

# 自己効力感の組織的マネジメントの可能性に関する研究 —職務特性への着目—

水 野 武

- |               |               |
|---------------|---------------|
| I 本稿の背景と目的    | IV 結果         |
| II 先行研究レビュー   | V 仮説の検証と結果の考察 |
| III 研究課題と調査方法 | VI まとめ        |

## 摘 要

本稿の目的は自己効力感の組織的マネジメントの可能性を見出すことである。そのために民間の企業従業員を対象に、職務特性が自己効力感に与える影響、および自己効力感の調整効果について調査を行った。はじめに、従業員が知覚する職務特性と一般性自己効力感尺度（GSES）との関係を重回帰分析を用いて調査した。結果は自律性のみがGSESの「行動の積極性」「失敗への不安」の2因子に作用していた。また、GSESの因子が職務満足、組織コミットメント、組織市民行動に対しておおよぼ影響について、重回帰分析を用いて調査した。結果は「失敗への不安」因子が情緒的コミットメントに、「能力の社会的位置づけ」因子が全体的職務満足、情緒的コミットメント、組織市民行動（愛他性）に影響をおよぼしていた。重回帰分析の結果を踏まえ、各指標を用いて共分散構造分析を行った。結果は職務特性は職務満足と組織市民行動に直接作用することに加え、自己効力感を仲介して、全体的職務満足と情緒的コミットメントを強化していた。最後に、これらの結果について考察を行い今後の研究課題を示した。

## I 本稿の背景と目的

近年における日本人の職場環境では、仕事満足度の低さや日本で働く人たちの過重なストレス問題が指摘されている。NHK生活放送文化研究所が1993年より参加している、国際比較調査グループISSP（International Social Survey Programme）の2005年の調査では、日本で働く人たちの仕事の満足度は、世界32カ国中、28位（満足度71%）という低さであった。またISSPが31の国・地域を対象に、2015年に行った「仕事と生活（職業意識）」調査によると、「仕事にストレスを感じることもあるか」という質問に対し、日本人男性では「い

つも」「よく」を合わせて5割を占めており、女性についても「ある」という人は半数近くであり各国と比較して高い。とりわけホワイトカラーの職場には多くのストレスナーが存在することが示されており（小杉ほか 2004）、労働者の職場での不適応は社会的な問題と言える。

人が仕事や職場環境に満足するためには、物理的な環境や労働時間など様々な要素が影響を与える。中でも仕事への満足は、個人の自己効力感により調整されると考えられている（砂留 2013；中島 2015；竹内 2016 など）。また自己効力感はストレス反応の低減に対しても効果があるとされている（Bandura 1977；坂野ほか 2002）。

自己効力感（Self-Efficacy）とは心理学者の Bandura（1977）が提唱した概念で、「人がある課題に直面した際、自分にはそれが実行できるという期待や達成する能力があるという認知」のことであり、職場においては様々な効果が報告されている。

例えば人材マネジメント分野においては、離職に対する願望や仕事への満足は自己効力感により調整される（竹内 2016；塚田 2017 など）。「一般性自己効力感の仕事の満足度とパフォーマンスの両方の重要な予測因子である（Judge and Bono 2001）」、「自己効力感が高いとテクノロジーの進化、スキルを獲得すること、チームへの貢献などの職場の変化にも対応できる（Blau 1988）」、「自己効力感が人的管理施策と職務アウトカムとの関係を調整する可能性がある（砂留 2013）」など自己効力感が組織にとって有益に作用することが報告されている。

このように自己効力感は、個人の行動の変容を促進することでパフォーマンスに影響があらわれるため（Latham 2007）、職場においてはその向上または維持をすることが課題（竹内 2016）と言われている。

本稿では、職場における従業員の自己効力感の向上または維持を可能にするための組織的な取り組み、つまりは自己効力感の組織的なマネジメントの可能性を探ることを目的としている。その緒として職務特性に着目した。職務特性を考慮した職務の設計を行うことで職務特性のマネジメントは可能であり（石橋 2016）、刺激された職務特性が自己効力感に作用し、個人のパフォーマンスに影響を及ぼすと考えたからである。そこで本稿では、労働者個人が知覚する職務特性が自己効力感にどのように作用するのか、また自己効力感は個人が知覚する職務満足や組織コミットメントにどのように影響するのかについて調査を行う。

次章以降では、自己効力感の概説と職場における自己効力感の効果を検証した事例、職務特性に関するレビューを行い、それを踏まえて研究課題の提示、研究方法と結果を示す。最後に結果を踏まえ、今後の研究課題の提示を行う。



接作用せず、ローカス・オブ・コントロール（統制の所在）を仲介し組織コミットメント（目的と意欲）に作用していた。このことから入職後間もない個人に対しては、自信や確信を強化維持していくことが組織コミットメントを高めることが確認された一方、入職数年後の個人には判断基準の内的統制が高いこと、つまり自己で行動を統制できると考えることが組織コミットメントに影響を与えることを示唆している。

