

原 著

中間管理者層の職務満足と人格特性

所 正 文*

AN ANALYTIC STUDY OF JOB SATISFACTION AND PERSONALITY TRAITS IN MIDDLE MANAGEMENT

Masabumi TOKORO

There are two aims in this study.

One of them was aimed to examine job environmental factors which were to affect job satisfaction. By the way, job environmental factors consist of job context and job content factors. As a result, we found that job content factor's needs and social needs mainly related to job satisfaction. We examined that the interpersonal relations were indispensable in order to adjust to vocational life in Japanese personnel management based on the seniority wage payment system and the life-time employment.

The other was aimed to examine personality traits which were to affect job satisfaction. By the way, personality traits consist of 14 traits, that is, Aggressiveness, Cooperativeness, Deliberateness, Responsibility, Self-confidence, Leadership, Empathy, Vigorousness, Perseverance, Creative attitude, Molalisticness, Emotional stability, Submissiveness, Independence. As a result, we found the subjects who possessed higher Submissiveness, lower Creative attitude and lower Molalisticness were satisfied with their own vocational life. Moreover, we found that personality traits that acted positive effects on a sufficiency of job content factor's needs were as follows: Aggressiveness, Responsibility, Leadership, Empathy, Vigorousness, Perseverance and Independence. We examined that these personality traits formed a behavioral environment of producing the feeling of efficacy in vocational life.

はじめに

職業生活に対する自我関与度が、とりわけ高い日本人にとって、職業生活への適応の是非は、社会生活に対する適応の是非とも深い関連をもっていると考えられる。精神病理学者やカウンセラーたちも、職業適応 (vocational adjustment) が一般適応 (general adjustment)

に占める重要性を、日常の経験からたびたび指摘している。

職業生活への適応を職務満足 (job satisfaction) という視点からとらえたとき、現在までの研究成果の一般的理解を簡潔にまとめれば、次のようになると言えよう。すなわち、組織の成員は、単に経済的誘因だけによって職務満足感を見い出しているのではなく、職務および職

* 日通総合研究所経営研究部
Management Research Division, Nittu Research Center, Inc.

務遂行に関連する諸要因によって満足感が喚起されている。そして、その諸要因には、主として、職務そのものの魅力（自分がやりたいと思った職務）、職務遂行における自由裁量、責任・権限、職務の社会的・組織的地位、人間的成長を感じる職務などが挙げられている。

端的に言えば、こういった条件が職場環境に備わっているときに、諸欲求が充足されて、職務満足が喚起されるわけである。しかし、欲求充足は、環境の客観的条件によって直接的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って媒介されるのである。つまり、組織の成員の職務満足は、組織内環境の客観的特性ではなく、知覚された特性（perceived characteristics of organization）によって規定されると考えられる。ちなみに、ゲシュタルト心理学では、組織内環境に限らず、あらゆる環境において、人間行動を規定するのは、環境内の客観的条件そのものではなく、それらについての人の知覚であり、知覚的表象を介した環境条件からの間接化が、人間行動の大きな特徴のひとつとされる（レビン、1936³⁾）と既に考えられていた。

本研究では、こういった知覚的表象を形造るひとつの要因として、人格特性（personality traits）を考えた。同じ額の給料をもらっても、安すぎるという不満をもつ人もあれば、まあこんなものだろうというて、ある程度満足感をもつ人もいる。本研究では、こういった現象の説明を人格特性の側面からアプローチしてみたいと思う。

職務満足扱った従来の研究を概観すれば、その理論が、職務満足に対応する欲求についての考察であったり、リーダーシップ・スタイルとの関わりについての考

察などが中心であったため、人格特性をはじめとした個人要因の考慮は、むしろ二次的な問題とされてきたように思える。

これについて、田崎（1980¹⁰⁾）は、職業生活の中での様々な職務行動は、単純な「仕事の動機」とか、達成動機（achievement motivation）とか言うものと無関係に、一人の人格の同一性の中で営まれる連続的かつ、過去—現在—未来の展望をもった行動として考えなければならないと述べ、組織における人間の行動に対する社会学的、発達のおよび状況展望を結合することの必要性を強調している。

本研究では、こうした知見を考慮して、職務満足に関わる要因を、既存研究の追試と併わせて、個人の人格特性の側面から検討してみたいと思う。

I. 目 的

(1) 職務満足に関わる要因を、個人をとりまく職場の環境要因の側面から検討すること。

(2) 職務満足に関わる要因を、個人の人格特性の側面から検討すること。

II. 方 法

(1) 被験者

本研究の被験者は、N通運株式会社において、中間管理者層を対象に行われた社内業務講習受講者である（昭和57年9月実施）。被験者のプロフィールは、表1のとおりである。

