

# 介護職の自律性と職務満足との関連

## —能力と組織風土によるモデレート効果—

Relationships of autonomy with job satisfaction of care workers:

Moderate effect of qualification and organizational climate

福間 隆康  
Takayasu Fukuma

### 要 約

本研究は、自律性と職務満足との関係に与える能力および組織風土のモデレート効果を明らかにすることを目的とした。自律性、職務満足、能力、および組織風土測定尺度を用いて、介護サービス事業所の介護職員318名を対象に、インターネット調査を行った。まず、本研究で用いられた変数の独立性および信頼性を確認するため、探索的因子分析および信頼性分析を行った。次に、各変数間の関連を調べるため、相関分析を行った。そして最後に、自律性と職務満足との関係に与える能力および組織風土のモデレート効果を調べるため、重回帰分析を行った。分析の結果、能力と組織風土のモデレート効果が統計的に有意な水準で認められた。自律性はそれ自体職務満足に対して主効果を有するが、仕事の特性と個人の特性、仕事の特性と組織の特性は互いに相乗的に働き合いながら、職務満足の向上に寄与していることが示された。

キーワード：自律性、職務満足、能力、組織風土、介護職員

### 1. 問題意識

2013年現在、介護職員数<sup>1)</sup>は約171万人であり、介護保険制度が創設された2000年と比較すると、約3.1倍となっている。2025年には、約248万人の介護人材が必要と推計されており、現状の施策を継続した場合、約30万人の介護人材が不足するとの見通しが示されている（社会保障審議会福祉部会、2015）。今後ますます、介護ニーズが高まると予測される中で、介護人材を安定的に確保していくためには、介護職員が働きやすい環境を整えていくことが重要である。

一般に、働く人々が仕事に対して肯定的な感情を抱くとき、職務満足感を感じる。職務満足感に影響を与える要因としては、労働条件、作業環境、職場の人間関係、仕事そのもの等、多くの要因がある。

介護労働安定センター（2015）によると、介護職員が現在の仕事を選んだ理由は、働きがいのある仕事だと思ったから（52.6%）が最も高く、次いで、資格・技能が活かせるから（36.2%）、今

後もニーズが高まる仕事だから（35.3%）となっている。

働きがいとは、能力の十分な発揮や成長、達成感、充実感などを感じることができることであると定義される（小野、2011）。すなわち、働きがいのある仕事とは、自己裁量権があり、能力発揮の機会があり、成長欲求を満たしていることである。実証研究でも、能力の発揮・成長による有能感は、介護職員の仕事継続動機にプラスの影響を与えることが確認されている（谷口・原野・桐野・藤井、2010）。

これらの結果から、介護サービス事業所の人的資源管理を考える上では、職務を通じて成長したいという欲求を持っている介護職員の成長欲求に応えることで、職務満足感を高めるような人的資源管理を行っていく必要がある。

介護労働に関しては、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進の機会、成長などの動機づけ要因が豊かであるのに対して、組織の経営方針、監督のあり方、人間関係、賃金、作業条件などの衛生

要因が欠如している点が問題であるといわれている（労働政策研究・研修機構，2009）。Herzberg（1966）によると，衛生要因が欠如した職務に従事する者は，職務に不満足を感じる。仕事に対する満足感やその遂行によりよい影響を及ぼすのは，動機づけ要因であるが，衛生要因が不十分であると，動機づけ要因の満足を促進する効果が十分発揮されないとしている（Herzberg，1966）。

また，職務特性理論（Hackman and Oldham，1975；1976）によると，職務は次の5つの要素に分けることができ，これらの仕事の特性が特有の心理状態を通じて，内発的モチベーションや職務満足に影響を及ぼすとされている。具体的には，第1に，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），タスクアイデンティティ（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），の3つの要素を通じて，従事者は「仕事の有意義性」を知覚する。第2に，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）を通じて，「仕事結果に対する個人責任」を知覚する。第3に，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）を通じて，「仕事活動の実際の結果についての知識」が豊かになる。そして，これら3つの心理状態を通じて，内発的モチベーションや職務満足を高める。ただし，これら5つの職務の要素がたとえ充足されていても，従事者に職務上必要とされる知識・スキルが備わっていない場合，従事者の成長欲求が希薄な場合，あるいは労働条件（Herzbergのいうところの衛生要因）が不十分な場合は，5つの職務特性と内発的モチベーションや職務満足との関係は，必ずしも成立しないとされている（Hackman and Oldham，1980）。

この職務特性理論に当てはめると，労働政策研究・研修機構（2009）も述べているように，介護は，スキルの多様さ，他者へのインパクトの度合い，フィードバックについて，充足された職務であるといえるであろう。また，仕事の流れの全貌にかかわっている度合いについても，介護職員は特定の仕事（たとえば食事介助）を繰り返し実践するのではなく，利用者の生活全体に関わっている。

一方，相手の出方次第で対応を変えるためには即断即決が必要となり，そのため，介護職員には相当程度の裁量が委譲されることになる。しかしながら，彼（彼女）らに自律性が不足した場合，当面の業務に不都合が生じ，仕事に対するやる気を低下させることになりかねない。したがって，問題は，自分なりに工夫して仕事のやり方を決められる度合い，職務特性と職務遂行者の内発的モチベーションや職務満足との関係を左右するモデレート要因である，知識・スキルのレベルと，仕事環境である可能性が高い。

