

# 働き方改革は何を目指すべきか

異なる結果変数に対する側面別満足度の影響の違い

今城志保 (リクルートマネジメントソリューションズ)・正木郁太郎 (東京大学)

キーワード: 働き方, 側面別職務満足度, 職務特性

## 背景

働き方改革では、労働時間の短縮において、比較的多くの会社取り組みそれなりの効果をあげている。しかし、下請けの会社や中間管理職がしわ寄せを受けて、労働時間が長くなる問題点も指摘されている。また働き方改革では、個人が将来の展望を持てる働き方を目指すという目標と、組織の生産性の向上という矛盾する可能性のある効果が志向されており

(<http://www.kantei.go.jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html>)、例えば、就労時間の短縮は生産性を低下させることを懸念する声もある。一方で働く動機付けに関する学術的な研究は数多く行われているものの、異なる目的や文脈に即して動機づけを高めるため知見は十分とは言えない。

そこで本研究では、働きがい高める要因を探索的に検討する。具体的には、個人よりの効果として、個人が組織に愛着を持っている程度とバーンアウトの程度を、また組織よりの効果として、個人が組織に対して貢献することに動機付けられている程度の、性質の異なる3つの結果変数を用い

て、就労時間や仕事の面白さと言った様々な側面での満足度の影響を、探索的に検討する。さらに、例えば時間短縮が望ましい効果を生むかどうかは、仕事の性質によって異なる可能性があり、この点についても合わせて検討を行う。

結果変数が異なれば、関連する満足度の側面や職務特性の影響が異なることを予測するが、それは働き方改革が目指すゴールについてより意識的に取り組む必要性を示唆するものになる。

## 方法

様々な業界、職種で働く人を対象として、昨年1月にインターネットで調査を行った結果を用いる。側面別の満足度の項目(図表を参照)に一つでも「該当しない」を選択したものを除く805名のデータを用いる。結果変数として田尾(1997)のコミットメント尺度を中心に作成された項目から「情緒的コミットメント( $\alpha = .85$ )」「組織への貢献意識( $\alpha = .81$ )」と、久保(2014)のバーンアウト尺度の項目の一部を用いた「情緒的消耗感( $\alpha = .81$ )」を結果変数とする。職務特性については、Morgeson & Humphrey (2006)の「自律性( $\alpha = .91$ )」と、森永ら(2012)、Van der Veegt et al. (2001)の項目を用いた「チームワーク( $\alpha = .86$ )」を用いる。側面別の満足度に関しては、様々な調査で扱われていた項目を参考に作成したものに対して、4段階で評定した結果を用いる。

## 結果と考察

本研究はJSPS 科研費JP17H06592 (代表者: 正木郁太郎) の助成を受けて実施された

予想どおり、結果変数によって影響する満足度の側面が異なっていた。例えば「報酬の高さ」「職場の人間関係の良さ」は情緒的コミットメントにのみ、「評価の透明性・納得感」「社会的に意義の高い仕事」は、組織への貢献意識にのみ有意な正の効果があった。「勤務時間の短さ」は、情緒的消耗感にのみ有意な負の効果認められた。ちなみに勤務時間の長さ自体は、情緒的消耗感を高めるとともに、情緒的コミットメントを低下させた。「仕事の面白さ」は、唯一3つの結果変数に対して望ましい効果があった。どうすれば仕事が面白いと感じるかを考えることは、効果的な施策を考えるポイントになると言える。

職務特性の影響については、「自律性」は3つの結果変数いずれに対しても望ましい効果が認められた。一方でチームで行う仕事は、コミットメントや貢献感を高める反面、情緒的消耗感を強める結果になった。職務特性については、直接変更することが難しいものもあるが、少なくとも上記のような影響を考慮することで、より効果的な打ち手を考えることができるだろう。

