

心理学から考える仕事：職務満足とワーク・ライフ

安達 悠子ⁱ(愛知大学)

1. はじめに：仕事に関わる心理学

心理学には、認知心理学や臨床心理学といった様々な領域が存在する。仕事との関わりは、例えば、認知心理学は人の認知に即して使いやすい道具やシステムのデザイン、臨床心理学は鬱や適応障害の予防や復職のサポートといった切り口で関わる例が考えられる。他の心理学領域も、目の疲れなどの身体機能の問題は生理心理学、対人関係の問題は社会心理学などと親和性が高い。いずれの心理学領域も仕事と関わりうるが、仕事に最も関わりの深い心理学領域の一つに産業・組織心理学が挙げられる。そのため、本稿では主に産業・組織心理学領域の話題を中心に展開したい。

また、本シンポジウムは表題に「仕事のやりがい」と「有意義性」があるが、これらが心理学で用語として使われることは必ずしも多くはない。そこで、仕事のやりがいや有意義性に関わりが深い用語のうち、まず研究数が多い職務満足を取り上げ、その歴史的な変遷を概観する。次に、やりがいがない、減少するのかを役割葛藤から紐解き、ワークとライフの関連に言及する。

2. 職務満足

2. 1. 職務満足の定義と研究数

職務満足を Locke (1976)は、「自分の仕事に対する評価や仕事上の経験からもたらされる楽しいもしくは肯定的な情動の状態」と定義した。これは職務満足で最も有名な定義で、他の定義でも内的・外的報酬により喚起された情動の状態を指すことは広く共通している。

職務満足に関する研究がどの程度行われているかを捉えるために、J-stage, CiNii, PubMed という三つの代表的な文献情報データベースでキーワード検索を行った(表1)。その結果、J-stage で1,736件、CiNiiで1,213件、PubMedで31,437件と盛んに研究されている様子が見て取れるⁱⁱ。

2. 2. 職務満足の変遷：1930s～, 1960s～, 1980s～, 2000s～

職務満足の研究の黎明期は、1930年代に見出すことができるⁱⁱⁱ。1930年代、職務満足は組織の生産性との関連が素朴に予想されやすいことから注目された。すなわち、職務に満足していると組織の生産性はいいだろうという発想である。産業・組織心理学は初期には作業心理学と呼ばれた

表1 職務満足と研究数

データベース	検索語	件数
J-stage	職務満足	1,736
Cinii	職務満足	1,213
PubMed	job satisfaction	31,437

検索日：2021.8.4

ように、経営者あるいは企業側の視点でいかに高く生産性を上げるかという観点の研究が多かったという背景を踏まえると、この発想は自然な流れと言えらる。また、1930年代はアメリカを中心に職場における感情に関する研究が盛んな時期でもあった。感情に関する研究でも職務満足はしばしば注目されて研究が積み重ねられ、のちに職務満足研究として集約された。当時の研究の特徴としては、職務満足の原因を働きやすいオフィスや工場といった仕事の環境要因に求める実証研究が多かった。研究方法は、従業員の意識を汲み取りやすい質問紙調査が主流になっていった。

1960年代に入ると職務満足の尺度として有名な Job Descriptive Index (以下、JDI, Smith et al., 1969) や Minnesota Satisfaction Questionnaire (以下、MSQ, Weiss et al., 1967) などが開発された。両尺度は現在でも使われており、JDI は給料や昇進、同僚、監督、仕事そのものについての五つの個別尺度から構成され、短い文章に対して「はい」「いいえ」で回答する形式になっている。MSQ はオリジナルは 100 項目から構成されるが、20 項目の短縮版もあり、こちらも幅広く利用されている。満足を内発的動機づけによる満足と外発的動機づけによる満足の二側面から捉える構成で、5 件法で回答をして全項目の得点を加算して使う形式になっている。尺度には、理論的背景、回答のしやすさ、信頼性と妥当性^vが必要であることが現在は広く知られているが、1960 年代までに提案された尺度や発表された研究には、明確な論的背景がないものも多かったことは留意しておくべきである。

