

組織要因に関する認知と従業員満足との関係についての検討

入江 崇介 福山 亜紀子
株式会社リクル-トマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

An Examination of the organizational factors affecting the levels of employee satisfaction

Shusuke Irie Akiko Fukuyama

(Recruit Management Solutions Co., Ltd. Institute for Organizational Behavior Research)

【背景】

産業 組織心理学の分野で、従業員の職務満足は最も研究されているテーマのひとつであり、同時に多くの研究で取り入れられている概念といえる。また、実務界では従業員満足という言葉がより一般的であり、景気回復基調にあり人材の採用 定着が重要課題となっている日本では昨今、改めて注目を浴びているテーマである。

日本における従業員満足研究の現状については、大里 高橋 (2001)でレビューとメタ分析が行われており、従業員満足研究にはその数の多さに比例して『ばらつき』があることが指摘されている。第一のばらつきは測定法であり、一項目の全般的職務満足を用いる方法と、多項目ないし多次元からなる職務満足尺度を用いる方法がある。また、第二のばらつきは研究の目的である。大まかに研究の分類をすると、従業員満足の構造を定義する研究、従業員満足に影響を与える要因に関する研究、従業員満足が個人や企業のパフォーマンスに与える影響を捉える研究の3つのタイプがある。このうち、近年注目を浴びている研究は と である。

の例としては、従業員満足に影響を与える要因として、個人特性である性格(e.g., Judge et al., 2000, 今城, 2006)や職務特性である自律性や職務のバラエティなど (e.g., Fried & Ferris, 1987)を取り扱った研究がある。また、 の例としては、従業員満足と個人のパフォーマンスとの関係についての研究 (e.g., Iaffaldano et al., 1985; Judge et al., 2001)、組織・企業の業績との関係についての研究 (e.g., Harter et al., 2002)、また離職率 (e.g., Carsten & Spector, 1987)や欠勤率 (e.g., Hackett & Guion, 1985)との関係についての研究が行われている。これらの研究は、従業員満足という概念の実際的な重要性を問う研究であり、研究者と実務家双方の関心が高いテーマである。

従業員満足について、「どのように従業員満足を向上させるか」、また「企業と従業員の双方にとってなぜ従業員満足の向上が必要なのか」は多角的に検証を重ねることが重要であり、これらの研究は今後

も必要なものと考えられる。本研究は、「従業員満足に影響を与える要因に関する研究」に属する研究である。

【目的と意義】

たとえば Brief(1998)の従業員満足のモデルでは、組織要因に対する個人の認知 判断が従業員満足を決定するとされている。なお、そのモデルで示される組織要因は、過去に数多く研究が行われている仕事のやりがい、自律性、職務の重要性など職務特性に関する要因だけではなく、職場の環境やHR施策などの組織要因を含んでいる。

組織要因の認知と従業員満足との関係に関する研究は、組織要因そのものの改善 ならびに 組織要因に対する認知の変容 が企業として取り組み可能な課題であることを考えると、従業員満足向上のためのヒントを得るために有効だと考えられる。しかしながら、組織要因に対する認知 と 組織要因に対する満足 についてはそれが混在して取り扱われている研究が多い。

そこで、本研究では組織要因を網羅的に含み、かつそれに対する認知と満足を明確に定義した従業員満足度調査の結果を元に、

組織の現状に対する認知と従業員満足との間の「関連性」を検証する。

なお、本研究で用いた従業員満足度調査では組織要因ならびに満足度について仕事 職場・上司・会社という4つの対象毎に定義をしている。そこで、本研究では、

さまざまな対象に対する満足度の間の「関連性」も同時に検証を行っている。

また、測定領域として、活性化された職場像や人事制度の健全性など企業組織にとって望ましい状態を取り上げている。それにより、組織業績向上のための取り組みと従業員満足の向上の両立の可能性を検証することが本研究の実践的な価値である。

【方法】

測定尺度

本研究では、株式会社リクルートマネジメントソリューションズにて開発したESサーベイ2を用いた。ESサーベイ2は、従業員の満足度とそれに影響を与える組織要因の双方を測定することを目的に開発されたツールである。なお、組織要因に関する項目は、「その状況が実現されることは、従業員個人にとってのみならず、一般に企業の業績向上のために有効である」と考えられるものとなっている。

スケールは「1:あてはまらない」～「5:あてはまる」「ないし「1:そう思わない」～「5:そう思う」の5段階のリッカート形式であり、本研究ではパラメトリックな変数として分析を行った。

分析対象

本研究では、2005年12月～2006年12月の間に実施された59社68917名分のESサーベイ2の回答データを分析に用いた。なお、実施企業による人数のばらつきが大きいため、本研究では以下のルールに従ってサンプリングを行った。

