

企業従業員の職務満足度に関する研究

——職場での評価のあり方に対する認知と賞賛獲得欲求の影響力に着目して——

A Study of Employees' Job Satisfaction

——Effect of Recognition to Personnel Evaluation System
and of Need for Acquiring-praise——

小島 弥生^{*}, 太田 恵子^{**}
Yayoi KOJIMA, Keiko OHTA

<キーワード>

職務満足度, 人事評価制度, 制度と運用実態のずれ, 評価的フィードバック,
賞賛獲得欲求, 組織力のなさへの意識

<要 約>

1つの企業に勤務する61名の勤労者を対象に社内学習LANを活用したオンライン調査を実施し、以下の2点を検討した。まず、評価的フィードバックを受けているという感覚をもつことが、人事評価制度とその運用実態との間にずれを感じる従業員の職務満足度を下げることがを防ぐ緩衝効果をもつかについて検討した。次に、他者からの評価に対する欲求である賞賛獲得欲求および拒否回避欲求の強さが職務満足度にどのような影響を与えうるかについて探索的に検討した。分析の結果、評価的フィードバックの緩衝効果が確認された。また、評価に対する欲求については、賞賛獲得欲求のうち、特に能力に関する賞賛獲得欲求の強さが職務満足度に影響を与える可能性が示されたが、その影響力が成立する可能性は職場の「組織力のなさ」を意識していない人々に限られていた。本研究の結果から、自分の仕事ぶりを何らかの形で他者から認められていることが職務満足度を高める要因となる可能性が示唆された。また今後の課題として、賞賛獲得欲求の2つの下位概念が職務満足度に与える影響がそれぞれ異なる可能性を検討することが挙げられた。

*埼玉学園大学 人間学部／大妻女子大学 人間関係学部 人間関係学科 社会心理学専攻（非常勤講師）

**一橋大学 大学院社会学研究科

1. 問題と目的

日本の企業における人事評価制度には、年功制や終身雇用制に象徴される「日本型雇用制度」と、1960年代から能力主義の理念の下に浸透していった職能資格制度、1990年代から導入された成果主義の、3つの潮流がある。1990年代から成果主義が圧倒的な勢いをみせ、年功的色彩が弱められているものの、ドラスティックな評価体系の見直しには至っていない⁽¹⁾。つまり、これらの3つの制度の切り替わりが劇的に生じているのではなく、いわば並列状態にあると考えられる。3つの制度が混沌として、各企業で応用、使用されているのが現状といえる。

そうした現状に対して筆者らは、制度を設計したり運用したりする立場ではなく、制度によって評価される側の人間、すなわち企業や団体に勤務する従業員に着目した研究⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾を行ってきた。従業員にとって、自らが職場においてどのように評価されているかは、職場での人間関係や収入などの生活に直結する重要な問題である。しかし、評価される側の従業員が勤務先の評価制度をどのように認識し、そして制度と自分の処遇との関連性をどのように捉えているかについて検討している研究は多くない。

そこで、本研究では「従業員によって認知される、人事評価制度とその運用実態のずれ」に着目して、特定の企業に勤務する従業員を対象に、このずれの認知と、従業員の職務満足度や達成感との関連について扱うこととする。

(1) 制度と実態のずれの認知とフィードバック面接の効果

企業や団体に勤務する従業員が、勤務先の人事評価の制度や仕組みをどのように認識し、それらに対して満足を感じているのだろうか。この問題について、小島・太田⁽³⁾では企業や団体に雇用されている人々を対象とした郵送調査を実施し、「評価基準の公開の程度」と「人事評価システムへの不満度」との関連を検討している。そして、大まかな評価基準が公開されていると認識してい

る企業従業員は、評価基準が公開されていないと認識している企業従業員と同じ程度、勤務先の人事評価システムに対して満足していないことを示している。つまり、人事評価に関するある制度が存在していても、その制度が徹底されていない場合や制度が骨抜きになっている場合などには、人事評価制度に対する不満感が高まる可能性が示唆される。この知見をふまえると、人事評価の制度と実態の間にずれを感じる人ほど、自分の職場に対する満足度が低くなると予想される。

