

職務満足の心理学的研究(1)

西 川 一 廉

- I はじめに
- II 職務満足—その概念—
 - 1. 職務態度 職務満足 モラール
 - 2. 職務満足とは何か
- III 職務満足の構造
 - 1. 単一次元か複数次元か
 - 2. 職務満足の構成因子
 - 3. 職務満足構成因子の重要度

I は じ め に

職務満足研究の歴史は長いし、過去に行われた研究の数も莫大である。それなりの成果もあったし、職務満足について相当の論議も行われてきた。しかしここ10年ほどの産業界と職務満足論との関係を省り返してみると、その変化の激しさに驚くと共にどうもこれまでの成果が必らずしも現場で活用されていないのではないかといわざるを得ない。

高度成長と呼ばれた頃に開花した生きがい論、働きがい論は今日の減速経済と呼ばれる時代に入ってもはや見る影もない。生きがいとか働きがいという名のもとに行われた職務満足論議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。

丁度それは天秤の上ののった個人の要求と（企業）組織の要求になぞらうことができる。つまり高度成長期には天秤は個人の要求側がはるかに重く、

その方に傾斜していた。個々人にとって組織の要求は大した意味をもたなかった。というよりもすべてが上昇傾向にあるところでは個人の要求に応えるために努力していれば業績という組織の要求は知らず知らずのうちに満たされていた。組織としてはそれでよかったのである。むしろある水準の賃金を獲得した段階からやがて働きがい、あるいはやりがいのある仕事を要求するようになった従業員を唯々定着してもらうために気嫌をとりむすんでいた形跡さえある。従業員側は極めて強気であった。それでも多くの人々は独立を求めて組織を去って行った。

しかし状況は一変した。不況期に入ってから両者の関係は逆転した。天秤上の個人の要求は軽くはね上げられ、今や組織の要求は重く沈んでいる。人員削減の結果としての中高年問題をはじめとして資格制度の導入あるいは能力主義といった形で迫ってくる組織に対して個人の要求は軽視され、個人の側もまた自己の要求をできる限り過小評価し、組織の要求に適合させるべく努力しているかのようである。やりがいある仕事を積極的に求める人は極めて少なくなったし、第一やりがいの意味が変わってしまったかのようである。Maslow 流に言えば低次の欲求がどうやら満たされた人々が高次の欲求を求めて動きはじめた途端、世の中が急変し、再び低次の欲求の保全を模索しなければならない時代に逆戻りした観がある。その意味で Maslow の仮説は正しいのかもしれない。

けれどもこうして簡単に吹き飛んでしまう働きがい論はいかにも虚しい。そんな働きがい論であっただけに組織はいとも簡単にそれを拒否し、個人の側もまた形勢が不利になるや否や即座に働きがい論を放棄することができたというべきであろう。しかし考えてみれば働きがいという個人の要求はそれほど組織の要求と対立するものなのだろうか。

今日、職務満足論があたかも高度成長期の遺物であるかのように考えられるのは、そうした空虚な働きがい論と職務満足論が混同されているからである。職務満足論が軽視されるのはそうした働きがい論の延長線上にあると捉

えられるからであろう。しかしながら企業組織の中で従業員の職務満足を考えないマネジメントがはたして存在しうるであろうか。

話を再び天秤に戻せば、個人の要求と組織の要求は本来バランスをとって釣合うものでなければならない。バランスであるだけにマネジメントは難しいということであろう。しかしこの時期にあつてこそ職務満足ということが考えられ、両者の調和がどのように保たれるべきかが追求される必要がある。

そのためには組織行動における職務満足の位置づけ、即ち組織の要求はその構成員による顕在的行動に依存するのであるから、それと職務満足の関係がより一層明確にされなければならない。例えばわれわれは職務満足をどのように理解すればよいのか。職務満足を何かの結果あるいは反応として捉えるのか、あるいは次の行動の動因もしくは活性化体として捉えるのかによってその位置づけは全く異なるはずである。今日職務満足から目を背ける人々はそれを結果として捉えようとしているのであろう。しかし組織行動は継続的なものであり、S—R 理論に待つまでもなく、反応はそれ自身刺激としての機能をもつわけで、結果としての職務満足は同時に原因としての職務満足である。

いずれにしてもわれわれは「仕事の質を中心に職務満足が減退しつつある」(安藤, 1975, p. 395) 今日、職務満足を再度その基本部分から掘り起こし組織行動との関連を明らかにし、職務満足を強調することがなぜ組織の要求を阻害することになってしまうのか、そして個人の要求と組織の要求のバランスはどうすればとれるのか、両者の要求を最大に満たしながら両者の成長を目指すためにはどうすればよいのかを考えてみる必要があるだろう。

いうまでもなく職務満足論はさまざまな側面をもっており、アプローチの方法も無数にあるだろう。本研究は極めて個人的な現象である職務満足を心理学の立場から進めていくものであるが、本稿ではまず職務満足とは何かについて過去の成果を踏まえながら考察し、その他の広範な問題については第二稿以下での実証的研究を通して論述したい。

II 職務満足—その概念—

1. 職務態度, 職務満足, モラール

1935年 Hoppock がモノグラフ『職務満足』(“Job Satisfaction”) を発表して以来, 職務満足に関する研究は数千を越える (Locke, 1976)。しかしそれにもかかわらず職務満足とは何かということになれば未だに共通の定義をもっていないのが実状である。どちらかといえば職務態度 (job attitude) やモラール (morale) と互換性をもって使われてきた。Hoppock 自身は職務満足について「真に私は自分の職務に満足しているといわしむるような心理的, 物理的, 環境的状况のコンビネーションである」(1935, p. 47) と述べているが, しかしいうまでもなくこれは職務満足とは何かについて語っているのではなく, 職務満足を規定する要因の多様性について言及しているのである。

Brayfield & Rothe (1951) は従来の職務満足やモラールの研究ではそれが定義されずに使われてきたことを指摘した後, 職務満足は従業員個々人のワーク (work) に対する態度から推測される, 従って態度尺度の開発が職務満足指標の開発につながるとしている。そこで彼らは職務に関連した肯定的内容の態度尺度 (例えば①私の職務は私にとって趣味のようなものです, ②私の職務はいつも私を退屈から守ってくれる大変興味深いものですなど) を18項目作成し, 各尺度を agree-disagree の5点尺度で問うている。つまり「態度尺度は対象に対する感情 (feeling) の表出を惹起する」(p. 307) 故に agree は満足を, disagree は不満足を意味すると考え, 5点尺度の累計を満足度得点としている。しかし職務に関する態度尺度が対象に対する感情を惹起するのではなく, 厳密には態度尺度によって指摘されている対象が惹起する感情を態度尺度によって測定するのであると書き換えられねばならないが, 職務満足がある種の感情であるという考え方は職務満足とは何かという点で一つの手掛りを与えるものであった。

しかしながら上例の如き彼らの尺度はあくまでも職務に対する態度測定で

あって、職務満足の測定であるとはいいがたい。agree に満足感が関与しているかもしれないし、関与していないかもしれない。態度は認知、感情、行為傾向から構成されると考えられるが (Kretch, Crutchfield & Ballachey, 1962), 上記の尺度はいわば職務に関する認知の如何を問うているのである。ところが18項目のうちには満足度を直接的に問うものも含まれている (例えば⑦私は現在の職務に十分に満足しています, ⑧私は自分の職務にここしばらくの間は満足していますなど)。これらの尺度は測定の方法上の問題を別にすればやはり満足度測定の尺度であって、こうしてみると彼らの職務満足の指標には実は職務に関する認知と満足度の両方が含まれていることがわかる。さらに質問項目の例示でも明らかのように質問⑦と⑧は時間的なニュアンスを除けばほぼ同じことを問うているわけで、それらの得点を累計して職務満足得点とすることは、いわば重みづけをした測定ということになり、しかもこれらの項目に重みづけをする根拠は明らかでなく、結局、職務満足得点は歪んだ形で算出される。こうして彼らの論文のタイトル (『職務満足の指標』) にもかかわらず職務満足の指標としては使用に耐えるものではなかった。しかし職務満足とは何かという問題の提起という意味では先鞭をつけるものであったといえる。

さらに Brayfield & Crockett (1955) は態度指標が職務満足やモラルという名のもとに使われていることを指摘したが、彼らもまた従業員の態度とパフォーマンスの関係をそれらの用語の区別なしに論じている。

しかしながらこの頃から明らかに職務満足の問題が産業心理学者の関心を集めはじめたように思われる。1950年代から1960年代の初めにかけて人間関係論はピークを形成したと考えられるが、こうした動きと相俟って例えば職場集団とのかかわりの問題などが職務満足の側面から究明されるようになったのではないかと考えられる。¹⁾

1) 1938年以来3年おきに発表されていた Hoppock R. & Robinson, H. A. による職務満足研究の評論が1948年からは毎年行われるようになっている。