対象企業の抽出 実施人数 100名以上の企業を抽出

分析対象データの抽出 各社のデータ数を揃えるために、1企業から100名分のデータをランダムに抽出

回答項目数によるデータ削除 抽出されたデータのうち、有効な項目回答率75%未満のデータは削除

以上のサンプリングの結果得られた、55社5473名分のデータを本研究の分析対象とした。

分析の手続き

本研究では、満足度、負担感、会社の将来性に対する認知、仕事の特性に対する認知、職場状況に対する認知、上司のパフォーマンスに対する認知、経営トップ・人事施策に対する認知の7つの意味的に定義される側面毎に因子分析を行った。その後、因子分析の結果をもとに尺度化を行ない、尺度得点を用いて共分散構造分析を行った。

因子分析は、SAS ver8によって行った。推定の際には、初期値をSMCとし、最尤法を用いた。因子の回転はバリマックス回転後、プロマックス回転により斜交回転を行った。

また、共分散構造分析はAMOS 7.0により行った。本研究においては、欠損値がランダムに現れてい

ると仮定して、欠損値推定のオプションを用いた。それにともない、適合度についてはCFIとRMSEAを報告する。

【結果】

因子分析ならびに尺度化

因子分析の結果を元に、負荷量の低い項目の削除を行ない、尺度化を行った。側面・尺度・尺度に属する項目数・係数は図表1に示す。

尺度毎の項目数にばらつきがあり、一部の尺度においては係数がやや低いものもあったが、すべての尺度で係数が0.7を越えているため、この後の分析では尺度得点を算出し、それを用いた。

図表1 尺度構成と係数

側面	尺度	項目数	係数	項目例
従業員満足	上司満足	5	0.943	今の上司のもとで働けてよかったと思う
	職務満足	5	0.885	今の仕事にやりがいを感じている
	会社満足	5	0.807	この会社に勤めてよかったと思う
	職場満足	3	0.799	職場のメンバーに恵まれている
負担感		5	0.728	仕事が忙しすぎて、ほとんど仕事だけの生活になってしまっている
マンネリ感		2	0.765	今の仕事は単調で、手ごたえが感じられない
会社の将来性に対する認知	従業員魅力	4	0.915	今後も従業員の多くが会社に誇りをもちことができる
	成長力	4	0.924	成長・発展していくことができる
経営トップ層に対する認知		8	0.926	経営トップ層は、魅力的なビジョンを打ち出している
会社に対する認知	人事施策	4	0.865	人事考課の仕組みや評価の決定プロセスは納得感が高い
	執務環境	3	0.740	気持ちよく、能率的に働ける執務環境が整っている
	福利厚生	2	0.825	従業員のニーズにあった福利厚生制度が用意されている
上司に対する認知	対人面	9	0.936	メンバーひとりひとりの能力や持ち味をつかんでいる
	課題面	5	0.907	目標達成のために実効性の高い計画を示している
職場に対する認知	人間関係面	8	0.911	お互いの仕事に関心を持ち、助け合いながら仕事を進めている
	課題面	4	0.748	職場のメンバーは、困難な課題にも最後まであきらめずに取り組んでいる
	顧客志向	2	0.773	顧客を優先した判断がなされている
仕事の特性に対する認知		7	0.813	多様な能力や幅広いスキルが求められる

共分散構造分析

共分散構造分析により、従業員満足に関する因果モデルの検証を行った。結果は図表2である。なお、図中のパス係数は標準化された値である。モデルの適合度は、CFI = .899, RMSEA = .090であった。RMSEAはやや高い傾向にあるが、実質的な解釈可能性を優先し、本モデルを採択した。

因果モデルの仮定

本研究では、組織の諸要因に関する認知が、感情に影響を与えるという仮定を置いている(図表2中太線)

また、会社・上司・職場という自己以外に対する認知の間には相関があると仮定した。これは、本来それぞれ独立した対象に対する認知ではあるが、肯定的・否定的なものの見方がある程度一貫するものとの仮定によるものである。

