

## 職務における動機づけ属性の考察、 職務拡大と職務充実

石 田 恒 夫

### はじめに

生産性の向上は、マネジメントに課せられた中心的課題の1つである。企業活動の外的拡大をめざすか、あるいは内部の要求を減少させる反応を導くか、いずれにせよマネジメントは、一定の投資から最大の還元を引き出すように努力し続けなければならない。この努力が企業の資産の一部である人的分野に向けられた時、マネジメントは、今日組織活性化の最も重要な問題として考えられている、従業員のモチベーションの問題に注目することになる。そしてさらには、従業員の満足、モチベーションを左右する要因として職務の設計 (job design) の問題がクローズアップされてくる。

産業革命を契機として、マネジメントは、作業のより効率的な遂行という問題に関心を示し始めた。それと同時にそれまで自然発生的に、あるいは社会的に形成されてきた作業の形態に変化がおこってきた。機械技術の導入に伴い、合理化の名のもとに、作業は人為的に組み換えられていった。この傾向は、今世紀初頭のテイラー (Frederick W. Taylor) やギルブレス (Frank B. Gilbreth) の科学的管理運動をとおして、さらに発展していった。作業は能率の向上をめざして、単純化され、標準化され専門化され、ルーチン化されていった。職務をこれらの要素でもって構成することによって、作業をより効率的に遂行し、生産性を高めることがその意図であった。しかしながらこの努力は、皮肉な結果をもたらすことになる。すなわち生産性向上をめざして導入された職務簡素化が、結果として単純で興味のない、ルーチンな挑戦的要素のない職務を創造したため、従業員の

大きな不満の源泉となり、欠勤や怠業などを生み出し、かえって生産性が下降するという事態を発生せしめたのであった。職務簡素化による生産性の向上は、こうして機械的、経済的観点からのみ構築され、人間の心理的側面を考慮することを怠ったために、期待したようには実現しなかったのである。

このように職務設計の努力は、長年の間、時間や動作や技術というようなメソッドの考慮に向けられてきた。上記の科学的管理法の初期の努力は、その代表的な例である。しかし今日では、業績の向上は機械的な合理化よりも、むしろモチベーションの問題として認識されるようになってきた。

$$\text{業績} = \text{能力} \times \text{モチベーション}$$

このモチベーション問題の認識は、これまでの組織的技術的要求型の職務設計から、従業員の論理(仕事への努力から内的報酬を得られる感覚)を重視する職務設計へと視点を変えてきた。この妥当性を調査するために、欲求理論について考察することは有用であると思われる。すなわち欲求充足とモチベーションの関係を考察することによって、職務設計に対する今日の方角の理論的妥当性を調査するのである。この問題についてはマズロー(Abraham Maslow)の説が興味深い。なぜならば、彼の結論は大変明解であるし、職務設計の専門家たちも、一度は彼の影響を受けていると考えられるからである。このように彼の研究は、新しい職務設計のプログラムに対する仮説の調査に、有用な基礎を提供している。

## 職務設計の理論的背景

### 人間の欲求構造

マズローによれば、人間の欲求には自ら階層があって、図1に示されるようにこれらはある順序をなしている。モチベーション階層における第1のあるいは最も低次元の欲求は、生理的欲求である。これは生命内部の不均衡(disequilibrium)状態から発生する。すなわち人間の生命を維持する

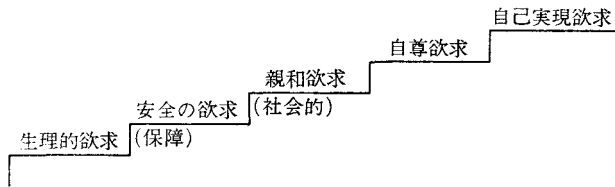


図1 マズローの欲求階層

基本的欲求である。この欲求は、もし満たされていないならば、他のどの欲求よりも強く、本性的直接的行動を生み出す。この欲求がある程度満たされるまで、他の欲求は、行動を導く動因とはなりえない。

この生理的欲求がある程度満たされ始めたならば、保障や安全の欲求が頭をもたげてくる。この欲求は本質的には、当面する現実や将来の危険から逃れようとするものである。換言すれば、自己保身 (self-preservation) の欲求であると言える。

これらの欲求が比較的満たされた状態においては、行動を決定する上で、社会的人間関係的な欲求が力をもってくる。人間は社会的存在であるから、いろいろな集団に属し、また受け入れられたいという欲求を持っている。このレベルの不均衡は、愛情や意義ある人間関係を求めるかたちであらわれる。

この欲求がある程度満たされたならば、人間は単なる関係以上のものを求めて行動をおこす。この段階においては、自尊の欲求が行動を支配する。自尊欲求は2つのタイプにカテゴライズされる。

(1) 他人からの尊敬を強く求めるもの。

名声 (prestige), 承認, ステータスなど

(2) 自尊心を求めるもの。

能力, 知識, 優越感など

このようにこの欲求は、自己の価値を認識することや、個人的能力の感覚を得ることによって充足される。

生理的欲求から自尊欲求の第1のタイプまでは、共通のメカニズムで作

用する。すなわちある程度満されたならば、もはや行動をおこさせる動因の源泉としての力を失うことである。そしてこの階層は最後に、個人の自己実現という永続的な動機づけ状況 (motivational plateau) に達する。

このレベルは、創造性、達成、問題解決能力、自律性、自発性などの欲求と関連する。自己実現欲求は、このように自己の可能性を最大に伸そうとする欲求である。この意味で自己実現欲求は、欠乏の欲求 (deficiency needs) ではなく、成長の欲求 (growth needs) である。成長欲求は、快的なまた好ましい内的緊張として知覚できるものであるが、重要な点は、それらが自己強化型の欲求であるということである。換言すれば、継続的な欲求充足が、目標達成行動を強化していくということである。このマズローが明確にした第5の欲求レベルは、従業員のモチベーション理論に決定的重要性をもっている。低次元の欲求は、それがある程度充足されるまでは動機づけ要因である。このレベルにおいて、欲求強度は、充足度に反比例する。ところが自己実現欲求のレベルの充足は、さらに新しい誘因となって強化される。なぜならば自己実現の欲求は、その欲求の充足によって減少するのではなく、さらに成長していく欲求だからである。

