

# 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——

境 忠 宏

## I. 問 題

人間行動は、基本的には欲求充足のための環境への働きかけと考えられるが、それも、環境の客観的条件に直接に規定されるわけではなく、環境についての知覚・推論・評価・感情などの心理的反応により媒介される。これらの心理的反応は、人の直接の欲求充足経験や他者からの間接的情報に基づき、評価的感情を中心として、比較的安定して持続的な心的複合体へと体制化される。このような心的複合体は、環境についての信念や期待という認知的要素とそれらに対する評価や感情という情緒的要素を主要な構成要素とし、態度 (attitude) と呼ばれる。人間行動は状況に特定ので一過的なものであるが、態度は比較的安定しており持続的なものであるから、状況を越えた人間行動の一貫性を理解し予測するためには態度は欠かせない概念となる。

周知のように、職務行動、とくに職務意欲 (work motivation) 研究において、態度の重要性を強く主張したのは人間関係論である (Rothlisberger and Dickson 1939)。人間関係論は、職務態度 (job attitude) のなかでもとくに情緒的側面を重視し、「満足している成員ほど職務意欲は強く、したがって生産性も高い」という、いわゆる「単純満足仮説」を提示している。また、人間関係論は、職務満足 (job satisfaction) のなかでもとくに社会的欲求の充足に

よる対人的満足を重視し、コミュニケーションの開放性や信頼感の共有などを特徴とする支持的職場風土や成員の自律性を尊重し欲求充足を配慮する支持的(非指示的)リーダーシップスタイルが対人的満足を喚起し、職務意欲を強めるとしている。

人間関係論による単純満足仮説の提示以来職務満足と職務成果 (job performance) との関係についてはきわめて多くの実証研究が行なわれている。しかし、これらの研究では、両者の間に人間関係論の主張するような明確な関係は認められていない。たとえば、Vroom(1964) は、20の研究結果について検討し、職務満足と組織への参加行動との間には一貫して強い相関関係が示され、満足している成員ほど欠勤率や転職率は低い、職務満足と職務成果との相関は広く負から正へと分布し、一貫した関係は示されないことを見い出している。人間関係論の単純満足仮説は、職務満足の動機づけ効果(職務満足→職務意欲)に関する部分と動機づけと職務成果との関係(職務意欲→職務成果)に関する部分とを含み両者を明確に区別していないため、これらの研究結果がただちに単純満足仮説を否定するものではない。たとえば、職務成果は職務意欲のみではなく、組織の技術的条件や職務の構造的特性、あるいは成員の職務遂行能力等にも規定されるが、これらの研究ではこの点が十分統制されているとはいえない。とはいえ、人間関係論では、職務満足の動機づけ効

果は自明の前提とされてしまい、職務満足が職務意欲を引き出すプロセス、つまり動機づけの過程そのものについてはまったく説明が与えられておらず、かつ、Atkinson (1964) らにより展開された動機づけの一般理論からは満足と動機づけとの間に直接的な因果連関は想定されない点などからも単純満足仮説の経験的妥当性は疑わしいものとされ、近年では、ワーク・モチベーションについて新たな理論的展開が示されている。

本稿の目的は、これらの理論の概略を紹介するとともに、その限界点を指摘し、各理論を統合するためのひとつの枠組としてのモデルを提示し、その1部を実証的に検討することにある。

## II. ワーク・モチベーションの期待・価値理論

Vroom (1964), Porter と Lawler (1968) らは、人間関係論が動機づけ過程そのものを十分に説明していない点を重視し、Atkinson (1964) らにより展開された動機づけの一般理論に基づき、期待・価値理論 (Expectancy-Value Theory) と呼ばれるワーク・モチベーションのプロセス・モデルを提示している。

このモデルでは、動機づけ過程と職務遂行過程および欲求充足過程とは厳密に区別され、職務意欲 (ワーク・モチベーション) は、職務目標達成行動への努力の投入意図 (あるいは、投入する努力水準の選択) と定義される。努力の投入意図は、職務目標の達成によっていかなる報酬が得られるかという知覚 (行動の道具性期待) と得られる報酬の魅力 (報酬の誘因価) との交互作用により規定される [職務意欲 =  $f$  (行動の道具性期待  $\times$  報酬の誘因価)] と表示される]。行動の道具性期待は、努力の投入が一定水準の成果、つまり職務目標の達成をもたらすという知覚 (行動の成功期待) とその水準の成果と報酬の随伴性 (reward contingency) について

の知覚 (成果の道具性期待) との交互作用により規定される [行動の道具性期待 =  $f$  (行動の成功期待  $\times$  成果の道具性期待)] と表示される]。報酬の誘因価は、欲求強度と報酬のその欲求の充足機能に関する知覚 (主観的効用) との交互作用により規定される [報酬の誘因価 =  $f$  (欲求強度  $\times$  報酬の主観的効用)] と表示される]。なお、このモデルでは、期待や主観的効用は、主観的確率を測度として定義される。組織や職務の構造的条件が一定であれば、職務遂行過程の出力 (職務成果) は、職務意欲と職務能力との交互作用により規定されるが、このとき、職務成果に随伴する報酬による欲求の充足度と成員の要求水準との差によって、経験される職務満足の方向と強度が規定される [職務満足 =  $f$  (要求水準 - 欲求充足度)] と表示される]。

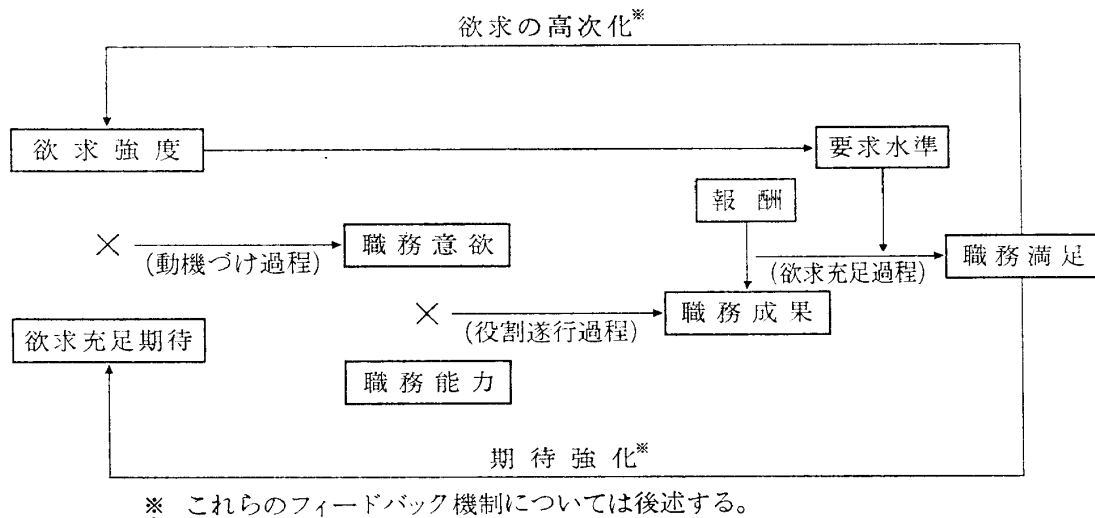
このモデルは、しばしば 図-1 のように図式的に表示される。

Vroom (1964) 以来、このモデルを検討するため多数の実証研究が行なわれ、若干の方法論的問題を残しているものの<sup>1)</sup>、ほぼモデルを支持する結果を見い出している。たとえば、Campbell と Pritchard (1976) のレビューによれば、行動の道具性期待と報酬の誘因価のそれぞれの測定値の積算と職務意欲あるいは職務成果との相関は一貫して有意であり、平均はほぼ +0.30 になることが見い出されている。

期待・価値理論によるワーク・モチベーションのプロセス・モデルは、人間関係論の単純満

1) 乗除という数的操作が許されるのは比例尺度を構成する場合のみであるが、これらの研究では距離尺度を構成するにすぎない期待や誘因価の測定値の積算と職務意欲との相関がとられている。また、期待と誘因価の測定値は必ずしも独立しておらず、そのため、職務意欲とこれらの積算値との相関は、期待や誘因価個々との相関とそれほど差は示していない。これらの問題を明確に認識しているのは、Matsui and Terai (1975) であり、彼らは期待の高・低  $\times$  誘因価の高・低を条件とした二元配置分散分析を用いることで、期待と誘因価の交互作用効果が 8% の有意水準に達することを見い出している。

