変数とし、職務満足を構成する15の項目を独立変数とする重回帰分析を試みた。意識と行動に関する14の質問とその概念は以下のようなになる。

1. もう一度就職するとしたらやはりこの会社に入る—「組織コミットメント」
2. 現在の仕事はとてもやりがいがある—「職務コミットメント」
3. 現在の仕事は将来のキャリア形成に役立つ—「キャリアコミットメント」
4. 経済的なメリットがあるのでこの会社にいたい—「経済的コミットメント」
5. 一度就職した以上は安易に会社を辞めるべきではない—「規範的コミットメント」
6. 自分の能力のレベルをよく認識している—「能力認知」
7. 周囲の役割期待にはよく応えている—「役割期待」

8. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる－「モチベーション」
9. 具体的で高い目標をたてて仕事をしている－「目標設定」
10. 仕事を通じて自分が成長していると感じる－「自己成長」
11. 自分と会社との考え方や方向性は近い－「組織同一性」
12. 自分の人生は自分で決めたい－「自己決定感」
13. この会社内ならば別の仕事でも上手くやれると思う－「組織内自己効力感」
14. 今と同じ仕事内容ならば別の会社でも上手くやれると思う－「職務内自己効力感」

重回帰分析の結果（表3）、14の重回帰分析から抽出されたF値は全て1%水準で統計的に有意なものであり、重回帰分析そのものの有効性は確認された。また、重回帰分析の説明力を示す自由度調整済決定係数については、「職務コミットメント（0.461）」、「組織同一性（0.418）」、「組織コミットメント（0.408）」の三つが0.4以上の水準で、「自己成長（0.352）」、「経済的コミットメント（0.337）」の二つが0.3以上の水準であり、一方、「自己決定感（0.042）」、「規範的コミットメント（0.044）」の二つが0.1未満の水準であることが確認された。いずれにしても、職務満足の概念は各種のコミットメントに対する説明力が高く、密接な関係があるものと推測される。

表3 従業員の意識と行動に関する重回帰分析-1

n = 1,430

従属変数	決定係数	自由度調整 済決定係数	Durbin- Watson検定	F値
1 組織コミットメント	0.414	0.408	1.915	66.659**
2 職務コミットメント	0.466	0.461	1.917	82.321**
3 キャリアコミットメント	0.278	0.270	1.912	36.292**
4 経済的コミットメント	0.343	0.337	1.894	49.321**
5 規範的コミットメント	0.054	0.044	1.901	5.396**
6 能力認知	0.116	0.106	2.049	12.350**
7 役割期待	0.227	0.219	1.951	27.738**
8 モチベーション	0.264	0.256	1.950	33.745**
9 目標設定	0.207	0.199	2.015	24.674**
10 自己成長	0.359	0.352	1.990	52.857**
11 組織同一性	0.424	0.418	2.051	69.448**
12 自己決定感	0.052	0.042	1.993	5.125**
13 組織内自己効力感	0.112	0.102	1.999	11.877**
14 職務内自己効力感	0.207	0.198	1.967	24.551**

** p < .01

(出所 浜松市企画部男女共同参画課編, 2004から作成)

そして、それぞれの重回帰分析から抽出された、職務満足に関する15の独立変数の標準偏回帰係数とt値の検定結果、定数（切片）は、表4および表5に示す通りである。職務満足

表4 従業員の意識と行動に関する重回帰分析-2

	組織 コミットメント	職務 コミットメント	キャリア コミットメント	経済的 コミットメント	規範的 コミットメント	能力認知	役割期待
仕事の内容	0.144 ***	0.333 ***	0.085 *	0.050	0.052	0.055	0.051
仕事上の責任	-0.054	0.062 *	-0.025	0.013	-0.040	0.045	0.026
自己成長	0.034	0.129 ***	0.216 ***	-0.002	0.035	0.095 **	0.122 ***
上司からの信頼	0.024	0.055	-0.005	0.073	0.053	0.111 ***	0.206 ***
経営方針・政策	0.246 ***	0.070 *	0.197 ***	0.100 **	-0.011	-0.067 *	-0.064 *
職場の人間関係	0.056 *	0.069 **	0.037	-0.022	0.041	-0.001	-0.045 *
仕事環境	0.100 ***	0.007	0.022	0.069 *	0.023	0.006	0.049
給与	0.084 ***	0.044	0.024	0.269 ***	0.078 *	0.043	-0.045 *
福利厚生	0.078 **	-0.006	0.074 *	0.019	-0.020	0.011	-0.057 *
労働時間	0.055 *	-0.063 **	-0.077 **	0.049 *	0.030	0.018	0.037
人事評価・方法	0.056	0.021	0.037	0.016	-0.029	-0.025	-0.015
職位・権限	-0.072	0.029	-0.012	-0.044	0.039	0.010	-0.012
社会的評価	0.090 *	0.035	0.049	0.119 ***	0.083	0.048	0.053
仕事キャリア	-0.062	0.064	0.056	0.028	-0.026	0.113 **	0.143 ***
これまでの人生	0.182 ***	0.123 ***	0.117 ***	0.092 **	0.055	-0.051	0.062 *
定数(切片)	-0.582	-0.032	0.323	0.492	2.481	2.216	1.527
調整済決定係数	0.408	0.461	0.270	0.337	0.044	0.106	0.219