(2) 実施したテスト

① 職務満足度テスト

本テストは、マズロー（Maslow, A. H.⁴⁾）、ハーズ

表 1 被験者のプロフィール

① 年齢別		② 職種職階別		③ 勤続年数別		④ 学歴別	
年齢区分	人数			勤続年数区分	人数	学 歴	人数
31～35歳	34	事務職— (118)	係 長 (62)	0～5年	1	中 卒	19
36～40歳	37		課 長 (56)	6～10	10	高 卒	87
41～45歳	38	作業職— (27)	副班長 (7)	11～15	33	短 大 卒	2
46～50歳	25		一 班 長 (20)	16～20	29	大 卒	37
51～55歳	10			21～25	43	計	145
56～60歳	1			26～30	14		
計	145			31～35	14		
				36～40	1		
				計	145		

注 1) 被験者は全員男子である

注 2) 中卒には、旧制高小卒を含む。高卒には、旧制中学卒を含む

バーグ (Herzberg, F.¹⁾) の欲求理論を考慮しながら、筆者が作成したものである。すなわち、このテストでは、与えられた職場環境条件の中で、個人の欲求がどの程度充足されているか、あるいは、個人の欲求に対応した条件が、職場環境に存在しているかどうか測定されている。

具体的に質問項目の内容を列挙すれば、会社の政策と管理、物理的な労働条件、給与、個人的生活、身分、部下・同僚・上役との対人関係、職務保障などに関する項目、また、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長の可能性などに関する項目から構成されている。前者は、自己の仕事を遂行するときの状況や環境 (work context) に関する項目であるため、職務状況要因 (job context factor) と呼ぶことができる。ちなみに、ハーズバーグらの動機づけ－衛生理論 (Motivator-Hygien

Theory) における衛生要因 (hygien factor) に相当する。後者は、職務の内容 (work content) に関する項目であるため、職務内容要因 (job content factor) と呼ぶことができる。ハーズバーグ理論の動機づけ要因 (motivator factor) に相当する。

質問紙テストは、職務状況要因項目20項目、職務内容要因項目20項目、分析基準項目4項目、補助項目9項目の計53項目から構成され、各質問項目は、4段階評定のリッカート法に準じている。

例) あなたは、今やっている仕事に

1. 非常に興味ももてる
2. 割に興味ももてる
3. あまり興味ももてない
4. 全然興味ももてない

なお、本テストの作成にあたっては、早稲田大学シス

表 2 職場適応性検査の特性項目および診断内容

基礎診断項目

特性項目	診 断 内 容
1 積 極 性	新しいことがら、困難な問題に直面しても、進んでそれと取り組み、人をリードする態度の診断
2 協 調 性	職場のチームワークをよくし、モラルを高めるために、自己中心に偏しないで、人と協力しようとする態度の診断
3 慎重性	仕事を計画的に行い、思慮深く、落ち着いた態度がとれるかどうかの診断
4 責 任 感	集団の一員としての自己の役割を認識し、かげひなたなく熱意をもって任務を果たせる態度の診断

個別診断項目

特性項目	診 断 内 容
5 自己信頼性	人の中にあっても億さず、自信をもつものごとに対処できるかの診断
6 指 導 性	対人場面で消極的、屈從的にならず、逆に人をひきつけ、影響を与え、協力させるといった特性の診断
7 共 感 性	相手の気持ちを推察理解し、気持ちのうえで相手にとけ込める性質の診断
8 活 動 性	ものごとに対して、積極的、精力的に打ち込んでいく傾向で、馬力といったようなものの診断
9 持 久 性	途中で投げ出すようなことがなく、コツコツと努力を続ける傾向、すなわち根気、あるいはねばり強さの診断
10 思 考 性	最近の事務職は反復作業より、企画力、計画力を必要とする。考えることに対する習慣があるかの診断
11 規 律 性	社会的ルールを守りうるだけに成熟し、道徳的、倫理的基準を遵守する態度の診断
12 感情安定性	喜怒哀楽をすぐ態度や行動にあらわしやすいかどうか、気分には波があるかどうか、どのくらい沈着冷静かの診断
13 従 順 性	すぐれたもの、いいものに対して謙虚な態度で賞賛したり受け入れたりすることの態度の診断
14 自 主 性	他人に依存せず、自力で計画的にものごとを処理しようとする態度の診断

注) 他に信用尺度の項目が12項目含まれている。

テム科学研究所で行われている「従業員意見調査」を参考にした。

② 職場適応性検査

本テストは、職場適応性検査 (Diamond Personality Inventory, 略称 DPI) (豊原・本明, 1975¹³⁾) と称するものである (以下、この検査を DPI という略称で記す)。DPI は、質問紙形式の人格検査で、日常的な行動例や意識内容を表わした132項目の質問に対して、「はい、いいえ、？」の3件法で回答するように作られている。