図-1 期待・価値理論によるワーク・モチベーションのプロセスモデル



足仮説に対して、職務態度の認知的側面である欲求充足期待 (expectancy for need fulfillment) の動機づけ効果がとくに重視される。したがって、この理論では、行動の成功期待を高める職務役割の明瞭性や職務配置の適切さおよび成果の道具性期待を高める職務成果の評価基準の客観性や成果と報酬との関係の透明性が、成員の動機づけを高めるために重要な条件とされる (Lawler 1971)。また、この理論では、職務満足は、職務成果に報酬が随伴した結果の感情的反映にすぎず、職務満足をもたらす欲求の充足過程は、基本的には、職務意欲を引き出す動機づけ過程とは別のものであり、かつ、動機づけ過程に後続するものでしかないとされる。また、職務成果と職務満足とは直接的な対応関係にあるのではなく、職務成果と報酬との随伴性が職務満足を規定するのであるから、Vroom (1964) の見い出したように、職務満足と職務成果との相関が広く負から正へと分布するのも、現実には職務成果と報酬との随伴性は完全には確立されていないことから当然のことと解釈される。

このように、期待・価値理論では、職務満足の「直接的な」動機づけ効果は否定される。しかし、職務行動は日々反復されるものであり、この点から職務満足経験が動機づけ過程に対し

てなんらかのフィードバック効果を持つことが想定される。ただし、フィードバック機制を通じた職務満足の「間接的な」動機づけ効果も、人間関係論の仮定するような単純なものではない。学習理論によれば、満足経験はその行動を通じた欲求の充足期待を強め、同様な行動場面におけるその行動の生起確率を高めるという強化効果 (reinforcement) をもつ。このフィードバック機制により、間接的ながら職務満足は動機づけを強める効果をもつ。しかし、同時に、満足は充足された欲求の強度にもフィードバック効果を及ぼす。欲求階層説によれば、自己実現欲求 (あるいは成長欲求) 以外の下位欲求は欠如欲求 (deficiency needs) であり、それが不充足なときにのみ欲求強度が強まり動機づけ要因となる (Alderfer 1969)、したがって、職務満足は、欲求充足期待を強化すると同時に、充足された欲求の強度を弱めることになる。後者のフィードバック機制を通して、職務満足は間接的に動機づけを弱める働きをもつことになる。

このように、人間関係論の仮定するような単純なものではないが、期待・価値理論においても、フィードバック機制による職務満足の間接的な動機づけ効果は想定される。しかし、この点についての実証的検討はいまだ十分に行なわ

れているとはいえない<sup>2)</sup>。

なお、自己実現欲求や成長欲求の充足による職務満足（内的満足と呼ばれる）については、満足が欲求充足期待を強めるとともに欲求強度をも強めるため、満足している成員ほど強い職務意欲を示すことになる。また、下位欲求の充足は、それらの欲求強度を弱めるとともに上位欲求の強度を強めることになるため、最終的には、満足と職務意欲との間には一貫した関係が認められることになるとも想定されるが、これらの欲求に基づく動機づけ過程（内的動機づけと呼ばれる）は期待・価値理論では十分に説明することはできない。なぜなら、これらの欲求の誘因となるのは、行動の成果に随伴して与えられる報酬（外的報酬）ではなく、行動やその成果自体から経験される興味や達成感などの内的報酬であるが、期待・価値理論では行動の成功期待が高いほど動機づけは強まるとするのに、内的報酬の誘因価は行動の成功期待が中程度のときにもっとも高く、それ以上では著るしく低まる（Atkinson 1958）ためである。成功期待の高い容易な課題では、たとえそれを成功したとしても強い達成感を得られない。また、Deci (1971) らも、内的に動機づけられた行動でも、それにいったん外的報酬を伴うと、行動の内的報酬としての誘因価は著るしく低まり、内的動機づけは生じにくくなることを見い出している。

### III. 職務満足の二要因理論

期待・価値理論が、動機づけの過程を重視するのに対し、Herzberg ら (1959) により展開された職務満足の二要因理論 (Two Factor Theory) は、職務満足の内部構造を重視する。

Herzberg ら (1959) は、人間関係論以降の

- 2) この点について実証的検討を行なっているのは、筆者の知る限りでは、松井ら (1974) のみである。彼らは、200名のセールスマンについての調査からこのようなフィードバック機制的存在を見い出している。

職務満足と職務成果との相関研究では、職務満足の一元性が暗黙に仮定されてしまい、全般的な職務満足 (overall job satisfaction) と職務成果との関係のみが検討されており、これが職務満足と職務成果との間に一貫した関係の見い出されない原因のひとつとする。

Herzberg ら (1959) は、職務満足の内部構造を明らかにするため一種の限界事例法による面接調査を行ない、組織が提供する誘因には、それが不十分であっても成員にそれほど強い不満を生じさせないが充足することで強い満足をもたらすものと、充足してもそれほど強い満足は生じさせないが不充足ならば強い不満をもたらすものがあることを見い出している。前者の誘因は、達成・承認・仕事自体・責任など職務行動あるいはその成果自体に係るものであり、Herzberg らは、これらの誘因による職務満足を内的満足 (intrinsic satisfaction) と呼び、内的満足のみが成員の職務意欲を引き出す効果をもつとしている。また、この意味で、これらの誘因は動機づけ要因 (motivator) と呼ばれる。一方、後者の誘因は、上司や同僚との対人関係・会社の政策や管理・作業条件など社会的側面をも含めた職務環境条件に係るものであるが、Herzberg らは、これらの誘因による職務満足を外的満足 (extrinsic satisfaction) と呼び、これらの誘因は不満の発生を防止することはできるがそれをいくら充足しても成員の職務意欲を引き出すことはできないとする。この意味で、これらの誘因は衛生要因 (hygiene factor) と呼ばれる。

このように、二要因理論では、職務満足の二元性が仮定され、全般的な職務満足や外的満足ではなく、内的満足のみが動機づけ効果をもつとされる。したがって、この理論では、職務の排戦性（困難度や責任）・自律性（自由裁量の範囲）・多様性（必要な活動や技能の種類）などの職務特性が、成員の動機づけを高めるのに重要な条件とされる。一般に、職務をこのような方向に再編・再設計する手法は職務充実 (job

enrichment) と呼ばれるが、Herzberg (1966) は、多くの企業で職務充実を実施し、それが成員の内的満足高めるとともに強い職務意欲をも引き出すという事例を報告している。

二要因理論は、単純満足仮説とその実証データとの矛盾を、職務満足の二元性という視点から解決しようとしているが、この理論にはいくつかの問題点が含まれている。まず、第1に、この理論の出発点となった Herzberg ら (1959) の調査方法には大きな欠点がある。Herzberg ら (1959) は、被面接者に強い満足や不満を経験したとき、その原因を直接あげさせているが、人には、快感情の原因を自己の内部にあると見なし、不快感情の原因を自己の外部にあると見なす強い傾向があり、とくにそれが自尊心に係る場合にこの傾向は更に強まることが知られており、調査結果も、現実の誘因の異なる効果を反映しているというより、このような防衛機制の表われではないかという疑問が残る。この点については、防衛機制を統制した場合にも同様な結果が見い出されるという研究もあるが (Bobbitt and Behling 1972)、まだ結論は提示されていない。

第二に、Herzberg ら (1959) の結果は、誘因の異なる効果を示すだけのものであって、内的満足の動機づけ効果を直接に示すものではない。彼らの結果は、確かに、職務満足の一元性を否定し、異なる次元の存在を示すものではあるが、そのなかの特定の次元のみが動機づけ効果をもつということはどこにも示されていない。この点では二要因理論は、単純満足仮説を暗黙の理論的前提としてしまっている。つまり、外的満足はいくら誘因を充実してもさほど強まらず、内的満足のみが強まるのであるから、内的満足のみが動機づけ効果をもつとしているにすぎない。また、Herzberg (1966) では、人を行動へと動機づける過程のひとつに、それによって何らかの報酬を得ることによってではなく、その行動をすること自体で充足される欲求に基づくものがあるとする内的動機づけ

理論を内的満足の動機づけ効果の理論的根拠としているが、そうすると、外的満足は動機づけ効果をもたないという点の理論的根拠は失われることになる。

このように、二要因理論は、職務満足の動機づけ効果については十分な理論的説明を与えなかったが、職務満足の内部構造の多元性への注目を強めたという点では評価される。Herzberg ら (1959) 以降の研究では、研究ごとに多様な次元が見い出されているが、そのなかでは、欲求階層説を実証データに基づいて展開し、欲求構造との関連で職務満足の内部構造を仮定する Alderfer (1969) の E. R. G. 理論がもっとも妥当なように思われる。