Smith (1955) は Bullock (1952) の定義を「職務に関連して経験したさまざまな具体的な好き嫌いの平均 (balancing) および合計 (summation) からもたらされる態度である……これらの評価は多分に個人の目標達成における成功と失敗, およびこれらの結果に対する職務と会社の知覚された貢献度に依存する」と紹介した後「従って職務満足とは職務が全体として彼のさまざまな欲求をどの程度よく満足させたかの従業員の判断である」(p. 115) と定義している。

さらに Roach (1958) は『従業員モラルの諸次元』の中で従業員の意見調査の結果が管理者や監督者に伝えられると彼等は「その事態を改善するにはどうすればよいか」とか「何が原因だ」と尋ねる。これらの質問に答えるのは難しいし、調査結果が全般的モラル指標 (overall morale indices) で表現されている時に特に困難である。調査結果が従業員集団の具体的な満足や不満足を扱っていればもっと有意義であると述べている。そして彼は意見調査の結果を因子分析し、職務標準の設定や割り当て、あるいは直属の上司等々に対する満足因子を抽出し、これらの満足感の理解と改善がモラル向上に有効であるとしている。このことは Roach が職務満足をモラルの下位概念であると考えていることを示唆している。

ところで職務満足とモラルの関係について Guba (1958) は職務満足はモラルに先行するとし、「モラルが高いということは通常の期待以上のものをもって進んで行動に参加することである。そのような行動には余分のエネルギーが必要である。従って満足感が低いにもかかわらずモラルが高いという状態はありえない。なぜならば後者に必要なエネルギーも前者に吸い取られてしまうからである」(p. 207) と述べている。これは先の Roach と同様の立場であって職務満足はモラルの構成要素であると考えられている。

こうした論議からわれわれは職務態度、職務満足、モラルの諸概念が分離しがたく互換性をもって使われるけれども、他方三者が何らかの差異をも

ち、いわば概念の層をなしているのではないかと推測することができる。

しかしまた一方、Vroom (1964) はモラルという語はさまざまな意味づけがなされているが、その幾つかは態度や職務満足と極めて一致していると述べ、Likert & Willits (1940) の定義「モラルは個人がもっている彼のワークのあらゆる特徴および彼と一緒に働いているすべての人々に対する精神的態度 (mental attitude) である」(p. 27) や Guion (1958) の定義「個人の欲求が満足させられる程度および個人がその満足を彼の職務事態全体から派生していると知覚する程度である」(p. 62) を引用している。

また「職務満足と職務態度はいずれも現在占有しているワークロール (work role) に対する個人の感情的諸方向に関連している。職務に対するポジティブな態度は概念的には職務満足に該当し、職務に対するネガティブな態度は職務不満足に該当している」(p. 99) と述べており、彼はどうも三者の区分をする必要を感じていないようにみえる。

一方 Blum & Naylor (1968) は三者が互換的に用いられるべきではないと主張し、その関係を次のように述べている。即ち態度は職務に関係した特定因子に対してある一定の方法で行動するレディネスであり、職務満足は従業員個人が彼の職務とそれに関連した因子および生活全般に対してもっている態度の結果である。そして職務満足は多数の態度から構成される故に態度は職務満足の一因になるかもしれないが、それらは同義ではない。またモラルは複数の従業員がもっている態度の複合的な表現である。従ってモラルは集団の副産物であり、集団によって惹き起こされたものである。こうして彼らはモラルを「従業員によってなされた共通目標の支持とこれらの目標の望ましさを信頼することによって従業員集団に受け入れられている、そしてまたそこに所属しているという感情の保持である」(p. 391) と定義づけている。つまり複数の態度から構成される職務満足はモラルの一因になるかもしれないが、モラルと同義ではないということになる。

恐らく今日職務満足とモラルの差異を明確にするものとして一般に支持

されている点は職務満足が主として個人に関連した概念であるのに対してモラルが集団と関連しているということであろう。このことは『産業モラル』と題するシンポジウムの中で行われた一連のモラル論議の中で既に明らかにされ今日に到っていると思われる。即ちまず Guion (1958) はモラルのもつ8つの特性を呈示した後に彼自身の定義として「モラルは個人の欲求が満足せられ、その満足を当人が職務事態全般から派生するものとして知覚する程度である」(p. 62) と述べ(以上の定義ではモラルと職務満足は区別されていない)、さらに補足説明においてモラルは基本的には個人に所属するものであって、集団もまたモラルによって記述されうるが、そうした記述の出発点は集団内での個人の知覚された満足であるとしている。次いで Stagner (1958) はモラルが個人—集団関係によって定義されるものであり、個人が集団との協働を通して彼自身の動機を満足させる確率をどの程度知覚するかを指標であるとしている。従ってもし個人が個人的な活動を通じて個人の目標を探索するならば、それはモラルとはいえないわけである。彼によれば高いモラルが得られるのは個人が自分自身を集団のメンバーと知覚し、しかも彼の目標が集団の目標と同一もしくは類似の時である。同様のことが続いて Katzell (1958) によって指摘されている。つまり高い職務満足は必ずしも高いモラルを意味しない。職務満足は個人の目標の実現からもたらされるけれども、その際集団の目標が無視されたり最少限度にしか考慮されないかもしれないからである。しかし職務満足のレベルはモラルを決定する上で重要な要因である。

以上、われわれは職務満足とその周辺概念と対比し整理しながらいつまんで考えてきたのであるが、もちろん以上の考察から職務満足そのものが明らかになったとはいえない。しかしこれまでの論議からほぼ次のような関係が明らかになってきたのではないだろうか。即ち職務態度、職務満足、モラルはそれぞれ重複する部分を持ちながら相互作用しあう関係にある。しかしそれらが個人と集団のいずれに付帯するかを分類すれば職務満足と職務

態度は個人に付帯した概念であり、集団が存在しなくとも個人レベルで全く独立に存在しうる概念である。しかも職務態度は職務満足に影響し、職務満足はまた職務態度に影響するという関係にある。一方モラルは個人が集団のメンバーである時に集団レベルで使われる概念である。しかし集団を構成するメンバー個々人についていえば職務態度であり職務満足ということになる。その意味では職務態度や職務満足はモラルの構成要素ということになるけれども職務態度や職務満足が個人目標との関係で使われるのに対してモラルの場合はその目指すものは集団の目標である。

それでは次に職務満足そのものについてもう少し的を絞って考察を進めることにしよう。

2. 職務満足とは何か

職務に満足している、あるいは不満足であるというのはどういう状態をいうのだろうか。満足とか不満足とは結局のところ何を意味しているのだろうか。残念ながらこの概念を理解するのにわれわれの得ることのできる文献は極めて少ない。どちらかといえば満足感そのものではなく、それに影響する要因(後述)の測定や分析あるいは業績との関係に関心が向けられてきたといえる。しかし全く資料がないわけではない。そこでわれわれとしては数少ない文献を手掛りに職務満足とは何かについて考察を試みることにしよう。

Vroom (1964) は職務満足が「職務あるいはワークロールを遂行している個人に対する職務もしくはワークロールの誘発性 (valence) と概念的等価 (conceptual equivalent) であると考えよう」(p. 101) と述べている。そしてわれわれは一般の慣習に従って他の研究者の結果を記述するのに職務満足を用いるけれども読者は特に理論的論議においては満足と誘発性の間に一致が仮定されているということを中心に留めておいてほしいという。彼のいう誘発性とはある特定の成果 (outcomes) に対する感情的志向 (affective orientation) であり、ある成果が達成されるように望む時にその成果はポジティブな誘発性をもち、達成に無関心な場合はゼロ、達成されないように望む時

にネガティブな誘発性をもっている。そして誘発性はポジティブからネガティブまで広範囲の価値をもつ。つまり予期された満足 (anticipated satisfaction) が誘発性である。ところが彼はまた「もしある人がある対象に対して満足していると述べるならば、その対象は彼にとってポジティブな誘発性をもっているのである……われわれは通常ある人の職務満足というの彼の現在の職務に関して言及する時に使うけれども、未だ遂行したことの無い職務に対しては使わない。(しかし) 誘発性の概念にはそうした制約はしない」(p. 101) という。もし Vroom のいうように誘発性が職務満足に該当するならば彼のいう職務満足とは現在遂行している職務あるいは遂行していない職務から得られる現在の満足および予期される満足ということになる。

しかしまた彼は次のようにも述べている。「ある個人に対する成果の誘発性とその人に対する成果の価値とを区別することが重要である。ある個人は達成から殆んど満足をもたらさないがもしれないような対象を願望するかもしれないし、後に満足だと感じるような対象を回避しようとするかもしれない。いずれにしても成果から予期される満足(即ち誘発性)とその成果が提供する実際の満足には実質的な差異があるだろう」(p. 15)。つまりここでは先の論述とはちがって予期された満足が誘発性(職務満足)であって実際に得られた満足は誘発性ではない。確かに誘発性とは未だ達成されていない対象に対して使われる用語であるから実際に得られた満足ではないのは当然であるが、それではこの満足とは一体何だろうか。結局、誘発性が職務満足と概念的等価であるという最初の前提に矛盾があると思われる。

