

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2010-60

職務設計を通じた動機づけ戦略
-自律的な職務設計と
ジョブ・クラフティングに注目して-

森永 雄太 鈴木 竜太 三矢 裕

Discussion Paper Series

タイトル

職務設計を通じた動機づけ戦略-自律的な職務設計とジョブ・クラフティングに注目して-

森永 雄太 (立教大学経営学部 助教)

Morinaga yuta (Rikkyo University, College of Business, Assistant Professor)

鈴木 竜太 (神戸大学経営学研究科 准教授)

Suzuki ryuta (Kobe University, Graduate school of Business, Associate Professor)

三矢 裕 (神戸大学経営学研究科 教授)

Miya hiroshi (Kobe University, Graduate school of Business, Professor)

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between internal motivation and job crafting used by employees engaged in high-autonomy jobs. Results (N = 246) showed that both job autonomy and job crafting had a statistically significant direct impact on employees' internal motivation. Likewise interaction effect between job autonomy and job crafting were also found to have significant effect on internal motivation. This result means that job autonomy actually has a direct albeit limited impact on employees' internal motivation. Our results suggest that job crafting can be an important factor for managers to consider when developing motivational strategies.

Keywords Motivation, Motivational strategies, Job crafting, Job design, Job autonomy,

職務設計を通じた動機づけ戦略

-自律的な職務設計とジョブ・クラフティングに注目して-

1. 問題意識¹

本研究の目的は異なる 2 つの主体による職務設計が動機づけにもたらす効果について検討することである。本研究が注目する 2 つの主体とは、組織あるいはそれを代替する上司と従業員自身である。通常、従業員に動機づけをもたらす職務設計は、組織あるいはそれを代替する上司によってなされることが想定されてきた。しかし近年、従業員自身が自分の職務を改変し、動機づけ効果を得るような行動がジョブ・クラフティング行動として注目されている (cf. Wrzesniewski & Dutton, 2001; Lyons, 2008)。これまでの先行研究では、職務設計の主体として組織 (あるいは上司) のみを想定した上で、その効果を検討してきた。本研究では、従業員のジョブ・クラフティング行動に注目し、組織だけでなく、従業員も職務設計を行うという視点にも注目し、職務設計がもたらす動機づけ効果について、それぞれの効果と 2 つの組み合わせがもたらす効果について検討する。

2 つの異なる主体による職務設計に注目する背景には、近年の従業員を巡る変化がある。1990 年代以降、日本の組織では、組織構造のフラット化が進んだ。フラット型の組織では、それまでのピラミッド型の組織に対して、組織の階層が少なくなり、より迅速な意思決定や柔軟で自律的な職務行動が可能になった (奥林, 2004)。逆に言えば、従業員は事前に決められたタスクを決められた通りにこなすだけでなく、それぞれの現場で直面した問題を解決するために、創造力を発揮した革新的行動を求められるようになった (横田, 1998)。

このような組織においては、仕事の進め方や仕事の範囲、内容を組織側だけでなく、従業員も関わる形で規定していると考えられている。例えば、日本のモノづくりの現場で競争優位を創り出してきたカイゼン活動も従業員たちの自主的活動に他ならない (野中・米倉, 1984)。また商品の企画段階における従業員の自発的活動や創意工夫がイノベーションや競争優位を築いてきたことも明らかにされている (一条・徳岡, 2007)。これらの例からも分かるように、従業員は組織によって与えられる状況に大きく影響を受けながらも、自ら主体的に職務の改変や職務遂行において工夫を行おうとする。もちろんそれらの改変もまた従業員の動機づけを喚起するものはずである。つまり、従業員は組織によって規定される職務によって動機づけられるのと同時に、従業員自身が改変していく職務によっても動機づけられるのである。これまで組織行動論において職務設計の動機づけ効果は、その主体それぞれの動機づけには注目してきたものの、2 つの主体の職務設計による動機づけ効果を並列的に検討することはなかった。本研究では、2 つの主体による職務設計がもたらすそれぞれの動機づけ効果と同時に、2 つの主体の動機づけ効果の関係による効果について

¹ 本研究は在間英之氏(メディコン)との共同研究の一部である。本研究の発表内容の一部は在間氏との継続的な議論に負うところが大きい。またデータ収集に際しては日置孝一氏(神戸大学)から多大なご支援をいただいた。ここに記して感謝したい。

も検討していく。

ただし、従業員を動機づけるものは決して職務だけではない、キャリア・パスの設計や金銭的な報酬の設計など組織がもたらす動機づけ戦略(Oldham, 1976)や仕事そのものの魅力も動機づけ効果を持つ(Hackman & Oldham, 1980)。本研究では、1つの企業の同一職種に対する調査を行うことを通じて、上記の職務設計の要因以外の要因の影響を排除しながら、質問紙による調査を行う。