1980 年代になると職場における従業員の感情の重要性に着目され、その影響で職務満足も再考されはじめる。感情に注目する流れは産業・組織心理学以外の他の心理学領域でも起こり、例えば認知心理学では温かい(warm)認知という言葉が 1980 年代に出現する(Sorrentino & Higgins, 1986)。これは 1950 年代や 60 年代に人の認知を当時に登場・普及しはじめたコンピューターの処理になぞらえて捉える考え方が冷たい(cold)認知と呼ばれたことに対応している。一方で、職務満足と職務パフォーマンスの関連を否定する知見が出て(e.g., Iaffaldano et al., 1985)、職務パフォーマンスに着目した研究は下火になっていった。

2000 年代に入っても感情に注目した研究は継続して見られる。感謝感情に注目してみると、Seligman et al. (2005) は感謝を手紙に記して本人に伝えると幸福度が向上し、抑うつ傾向が減少したことを報告した。また、感謝日記をつけると人生全般の幸福度が高くなり、翌週への期待や主観的な健康状態が高まったこと(McCullough & Emmons, 2003) や感謝することで心拍数が安定し、リラクセス状態が生み出されたこと(McCraty & Childre, 2002) が報告された^v。企業でも感謝に関わる取り組み例が複数あり(表 2)^{vi}、あるメーカー企業で行われた調査では長期的にみると感謝カードに仕事へのモチベーション、コミュニケーション、チームの一体感の向上の効果が実証されたことが報告されている(池田, 2021)^{vii}。

1980 年代に下火になった職務パフォーマンスに関する研究は、2000 年代に見直しの動きが起こった。Judge et al. (2001) はメタ分析により、職務満足と職務パフォーマンスには肯定的な関連、すなわち職務満足が高ければ職務パフォーマンスが高いという再検証結果を提示した。職務満足と組織を離脱する行動は一貫して弱い否定的な関連にある、すなわち、職務満足が低ければ、欠勤や離職、転職が増加するという報告も複数の研究でなされた。日本の会社の正社員を対象にした

表2 企業での感謝カードの取り組み(池田, 2021 より抜粋)

企業名	主な取り組み内容
リッツ・カールトン	感謝したいときにカードを渡す。朝礼で渡すこともある。
P&G	イントラネット上で、自部門や他部門に関係なく自分をサポートしてくれた同僚に対し、電子的なサンクスカードを送ることができる。
ECナビ	各従業員が受け取ったカード枚数を集計し、上位3人については「サンクス賞」として表彰している。
タカヨシ (印刷)	「サンクスカード」をグループウェアでやりとりしている。また、社内でやりとりされたすべてのサンクスカードを一覧することができる。
村田製作所	上司が部下への感謝の気持ちをカードに書き、それを職場に張り出している。

質問紙調査では、職務満足が高いと定着志向が高いということが示されている(森田, 2006)^{iv}。また、職務満足と組織市民行動との間にも正の関連が確認されている(e.g., Organ & Ryan, 1995)。組織市民行動とは従業員が行う行動のうち正式な職務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効率的機能を促進するもの(Organ, 1988)である。例えば、職場で同僚から質問をされたときに親切に答えるといった行動が該当する。組織市民行動は組織全体がうまく回っていく上で重要なファクターであり、職務満足が高いことにより組織市民活動が生じやすいということは、組織視点での職務パフォーマンスの高さに寄与する。

3. やりがいはなぜ、減少するのか

3.1. 役割葛藤

職務満足からやりがい再び対象を広げ、やりがいなぜ、減少するのかを役割葛藤から紐解いていきたい。役割葛藤は、二つの両立し得ない要求を果たさなければならない状況、あるいは自らの資質や能力に合わないタスクをしなければならない状況で起こる(中山・香月, 2020)。やりがいの減少と役割葛藤との関わりを、バーンアウト(燃え尽き)とワーク・ファミリー・コンフリクトを例に具体的に見ていく。