従って以上の論議から Vroom の誘発性の概念には明らかに混乱があるといわねばならない。この点について Locke (1969) は次のように指摘している。つまり Vroom の誘発性は予期されたもしくは達成された対象とか事態を「評価した結果」(p. 322)である。そして Vroom にとっては個人の誘発性とか好み (liking) が説明の出発点になっており、その誘発性によって他の誘発性が説明される。しかしながら評価とは何かとか最初の評価もしくは

は誘発性がどこから来ているのかを明らかにしていない。願望や満足は心理学的な出発点ではない。それらはある知覚された対象あるいは成果と彼の価値判断との関係から生起するのである。原因になるのは知覚であり、価値であり、価値判断である。そして結果が願望とか満足あるいは魅力等々の情緒である。従って Vroom の誘発性は満足を説明するものではなく、むしろ満足や予期された満足から生じる選択や行為を説明するのがその目的であろうというのが Locke の主張である。

結局 Vroom による誘発性の概念は先の Locke の主張にも明らかなように職務満足そのものに関する論議であるというよりは、最近ワークモチベーションの仮説として注目されている道具性—期待理論 (instrumentality-expectancy theory) の展開においてもわかる通り、将来の職務行動、特に業績とのかかわりを予言するための構成概念であると考えられる。即ち職務満足は誘発性を説明する道具となりえても誘発性が職務満足と概念的等価であるという点には無理があるといえよう。

満足が知覚された対象あるいは成果と個人の価値基準との評価からもたらされるという考え方は Smith, Kendall & Hulin (1969) によっても述べられている。彼らは職務満足を「職務事態の諸側面に対する感情 (feelings) あるいは感情的な反応 (affective response) である」(p. 6) とし、これらの感情はある事態で可能な事柄に対して公正で妥当な見返りとして期待されるもの (将来の可能性について評価が行なわれている場合にはそこで願望されているもの) と経験されたものの間の知覚された差異に結びついていると考えている。

さて今日まで「職務満足とは何か」の問題に絞って深く考察したのは恐らく Locke (1969) 一人であろうと思われる。残念ながら Locke 以前も Locke 以後も職務満足について測定論その他からのアプローチはあったけれども、それは職務満足とは何かについて論議したものではなかった。

それでは Locke は職務満足をどのように考えているのだろうか。彼は情

緒というのは一つの価値反応であり、価値判断の結果が情緒であるという。そして人間の最も基本的な情緒は快と不快であり、喜びと悲しみである。快は（知覚された）価値達成の結果であり、不快は（知覚された）価値の否定あるいは破壊である。そこで「職務満足とは個人が彼の職務価値を達成するもしくは促進するものとしてその職務を評価することからもたらされる快的な情緒状態であり、一方職務不満足とは彼の職務価値の達成を無効にする、妨害する、もしくは価値の低下を伴うものとしてその職務を評価することからもたらされる不快な情緒状態である」（p. 316）と定義する。従って「職務満足や不満足は個人が彼の職務から何を望んでいるかと、彼がその職務をどのように知覚するか（提供的とか制約的）の間の知覚された関係の関数である」（p. 316）、つまり職務満足や不満足は(1)職務のある側面の知覚、(2)インプリシットあるいはエクスプリシットな価値の標準、(3)知覚対象と価値間の関係（もしくはズレ）の意識的無意識的判断といった評価過程を通じて決定される。従って職務満足や不満足の原因は職務とか人間の中に単独に存在するのではなく、それらの関係の中にあるということである。

彼がここで価値と呼んでいるものについてももう少し詳しく見ておく必要がある。価値は経験と共に形成されていくものであって、新しい状況や対象に遭遇すると自動的に意識上にのぼってくる。そしてその価値を標準にして新たな対象の評価を行なう。

この価値はそれぞれ抽象度が異なる。最も広範で、かつ抽象的な価値は道徳的価値である。そして個人の具体的な価値とか目標は彼のもつ抽象的価値によって決定される（例えばある人のお金に対する価値と職務遂行に対して求める賃金の具体的な金額は区別される。この場合、後者は前者に依存し、また彼の市場価値と彼が考える適正賃金のいずれか、もしくはその両方に依存する）。

個人の職務満足には短期的には具体的な目標を考慮すればよいが、長期的には広範囲な価値を考えなければならない。なぜならそれが現在の価値が達

成された後の目標を決定するからである。つまり職務満足を決める価値のダイナミックな性格が日常生活において常に観察されるわけで、職務目標の変更ということに常に留意しなければならない。従って状況の知覚を通してなされる具体的な目標設定と抽象的価値の関係のみならず、抽象的価値を変えさせる原因（彼は特に思考方法が重要であるといっている）の両方を明らかにしなければ職務満足の追求はできないわけである。

彼の職務満足決定のもう一つの鍵は、人によって価値の程度が異なるのは当然であるが、いずれの価値も階層をなしており、価値の重要性に個人差があるということである。理論的には重要な価値の達成もしくは失敗はより大きな満足もしくは不満足をもたらす。こうしてある対象あるいは状況に対する満足は単に知覚物と価値の不一致だけではなく、その個人に対する価値の重要性の関数でもある。

以上が Locke のいう価値の概略である。彼は Vroom の最初の誘発性がどこから来るのか明らかでないとして批判したが、彼の価値もまたその形成のメカニズムは必ずしも明らかではない。

さらに彼によればこうした価値は期待や欲求とは異なる。期待は将来起こるであろうことについてのその人の信念を表わす言葉であって期待されたものと価値が対応しているとは限らない。価値づけられたものは期待の如何によらず快を生み、価値づけられないものは不快を生む。即ち彼は期待と願望を区別すれば価値が満足を決めるものであることがわかるという。

また価値と欲求は似ているけれども区別する必要があるともいう。つまり人間があらゆる欲求の存在に気付いているわけではない。しかし価値は人間が自己にとって有益であると考え、実際に獲得しようという意図のもとに求めるものである。欲求は有機体の生存を維持するといった生物学的要求から派生してくるものであるから価値とは必ずしも一致するとは限らない。一致するのは生命を維持する行為を取ろうとする欲求から来る価値の場合である。要するに価値が欲求と一致しているか否かに関係なく個人が価値づける

ものによって活動が起こされ、その結果情緒反応が生起して満足、不満足が決定されるというわけである。

われわれとしてはこの期待と欲求論議から Locke の主張を分析し、考察を加えていくことにしよう。まず Locke 自身は欲求と価値の差異を強調しているけれども、彼は欲求をあまりにも原始的な形で捉えすぎているのではないだろうか。彼のいう価値がどこから来るのか明らかでないことは先に指摘した通りであるが、恐らく最も基本的には生物学的欲求つまり生命維持のための意識的無意識的価値にまで遡って考えるべきではなかったか。確かに彼のいう価値では求めるものは何かに気付いているという意識性が重要な点であって、生物学的欲求のレベルでは反射的あるいは本能的行動による場合が少なくはなく意識性に欠けるかもしれない。しかし動機にはこうした生理的要求にもとずいた生理的動因のほか、生理的動因にもとづく二次的動機もしくは学習性動機といわれる社会生活の中で獲得されていく高次の動機があることが既に明らかにされている。そしてそれらの動機は学習によって変化しうるものである。

つまり二次的な対象が正もしくは負の価値を獲得していくこともまた既に知られているのである。しかも Allport (1937) の機能的自律性の考え方によれば二次的な価値は常に生理的条件によって強化されなくとも自律的に作用し続ける。こうして生物学的には中性的な対象もまた社会生活の中でいわゆる社会的価値をもち、その価値は社会的承認、制度、法律、タブー等によって強化されるのである。これらは Locke の道徳的価値と異なるものでないと考えられるし、彼のいう意識性の条件もまた満たされている。

むしろ Locke の説明では価値づけられた対象が促進もしくは阻害された時に生じる快—不快の情緒がどこから来るのか明らかでない。それは彼が価値と名付けるものの起源に生物学的価値を設定していないからである。つまり快—不快の感情は高いレベルでは生物学的快—不快と断絶しているかのように見えるけれども、それは学習によって二次的な対象が新たな価値を獲

得した為であって、その起源は生物学的快であり、不快であると考えられる。彼が価値は経験と共に形成されるというのはまさにここでいう（例えば効果の法則による）学習の結果であると考えた方がよい。²⁾

Locke はさらに価値と期待をも区別しなければならないとしているが、期待の定義もまたあまりに辞書的意味に捉えすぎていて、心理学用語としての期待とはちがっているように思われる。われわれが期待するという時それは単なる予測ではない。動物は何らかの信号（条件刺激）に対して強化されると生活体の中にその信号の出現に伴ってある期待が生じる。この期待反応には報酬もしくは有害刺激の停止に対するものとして正の期待（希望）、有害刺激に対するものとして負の期待（不安）がある（Mowrer, 1960）。つまりわれわれがここで正の期待と呼ぶものは価値づけられるものであり、負の期待とは価値づけられないものである。従ってその期待が実現した時には快もしくは不快の情緒反応が生じるものと思われる。