この予想について、小島・太田⁽⁴⁾ではさまざまな企業や団体に雇用されている従業員を対象としたWeb調査を基に検討している。この研究では、昇進や昇給に考慮されていると従業員が感じる事柄のタイプと、評価に関するフィードバック面接の実施の有無とが、従業員の職務満足度と与える影響力を調査している。その結果、昇進や昇給に「業績への貢献度」や「目標の達成度」といった“成果主義的な要素”が大いに考慮されていると認知している人々のうち、フィードバック面接は実施されていないと回答した人々の職務満足度が低いことが示されている。さらに、昇進・昇給に考慮されている要素が特定できなかった人々においても、フィードバック面接が実施されている場合と実施されていない場合とで職務満足度に差がみられ、フィードバック面接が実施されていないと回答した人々は職務満足度が低い傾向にある。

小島・太田⁽⁴⁾の結果から、以下の2つの可能性が示唆される。まず、制度上は成果主義的な人事評価をうたっている企業に勤務している人々が、成果に対する評価を受ける仕組みが整っていない場合に、職務満足度が低くなる可能性である。人事評価の制度上は「成果(業績)を評価し、それを処遇に反映する」とされていても、制度の運用において評価システムや手続きが整っていなかったり曖昧であったりすることで、従業員が勤務先の人事評価制度そのものに対して疑念を抱き、職場や仕事に対して満足できなくなってしまうのではないだろうか。

次に、人事評価の制度と実態にずれを感じる従業員であっても、フィードバック面接を受けるこ

とによって職務満足度が低下しない可能性が考えられる。つまり、フィードバック面接には従業員の働きと処遇との結びつきを明確にする性質があると考えられるため、フィードバック面接が実施されている場合には、人事評価の制度と実態の間にずれを感じている人であっても、職場に対する不満が緩衝され、満足度が低くならないことが予測できる。

(2) 他者からの評価に対する欲求の影響

小島・太田⁽⁴⁾では、職務満足度に影響を与える可能性がある要因として、人事評価制度に関する従業員の認知とともに、他者からの肯定的な評価の獲得や否定的な評価の回避に関する個人傾向である賞賛獲得欲求と拒否回避欲求⁽⁵⁾についても検討している。その結果、この研究では、制度の運用実態の認知のしかたによって、賞賛獲得欲求と拒否回避欲求のそれぞれが“職場の人間関係”や“待遇”に関する満足度に与える影響力が異なるという知見が得られている。賞賛獲得欲求のみ強い人については、人事評価制度として定期的な評価が行われている場合には人間関係に関する満足度が相対的に高くなり、拒否回避欲求のみ強い人では、フィードバック面接が実施されていると回答している人々の方が待遇に関する満足度が相対的に低くなっている。ただし、全体的な職務満足度に対する賞賛獲得欲求・拒否回避欲求の影響力は見出されなかった。これは、さまざまな企業に勤めている人を調査対象としたため、制度のあり方などの外的要因の違いによる影響力の方が、個人傾向のような内的要因が職務満足度に与える影響力よりも、顕著に示されたからだとも考えられる。

(3) 本研究の目的

以上をふまえ、本研究では成果主義型の人事評価制度を採用している特定の1企業に勤務する従業員を研究の対象とし、次の2つの事柄を検討することを目的とする。

まず、「勤務先の人事評価制度とその制度の運用実態との間に“ずれ”を認識する人であっても、

自分の業績に関するフィードバックを受けている場合には、職務満足度や達成感が高い」という仮説をたて、この仮説を検証することが目的である。

次に、他者からの評価の獲得・回避に関する個人傾向（賞賛獲得欲求および拒否回避欲求の強さ）が職務満足度に与える影響力を探索的に検討することを目的とする。

2. 方法

(1) 調査対象と調査時期

東京都にあるIT系企業（以下、A社とする）の本部従業員を対象に、社内の学習LANを利用したオンライン調査を実施した。この調査は、A社の人事担当者が企画したモラル・サーベイとして実施した。調査時期は、2008年12月中旬の約1週間であった。