欲求階層を職務環境との関連においてみた場合、マズローは、自尊欲求のレベルを重要な変遷エリアと考えている。すなわちこの欲求のレベルが、欲求充足の源泉の存在場所に関して、階層の中で分岐点をつくっている。この分岐点を境として、低次元の欲求は、職務の外的要因に向うものである。これに対して高次元の欲求充足において強調されるもの、たとえば達成からもたらされる快感や成長の感覚、また責任の受容などの感覚は、職務の内的要因からもたらされるものであり、職務状況における内的報酬と呼ばれるまさにそのものである。マズローは、欲求階層をとおして、高次元の成長タイプの欲求と、内的報酬によるモチベーションとの関係を説明している。

報酬情況の分析において、ハーツバーグ (Frederick Herzberg) は、報酬を2つのカテゴリーに明確に区分している<sup>(2)</sup>。1つは従業員の不満を緩和

する要因であり，もう1つは職務満足を創造する要因である。対人関係，会社の政策と管理，監督のあり方，作業条件などは前者の要因である。これは職務に内在する要因ではなく，職務の状況と関連している。ハーツバーグは，職務不満を予防するという意味から，医学用語である衛生という言葉を用いて，これらの要因を衛生要因 (hygiene factors) と呼んでいる。衛生要因は，職務不満を防止し，業績低下の歯止めの役割をするものであるが，それらは明らかに職務の外的報酬であると考えられる。これに対して，達成，承認，成長の可能性，昇進，責任などが後者の要因である。これらは職務の属性そのものである。ハーツバーグは，それらが積極的な職務満足に貢献する要因であることから，動機づけ要因 (motivators) と呼んでいるが，それらは，内的報酬である。ハーツバーグの動機づけ——衛生理論と，マズローの欠乏——成長欲求シエーマは，大変よく似ている。モチベーションの仕組みに関して言えば，マズローが欲求や動因を明らかにするのに貢献し，ハーツバーグが欲求の充足にかかわる目標と誘因の解明に迫ったと言えよう<sup>(3)</sup>。図2は，マズローとハーツバーグの理論の関係を示したものである<sup>(4)</sup>。

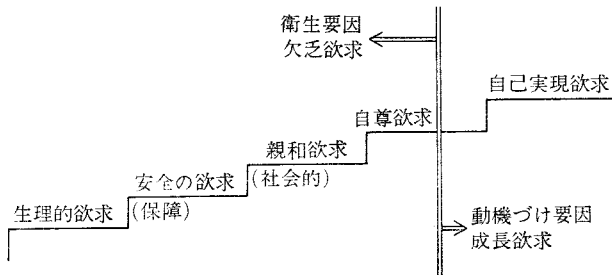


図2 マズローの欲求階層とハーツバーグの2要因理論の関係<sup>(5)</sup>

### 期待理論

ポーター (Lyman W. Porter) とロウラー (Edward E. Lawler III) は，職務の業績 (performance) に影響を与える要因を調査している。彼らの概念的モデルは，つぎの2つの質問から導かれる。

(1) どのような要因が、人々に対して職務への努力 (effort) を決定づけるのであろうか。

(2) どのような要因が、努力との関係に影響を与えるのであろうか。<sup>(6)</sup>

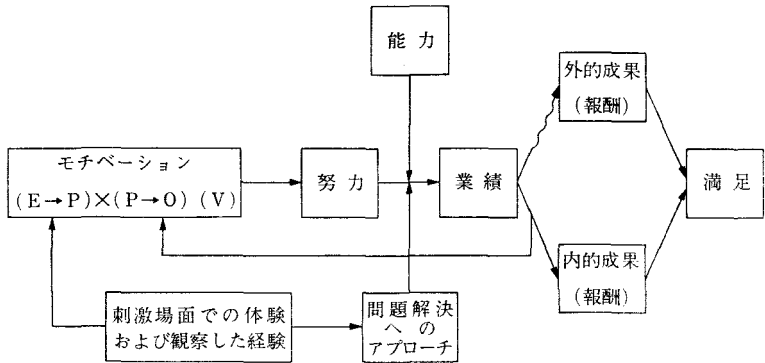


図3 ポウターとロウラーの業績・モチベーションモデル<sup>(7)</sup>

この質問に答えるために、彼らは図3に示されたようなモデルを構築している。

(1) 努力→業績 ( $E \rightarrow P$ ) 期待

モチベーションにおけるこの関係は、遂行に対する努力が、成功的業績をもたらすであろうという、個人の主観的確率 (subjective probability) と関連する。そしてこの  $E \rightarrow P$  確立は、自尊心 (self-esteem)<sup>(8)</sup> と、同様な情況における以前の経験とによって強化される。

(2) 業績→成果 (報酬) ( $P \rightarrow O$ ) 期待

この関係は、成功的業績からもたらされる成果が何んであるか、またそれが期待される主観的確立がどの程度であるかという見通しである。これは、内的外的コントロール<sup>(9)</sup>と、業績→成果のフィードバックに影響を受ける。

(3) 誘意性 (Valence)<sup>(10)</sup>

成果は、それぞれの個人に対して異なった誘意性をもっている。誘意性とは、価値や魅力を意味する。

## (4) 努力

人々が努力をするかしないかは主としてつぎの3点による。<sup>(6)</sup>

- (イ) 行動が成果をもたらすと期待する度合。
- (ロ) 成果の価値を認識する度合。
- (ハ) 期待されるレベルまで、業績をあげることができるという確信の度合。