また大後（2017）は、「自己効力感が高まると職務満足も高まる（Kickul et al. 2008）」、「職務満足が組織市民行動を促進する（Bateman and Organ 1983）」という主張に依拠して、マラソンボランティアに参加した個人の心理的変容について調査をしている。組織市民行動とは、Organ（1988）が提唱した概念である。それは「1. 任意の行動であり、2. 公式の報酬システムによって、直接もしくは明確に承認されているものではなく、3. 集合的に組織の効率を促進するものである（Organ 1988：4-5）」と定義される概念であり、「利他主義」「誠実性」「礼儀」「スポーツマンシップ」「市民としての美德」の5次元があるとされる（Organ 1988）。大後（2017）では、マラソンボランティアの経験を経ることで高められた参加者の自己効力感が職務満足を介し、組織市民行動を促進したことを明らかにしている。

このように組織の所属メンバーの自己効力感を高める事は、直接的に組織にとって有益な影響を及ぼすことが明らかにされている。加えて自己効力感には、物事の原因と結果の間に介在する「調整効果」があることが多くの研究から明らかとなっている（Latham 2007）。何かしらの項目（原因）と、その効果としての職務パフォーマンス（結果）との間に自己効力感が介在するという調整効果に関しても、いくつかの報告がなされている。

例えば砂留（2013）は、企業内専門職と人的資源管理施策と職務アウトカムとの関係への自己効力感の影響についてレビューを行い、自己効力感が人的管理施策と職務アウトカムとの関係を調整する可能性を指摘している。またErum et al.（2020）では、家族から得られるモチベーション（Family Motivation）と職場における他者への思いやりや礼儀正しさ（Workplace Civility）が自己効力感を仲介し、情緒的コミットメントと組織市民行動に影響を与えるという自己効力感の仲介効果について報告している。

### 3 自己効力感の組織的マネジメント可能性としての職務特性

自己効力感のマネジメントの緒として、職務特性理論に着目する。職務特性が自己効力感に仲介効果を持ちうる（Parker 2003）と考えられるからである。

Hackman and Oldham（1975）は仕事の特性が従業員のやる気につながると考え、職務特性モデルを提唱し、Job Diagnostic Survey（職務診断調査：以下JDS）を考案した。職務特性モデルでは5つの中核的職務特性が従業員の中に3つの「重要な心理状態」を作り出し、その結果として高い内発的動機づけや職務満足、業績の向上、欠勤や離職率の低下が生ずるとされる。

JDSで測定される5つの基本的な「中核的職務特性」は以下の通りである。

1. スキル多様性：単調な仕事でなく、自分もつ多様なスキルや才能を活かせる仕事.
2. タスク完結性：はじめから終わり（完結）までの全体を理解した上で関わられる仕事.
3. タスク重要性：他者の生活や社会にインパクトをもたらす重要な仕事.
4. 自律性：自分で計画を立てたり目標設定したり、自分のやり方で進められる自由度の高い仕事.
5. フィードバック：結果について、その都度で知ることができる仕事.

上記の内、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性の3つが重要な心理状態として仕事への有意味感に、自律性が仕事への責任感に、フィードバックが仕事への知識にそれぞれ作用すると考えられている。そして重要な心理状態が多くなるほど、仕事に対するモチベーション、仕事への満足が高まる効果があるとされている。また、職務特性が成果として現れるためには、調整要因として個人の成長欲求や仕事に関する知識と技能の高さなどの要因があるとされる (Hackman and Oldham 1975)。

Parker (2003) はリーン生産方式の導入に際し、職務充実のない単純作業が作業停滞、組織コミットメントの低下に影響することを示したが、その仲介変数は職務特性だった。従業員の職務自律性、技能の活用、意思決定プロセスへの参加が導入される範囲において、従業員の幸福とモチベーションは促進され、そうした導入がないと自己効力感につながりにくいことを明らかにしている。

また、石橋 (2016) は、職務特性の内の3つの項目が組織市民行動に及ぼす直接効果と、職務特性が職務満足を媒介して組織市民行動に作用するという、職務満足の媒介効果についての検証を行っている。その結果、職務特性を踏まえた職務設計を行い、職務満足を高め、組織市民行動を促すという間接効果よりも、「タスク重要性」「フィードバック」「自律性」といった職務特性を持つように職務設計をすることで、組織市民行動を促すことができると指摘しているが、この調査では自己効力感の仲介効果の可能性が考慮されていない。