2. 先行研究と仮説

2.1 組織による仕事の設計

職務設計の先行研究は、設計主体として上司を中心とする組織を想定してきた。そしてその初期においては細やかな職務分析を通じて、職務を無駄なく設計することを目的とした統制的な職務設計が重視された(e.g. Taylor, 1911)。一方、20世紀半ば以降からは、従業員に職務遂行する上での自由裁量の余地を与えたり、意思決定を求めたりする自律的な職務設計にも関心が広まってきた(e.g. Likert, 1961, 1967)。前者は厳しい統制を通じて従業員の動機づけに頼らない職務設計を通じて生産効率を高めることを志向し、後者は従業員の動機づけを高めることを通じて成果の質や創造性を高めることを志向してきた。

このうち20世紀後半以降に蓄積されてきた職務設計の先行研究では、特に後者に注目してきた。具体的には従業員へのより一層の権限委譲を進めることを通じて従業員をエンパワメントしようとするエンパワメント研究が蓄積された(e.g. 青木, 2006; 開本, 2006; Thomas & Velthouse, 1990)。エンパワメント研究は、自律的な職務設計と同様に、権限委譲や参加的意思決定といった仕事の進め方に関する組織と個人の関係性が従業員の態度に影響を与えることに注目してきた(青木, 2006)。このことから、複雑な問題解決を含む職務の遂行を求める近年では、仕事の進め方に関してより従業員へと権限委譲を行っていくこと、すなわち仕事の進め方に関してより自由を与えていくことに注目した動機づけ戦略が用いられるようになってきたと考えることができる。

仕事の進め方を自ら決定する自由に関して職務設計の先行研究は、「職務の自律性(Job 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 & Oldham (1975, 1976)では、職務の自律性が従業員の責任感を導き、その結果として内的動機づけを高めるというメカニズムを想定して、その効果を検討してきた。このような職務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示されている(Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007)。また Gagne, Senecal, & Koestner(1997)では、職務特性が心理的なエンパワメントを高めることを通じて従業員の内的動機づけを高めるメカニズムを想定した上で質問票調査を実施し、職務の自律性が従業員の心理的な自律を高めることを通じて内的動機づけを高めることが示されている。

このように先行研究では、自律的な職務を従業員に配分することは従業員の内的動機づ

けを高めるという主張を繰り返し支持してきた。本研究においても職務の自律性は従業員の内的動機づけを高める影響をもたらすと考えている(仮説 1)。

仮説 1： 職務自律性は、従業員は内的動機づけに正の影響を与える。

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。Janz, Colquitt, & Noe (1997)では、タスクの相互依存性が高い場合には高い職務自律性を与えたとしても動機づけ効果はみられないという結果を得ている。Janz, et al.は、高い相互依存性を持つ職務の場合、従業員の主体性が失われるために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ると考えている。たとえ職務の自律性が与えられても他者と協力して働かざるを得ない状況では従業員の主体性は導かれず、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 Dubinsky & Skinne (1984)でも、職務自律性と内的動機づけの間には統計的に有意な関係は見られなかった。仕事そのものに自己裁量の余地が残されていても、仕事の進め方があいまいであり、従業員が何をやってよいのかわからないと感じるような場合には動機づけへの効果は低めら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、職務の自律性は確かに内的動機づけ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、内的動機づけが高めることを想定してきた。しかしながら組織によって統制されることに慣れている従業員にとっては、自律的な職務を与えることが必ずしも従業員の動機づけを高めることにつながるとは限らない。上述したように、場合によっては急に自由を与えられることは従業員を不安にさせたり、何をしてもよいかわからないという気持ちを招いたりして、内的動機づけを低め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、行動を変えていくのかという従業員の側の振る舞いが大きく影響する可能性が考えられる(Quinn & Spreitzer, 1997)。そこで本研究では従業員そのものが職務に対して働きかける側面についても注目することとする。

2.2 従業員による仕事の設計

従業員は組織的施策によって動機づけられるだけの存在ではなく、自らを動機づけて行動へと導こうとする主体的な存在である(Kanfer & Heggestad, 1997)。実際に従業員は、自らの動機づけに対してどのような戦略を用いるのであろうか。この点に関して、先行研究は多様な動機づけ戦略が用いられていることを示してきた。その中にはセルフトークや自己報酬といった戦略だけでなく、従業員が主体的に職務設計を行うことで動機づけを自己調整