## (5) 業績

成功的役割成就 (successful role achievement) と定義されるものであるが、努力がこれを導くためには、2つの要因が影響を与える。

## (イ) 能力 (abilities)

知性、スキル、個人的特性など。

## (ロ) 問題解決へのアプローチ

これは、業績や経験からフィードバックされるものであるが、努力の方向（問題解決への取組み）が正しいかどうかを意味する。

## (6) 内的・外的成果 (intrinsic &amp; extrinsic outcomes)

遂行そのものから直接的に生じる成果、達成とか創造性の感覚などを、内的成果（報酬）と呼ぶ。これは個人が自分自身に与える成果である。これに対して、遂行の結果、他から外的に与えられる成果がある。これは、作業条件や人間関係などであるが、外的成果（報酬）と呼ばれる。

なお業績と外的成果とが波状の線で表現されているのは、外的成果がかならずしも業績から直接に得られるものではないことを示している。<sup>(7)</sup>

## (7) 満足 (satisfaction)

ポーターとロウラーは、満足は業績の原因であるというよりは、むしろ業績が原因となってもたらされるものであろうと強調している。<sup>(8)</sup> よい業績はしばしば高い成果（報酬）をもたらし、ついでそれが高い満足感につながると指摘している。したがって、成果（報酬）が業績

と結びついている場合にかぎり、満足は業績と相関するだろうと予測している。

しかし業績→成果(報酬)→満足の関係に影響を与える要因がある。それは、知覚される適正な成果(報酬)のレベル (percieved equitable reward level) と呼ばれるものであり、換言すれば、個人の欲求水準要因である。

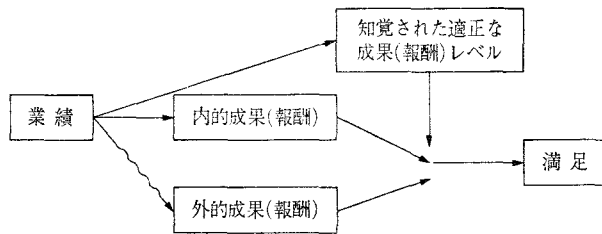


図4 業績と満足の関係のモデル<sup>(44)</sup>

以上のようなメカニズムでもって、ポーターとロウラーの理論は構築されているのであるが、職務設計における重要なアイデアは、内的・外的報酬風土の区別である。内的報酬メカニズムによって、主として満されるものは、マズローのいう高次欲求である。これに対して、外的報酬メカニズムによって、主として満されるものは、低次欲求である。図4のように、内的メカニズムは、業績の評価と職務満足との間に強い相関関係が見られる。一方外的メカニズムは、波状の線で示されているように、職務満足の源泉が常に業績からもたらされるとは限らない。この結果、彼らは、業績→内的報酬の強い因果関係を仮定している。そして当然のことではあるが、業績→報酬の主観的確率は、外的コントロール志向の従業員よりも、内的コントロール志向の従業員の方が、高い傾向にある。業績→報酬期待の強化は、仕事努力の決定要素である、努力→報酬の主観的確率を増加させる。その結果、高次欲求充足すなわち内的報酬を伴う職務属性は、人々の報酬への期待を増加させることによって、モチベーションを高めるので



ある。<sup>69</sup>

ポーターとロウラーはつぎのように述べている。「職務が十分な多様性とチャレンジを供給するようにデザインされており，それによって人々が，成し上げたと感じたことが，自分自身の報酬となるような場合，業績と報酬との間には直接の関係がある。しかしもし職務がこれらの属性をもたないようにデザインされているならば，業績と内的報酬との間には，直接の関係はないであろう。」<sup>69</sup>

ハックマン (Richard J. Hackman) による追証分析によれば，彼は高次欲求と内的報酬に影響を与える重要な要因として，つぎの5つの次元があると考えている。<sup>69</sup>

第1の次元は，技能多様性 (skill variety) である。それは，仕事の遂行に際して，多様な能力が要求されることと関連する。能力は，従業員の個人的価値であるので，職務に多様性の次元が存在するならば，従業員はより自己に対する高い価値 (self-worth) 感覚をもつようになる。また同時に多様性をもった職務は，従業員にとって重要であると考えられる。多くの異なった技能を育成することにもなる。しかしながら，ハックマンは，職務においてみさかひなく多様性を増すことが，内的報酬の喚起をとおして，自尊や自己を実現の欲求を保障するものではないということを強調している。職務多様性の導入は，モチベーションの最適のレベルが期待されるように，職務をチャレンジングなものにしていくことである。活性化理論 (activation theory) も，社会=技術システムアプローチも，同様に，多様性は最適 (optimum) のレベルを維持すべきであって，過度な多様性は，業績に好ましくない結果を与えると述べている。なぜならば過度な多様性の導入は，過度な心理的・精神的緊張を伴うことになり，業績の低下につながる。<sup>69</sup>

第2の次元は，課業の明確さ (task identity) である。これは，職務の全体，またはまとまりのある部分を遂行し，それに払った努力の結果を明確に確認できる度合，と定義される。<sup>69</sup> 職務は，個々の従業員に対して，その

遂行自体が意義のあるものであると知覚できるなにかを提供しなければならない。自尊の欲求レベルがここでは関連してくる。個人的差異が重要性の認識に影響するので、職務属性の一般化が困難であることを認識した上で、ハックマンは、個人の課業を十分な全体作業に再設計することを提唱する。課業明確性の次元を高めることによって人々は、活動の全体に関与しているという感覚を得ることができる。

第3の次元は課題重要性 (task significance) である。これは、その職務が、他の人々（組織の内外を問わず）の生活や仕事に対して、重要なインパクトをもっている度合、と定義される<sup>39)</sup>。自分の遂行している課業が、他人や社会に対して重要な意味をもっていると感じる場合、人々は、自分の存在価値を強めていく。この認識は、モチベーションを高める重要な要因である。