なお、A社は複数のグループ会社を統括する本部という位置づけの会社であり、調査時点での従業員数は60名強とのことであった。従業員は、グループ企業との連携や統括を中心とする「管理部門」、インターネット関連企業への投資を中心とする「投資部門」、自社のインターネット関連事業を手がける「事業部門」の3部門のいずれかに属していた。

また、調査計画段階でのA社の人事担当者のお話では、1) A社の社員に支払われる報酬は業績（仕事の成果）を元に算定されているが、2) 社員は自分の仕事の成果がどのように自分の報酬につながるのか理解できていない可能性がある、とのことであった。さらに、3) 一体感の欠けた組織で、経営陣の考えがうまく従業員に伝わっていない可能性がある、との人事担当者の実感が報告されていた。

(2) 調査手続き

A社の人事担当者が従業員に招集をかけて調査を実行した。

勤務時間内に各従業員が複数PCを設置している1室に集まり、社内LANにアクセスして自分のペースで回答するよう教示した。調査は自由参

加であること、回答時に社内ID等は収集しないため個人が特定されないこと、以上の2点が事前に明示されていた。

(3) 調査項目

オンライン調査では、9つのフェーズに質問項目を分けて、計90問（うち3問は自由記述質問）への回答を求めた。自由記述を除くすべての質問は、回答選択肢を1つ選んでチェックする方式で回答を求めた。回答選択肢は一部の例外を除き、基本的には「全くその通りである」から「全く違う」までの5件法であった。なお、すべての質問への回答にかかった平均所要時間は26分23秒(SD=12分06秒)であった。

調査の9つのフェーズの名称および質問項目数は、呈示順に、「0. 基本情報(2問)」、「1. 自分の現状認識(6問)」、「2. 仕事の進め方(14問)」、「3. 所属部門について(18問)」、「4. 会社全体について(19問)」、「5. 会社と自分の関係(4問)」、「6.

将来性(6問)」、「7. 自分の性格特性(18問)」、「8. 自由記述(3問)」であった。全90問のうち本研究で分析に用いた項目を表1に示した。

3. 結果

(1) 分析対象者

調査に参加した従業員は63人であった。そのうち2人が取締役であったため、61人が本研究の分析対象者となった。彼らの職位は「一般社員」が38人、「管理職(役職あり)」が23人であった。また所属部門の内訳は「管理部門」が21人(うち、一般社員13人、管理職8人)、「投資部門」は14人(一般社員9人、管理職5人)、「事業部門」は26人(一般社員16人、管理職10人)であった。

表1 分析に用いた質問項目

フェーズ	項目	質問文〔回答選択肢〕
0)	所属部門	あなたの所属部門を選んでください。〔3部門から該当部門を選択〕
	職階	あなたにあてはまる職階を選んでください。 〔一般社員／管理職(役職あり)／執行役の3つから該当する職階を選択〕
1)	全体的満足度	全ての事柄を勘案して、私は自分の仕事に満足している。〔5件法〕
	達成感	私は仕事を通じて心から達成感を感じている。〔5件法〕
2)	業績の被評価感	私が優れた仕事をした時、その業績は認められていると思う。〔5件法〕
3)	業績評価のフィードバック	私は、しかるべきタイミングで、自分の仕事の成果(業績)に対する適切な評価をフィードバックされている。〔5件法〕
4)	報酬制度への認識	A社では、社員は仕事の業績により報酬を受けているといえる(注: 制度上の問題ではなく、あなたが感じる「実感・実態」を答えてください)。〔5件法〕
	報酬制度への認識 下位質問	(前の設問で「どちらともいえない」「そうとは言えない」「全く違う」を選択した方への質問です) A社での社員に対する報酬は、実際には何によって決まっていると感じるか 〔回答選択肢は6種類(a.~f.)。選択肢の内容は本文中に記した〕
7)	自分の性格特性	「賞賛獲得欲求・拒否回避欲求尺度」18項目。〔5件法〕
8)	自由記述(3問)	あなたは、A社のよいところは何だと考えますか? あなたは、A社の弱点は何だと考えますか? ①この会社をよりよくするための経営陣への提言、②個人的に会社に期待したいこと、をご自由にお書きください。