t 値の検定 [***] p < .001 [**] p < .01 [*] p < .05

・それぞれの項目の数値は、標準偏回帰係数である。

・網掛けは、独立変数が規定要因として有効であることを示す。

(出所 浜松市企画部男女共同参画課編、2004から作成)

表5 従業員の意識と行動に関する重回帰分析 - 3

	モチベーション	目標設定	自己成長	組織同一性	自己決定感	組織内 自己効力感	職務内 自己効力感
仕事の内容	0.129 ***	0.056	0.062 *	0.056 *	0.098 **	-0.032	0.141 ***
仕事上の責任	0.021	-0.016	-0.039	-0.044	-0.038	-0.053	0.056
自己成長	0.085 **	0.168 ***	0.385 ***	0.101 ***	0.014	0.034	0.034
上司からの信頼	0.142 ***	0.082 *	0.054	0.076 **	0.036	0.000	0.039
経営方針・政策	0.019	0.152 ***	0.037	0.312 ***	-0.099 ***	0.107 ***	-0.046
職場の人間関係	0.018	-0.015	0.021	-0.031	0.075 **	0.043	0.020
仕事環境	0.001	-0.016	-0.028	0.049 *	-0.011	0.004	0.073 **
給与	-0.002	-0.051 *	0.015	0.030	0.012	0.069 *	-0.017
福利厚生	-0.074 **	0.041	0.033	0.010	-0.001	-0.019	-0.028
労働時間	0.077 ***	0.007	-0.033	0.002	0.009	0.043	0.066 **
人事評価・方法	-0.016	0.021	-0.013	0.112 ***	-0.076 *	-0.033	-0.036
職位・権限	0.022	-0.055	0.001	0.021	0.027	-0.002	0.081 *
社会的評価	0.027	-0.036	0.006	0.076 **	0.107 ***	0.084 *	0.040
仕事キャリア	0.090 **	0.162 ***	0.061	-0.002	0.055	0.069	0.005
これまでの人生	0.082 **	0.100 **	0.170 ***	0.036	-0.006	0.126 ***	0.132 ***
定数 (切片)	1.489	1.070	0.815	0.400	3.447	1.730	1.617
調整済決定係数	0.256	0.199	0.352	0.418	0.042	0.102	0.198

t 値の検定 [***] p < .001 [**] p < .01 [*] p < .05

・それぞれの項目の数値は、標準偏回帰係数である。

・網掛けは、独立変数が規定要因として有効であることを示す。

(出所) 浜松市企画部男女共同参画課編, 2004から作成)

の概念を構成する項目の、従業員の意識と行動に対する規定要因としての有効性について個別に検討を加えると、「仕事を通じてのこれまでの人生（有効な規定要因としての抽出回数＝10）」、「経営方針や会社の政策（10、－の影響3）」、「仕事の内容（8）」、「仕事を通じての自己成長（8）」、「労働時間（6、－の影響2）」などの説明力が高いといえる。

また、従業員の意識と行動のなかでも、仕事成果に直接的に影響をおよぼすと考えられる「モチベーション⁹⁾」あるいは「職務コミットメント」などに対しても、「仕事を通じてのこれまでの人生」、「仕事の内容」、「仕事を通じての自己成長」、「労働時間」などが有効な規定要因として抽出されたことは、これからの組織における「HRM（Human Resource Management）＝人的資源管理」に有効な示唆を与えるものであるといえる。