3.2. バーンアウト

バーンアウトとは、長時間にわたり人を援助する過程で心的エネルギーが絶えず過度に要求された結果、極度の心身の疲労と感情の枯渇を主とする症状である(Maslach & Jackson, 1981)。人を援助するとは、例えば患者と接する看護師や生徒と接する教員などが該当し、対人援助職と括られることもある。対人援助職は場面や必要に応じて相手に厳しく指導をしたり、苛立ちをおさえて笑顔で対応するといった感情労働が多く求められ、バーンアウトが問題になりやすい職種である。

バーンアウトの過程では、情緒的消耗感(心身ともに疲れ果てたという感覚)が生じると脱人格化(人を人と思わなくなる気持ち)を通して個人的達成感の低下(仕事へのやりがいの減少)が出現

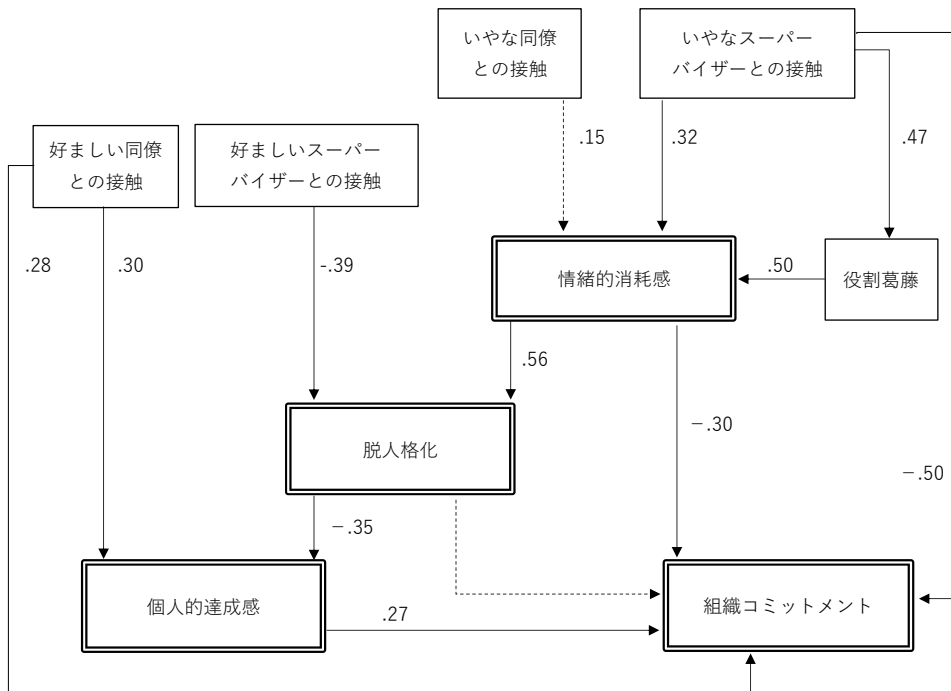
する(図1)。図1から、情緒的消耗感への関与は役割葛藤が.50と大きいことがわかる^{ix}。

3.3. ワーク・ファミリー・コンフリクト

ワーク・ライフ・バランスの定義の一つは「働く人が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければいけないことに取り組みなくなるのではなく、両者を実現できる状態(厚生労働省, 2006)」である^x。仕事以外のライフには健康・休養, 自己啓発, 地域生活, 家庭生活と様々に含まれるが(図2), ワーク・ライフ・バランスでよく問題視されるのは仕事と家庭生活との両立で、ワーク・ファミリー・コンフリクトと呼ばれることがある。このワーク・ファミリー・コンフリクトは、まさに役割葛藤が起こっている状態である。

ワーク・ファミリー・コンフリクトは、三つの形態で捉えることができる(Greenhaus & Beutell, 1985)。第一の形態は、時間に基づく葛藤である。仕事(家庭)に費やす時間が長いために、家庭(仕事)に費やすが時間短くなり役割遂行が妨害される。第二の形態は、ストレインと呼ばれる生体的緊張に基づく葛藤である。一方の役割によって生み出される疲れやいらいらなどが、もう一方の役割遂行を困難にする。第三の形態は、行動に基づく葛藤である。一方の役割において取るべき行動パターンが、もう一方の役割において望ましいとされる行動パターンと対立することを指す。例えば、仕事では道理性や職務効率性が追及されるのに対し、親としてはやさしく、時間をかけて温かく接