注: 質問文の「A社」には調査実施時には正確な社名が入っていた

(2) 分析1: 制度と実態のずれの認知

1) ずれを認知している従業員の選定

表1に示した質問項目のうち『報酬制度への認識』の回答分布を検討した。その結果、「A社では、社員は仕事の業績により報酬を受けているといえる」という問に対して「全くその通りである」と回答した者はおらず、「その通りである」を選択した者は61人中6人(9.8%)にとどまった。残る55人は「どちらともいえない(25人,41.0%)」、「そうとは言えない(19人,31.1%)」、「全く違う(11人,18.0%)」と回答していた。そこで、「どちらともいえない」以下の回答選択肢を選択した55人を『制度と実態にずれを感じている人』とみなし、以下の分析の対象者とした。

2) 報酬制度の実態に対する認知について

『報酬制度への認識』には下位質問として、「A社での社員に対する報酬は、実際には何によって決まっていると感じるか」という質問を用意していた。この下位質問の回答選択肢は次の6つであった。(a)職務や任されている仕事内容、(b)勤続年数や年齢、(c)仕事の遂行能力、(d) a~c以外の方法、(e)報酬の根拠・基準はよくわからない、という5つの選択肢に、念のため(f)仕事の業績という選択肢を加え、ここから1つを選ぶ形で回答を求めた。

その結果、「(e)根拠・基準はよくわからない」を選んだ者が33人となり、55人の6割にのぼった。

この結果は、調査計画時点で人事担当者が懸念していたように、A社の社員は「自分の報酬の根拠を分かっていない」ことを示していた。

その他の22人については、「(a)職務・仕事内容」を選んだ者が10人(55人の18.2%)となり、以下、「(b)勤続年数・年齢」と「(d)その他」が4人ずつ(各7.3%)、「(c)遂行能力」が3人(5.5%)、残る1人が「(f)仕事の業績」を選択していた。なお、これらの選択肢への回答傾向と所属部門との間にやや関連がみられた。「(a)職務・仕事内容」の10人のうち7人が「事業部門」に属する従業員であり、「(b)勤続年数・年齢」の4人のうち3人が「投資部門」に属する従業員であった。ただし、全体的には所属部門や職位に固有の回答傾向はみられず、A社の従業員間で報酬が何に基づいて決められているかに関する考え方が一定ではないことが示された。

3) 仮説の検証

では、A社の従業員は報酬制度と実態の間にずれを認知していても、自分の業績に対する評価のフィードバックを受けていることによって、全体的満足度や達成感が高いのであろうか。

この仮説を検証するために、表1の『業績評価のフィードバック』(「私は、しかるべきタイミングで、自分の仕事の成果(業績)に対する適切な評価をフィードバックされている」)の回答選択肢ごとに、『全体的満足度』、『達成感』および

表2 フィードバックの回答別の平均値(上段)・SD(下段)

業績評価のフィードバック	n	全体的満足度	達成感	業績の被評価感
全くその通りである	2	5.00 (0.00)	4.50 (0.71)	4.00 (0.00)
その通りである	21	3.38 (0.80)	3.05 (0.86)	3.52 (0.60)
どちらともいえない	19	2.84 (0.83)	2.58 (0.77)	2.95 (0.52)
そうとは言えない	11	2.45 (0.93)	2.55 (0.93)	2.55 (1.04)
全く違う	2	2.00 (1.41)	2.50 (2.12)	1.50 (0.71)
計	55	3.02 (0.99)	2.81 (0.94)	3.07 (0.84)