仕事に対して個人的な責任感を高める職務属性は、自律性 (autonomy) と呼ばれる次元に関連する。自律性は、仕事の計画や、それを遂行する方法の決定について、自由や独創性や任意性を、職務がどの程度提供できるかの度合であると定義される<sup>40)</sup>。職務は、個々の人々が自分自身の仕事に対して、個人的責任を感じられるように設計されなければならない。仕事の目標とそれを達成する方法に対する強い自己統制は、この責任風土の最大の要素であると考えられる。課業を達成していく上での自己統制の知覚は、心理的成功と自尊欲求充足に大きな影響を与えるものであり、結果として成功的業績をもたらす。このように高い自律性を伴う職務においては、人々は自分自身の努力の結果を知覚し続けることができ、業績の成敗に対して強い個人的責任を感じる傾向がある。これに対して、自律性の低い職務に従事している人々は、失敗の責任を上役や同僚に結びつける傾向にある。

第5の次元は、結果についての知識を強化するものであり、フィードバックと呼ばれる。フィードバックは、自分自身の業績の効果に対する、直接的な明確な情報を得ることによって、職務が要求している仕事を遂行で

きる度合である<sup>23)</sup>。高次の欲求充足は，前述の4つの次元の最適レベルが組織の中に存在する一方，自己の業績評価の方法を個人が保持していなければ困難である。

以上の5つの職務属性は，ハックマンによってつぎのように図式化されている。

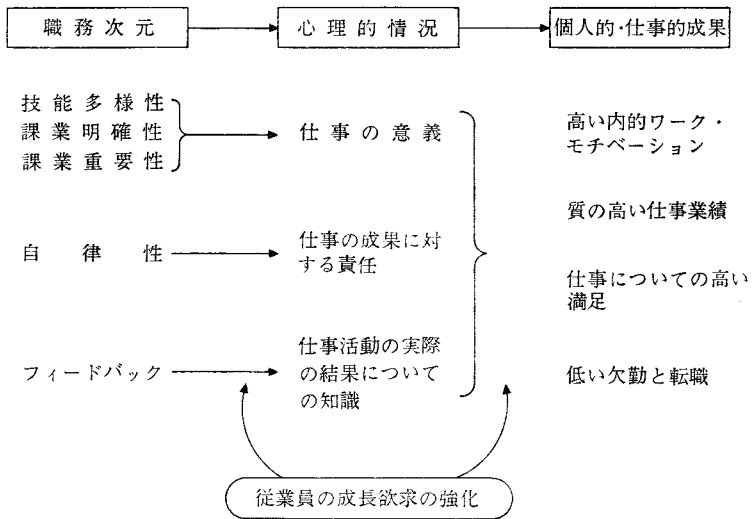


図5 ワーク・モチベーションの職務属性モデル<sup>24)</sup>

ハックマンは，5つの次元をこのように論じているのであるが，それぞれは独立的ではなく，相互に関連性をもってモチベーションに影響する。

Motivating potential score (MPS) =

$$\left( \frac{\text{skill variety} + \text{task identity} + \text{task significance}}{3} \right)$$

$$\times \text{autonomy} \times \text{job feed back}^{24)}$$

以上の研究のいずれもが仮定しているように，本質的ワークモチベーションは，高次欲求充足や内的報酬期待と大変強く関連している。したがって職務は，これらの要素を十分伴うように，設計されなければならない。

職務拡大と職務充実は、しばしば区別されなかったり、相互関連概念と考えられているが、それらは明らかに異った概念である。職務拡大は、職務のテクニカルな面の変化を要求するものである。具体的には、課業多様性と明確性に注目するものであり、課業に多様性を加え、完結性の機会を増すことによって、仕事の意義を増しながら、同時に単調さを減少させ、個人の技能の育成とモチベーションをめざすものである。これに対して職務充実は、組織における行動システムの変化を要求する。組織や計画過程に参加させる機会を与えることによって、自律性の感覚を増し、またフィードバックを通して、業績評価の機会をもたらしながら、個人の業績に対する責任の感覚を増していくのである。一般に職務充実の方が職務拡大よりも、強いモチベーション・インパクトであると言われる。しかしながらその導入は、大変複雑であり、多くの問題を伴う。なぜならば、個人の行動の変容だけでなく、組織行動の変容を伴うからである。行動的变化は、組織の抵抗を受けやすいが、技術的变化はそれ程でもない。それゆえ職務拡大は職務充実に較べて、導入が簡単であると言える。しかしいずれの方法を採るかは、従業員の成熟度との関連において考える必要がある。

## 職務設計

### 職務拡大

職務拡大 (job-enlargement) は、職務の水平的負荷 (horizontal job loading) と呼ばれるものであるが、職務の課業要素をふやしていくことによって、職務を再設計することを意味する。職務が拡大されたならば、人々は、これまでの断片的な職務よりも、多様性を伴った、より大きな単位の仕事をこなすことになる。拡大された職務は、つぎのような特質を持ち、それゆえ内的報酬として作用する<sup>(8)</sup>。

- (1) 課業多様性
- (2) 意義ある仕事単位
- (3) 業績のフィードバック

- (4) 能力の有効的利用
- (5) 作業ペースのコントロール

限られた変化のない反応を求める断片的な職務は、無意味さとたいくつさを導く。それゆえ職務に多様性の要素を負荷することが意味をもってくる。この要素を導入することによって、職務における反応の多様性を増加させ、また単調性を減じることによって、精神的活性化をめざすのである。心理的活性化理論によれば、活性化のレベル（生体エネルギーの放出の度合）は、刺激の強度と変化によって影響される。刺激の強度と変化が強ければ強い程、活性化のレベルが高くなる。しかしすでに述べたように、業績と活性化のレベルは、曲線関係にある。スコット (William E.