図1 パーンアウトのモデル(安達, 2015 より抜粋; Leiter & Maslach, 1988 を邦訳・一部改変)



※実線は有意な関連、破線は非有意な関連を意味する。
 ※組織コミットメント：組織への一体感や愛着のこと。

※値の絶対値が大きいくほど、関連は強い。

図2 ワーク・ライフ・バランスが充実した状態(厚生労働省, 2007 より抜粋)



することを優先したいといった、対立や矛盾する場合に葛藤が生じる。

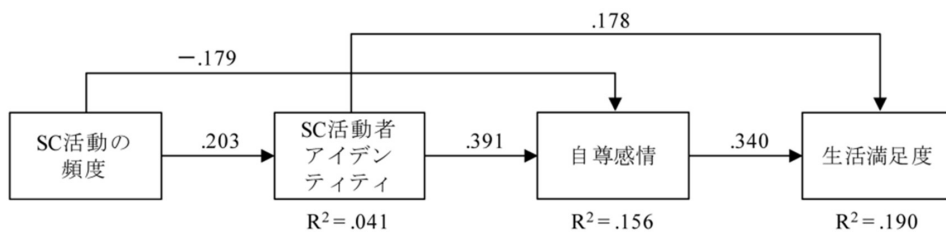
人は通常、葛藤を与える場から逃避したり、対象に対する認知の仕方を変えることによって当該の事態を処理すると心理学では考える。前者は、ワーク・ファミリー・コンフリクト状態を解消するために仕事を退職するといったことが該当する。後者は、それまでは仕事をやりがいや誇りと考えていたのに対して、仕事はお金を手に入れる手段に過ぎないと考えるようになるといった例が挙げられる。こうした認知で働くことは、働く個人のやりがいが損なわれるだけでなく、仕事の質の低下を招くために組織としての損失にもなる。

4. ワークとライフの正の関連

役割葛藤はやりがいの減少につながったが、役割が満たされるとライフが向上するという観点とワークとライフの正の関連について、最後に注目したい。中原(2014)は、シルバー人材センターへの登録やそこでの活動が、活動者の役割アイデンティティを生起させ、それが自尊感情を満たし、生活満足度の向上につながることを示した(図3)^{xi}。

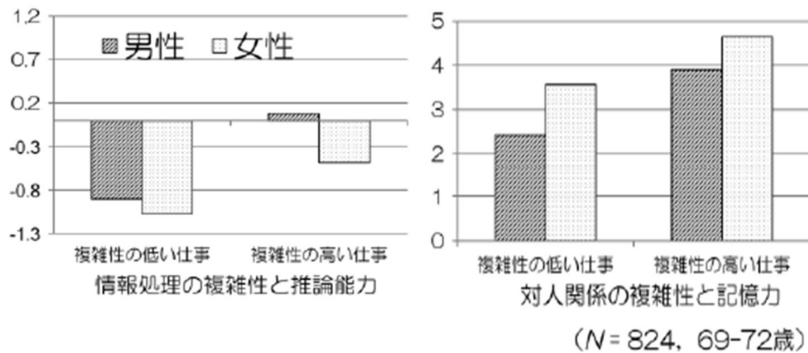
そして、仕事が老年期の認知機能の維持向上に効果があることが複数報告されている。例えば、Schooler, Mulatu, Oates (1999)は、多様な刺激があり、複雑な判断が必要であったり、曖昧なことや明らかに矛盾することなどへの対応が求められたりする状況が多い仕事に就いていると、認知能力は維持向上されることを示した。石岡(2018)は、情報処理に関わる仕事の複雑性が高い人ほど老年期の推論能力が高く、対人関係に関わる仕事の複雑性^{xii}が高い人ほど老年期の記憶力が高いことを報告している(図4)。ワークとライフの同一時点での両立だけでなく、人生というロングスパンで見た時に現役時の仕事が老後のライフに関わっているという点で興味深い^{xiii}。

図3 シルバー人材センターでの活動頻度が生活満足度に及ぼす影響(中原, 2014 より抜粋)