注: 3変数の得点は、全くその通りである(5点)~全く違う(1点)として算出している

『業績の被評価感』の平均値を算出した。その結果を表2に示した。『業績評価のフィードバック』については、「全くその通りである」および「全く違う」と回答した者が各2人と少数であった。そこで、「全くその通りである」の回答者は「その通りである」の回答者と合わせて「FB有」群(23人)とした。同様に「全く違う」の回答者は「そうとは言えない」の回答者と合わせて「FB無」群(13人)とした。また、「どちらともいえない」の回答者は「中間」群(19人)と再定義した。そして『業績評価のフィードバック』を独立変数(FB有群, 中間群, FB無群の3水準)とする一元配置分散分析を、『全体的満足度』、『達成感』および『業績の被評価感』のそれぞれについて実施した。

『全体的満足度』についての分散分析の結果は $F(2,52)=7.32(p<.01)$ となり、図1に示したように、FB有群($M=3.52$)はFB無群($M=2.38$)よりも「自分の仕事に満足している」ことが示された。『達成感』については $F(2,52)=3.02(p<.06)$ となり、3群間で達成感の有意な差はみられなかった。なお、『業績の被評価感』については $F(2,52)=12.18(p<.01)$ となり、FB有群($M=3.57$)はFB無群($M=2.38$)と比べて、また中間群($M=2.95$)と比べて、「自分の仕事に対する適切な評価をフィード

バックされている」ことへの評定平均が有意に高かったが、FB無群と中間群との間には評定平均の有意な差はみられなかった。

以上のことから、本研究の仮説は職務満足度に関する点のみ部分的に検証されたといえる。また「自分の業績に対する評価のフィードバックを受けている」という認知は「自分の業績が認められている」という被評価感につながるのに対し、「フィードバックを受けていない」という認知(あるいは「どちらともいえない」という認知)では被評価感と結びつかない可能性が示唆された。

(2) 分析2：他者からの評価に対する欲求の影響について

1) 要因の整理

分析対象者61名の賞賛獲得欲求と拒否回避欲求の得点分布を調べたところ、複数の先行研究⁽³⁾⁽⁵⁾と比べて2つの欲求の平均値が相対的に低いことが示された。2つの欲求得点はともに9項目の評定値を単純集計して算出するために理論的範囲は9~45点となるが、賞賛獲得欲求については、先行研究では平均値が27.5~28.5点の範囲(SD は6.0~7.2の範囲)であったのが、本研究の分析対象者では $M=25.0$, $SD=8.4$ となっていた。また、拒否回避欲求については、先行研究で

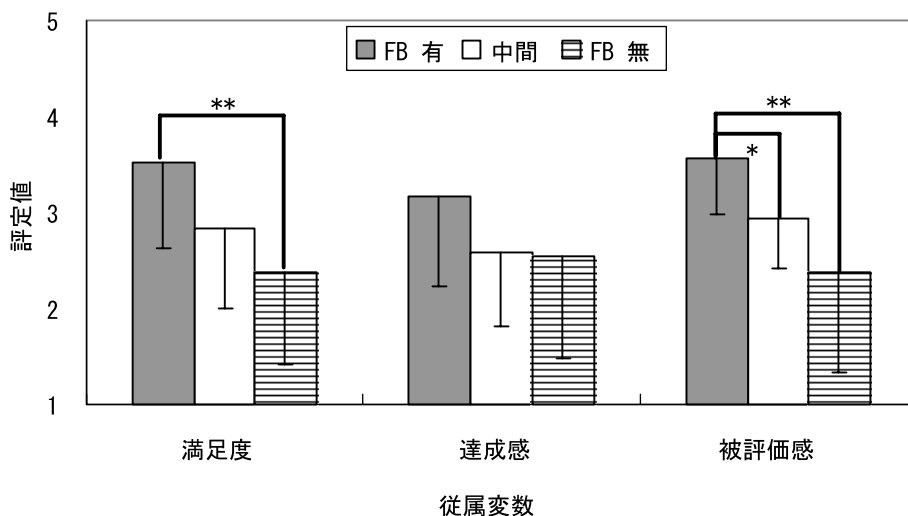


図1 フィードバック(3水準)別の各従属変数の平均値 (** $p<.01$, * $p<.05$)