DPI は、特に職業人を対象として作成された検査で、職業人として職場に入ったとき、どの程度職場に適応できるか (職場適応性の診断)、および、どんな職務に適するか (職務適性の評価) を人格の側面から診断することが主なねらいとなっている。そのために、実際の職業人を標準化のサンプルとし、その妥当性についても、勤務態度、勤務成績などを規準として検討されている。DPI の診断の対象となる特性項目は、表2に示されている。全部で14 (No. 1~14) の人格特性が診断できるようになっているが、そのうち、基礎診断項目 (No. 1~4) は、どんな職務にも共通して要求されると思われる基本的な人格特性を診断する。一方、個別診断項目 (No. 5~14) は、各職務において個別的に要求される特殊な人格特性を診断できるようになっている。

(3) 実施の手続き

社内の集合教育の場で一括して行う、ギャング・サーベイ方式をとった。所要時間は、約50分であった。

III. 結 果

(1) 目的 (1) に対して (分析の方法を含めて)

職務満足に関わる職場の環境要因を検討するため、次の4項目を分析基準項目とした。

- ① あなたは、今の職場が自分に合わないのか、会社内の他の職場に移りたいと思うか。
- ② あなたは、全体として現在の職場に満足しているか。
- ③ あなたは、今後、今よりも良い働き口を捜して、他の会社に転職しようと思うか。
- ④ あなたは、仕事に生きがいとしての意義を見い出しているか。

ここで①②③④のいずれの項目においてもポジティブ反応を示した被験者を Satisfaction-H 群 (以下 S-H 群と略記する)、①②③④の4項目のうち、3項目以上においてネガティブ反応を示した被験者を Satisfaction-L 群 (以下 S-L 群と略記する)、これら以外のパターンでの反応を示した被験者を Satisfaction-M 群 (以下 S-M

表 3 職務満足に関わる職場の環境要因項目 (p<.05)

No.	
①	会社は、学歴や職種の差別なく従業員を公正に扱っているか
②	あなたの上司は、あなたを信頼しているか
③	あなたは自分の上司に満足しているか
④	職場における仲間同士の気持ちはうちとけているか
⑤	あなたの職場では、仕事のとき、同僚はお互いに助け合っているか
⑥	あなたの職場は、いつも和気あいあいとしているか
⑦	今後、当社は伸びていくと思うか
⑧	あなたの発言や意見は、職場でよく受け入れられているか
⑨	あなたの部署は、事業所内で発言力があるか
⑩	あなたは、当社の昇進の決め方に対して希望がもてるか
⑪	あなたは、自分に仕事の成果が上司から正当に認められていると思うか
⑫	あなたの仕事は自分の能力に合っていると思うか
⑬	あなたは、自分の能力や価値が会社から正当に評価されていると思うか
⑭	あなたは、昇進を含めて、会社での自分の将来に期待がもてるか
⑮	あなたは、当社の社員だということに誇りを感じているか
⑯	あなたにとって、現在の仕事は、自分にむいているか
⑰	今やっている仕事は、やり甲斐のある仕事だと思うか
⑱	あなたは、今の仕事の中で自分の創意や工夫が生かされているか
⑲	あなたの仕事には、新しい知識や技術を身につける機会が含まれているか

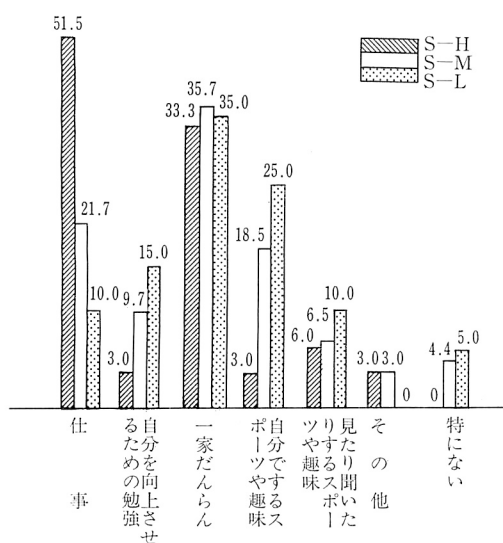
群と略記する) とした。したがって、職務満足の程度は、S-H 群>S-M 群>S-L 群となる。なお、各群の被験者数は、S-H 群が33人、S-M 群が92人、S-L 群が20人であった。

前記のストラテジーで被験者を3群に分類したあと、このカテゴリーと職務満足度テストの全項目の間でクロス分析を行い、さらに χ^2 検定を行った。 χ^2 検定の結果、有意な差が見い出せ、しかも、主対角線上の度数が高い場合、その項目は、職務満足に関与すると理解することができる。

以上の手続きを経て、職務満足に関わるとされる項目は表3のとおりである。

結果を略述すれば、それぞれ20項目づつ用意された職務状況要因項目および職務内容要因項目のうち、職務満足に関わるとされる項目は、前者が7項目(No. ①～⑦)、後者が12項目(No. ⑧～⑱)であった。また、前者の7項目のうち5項目は、上司、同僚との対人関係を中心とした社会的欲求に関する項目であった。