Hackman and Oldham（1980）は，衛生要因の欠如が従業員の内発的モチベーションや職務満足の向上を阻害している点に加え，従業員が自身の仕事のやり方を決められるか，また，専門職として必要な知識やスキルを十分備えているか，という点が内発的モチベーションや職務満足を高める上で重要であることを示している。さらには，仕事そのものをとりまく状況にも配慮する必要があることを示唆している。

以上のような問題意識に基づき，本研究では，介護職員を対象にして，自律性と職務満足との関係に与える能力および組織風土<sup>2)</sup>のモデレート効果を明らかにすることを目的とする。

## 2. 先行研究の検討と仮説

### 2.1 職務特性と職務満足との関係に関する仮説

仕事の進め方を自ら決定する自由について職務設計に関する先行研究は，自律性（autonomy）という概念を用いて，その動機づけ効果について検討してきた。たとえば，Hackman and Oldham（1975，1976）では，自律性が従業員の仕事結果に対する責任感を導き，その結果，内発的モチベーションや職務自体への満足感を高めるというメカニズムを想定し，その効果を検証した。このような自律性が有する動機づけ効果については，これまで繰り返し検討が重ねられており，メタ分析を通じてその動機づけ効果が確認されている（e.g., Fried, 1991; Humphrey, Nahrgang and Morgeson, 2007）。

ただし，一方では，このような伝統的な見解に疑義をはさむ研究が存在するのも確かである。Schwab and Cummings（1976）では，個人の能力が高くない場合には，高い自律性を与えたとして

も動機づけ効果はみられないとしている。Schwab and Cummings (1976) は、高い能力を個人が持っていない場合、努力すれば成果を上げられるという期待の主観確率が高まらないため、仮に自由裁量の余地の高い職務設計を行ったとしても、従業員の動機づけは高まらないとしている。たとえ、職務の自律性が与えられたとしても、十分な能力が備わっていない状況では、従業員の（努力→業績）期待の主観確率は高まらず、高い動機づけには結びつかないと考えることができる。また、看護職を対象とした Landeweerd and Boumans (1994) でも、自律性は職務満足に統計的に有意な影響を与えていなかった。職務充実化<sup>3)</sup>により、自らの責任の遂行に積極的に関与し、組織目標の達成に直接貢献しようとする自律性が与えられたとしても、個人の能力が十分に高くなく、努力が成果につながる期待が持てないと感じるような場合には、職務満足度を高める効果は抑制されることが予測される。

これらの先行研究の知見も合わせると、自律性は、確かに職務満足度を高める作用はあるものの、その効果は他の要因からの影響も受ける不安定な関係に過ぎないのではないかと考えることができる。先行研究では、組織による状況設定が一律的に従業員の特定の心理状態を導き、その結果、内発的動機づけや職務満足感が高まることを想定してきた。

しかしながら、職務充実化によって、従来よりも高度の知識やスキルを必要とするような仕事に作り変えたとしても、それに応じきれないとすれば、自律的な職務を与えることは必ずしも従業員の職務満足度を高めることにつながるとは限らない。場合によっては、権限を増大されても、乏しい知識やスキルではただ戸惑うだけで、職務満足度を低下させる可能性も考えられる。

このように考えると、自由な状況設定と動機づけの関係は、もう少し複雑な関係にあることが推察される。具体的には、自由な状況設定そのものだけではなく、そのような状況の中で従業員がどのように認知を変えていくのかが大きく影響する可能性が考えられる。そこで本研究では、従業員の認知的側面について注目することとする。

## 2.2 能力との適合関係

職務充実化を実施すれば、どのような仕事でも無条件で、従業員の職務満足度を高めるとは限らない。先行研究は、さまざまな個人差要因が用いられていることを示してきた。そのなかには、成長欲求の強さや職務脈絡要因（衛生要因）だけでなく、職務の遂行に必要な能力や技能というものも含まれる（Hackman and Oldham, 1980；金井, 1982；田尾, 1987）。このうち、成長欲求の強さがもたらすモデレート効果については、これまで数多くの実証研究が行われ、その効果が示されてきた（e.g., Champoux, 1991; Hackman and Lawler, 1971; Hackman and Oldham, 1976）。

しかしながら、従業員の知識や技能がもたらす職務態度の変容についての効果は、これまでほとんど明らかにされていない。従業員が職務の遂行に必要な知識や技能を備えているか否かに注目した研究のうち、精密なメカニズムを提供したものとして、仕事適合理論（theory of work adjustment）があげられる。Dawis, England and Lofquist (1964) は、相対的能力（relative ability）と職務範囲（task scope）の2軸から成る仕事適合の理論モデルを提示した。このモデルに従えば、より広い範囲の仕事は、個人が有している能力よりも高い能力を必要とする。一方、より狭い範囲の仕事は、個人が有している能力よりも高い能力を必要としない。これらはいずれも不適合の状態であり、高い従業員満足をもたらさないとされている。従業員には、個々の能力を最大限発揮するのに最適の職務範囲があり、不適合の場合、過小の職務範囲よりも過大の職務範囲のほうが満足度は低いとされている。