するというものも含まれる(Manz & Sims, 1989; 森永, 2009a)。このうちセルフトークや自己報酬といった戦略がもたらす効果については、少数ながらこれまでフィールドリサーチが行われ、その効果が示されてきた(Frayne & Latham, 1987; Neck & Manz, 1996)。しかしながら従業員の主体的な職務設計がもたらす態度の変容についての効果はこれまで明らかにされてはいない。

従業員が仕事の設計を主体的に行うことを通じて自らの態度へと働きかける点に注目した研究のうち、もっとも精緻なメカニズムを提供したものとしてジョブ・クラフティングがあげられる。Wrzesniewski & Dutton (2001)は、「個々人が仕事や人間関係の境界に関して行う物理的・心理的・認知的な変化(p. 179)」と定義されるジョブ・クラフティングの理論モデルを提示した。このモデルに従えば従業員は、仕事や人間関係の境界や内容に対して認知的な次元と物理的な次元のジョブ・クラフティング(以下、ジョブ・クラフティング行動)の2つの次元で働きかけ、変更を加えることを通じて、仕事に対して自分なりのアイデンティティや意義を見出していくとされている。従業員は、自ら職務領域や相互作用の有り様に主体的に変化を加えることで、仕事の意義やアイデンティティを作りだすとされている。

ところがジョブ・クラフティングと従業員の態度に関する関係を実証的に検討した先行研究は極めて少ない。またその結果としてその動機づけ効果を実証してきた先行研究は存在しない。たとえば Lyons(2008)は、営業職に従事する107人への調査を通じて領域特殊のジョブ・クラフティングに関する159のエピソードを収集し、変数間の関係を検討している。Lyonsは規定要因との関係を探索的に検討しているものの、成果変数として想定しうる動機づけに対する効果は検討していない。Ghitulescu(2006)は、ジョブ・クラフティングが職務満足や組織コミットメントといった情緒的要因にもたらす効果について定量的に検討を行っている。ただしGhitulescuの調査結果では、ジョブ・クラフティング行動と情緒的要因の間に影響があるとする結果を得ることはできなかった。より具体的には、物理的な次元で仕事の進め方などに変更を加えるクラフティングの情緒的要因に対する効果については統計的に有意な結果を得られないというものであった。

このようにジョブ・クラフティング行動がもたらす動機づけ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。具体的には、職務を自主的に再設計するプロセスにおいて従業員は「すべき(Should)」ではなく、「一したい(Want)」という種類の動機づけを獲得するものと考えられている(Manz, 1986)。ここで想定される「一したい(Want)」という種類の動機づけは、内的動機づけに他ならない。それゆえ、ジョブ・クラフティング行動がもたらす動機づけは内的動機づけであると考えることができる。

仮説2：ジョブ・クラフティング行動は従業員の内的動機づけに影響を与える。

本研究では、仮説 1, 2 で想定してきたように自律的な職務設計もジョブ・クラフティング行動もそれぞれ従業員の動機づけに影響を与えていると考えている。しかしながら仮説 1 では組織による自由な状況設定が自動的に従業員の動機づけを高めると考えている。一方仮説 2 ではジョブ・クラフティング行動を通じて自己調整を行うと考えている。

ところで自由な状況設定を通じて動機づけられた従業員は、そのような状況においてもジョブ・クラフティング行動を行い、個別の効果をもたらすのであろうか。また、ジョブ・クラフティング行動がもたらす効果に注目した場合でも、職務の自律性は独自の動機づけ効果を有しているといえるのであろうか。本研究では職務の設計が組織側か従業員側のどちらか一方によってなされるものではなく、両者によって同時にもたらされうるものと考えている。それゆえ 2 つの仮説が支持されるかどうかに加えて、2 つの主体の働きかけが同時にもたらされた場合の効果や組み合わせがもたらす効果の違いについても注目する必要がある。具体的には職務遂行過程において、組織が従業員の仕事の進め方に対して自由を与えることでもたらされる動機づけ効果(仮説 1)と従業員が自主的な職務設計行動を行うことでもたらされる動機づけ効果(仮説 2)のそれぞれの効果に加えて、両者の組み合わせがもたらす効果についても同時に検討する必要がある。

2.3 2つの主体による仕事の設計とその組み合わせがもたらす効果

ジョブ・クラフティング行動と職務の自律性はどのような組み合わせで効果をもたらすのであろうか。ここまで述べてきたとおり、従業員による職務設計がもたらす動機づけ効果については、これまで十分に実証されてこなかった。そしてそれゆえ、従業員による職務設計と組織による職務設計の組み合わせがもたらす動機づけ効果について検討した先行研究も筆者の知る限り存在しない。そこで本研究では、先行研究におけるいくつかの示唆を頼りに両者の組み合わせ効果について理論的に検討を行い、仮説の構築を行う。