は平均値が29.0~31.0点の範囲(SD は6.0~6.8の範囲)であったのが、本研究の分析対象者では $M=26.1$, $SD=7.1$ であった。さらに、本研究の分析対象者の人数から、先行研究のように欲求の類型(両欲求低群, 賞賛獲得欲求のみ高群, 拒否回避欲求のみ高群, 両欲求高群)に対象者を分けて分析を行うことは妥当ではないと考えられた。そこで、2つの欲求の得点を説明変数とし、全体的満足度あるいは達成感を従属変数とする重回帰分析を実施することにした。

重回帰分析の実施にあたり、賞賛獲得欲求の下位概念および自由記述の内容の2点を考慮した。

まず、賞賛獲得欲求についてであるが、説明変数として投入する得点を『賞賛獲得欲求_能力』と『賞賛獲得欲求_魅力』の2得点に分けた。これは、小島・太田・菅原⁽⁵⁾において、賞賛獲得欲求の9項目が、「能力に対する肯定的評価の獲得」と「人間的魅力に対する肯定的評価の獲得」の2つの下位項目群に分けることができる可能性を示しているために考慮することにした。本研究の分析対象者が企業で働いている人であるため、職場での満足度や達成感と関連がより深い側面は、能力に対する肯定的評価を獲得したいという賞賛獲得欲求の1側面であろうと考えたからである。本研究のデータを用いて賞賛獲得欲求・拒否回避欲求尺度18項目の因子分析(最尤法・プロマックス回転)を実施したところ、賞賛獲得欲求を構成している項目は2つの因子(第1因子と第3因子)に分かれた。2つの因子の両方に負荷の高い項目は除き、第1因子にのみ負荷の高い3項目の評定値を単純集計して『賞賛獲得欲求_能力』得点とし、第3因子にのみ負荷の高い3項目の単純集計を『賞賛獲得欲求_魅力』得点とした。なお、拒否回避欲求については小島ら⁽⁵⁾において下位項目群に分けられないことが示されており、本研究のデータについての因子分析においても1つの因子(第2因子)にまとまるため、重回帰分析には9項目を単純集計した拒否回避欲求得点をそのまま投入することとした。

次に、自由記述の内容を考慮した点についてだが、3種類の自由記述を概観すると、調査計画段

階でA社の人事担当者が懸念していたA社の特徴の1つである「一体感の欠けた組織で、経営陣の考えがうまく従業員に伝わっていない可能性がある」ことに言及しているとみられる記述が複数の回答者にみられた。そこで、筆者ら2名がそれぞれ、すべての自由記述について、『組織力のなさ』に言及しているとみなせる記述があるかを判定した。『組織力のなさ』に言及している記述について例を挙げると、「一体感に欠ける」、「会社の方向性を経営陣が示さないで自分たちには見えない」、「情報が共有されていない」などの記述であった。経営陣が経営方針等を社員にしっかりと伝達できていない状況や、個々の社員の仕事をまとめるより大きな力が欠けることについて指摘がある場合に、『組織力のなさ』に言及していると判定した。

判定者2名の判定の一致率は96.7%となり、一致しなかった回答者(2名分)については第3の判定者による判定をふまえて協議し、再分類をおこなった。その結果、A社の『組織力のなさ』に言及している従業員(以下、『意識あり群』とする)は19名(31.1%)、そうではない従業員(以下、『意識なし群』とする)42名(68.9%)となった。この意識の有無別に分析対象者を分けて重回帰分析を実施することとした。