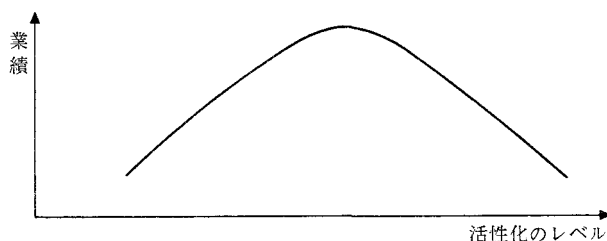


図6 業績と活性化レベルの関係

Scott) の調査によれば、業績は活性化のレベルが高過ぎても低過ぎても低下する。最適の行動効果性は、活性化が中間 (moderate) のレベルの場合に生じるとい<sup>99</sup>う。ただ注意しなければならないことは、このレベルに個人差があることである。それゆえ、この要素に注目しながら、活性化の最適レベルを見出し、そのレベルに近づくように、職務に多様性を負荷していくことが必要となる。

第2の特性は、職務の再編を意味する。細分化され単純化された課業の要素を、ふたたび統合することによって、職務はより大きな仕事単位に組み換えられる。この拡大された単位を遂行する人々は、少なくとも以前よりは、製造あるいはプロジェクトの主たる部分を担うことになり、その製造やプロジェクトの完成への貢献を好ましいものと知覚する傾向がある。

職務設計におけるこの段階のキーポイントは、拡大された職務が自己完結性をもつようにデザインされることであり、その職務の技術的・心理的・刺激的が活性化の最適のレベルをもたらすように考慮することである。

つぎに職務は、成し就げた結果が本人にフィードバックされるように、デザインされなければならない。反復的な断片的な仕事をしている人々は、ある仕事の単位を成し就げたという意義を感じることなく、永遠に同じ動作をくり返している。これでは成し就げた業績のサイクルを知覚することが困難であるばかりでなく、たとえ知覚できたとしても、そのフィードバックは意味をもたない。しかし拡大された職務においては、結果への認識が、達成の度合を評価することになる。高い評価は組織的報酬であり、いうまでもなくモチベーションの源泉となるものであるが、これには2つのタイプがある。もしそれが第三者によって外的に刺激されるならば、職務の外的報酬と考えられるし、もし自己の業績から内的に知覚されるならば、職務の内的報酬と考えられる。

人々は、自己の技術や能力をフルに要求する職務からは、満足を引きだす。そして拡大された職務は、一般により高い技術的・肉体的・精神的能力を要求する。通常、自己表現の機会(能力の利用)と、満足あるいは精神的健康との間には、重要な関係があると言われている。期待理論の研究者たちは、つぎのように主張している。職務は、費された努力やエネルギーが、直接課業成就に結びつくように設計されるべきであると。このように考えるならば、低いレベルの能力や努力しか必要としない単純な簡単な職務は、否モチベータ的である。また過度に機械化された職務も、その生産性は主として機械に依存しており、作業者の能力や技術は、生産性の本質的決定因子であると知覚されないで、モチベーション的であるとは言い難い。また過度の拡大も同様である。なぜならば、それらは作業者が有している以上の技術や能力を要求することになるので、フラストレーションを創造し、かえって生産性を低下させる。ここでも能力利用の最適レベルということが問題となる。職務設計において、職務は、個人の能力とのかね

合いから，挑戦的ではあるが達成可能なものに拡大されるべきである。

作業ペースを作業員自身がコントロールできるように設計することは，大変困難な問題を伴う。特に製造ラインにおいては，困難な2つの問題が存在する。1つは，費用と能率の論理によって定められたマシンペースとの問題。もう1つは，個々の作業員の作業習慣や技能レベルの差異の問題である。しかし一般に作業員たちは，自分自身の作業環境をコントロールしたいという欲求を持っている。それゆえ，この欲求充足は，職務に対する大きなモチベーションであるが，今日では，QC運動や自主管理などによって改善がはかられている。

職務拡大は，以上のような要素について水平的負荷を行なっていくのであるが，いずれの要素においても，マキシマムをめざすのではなく，最適レベルをめざすことを再度確認しておかなければならない。そして最適レベルは，組織的要請と作業員の成熟度を考慮しながら設定されなければならない。

### 職務充実

職務充実 (job-enrichment) は，しばしば職務の垂直的負荷 (vertical job loading) と呼ばれるものであるが，かつては管理者レベルに限定されていた，管理職能の行使を，一般の作業員にも委譲するものである。ハーツバーグは，職務充実によるモチベーションを高く評価し，つぎのように述べている。「職務充実とは，人々の仕事の中に明確かつ広範な個人的達成 (personal achievement) とその承認 (recognition) をおりこみ，挑戦的かつ責任のある仕事 (more challenging and responsible work) と個人の前進と成長 (individual advancement and growth) に対する，より多くの機会の創造によって，作業能率 (task efficiency) と人間的満足 (human satisfaction) の両者について改善を求めるものである。」このように充実は，達成，成長，承認，責任などの内的報酬を期待する成熟度の高い人々に適合するものであり，具体的には，決定への参加，自律性の負荷，責任の委譲などの要因で具現化される。

管理的決定における従業員の参加は、満足をもたらすと同時に、仕事の業績に影響する。なぜならば、意思決定過程に参加する従業員は、一方で役割知覚<sup>68)</sup>を明確にすることができるとともに、組織的決定を自分自身のものとして把握し、その遂行に対して個人的責任を感じる傾向があるからである。その上意思決定とそれに伴われる活動や業績の成敗は、参加者自身の成敗として知覚されやすい。このように参加プログラムが導入されれば、人々は、自分自身やグループの目標設定プロセスに関与することになる。しかしリカート (Rensis Likert) は、従業員が彼ら自身の高い業績目標を設定しなければ、参加自体が高い生産性を保障するものではない、と述べている<sup>69)</sup>。このように、参加プログラムと高生産性との間の一次の関係は、参加者による高い業績目標の設定が条件である<sup>69)</sup>。