さて価値の重要性についてはLockeの指摘を待つまでもなく以前からそのための研究も行われてきているのであるが（例えば Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell, 1957）、そのことは職務満足とは何かを考える上で重要な手掛りを与えてくれる。彼は価値づけられたものが阻害された時に不快反応が起こり不満足が生じるというが、われわれの社会では殆んどの場合職務満足はそれほど単純な構造にはなっていない。つまり彼の図式だけでは単純な形の職務満足は説明できるかもしれないが、それは現実とはほど遠い。現実の生活ではある対象に価値づけをし、それを目標として追求しても、それがそのまま達成されるということは稀れである。殆んどは求めたものの代替物の達成によって満足感を得なければ職場生活は成立しない。

そこでわれわれとしては代償的満足 (substitution satisfaction) の概念を導

2) このように欲求というものを低次の欲求から高次のものまで連続すると考えると、これは欲求を仮説的に分類、体系づけた Maslow の欲求階層説と似た印象を与えるが、ここでの論議は彼の人間性心理学の立場と全く異なっている。

入しておく必要があると思われる。即ちある対象に対して向けられた要求の実現のための行動が何らかの理由によって阻止された時、その対象と一定の関係をもつ他の対象に対する要求を実現する行動（代償行動）がとられ、それが達成されると本来の要求は代償的満足を得る。代償行動の対象は代償的目標と呼ばれるが、代償行動が本来の目標をどの程度満足させうるかはその目標と代償的目標との関係（Lewin, 1951, によれば緊張体系間の交通の如何）によるわけである。価値の重要度は必ずしもそれらの関係を示すものではないが、両目標間の関係について何らかの手掛りを与えるだろう。

さて、Locke が価値という概念を中心にして職務満足を論議したのに対して Korman (1971) は逆方向のフラストレーションの概念から出発している。彼はフラストレーションを「不満足なできごとからもたらされる生活体の状態：その情緒は人が満足を得られない状況にいる時に感じるものである」(p. 165) と定義し、職務不満足をこのように定義されたフラストレーションの程度と同一と見なしてよいと述べている。またフラストレーションに対する反応は自我防衛機制であり、彼は退行、補償、空想、拒絶等々の反応を列挙した後、特に重要な意味をもつのは攻撃であるとしている。しかしこれらの反応は職務不満足からもたらされる行動であって（従ってこうした論議は職務不満足がなぜ高あるいは低生産性をもたらすかなどについて有意義な示唆をなすと思われるが）、職務満足とは何かというわれわれの当面の問題に答えているわけではない。

しかしそれにもかかわらず彼が職務満足をフラストレーションという概念から説明することによって、冒頭で触れたように職務満足が何かに対する「結果」としての最終的な情緒反応であるばかりではなく、次の行動を喚起する「開発刺激」としての反応でもあることに気付かせてくれるのである。もちろん情緒そのものが行動を開発する刺激としての性格をもっていることは広く認められていることであるが、フラストレーションの概念によってそのことが一層明快になる。いずれにしても情緒が結果であると同時に原刺激にな

るということは組織行動全体の中で職務満足を考えていく上で重要である。

最後に職務満足を個人と企業の関係といった少し異なった視点からとらえようとする Munford (1972) の考え方に触れておこう。彼は職務満足を組織がその従業員に要求することと従業員が企業において望み探究するものとの「適合」(fit) の程度によると考える。この適合の概念はいわばこれまで価値や欲求あるいは目標と環境の関係といった表現で論じられてきたものと似ているが、彼の発想の特徴は従業員の要求に基づいて環境として存在するものを評価するという一方向性のもではなく、両者が要求し合いながら、それらがどの程度適合するかによるという点であり、また適合度を検定するのに独自に5つの領域を考えている点である。つまりこれら5つの領域で適合していれば最も高い職務満足をもつと考えるわけである。しかしこれら5変数の詳細については職務満足の構成因子の問題でもあり、次章で触れることにしよう。

III 職務満足の構造

1. 単一次元か複数次元か

われわれはこれまで職務満足を単数の概念であるかのように記述してきた。確かに「私は現在の会社に満足しています」と総括している時、それは職務に関連するさまざまな事柄に対する全般的態度を単一の次元で表明していることになる。退職とか欠勤という形で職務不満足が表現されるならば、それは全般的態度の実行である故に単一次元のレベルにあるといえる。しかしこうした単一次元としての職務満足では「それではなぜ現在の会社に不満足なのか」といった質問に対しては何の手掛りも提供しない。また人はよく「私は仕事はおもしろいと思うのですが、もう少し賃金が高ければと思います」といったように満足感を職務の個別の側面について言及する。この時職務満足は明らかに複数の概念であることを示している。退職や欠勤などの全般的態度の実行であっても、そうした行動が如何に導びかれるかということにな

れば、職務満足が複数の次元から構成されると考える方が適切であろうと思われる。今日殆んどの研究者は職務満足が複数の次元から成っていると考えているようである。

職務満足が複数の変数から構成されるという考え方に大きく貢献したのは因子分析法である。しかし同時に因子分析的研究によって明らかになったことは以下に述べるような賃金、職務内容、あるいは上司の管理等々の個別の変数ばかりではなく、単次元と複数次元の間にあるような因子、つまり「知能検査における g 因子のような」(Hinrichs, 1968, p. 480) 一般態度因子の抽出も行われている (Dabas, 1958)。一般態度因子は因子分析の結果抽出された各因子のいずれとも相関する。例えば Gordon (1955) は軍で働く民間人の欲求満足度を態度調査形式の質問紙によって調査した結果、欲求達成に伴う全般的満足因子を得ている。Herzberg et al. (1957) は職務態度に関する 12 の因子分析的研究を検討し、そのうちの 5 研究に「一般モラル因子」があることを見出している (Hinrichs, 1968, p. 480)。また Dabas (1958) は SRA Employee Inventory を因子分析し、全項目に負荷量 (.19~.63) をもつ「一般化された全体的態度因子」(generalized overall attitude factor) を見出し、さらに彼はこうした因子が大抵のモラルサーベイに見られると述べている。Will & King (1965) もまた Danoff (1962) が病院従業員について行った職務態度調査の結果得られた 8 因子の交叉妥当性などをやはり病院勤務者を使って検証する中で「一般不満足因子」を見出している。

ところで Vroom (1964) はこうした一般因子がなぜ得られるのかについて次のような説明が可能であるとしている (Pp. 103—104) :

(1) 職場の客観的に異なった面に同じように反応を条件づけるという特性が個人々人にある。例えば職場での経験の量や質の差の結果、それぞれの順応水準または判断の基準を発達させる。こうした違いからある人は職場が最低水準の要求を満たしていれば簡単に満足して満足感を報告するのに対して、

他の人はもっと高い満足閾をもつ。

- (2)満足測度の正の相関は反応の構えに起因する。多数の満足測度に対して最初の選択肢とか「イエス」を選ぶ傾向が高い満足感を意味する高得点をもたらす。人はそれぞれ内容の如何に関係なくある陳述に同意する程度が異なる。こうしたいわゆる黙認が一般満足因子をもたらす。この黙認による影響を除くために「イエス」の半分の項目は不満足を意味するようにすることもできる。

しかしもう一つの反応の構え、「社会的望ましさ」の影響を除去するのは容易ではない。多くの場面で高水準の満足感を報告することが社会的に望ましいと解釈するためにそうした反応をする傾向がある満足測度間の連合を強める基礎となる。

- (3)ある種の報酬をもたらす職場はまた他の報酬をも提供する。例えば高給の職務というのは同時に多彩な刺激を与えるものであったり高い地位であったりする。即ちワークロールのいろんな側面の満足に正の相関があるのはこれらの態度を決定する諸条件が相互に連合しているからである。
- (4)ワークロールの諸側面が機能的に相互依存的である故に満足測度もまた連合する。即ちある面、例えば監督者に関する満足の変化は他の面、例えば仕事の内容の満足を変化させる。

以上の説明のうち(1)はその個人が低水準で満足しやすいかどうかを説明しているけれども、個人内である満足測度と他の満足測度が接近していることにはならない。従って(1)を除いて(2)(3)(4)が相乗的に正の相関をもたらしているのかもしれない。

さて、われわれとしては全般的職務満足因子の内容についてもう少し検討しておかねばならないことがある。それは因子分析の結果他の因子と並列に抽出されるけれども、これまでの論議からも推測できるように全般的因子が同じ水準にあるとはいえないということである。全般的職務満足因子について体系的な研究をした Hinrichs (1968) はそれが集団によっていろんな事

柄を意味しており、また異った要素のさまざまな混合状態から成り立っていると述べている。即ち集団によって因子の中心部分の内容が異なっており、さらに個人の内部でも時系列的に変化が見られるということであろう。言い換えればその因子に影響する要素が集団あるいは個人によって異なるということである。例えば性差 (Hulin & Smith, 1964 ; Levine & Weitz, 1968) コミュニティ・サイズや組合での地位といった労働環境における状況変数 (Parker, 1963), あるいは組織における職種レベル (Friedlander, 1965) などである。また Herzberg (1959, 1966) は二要因説の中で満足集団では職務そのものに関連する変数, 不満足集団では職務の周囲の環境に関連する変数が最も全般的職務満足に影響するとしたが, Halpern (1966), Levine & Weitz (1968) の検証においては支持されなかった。

