

職務特性が職務満足および離職意思に与える影響

－特例子会社の障がい者を対象とした定量的分析－

○福間 隆康（高知県立大学 准教授）

1 はじめに

厚生労働省¹⁾によると、雇用している障がい者への配慮事項として、「短時間勤務等勤務時間の配慮」「配置転換等人事管理面についての配慮」「能力が発揮できる仕事への配慮」「工程の単純化等職務内容の配慮」「業務実施方法についてのわかりやすい指示」といった項目が上位に並んでいる。これは、雇用している障がい者個人と仕事環境を適合させようとする企業側の姿勢を物語っている。つまり、企業は働く個人に合わせて仕事の構造を変えることができるため、働きやすさと働きがいのある仕事を提供することは可能であるというスタンスと解釈できる。

人的資源管理の中心をなす施策の一つは、「仕事に人を合わせる」のではなく、「人に仕事を合わせる」ことを基本とする職務設計（job design）である。職務設計とは、意識的に仕事の幅（range）を拡大し、仕事の深さ（depth）を充実する方向に仕事の構造を変えることである²⁾。前者は職務拡大（job enlargement）であり、後者は職務充実（job enrichment）である。

職務拡大とは、ヨコの方向に仕事を複雑にすることであり、複数の単純化・断片化された職務をまとめ、意味のあるひとまとまりの作業の幅を広げて新たな職務を形成することである。職務拡大を通じて作業の種類が増えたり多様性が広がったりするため、単調感や繰り返し作業による身体的負担の軽減を図ることができる³⁾。一方、職務充実とは、タテの方向に仕事を複雑にすることであり、意思決定に関わる度合いを高めたり、責任の範囲を広げたりすることである。職務充実では、仕事を通じて労働者のより高次の欲求を満たしていくことができる⁴⁾。仕事の拡大化と充実化を実行すれば、組織成員はより強く動機づけられ、より多くの満足を得ることになると仮定されている⁵⁾。

このように、職務設計のあり方は、働く人の満足感や内発的モチベーションを高めることに影響を与える。したがって、職務の設計は、組織にとって重要な行為であるといえる。

職務特性理論によると、職務はつぎの5つの要素に分けることができ、これらの仕事の特性が喚起する特有の心理状態を介して、内発的モチベーション、満足、欠勤や離職に影響を及ぼすとされている⁶⁾。具体的には、技能多様性（仕事をうまく遂行するうえで必要なスキルの多様さ）、タスク完結性（仕事の流れの全貌にかかわっている度合い）、タスク重要性（仕事の出来ばえが他者にインパクト

を与える度合い）は、仕事の有意義性という心理状態を喚起する。自律性（自身の仕事のなかで自分なりに工夫して仕事のやり方を決められる度合い）は、責任の認識という心理状態を生み出す。職務自体からのフィードバック（仕事の遂行それ自体を通じてのフィードバックを受けること）は、結果の知識という心理状態を生み出す。これらは合わさって、効用を発揮するとされている⁷⁾。

では、職務満足を高め、離職意思を抑制するためには、職務を拡大化、充実化する方向に再設計することが有効ではないのか、これが本研究の主要なリサーチクエスションである。以上のような問題意識に基づき、本研究では、職務特性が職務満足および離職意思に与える影響を明らかにすることを目的とする。

2 調査対象・方法

本研究は、上記の研究目的を達成するため、職務特性、職務満足、および離職意思測定尺度を用いて、特例子会社の障がい者140名を対象に、質問紙調査を行った。まず、職務特性が職務満足に与える影響を調べるため、重回帰分析を行った。次に、職務特性および職務満足が離職意思に与える影響を調べるため、階層的重回帰分析を行った。

3 結果

分析の結果、仮説モデルについて、つぎのような発見事実が得られた。

タスク重要性は職務満足に正の影響を与える。

タスク完結性は職務満足に正の影響を与える。

職務満足はタスク重要性和離職意思との関係を媒介する。

職務満足はタスク完結性和離職意思との関係を媒介する。

4 考察

(1) 職務特性の動機的効果

分析の結果、職務特性の職務満足に対する促進効果が、ある程度立証された。タスク重要性、タスク完結性は、職務満足への直接効果が確認された。

期待理論によると、職務に努力を投入することが成果をもたらす（努力→業績）期待、成果をあげることが達成感・成長感をもたらす（業績→内発的報酬）期待という認知的なプロセスが、内発的モチベーションの強度を決定する⁸⁾。それぞれの仮定における認知的心理状態、すなわち、(a) 有意義性の知覚、(b) 責任が自分に任されている

という知覚、(c)作業活動の結果を知っていることは、達成感・成長感といった内発的報酬が職務遂行を通じて得られるという個人の知覚をもたらすための必要条件である⁹⁾。内発的報酬への期待を形成するためには、認知的心理状態の3条件すべてが職務特性によって喚起されなければならない。有意義性の知覚 (meaningfulness : M)、自己責任の知覚 (responsibility : R)、結果の知識 (knowledge of result : K) の3要因がモチベーションに与える効果は、加算的ではなく、相乗的であるとされている¹⁰⁾。