ところが職務特性と従業員の職務満足との関係に与える能力のモデレート効果を検討した先行研究は極めて少ない。また、その結果として、能力のモデレート効果を実証してきた先行研究はほとんど存在しない。たとえば、Chung and Ross (1977) は、仕事の複雑さと、それに対する個人のレディネス（readiness）<sup>4)</sup>の程度が最適の関係にあるところで従業員の満足度は極大化されると仮定したが、この仮説の検証は行っていない。田尾（1987）は、職務特性と内発的動機づけとの関係に与える能力のモデレート効果について定量的に検討を行っている。ただし、田尾（1987）の調査結果で

は、能力や資質にすぐれている人は複雑な仕事に上手に対処できるので、一層動機づけられるという仮説は部分的に支持されるにとどまった。具体的には、能力のモデレート効果は、職務の自律性や多様性よりも、役割の明瞭さや職務自体からのフィードバックといった仕事の情動的な特性との間でみられ、職務特性と能力は互いに相乗的に働き合うのではなく、互いに補完し合いながら動機づけの向上に貢献していることを示唆する結果であった。

このように、能力がもたらすモデレート効果については、十分に実証されてきたとはいえないが、理論的にはその効果が示唆されている。期待理論では、努力が成果を生じさせ（努力→業績）期待、成果が報酬を生じさせる期待（業績→報酬）期待）が大きいほど、内発的に強く動機づけられるとされる（Lawler III, 1971）。努力すればするほど成果が高くなるためには、必要とされる知識や技術といった個人的な要因は看過できない。また、努力が成果に結びつくためには、職務の遂行に必要とされる知識や技術と適合していなければならない。

職務再設計はモチベーションの期待メカニズムに影響を与えるとされている（Schwab and Cummings, 1976）。第1に、職務再設計によって職務を複雑化することは、職務における課題の達成困難度を上昇させる。そのため、短期的には（努力→業績）期待は低下する。第2に、職務の複雑化は個人の業績基準の曖昧さをもたらす。そのため、短期的には（業績→内発的報酬）期待を低下させる。

しかし、十分な知識や技術を備えており、技能に自信をもって複雑な仕事に対応できるとき、従業員は一層強く動機づけられ、より大きな満足を得ることになると予想される。そこで以下の仮説を設定する。

仮説1 自律性と職務満足との関係は、能力によってモデレートされる。

### 2.3 組織風土との適合関係

本研究では、仮説1で想定してきたように、必要とされる能力を備えているほど、従業員は自律的な職務によってより動機づけられると考えてい

る。しかしながら、職務再設計による動機づけ効果は能力の個人差だけでなく、状況要因によって制約されることが予想される。たとえば、統制のための基準や規範が明示的な組織では、権限委譲を伴うような仕事の複雑化は適合的ではないのではないかとこの事例や、環境がダイナミックで不安定な場合、柔軟性の必要性が増すので、下位層に権限を委譲するような組織設計が行われ、それに伴い仕事も複雑化するのではないかとこの事例を想定することができる。

個人差要因<sup>5)</sup>がモデレート変数として必ずしも有効とはいえないことが明らかになって以来、仕事の複雑さの効用は、仕事そのものを取り巻く状況に依存するのではないかとこの考え方に立って、いくつかのモデルや仮説が示されてきた（田尾, 1987）。Porter, Lawler and Hackman (1975)では、組織構造が有機的で成員の成長欲求が強いとき、複雑な仕事は適合的で、成員の得る満足と業績がもっとも高く、逆に、機械的で成長欲求が弱ければ、単純な仕事が適合的であり、この場合も高い満足や業績が得られると仮定されている。また、Pierce, Dunham and Blackburn (1979)は、Porter et al. (1975)のモデルの検討を行っている。その結果、成長欲求が強い場合、モデルを支持する傾向にあるが、弱い場合は、仕事が単純で機械的な組織構造のときよりも、仕事が複雑で有機的な組織構造のほうが、満足は高いという結果を得ている。

Ferris and Gilmore (1984)は、仕事の複雑さと職務満足との関係に与える組織風土のモデレート効果の検討を行っている。その結果、柔軟な組織風土があるとき、自律性と職務満足との間にポジティブな関係があることを確認している。したがって、これらの結果から、以下の仮説を設定する。