次に、最も充実感を感じていることを10選択肢の中からひとつ選ぶという設問の集計結果が図1である。これによれば、「仕事」と回答した人が、S-H 群では51.5%であるのに対し、S-L 群では10.0%であった。



注1) 数値は%

注2) 「その他」は、恋愛、かけごと、奉仕活動、組合活動・政治活動を包括した数値である

図1 最も充実感を感じること

(2) 目的2に対して(分析の方法を含めて)

職務満足と人格特性との関わりについては、以下の

a, b, c の3点から検討した。

a. 職務満足(総合)と人格特性(総合)

職務満足については、本節(1)と同様の手続きにより、分析基準項目への回答に応じて、被験者を S-H 群、S-M 群、S-L 群の3群に分類した。

人格特性については、DPI の基礎診断項目と個別診断項目の総合評価でとらえた。総合評価は、それぞれの個別項目の合計得点により分類された換算点段階、パーセンタイル順位で表わされている。グルーピングは、両診断項目の総合評価がいずれも換算点4(B)以上の被験者を DPI-H 群、いずれも換算点2(D)以下の被験者を DPI-L 群、そして、この2群に含まれない被験者を DPI-M 群とした。なお、各群の被験者数は、DPI-H 群が30人、DPI-M 群が95人、DPI-L 群が20人であった。

方法の項で触れたように、DPI の妥当性は、勤務態度、勤務成績などを規準として検討されているために、DPI-H 群は、人格特性の点からみた職場サイドの評価の高い集団であると考えられる。したがって、その評価

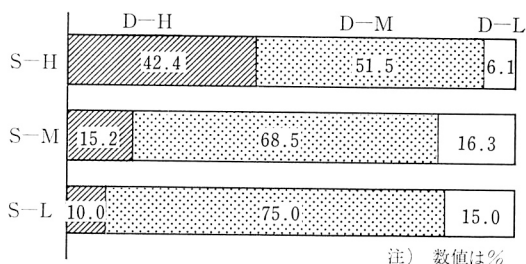


図2 職務満足(総合)と人格特性(総合)との関係

の程度は、DPI-H 群>DPI-M 群>DPI-L 群となる。なお、DPI の信用尺度において、マイナス判定がついた場合、無効データとして取扱い、分析対象から除外したことを付記しておきたい。

分析の結果を略述すれば、以下のとおりである(表4、図2参照)。

表4 職務満足(総合)と人格特性(総合)との関係

Satisfaction-DPI				
	DPI-H	DPI-M	DPI-L	TOTAL
Satisfaction-H	14(42.4)	17(51.5)	2(6.1)	33(100.0)
Satisfaction-M	14(15.2)	63(68.5)	15(16.3)	92(100.0)
Satisfaction-L	2(10.0)	15(75.0)	3(15.0)	20(100.0)
TOTAL	30(20.7)	95(65.5)	20(13.8)	145(100.0)

$\chi^2=13.228$ ($p<.05$)

注) ()内の数値は横計の百分率

表 5 職務満足(総合)に関わる人格特性(個別)

人格特性	χ^2 値	偏相関係数	人格特性	χ^2 値	偏相関係数
積極性	6.777	.154778	活動性	2.815	.089187
協調性	2.865	.107278	持久性	5.233	.195868
慎重性	3.928	.230558	思考性	11.275*	.250456③
責任感	3.341	.016286	規律性	3.836	.283066①
自己信頼性	4.646	.082917	感情安定性	3.617	.138177
指導性	6.102	.219461	従順性	11.115*	.278689②
共感性	5.226	.213065	自主性	5.863	.200511

注 1) 自由度 = $(3-1) \times (3-1) = 4$ 注 2) *: $p < .05$

注 3) 相関比 = .577636

S-H 群において、42.4%が DPI-H 群であり、51.5%が DPI-M 群である。そして、6.1%が DPI-L 群である。

S-L 群は、10.0%が DPI-H 群であり、75.0%が DPI-M 群である。そして、15.0%が DPI-L 群である。

以上より、職務満足(総合)と人格特性の点からみた職場サイドの評価(予測)とは、独立ではなく、関連があるという結果が導かれた ($p < .05$)。更に言えば、両者の関連には、正の相関的傾向が認められる。すなわち、職務満足度が高くなるにつれて、職場サイドからの評価も高くなるといった傾向が認められたのである。

b. 職務満足(総合)と人格特性(個別)

職務満足については、本節(1)および(2) a と同様の手続きにより、分析基準項目への回答に応じて、被験者を S-H 群、S-M 群、S-L 群の 3 群に分類した。