## 一般化線型モデル

	情緒的コミットメント		組織への貢献意識		情緒的消耗感	
	B	SE	B	SE	B	SE
(切片)	.263	.1435	.571	.1620 ***	3.122	.2080 ***
性別 男性	.100	.0393 *	.059	.0444	-.139	.0570 *
女性	0 <sup>a</sup>		0 <sup>a</sup>		0 <sup>a</sup>	
結婚 未婚	.008	.0404	-.069	.0456	.070	.0586
既婚	0 <sup>a</sup>		0 <sup>a</sup>		0 <sup>a</sup>	
年齢	.004	.0015 *	-.003	.0017	-.004	.0021
起業規模	.023	.0072 **	-.005	.0082	-.003	.0105
職種 営業職(外回りなど)	-.161	.0886	.086	.1000	-.072	.1284
接客・販売職	-.192	.0937 *	-.023	.1057	.051	.1358
一般事務・サポート職	-.039	.0714	.027	.0806	-.077	.1035
サービスの仕事	-.073	.0814	.008	.0918	.017	.1179
管理部門の職種(財務・経理・人事・広報など)	-.092	.0841	.099	.0949	-.193	.1218
事業企画・営業企画	-.076	.1264	.011	.1426	-.153	.1831
コンサルタント、金融、不動産関連専門職	.261	.1551	.450	.1750 *	-.239	.2247
技術系専門職(研究開発、設計、SEなど)	-.153	.0771 *	-.072	.0870	-.074	.1117
生産・技能	-.034	.0900	.008	.1016	.055	.1305
その他	0 <sup>a</sup>		0 <sup>a</sup>		0 <sup>a</sup>	
勤務時間	-.022	.0077 **	-.015	.0087	.034	.0111 **
年収	-.005	.0083	.003	.0093	-.009	.0120
仕事の自律性	.126	.0286 ***	.130	.0323 ***	-.109	.0414 **
チームワーク	.073	.0302 *	.173	.0341 ***	.193	.0438 ***
満足度 場所や時間の自由度の高さ	.028	.0273	.030	.0308	-.029	.0396
自分の能力を十分に発揮できる機会	.066	.0340	.014	.0383	-.003	.0493
計画を立てやすい定型業務	-.003	.0309	-.003	.0349	-.034	.0448
評価の透明性・納得感	.058	.0336	.087	.0379 *	.017	.0487
成果や貢献に連動した報酬	.049	.0347	.031	.0392	-.035	.0503
勤務時間の短さ	-.014	.0251	-.013	.0283	-.096	.0363 **
報酬の高さ	.075	.0289 **	.062	.0326	-.006	.0418
報酬の安定性	.032	.0299	-.019	.0337	.052	.0433
雇用の保証	-.005	.0288	.000	.0325	.064	.0418
社会的意義の高い仕事	.033	.0318	.072	.0359 *	-.003	.0461
共通の目標に向かい一体感のある職場	.025	.0337	.046	.0380	-.033	.0489
職場の人間関係の良さ	.061	.0297 *	-.035	.0335	-.027	.0431
信頼できる上司	.083	.0274 **	.105	.0309 **	-.013	.0397
会社の社会的ステータス	-.033	.0319	.003	.0360	-.012	.0463
会社での地位の高さや、部下を多く持つ	-.032	.0316	-.048	.0357	.030	.0458
会社の業績の高さ	.024	.0336	.044	.0379	.034	.0487
社員の専門性や能力を高める機会の提供	-.010	.0343	.001	.0387	.094	.0497
仕事そのものの面白さ	.126	.0306 ***	.078	.0345 *	-.121	.0443 **
快適な職場環境	.045	.0316	-.015	.0356	-.084	.0457
(尺度)	.237 <sup>b</sup>	.0116	.296 <sup>b</sup>	.0147	.487 <sup>b</sup>	.0243

a. このパラメータは冗長であるため、0に設定されます。 b. 最尤法に基づいて推定されます。

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

記述統計で名義変数はカテゴリ内の割合(%), 連続変数は平均と( )内に標準偏差