パス係数は全て標準化係数であり、1%水準で有意。

図4 職業経験と高齢者の認知能力(石岡, 2018 より抜粋)



また、ワークとプライベートとの関わりを考察するため、コロナ禍でオンライン会議が一般化したことを受けて、Web 会議の適切な開催の実現に関する要因を Web 会議の参加者と主催者の観点から探索した研究(安達・小河, 2021)のデータを追加分析した。仕事で使ったことがある Web 会議ツールの数とプライベートで使ったことがある Web 会議ツールの数の相関を算出した結果、有意な正の相関が見られた($r = .27, p = .000$)。この結果は様々な解釈が可能であるために慎重になる必要はあるが(例えば、両要因の背後にはそもそも機械が好きといった要因が存在する疑似相関の可能性が考えられる)、仕事(プライベート)で使うツールが多いとプライベート(仕事)でも使うツールが多いというツールの選択肢の豊富さで仕事とプライベートがうまく好循環していると捉えることもできるかもしれない。

i 本稿は愛知大学人文社会学研究所主催オンラインシンポジウム「仕事のやりがい、有意義性を考える—東洋, 西洋, 実証研究」での発表に質疑を反映して加筆, 修正したものである。貴重なコメントに御礼申し上げます。

ii 2022.12.2 現在では, J-stage で 2,232 件, CiNii で 1,656 件, PubMed で 33,947 件であった。

iii 産業心理学の創始者と呼ばれた Münsterberg, H.による『心理学と産業能率』の発表が 1913 年, Taylor, F.による『科学的管理法』の出版が 1911 年である。産業・組織心理学のはじまりを鑑みると, 職務満足の研究は比較的早い時期から今日まで続いていると言えるだろう。

iv 信頼性は安定して測れているか, 妥当性は測りたいものを測れているかを意味する。

v 実験室実験の結果を実社会の現場にそのまま援用できるかという問題は, 心理学では常に留意・指摘される。

vi 感謝カードの導入には, 参加を強要しない, 報酬との紐づけはしない(あるいはしても限定的にする), 管理者など上司が積極的に行うなどの注意が必要である。

vii ある現場でうまくいったことが別の現場でうまくいくとは限らないという可能性は, 産業・組織心理学ではよく言及される(調査を許可する現場はそもそも職場風土がよいといったファクターも絡む)。不変の真理の探求以外に, 現場のベターメントを目指すという考えが産業・組織心理学にはあると

知っておくと当該領域の理解に役立つかもしれない。

^{viii} 欠勤、離職、転職が高いことは、人の採用・育成にはらったコストが回収できないことを意味し、組織にとっては望ましくない。同様の考えから定着率が高いことは、組織にとっては望ましいことになる。

^{ix} バーンアウトに至らないためには、図1で有意に関連したファクターのうち関連が強いファクターから優先的に対応するというやり方が考えられる。役割葛藤を緩和して情緒的消耗感を抑制する場合、例えば、看護師が患者一人一人にゆっくと向き合いたいという気持ちと規定時間内に受け持ち患者すべてに対応するにはいけないという状況で葛藤が生じている場合は、人員配置を増やして看護師一名あたりの受け持ち患者数を減らすことで、葛藤が緩和すると考えられる。他にも、看護で特定領域の知識・技術を深めるキャリアアップ(小児、がんの専門看護師など)と看護師長や看護部長といった管理職へのキャリアアップでは、求められる資質が異なる。自らの資質に合ったキャリアアップの方向を選ぶことで、自らの資質や能力に合わないタスクをしなければならない状況で起こる役割葛藤は抑制されると考えられる。なお、役割葛藤は役割内葛藤と役割間葛藤の二つに大別され、ここでの例は役割内葛藤(看護師という役割内)になる。次節のワーク・ファミリー・コンフリクトは役割間葛藤(例えば、従業員の役割と親の役割)になる。

^x 行政においてもこの定義が唯一ではなく、仕事と生活の調和の定義が文献ごとにまとめられている(内閣府, 2008)。

^{xi} 中原(2014)はシルバー人材センターでの活動に関しては、最近2-3か月について回答を求めており、調査も一時点である。すなわち、図3は同一時点での各ファクターの関連を表している。なお、中年期や老年期と言った発達段階における家庭や地域生活の捉え方の違いにはここでは触れない。これについては、各発達段階の課題などを参考にされたい(e.g., Erikson & Erikson, 1997/2001)。