Alderfer (1969) は、Maslow (1954) の欲求階層説を検討するため、組織の提供する多様な誘因や報酬に対する成員の重視度と満足度を調査している。この結果の因子分析では、Maslow の想定するような五つの誘因群は抽出されず、経済的報酬や雇用の安定、および物理的作業環境条件からなる誘因群 (因子)、同僚や上司との対人関係を中心とした誘因群 (因子)、自律的行動や能力の発揮と成長の機会からなる誘因群 (因子) という3因子が抽出されている。Alderfer は、これらの因子に対応する欲求を想定し、それらを、生存欲求 (Existence needs) ・ 関係欲求 (Relatedness needs) ・ 成長欲求 (Growth needs) と呼び、これらの欲求の充足がそれぞれ異なる次元の職務満足を経験させるとしている (本稿では、各次元の欲求充足による職務満足を、外的満足、対人的満足、内的満足と呼ぶことにする)。また、この調査結果からは、Maslow の主張するような欲求の階層性も見い出されている。つまり、生存欲求はそれが不充足な場合にのみ人の主要な動機づけ要因となるが、充足された場合にはより高次の関係欲求強度が強まる。関係欲求もそれが不充足な場合にのみ人の主要な動機づけ要因となるが、充足された場合にはより高次の成長欲求強度を強め、成長欲求は充足されればされるほど

より強度を強めることになる。Alderfer (1969) は、低次欲求の充足による欲求の高次化とともに、高次欲求の不充足による欲求の低次化という一種の退行現象の存在も見い出している。つまり、成長欲求の不充足は、成長欲求強度を弱め、関係欲求強度を強めることになり、関係欲求の不充足は、関係欲求強度を強めるだけでなく生存欲求強度も強めることになる。

E. R. G. 理論は、欲求理論としては現在のところもっとも有力なものであり、同時に、この理論の想定する職務満足次元は、多くの職務満足の内部構造研究でも共通して抽出されている (Locke 1976) ところから、経験的妥当性も十分に高いものと考えられる。したがって、本稿でも、組織成員の欲求構造は、生存欲求・関係欲求・成長欲求の3次元からなり、職務満足も、外的満足・対人的満足・内的満足の3次元から構成されると考えることにする。

#### IV. 同一化理論——組織同一化と職務関与

二要因理論および E. R. G. 理論は、職務満足の多元性を見出し、その内部構造は明らかにしているが、職務満足が職務意欲を引き出す機制、つまり動機づけの過程については十分な説明を与えていないことは先に述べた。また、動機づけ過程をモデル化している期待・価値理論では、フィードバック機制を通した職務満足の動機づけ効果が想定されているものの、この理論からは職務満足が職務意欲を強めるとは一義的には言えないことも述べた。これに対して、最近、西田 (1976, 1977) は、職務満足が職務意欲を引き出す機制として同一化過程の重要性を指摘している。

期待・価値理論がモデル化しているのは、職務行動を通した個人的目標の達成といういわば「道具的な (instrumental)」動機づけ過程であるが、動機づけにはこのような過程のほかに、本来は外在的であった目標が内面化され、その達成自体が個人目標へ転化されるという機制に

よるものが想定される。外在的目標の内面化は、一般には、人が自分にとって有意義な他者 (significant other) あるいは所属集団 (membership group) と自己とを同一視しその目標を取り入れることによって生じる。内面化された目標は、人の自己概念 (自分はいかなる人間であるかという自分自身による定義) の主要な構成要素となり、その達成自体が人の自己評価や自尊心と直接に関係してくるため、特別な報酬を伴わずとも強い動機づけを喚起するようになる。

このような心的機制は同一化 (identification) と呼ばれるが、その存在を明らかにしたのは、Freud (1949) である。Freud は、人の社会化は、本来外在的であった社会的規範が内面化することで成立するが、これは、人が幼児において自己の欲求充足のほとんどを依存している両親と自己とを同一視し、両親の有する規範を内面化することで達成されるとき、この内面化された規範を超自我 (Super-ego) と呼ぶ。

人が他者や集団と自己とを同一視することでその目標を内面化し、なんらの外的報酬なしにその達成を強く動機づけられるという現象は組織のなかにおいてもしばしば生ずることが知られている (March and Simon 1958)。また、この場合、集団が成員の個人的な欲求の充足をもたらず度合が強く、成員間の相互作用が密で、集団活動そのものが興味あるほど、成員の集団への同一化は強まることも見い出されているが、このような結果は、成員が生存・関係・成長といういずれの欲求についてもその充足を集団に依存しているほどその集団への同一化が強まることを示すものと思われる。

したがって、職務満足のいずれの次元についても、満足は成員の組織への同一化 (organizational commitment) をもたらし、組織目標の内面化を通して強い職務意欲を引き出す効果をもつと考えられる。たとえば、城戸 (1980) は、外的満足・対人的満足・内的満足のいずれもが組織同一化を強めることを、西田 (1977) は、

同一化によって成員が目標達成へ強く動機づけられることを報告している。このような効果はすでにホーソン研究によっても見い出されているが、この同一化という過程を明示的に理論化したのは Likert (1961) である (西田 1976)。ホーソン研究では、職場の中に形成される非公式集団の規範 (informal group norm) が成員の職務行動や生産性を強く規定していることが見い出されているが、人間関係論はこの現象を非公式集団の成員の関係欲求の充足に対する統制力によるものと見なしている。しかし、非公式集団は成員の関係欲求を充足するだけでなく、賃率切り下げという脅威から成員を保護するとともに、職場における成員の行動に意味づけを与えたり、成員間で業務を交換するなど、生存欲求や成長欲求の充足をも統制している。したがって、非公式集団は、規範からの逸脱に対する関係欲求の不充足によってではなく、生存・関係・成長という欲求の充足による成員の集団への同一化を通して成員を集団目標 (この場合は、生産性の低水準での安定・維持) の達成へ強く動機づけているものと思われる。また、同一化による動機づけにおいては、同一化の対象の有する目標の方向や水準がきわめて重要な役割を果たすことになる (西田 1977)。これらの点から、Likert (1961) は、成員の欲求充足を重視する支持的管理様式とともに、組織目標を成員へ伝達するという管理者の連結ピンとしての役割が、組織目標達成へ向けての成員の動機づけを引き出すための重要な条件としている。

したがって、職務満足は、期待・価値理論の主張するように職務成果と報酬との随伴性の単なる感情的反映にとどまるものではなく、成員の組織への同一化を促し、それを通して積極的な動機づけ効果をももつものと考えられる。

なお、同一化のなかで、人は本来は自己以外の存在である対象を自己概念の主要な構成要素とし、それに基づいて自己評価を行うようになるが、このような心的機制は自我関与 (ego-involvement) と呼ばれる。たとえば、人はしば

しば自己の所有物に対して自我関与し、その所有によって自己評価を高めることがある。Vroom (1962) は、このような心的機制が成員の担当する職務に対しても生じることを示し、これを職務関与 (job involvement) と呼んでいる。つまり、人は、自分の所属する組織によるのと同様に、自分の担当する職務によっても自己を定義し、その成果が自己評価と直接に関係づけられるため、やはり、特別な報酬はなくとも職務成果の向上に向けて強く動機づけられるようになる。この意味で、職務関与は、職務への同一化と考えることもできよう<sup>3)</sup>。

Vroom (1962) 以降、職務関与の規定因については多くの研究が行なわれているがこれらの研究では、個人特性としての成長欲求強度や職務特性としての職務の自律性や排他性などが人の職務への自我関与を強く規定していることが見い出されている (Rabinowitz and Hall 1977)。このような結果からは、職務充実による成長欲求の充足が内的満足をもたらし、内的満足が人の職務への自我関与を強め、それによって強い職務意欲を引き出すのではないかと想定される。このような過程 (内的満足 → 職務関与 → 職務意欲) は、二要因理論による内的満足の動機づけ効果に理論的根拠を与えるものでもあろう。

職務充実が内的満足をもたらすこと、および職務関与が強い職務意欲を引き出すことはすでに多くの研究で例証されているが (たとえば、Vroom 1962, Herzberg 1966, Lawler and Hall 1970 など)、Weissenberg と Gruenfeld (1968) や Hall, Schneider, と Nygren (1970) は、満足次元のなかでもとくに内的満足が強い職務関与を引き出す効果をもつことを見い出している。ただし、Weissenberg ら (1968) で