本研究では以下の 2 つの理由から、組織が仕事の進め方について自由を与えるという動機づけ戦略と従業員が自ら主体的に仕事の設計を行うという動機づけ戦略はそれぞれ共存し、両者が組み合わせることでより強い動機づけ効果を持つと考えている。

第 1 に 2 つの動機づけ戦略は異なった動機づけ効果のメカニズムを有しているからである。すでに述べたように組織が与えた仕事の進め方に関する自由が従業員の動機づけにつながる際には、従業員自身が責任感を知覚することが想定されていた。一方、従業員自身が主体的にもたらすジョブ・クラフティングは、仕事の境界や仕事にともなう人間関係に変更を加えることを通じて仕事の意味やアイデンティティを見出すことを想定している。両者は共に動機づけを高めると考えられるうえ、異なったメカニズムに基づいている。また 2 つのメカニズムは、どちらか一方が成立したからといって他方の効果が消されるというような対立するような関係にもない。このことから、2 つの主体による動機づけ戦略は両立しうると考えられる。

第 2 に、ジョブ・クラフティングは職務の遂行時に自由がもたらされている場合の方が、

高い効果を持つと考えられるからである。そもそもジョブ・クラフティングは、従業員が自らの欲求に従って自発的にもたらす行動である(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。従って職務自律性が低い場面でも、形態や程度を変えながら実施されることが指摘されている(森永, 2009b)。ただし職務自律性が限定されている場合には、もたらされたジョブ・クラフティングが十分に効果をもたらさないと考えられる。従業員は限られた自由裁量の中でも、仕事の進め方に変化を加えることは可能であるが、ジョブ・クラフティングの程度が低い場合には十分に仕事の意味を見出すことができない。その結果、動機づけを十分に高めることが出来ないと考えられるからである。逆に職務の自律性の余地が大きい場合には、従業員の望む通りの形態や規模でジョブ・クラフティングを行うことが可能になり、その結果として得られる動機づけも高いものになると考えられる。このことから、2つの動機づけ戦略は両立することで、相乗効果をもたらすことになると考えられる。

このような理由から、仕事の進め方に関して自由度を高めるという組織による働きかけと従業員が行うジョブ・クラフティング行動は共存しうるし、それぞれが異なったメカニズムで効果を発揮するだけでなく、組み合わせることで相乗効果を発揮すると考えることができる。そこで本研究では職務自律性とジョブ・クラフティング行動の組み合わせがもたらす内的動機づけに対する効果について以下の仮説を設定する。

仮説 3：職務自律性とジョブ・クラフティング行動は内的動機づけに交互作用効果を持つ。

このように 3 つの仮説は実証的・理論的な観点からそれぞれ動機づけ効果を持つと考えることができる。すでに述べたように職務の設計について 2 つの利用主体を想定するという観点から 3 つの効果について同時に検討した先行研究は存在せず、これらの仮説が同時に成り立つかどうかについては十分に明らかになっていない。本研究では、後述の調査を通じてこれらの 3 つの仮説を検討していくこととする。

(図 1 をこのあたりに挿入)

3. 調査の方法

3.1 調査対象者と手順

本研究では上記の仮説を検証するために質問票調査を行った。上述した 3 パターンの職務設計と内的動機づけという変数間の関係を捉える際には質問票調査に基づく定量的研究が適していると考えられるからである。

本研究の調査対象となったのは飲料メーカー X 社の営業職である。X 社の営業職は以下の 3 点で調査に適合的である。第 1 に、X 社の営業職は、得意先に対する提案や交渉といった比較的複雑な業務を単独で行うように任せられており、相対的に複雑性の高い業務に従事しているといえる点である。従業員は得意先の商店などに赴き、商品やプロモーション

の方法を提案したり、得意先と交渉したりすることが求められる。この際には商品への知識だけでなく、電子マネーや環境対応などといった様々な新しい知識を駆使することが求められることが多い。

第2に、調査対象者全員が営業職に従事しており、職種の統制がなされている点である。本研究の目的は、動機づけ戦略と内的動機づけの関係性を検討することである。この際、仕事の中身やその魅力度が大きく異なる場合には、両者の関係性に影響を与えてしまう可能性がある。本研究ではこの点について、調査対象者が営業職であることから仕事そのものの違いに基づく影響を最小限に抑えることができる。