また、それぞれの対象に対する満足と会社の将来性に対する認知の間に以下5つの因果関係を仮定している。

上司は従業員同様に職場の一部であり、かつ職場の要として職場の風土を形成している。よって、「上司満足は職場満足に正の影響を及ぼす」と考えられる。

上司は部下にとって最も近い「会社」側の存在である。よって、「上司満足は会社満足に対して正の影響を及ぼす」と考えられる。

従業員は日頃職場のメンバーと協働して仕事を進めている。よって、「職場満足は仕事満足に正の影響を及ぼす」と考えられる。

会社に対する信頼」という土台がなければ、各人が取り組む仕事に十分なコミットができないと考えられる。よって、「会社満足は仕事満足に正の影響を及ぼす」と考えられる。

会社の将来的な成長に対する期待がなければ、会社に対する満足は得られないと考えられる。よって、「会社の将来性の認知は会社満足に正の影響を及ぼす」と考えられる。

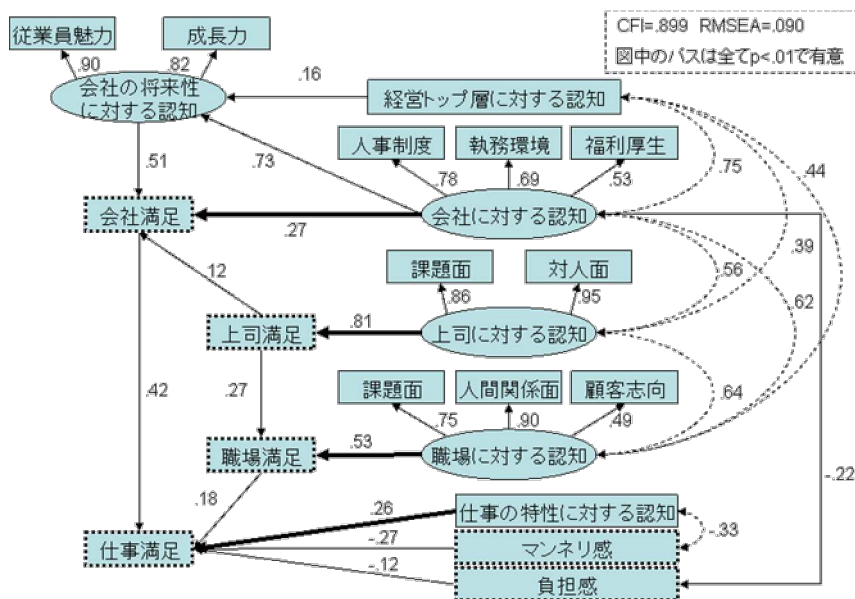
分析の結果

組織・上司・職場に対する認知は、それぞれに対応する満足ないし会社の将来性に対する認知に正の影響を及ぼしていた(組織に対する認知 → 会社の将来性に対する認知 = .73; 上司に対する認知 → 上司満足 = .81; 職場に対する認知 → 職場満足 = .53。仕事の特性については Hackman & Oldham(1975)の職務特性モデルに類する内容を尋ねるものとなっているが、仕事特性に対する認知は仕事満足に対して緩やかな正の影響を及ぼしていた(仕事の特性に対する認知 → 仕事満足 = .26)。

また、会社の将来性に対する認知は会社満足に対し正の影響を及ぼし(= .51)、会社満足が仕事満足に対して正の影響を及ぼすことも確認された(= .42) あわせて、上司満足が会社満足(= .12)と職場満足(= .27)に緩やかな正の効果とを及ぼし、職場満足が仕事満足に緩やかな正の効果とを及ぼしていた(= .18)。

これらの結果は、モデルについての仮定 ~ を支持するものであった。

図表2 従業員満足と組織要因の認知についての因果モデル



【考察】

本研究の結果、組織要因に関するポジティブな認知は、それに対応する満足が高めることが改めて確認された。このことは、人事制度などのハード面の整備、上司の能力開発、職場の組織開発など、組織にとって必要な取り組みが同時に従業員満足の上昇に寄与することを改めて示したものと見える。同時に、組織要因に対するポジティブな見方を促すことも、従業員満足向上の上では重要であることを示している。すなわち、組織要因の整備とともに、それに対する理解を促すことが従業員満足の上昇につながり、ひいては組織成果に繋がると考えられる。

ただし、仕事の特性については、Hackman & Oldham(1975)が示す職務満足要因が、今日の環境下において必ずしも仕事満足に対して決定的な影響を示すものではないことが示された。本研究では、これらの職務特性をひとつの合成尺度として取り扱っているため、あらためてそれぞれの職務特性と満足度との関連について重回帰分析を行うことも必要だと考えられる。しかしながら、仕事満足は今城(2006)にあるように個人特性とも関係があること、また本研究でも示されたようにその他の組織要因に対する満足から影響を受けることから、より広範な視点で改めて仕事満足に影響を及ぼす要因とメカニズムについては検証が必要だと考えられる。

また、本研究は個人の回答を用いた因果モデルの分析であり、組織全体の状態と従業員満足との関係を明らかにしたものではない。組織の集計値を用いる研究、また客観的な制度の導入の有無を考察する研究などが行われているが、HLM(Hierarchical Linear Model)などの手法の応用を含め、今後も研究の蓄積が期待される。

【実務的な知見】

本研究で用いたデータにおいても、従業員満足度調査の高い一因子性が示された。よって、「従業員満足」という総合的な概念を測定するためには、より少ない項目での測定も実用に足ると考えられる。しかしながら、多くの場合、従業員満足度調査を行う目的は従業員の満足の高低の把握にとどまらず、「どのような点に従業員が満足か/不満足か」という詳細な事実の確認、または「どのようにすれば従業員満足の上昇が可能になるか」という解決策のための示唆を得ることにある。よって、本研究で用いたような多尺度で組織要因に対する認知と満足を分類した満足度調査を用いることが推奨されると考えられる。

【参考文献】

- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Hackett, R. D., Guion, R. M. (1985). A reevaluation of the absenteeism job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 35, 340-381.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- 今城志保 (2006) 職務満足度と職務遂行行動の関係をめぐる仮説モデルの検証. 産業 組織心理学会第22回大会発表論文集, 109-112.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- 大里大輔・高橋潔 (2001) わが国における職務満足研究の現状. 産業 組織心理学研究, 15, 55-64.