仮説2 自律性と職務満足との関係は、組織風土によってモデレートされる。

以上の仮説は、図1のように示される。

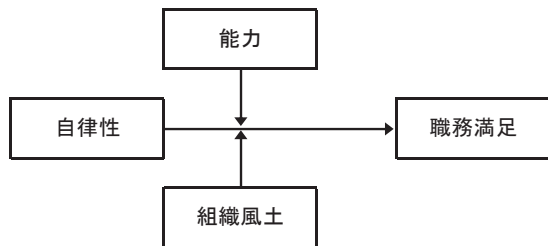


図1 本研究のフレームワーク

### 3. 研究方法

#### 3.1 調査対象者

調査方法はインターネット調査を用いた。調査実施に当たっては、勤務先の業種が「医療・福祉」とする者を約2万人保有する（2012年12月時点）X社に協力を依頼した。

同モニターより本調査の対象者の抽出および調査対象者に対する調査依頼については、以下の手続きをとった。まず、X社に職種を介護職従事者として登録するモニター1,451名の中から本研究が対象とする現在の勤務先施設が、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型医療施設、通所介護施設、認知症対応型共同生活介護施設、短期入所生活介護施設、通所リハビリテーション施設、認知症対応型通所介護施設、小規模多機能型居宅介護施設、短期入所療養介護施設、特定施設入居者生活介護施設であり、かつ現在の職位が一般職員である者を抽出するために、そのモニター全員に対して、これらの条件を満たすかどうかのスクリーニング調査を実施した。その結果、介護職員886名の調査対象者となる者からの回答が得られた。次に、本調査では、介護職員400名から回答が得られるようにX社が過去に行ってきた調査の返答率を勘案して、スクリーニング調査の回答者の中から、無作為抽出を行い、調査依頼メールを配信した（調査期間：2013年1月17日～1月18日）。

表1は、回答者の基本属性を示している。性別は、男性130名（40.9%）、女性188名（59.1%）である。年齢は、21歳から64歳であり、平均年齢は、39.25歳（SD=10.06）である。勤続年数は、1年から26年であり、平均勤続年数は、5.35年（SD=4.42）である。職務経験年数は、1年から35年であり、平均職務経験年数は、8.54年（SD=5.81）である。介護福祉士資格は、有資格者211名（66.4%）、

表1 回答者の基本属性

（単位：人）

性別	男性	130 (40.9%)
	女性	188 (59.1%)
介護福祉士資格	有	211 (66.4%)
	無	107 (33.6%)
学歴	中学卒	2 (0.6%)
	高校卒	103 (32.4%)
	短大, 高専, 専門学校卒	100 (31.4%)
	大学卒	111 (34.9%)
	大学院修了	2 (0.6%)

N = 318

無資格者107名（33.6%）である。学歴は、中学卒2名（0.6%）、高校卒103名（32.4%）、短大、高専、専門学校卒100名（31.4%）、大学卒111名（39.4%）、大学院修了2名（0.6%）である。転職回数は、0回から13回であり、平均転職回数は、2.31回（SD=2.03）である。

#### 3.2 測定尺度

本研究では、以下の4種類の測定尺度を分析に用いた。回答はすべて「全くそう思わない」—「非常にそう思う」の6段階である。

##### ①自律性

Hackman and Oldham（1980）が開発した25項目からなるJDS（Job Diagnostic Survey）から自律性の4項目を使用した。

##### ②能力

山本（2009）によって採用された専門性（4項目）を使用した。

##### ③組織風土

松尾（2003）によって採用された新規性の許容を意味する組織風土（7項目）から選択した4項目を使用した<sup>6)</sup>。

##### ④職務満足

日本労働研究機構（1999）によって採用された全体的仕事満足感（6項目）から選択した4項目を使用した。

#### 3.3 分析方法

まず、本研究で用いられた変数の独立性および信頼性を確認するため、探索的因子分析および信頼性分析を行った。次に、各変数間の関連を調べるため、相関分析を行った。続いて、自律性と職

務満足との関係に与える能力のモデレート効果を調べるため、重回帰分析を行った。そして最後に、自律性と職務満足との関係に与える組織風土のモデレート効果を調べるため、重回帰分析を行った。

## 4. 結果

### 4.1 本研究で用いられた変数の因子分析および信頼性分析

本研究で用いられた変数について、因子分析および信頼性分析を行った。固有値は1以上を基準としバリマックス回転を行い、4因子が抽出された(表2)。

その結果、それぞれの因子が、職務満足、能力、組織風土、自律性と解釈されたため、各概念に対応する項目を平均して変数を作成した。

### 4.2 使用変数の基本統計量、相関係数および信頼性係数

表3は、使用変数の基本統計量、相関係数および信頼性係数を示している。分析の結果、自律性、能力、職務満足の間それぞれ有意な正の相関関係が確認された。また、組織風土と職務満足との間に有意な負の相関関係が認められた。転職回数、組織風土との間に有意な正の相関関係を

示すと同時に、職務満足との間に有意な負の相関関係を示した。学歴は、能力および自律性との間にそれぞれ有意な負の相関関係を示した。その他の個人属性と、自律性、能力、組織風土、職務満足との間には統計的に有意な相関関係は見出されなかった。

なお、各因子の信頼性係数( $\alpha$ 係数)を算出したところ、自律性は.80、能力は.83、組織風土は.82、職務満足は.90であり、各尺度は適当な内的整合性を備えていることが確認された。

### 4.3 自律性と職務満足との関係に与える能力と組織風土のモデレート効果の検証

表4は、職務満足を従属変数、自律性を独立変数とした重回帰分析の結果を示している。Model1では、コントロール変数を投入し、Model2ではそれに加えて自律性が職務満足に与える直接効果を分析している。Model3では、能力を追加した分析を行っている。Model4では、能力のモデレート効果の分析を行っている。