いずれにしてもわれわれとしては職務満足を単数の概念としても複数の概念としても必要としているということであろう。もちろんそれは上述してきたような因子分析的研究などからも明白であるけれども、さらにここでは職務満足概念のいわば静的なアプローチだけではなく個人の心理的ダイナミックスの観点からも両方が必要な概念であることを考えておきたい。

例えば初めにあげた離職する人の場合を考えてみよう。離職というのは一つのトータルな現象でそれに到る原因はさまざまであるけれども、職務満足とのかかわりで捉えるならば職務不満足が単数の概念として表現されたものだといえる。しかしその人が離職に踏みきるまでにはいろいろな段階がある。恐らく最初は幾つかの限られた数の問題があって、それが波及していくものと考えられる。従って離職のはじまりは複数概念で捉えられる。こうした不満足要因が本人の価値体系の中で重要な位置を占めるかどうかによって、それが満足度決定の中で大きな割合を占めるか、小さくてやがて消滅するかが決まる。もちろんその時間の流れの中で不満足因子を大きくしたり小さくする外部環境要因 (例えば人間関係が仕事そのもののやりにくさにつながったり、現在の満足水準を満たすに足る別の就業先があるなど) があるし、不満

と同居していける耐性をもった人と直ぐに逃避行動につながっていく人など本人のパーソナリティ等に起因する内部要因が作用するだろう。³⁾

ところで「現在の仕事はどうか」と尋ねられると大体重要度の大きなものから省り返ってほぼ満足だとか不満足だといった総括をする。これが繰り返されながら例えば離職という顕在的行動に結びついていく。当然その途中では離職という最終行動によって受ける緒々の得失を相殺しながら進むわけで、正負いずれにしても離職にブレーキをかける要因が途中で現われる。また本人とは全く無関係に環境の変化（例えば人事異動）によって不満足因子が突然に消失することもないわけではない。

要するに職務満足が単数か複数かについては両方とも必要な概念であるということであろう。そして全般的満足度が決まるのは各側面のプラスマイナスが単純に行われるのではなく価値体系の中で重みづけが行われて決まるのであろう。その意味で職務満足研究は従来行われてきたような断片的なものではなくさらに総合的に、かつ体系的に行われる必要があるといえよう。

2. 職務満足の構成因子

本節では職務満足を複数概念とし、それではいかなる因子が職務満足を構成するかについて考えてみる。

Hoppock (1935) は職務満足が特定の職務因子に対する特定の態度ではなく、もっと一般化した態度であると考えているけれども、職務満足は次のような因子によって構成されていると述べている：

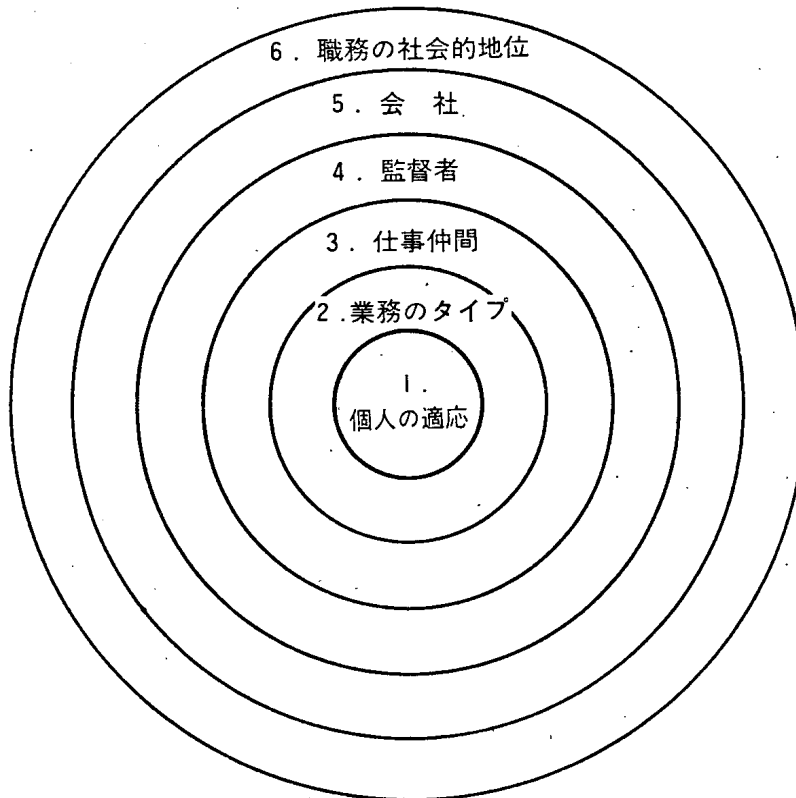
1. 個人が不快な状況に反応する方法
2. 彼が他の人々と調和する能力
3. 彼が自分自身を同一化している社会的および経済的グループにおける相対的地位
4. 労働者の能力、興味、心構えに関連した労働の質

3) 満足度を時間的系列の中で捉えらるる作業は職務満足の研究テーマとして重要であると思われるが、未だ殆んど行われていないようである。

5. 保障

6. 忠誠

Smith (1955) は第1図のような6因子をあげ各因子の関係を図のように示している。即ち個人の適応（健康—年齢を含む，知能—教育を含む，性格など），業務のタイプ（業務に対する興味や職務固有の満足感など），仕事仲間，監督者，会社（政策や組織），職務の社会的地位（管理者，専門職，熟練，賃金水準など）である。図は明らかに個人を中心として各因子をそこから遠ざかるような形で示しているが，しかし各因子間の関係は必ずしもこのようにはなっていないし，個人によっても異なっている（例えば通常仕事仲間よりも監督者の方が職務満足に強い影響力を直接的にもっている）。従って彼の列挙した因子はともかくとして図示されたような因子関係は妥当性を欠いている。



第1図 職務満足に影響する因子 (Smith, 1955, p. 117)

Fournet, Distefano, Jr. & Pryer (1966) は職務満足をその研究法、職務満足に関係する因子、職務満足の結果、およびその理論的視点から整理しているが、その中で職務満足の構成因を先ず(1)個人の特性に起因するものと、(2)職務の特性に起因するものに分類し、前者には状況や事柄に反応する個人差（例えば自分自身、自己の職務、所属する会社などに対する知覚や期待など）、年齢、教育と知能、性別、職業レベル（技能、訓練の長さ、社会的責任の程度、社会に対する全般的態度、職務水準など）を含めている。そして後者には組織と経営管理、直属の監督者（上司の部下に対する個人的興味や支持など）、社会的環境（仕事グループや対人関係）、コミュニケーション（グループのメンバー間のコミュニケーションやコミュニケーションの自由さ）、保障、職務の単調さ（退屈など）、賃金等が考えられるとしている。

その中で彼らは今後の問題として個々の研究が扱っている被検者が代表する母集団を明らかにしていないし、またいろんな職種の結果を比較するという試みも殆んど行っていないと指摘している。これは単に職務構成因の問題だけでなく重要な点である。つまりそれぞれの研究が単発で終わっていて相互の関連づけが行われていないということであろう。

職務満足の構成因研究に大きな貢献をしたのは因子分析法の発展であることは先に指摘した通りであるが、Vroom (1964) はそれまでの因子分析による研究を展望してその因子を次のように要約している：

1. 会社や会社の経営に対する態度
2. 昇進の機会に対する態度
3. 職務内容に対する態度
4. 監督に対する態度
5. 金銭的報酬に対する態度
6. 作業条件に対する態度
7. 同僚に対する態度

そして彼自身は次のような分類のもとに職務満足決定因について論議して

いる：

1. 監督
2. 仕事グループ
3. 職務内容
4. 賃金
5. 昇進の機会
6. 労働時間

以上はあくまでも構成因子を並列に分類整理したものであったが、それを職務満足あるいは不満足への効果の方向によって分類したのは Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) である。彼らはエンジニアと会計士を対象に面接調査をし、職務満足構成因子には満足をもたらす働きをする動機づけ要因と不満足をもたらす衛生要因があることを見出し、いわゆる二要因説を提唱したのであるが、その分類は以下の通りである：