人格特性については、DPI の 14 特性項目それぞれについて、項目得点上位群(パーセンタイル順位 70 以上)、中位群(パーセンタイル順位 31 以上、69 以下)および下位群(パーセンタイル順位 30 以下)の 3 群に被験者を分類した。

さらに、職務満足度テストへの回答(S-H 群、S-M 群、S-L 群)を被説明変数(外的基準)とし、また、DPI の 14 特性項目を説明変数として数量化理論第Ⅱ類による分析を行った(表 6 参照)。それに加えて、補助的な分析として、職務満足度テストへの回答(S-H 群、S-M 群、S-L 群)と DPI の 14 特性項目それぞれについて、クロス分析、および χ^2 検定を行った(表 5 参照)。

表 6 は、数量化分析Ⅱ類の結果得られたカテゴリー・ウェイト、ウェイト最大最小差(レンジ)、および偏相関係数である。また、レンジと偏相関係数は、その変数が、群の判別に寄与する度合いを表わしている。したがって、 χ^2 検定の結果も勘案すれば、規律性、従順性、思

考性が群の判別に寄与していると考えられる。

以上の分析から、従順性の高い人、思考性の低い人、規律性の低い人が N 通運の現在の職場に満足していることが見い出された。

c. 職務満足(個別)と人格特性(個別)

本項では、各人格特性と職務に関する諸欲求の充足との関わりについて検討するため、以下の分析を行った。

職務満足度テストの各問への応答を点数化し、さらに C 得点化(平均 5、標準偏差 2)したものを DPI の 14 特性項目それぞれについて、項目得点上位群(パーセンタイル順位 70 以上)と下位群(パーセンタイル順位 30 以下)の間で、差を t 検定により検討した(表 7 参照)。分析の結果を略述すれば、以下のとおりである。

① 人格特性に基づく欲求充足の差は、職務状況要因項目より職務内容要因項目の方が大きい。

② 特に、積極性、責任感、指導性、共感性、活動性、持久性、自主性の各特性は、職務内容要因項目の欲求充足の差と関連が強い。

③ 職務内容要因のうちで、特に人格特性と関連が強い項目は、以下のとおりである。

- 自分の部署が、事業所内で発言力をもっているか
- 仕事の中でリーダーシップを発揮する機会がもてるか
- 仕事の上で自分にふさわしい決定権が与えられているか
- 自分の能力にあった仕事をしているか
- 現在の仕事は自分にむいているか
- 自分の創意や工夫が仕事の中に生かしているか
- 自分の仕事は、判断力を必要とするか

④ 人格特性のうち基礎診断項目(積極性、協調性、慎重性、責任感)に着目すれば、職務満足度テストの、特に以下の項目において強い関連が見い出され

表 6 数量化Ⅱ類の分析による職務満足(総合)に関わる人格特性(個別)

Eigen Value = .333663

Correlation Ratio = .577636

No.	変 数	カ テ ゴ リー	サ ン プ ル 数	カ テ ゴ リー ・ ウ ェ イ ト	レ ン ジ	偏 相 関 係 数
1	積極性	項目得点上位群 項目得点中位群 項目得点下位群	75 42 28	.054042 .016185 -.169033	.223074	.154778
2	協調性	上位群 中位群 下位群	41 62 42	-.094243 .011789 .074596	.168839	.107268
3	慎重性	上位群 中位群 下位群	61 50 34	-.056082 .149352 -.128797	.278059	.230558
4	責任感	上位群 中位群 下位群	65 43 37	.002039 -.010698 .008851	.019550	.016284
5	自己信頼性	上位群 中位群 下位群	35 54 56	.023083 .035469 -.048629	.084099	.082918
6	指導性	上位群 中位群 下位群	69 44 32	.098500 -.150726 -.005142	.249226	.219461
7	共感性	上位群 中位群 下位群	38 49 58	-.190072 .063127 .071199	.261271	.213065
8	活動性	上位群 中位群 下位群	42 79 24	.060098 -.005031 -.088613	.148711	.089187
9	持久性	上位群 中位群 下位群	52 66 27	.123072 -.084205 -.031194	.207277	.195868
10	思考性	上位群 中位群 下位群	34 49 62	-.104599 .160008 -.069097	.264607	③ .250456
11	規律性	上位群 中位群 下位群	45 77 23	-.174901 .036455 .220154	.395055	① .283066
12	感情安定性	上位群 中位群 下位群	49 56 40	.035336 -.077988 .065896	.143884	.138177
13	従順性	上位群 中位群 下位群	66 63 16	.173554 -.130141 -.203482	.377036	② .278689
14	自主性	上位群 中位群 下位群	47 64 34	.029985 .065178 -.164138	.229316	.200511