まず、自律性の直接効果に注目すると、Model2から職務満足に対して自律性が有意な正の影響を与えていることが明らかになった。次に、能力のモデレート効果を、Model4によって検証したところ、交互作用の増加分が有意となったことから、

表2 本研究で用いられた変数の因子分析結果(バリマックス回転後)

項目内容	因子1	因子2	因子3	因子4
今の仕事によるこびを感じる	<u>.872</u>	.108	-.060	.172
今の仕事にやりがいを感じる	<u>.848</u>	.100	-.059	.180
今の仕事が好きである	<u>.804</u>	.077	-.026	.180
現在の仕事に満足している	<u>.729</u>	.181	-.140	.097
現在担当している職務以外に、組織外の人に誇れる技能・技術がある	.185	<u>.749</u>	-.045	.144
プライベートを含めて、組織外で何らかの収入を得られる知識技能がある	.043	<u>.734</u>	.024	.163
現在の職務および職務に関連する知識・技能のうち、組織外の人にも自信をもって教えられる専門的な能力を持っている	.129	<u>.668</u>	-.005	.357
今の組織を離れても、他組織で現状、もしくはそれ以上の収入を得られる自信がある	.115	<u>.655</u>	.069	.269
この組織でうまくやるためには、他人と同じやり方をするのが一番である	-.067	.025	<u>.794</u>	-.007
あまり他人と違うことをやると、怒りをかうことがある	.005	-.042	<u>.734</u>	.001
他人と違うやり方をする、いろいろな問題になることが多い	-.065	-.007	<u>.720</u>	-.029
この組織では、上層部からの命令に従えばよいとされている	-.096	.052	<u>.691</u>	.066
上司の指示がなくても、私の判断で仕事を進めることができる	.072	.233	.030	<u>.738</u>
こうすれば結果はこうなると、予想を立てながら仕事ができる	.232	.160	.091	<u>.680</u>
仕事の手順や方法は、私の判断で変えることができる	.120	.369	-.125	<u>.678</u>
自分の立てたプランやスケジュールどおりに仕事を進めることができる	.255	.191	.008	<u>.508</u>
固有値	2.880	2.294	2.225	2.081
寄与率(%)	17.998	14.337	13.904	13.006
累積寄与率(%)	17.998	32.335	46.240	59.246

N = 318, 下線は採用された項目

表3 使用変数の基本統計量, 相関係数および信頼性係数

	M	SD	1	2	3	4
1. 性別	.41	.49	-			
2. 年齢	39.25	10.06	-.04	-		
3. 勤続年数	5.35	4.42	.11 *	.18 **	-	
4. 職務経験年数	8.54	5.81	.04	.28 **	.59 **	-
5. 転職回数	2.31	2.03	-.05	.39 **	-.24 **	.02
6. 資格ダミー	.66	.47	.04	.08	.21 **	.23 **
7. 学歴ダミー	.64	.48	-.21 **	.11	.01	.06
8. 組織形態ダミー	.33	.47	-.08	.11	-.14 *	-.14 *
9. 組織従業員数	218.35	503.29	.01	.01	.06	.04
10. 自律性	3.71	.90	.00	.01	.04	.09
11. 能力	3.31	.99	.07	.06	-.04	.00
12. 組織風土	4.06	.98	-.01	.08	-.02	.04
13. 職務満足	3.56	1.14	-.08	.00	.07	.01

	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	-								
	-.02	-							
	.14 **	.04	-						
	.14 *	-.02	.02	-					
	.01	-.01	.06	-.03	-				
	-.05	.05	-.11 *	-.04	.08	(.80)			
	.04	.03	-.11 *	.04	.03	.53 **	(.83)		
	.21 **	.00	-.01	.04	-.02	-.01	.01	(.82)	
	-.11 *	-.01	-.01	.04	.07	.38 **	.30 **	-.13 *	(.90)

N=318, \*p<.05, \*\*p<.01, 括弧内の数値はクロンバックの信頼性係数を示す。

表4 自律性と職務満足との関係に与える能力と組織風土のモデレート効果 (重回帰分析)

独立変数	職務満足					
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
性別 (男性=1)	-.089	-.076	-.087	-.080	-.076	-.081
年齢	.035	.028	.018	.028	.025	.030
勤続年数	.057	.076	.084	.075	.080	.083
職務経験年数	-.013	-.055	-.051	-.047	-.053	-.063
転職回数	-.120	-.100	-.105	-.110	-.074	-.077
資格 (有=1)	-.020	-.036	-.038	-.048	-.037	-.029
学歴 (大学卒・大学院修了以外=1)	-.024	.024	.031	.032	.020	.009
組織形態 (通所=1)	.050	.058	.052	.046	.060	.057
組織従業員数	.073	.039	.041	.039	.037	.038
自律性		.381 ***	.300 ***	.304 ***	.380 ***	.385 ***
能力			.150 *	.161 **		
自律性 × 能力				.107 *		
組織風土					-.113 *	-.106 *
自律性 × 組織風土						-.109 *
R2	.031	.171	.187	.198	.183	.195
Adj-R2	.003	.144	.158	.167	.154	.163
△R2	.031	.140	.016	.011	.012	.011
F 値	1.113	6.340 ***	6.399 ***	6.277 ***	6.244 ***	6.149 ***
F for △R2	1.113	51.736 ***	5.961 *	4.203 *	4.546 ***	4.355 ***