第3に、X社が営業職全員に同じ業績評価指標を採用している点である。動機づけ戦略と内的動機づけの関係性に注目する本研究では、両者の関係性に影響を与える可能性のあるその他の動機づけ戦略の影響について統制する必要がある。X社では営業職に対して職能資格制度を採用している。また月例の給与に含まれるセールスインセンティブや人事制度上の業績評価に関しても、X社の営業職は均一的な指標に基づいて評価を受けている。このことから本研究が注目している仕事の設計にまつわる動機づけ戦略以外の要因の影響を最小限に抑えた状況で調査を行うことが可能になったといえる。

調査に当たっては、調査対象者の担当地域が広範囲にわたる一方で活動時間にも違いがあるため、回答の容易さと回収の利便性を考慮し、インターネットを用いた Web 調査を実施した。質問票への回答期間は2009年5月11日から5月29日の19日間である。その結果得られた有効回答数は246票(男性234名、女性12名)であった。

3.2 尺度

本研究では、勤続年数、性別といった個人の属性にまつわる要因に加え以下の項目について測定を行っている。なお質問項目は1(まったくあてはまらない)から5(とてもあてはまる)から選択するリッカート5件法尺度を用いた。第1に組織側が用いる動機づけ戦略である、職務遂行プロセスにおける状況設定に見られる自由度をとらえる指標として職務自律性を用いた。職務自律性は Hackman & Oldham (1980)を参考にした2項目で測定した。第2に従業員が用いる動機づけ戦略として用いられる自主的な職務改変行動であるジョブ・クラフティングを測定した。ジョブ・クラフティングに関する確定的な尺度は存在しないため、本研究ではオリジナルの質問項目(3項目;たとえば、「自分が仕事の意味を感じられるように、仕事の進め方や中身について変化を加えることがよくある。」)と Houghton & Neck,(2002)のセルフリーダーシップに関する質問項目である仕事本来の報酬(例えば「自分に選択肢があるときには、それを単にこなすだけよりは、楽しめるやり方で取り組もうとする。」)をもとに作成した3項目からなる合計6項目を用いた。

成果変数として、従業員認知する動機づけの程度として相対的に自律性の高いタイプの動機づけとされる内的動機づけを想定し、先行研究を(西田, 1977; 田尾, 1987)をもとに3項目からなる合成尺度を作成した。それぞれの合成変数の信頼性に関しては表1に記載して

ある。

3.3 分析モデルと手順

本格的な分析に先立って、分析に用いる変数間の相関分析を行った(表1参照)。その結果、特に問題のある要因が認められなかったため、交互作用項付きの重回帰分析を行った。重回帰分析を行うことでそれぞれの主効果をコントロールした上で交互作用項がもたらす影響を検討することができる。本研究では、従属変数として内的動機づけを、独立変数には、勤続年数、性別、職務自律性とジョブ・クラフティング、及び両者の交互作用項を投入し、それぞれの内的動機づけに対する主効果と交互作用効果を検討した²。

(表1をこのあたりに挿入)

4 分析結果

分析の結果、表2に見られるような分析結果を得た。第1に仮説1で想定した通り、職務自律性が内的動機づけに対して単独で効果を持つことが統計的に有意な水準で得られた。従業員に職務自律性の高い職務を割り当てることで従業員の動機づけを高めることができるという結果である。

第2に仮説2において想定した通り、ジョブ・クラフティング行動が内的動機づけに対して影響を与えることが示された。ジョブ・クラフティング行動を行っている従業員は高い内的動機づけを得ているという結果が得られた。言い換えると従業員が主体的に職務設計を行うことが内的動機づけを高めることができる。

第3に職務自律とジョブ・クラフティング行動が内的動機づけに対して交互作用効果を持つことが統計的に有意な水準で示された。このことから職務の自律性とジョブ・クラフティング行動はそれぞれ主効果をもつものの両者の組み合わせによって内的動機づけを高める効果が変わるという結果が示された。

(表2をこのあたりに挿入)

このように交互作用効果が認められた際には、どのような組み合わせの時に内的動機づけへの影響が強まるのか、もしくは弱まるのか、についての検討が重要である。そこで本研究ではさらに、両者の組み合わせがもたらす効果の違いについて詳しく検討するため、職務自律とジョブ・クラフティング行動についてサンプルをそれぞれ高い群と低い群に分けた上で2×2の組み合わせについて平均値を導出した。その結果をまとめたのが、図1である。図1に見られるように、職務自律の程度が低い層ではジョブ・クラフティング行動の高低による違いが相対的に小さくなるが、職務自律の程度が高い層では、ジョブ・クラフ