- 3) 厳密には、同一化は、人の欲求充足を統制しうる主体的存在、たとえば人物や人間集合体、との同一視を通して、その目標・規範・価値を内面化する過程についてのみ用いられるべきであるが、Buchanan (1974) のように、職務関与も組織同一化の一側面とする考え方もある。

は、それほど強くはないが上司との関係の満足と職務関与との間にも有意な相関が見い出されている。

職務関与や組織同一化という心的機制の存在は、職務満足が、期待・価値理論の想定するように欲求強度や欲求充足期待へのフィードバック機制を通したきわめて間接的かつ消極的な動機づけ効果をもつだけにとどまるのではなく、職務目標や組織目標の内面化によるより強く積極的な動機づけ効果をももつことを想定させるものである。

## V. 職務満足の効果とモチベーション・プロセス

ここでは、今までの議論に基づき、ワーク・モチベーションに関するひとつのモデルを設定し、われわれの実施した調査により、モデルの一部、とくに職務態度の構造とモチベーション・プロセスについて検討する。

### (1) ワーク・モチベーション・モデル

モデルの設定にあたって、われわれは、職務行動が、動機づけ・役割遂行・欲求充足という一連の過程からなり、各過程の出力が次の過程の主要な入力のひとつとなるとする期待・価値理論のプロセス・モデルを基本的枠組とする。ただし、われわれは、欲求充足過程が動機づけ過程および役割遂行過程の後続過程にすぎず、職務満足は動機づけに対してはそれほど強い効果をもたないとする考え方には同意しない。むしろ、われわれは、次のような点から欲求充足過程の出力である職務満足は動機づけ過程においても中心的な役割を果たすものと考ええる。

第一に、動機づけの過程には、期待・価値理論の想定するような欲求充足期待を主要な規定因とする道具的な動機づけの機制（期待・価値機制と呼ぶ）のほかに、同一化や自我関与による組織目標や職務目標の内面化を介した表出的な動機づけの機制（同一化機制と呼ぶ）が存在するものと思われる。職務満足はこの同一化機

制において中心的な役割を果たす職務関与や組織同一化の主要な規定因である。つまり、職務満足のいずれの次元（外的満足・対人的満足・内的満足）も成員の組織同一化をもたらし、内的満足は成員の職務関与も強める。また、期待・価値機制においては、職務成果と報酬との随伴性がきわめて重要な条件となるわけであるが、このような条件の乏しい日本においてはむしろ同一化機制による動機づけ過程の方がより大きなウェイトをしめるものと思われる。

第二に、職務満足の欲求充足期待へのフィードバック効果は、期待・価値理論が想定するよりも、より広範で強い影響を動機づけ過程に及ぼす。たとえば、組織への参入 (organizational entry) に関する意思決定（あるいは参入組織の選択）には欲求充足期待が大きな役割を果たすが、これらの期待は参加初期における実際の欲求充足経験に伴ない大きく変化すること、および期待の否認 (expectancy disconfirmation) は、単に期待を現実化するにとどまらず、成員の組織からの離脱傾向を強め、職務意欲を著るしく低めることが見い出されている（たとえば、Dunnette, Arvey, and, Banas 1973）。

また、欲求強度へのフィードバック経路は、期待・価値理論の想定するほど単純なものではない。組織は成員の欲求充足に対して必要な資源・場所・機会を提供することで成員の組織への貢献意欲を引き出そうとするが、成員は、自己の欲求充足を組織のみに依存しているわけではない。組織外でも、家庭や地域社会あるいは余暇活動を通して主要な欲求を充足しようとする。ただし、人の組織外での欲求充足形態は、組織内での適応形態に強く規定される。職務満足と職場外での生活様式 (life style) との関係についての多くの調査研究では、職場での欲求充足形態と職場外での欲求充足活動との間に正の相関が見い出される場合と負の相関が見い出される場合とがあることが報告されている (Staines 1980)。前者は、職場で満足している成員ほど職場外での欲求充足活動にも積極的に



参加するというもので汎化 (spill-over) 関係と呼ばれる。後者は、人は職場で充足されない欲求を満たそうとして職場外での欲求充足活動に参加するというもので補完 (compensation) 関係と呼ばれる。Staines (1980) は、多くの調査研究の結果を検討し、いずれの関係が出現するかは成員の従事する職務の内容に依存することを見い出している。しかし、われわれは、このような関係の出現を規定しているのは、職務内容そのものではなく、職場で充足される欲求の種類であると考ええる。つまり、成長欲求については、それが職場で充足されているほど欲求強度は更に強まり、人は職場外でも成長欲求を充足するための諸活動に積極的に参加するであろう。他方、生存欲求や関係欲求については、それらが職場で充足されておれば、欲求強度は弱まり、職場外で満たそうとする傾向は現われないうが、不充足な場合には、人は組織の外にこれらの欲求を充足するための手段や機会を求め、積極的に参加するようになるものと思われる。また、組織外での成長欲求の充足は、成員の組織内での成長欲求強度をより強めるが、生存欲求や関係欲求の充足は、組織内でのこれらの欲

求強度を弱めることになるだろう。したがって、職務満足は、成員が組織において充足しようとする欲求の強度へ直接にフィードバック効果を及ぼすだけではなく、組織外での成員の生活様式を規定し、成員の組織外での欲求充足形態が、組織内での欲求強度を規定するものと思われる。

これらの点から、職務満足は、ワーク・モチベーション・プロセスにおいて中心的な役割を果たすものと考えられるが、図-2 は、われわれのモデルを図式的に表現したものである。

なお、職務満足の規定因としては、それぞれの理論的立場から、外的満足については報酬の水準および職務成果と報酬との連結度という組織の報酬特性が、対人的満足については職場の人間関係や上司のリーダーシップ・スタイルなどが、内的満足については自律性や多様性などの職務特性および参加的意思決定などの組織の管理様式があげられているが、本稿では、職務満足の効果とモチベーション・プロセスの検討を主眼とするため、これらの点についての詳しい検討は別の機会にゆずりたい。

図-2 ワーク・モチベーション・モデル

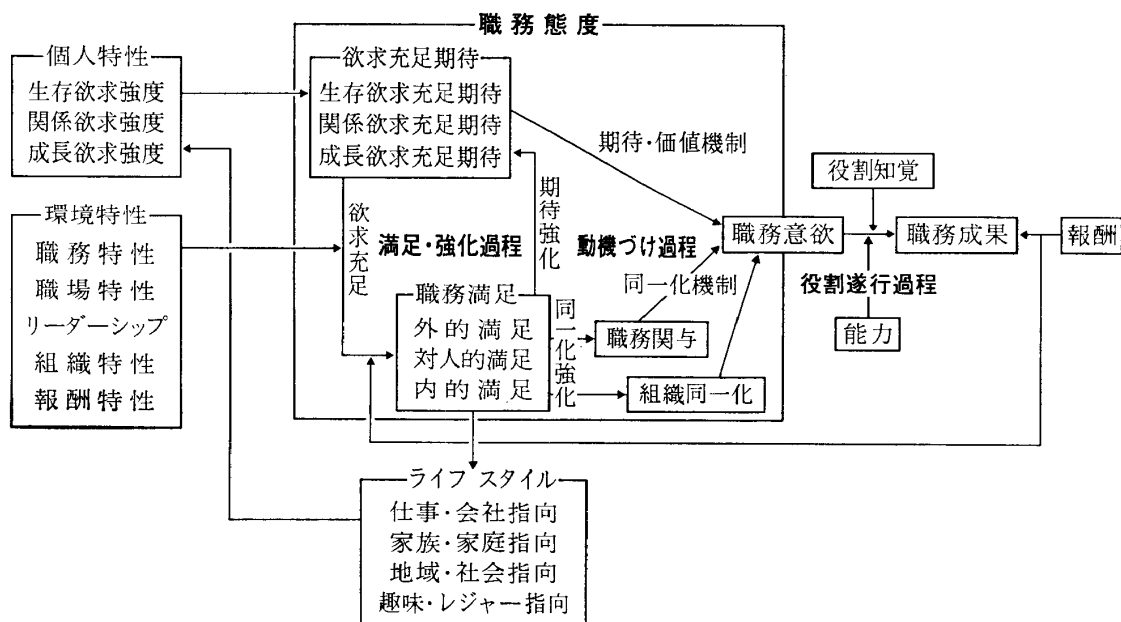


表-1 サンプル特性

①年 齢	事務技術職 (管理職を含む)	技能職	計 (構成比)	②地 位	人数 (構成比)
イ. 34歳以下	181名	72名	253名 (26.2%)	イ. 部 次 長	36 ( 3.7%)
ロ. 35～39歳	176	87	263 (27.2 )	ロ. 課 長	140 ( 14.5 )
ハ. 40～44歳	159	54	213 (22.0 )	ハ. 課長代理	74 ( 7.7 )
ニ. 45～49歳	135	49	184 (19.0 )	ニ. 係 長	178 ( 18.4 )
ホ. 50歳以上	39	13	52 ( 5.3 )	ホ. 一 般	501 ( 51.8 )
ヘ. 不 明	2	0	2 ( 0.2 )	ヘ. 不 明	38 ( 3.9 )
計	692	275	967 (100.0 )	計	967 (100.0 )