N=318, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001, VIF=1.010~1.802

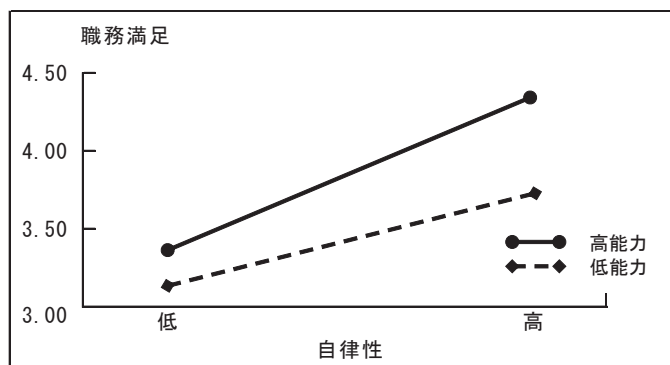


図2 自律性と職務満足との関係に与える能力の影響

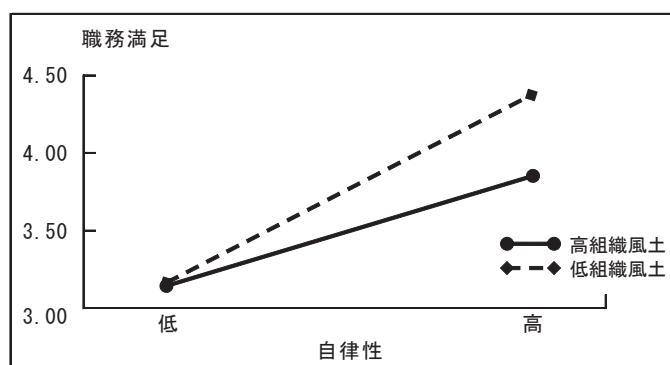


図3 自律性と職務満足との関係に与える組織風土の影響

単純傾斜の有意性の検定 (simple slope analysis) を行った。その結果、自律性と職務満足との関係に与える能力の影響に関しては、能力が高い場合 (平均+1SD) も低い場合 (平均-1SD) も、自律性と職務満足の間有意な正の関係が認められたが、その傾向は高群ほど顕著であった (図2)。

次に、組織風土のモデレート効果を、Model6によって検証したところ、交互作用の増加分が有意となった。先ほどと同様に、単純傾斜の有意性の検定を行った結果、自律性と職務満足との関係に与える組織風土の影響に関しては、組織風土が高い場合 (平均+1SD) も低い場合 (平均-1SD) も、自律性と職務満足の間有意な正の関係が認められたが、その傾向は低群ほど顕著であった (図3)<sup>7)</sup>。以上の結果から、仮説1および仮説2は支持されたといえる。

## 5. 考察

本研究で実施した分析の目的は、期待モデルと状況適合モデルによる動機づけ効果、すなわち、自律性が職務満足に与える影響への能力および組織風土のモデレート効果を明らかにすることである。

分析の結果、能力と組織風土がともに自律性と職務満足の関係をモデレートすることが示され、本研究の仮説は2つとも支持される結果となった。

この結果から、以下の2点が示された。1つは、介護サービス事業所の介護職員の場合、自身の仕事のやり方に関与できており、介護職として必要な知識やスキルを十分備えている (そのような教育訓練がなされている) ことが、仕事自体への満足度を高める上での促進要因となっていることである。もう1つは、組織の経営方針や管理のあり方といった衛生要因の欠如が、彼 (彼女) らの職務満足への高まりを阻害していることである。

これらのことから、職務設計を通じて従業員の職務満足を高めようとする場合には、組織が仕事を複雑化しても、それに応じることのできる能力がなければ、従業員の満足度はあまり高まらないこと、自律性は柔軟とはいえない組織風土のもとで、相反的に働き合うことが示されたといえる。前者に関しては、仕事の困難さと個人の技能レベルが適合的であれば、努力すれば業績を達成しうるかどうかにあつての期待が高まり、業績を達成することによって報酬が得られるという期待



認知が強化される。その結果、職務満足感が高まると解釈できるであろう。

一方、後者に関しては、組織風土と自律性の間には、適切な均衡が維持されており、均衡を失うことは、成員の満足に対して阻害的に働くことになることが示されたといえるだろう。

逆に言うとこれらの結果は、従業員に権限委譲を伴う裁量的な仕事をさせることがもたらす動機づけ効果が限定的であることを示している。Hackman and Oldham (1976) を中心とする多くの先行研究では、成長欲求強度の高い成員の場合、自律性が仕事に対する個人的責任の自覚を促し、仕事自体への満足に与える効果がより強力であるというメカニズムを想定してきた。しかしながら、本研究の結果からは、このようなメカニズムに基づく動機づけ効果は、確かに示されているものの、強モデルではなく弱モデルを支持していることが示された<sup>8)</sup>。