金井¹¹⁾によると、「タスク完結性は、まとまりのある作業プロセスを全体にわたって可視的な成果が生じるまでみとどけることができる程度によって定義される」ことから、タスク完結性は結果の知識に影響を与えるとされている。したがって、本研究の結果は、タスク重要性、タスク完結性がもたらすMと、タスク完結性がもたらすKの相乗効果によって職務満足が促進されたと解釈することができる。

(2) リテンション・マネジメントにおける職務満足の機能

職務特性が職務満足に直接影響するとともに、職務特性が職務満足を媒介して離職意思に影響するモデルの妥当性が明らかにされた。したがって、先行研究で認められてきた職務再設計の動機効果は、特例子会社のリテンション・マネジメントにおいてもある程度成立するといえる。つまり、有効なリテンション・マネジメントを展開する上で、職務再設計で影響を受ける従業員個人の仕事自体への満足といった感情的反応を十分考慮することが、組織に求められる。先行研究でも、職務満足は職務特性と離職意思との関係を媒介することが認められており、これまでの研究と同様の結果がみられた。

Lawler¹²⁾は、職務再設計によって、(業績→内発的報酬) 期待を高めるための条件を以下のように述べている。それは、(a)職務遂行の結果である業績について、有意義なフィードバックを受けられること、(b)職務遂行者自身が貴重な価値をもつとみなしている自分ならではの能力の使用が要請されること、(c)職務上の目標設定が他律的に決められてしまうのではなく、目標設定に対して何らかの自律的な責任を負えることの3条件である。(a)はフィードバックに該当し、(b)は技能多様性に当てはまり、(c)は自律性に該当するであろう。

実際にフィードバック、技能多様性、自律性を高めるための手続きとして、以下のような方針が明示されている¹³⁾。それは、(a)フィードバック経路の開放、(b)仕事要素の結合、(c)組織内外の顧客との関係の確立、(d)垂直的負荷の4つである。(a)は、仕事の出来不出来などに関する情報が多方面から得られることで学習の機会を増大させる。上司や同僚といった他者からのフィードバックではなく、仕事そのものからのフィードバックを工夫することは直接

的な動機効果の有する。(b)は、過度に細分化された仕事を結びつけて、まとまりのある仕事に作り変えることで、仕事の多様性を増したり、まとまりを明示したりすることで、全体的な関係を知ることができる。(c)は、顧客と直接接することによって可否の評価を受け取り、フィードバックを得ることができる。また、対人的スキルも必要であるため、技能多様性の度合いも増すことになる。(d)は、スケジュールに関する裁量や作業方法の決定など権限の委譲が合意され、自律性の拡大に結びつく。

職務特性 (タスク重要性、タスク完結性) は、特有の認知的心理状態 (有意義性の知覚、結果についての知識) を喚起し、それが期待メカニズム ((努力→業績) 期待、(業績→内発的報酬) 期待、内発的報酬の有意性) に働きかけ、その結果、仕事自体への満足が高まり離職意思が低下したと解釈することができる。

以上の結果から、職務再設計およびそれによって促進される職務満足を考慮することが、リテンション・マネジメントにとって重要であることが明らかにされた。

(3) 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界として、まず横断的調査であった点があげられる。そのため、因果関係の方向性は必ずしも確定的ではない。したがって、今後は時系列データを用いた分析を行う必要があるだろう。また、媒介効果の一般化に向けて、サンプルを障害種別に分けて検証することが求められる。

付記

本研究は、JSPS科研費18K12999の助成を受けたものである。

【参考文献】

- 1) 厚生労働省『平成30年度障害者雇用実態調査結果』, (2019)
- 2) 田尾雅夫『組織の心理学 (新版)』, 有斐閣, (1999)
- 3) 森田雅也『職務設計』奥林康司編著「入門人的資源管理」, 中央経済社(2003), p. 52-67
- 4) 同書
- 5) 田尾雅夫『仕事の革新』, 白桃書房, (1992)
- 6) Lawler III, E.E., Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View (安藤瑞夫訳『給与と組織効率』, ダイヤモンド社, (1972))
- 7) Hackman, J.R. and Oldham, G.R., Work Redesign, Reading Mass : Addison-Wesley, (1980)
- 8) 前掲書6)
- 9) 金井壽宏(1982)『職務再設計の動機効果についての組織論的考察』「経営学・会計学・商学研究年報」28, (1982), p. 103-245
- 10) 前掲書7)
- 11) 前掲書9)
- 12) Lawler III, E.E., Job Design and Employee Motivation, Personnel Psychology, 22(4), (1969), p. 426-435
- 13) 前掲書5)