(2) 調査の概要<sup>4)</sup>

**実施時期** 昭和54年11月

**調査対象** 日本生産性本部経営アカデミー受講企業77社（製造 54 社，非製造 23 社）の社員 1680名。サンプル特性は 表-1 の通り。

**調査方法** 質問紙による留置調査。回収率 57.6% (967名)。なお，本稿での分析にはこのうち965名分が用いられた。

**態度尺度** 本調査の質問項目数は 157 であるが，本稿ではこのうち23項目を用いて，われわれのモデルで設定した九つの態度変数の測度を作成した。

**欲求充足期待** われわれは，Alderfer (1969) の E. R. G. 理論に基づき，生存・関係・成長という三つの欲求群の存在を想定する。したがって，企業の中でこれらの欲求が充足されるかどうかという見通しを，7段階尺度上に評定させることで欲求充足期待を測定した。具体的項目の抽出では，主に，Porter (1961) の NSQ (Need Satisfaction Questionnaire) に基づき，生存欲求項目としては，給与水準と給与の安定性という2項目を，関係欲求項目としては，職

場における人間的接触の機会と他者からの尊敬や威信を獲得する機会という2項目を，成長欲求項目としては，自律的・自主的な判断や行動の機会と能力や個性の発揮あるいは潜在的能力開発の機会という2項目を，それぞれ抽出した。

**職務満足** われわれは，外的満足・対人的満足・内的満足という職務満足の3次元を想定する。これらの測定項目としては，主に，Alderfer (1969) に基づき，外的満足では，給与への満足感・福利厚生への満足感・設備や環境への満足感という3項目を，対人的満足では，職場の仲間との関係への満足感・上司との関係への満足感・職場での孤独感という3項目を，内的満足としては，仕事内容への満足感・仕事の充実感・仕事での能力発揮感という3項目をとりあげ，これらの感情の程度を7段階尺度上に評定させた。

**職務関与** 一般に自我関与された活動 (ego-involved activities) は，活動中における高い生理的覚醒あるいは強い心理的緊張感と活動後における緊張感の残存を特徴とするといわれる (Lewin 1951)。Vroom (1962) は，自我関与のこのような特徴から，職務関与の測度として，職場外における仕事への関心の度合を用いることを提唱している。本稿でも，Vroom に従い，職場外での仕事への関心の度合（職場を離れたところでも自分の仕事について考えることがある）を，職務への自我関与の測度とした。ただし，われわれは，職務活動時における覚醒の度

4) この調査は，日本生産性本部経営アカデミーによって実施されたものであるが，調査票の設計は筆者が行なった。なお，調査結果の概要は，昭和54年度経営アカデミー人間能力開発コースAグループ研究報告「中高年令化問題への新しい切り口を求めて——従業員のライフスタイル及び職務意識調査——」として発表されているが，本稿での分析は筆者が独自に行なったものである。

合も加えるべきと考えるので、職場における仕事への熱中度に関する項目（我を忘れるほど仕事に熱中することがある）もとりあげた。また、Lodahl と Kejner (1965) による職務関与の定義とその測度では、仕事への生きがいが職務関与の中心的側面とされるので、この項目（仕事に生きがいを感じる）もとりあげることにした。なお、これらの項目についても、7段階評定尺度を用いた。

**組織同一化** 組織同一化は、成員の組織に対する強い帰属意識や一体感・組織目標の積極的受容・組織への高い貢献意欲により特徴づけられるとされる (Steers 1977)。Buchanan (1974) は、組織同一化が、組織の目標や価値を自らのものと見なす同一視・職務活動への心理的関与・組織に対する感情負荷（忠誠心）という3側面からなるとし、各側面ごとに6項目ずつからなる尺度を開発している。これらの尺度は、組織同一視尺度 (Organizational identification scale)・職務関与尺度 (Job involvement scale)・組織忠誠心尺度 (Organizational loyalty scale) と呼ばれる。Buchanan は、職務関与も組織同一化の一側面と見なしているが、これらの尺度間の相関はすべて有意水準には達しているものの、組織同一視尺度と組織忠誠心尺度との相関に比べ職務関与尺度とこれら2尺度との相関は低い。したがって、われわれは、職務関与は組織同一化とは異なる態度次元を構成するものと考え、組織同一視に関する2項目（会社の将来が自分のことのように気になる、会社の業績が向上したことをニュースなどで知ると自分のことのようにうれしくなる）と組織忠誠心に関する1項目（会社のためになることなら今より重い責任でもすすんで引きうけたい）を組織同一化の測度として用いることにした。なお、これらの項目についても7段階評定尺度を用いる。

**職務意欲 (ワーク・モチベーション)** われわれは、期待・価値理論に基づき、職務意欲を、職務目標達成へ向けての努力の投入意図と捉える。この定義に基づき、成員の設定する目

標水準に関する項目（自分の仕事はできるだけ完全になしとげたい）と努力の投入意図に関する項目（自分の仕事には全力を投入する）とにより、職務意欲の測度を構成する。これらの項目についても7段階評定尺度を用いた。

### (3) 職務態度の構造

職務態度を構成する主要な次元としては、生存欲求充足期待・関係欲求充足期待・成長欲求充足期待・外的満足・対人的満足・内的満足・職務関与・組織同一化・職務意欲の9次元が想定されるが、これを検討するために、各次元の測度として抽出した23項目への評定結果について因子分析を行なった<sup>5)</sup>。われわれは、9因子構造を想定するので、まず9因子を抽出し因子回転を行なったが、第IX因子の固有値はきわめて小さく、かつ、因子構造の解釈も困難であった。そのため、次に8因子を抽出し因子回転を行なった。8因子構造では、全変動の69%が説明され、われわれの想定する関係欲求充足期待次元と成長欲求充足期待次元とが単一の因子へ集約されるが、他の態度次元は独立した因子として抽出され、かつ、第VIII因子の固有値もほぼ1に近いので、この8因子構造を採用することにした。回転後の因子負荷行列は表-2に示されるが、抽出された因子とわれわれの想定する態度次元との対応は次の通りである。

- 第I因子 組織同一化
- 第II因子 内的満足
- 第III因子 高次欲求充足期待（関係欲求充足期待と成長欲求充足期待の複合）
- 第IV因子 低次欲求充足期待（生存欲求充足期待）
- 第V因子 職務意欲
- 第VI因子 外的満足
- 第VII因子 対人的満足
- 第VIII因子 職務関与