2) 重回帰分析による検討

以上の要因の整理をふまえ、全体的満足度と達成感のそれぞれを基準変数、『賞賛獲得欲求_能力』、『賞賛獲得欲求_魅力』、『拒否回避欲求』の3変数を説明変数とする重回帰分析(ステップワイズ法)を実施した。

まず、全分析対象者(61名)について重回帰分析を実施したが、有意な標準偏回帰係数はみられなかった。また、『意識あり群』19名について同様の重回帰分析を実施したが、やはり有意な標準偏回帰係数はみられなかった。それに対し、『意識なし群』42名を対象とした重回帰分析の結果、賞賛獲得欲求の下位尺度である「能力」の標準偏回帰係数が、全体的満足度についての分析、達成感についての分析ともに有意となった(表3)。

表3 「意識なし」群の重回帰分析の結果 ($n = 42$)

基準変数	説明変数			調整済み R^2
	賞賛獲得_能力	賞賛獲得_魅力	拒否回避	
全体的満足度	.40 **	.21	-.05	.14 **
達成感	.45 **	.20	-.16	.18 **

(** $p < .01$)

能力に関する賞賛獲得欲求が強いほど、全体的満足度あるいは達成感が強くなるという結果が示された。

ここから、組織力のなさに対する意識のない人たちが、すなわち組織力という点に関して職場環境に不満や物足りなさを感じていない人たちにおいては、賞賛獲得欲求、特に能力に関する賞賛獲得欲求の強い人たちほど全体的満足度や達成感が高くなることが示された。

4. 考察

(1) 制度と実態のずれを緩衝するフィードバックの効果

本研究の2つの目的のうち、「勤務先の人事評価制度とその制度の運用実態との間に“ずれ”を認識する人であっても、自分の業績に関するフィードバックを受けている場合には、職務満足度や達成感が高い」という仮説については、満足度に関する仮説のみ支持する結果が得られた。ただし、達成感についても平均値パターンは仮説と一致する方向の結果が示されていた。したがって、本研究の結果から、人事評価制度とその運用実態にずれがある場合でも、業績評価のフィードバックがそのずれから生じる不満を緩衝する効果があることが示されたといえよう。

本研究で分析対象としたA社は、賃金は成果に基づくという制度をとっているものの、従業員の大半はそのようには認識しておらず、さらに、個人の成果に対するフィードバックを実施する枠組が整っているとはいえず、上長・上司の個人的対応に委ねられている職場環境であった。本研究

の結果から、何らかの形で自らの働きぶりやその成果についてのフィードバックを受け取れる職場環境であれば、人事評価制度の整備や運用実態にあいまいな部分があったとしても、「自分が評価されている」という感覚を維持することができ、その感覚が職務に対する満足感を支える基盤となることが考えられる。

(2) 賞賛獲得欲求の2つの側面と職場環境の合致

本研究では「他者からの評価の獲得・回避に関する個人傾向が職務満足度を与える影響力の探索的検討」を2つ目の目的としていた。この点については、職務に関する全体的満足度や達成感との関連が深い『他者からの評価に対する欲求』が賞賛獲得欲求であること、そのうちでも特に『能力に関する賞賛獲得欲求』であることが示された。ただし、能力への賞賛獲得欲求と満足度あるいは達成感との関連が示されたのは、職場の「組織力のなさ」に対する意識がない人たちに限られ、「組織力のなさ」への意識のある人たちにはそのような関連はみられなかった。

これについては、賞賛獲得欲求の2つの下位概念の独立性を認め、それぞれに欲求を満たしうる環境要因が異なると考えることで説明できる。すなわち、能力についての他者からの肯定的な評価を求めたい人にとっては、自分の能力が発揮できる環境でありさえすれば、一体感や情報の共有といった組織力の有無は瑣末な問題となるのではないか。それに対して、人間的な魅力について他者からの肯定的な評価を求めたい人は、自分の魅力を発揮できる場として組織がまとまっていることが重要になると考えられる。