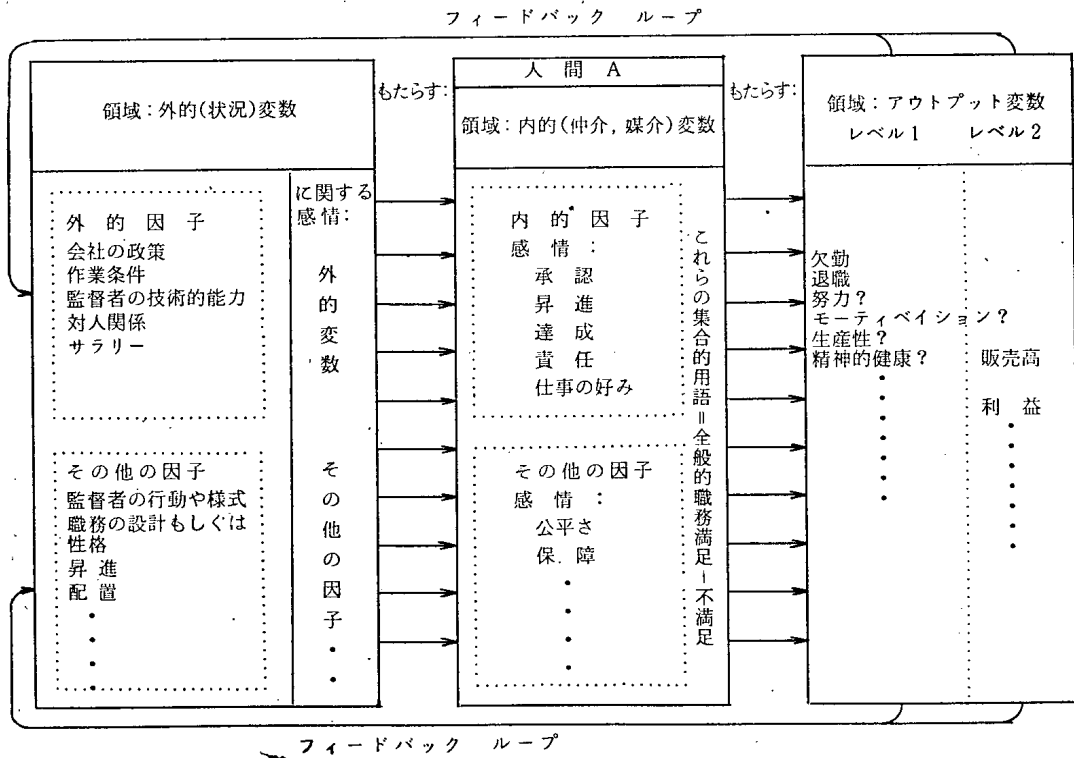
1. 動機づけ要因；達成，達成に関する承認，仕事そのもの，責任，昇進，成長の可能性
2. 衛生要因；監督の仕方，会社の政策と経営，作業条件，対人関係（上司，同僚，部下），地位，職務保障，給与，個人生活

二要因説のうち構成因子の効果のあり方については多数の研究者によって検証され、その妥当性については議論の余地があるけれども、彼らが職務満足構成因子を職務内容に関連する因子と職務文脈に関連する因子に分け、職務満足が仕事を通じてなされる成長によると主張したことはその後の職務満足研究ばかりではなく、マネジメントそのものに対して大きなインパクトを与えるものであった (Ford, 1969)。これはいわば従来の人間関係論志向から仕事そのものの重要さに目を向けさせるものであったといえよう。そしてこのことはまた Maslow (1954) による「自己実現欲求」の概念にも再度注目させることになったといえる。

Wernimont (1972) は Herzberg et al. (1959) のいう動機づけ要因を内

的（仲介）変数，衛生要因を外的（状況）変数とし，職務満足を図2のよう
 にまとめている。彼は外的変数に関する感情が内的変数の感情をもたらす
 と考える。そして内的変数がアウトプット（1.職務行動，2.業績）をもたらし，
 アウトプットが外的変数にフィードバックされる。アウトプットは内的
 変数にフィードバックしないのでそれらはループを形成することになる。
 彼の考え方の特色は，職務満足の決定因を内的，外的変数に分類したところは
 Herzberg et al. の考え方を踏襲しているが，それらを因果関係においたと
 ころにある。しかし外的変数といえども客観的状況そのものではなく，外的
 状況に関する感情であるから，それらが内的変数の感情と常に一方向性の因
 果関係にあるとは考えにくい。またアウトプットが外的変数およびその感情
 にのみフィードバックするところにも無理があるように思われる。

Friedlander (1963) の研究もまた因子分析法によるものであるが，同時
 に二要因説の検証をも兼ねていた。彼は大規模な製造会社で満足源泉に関す



第2図 職務満足体系 (Wernimont, 1972, p. 174)

る17項目に対する結果を因子分析し次の3因子を見出している：

1. 社会的、技術的環境の因子；監督、作業集団、作業条件の社会的、技術的側面など
2. 内的自己実現的労働の因子；個人の能力や才能の開発と活用など
3. 昇進を通じての承認の因子；達成を認めるような徴候、承認の証拠として通常伴なう挑戦的な仕事の割当や責任の増大、賃金の増加、昇進など
また彼は満足決定因を二要因に分類する考え方には一致する点もあるが、一致しない点もあると述べている。

因子分析法を使いながらも従来のものとは非常に異なった研究をしたのは Smith, Kendall & Hulin (1969) である。彼らは在職者と退職者を対象にして満足度測定尺度の体系的な研究を行ない、前者を Job Descriptive Index (JDI)、後者を Retirement Descriptive Index (RDI) として標準化した。その結果 JDI を構成するのは仕事、賃金、昇進、監督、同僚の5因子である。また RDI は活動と仕事、財政状態、健康、交際のある人々の4因子であることを見出した。彼らの開発した JDI は SRA Employee Inventory⁴⁾ 以来の職務満足度測定の道具として高く評価され、米国ではその後広く用いられて現在に到っている。

彼らの尺度は例えば仕事というコンセプトに対しては魅力的、単調な満足な、退屈なといった18の形容詞にイエス、ノウで回答することから成り立っている。形容詞を使う点でセマンティック ディファレンシャル法 (Osgood, 1957) に類似した JDI は SD 法が内包的意味の測定を目指したように満足度という感情の表出と測定を促進する点ですぐれているといえる。しかし問題は満足度が測定された結果にある。つまりその結果に対して具体的にどのような手立を構わずればよいのかが明らかにならない。これは SD 法が各種イメージ調査に使用されるけれども具体的な対策という点で何の手掛

4) これはわが国で翻訳され NRK モラールサーベイとして使われている。

りも提供しないのに似ている。この意味で JDI は他の方法と併用されるべきものであって単独では実践的立場から使用に耐えないのではないかとと思われる。

ところで Maslow の欲求階層説に準拠して職務満足を測定しようと試みたのは Porter (1961) であった。彼は Maslow の仮定した欲求から保障、社会、尊敬、自律、自己実現の各欲求を設定し、それを職場事態に当てはめて質問項目を作成した。その特徴は職務満足度を不満足度を基準にして推定した点にある。即ち彼はある事柄について「どれほどあるべきか」を尋ね、同時にその事柄について「現在どれほどか」を尋ねる。そして要求水準から現在満足度を差し引いた差をもって不満足度としたわけである。

最後に前章でも若干紹介した Munford (1972) の考え方に触れておこう。彼は職務満足を組織が従業員に要求するものと組織において従業員が探求するもの（彼はこれを契約と呼ぶ）との適合の程度から考えようとしていることは既に述べた通りであるが、従業員の職務満足は以下の領域で満たされる時に得られるとしている：

1. 知識契約；従業員の技能や知識を活用し発達させる要求
2. 心理的契約；従業員を動機づける達成感、承認、責任、地位などの要求
3. 能率契約；正当な努力—報酬関係と受容可能な統制の要求
4. 倫理的（社会的価値の）契約；雇用者の価値が従業員の価値と対立しないことの要求
5. 課業構造契約；ヴァリエティ、興味、フィードバック、課業のアイデンティティ、自律性といった要求を満たす課業群の要求

以上、職務満足構成因子に関するさまざまな研究を考察してきたが、恐らく今日いかなる因子があるかについては因子分析法の発達によってほぼ到達された観があるといってもよいようである。しかし実際の立場からすれば並列的に構成因子を列挙するだけではまだ職務満足のもつダイナミックな性格を明らかにしたとはいえない。いわば職務満足構造の横軸を明らかにしたに