た。

○当社では学歴や職種による差別はないか

○仕事の上で自分にふさわしい決定権が与えられて
いるか

○自分の能力にあった仕事をしているか

○当社の社員であることに誇りを感じているか

○仕事の中で新しい知識や技術を身につける機会が
あるか⑤ 協調性、従順性の高い人の方が、職場環境、同僚
との（対人）関係に対する満足度が高い。すなわち、

表 7 職務満足(個別)と人格特性(個別)との関係

No.	DPI の人格特性 職務満足度テストの項目内容	積極性	協調性	慎重性	責任感	自己信頼性	指導性	共感性	活動性	持久性	思考性	規律性	感情安定性	従順性	自主性	総合評価
1	職場の物理的な労働環境は快適か					*				**				*	**	*
2	他社と比較して当社の給料はよいか	*									(**)					
3	従業員に対する会社の配慮は行きとどいて いるか								*	**						
4	当社の福利厚生施設はよい方か	**							*							
5	当社現状を考えれば、今の給料に納得で きるか										(*)					
6	仕事が忙しすぎてきついことはないか												*			
7	希望どおりに休暇がとれているか															
8	自分の能力と仕事に見合った給料をもらっ ているか														(**)	
9	当社では学歴や職種による差別はないか		***	**	*										**	*
10	上司は、あなたの意見や提案をとりあげて くれるか					(*)										
11	上司は、あなたのことを信頼してくれてい るか								**						*	*
12	自分の上司に満足しているか															
13	上司は、会社の政策や方針について話して くれるか															
14	上司は、部下の能力にふさわしい仕事を与 えているか				*											
15	職場では、職場内の問題について全員で話 し合うことがあるか														**	*
16	職場における仲間同士の気持ちはうちとけ ているか		**							**		*		**		*
17	職場では、同僚はお互いに助け合っている か		**							**				***		
18	社内の同僚と社外でつき合うことは多いか	***					**	**	***					(*)		*
19	仕事熱心な同僚が多いか												*			
20	職場はいつも和気あいあいとしているか		*			*							**	*		*
21	あなたの発言や意見が職場では受け入れら れているか		*	*			*		**					*		*
22	あなたの部署は、事業所内で発言力がある か	***	*				***	*	***	*					***	*
23	当社の昇進の決め方に対して希望がもてる か			**	*					**				**		
24	あなたのやっている仕事は当社にとって重 要か	**					**		*						*	**
25	あなたの仕事に上司は口をはさむことが多 いか															
26	仕事の中でリーダーシップを発揮する機会 がもてるか	***					***	*	**	**					*	**
27	自分の仕事の出来、不出来がフィードバッ クされているか														**	
28	自分の仕事の成果が上司から正当に評価さ れているか							*						*		*
29	仕事の上で自分にふさわしい決定権が与え られているか	*		*	**		**	**	*	*				*	*	**
30	自分の能力にあった仕事をしているか	***	*		**		**	*	***	**						**

No.	DPI の人格特性 職務満足度テストの項目内容	積極性	協調性	慎重性	責任感	自己信頼性	指導性	共感性	活動性	持久性	思考性	規律性	感情安定性	従順性	自主性	総合評価
31	自分の能力や価値が会社から正当に評価されているか										(**)					
32	昇進を含めた会社での自分の将来に期待がもてるか							*	*	**						**
33	当社の社員であることに誇りを感じているか	***	**	*	**				*							***
34	現在の仕事は自分にむいているか			*	*	*		*		*				*		***
35	やり甲斐のある仕事をやっているとと思うか	**	*											**	*	**
36	自分の創意や工夫が仕事の中に生かされているか	*			**	*	*	*	***	**					*	**
37	仕事の中で、新しい知識や技術を身につける機会があるか	*		*	*		*							**		*
38	仕事の中で困難なことを成し遂げる機会があるか				*										**	
39	仕事を通して学んだり啓発されることがあるか						*	*				(*)				
40	自分の仕事は判断力を必要とするか	***			*		***	*	*						**	**

注 1) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

注 2) () は方向性が逆である項目

注 3) 各人格特性の項目得点上位群と下位群のサンプル数は表 6 参照

注 4) 職務満足度テストの分析基準項目および補助項目は分析から除外した

社会的欲求に対する充足度が高い。

⑥ 思考性の高い人の方が、給料に対する不満、および自分への会社側の評価に対する不満が強い。

IV. 考 察

Ⅲの結果を総括し、論点を 4 点にまとめて考察を加えたい。

(1) 総合的な職務満足に関わる職場の環境要因

環境要因を職務状況要因と職務内容要因とに分けて考えてみた場合、総合的な職務満足には、職務内容要因の関与度が高いものの、社会的欲求を中心とした職務状況要因も関与していることが、本研究において報告された(表 3 参照)。