^{xii} 対人関係に関わる仕事の複雑性が高いとは、例えば園児とその保護者らの情報や特徴(顔・名前・月齢・性格など)を踏まえて対人業務に適切にあたる必要がある保育士などが該当する。

^{xiii} ここでは認知機能が維持向上されていることがライフの充実という観点で捉えた。これは年を取っても元気に過ごすというアンチエイジング的な発想である。ただし、老年期にはできないことではなくできることに注目して感謝する、広い世界との一体感に幸福感を感じるといった老年の超越が生じ、身体健康度が下がっても主観的幸福感は下がらないとことが報告されている(e.g., 増井ら, 2019)。老年期の幸福については、広い観点で捉える必要がある。

文献

安達 悠子(2015). ソーシャルサポートとバーンアウト抑制 森下 高治・蓮花 一己・向井 希宏 (編) 現代社会と応用心理学 4 クローズアップ メンタルヘルス・安全 (pp.58-67) 福村出版

安達 悠子・小河 妙子(2021). Web 会議の適切な開催の実現に関する要因の探索: Web 会議の参加者と主催者の観点から 産業・組織心理学研究, 35(1), 101-116.

Erikson, E. H., & Erikson, J. M. (1997). *The life cycle completed*. W. W. Norton & Company. (エリクソン, E. H.・エリクソン, J. M. 村瀬 孝雄・近藤 邦夫(訳) (2001). ライフサイクル, その完結 増補版 みすず書房)

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- 池田 浩(2021). モチベーションに火をつける働き方の心理学 日本法令
- 石岡 良子(2018). 環境の複雑性仮説から考える高齢者の認知能力と生活環境 心理学ワールド, 82, 13-16.
- 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(3), 376-407.
- 厚生労働省(2006). 平成 18 年 10 月 男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会 Retrieved December 2, 2022 from <https://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/10/s1013-3.html>
- 厚生労働省(2007). 平成 19 年 7 月 男女共同参画会議・仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する専門調査会報告 Retrieved December 2, 2022 from <https://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/wlb/pdf/wlb19-7-1.pdf>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunett (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Rand McNally.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113.
- 増井 幸恵・権藤 恭之・中川 威・小川 まどか・石岡 良子・稲垣 宏樹・蔡 羽淳・安元 佐織・栗延 孟・小野口 航・高山 緑・新井 康通・池邊 一典・神出 計・石崎 達郎 (2019). 地域高齢者の精神的健康の縦断変化に及ぼす老年的超越の影響の検討——疾患罹患・死別イベントに対する緩衝効果に注目して—— 老年社会科学, 41(3), 247-258.
- McCarty, R., & Childre, D. (2002). *The Appreciative Heart: The psychology of positive emotions and optimal functioning*, 1-21. Institute of Heart Math.
- McCullough, M.E., & Emmons, R. A. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389.
- 森田 慎一郎(2006). 日本の会社員における定着志向と職務満足感との関連 心理学研究, 76(6), 534-539.
- 内閣府 (2008). 「仕事と生活の調和」推進サイトワーク・ライフ・バランスの実現に向けてー仕事と生活の調和とは(定義) Retrieved December 12, 2022 from <https://www.cao.go.jp/wlb/towa/definition.html>
- 中原 純(2014). シルバー人材センターにおける活動が生活満足度に与える影響:活動理論(activity theory of aging)の検証 社会心理学研究, 29(3), 180-186.
- 中山 元佳・香月 富士日(2020). 看護管理職の役割ストレス・労働負荷とバーンアウトとの関連 日本看護研究学会雑誌, 43(2), 189-198.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Schooler, C., Mulatu, M. S., & Oates, G. (1999). The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging*, 14(3), 483-506.
- Seligman, M.E., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally.
- Sorrentino, R.M., & Higgins, E.T. (1986). *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. The Guilford Press.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.