すぎない。そこで次節では縦軸に相当する部分に議論を進めることにしよう。

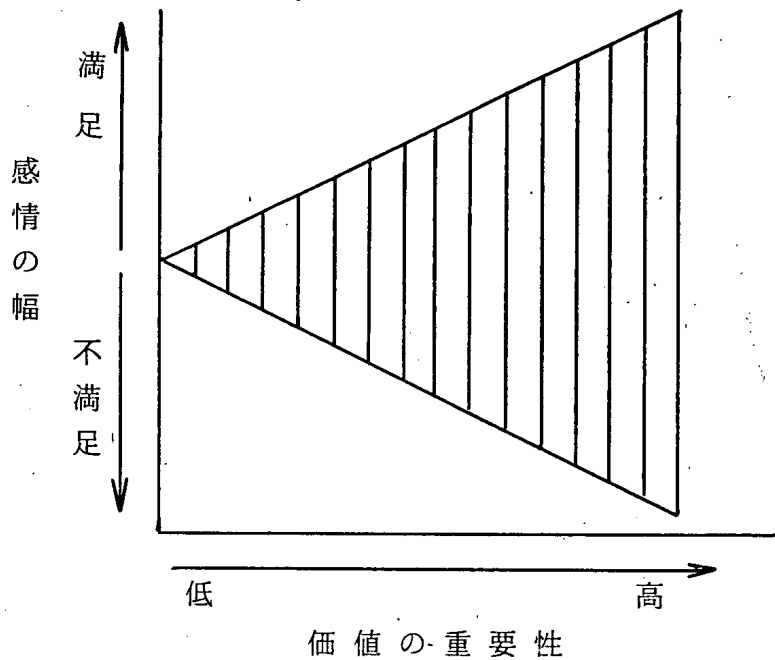
3. 職務満足構成因子の重要度

前節では職務満足構成因子について重みづけをせずに考えてきたが、先にも若干述べた通りそれらは同じウエイトをもっているわけではなく、個人によって、環境条件によって、あるいは同一因子であっても時間の流れの中で変化するはずである。即ち満足因子は個人の中で何らかの階層をなしていると思われる。もちろんこの階層は Maslow (1954) の述べているような固定的なものではなく、定常的な部分と極めて流動的な部分の両方を併わせもっていると考えられる。しかもそれがダイナミックに変化し続けているということであろう。

いずれにしても職務満足を決定する軸は個々人が何を望んでいるか、何に価値づけるかと共に、どの程度望んでいるか、どの程度価値づけるかがなければならない。Locke (1976) は前者を価値の内容と呼び、後者を価値の強度と呼んでいる。Locke が価値の強度と呼んでいるものが本節の重要度の問題である。

ある個人にとってそれほど重要でない事柄はたとえ実現されなくとも強い不満足感をもたらさない代りに、実現されても大した満足感につながらないであろう。一方重要度の高いものは実現できれば強い満足感を得る代わりに実現できなければ強い不満感につながるであろうことは容易に予想されることである。これを Locke は第3図のように図示している。

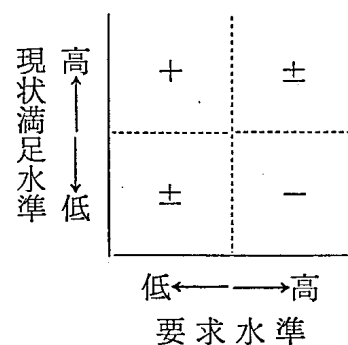
ところである事柄についてもしある程度満たされた場合の重要度の変化はどうなるだろうか。Maslow は次の高次欲求の満足を目指すと考えられるわけであるけれども、必ずしもそれほど簡単ではない。ある水準の満足が得られることによって一層その因子の重要度が高まる場合もあれば、いつまでも満足経験が得られないためにその因子の重要度が低下し、他の因子がそれに代わることもあるわけである。例えば Pelz & Andrews (1966) は科学者の満足度を調査し、成果が上がるほど要求水準が上昇する一方、成果が少ない



第3図 感情の幅と価値の重要性に関する仮説的関数
(Locke, 1976, p. 1306)

時には要求水準を下げ堪えがたい挫折感を味わうのを避けるという一般的傾向を見出している。しかしこのあたりのメカニズムについては未だ明らかにされていない。

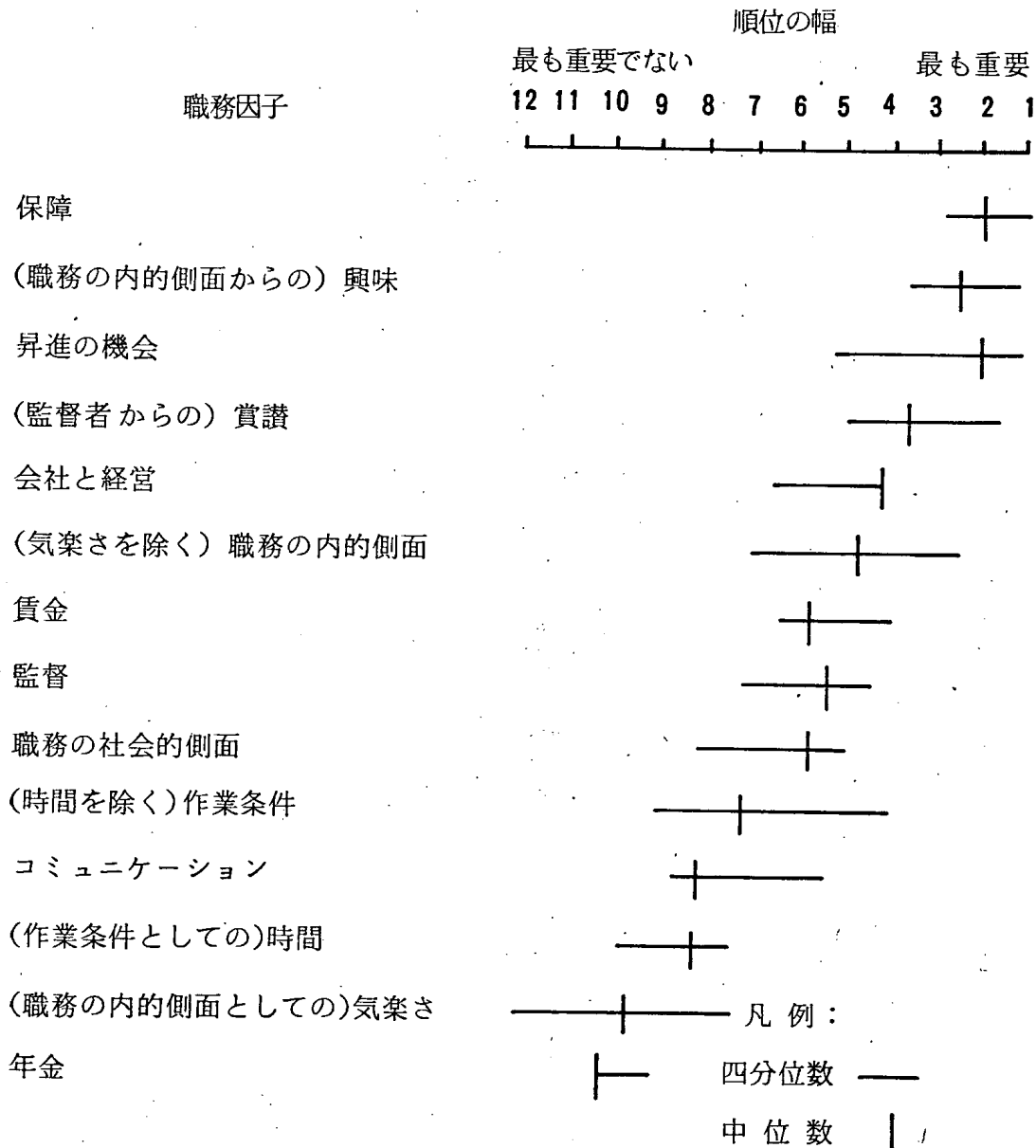
こうした満足度の幅が重要度と関連するという考え方は上述の Porter (1961) の要求水準から現状満足水準を差し引くという発想にもつながっている。つまり幾ら現状水準が低くても要求水準が低ければ不満足は低いし、現状が高くても要求が高ければ満足は低い。一方現状が高くても要求が低いと満足は高いし、現状が低くても要求が高いと不満足が高くなる(第4図)。さらにこの重要度は職務関与度(job involvement)と職務満足度の関係