5) 本稿での結果の分析には、横浜国立大学経営学部電子計算機室のFACOM 230-38Sを用いた。また、因子分析のプログラムはBMDP 4Mを用いた。

表 2 態度尺度と尺度項目の因子負荷行列

態度尺度	尺度項目	因子							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
生存欲求充足期待	要求する給与水準の実現可能性 要求する給与の安定性の実現可能性	0.10 -0.09	0.06 0.03	0.19 0.26	0.73 0.62	-0.14 0.10	-0.02 0.03	-0.04 0.06	0.05 -0.02
関係欲求充足期待	要求する人間的接触の機会の実現可能性 要求する尊敬や威信を獲得する機会の実現可能性	-0.01 -0.03	-0.12 -0.06	0.77 0.74	-0.07 0.08	-0.04 0.05	0.21 -0.04	-0.20 -0.05	0.12 0.11
成長欲求充足期待	要求する自律的判断や行動の機会の実現可能性 要求する個性の発揮や能力開発の機会の実現可能性	0.10 0.11	0.16 0.25	0.68 0.64	0.12 0.16	0.03 -0.03	-0.07 -0.04	0.06 0.14	-0.19 -0.20
外的満足	給与への満足感 福利・厚生への満足感 職場の設備や環境への満足感	0.08 -0.06 0.12	0.07 -0.13 0.22	-0.20 0.01 0.06	0.72 0.21 0.00	-0.05 0.14 -0.09	0.30 0.82 0.68	-0.10 0.03 0.06	0.11 0.03 -0.18
対人的満足	職場の仲間との関係への満足感 上司との関係への満足感 職場での孤独感※	0.00 0.06 -0.09	0.25 0.46 -0.02	0.19 0.09 -0.02	-0.14 -0.07 -0.12	-0.04 -0.14 -0.13	0.24 0.21 0.18	-0.58 -0.40 0.83	0.19 0.18 0.19
内的満足	仕事内容への満足感 仕事の充実感 仕事での能力発揮感※	0.02 0.02 0.07	0.77 0.58 -0.83	0.08 0.08 0.07	0.02 -0.05 -0.15	0.00 0.39 -0.01	0.14 0.02 0.10	0.01 0.00 0.13	-0.01 0.17 0.03
職務関与	職場外での仕事への関心 職場における仕事への熱中 仕事への生きがい	0.19 0.34 0.37	0.08 0.22 0.49	0.03 0.08 0.11	0.16 -0.08 0.02	0.15 0.30 0.06	-0.13 0.08 0.06	0.13 0.14 0.06	0.73 0.14 0.06
組織同一化	組織の将来と自分との同一視 組織成果と自分との同一視 組織への貢献意欲 (責任の積極的受容)	0.81 0.81 0.77	-0.01 -0.04 -0.05	0.03 0.01 0.00	-0.06 0.06 0.09	-0.12 0.10 0.12	-0.01 -0.06 0.09	0.03 -0.09 -0.05	0.25 0.03 -0.18
職務意欲	設定する職務目標水準の高さ 職務目標達成への努力の投入意図	-0.04 0.29	-0.03 0.10	-0.02 0.04	-0.01 -0.08	0.88 0.64	0.00 0.09	-0.06 -0.07	0.11 -0.12
固有値		2.37	2.36	2.24	1.64	1.60	1.48	1.33	0.97

※これらの項目では、不満感の程度が評定されるので因子負荷の符号が他の項目と逆転する。また、態度尺度値の算出 (項目評定値の単純加算) においては、評定値の符号を逆転して用いる。

なお、各項目はほぼその測度を構成するとされる態度次元への高い因子負荷を示しているが、外的満足(Se)の測度とされた給与への満足感と職務関与(Ji)の測度とされた仕事への熱中度および仕事への生きがいという項目については、われわれの想定とは若干異なる因子負荷パターンを示している。給与への満足感(Sr)は、その測度とされる外的満足次元(第VI因子)よりもむしろ生存欲求充足期待(第IV因子)の方へ高い因子負荷を示している。これは、職務満足(Mot)のなかでもとくに経済的報酬の充足度の期待へ及ぼすフィードバック効果が強いのではないかと思われる。職務関与と次元については、Vroom (1962) が職務関与の基本的測度とする職場外での緊張感の残存に関する項目のみが高い因子負荷を示し、われわれが職務関与の測度とした他の2項目はむしろ Buchanan (1974) の想定するように組織同一化次元の方へ高い因子負荷を示している。この点で、われわれの職務関与尺度には若干の問題が残るが、3項目の内部相関はいずれも有意水準に達するので (0.49, 0.33, 0.32 いずれも  $P < .01$ ) 本稿では一応これらの3項目により職務関与の測度を構成する。

また、欲求充足期待についても、因子分析からは、低次欲求充足期待と高次欲求充足期待の2次元しか抽出されず、関係欲求充足期待と成長欲求充足期待との因子的独立性は確認できな

かったが、本稿では一応これらは相互に別の期待次元を構成するものとして分析を行なう。

したがって、以下の分析では、表-2 に示される9つの態度次元についての尺度値を、各次元の測度とされる項目への評定値を単純加算することで算出する。なお、各項目の評定値は、各項目への7段階での評定結果を等間隔で数値化 (-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3) したものである。

#### (4) 職務満足の効果とモチベーション・プロセス

われわれは、職務満足は、職務意欲を直接引き出すわけではないが、欲求充足期待の強化・職務関与や組織同一化の形成を介して、動機づけにおいても重要な役割を果たすと考えるが、この点を検討するため重回帰分析を行なった<sup>6)</sup>。なお、各変数の効果の相互比較を可能にするため、偏回帰係数は標準化された。それぞれの独立変数の各従属変数に対する標準化偏回帰係数および各従属変数ごとの重相関係数は表-3に示される。

まず、職務満足の直接的効果を検討するため、外的満足・对人的満足・内的満足を独立変数とし、生存欲求充足期待・関係欲求充足期待・成長欲求充足期待・職務関与・組織同一化を

6) 重回帰分析のプログラムは BMDP 6 R を用いた。

表 3 職務満足の効果とモチベーション・プロセス (重回帰分析による標準化偏回帰係数と重相関係数)

(全体 N=965)	平均 (標準偏差)	<i>Ee</i>	<i>Er</i>	<i>Eg</i>	<i>Ji</i>	<i>Oc</i>	<i>Mot</i>
外的満足 ( <i>Se</i> )	0.03 (3.10)	0.40**	0.16**	0.16**	0.08*	0.07*	-0.04
对人的満足 ( <i>Sr</i> )	2.13 (2.61)	0.03	0.25**	0.10**	0.01	0.06†	0.03
内的満足 ( <i>Sg</i> )	1.91 (2.83)	0.14**	0.16**	0.33**	0.54**	0.34**	0.16**
生存欲求充足期待 ( <i>Ee</i> )	0.27 (2.03)						-0.09*
関係欲求充足期待 ( <i>Er</i> )	0.82 (1.74)						0.00
成長欲求充足期待 ( <i>Eg</i> )	0.99 (2.00)						-0.01
職務関与 ( <i>Ji</i> )	2.54 (2.66)						0.28**
組織同一化 ( <i>Oc</i> )	3.01 (3.01)						0.25**
職務意欲 ( <i>Mot</i> )	3.46 (1.62)						
		0.48**	0.45**	0.48**	0.58**	0.41**	0.56**

†  $P < .10$ , \*  $P < .05$ , \*\*  $P < .01$

それぞれ従属変数とする重回帰分析を行なった。職務満足の欲求充足期待の強化効果については、対人的満足が生存欲求充足期待に及ぼす効果を除いては、すべて有意水準に達し、かつ、外的満足の生存欲求充足期待への効果、対人的満足の関係欲求充足期待への効果、内的満足の成長欲求充足期待への効果という各欲求に特定の効果がなかでももっとも強いという結果が示された。この結果は、職務満足がそれぞれの欲求に対応する充足期待への強い強化効果のみではなく、他の欲求の充足期待への汎化効果をも持つことを示すものであり、職務満足が期待・価値理論の想定するよりもより広範で強い影響を欲求充足期待に及ぼすとするわれわれのモデルを支持するものと解釈できる。しかし、内的満足の強化効果が示されるものの、他の欲求充足期待に比べ、生存欲求充足期待に対する外的満足の強化効果はかなり特定のであり、期待・価値理論がもっとも重視する生存欲求に基づく動機づけ過程においては、職務満足の期待強化効果は実際に充足された欲求に特定のといえるかもしれない。

職務満足が職務関与の形成に及ぼす効果については、内的満足のきわめて強い効果が見い出される。また、外的満足についても5%水準で有意な効果が見い出されたが、これは賃金のもつ多義性を反映するものと思われる。とくに、岩田(1977)の指摘するように、日本では賃金のわずかな格差に対して経済的意味以上に、組織による成員の評価的意味が付加されており、これが外的満足が職務関与を引き出すひとつの経路を形成しているためと思われる。この点については更に検討の余地はあるが、外的満足が関係欲求充足期待や成長欲求充足期待に対しても強化効果をもつという本稿での分析結果はこの考察を支持するものである。つまり、賃金欲求の充足は、成員に威信の獲得や能力発揮の確認の機会をも与えることで関係欲求充足期待や成長欲求充足期待をも強化するものと思われる。これらの点から、本稿での分析結果は、内

的満足が強い職務関与を引き出すとするわれわれの想定を支持するものと解釈できる。

職務満足が組織同一化の形成に及ぼす効果については、職務関与ほどではないが、やはり内的満足の強い効果が見られる。また、組織同一化に対しては、職務関与の場合とは異なり、対人的満足も外的満足と同程度の効果を示している。このような結果は、職務満足のいずれの次元も組織同一化を強めるというわれわれの想定を支持するものである。