² 変数の投入に際しては、標準化したものを用いている。

ティング行動の高低によって相対的に大きな差が見られた。この図 1 を違った観点からながめると、ジョブ・クラフティングをあまりもたらさない層では、職務自律性が高い時と低い時で動機づけにあまり変化はないという結果も示唆されている。このことから、職務の自律性を高めるという状況設定の効果が限定的であることが示されている。

(図 2 をこのあたりに挿入)

5. 考察

本研究で実施した分析の目的は、2つの主体による動機づけ効果、すなわち職務自律性とジョブ・クラフティング行動が内的動機づけに与える影響について明らかにすることである。統計的分析の結果からは、職務自律性とジョブ・クラフティング行動がともに内的動機づけに影響を与えることが示された。また、職務自律性とジョブ・クラフティング行動の内的動機づけに対する交互作用効果も示され、本研究の仮説は 3 つとも支持される結果となった。この結果からは、本研究が想定したように、組織が従業員の仕事の進め方に対して自由を与えることや従業員が自発的に職務設計を行うことは、それぞれ動機づけを高めるものの、両者が組み合わさるという相乗効果によって内的動機づけをより高める効果があることが示された。

このことから、職務設計を通じて従業員を動機づけようとする場合には、組織側だけの働きかけの内容だけでなく、その中で従業員がどのようにふるまうのか、職務設計に主体的に関わるかどうか重要になってくるということが示されたといえる。とりわけ本研究の結果からは、従業員側の主体的な職務設計が強く影響することが示されている。与えられた仕事の中で、従業員が仕事の範囲を変える、自分なりのやり方や順番を決めて実践する、周囲の人に対して働きかけて自分なりのやり方に巻き込んでいくなどといった工夫が仕事の遂行プロセスで従業員が感じられる仕事の意味に変化をもたらし、その結果として動機づけが高まるというメカニズムに強く影響されることが示されたといえよう。

逆に言うとこれらの結果からは、従業員に自由に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も示している。Hackman & Oldham (1976)を中心とする多くの先行研究では職務の自律性によって、仕事への責任感をより強く認識し、それが仕事へのやりがいへとつながる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、小さな効果に留まっていることが示された。

組織側の職務設計にのみ注目してきた従来の研究では、組織が従業員に対して自由を与えるか与えないかといった 1 視点のみからその効果を検討し、それらの中で従業員がどのように反応するのか、従業員の反応との組み合わせがもたらす効果については検討してこなかった。従来の研究では仕事を進める上で自由を与えた場合には、従業員の主体的な行動が自動的に導かれることを想定した上で動機づけ効果を主張してきたと考えられる。これ

に対して本研究の分析結果は、たとえ自由を与えたとしても、ジョブ・クラフティング行動を導か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という点でも一定の貢献があると考えられる。

これらの分析結果より X社の営業職に従事する従業員の場合、得意先との関係性を作り替えたり自ら主体的に新しい仕事を作り出したりしながら動機づけを高めていること、またそのような行動が仕事のやり方を自分なりに決めることのできる程度が大きい状況において、効果的にもたらされ、特に高い動機づけを感じていると考えることができる。

6 まとめと今後の展望

本研究では、組織における動機づけ戦略の利用主体として組織側だけでなく、従業員側にも注目した上で検討を行ってきた。具体的には、組織側が職務遂行過程における自由度を高めるという状況設定を通じて内的動機づけを高めることに注目した。また一方では、従業員側が職務に対して自主的に行う職務の改変を通じて内的動機づけを高めることに注目した。本研究では職務設計が組織と個人の双方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、両者の職務設計の組み合わせがもたらす動機づけ効果について検討を行った。本研究の調査結果からは、主効果と同時に交互作用効果も統計的に有意な水準で認められた。交互作用効果の詳しい分析からは、組織が仕事の進め方に対して自由を与えたとしても、従業員自身が自ら主体的に仕事の進め方を工夫していかない限り動機づけはあまり高まらないこと、また自ら仕事の進め方に工夫を加えていく従業員の場合でも、組織によって与えられる仕事の進め方に関する自由の程度が小さいとその効果が限定的になること、という結果が得られた。このような結果から、それぞれの主体が果たしうる単独の動機づけ戦略の効果は限定的であり、両者が組み合わさることではじめて十分な動機づけ効果を持つということが示された。

本研究の調査結果は、以下の点で理論的意義を有する。第1に、職務設計の利用主体として従業員を想定し、その動機づけ効果を実証的に示した点である。このような論点について調査を伴う形で実際に行った研究は、筆者の知る限りこれまで存在しない。本研究は、職務設計という動機づけ戦略に利用主体という観点から新しい論点を提示し、その影響についても実証的に示した点に独自の貢献が見出せる。