さらに充実プログラム、意思決定過程への従業員参加を越えて、組織目標を達成する手段についてのコントロールに対する自律性を負荷する。自律的行動 (autonomous behavior) とは、(1)職務における作業の内容と構造を自ら律すること、(2)業績を自ら評価すること、(3)技術の可変性から来る諸変化に自ら適応すること、(4)職務のアウトプットに関する目標の設定に参加すること<sup>69)</sup>、を意味する。

管理的決定への参加、自律的職務遂行、自主的業績評価の機会などの充実は、当然仕事量を増大させることになるし、責任の増大を伴う。職務遂行に対する努力量の質的増大や責任の増大は、高次欲求によってモチベートされている人々にとっては、意義ある内的報酬となるので、力強いモチベーション要因である。しかし基本的な問題は、この充実がすべての人々に際限なく適するものであるかどうかである。この問題について1つの興味深い研究がある。

ウォーナス (John P. Wanous) は、つぎのように述べている。「いかなる専門用語が用いられようと、重要な点は、心理学的見地から、人間は異なっているということである。すべての人々が、職務充実によって生ずる挑戦や責任に対して、高い欲求をもっているわけではない。」表1は、従



業員と職務との間の適不適合の結果を示している。そして彼は、この職務充実に対する欲求強度の測定のため、3つの方法を用いている。

表1 個人と職務の適合<sup>(8)</sup>

職務充実の度合	職務充実に対する欲求の強度	
	高	低
充 実	<p>(適合)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業績の質が高い</li> <li>2. 満足度が高い</li> <li>3. 欠勤，転職率が低い</li> </ol>	<p>(不適合)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 従業員は圧倒され、おそらくどうしていいかわからない</li> <li>2. 業績は低い</li> <li>3. 欠勤，転職率は高い</li> </ol>
単 純	<p>(不適合)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 従業員は役に立っていないと感じる</li> <li>2. 満足度は低い</li> <li>3. 欠勤，転職率は高い</li> </ol>	<p>(適合)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 従業員は、内的モチベーションの欠除した中であって、賃金によってモチベートされることができ</li> <li>2. 業績は高い</li> </ol>

第1は人口学的 (demographic) な要素による分析である。この方法は、2つの人口統計的情報によって査定をする。都市出身者 VS. 地方出身者とブルーカラー VS. ホワイトカラーである。4つのタイプが考えられるが、この中で、都市出身ブルーカラーだけが職務充実に対して疎遠な反応を示す。一般的に彼らは、職務の内的報酬に対してほとんど興味を示さない。彼らは、「仕事は仕事」と割りきり、満足は職務外に求める傾向がある。このアプローチは単純明解であるが、それだけに結論が大変大まかであると言える。また人間は環境の変化に適応しながら成長していくという事実からも、この断定は傾向として認識しておく方が妥当であろう。

第2は、仕事価値 (work values) の測定である。人口学的アプローチが個人を間接的にとられるのに対して、アンケート用紙を用いるこの方法は、個人をより直接的にとらえる。

表2 仕事価値メソッドのアンケート<sup>68</sup>

下記の記述の各々について、同意が不同意かを示せ。これは正しいか誤りかを答えるものではない。重要なことはそれについて、どのように感じるかを述べることである。つぎの6つのスケールでもって回答せよ。

1	2	3	4	5	6
Strongly agree	Agree	Mildly agree	Mildly disagree	Disagree	Strongly disagree
—1. きびしい仕事はあなたをより秀れた人間にする。					
—2. 時間の浪費は、お金の浪費と同じ悪い。					
—3. 個人の価値の指標は、その人がどの位よく仕事をするかである。					
—4. もし他の条件が一定であるならば、責任のないよりはある職務の方が良い。					

第3の方法は、欲求強度の測定であり、この方法も第2の方法と同様アンケート用紙を用いる。しかし第2の方法が、一般的な仕事価値の測定を意図しているのに対し、これは、充実された職務属性に対する個人的な欲求強度率の測定を意図している。この方法は、第2の方法よりはよく用いられ、職務充実を望んでいる人々をより正確に見分けることができる。

表3 欲求強度メソッドのアンケート<sup>69</sup>

下記にリストされたものは、いかなる職務にも負荷されることのできていくつかの属性である。人々は自分自身の職務に、どの程度それが負荷されればいいかという点において異なっている。私たちは、あなた方が、自分自身の職務に下記のリストをどの程度負荷したいかを知ることに興味をもっている。

下記のスケールを用いてその程度を示せ。

1	2	3	4	5	6	7
	Would like having this only a moderate amount (or less)		Would like having this very much			Would like having this extremely much
1. 刺激的な挑戦的な仕事						
2. 職務において自主的な発想や活動をする機会						
3. 仕事から新しいことを学ぶ機会						
4. 仕事における創造的かつ想像的な機会						
5. 仕事における個人的成長や発展の機会						
6. 仕事における価値ある達成の機会						

この3つの方法による測定の結果、つぎの図7のように、すべての人々

が職務充実に対して好意的反応を示すわけではない。

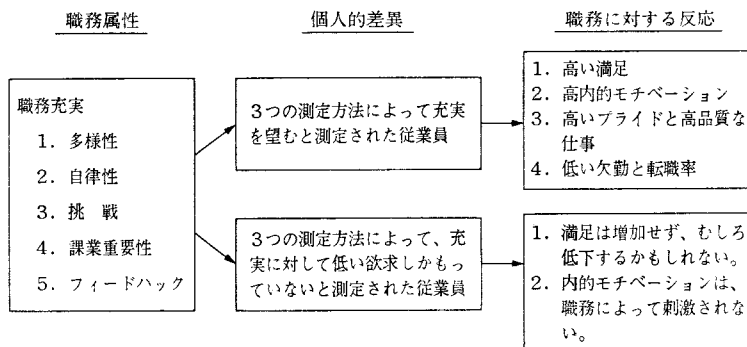


図7 従業員の個人差と反応

この困難な問題に対して「職務充実の父」と呼ばれるハーツバークは、つぎのように答えている。

〈すべての従業員が、自分たちの職務の充実化を歓迎するでしょうか。それとも現状維持を好むものが混じっているでしょうか。〉

職務充実に対する個人の反応は、業績についても態度についても、予測が困難です。すでに自分の仕事に打ち込んでいる人びとは、心から喜ぶでしょう。たしかにすべての人びとが自分たちの職務が充実化するのを歓迎するわけではありませんが、変革が機会であって要求でないかぎり、不利な反応を恐れる理由はありません。だれかが現状維持の方を好むのであれば、そうすればよいだけのことで、たとえば、いままでどおりに監督の指示を仰げばよいでしょう。この場合にも、何か失われるわけではありません。