以上のように、職務満足の3次元を独立変数とした重回帰分析からは、われわれの想定するような職務満足が欲求充足期待・職務関与・組織同一化に及ぼす強い効果が検出されたが、次に、期待・価値機制および同一化機制を通した動機づけ効果を検討するため、職務満足の3次元と欲求充足期待の3次元および職務関与と組織同一化を独立変数とし、職務意欲を従属変数として重回帰分析を行なった。この結果は、表-3の最後の列に示される。

動機づけについては、職務関与と組織同一化の強い効果が示されたが、同時に内的満足にも有意な効果が示された。ただし、内的満足の職務意欲への効果は、職務関与や組織同一化への効果に比べると弱く、内的満足は職務関与や組織同一化の形成を介して動機づけ効果をもつとするわれわれの想定とこの分析結果とは矛盾するものではない。むしろ、同一化機制を介した強い動機づけ効果の存在は、動機づけにおいて職務満足の果たす役割の重要性を想定するわれわれのモデルを積極的に支持するものであろう。しかし、欲求充足期待については、動機づけ効果は検出されず、むしろ、生存欲求充足期待に有意な動機づけの抑制効果が見い出された。この結果は、期待・価値理論の想定と矛盾するようではあるが、西田(1976)の指摘するように、期待・価値理論では職務成果と報酬との随伴性によって条件づけられた状況下での期待の動機づけ効果を想定しており、本稿での分析結果はむしろ日本における成果と報酬との随伴性

という条件の乏しさを反映するものではないかと思われる。

この点を検討するため、組織の処遇制度別にモチベーション・プロセスを検討することにした。われわれの調査では、回答者の所属企業の処遇制度の特徴を知るため、給与水準や昇給の主たる基盤が、年功・業績・能力・職務のいずれであるかを問う項目を設けているが、この項目への回答結果に基づき、年功制による処遇制度下のサンプルと業績制による処遇制度下のサンプルを抽出した。ただし、質問項目の業績を選択した者だけではサンプル数が少なく (N=127)、年功制 (N=402) との比較が困難となるので、能力を選択した者 (N=235) も加えて業績制下でのサンプル (N=362) とした。

年功制による処遇制度下では、欲求充足期待

は職務成果に条件づけられておらず、したがって、期待・価値機制による動機づけ効果は現われにくいものと思われる。業績制による処遇制度下では、欲求充足の可能性は、どれだけの職務成果をあげられるかに依存しているはずであり、期待は職務成果によって強く条件づけられている。したがって、業績制下においては、期待・価値機制による強い動機づけ効果が示されるはずである。他方、年功制下では職務成果に条件づけられない無条件の欲求充足期待は成員の組織への欲求充足依存をより強め、組織同一化を促進し、これを通じた動機づけ効果をより出現させやすくするものと考えられる。

業績制対年功制という処遇制度別の重回帰分析の結果は表-4に示される。

職務満足・欲求充足期待・職務関与・組織同

表 4 処遇制度別の重回帰分析の結果 (標準化偏回帰係数と重相関係数)

(業績制 N=362)	平均 (標準偏差)	<i>Ee</i>	<i>Er</i>	<i>Eg</i>	<i>Ji</i>	<i>Oc</i>	<i>Mot</i>
外的満足 ( <i>Se</i> )	0.32 (3.03)	0.38**	0.22**	0.19**	0.01	-0.01	-0.08
对人的満足 ( <i>Sr</i> )	2.16 (2.68)	0.00	0.29**	0.08	-0.02	0.09†	0.00
内的満足 ( <i>Sg</i> )	5.22 (2.62)	0.16**	0.07	0.24**	0.59**	0.34**	0.24**
生存欲求充足期待 ( <i>Ee</i> )	0.36 (1.98)						0.02
関係欲求充足期待 ( <i>Er</i> )	0.83 (1.69)						0.09†
成長欲求充足期待 ( <i>Eg</i> )	1.23 (1.33)						0.07
職務関与 ( <i>Ji</i> )	2.95 (2.45)						0.38**
組織同一化 ( <i>Oc</i> )	3.63 (2.74)						0.15*
職務意欲 ( <i>Mot</i> )	3.49 (1.57)						
		0.47**	0.47**	0.41**	0.58**	0.39**	0.62**
(年功制 N=402)	平均 (標準偏差)	<i>Ee</i>	<i>Er</i>	<i>Eg</i>	<i>Ji</i>	<i>Oc</i>	<i>Mot</i>
外的満足 ( <i>Se</i> )	-0.10 (3.27)	0.39**	0.12*	0.14**	0.06	0.08	-0.03
对人的満足 ( <i>Sr</i> )	2.08 (2.60)	0.14**	0.25**	0.19**	0.09†	0.09†	0.05
内的満足 ( <i>Sg</i> )	1.86 (2.96)	0.05	0.17**	0.32**	0.49**	0.30**	0.14**
生存欲求充足期待 ( <i>Ee</i> )	0.38 (1.99)						-0.21**
関係欲求充足期待 ( <i>Er</i> )	0.91 (1.79)						0.05
成長欲求充足期待 ( <i>Eg</i> )	0.94 (2.06)						0.04
職務関与 ( <i>Ji</i> )	2.39 (2.76)						0.16**
組織同一化 ( <i>Oc</i> )	2.54 (3.18)						0.34**
職務意欲 ( <i>Mot</i> )	3.48 (1.66)						
		0.48**	0.42**	0.52**	0.56**	0.39**	0.54**

† P<.10, \* P<.05, \*\* P<.01

一化を独立変数とし、職務意欲を従属変数とする動機づけ効果の分析結果では、業績制下においては職務関与の強い動機づけ効果が、年功制下においては組織同一化の強い動機づけ効果が、それぞれ見い出された。しかし、業績制下でも、それほど強くはないが関係欲求充足期待と成長欲求充足期待の動機づけ効果は見られるものの、期待・価値理論のもっとも重視する生存欲求充足期待の動機づけ効果は見い出されなかった。これは、本稿での業績制サンプルの設定方法に起因するところもあるものと思われるが、外的満足のかかなり強い動機づけ抑制効果も見い出されており、生存欲求を基盤とした期待・価値機制による動機づけの、少なくとも日本における、有効性には疑問が残る。なぜなら、松井ら(1974)も、生存欲求の充足は、その欲求強度を著しく弱めることを見い出しており、外的満足は、生存欲求充足期待の強化効果とともに、欲求強度を弱め、ひいては動機づけを抑制するという複雑な効果をもつことになるからである。一般に、人の欲求水準(あるいは要求水準)にはその充足に伴ない水準自体が上昇するという可変的傾向があるため(Lewin 1951)、ある範囲内の充足経験では欲求強度が弱まるよりもむしろ強まることもありえるが、水準の上昇は無限に行なわれるわけではなく一定の飽和水準が存在する。低次欲求ほどこの飽和水準は低いが、本稿で見い出された外的満足の動機づけ抑制効果や松井ら(1974)の見い出した結果は、日本においてはとくに生存欲求の飽和水準が低いことを示唆しているものではないかと思われる。したがって、生存欲求を基盤とした期待・価値機制による動機づけ効果の現実適合性を検証していくには、職務成果と報酬の随伴性条件に加えて、生存欲求の飽和水準およびその規定因の解明を通じた期待・価値機制の適用可能な報酬水準の特定が必要であるが、この点についての検討は、いまだ十分に行なわれてはいない。

また、年功制においては、組織同一化による

強い動機づけ効果とともに、生存欲求充足期待の強い動機づけ抑制効果も見られる。他方、外的満足の組織同一化に及ぼす効果はそれほど強いものではない。このことから、年功制における無条件の生存欲求充足期待、つまり職務成果とは無関係な経済的報酬の獲得可能性は、組織同一化を介して職務意欲を高めるよりも、むしろ、何もしないで報酬のみ得るという個人主義的で功利的な行動を強める可能性の方がより強いといえよう。

職務満足が欲求充足期待・職務関与・組織同一化に及ぼす効果についても処遇制度による相違が見られる。業績制下では、満足の期待強化効果は、各欲求に対してかなり特定のであり、かつ、内的満足のみが職務関与を引き出す。一方、年功制下では、満足の期待強化効果は、欲求に関してかなり無限定でありとくに対人的満足にその傾向が強い。また、年功制下においては、内的満足とともに対人的満足も職務関与を引き出す効果を示している。これらの点から、いずれの制度下においても、内的満足の動機づけ効果をもっとも大きいのが、年功制下では業績制下に比べ対人的満足の果す役割がより大きくなるといえよう。