(3) 全体的考察と今後の課題

本研究では、評価的フィードバックの存在が、人事評価の制度と実態の間にずれのある職場において勤労者の職務満足度を下げることが防ぎ緩衝効果となりうることを示され、さらに、組織力のなさを意識しない人に限っては、賞賛獲得欲求のうち能力に関する賞賛獲得欲求が強いほど職務満足度が高くなる可能性が示唆された。評価的フィードバックの存在と能力に関する賞賛獲得欲求の2点を総合的に考察すると、これらは Herzberg⁽⁶⁾ の「動機づけ-衛生理論」のうちの「動機づけ要因」とみなし得る。Herzbergは、仕事そのもののやりがいや責任などを、仕事への動機づけを促進して職務満足感を高める「動機づけ要因」としているが、この「動機づけ要因」にはやりがいや責任の他に「承認」も含まれている。自らの働きぶりについて他者から認められることが職務満足度に結びつくという Herzberg の主張を援用するなら、本研究で得られた評価的フィードバックの緩衝効果も、能力に対する賞賛獲得欲求の強さの影響力も、ともに「自分の仕事ぶりが認められていること」による職務満足度への効果とみなすことが可能である。

一方で、Herzbergは「動機づけ-衛生理論」のもう1つの要因として「衛生要因」を挙げている。衛生要因とは具体的には会社の政策と経営や、管理監督のあり方、給与水準、職場の対人関係、作業条件の望ましさなどの内容を指す。Herzbergは「衛生要因」の充足は職場に対する不満を低めるものの、仕事への動機づけとは無関連であると指摘している。本研究の分析2において、『組織力のなさ』に言及している人々では賞賛獲得欲求と職務満足度との間に関連がみられなかったことは、衛生要因に関わる不満の強さから説明できる可能性がある。

以上をふまえ、今後の検討課題としては、2つの賞賛獲得欲求のそれぞれが職務満足度に与える影響の方向性が異なるかを明らかにすることが挙げられる。つまり、他者から自分の能力を肯定的に評価されたい欲求が職務満足度に影響を与える一方で、人間的魅力を評価されたい欲求は職務満

足度と無関連であるという本研究の知見が再現されるかを確かめる必要がある。

また、本研究では調査対象が1社に限られていることから、分析対象者が少ないという問題点がある。そのため、フィードバックの有無と賞賛獲得欲求の下位概念との複合的な影響力を検討することができなかった。今後は、フィードバックの緩衝効果と職場の組織力と賞賛獲得欲求の下位概念との関連を同時に検討できるような調査を実施する必要がある。

引用文献リスト

- (1) 高橋 潔 (2009). I-6 人事評価: 従来の人事考課と成果主義への対応, 産業・組織心理学会(編), 産業・組織心理学ハンドブック, 丸善, 東京, 36-39
- (2) 太田恵子・小島弥生 (2004). 第6章「職場での評価を意識する ~評価懸念について」, 菅原 健介(編著), ひとの目に映る自己 -「印象管理」の心理学入門-, 金子書房, 東京, 153-180
- (3) 小島弥生・太田恵子 (2004). 従業員の視点からみた人事評価システム -システムへの不満足感をもたらすものは何か- (会), 産業・組織心理学会第20回(20周年記念)大会発表論文集, 95-98
- (4) 小島弥生・太田恵子 (2009). 企業従業員の職務満足度と人事評価システムの捉え方との関連, 産業・組織心理学研究, 22(2), 75-86
- (5) 小島弥生・太田恵子・菅原 健介 (2003). 賞賛獲得欲求・拒否回避欲求尺度作成の試み, 性格心理学研究, 11(2), 86-98
- (6) Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, World Publishing Company, Cleveland (北野利信 訳 (1968). 仕事と人間性, 東洋経済新報社, 東京)

付記

本研究は、産業・組織心理学会第25回大会（2009年8月29～30日）および日本パーソナリティ心理学会第18回大会（2009年11月28～29日）において発表した内容を再分析・再構成したものである。