他方、チャンスを回避するだろうと予想されていたものの中に、それを両手でつかみ、意外な程の関心を示すものが出てきます。態度であれ、業績であれ、個人差が存在するというだけで、職務充実の可能性を探るのを断念するのは、早計というべきです。

〈人びとの能力と責任感はきわめて多様ですから、変革を選択的に行なう必要があるわけではありませんか。〉

そうではありません。変革を選択的に行なっていたのでは、いつまで経ってもプールの浅い側から離れられません。実際に試してみないでだれが職務の充実化に値し、だれが値しないかを、決定できるはずがないではありませんか。

## おわりに

これまで見てきたように、職務拡大と職務充実の両者からの職務設計アプローチは、人々のモチベーションに対して、大変強い影響を与える。なぜならば拡大や充実は、つぎのような人々の期待に影響を与えるからである。(1)努力が業績をもたらすという期待、(2)業績が外的報酬と同時に内的報酬をもたらすという期待、(3)これらの報酬が欲求を充足させるであろう(誘意性)という期待である。これらの期待との関連においてモチベーションを考える場合、職務は、適度な課業業績困難性が伴われるように設計されなければならない。そして適度という表現は、個人によってそのレベルが異なっていることを意味する。すなわち、個人によって、成熟度とそれに伴う期待、欲求水準が異なっている。この差異の認識は、職務設計の効果に決定的影響を与えるので、大変重要であり、変化の導入に先立って、その基礎的段階として考慮されなければならない。

第2の段階は、職務拡大である。具体的には、仕事に興味を増すために、課業を統合し、仕事を1つの自己を完結性をもった自然な単位に構成することである。この段階において、ハーツバーグは、無意味な課業を水平的に結合しても、それはかえって人々から成長の機会をうばい、無意味さを拡大するだけであてと断定している<sup>69</sup>。しかし拡大が、完結性をもったまとまりのある仕事モジュールを創造する場合は、これまで見てきたように、多様性、課業明確性、課業重要性などのモチベーション的次元に貢献するので、無意味であるとはいえない。特に成熟度がそれ程でなく、主として低次欲求によって行動が支配されている人々にとっては、大きなモチベーションを生むであろう。しかしここで注意しておかなければならないことは、人間は、適応性をもっており、適応行動が成長を生むということである。職務自体や職務情況に適応し成長するにつれて、個人の技能レベルや成熟度が高くなり、期待や欲求水準が高くなる。そしてやがては、高次欲求によって行動が支配されるようになってくるのである。

この段階における人々は、単なる職務拡大を越えて、職務充実によってモチベートされる。具体的には、職務における成長欲求充足の機会の負荷という内的報酬によってモチベートされる。そしてこの成長欲求は、成功的業績→報酬関係からフィードバックされる、業績→内的報酬期待と、報酬の誘意性が高い程強化され、継続的職務モチベーションプラトナーを創り出すのである。

今やマネジメントは、生産性向上と人間性回復の両者の要求に、同時に答えるという難問に立ち向っている。ややもするとこれまでは、個人の生きがいや成長といった心理的概念は軽視され、生産性向上という組織側からの要求のみが、職務設計において考慮されてきた。ある意味ではテクノクラートのといえるこのような職務に従事するうちに、人々の内には不満と疎外感がびんまんし、ますます職務との関連が希薄になっていった。しかし今日では多くの国々で、特に若い世代の人々がこうした職務を受けつけないようになってきている。このような変化は、組織の経済的目標を達成するためにのみ、人間を機械の延長として使用する論理が、許されなくなったことを意味する。人々は、仕事に経済的報酬以上のものを期待し、物質的満足よりもむしろ、労働生活の質 (Quality of Working Life) について、新たな関心を示し始めている。人々は、仕事との、あるいは組織との、そしてそれらをとおして社会との「意義ある関係」を求めているのである。人々が自分自身の職務において、この意義ある関係を知覚する機会そのものが、生産性向上に対して、人的資源を有効に活用する最大の要因であると言えないだろうか。その機会を人々に与え、明るい豊かな将来を与えるのは、マネジメントの責務であると言わなければならない。

#### <参照>

- (1) Abralam H. Maslow, *Motivation and Personality*, 1954, pp. 35-58.
- (2) F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 1959, pp. 113-119.

- (3) P. Hersey, K. H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 1969, p. 56.

山本成二, 水野 基, 成田 政訳, 行動科学の展開, 昭和53年, 93頁。

- (4) F. Herzberg, The Managerial Choice, 1976, pp. 316-317.

北野利信訳, 能率と人間性, 昭和53年, 439頁。

ここでマズローの欲求階層説とハーズバーグの理論との関連はどうなっているかという質問を受けて、ハーズバーグはつぎのように答えている。「マズローの低次欲求をある面で、わたしの衛生欲求と、そして彼の高次欲求をある面で人間の動機づけ欲求と呼ぶものと、同一視することは確かにできます。しかし2つの理論の間で本当に関連があり、当を得ている点は、せいぜいその程度です。…(略)」

- (5) (3)の p. 56, 訳書94頁。

- (6) L. W. Porter, E. E. Lawler III, Managerial Attitude and Performance, 1968, p. 256.