ハーズバーグ理論では、「職務状況要因＝衛生要因」、「職務内容要因＝動機づけ要因」と考えられているが、わが国において、松井・竹内(1969^{5,6)}、坂田(1976⁹⁾らによって行われた研究では、必ずしもこの対応関係が実証されていない。すなわち、わが国での研究報告では、職務状況要因の一部が動機づけ要因となっていることが指摘されており、本研究もまた、こうした結果を支持することとなった。

職務満足と動機づけに関する論議は、ここでは避けたいが、ハーズバーグ理論が日本で実証されえない理由の

ひとつには、日本の人事管理(personnel management)様式が考えられる。なぜなら、日本企業では、年功序列(seniority rule)、終身雇用(life-time employment)が人事管理上の慣行となっているため、職場集団の中に自分がどのくらい溶けこめるかが重要な問題となり、回りの人から排斥されることを最も警戒するようになる。したがって、職務満足が喚起されるためには、職務内容要因のほかに社会的欲求が充足される必要があると考えられる。ハーズバーグ理論では、社会的欲求に関する項目は、衛生要因に含まれると考えられているが、日本の企業組織で働く人々に限定して考えれば、動機づけ要因として考えた方がよいように思われる。

(2) 総合的な職務満足と職業生活への自我関与

職務満足度の高い人は、低い人に比べて、職場サイドからの評価(予測)が、相対的に高いことが実証された(表 4, 図 2 参照)。そして、「最も充実感を感じることを「仕事」とする人の割合も満足度の低い人に比べ高いことも併せて示された(図 1 参照)。

つまり、満足度の高い人は、職業生活において自我欲求の多くを充足し、また仕事に対する自我関与も高いのに対し、低い人は、職場における不満、あるいは満たされない自我欲求を仕事以外のものに投射(projection)していると言える。言い換えれば、満足度の低い人は、

職場において不満をストレートに表現できないため、職業生活から逃避 (escape) することにより、自我欲求を充足するといったような自己防衛 (self-defense) が作用していると考えられる。それ故に、職場に留どまっただけのものはものの不適応にアクセスしている人々と言うことができ、職場サイドの評価がよくないのも必然的な結果と考えられる。

(3) 総合的な職務満足と個別的な人格特性との関係

数量化理論Ⅱ類による分析の結果、従順性の高い人、思考性の低い人、および規律性の低い人が、N通運の現在の職場に満足していることが見い出された (表5、6参照)。

この結果もやはり、年功序列、終身雇用が人事管理上の慣行となっている日本企業の特徴との関連において大いに注目される。つまり、この結果は、分析的、理論的な態度で自己主張する人、あるいはステレオタイプのな道徳観を重視する人は、年功秩序による支配が強く、加えて様々なタイプの人が同居している職場集団に、しかも長期的に滞留することを要求される日本の企業組織には、適応しにくいことを物語っていると言えよう。

また、(2)の分析からは、職務満足度の高い人は、職業生活に対する自我関与がかなり高く、人事考課もおおむね良好な人と報告されたが、本項の分析 (従順性の高い人、思考性の低い人、規律性の低い人が職場に満足している) を勘案した場合、満足度の高い人が、本当に勤労意欲の高い人なのか、あるいは企業組織に対する貢献度の高い人なのか、といった疑問が出てくる。つまり、職務満足度は、職業生活への適応のレベルを示すに過ぎず、勤労意欲とは別次元の問題なのではないかとも考えられるわけである。

しかし、日本企業の優秀性は広く認められ、日本の人事(労務)管理制度を学ぶため、今や欧米先進諸国から多くの学識経験者や視察団が来日する時代となっている。そして、こういった状況を反映して、昨今、学界やジャーナリズム界では、「日本的経営」に関して活発に議論が繰り広げられている。その中で、尾関 (1983⁷⁾、山田 (1984¹⁵⁾) は、バーナード (Barnard, C. I.) 組織理論の協働 (cooperation) という概念に着目し、これを日本的経営と結びつけて考えている。すなわち、日本人が欧米型の契約の精神で働く立場をとらず、協働の精神で労働にいきそんでいるために、企業内の職場でよいチームワークが展開され、延いては、日本経済にメリットとして作用しているのであると両氏は考えているようである。

一方、シェイン (Shein, E. H., 1980⁹⁾) によれば、

個人と組織との関係は極めて複雑であり、個人にとっても、管理者にとっても、また社会政策に関心をもつ研究者にとっても、まだ充分にはわかっていないということである。したがって、調査の精神を常にもち、行動に移る前に状況を診断することこそ、唯一安全の道であることを強く主張している。そして、個人勝手な仮説と片寄った見方は、世界を実際よりも単純にしてしまう強力なフィルターであることに気づかなければならないと述べている。

要するに、組織と人間行動の問題は、それが学際的 (interdisciplinary) 性格をもったものであるだけに、行動諸科学の統合的視点からアプローチされなければならない。したがって、研究においても実務においても、他の専門分野との協力が必要なることを十分理解し、システムの進めることが必要であることを忘れてはならないと言えよう。