第2に、本研究では新たな職務設計の主体を提示しただけでなく、先行研究で想定してきた主体と新しい主体がもたらす組み合わせの関係を想定し、その上でそれぞれの効果を実証的に示した点に意義がある。本研究の調査結果からは、組織と従業員という2つの利用主体がもたらす職務設計の両立は可能であり、むしろ動機づけ効果を高めるために両立が必要であるという結果が示された。そして本研究では、このような調査結果を通じて職務自律性が内的動機づけを高める2種類のメカニズムを見出した点にも意義がある。

上記の点に関連して本研究の結果は、いくつかの点で実践的含意も有する。それは、組織側が単に自律的な職務を与えるだけでは、内的動機づけは十分には強くないというこ

とである。自律的な職務設計がもたらされたとしても、従業員がジョブ・クラフティングを行わない場合にはその動機づけ効果は限定的である。動機づけを十分に高めるという実践的観点からも、自律性の高い職務の提供という状況の設定と合わせて、従業員自身がジョブ・クラフティングを通じて自己調整を行うという組織行動を引き出していく必要がある。

もう1つは、従業員がジョブ・クラフティングを行うにしても、十分な職務の自律性を与えなければ内的動機づけをもたらす効果が低いということである。ジョブ・クラフティングという概念は日本ではまだなじみがないが、自分なりに仕事をみつけ自分で仕事を面白くする動機づけの自己調整戦略だと考えれば、決して日本人の従業員にとっても異質のものではない。しかし、そのような自己調整戦略も、そもそも職務に内的動機づけをもたらすほどの調整を行える余地がない場合には十分に内的動機づけを強める効果を持たない。マネジメント側とすれば、従業員がジョブ・クラフティングを通じて、自分なりに動機づけを高めることができるように、ある程度の職務自律性を確保する必要がある。このように本研究の結果からは、動機づけ戦略が組織側と従業員側との双方にまつわる事象であることに注目する必要があるだろう。

本研究では、自律的職務における従業員の動機づけの問題に関して、従業員自身が行うジョブ・クラフティング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、ジョブ・クラフティング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、今後の展望としたい。第1に、ジョブ・クラフティングを引き出す先行要因についてである。ジョブ・クラフティングを引き出すためにマネジメント側がどのような施策を行うことが必要なのか、検討する必要があるだろう。第2に、ジョブ・クラフティングがどのようなメカニズムを経て従業員の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。本研究においては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。

[2010.12.10 1010]

引用参考文献

【欧文文献】

- Dubinsky, A., & Skinner, S. (1984). Impact of job characteristics on retail salespeople's reactions to their jobs. *Journal of Retailing*, 60(2), 35-62.
- Frayne, C., & Latham, G. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 387-392.
- Gagne, M., Senecal, C., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240.
- Ghitulescu, B. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*: Prentice Hall.
- Houghton, J., & Neck, C. (2002). The revised self-leadership questionnaire. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Humphrey, S., Nahrgang, J., & Morgeson, F. (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), 1332-1356.
- Janz, B., Colquitt, J., & Noe, R. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877-904.
- Kanfer, R., & Heggstad, E. (1997). Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation. *Research in organizational behavior*, 19, 1-56.
- Likert, R., 1961, *New patterns of management*, McGraw-Hill Books Co., Inc. (三隅二不二訳, 『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求』, ダイヤモンド社.)
- Likert, R., 1967, *The human organization: Its management and value*, McGraw-Hill Books Co., Inc. (三隅二不二訳, 『経営の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』, ダイヤモンド社.)
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 25-36.
- Manz, C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C., & Sims, H. (1989). *Leading others to lead themselves: Superleadership*: New York: Prentice-Hall.

- Neck, C., & Manz, C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior, 17*(5), 445-467.
- Oldham, G. (1976). The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators* 1. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(1), 66-86.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics, 26*(2), 37-49.
- Taylor, F. (1911). Scientific management. *New York*. (中谷彪・中谷愛・中谷謙訳, 『科学的管理法の諸原理』, 晃洋書房.)
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.