弱モデルを支持した理由として、組織の経営方針や管理のあり方といった衛生要因が関係していると考えられる。期待理論では、努力が業績をもたらし、業績が報酬を生じさせる期待が大きいくほど内発的に強く動機づけられるとされる (Lawler III, 1971)。問題は、何によってそのような期待が大きくなるかである。努力すればするほど報酬が大きくなるためには、組織の経営方針が明確で、管理運営が公正に行われていることが要因としてあげられる。個人的な要因である知識や技術と組織的要因である組織風土が絡み合っ、て、努力が報酬に結びつく可能性を規定していると考えられる。

職務特性モデルに基づく従来の研究では、組織が従業員に対して自律性を与えた場合の動機づけ効果を検討し、従業員の能力やスキルと職務充実化との適合関係や、自律性の状況適合については十分に検討してこなかった。従来の研究では、能力やスキルの高い個人の場合、職務が複雑であればあるほど、個人の反応はより好意的であるというリニアな関係は、職務充実化のあらゆる範囲において常に成立するという職務特性の動機づけ効果を仮定してきた (Pierce and Dunham, 1976)。

これに対して本研究の結果は、次の2つのことを示したという点で一定の貢献があると考えられる。1つ目は、たとえ、権限委譲を伴う裁量的な仕事を与えたとしても、個人に職務を遂行するの

に十分な能力が備わっていない場合には、強い動機づけ効果が見られないことを示した点である。2つ目は、厳格なきまりや規則が発達している組織では、責任や裁量を伴う自律性は、従業員の職務満足度を高める効果を抑制することを示した点である。

## 6. 本研究の含意と今後の課題

本研究では、職務特性の動機づけ効果は、個人的要因および組織的要因との適合関係によってもたらされるものであるという視点に基づいて、自律性と職務満足との関係に与える能力および組織風土のモデレート効果について検討を行った。本研究の結果からは、能力と組織風土のモデレート効果が統計的に有意な水準で認められた。

自律性はそれ自体職務満足に対して主効果を有するが、仕事の特性と個人の特性、仕事の特性と組織の特性は互いに相乗的に働き合いながら、職務満足度の向上に寄与していることが示された。

本研究の結果は、以下の点で理論的含意を有する。第1に、個人差を説明するモデレータ変数として、能力を取り上げ、その動機づけ効果を実証的に示した点である。これまで職務特性が、やる気や満足に与える効果を個人レベルの認知的メカニズムで捉える職務特性モデルの妥当性を検証した研究では、成長欲求強度や職務脈絡要因への満足がモデレータ変数として採用されてきた。本研究は、職務特性の動機づけ効果に技能レベルの適合という観点から新しい論点を提示し、その影響について実証的に示した点に独自の貢献が見出せる。

第2に、ミクロ組織論における職務設計研究に、マクロ組織論の変数を導入し、組織風土が職務特性の動機づけ効果を条件づけていることを実証的に示した点に意義がある。本研究の結果から、自律的な職務は、厳格な組織風土と相反的であるという結果が示された。本研究では、このような調査結果を通じて、自律性は職務満足にポジティブな影響を与えるが、その程度には個人差があり、またそれは組織風土との適合的な関係のなかで規定されるという弱モデルを支持していることを見出した点にも意義がある。

上記の点に関して本研究の結果は、いくつかの点で実践的含意を有する。それは、仕事のやりが

いや職務満足を高めるという実践的観点から、従業員が自身の仕事のやり方に関与できる度合いを高めることと合わせて、職務に必要なとされる知識やスキルを十分に獲得できるような教育訓練を行っていくことである。併せて、各キャリアステージに応じて必要とされる能力やスキルの評価方法を明確にすることも必要であろう。

もう1つは、従業員が組織のなかの公式に定義された権限関係から離れ、自らの職業上の要請に従って仕事を進めることを通じて、仕事自体への満足度を高めることができるように、適度な自律性を確保することである。このように本研究の結果からは、適度の自律性が個人特性および組織特性との適合関係のなかで規定されていることに注目する必要があるだろう。

本研究では、自律的な職務と仕事自体への満足との関係について、個人特性および組織特性との適合が重要であることが示された。しかしながら、上述したように、職務特性と個人特性および組織特性との適合関係については未だ解明されていない点も多い。ここでは、今後検討されるべきいくつかの点について指摘し、今後の課題とした。

第1に、組織特性（厳格な組織対柔軟な組織）、職務特性（複雑な職務対単純な職務）、個人特性（能力の高い組織成員対低い組織成員）の3要因の適合関係についてである。組織—職務—個人の三者適合関係モデルに基づいて、マネジメント側が職務再設計を行う際、どのような点に注意が必要なのか、検討する必要があるだろう。第2に、自律性と組織風土の適合関係がどのようなメカニズムを経て従業員の職務態度に変化をもたらすのかについてより精査する必要があるだろう。第3に、サンプルを他職種に拡張することによって、本研究で得られた結果を一般化していくことが必要であろう。本研究においてこれらの点について十分な検討がなされておらず、今後の追加的な調査が求められる。