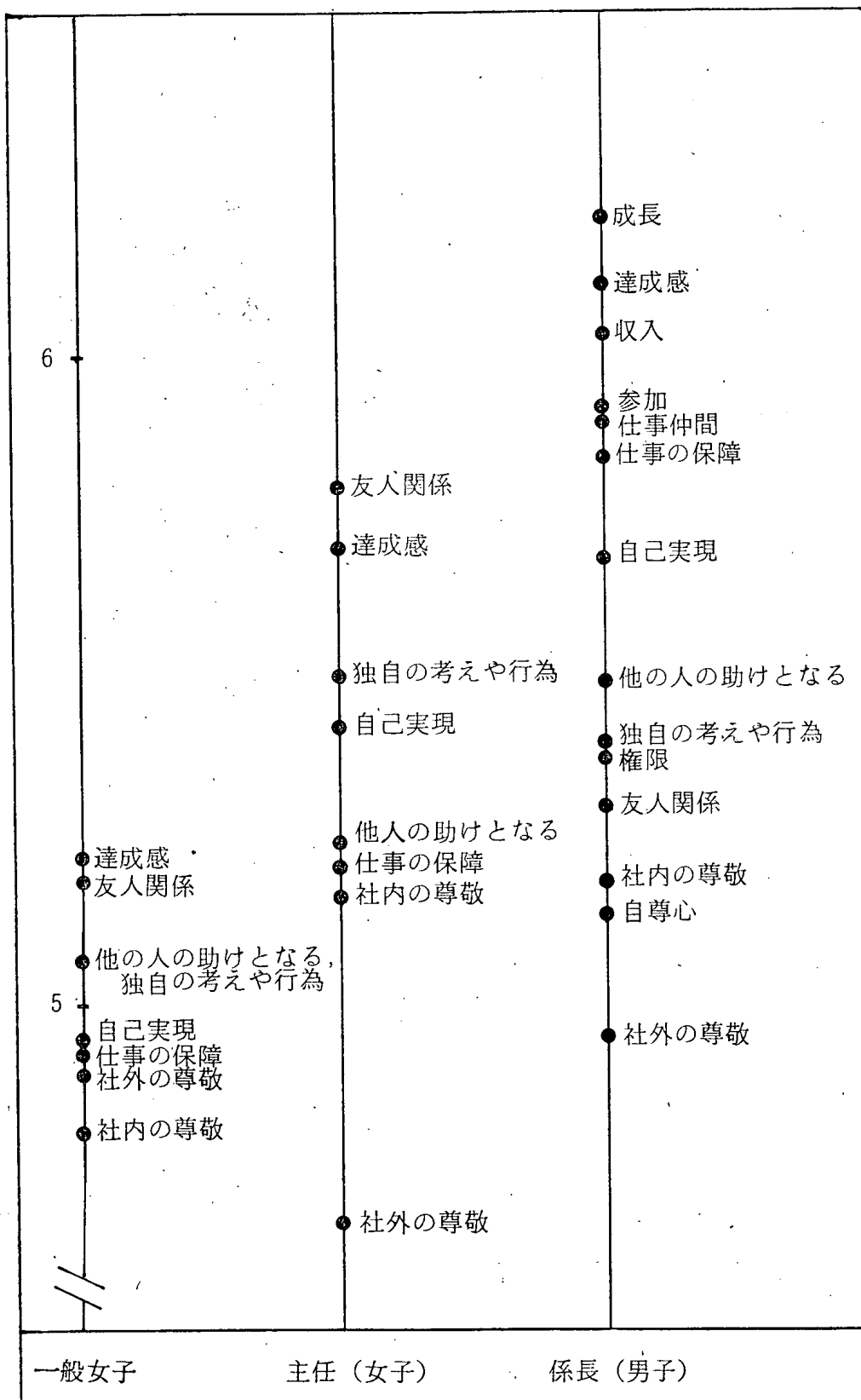
第4図 Porter-type 研究における現状満足水準と要求水準による満足度決定の模式図

にも当てはまる (Lodahl & Kejner, 1965)。

こうした職務満足決定における重要度の意味は以前から指摘されてきているが具体的な実証研究は少ない。第5図は Herzberg et al. (1957) が11,000人以上の従業員を含む16種の研究をもとに職務満足因子の相対的重要度を中位数と四分位数で示したものである。また第6図は量販店従業員を対



第5図 職務満足因子の重要度 (Herzberg et al., 1957. From Blum & Naylor, 1968, p. 371)



第6図 職階ごとの平均欲求重要度 (西川, 1976, p. 36)

象に Porter-type 調査をした際に得た職階別、性別の職務満足度因子の重要度である（西川，1976）。

重要度の問題は価値の多様化が指摘される今日、職務満足度研究のますます中心的位置を占めることになるだろう。加えて急速に変化する社会において重要度の軸は時間の変数によって大きく影響されるであろう。時間の流れは即ち環境の変化を意味するわけであるから重要度の時系列的研究もまた必要になってくるに相違ない。いずれにしても職務満足研究はまだまだこれからだということであろう。

文 献

- Allport, G. W., 1937. 平凡社編『心理学辞典』1957。
 安藤瑞夫『産業心理学』新曜社 1975。
 Brayfield, A. H. & Crockett, W. H., Employee attitudes and employee performance, Psychol. Bull., 1955, 52, 396-424.
 Brayfield, A. H. & Rothe, H. F., An index of job satisfaction, J. appl. Psychol., 1951, 35, 307-311.
 Blum, M. L. & Naylor, J. C., *Industrial Psychology*, Harper & Row, 1968.
 Bullock, R. P., Social factors related to job satisfaction, Res. Monogr., No. 70 Columbus, Ohio, 1952. From Smith, H. C., 1955, p. 115.
 Dabas, Z. S., The dimensions of morale: An item factorialization of the SRA employee inventory, Personnel Psychol., 1958, 11, 217-234.
 Danoff, M. N., A factorial approach to the study of job satisfaction, 1962. From Will, F. E. & King, D. C., 1965.
 Ford, R. N., *Motivation through the Work Itself*, Wiley, American Management Association, Inc., 1969. 『仕事革新』（マネジメントセンター訳）マネジメントセンター。
 Friedlander, F., Underlying sources of job satisfaction, J. appl. Psychol., 1963, 47, 246-250.
 Friedlander, F., Relationship between importance and satisfaction of various environmental factors, J. appl. Psychol., 1965, 18, 160-164.
 Fournet, G. P., Distefano, M. K. Jr. & Pryer, M. W., Job satisfaction: Issues and problems, Personnel Psychol., 1966, 19, 165-183.

- Gordon, O. J., A factor analysis of human needs and industrial morale, *Personnel Psychol.*, 1955, 8, 1-18.
- Guba, E. G., Morale and satisfaction: a study in past-future time perspective, *Administrative Science Quarterly*, 1958. From Applewhite, P. B., *Organizational Behavior*, 1965. 『組織行動』(松田武彦監訳) 日本生産性本部。
- Guion, R. M., Industrial morale (A symposium) 1 The problem of terminology, *Personnel Psychol.*, 1958, 11, 59-64.
- Halpern, G., Relative contributions of motivator and hygiene factors to overall satisfaction, *J. appl. Psychol.*, 1966, 50, 198-200.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. & Capwell, D. F., *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Psychological Services of Pittsburgh, 1957. From Blum, M. L. & Naylor, J. C., 1968.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B., *The Motivation to Work*, Wiley, 1959.
- Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, New York: World, 1966. 『仕事と人間性』(北野利信訳) 東洋経済新報社。
- Hinrichs, J. R., A replicated study of job satisfaction dimensions, *Personnel Psychol.*, 1968, 21, 479-503.
- Hoppock, R., *Job Satisfaction*, Harper & Row, 1935. From Blum, M. L. & Naylor, J. C., 1968.
- Hulin, C. L. & Smith, P. C., Sex differences in job satisfaction, *J. appl. Psychol.*, 1964, 48, 88-92.
- Katzell, R. A., Measurement of morale, *Personnel Psychol.*, 1958, 11, 71-78.
- Kretch, D., Crutchfield, R. S. & Ballachey, E. L., *Individual in Society*, McGraw-Hill, 1962.
- Korman, A. K., *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall, 1971.
- Levine, E. L. & Weitz, J., Job satisfaction among graduate students: intrinsic vs. extrinsic variables, *J. appl. Psychol.*, 1968, 52, 263-271.
- Lewin, K., *Field Theory in Social Sciences*, Harper & Brothers, 1951. 『社会科学における場の理論』(猪股佐登留訳) 誠信書房。
- Likert, R. & Willits, J. M., *Morale and Agency Management*. Vol. 1. Morale—The mainspring of management, 1940. From Vroom, V. H., 1964.
- Locke, E. A., What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4, 309-336.
- Locke, E. A., The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette, M. D. ed.,

- Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976, Pp. 1297-1349.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M., The definition and measurement of involvement, *J. appl. Psychol.*, 1965, 49, 24-33.
- Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, Harper, 1954. 『人間性の心理学』(小口忠彦訳) 産能短大。
- Mowrer, O. H., *Learning Theory and Behavior*, Wiley, 1960.
- Munford, E., *Job Satisfaction*, Longman, 1972.
- 西川一廉, 組織の構造的側面と人間的側面, 三浦信編『小売マーケティングの展開』千倉書房, 1976, Pp. 23-45.
- Osgood, C. E., Suci, G. J. & Tannenbaum, P. H., *The Measurement of Meaning*, Univ. of Illinois Press, 1957.
- Parker, T. C., Relationships among measures of supervising behavior, group behavior and situation characteristics, *Personnel Psychol.*, 1963, 16, 319-334.
- Pelz, D. C. & Andrews, F. M., *Scientists in Organizations*, Wiley, 1966. 『創造の行動科学』(兼子宙監訳) ダイヤモンド社。
- Porter, L. W., A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs, *J. appl. Psychol.*, 1961, 45, 1-10.
- Roach, D. E., Dimensions of employee morale, *Personnel Psychol.*, 1958, 11, 419-432.
- Smith, H. C., *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill, 1955.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L., *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, 1969.
- Stagner, R., Motivational aspects of industrial morale, *Personnel Psychol.*, 1958, 11, 68-70.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, Wiley, 1964.
- Wernimont, P. F., A system view of job satisfaction, *J. appl. Psychol.*, 1972, 56, 173-176.
- Will, F. W. & King, D. C., A factor analytic approach to the construct and content validation of a job attitude questionnaire, *Personnel Psychol.*, 1965, 18, 81-90.