【邦文文献】

- 青木幹喜 (2006). 『エンパワーメント経営』 中央経済社.
- 開本浩矢 (2006). 『研究開発の組織行動 研究開発技術者の業績をいかに向上させるか』 中央経済社.
- 西田耕三 (1977). 『なにが仕事意欲をきめるか』 白桃書房.
- 野中郁次郎・米倉誠一郎 (1984). 「グループ・ダイナミクスのイノベーション: 組織学習としてのJK活動」『一橋大学研究年報 商学研究』 25, 3-38.
- 一條和夫・徳岡晃一郎 (2007). 『シャドーワーク—知識創造を促す組織戦略—』 東洋経済新報社.
- 奥林康司(2004). 「フラット型組織の現代的意義」奥林康司・平野光俊(編)『フラット型組織の人事制度』中央経済社, 1-17.
- 田尾雅夫 (1987). 『仕事の革新』 白桃書房.
- 森永雄太 (2009a). 「仕事の場における自己調整-キャリアステージ間の比較を通じて-」『キャリアデザイン 研究』 5(1), 23-36.
- 森永雄太 (2009b) 「ジョブ・クラフティングモデルに関する実証的検討」『六甲台論集-経営学編-』 56(2), 63-79.
- 横田絵里 (1998). 『フラット化組織の管理と心理-変化の時代のマネジメント・コントロール』 慶応大学出版会.

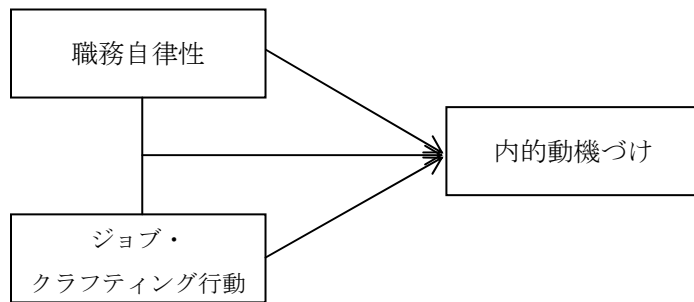


図1 分析フレームワーク

表 1 相関分析の結果

変数	M	SD	α	1	2	3	4
1 勤続年数	21.5	11.56		1			
2 性別 (女性 0 : 男性 1)	.95	0.22		.331***	1		
3 内的動機づけ	3.5	0.85	.817	.243***	.162*	1	
4 職務自律性	4.1	0.71	.477	.078	-.006	.309***	1
5 ジョブ・クラブディング	3.7	0.61	.829	.017	-.059	.546***	.227***

***. は相関係数は 0.1% 水準で有意 (両側), *. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) をあらわす。

表2 重回帰分析の結果

	モデル 0	モデル 1	モデル 2
統制変数			
勤続年数	.199**	.164**	.165**
性別 (0 女性 : 1 男性)	.111	.153**	.150**
主効果			
職務自律性		.188***	.185***
ジョブ・クラフティング		.504***	.530***
交互作用			
職務自律性× ジョブ・クラフティング			.152**
F 値	8.348***	37.989***	33.222***
R ²	.067	.397	.419
調整済み R ²	.059	.386	.407
ΔR ²		.330***	.023**

***. は相関係数は 0.1% 水準で有意 (両側), *. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) をあらわす。

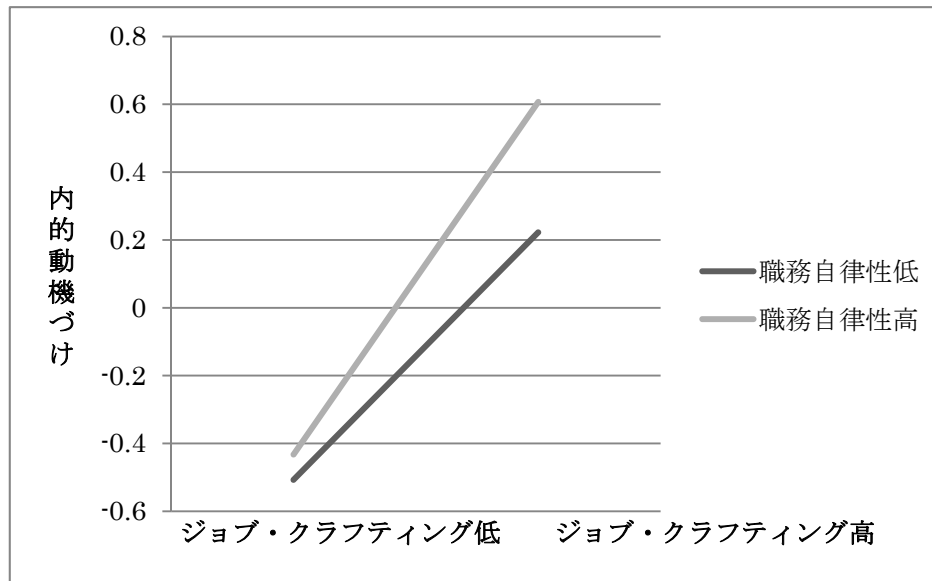


図2 職務自律性とジョブ・クラフティングの組み合わせによる平均値の差