(4) 職務満足と効力感

職務に関する諸欲求の充足と人格特性との関わりについて検討してみると、特に、積極性、責任感、指導性、共感性、活動性、持久性、自主性の各人格特性が、職務内容要因項目の欲求充足に対しポジティブに作用していることが見い出された (表7参照)。

また、本研究の被験者は、現場支店の班長、係長、課長といった中間管理者層に限定されている (表1②参照) ために、大まかに見て、被験者の職務と職務をとりまく諸条件は、ほぼ等しいと考えてさしつかえないと思われる。

つまり、同じような職場環境にありながらも、DPIにおいて、前記の人格特性項目得点の高い人は、低い人よりも、職務内容に対し満足感を見い出しているわけであるから、満足度の差を生み出す要因に前記の人格特性を位置づけることができる。

かつて、コフカ (Koffka, K., 1935²⁾) は、氷結した湖を雪原と見誤った旅人の例を引いて、環境条件に、地理的環境 (geographical environment) と行動的環境 (behavioral environment) の2つの次元を考えることを主張した。

本研究の場合では、個別的な人格特性の強弱によって、職務内容に関する職場環境の認知が異なっているわけであるから、こうした人格特性が、コフカの言う行動的環境を形成していると考えられることができる。

一方、ハーズバーグ理論では、動機づけ要因 (職務内容要因) は、個人を心理的成長や自己実現への欲求へと駆りたてる能動的な観点を備えたものであると理解されているため、こうした欲求を充足している人は、自分の

活動の結果において、環境に効果を生み出したり、変化をもたらしたりすることができたという効力感 (feeling of efficacy) を同時にもてたと考えられる。ホワイト (White, R. W., 1959¹⁴⁾) によれば、効力感は、本来的に快であり、この効力感を追求しようと環境と相互交渉を繰り返しているうちに、次第に技能や活動が熟達していくとされ、発達や学習の動機づけの分野では、特に重要視されている。

したがって、職業生活においても、こうした効力感をもてるということは、たいへん幸福なことであると言える。

本研究では、職業生活において、効力感のもてる行動的環境をつくり出す人間側の要因として、積極性、責任感、指導性、感性、活動性、持久性、自主性といった人格特性が見い出されたわけである。

職業人にとって、職業生活に効力感をもてるということは最大の幸福であり、また企業活動本来の目的にとっても有益に作用すると考えられる。それ故に、誰もが職業生活に効力感をもてるような行動的環境に企業組織をつくりかえていく組織開発 (organization development) の問題は、今後の重要なテーマのひとつとなろう。

文 献

- 1) Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.: The motivation to work, Wiley, 1959.
- 2) Koffka, K.: Principles of Gestalt Psychology (New York: Harcourt, Brace & Company, 1935).
- 3) Lewin, K.: Principles of Topological Psychology (New York: McGraw-Hill, 1936).
- 4) Maslow, A. W.: Motivation and personality (New York: Harper, 1954).
- 5) 松井資夫, 竹内登規夫: Herzberg 理論の実証

的批判 (1), 日本応用心理学会第36回大会発表論文, 1969.

- 6) 松井資夫, 竹内登規夫: Herzberg 理論の二因子説に対する批判 (2), 日本応用心理学会第36回大会発表論文, 1969.
- 7) 尾関 守: 学会の活性化に寄せて, 経営労働学会報, 1983, 2.
- 8) 坂田 一: 作業動機に関する研究 (1), 近大教養部研究紀要, 1976, 8, 2.
- 9) Shein, E. H.: Organization Psychology 3rd edition, Prentice-Hall, 1980. (松井資夫訳『組織心理学』岩波書店)
- 10) 田崎醇之助: 人事管理と動機づけ理論の限界, 早稲田大学システム科学研究所紀要, 1980, 11.
- 11) 所 正文: 職業適応と勤労意欲に関する研究, 日本心理学会第47回大会発表論文, 1983.
- 12) 所 正文: 職務満足と性格特性に関する研究, 日本応用心理学会第50回大会発表論文, 1983.
- 13) 豊原恒男, 本明 寛: 職場適応性検査活用マニュアル, ダイヤモンド社, 1975.
- 14) White, R. W.: Motivation reconsidered—the concept of competence, Psychological Review, 1959.
- 15) 山田 保: バーナードにおける参加の思想と日本の経営, 昭和59年度組織学会研究発表大会論文集, 1984.

(付記 1)

本研究の一部は、日本心理学会第47回大会 (1983¹¹⁾) および日本応用心理学会第50回大会 (1983¹²⁾) において発表した。

(付記 2)

本研究の統計的解析は、日本通運株式会社中央情報システムセンターの UNIVAC 1100/60 を使って行った。また、数量化Ⅱ類分析では、MASCOT-Ⅱ (3R 2C) を利用した。