- (7) J. R. Hackman, E. E. Lawler III, L. W. Porter, Perspectives on Behavior in Organizations, 1977, p. 36.

- (8) E. E. Lawler III, Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, 1971, p. 108.

安藤瑞夫訳, 給与と組織効率, 昭和47年, 150頁。

自尊心とは、環境と対決し、環境と統制する自分の力についての一般的確信である。

- (9) (8) p. 110, 訳書153頁。

これは個人差の問題であって、ある人は内的コントロールによって外界を眺め(つまり人が外界に働きかけること)、ある人は外的コントロールによってそれを見る(つまり外界が、彼に働きかける)。内的コントロールへの指向が強い人ほど、業績遂行が成果をもたらすことへの確信が強く、逆に外的コントロールへの指向が強いほど、高い業績遂行→「成果」の「主観的確率」が低くなるのだとみられる。

- (10) (8) p. 訳書131頁, p. 109, 訳書152頁。

誘意性はつぎの2つの要因によって影響される。

#### ㉞ 成果の公平性

インプットとアウトプットのバランスの知覚された公平性である。産業場面におけるアウトプットには、給与、付加給付、社会的地位、職務の内的興味などが含まれ、インプットには、教育程度、職務への一般的な資格などが含まれる。ここで記憶にとどむべきことは、ある特定の「インプット」対「アウトプット」のバランスの公平さを規定するのは個人が、自分の与えつつあるものおよび受つつあるものについてもつ知覚だということ、そしてこの知覚は第三者の知覚ないし現実とは対応することもあれば、しないこともある。

## ④ 成果が欲求を充足する度合の認知

ある成果がひとつもしくはいくつかの欲求のセットをより多く満足させる力があると認知されるほど，その成果は高く評価される。

(11) (7) p. 28.

(12) (7) p. 36.

(13) (8) p. 238, 訳書332頁。

(14) (7) p. 47.

(15) モチベーションの強度 =  $\Sigma[(E \rightarrow P) \times (P \rightarrow 0)](V)$

この式において  $E \rightarrow P$  期待は 0 から 1 までの数値で表わされる。 $P \rightarrow 0$  の期待も同様である。 $(V)$  は -1 から +1 までの数値であらわされる。それゆえモチベーションの強度は， $E \rightarrow P$  期待 = 1， $P \rightarrow 0$  期待 = 1， $(V) = +1$  の時，最も強い。しかし実際にこういう状況はほとんど皆無であるということに留意しなければならない。なぜならば  $E \rightarrow P$  期待と  $(V)$  が反比例する傾向があるからである。

すなわち  $E \rightarrow P$  期待が 100% であるような職務は，非常に簡単なものであると考えられる。このような職務遂行に人々は，魅力や価値を感じない。したがって  $(V)$  は 0 に近くなるか，場合によってはマイナスの数値になる。達成感，成長感というような内的報酬は，むしろ  $E \rightarrow P$  期待が完全でない場合にこそ得られるものである。ロウラーは， $E \rightarrow P$  期待がほぼ 0.5 の値の時，最高のモチベーションが生ずると考えている。

(16) (6) p. 163.

(17) ④ R. Hackman, G. R. Oldham, Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 1975, No2. pp. 161-162.

⑤ R. Hackman, G. R. Oldham, R. Janson, K. Purdy, A New Strategy for Job Enrichment, California Management Rev., Summer, 1975, No. 4 p. 59.

(18) R. M. Steers, R. T. Mowday, The Motivational Properties of Tasks, Academy of Management Rev., Oct., 1977, pp. 648-649.

(19)(20)(21)(22) (7) p. 244.

(23) (17)④ p. 161.

(24) (17)④ p. 160.

(25) K. Chung, M. F. Ross, Differences in Motivational Properties between Job Enlargement and Job Enrichment, Academy of Management Rev. Jan., 1977, pp. 114-115.

(26) (18) p. 649.

(27) F. Herzberg, W. J. Paul Jr., K. B. Robertson, Job Enrichment Pays off, H. B. R. March-April 1969, p. 61.

(28) 役割知覚は，努力の方向の正しい認識を意味している。自分の役割についての知

覚が、組織における彼の上役のそれと一致しているならば、その場合には、彼は組織が成功的業績として定義する方向へ彼の努力を向けるであろう。もし知覚が正しくない場合には、間違った方向へ努力を傾注することになりかねない。

② R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961, pp. 39-43 参。

三隅二不二訳, 経営の行動科学, 昭和39年, 54-60頁参。

③ (4) pp. 159-161, 訳書217-220頁。

この中で彼は、参加が管理行為に参加する純粹なものでない限り、充実化とは質的に異なると述べている。

北野利信, ハーズバーグ理論と現代組織へのインパクト, *DIAMOND* ハーバードビジネス4, 昭和52年, 92-96頁参。

日本ではこの仕事への参画という要因が、調査ではもっともひんばんに満足経験として言及されている。これは、仕事をやりとげること自体よりも、仕事をやりとげる途中での組織体験に満足をおぼえるという日本人の国民性を反映しているものと解釈できる。アメリカでは、どちらかといえば仕事の成果に傾くのに対し、日本では仕事の過程に傾くという、おもしろい現象が見られる。

④ 近藤隆雄監訳, 新しい仕事の設計, 昭和53年, 136頁。

⑤⑥ J. P. Wanous, Who Wants Job Enrichment?, *S. A. M. Advanced Management Journal*, summer 1976, p. 16.

⑦ ⑧ p. 18.

⑨ ⑩ p. 20.

⑪ (7) p. 261.

⑫ (4) pp. 157-158, 訳書213-214頁。

(4) pp. 327-333 参, 訳書455-464参。

⑬ F. Herzberg, One More Time: How Do You Motivate Employees?, *H. B. R. Jan.-Feb. 1968*, p. 59.