## 付記

本研究は、JSPS 科研費25380506（研究代表者原口恭彦）の助成を受けたものである。

本稿は、2014年に開催された日本労務学会第44回大会（北海学園大学・北海商科大学）で報告し

た内容に加筆・修正を行ったものである。

## 注

- 1) 介護保険事業に従事する「介護職員」をいう。
- 2) 組織風土 (organizational climate) とは、組織における仕事環境に対する成員の知覚のことを指す (Muchinsky, 1976)。
- 3) 職務充実化 (job enrichment) とは、仕事の深さのことを指す。仕事をどのように組み立てるか、何を用いるか、また、問題の発生に対して解決の方途を予め決めておくか、それとも判断を委ねるかなどの権限や権威の再配分に関係する。単に指示や命令に従うだけでなく、自らの行為やそれによって得る成果や影響を測りながら、仕事の全体を把握できるようになることなどが含まれる (田尾, 1987)。
- 4) レディネス (readiness) とは、与えられた職務を遂行するために必要な労働者の技能水準を指す (Chung and Ross, 1977)。
- 5) 個人差要因としては、成長欲求、達成動機、統制の所在 (locus of control)、自尊心、場依存 (field dependence) などがモデレータとして取り上げられ検討されている。
- 6) 新規性の許容とは、従来とは異なるやり方で問題を解決することを許容する程度を意味している。なお、組織風土尺度については、内容的に本研究の調査対象者に合致していないと思われる項目を除外した。
- 7) 既存の枠組みを換えようとする探索活動 (exploration) が行われている程度が低い状態が高組織風土であり、反対にそれが高い状態が低組織風土である。
- 8) 強モデルとは、どちらか一方が欠ける、あるいは不足するとそれだけ他方も効用を失う関係のことである。たとえば、自律的な仕事に対しては、能力の高い個人にとってはより高い仕事満足が期待される。弱モデルとは、どちらか一方が欠ける、あるいは不足しても他方は効用を失わない関係のことである。たとえば、自律的な仕事を与えられた場合、高い能力を持たない人であっても、仕事満足が得られる。

## 引用文献

- Champoux, J. E. (1991) A Multivariate Test of the Job Characteristics Theory of Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp.431-446.
- Chung, K. and Ross, M. F. (1977) Differences in Motivational Properties between Job Enlargement and Job Enrichment, *Academy of Management Review*, 2, pp.113-122.
- Davies, R. V., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1964) *A Theory of Work Adjustment*, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 15, University of Minnesota.
- Ferris, G. R. and Gilmore, D. C. (1984) The Moderating Role of Work Context in Job Design Research: A Test of Competing Models, *Academy of Management Journal*, 27(4), pp.885-892.
- Fried, Y. (1991) Meta-Analytic Comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as Correlates of Work Satisfaction and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 76(5), pp.690-697.
- 介護労働安定センター (2015) 『平成26年度介護労働実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査』 介護労働安定センター.
- Hackman, J. R. and Lawler III, E. E. (1971) Employee Reactions to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), pp.259-286.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.159-170.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.250-279.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*, Reading Mass: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, World Publishing (北野利信訳『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』 東洋経済新報社, 1973年).
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007) Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature, *Journal of Applied Psychology*, 92(5), pp.1332-1356.
- 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」『研究年報 経営学・会計学・商学』 28, pp.103-245.
- Landeweerd, J. A. and Boumans, N. P. G. (1994) The Effect of Work Dimensions and Need for Autonomy on Nurses' Work Satisfaction and Health, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(3), pp.207-217.
- Lawler III, E. E. (1971) *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年).
- 松尾睦 (2003) 『内部競争のマネジメント—営業組織のイノベーション』 白桃書房.
- Muchinsky, P. M. (1976) An Assessment of the Litwin & Stringer Organizational Climate Questionnaire: An Empirical and Theoretical Extension of the Sim and LaFollette study, *Personnel Psychology*, 29, pp.371-392.
- 日本労働研究機構 (1999) 『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM (Human Resource Management) チェックリスト』 日本労働研究機構研究所.
- 小野公一 (2011) 『働く人々の well-being と人的資源管理』 白桃書房.
- Pierce, J. L. and Dunham, R. B. (1976) Task Design: A Literature Review, *Academy of Management*, 1(4), pp.83-97.
- Pierce, J. L., Dunham, R.B. and Blackburn (1979) Social Systems Structure, Job Design, and Growth Need Strength: A Test of a Congruency Model, *Academy of Management Journal*, 22(2), pp.223-240.
- Porter, L. W. and Lawler, III, E. E. and Hackman, J. R. (1975) *Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- 労働政策研究・研修機構 (2009) 『介護分野における労働者の確保等に関する研究』 労働政策

研究報告書, No.113.

Schwab, D. P. and Cummings, L. L. (1976) A Theoretical Analysis of the Impact of Task Scope on Employee Performance, *Academy of Management Review*, 1(2), pp.23-35.

社会保障審議会福祉部会 (2015) 『2025年に向けた介護人材の確保—量と質の好循環の確立に向けて』 社会保障審議会福祉部会福祉人材確

保専門委員会.

谷口敏代・原野かおり・桐野匡史・藤井保人「介護職の仕事継続動機と関連要因」『介護福祉学』 17 (1), pp.55-65.

田尾雅夫 (1987) 『仕事の革新』 白桃書房.

山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション研究』 中央経済社.