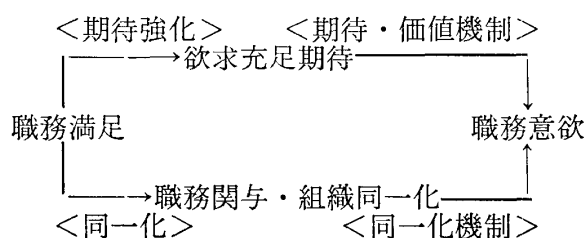
## VI. まとめと討論

人間関係論による「単純満足仮説」の提示以来、ワーク・モチベーションについては、主に二つの方向での理論的展開がみられた。ひとつは、モチベーション・プロセスを重視し、そのモデル化を押し進めようとする期待・価値理論であり、もうひとつは、職務満足の内部構造を重視し、動機づけ効果を有する満足次元を抽出しようとする二要因理論である。たしかに、これらの理論は、人間関係論の立脚する「素朴な仮定」を乗り越え、単純満足仮説とその実証データとの矛盾に対してひとつの説明を与えたといえる。しかし、これらの理論はいずれも人間関係論展開の契機となったホーソン研究の発見事



実そのものについては十分な説明を与えていない。一方、それぞれの理論の検証研究は、仮説検証的なものであり、実験あるいは調査状況はかなり人為的で変数も統制されている場合が多いのに対して、ホーソン研究では観察状況の現場との機能的同質性が重視され、より現実的で包括的なデータがとられている。したがって、ワーク・モチベーションの特定の側面に関する精緻な仮説の構築——そのこと自体は有意義な営為にちがいないが——にとどまらず、組織における成員の現実の動機づけを説明するための包括的な理論体系を構築するためには、ホーソン研究の発見事実をも説明するようなモデルを提示する必要がある。われわれは、この意味で、期待・価値理論は組織における成員の動機づけの経路を単純化しすぎていると見なす。また、二要因理論は、たしかに、職務満足が動機づけに及ぼす影響の重要性を十分認識しているものの、動機づけ過程のモデルに関しては人間関係論を何ら越えていない。われわれは、西田(1976, 1977)の指摘するように、組織における成員の動機づけの経路として同一化過程はきわめて重要な役割を果し、ホーソン研究の発見事実である職務満足の動機づけ効果は、職務満足が組織同一化をうながしたためと考える。また、二要因理論の主張する内的満足の動機づけ効果は、内的満足のみに必ずしも限定されるものとは思われないが、成員の主要な欲求が成長欲求であるような場合にはその充足がもっとも強い組織同一化をもたらし得るであろうし、同時に、内的満足は職務関与を引き出しうるためと考える。

これらの考察から、われわれは職務満足の果す役割を中心にし、複数の動機づけの経路を想定する次のようなモチベーション・プロセスに



関するモデルを設定した。

調査結果からは、職務満足が欲求充足期待・職務関与・組織同一化に及ぼす効果および職務関与・組織同一化の動機づけ効果は検出されたが、欲求充足期待の動機づけ効果は見い出されなかった。われわれは、欲求充足期待の動機づけ効果が見られないのは、職務成果と報酬との関連性が薄いという日本の組織の処遇制度の特質を反映しているものと見なし、この点についても分析を行なったが、生存欲求充足期待（知覚された経済的報酬の獲得可能性）の動機づけ効果は職務成果と報酬とが随伴していると思われる業績制下においても示されず、かつ、年功制下でむしろ無条件の生存欲求充足期待は動機づけに対して抑制効果をもつことが見い出された。また、処遇制度の違いは職務満足の効果にも相違を生み出し、いずれの制度下においても内的満足の効果がもっとも大きいものの、年功制下では対人的満足も重要な役割を果していることが見い出された。同一化機制による動機づけ効果についても、業績制下では職務関与の動機づけ効果の方が、年功制下では組織同一化の動機づけ効果の方が、それぞれより強いという相違も見い出された。

このような結果は、日本の組織における職務成果と報酬との随伴性（いわゆる業績主義）の未確立を反映するところもあるものと思われるが、加えて、日本の組織における期待・価値機制に対する同一化機制の優位性を示すものでもあろう。また、この結果は、当該組織において重要な役割を果す職務満足次元や優勢な動機づけの経路が、処遇制度という組織の制度的条件により強く規定されることも示すものでもあり、モチベーション・プロセスがどのような組織においても同一なものというのではなく、組織の有する制度的条件にきわめて特定のなものであることを示している。この意味で、職務特性・職場特性・リーダーシップ・スタイル・組織の構造的・報酬水準などが職務態度の特定の側面に及ぼす効果を検出するという従来のアプロー

チでは、それらの動機づけ効果を知るには不十分である。モチベーション・プロセスの様相自体が組織の制度的条件に依存的である以上、それぞれの制度的条件下で優勢なモチベーション・プロセス（動機づけの経路）を明らかにしたうえで、各制度的条件下でのこれらの要因の職務態度への効果が究明されねばなるまい。

また、本稿では、成員の職務目標達成行動への動機づけ（職務意欲）を最終予測変数としたが、March と Simon (1958) あるいは Vroom (1964) の指摘するように、職務の達成行動と組織への参加行動とは異なる動機づけの経路が想定されるし、職務達成行動についても、Katz (1964) の指摘するように、日常的・反復的な業務の場合と革新的・創造的な業務の場合とは異なる動機づけの経路が想定される。したがって、組織の制度的条件とともに、成員の担当する業務内容により、職務満足のいずれの次元が重要な役割を果し、どの動機づけの経路が優勢化するかがまず解明されねばならない。

このような、いわば条件適合的なアプローチ (contingency approach) がワーク・モチベーション研究の今後の課題であろう。

### 引用文献

- Alderfer, C. P., An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4, 142-175.
- Atkinson, J. W., Toward Experimental Analysis of Human Motivation in Terms of Motives, Expectancies, and Incentives, In J. W. Atkinson (ed.) *Motives in Fantasy, Action, and Society*, Van Nostrand, 1958.
- Atkinson, J. W., *An Introduction to Motivation*, Van Nostrand, 1964.
- Bobbitt, H. R., & Behling, R., Defence Mechanism as an Explanation of Herzberg's Motivator-Hygiene Results, *Journal of Applied Psychology*, 1972, 56, 24-27.
- Buchanan, B., The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, 533-546.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D., Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology, In M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, 1976.
- Deci, E. L., The Effect of Externally Mediated Reward on Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 18, 105-115.
- Dunnette, M. D., Arvey, R. D., & Banas, P. A., Why do They leave? *Personnel*, 1973, May-June, 25-39.
- Freud, S., *Group Psychology and Analysis of the Ego*, Hogarth, 1949.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T., Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15, 179-190.
- Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, World, 1966.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., *The Motivation to Work*, Wiley, 1959.
- 岩田龍子. 『日本的経営の編成原理』文真堂, 1977.
- Katz, D., The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*, 1964, 9, 131-146.
- 城戸康彰「日本における組織コミットメントの実証研究」組織学会研究発表大会報告要旨, 1980.
- Lawler, E. E., *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, 1971.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T., Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 1970, 54, 305-312.
- Lewin, K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, 1951.
- Likert, R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961.
- Locke, E. A., The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally, 1976.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M., The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49, 24-33.
- Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, Harper, 1954.
- March, J. G., & Simon, H. A., *Organizations*, Wiley, 1958.
- 松井資夫, 林 伸郎, 天谷 正, 寺井俊健「ワークモチベーションの期待理論に関する研究(1)職務満足のワークモチベーションに及ぼす影響」, 『応用社会学研究』, 1974, 15, 39-52.

- Matsui, T., & Terai, T. A., A Cross-cultural Study of the Validity of the Expectancy Theory of Work Motivation, *Journal of Psychology*, 1975, 60, 263-265.
- 西田耕三『ワーク・モチベーション研究』, 自桃書房, 1976.
- 西田耕三『何が仕事意欲をきめるか』, 白桃書房, 1977.
- Porter, L. W., A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 1961, 45, 1-10.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E., *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin-Dorsey, 1968.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T., Organizational Research on Job Involvement, *Psychological Bulletin*, 1977, 84, 265-288.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939.
- Staines, G. L., Spillover Versus Compensation; A Review of the Literature on the Relationship between Work and Nonwork, *Human Relations*, 1980, 33, 111-129.
- Steers, R. M., Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 46-56.
- Vroom, V. H., Ego-Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance, *Personnel Psychology*, 1962, 15, 159-177.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, Wiley, 1964.
- Weissenberg, P., & Gruenfeld, L. W., Relationship between Job Satisfaction and Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52, 469-473.

(横浜国立大学 経営学部助教授)