5. おわりに

本稿では、包括的な概念である職務満足について、その構造的側面と機能的側面とに注目をして探索的な分析を試みた。そして、構造的側面としては、2要因理論における動機づけ要因として「仕事キャリア」と「人間関係」あるいは「仕事キャリア・人間関係」の因子が、衛生要因として「仕事環境」の因子が抽出された。つまり、組織成員は職務満足を総合的に漠然と捉えているのではなく、自分や仕事に直接的にかかわるミクロ的な概念と、間接的にかわるマクロ的な概念とに、区別して認識していることが確認されたのである。

また、機能的側面としては、職務満足を構成する構成項目は、組織成員の意識あるいは行動に対して、その規定要因として有効な変数になることが確認された。つまり、組織成員のコミットメントあるいはモチベーションなどを喚起し、仕事成果を向上させるためには、組織成員がその「仕事の内容」、「仕事を通じての自己成長」などに対してどの程度の満足を感じているのか考慮することは、人的資源管理上の重要な要件であるといえる。ただし、単純に職務満足の全般を高めればモチベーションも高まり、結果として仕事成果が向上するとの考えには慎重な態度が求められる。例えば、このなかには「仕事環境」、「給与」、「福利厚生」などのように、組織成員の成果を規定する変数¹⁰⁾に対してほとんど影響をおよぼさない項目も包括されており、むしろ実際のマネジメントにおいては、これら「仕事環境」、「給与」、「福利厚生」などの満足を重視しやすい傾向にあることを指摘できる。

最後に、「経営方針や会社の政策」への満足が、「能力認知」、「役割期待」、「自己決定感」、「規範的コミットメント」などに対して「負（－）」の規定要因として抽出されたことから、組織側からの「説明責任（accountability）」としての情報開示、情報提供が十分ではなく、結果として、組織成員の「当事者意識（ownership）」を上昇させたことが推測される。このような傾向が続くと、組織成員が組織において有効なキャリアを形成し仕事成果を達成するためには、逆機能となる可能性の高いことを指摘する。

9) 仕事成果とモチベーションとの関係については、Vroom (1964)、櫻木 (2001, 2004) を参照されたい。

10) 組織成員の成果を規定する変数については、櫻木 (2004) を参照されたい。

参考文献

- ・ 中・高年齢雇用機会確保研究会編：『ホワイトカラー 40歳からの雇用』生産性労働情報センター（2000）
- ・ Hackman, J.R. and Oldham, G.R.: Motivation through the design of work: Test of a theory *Organizational Behavior and Human Performance* (16) pp250-279 (1976)
- ・ 浜松市企画部男女共同参画課編：『浜松市の男女共同参画に関する市民意識調査』（2004）
- ・ 林 伸二：『組織心理学』白桃書房（2000）
- ・ Herzberg, F. Mousner, B. and Snyderman, B.B.: *The Motivation to Work* John Wiley & Sons, Inc. (1959)
- ・ 村杉 健：“モチベーション研究の新しい枠組み”『ワーク・モチベーションの構造と変化』資料シリーズNO.37 pp127-136 日本労働研究機構（1994）
- ・ 櫻木晃裕：“Herzberg理論の再考”『浜松短期大学研究論集』第56号 pp81-100（2000）
- ・ 櫻木晃裕：“組織成員の心理的側面に影響をおよぼす海外勤務・派遣に対する認知”『2001年 国際ビジネス研究会年報』 pp159-175 国際ビジネス研究会（2001）
- ・ 櫻木晃裕：“組織成員の成果を規定する要因”『浜松学院大学研究論集』創刊号 pp57-71（2004）
- ・ Schein, E.H.: *Organizational Psychology* Prentice-Hall Inc. (1965) [松井資夫訳：『組織心理学』岩波書店（1966）]
- ・ Schwab, D.P. and Cummings, L.L.: Theories of performance and satisfaction: A review *Industrial Relations* (7) pp408-430 (1970)
- ・ Smith, P.C. Kendall, L.M. and Hulin, C.L.: *The measurement of satisfaction in work and retirement* Rand McNally (1969)
- ・ Vroom, V.H.: *Work and Motivation* John Wiley & Sons, Inc. (1964) [坂下昭宣 榊原清則 小松陽一 城戸康彰訳：『仕事とモチベーション』千倉書房（1982）]

櫻木晃裕（さくらぎあきひろ）

浜松学院大学現在コミュニケーション学部助教授

豊橋創造大学大学院非常勤講師

専門—組織行動論 人的資源管理論