### Ⅲ 研究課題と調査方法

#### 1 研究課題

本章ではここまでの議論から研究課題を導出する。はじめに、砂留 (2013) で述べられた人的資源管理施策、及び職場における他者に対する思いやりや礼儀正しさ (Erum et al. 2020) はマネジメント、あるいは教育可能ではあると考えられる。しかしながら、Erum et al. (2020) が挙げたもう一つの先行要因である「家族から得られるモチベーション (Erum et al. 2020)」については、組織がマネジメントできるとは考えにくい。また石橋 (2016) では、職務特性が組織市民行動に直接作用することを報告しており、職務満足を媒介させるよりも、職務特性を考慮した職務設計を行うことで、直接的に組織市民行動を促進させることの優位性を述べているが、職務満足以外の仲介効果の可能性については言及していない。しかし、



Kickul et al. (2008) では、「自己効力感が高まると職務満足度も高まる」とされているので、職務特性と職務満足度の間には自己効力感が介在している可能性がある。

加えて上述した研究群は、「自己効力感の効果」が検証されているものの、自己効力感の測定に用いた尺度のどの因子が何に影響を与えているのかについては明らかにされていない。

これらのことから、職務特性が調整効果を持つと言われる (Latham 2007) 自己効力感のどの因子に作用するのか、それによる自己効力感の調整効果についてあきらかにする必要があると考えられる。また、職務特性が自己効力感に作用するならば、職務を設計することにより、職務特性を刺激することが自己効力感をマネジメントする緒となることが期待できる。これらのことを踏まえ、以下のように研究課題を立てる。

1. 職務特性は GSES の各因子に対してどのように作用するのか。
2. 職務特性が自己効力感を仲介して、組織コミットメント、職務満足、組織市民行動に影響を及ぼすとすれば、自己効力感のどの因子が調整効果の役割を果たすのか。

また、次のように仮説を導出する。

仮説 1. 自己効力感は個人が知覚する職務特性の影響を受ける。

仮説 2-1. 職務特性は自己効力感を仲介し、個人の職務満足、組織コミットメント、組織市民行動に影響を及ぼす。

仮説 2-2. 職務特性は個人の職務満足、組織コミットメント、組織市民行動に直接影響を及ぼす。

仮説 3. 自己効力感因子により効果の役割が異なる。

仮説 1 は Parker (2003) の主張と石橋 (2016) の結果を踏まえ、自己効力感の仲介効果について検証を行うことを目的に導出した。また仮説 2 は、石橋 (2016) の結果を踏まえ、職務特性の直接及び間接効果の検証を行うために導出した。最後に一般性自己効力感尺度は、「行動の積極性」「失敗への不安」「能力の社会的位置づけ」の 3 つの異なった因子で構成される。職務特性によりそれぞれの影響の受け方、またそれぞれの因子の効果が異なると考え、仮説 3. を導出した。

## 2 調査方法

対象：日本国内で働く、民間企業従業員 138 名 (男性 95 名、女性 40 名、未回答 3 名)。質問用紙を 269 件を配布し、138 件の回答を得た (回答率 51.3%)。

調査時期：2020 年 11 月 10 日～2021 年 4 月 30 日

調査方法：質問紙により得られた回答内容を基に SPSS Ver. 24 を用いて分析を行った。

調査項目：一般性自己効力感尺度 (GSES)：「行動の積極性」「失敗に対する不安」「能力の社会的位置づけ」の 3 つの下位尺度から構成されている。16 項目の質問に対して、「はい」「いいえ」の 2 件法で回答を行い、得点範囲は 0-16 点の間で求める。本稿では「職務特性がど

の因子に作用するのか」について焦点を当てたため、3つの因子がそれぞれどのように作用するのかについて調査を行った。

職務満足：職務満足は、短期の心理レベルの変化（影響を）捉えることが可能だと考えられる変数であり、個人の仕事の経験の評価によりもたらされる喜ばしいもしくは肯定的な感情で、人間の短期的な心的エネルギーを意味する概念であると言われる（林 2000）。

職務満足は、Fisher and Locke（1992）によると、「全体的職務満足」と「個別的職務満足」という2つの側面から構成される概念であると指摘されている。前者は「仕事そのものに対する満足度合い」を指し、後者は「給与と待遇に対する満足度合い」を指す。本調査でもそれにならい、「はい」「いいえ」で回答する10の設問を用いて調査を行った。得られた回答について、探索的因子分析を行った結果、2因子構造となった。設問の内、どちらの因子に属さない3つの設問を除いた7項目（ $\alpha = .700$ ）を分析の対象とした。

組織市民行動：本研究では「愛他性」のみを調査対象とした。

組織コミットメント：組織コミットメントとは、「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップの継続あるいは中止の決定に関する心理状態」（Allen and Meyer, 1990）と定義される。Allen and Meyer（1990）は組織コミットメントについて、情緒的次元、規範的次元、継続的（存続的）次元からなる3次元モデルを構築した。情緒的次元とは所属する組織に一体感や愛着を感じるといった感情的な側面に基づくものである。それに対して規範的次元とは、組織にとどまるべきである、コミットすべきであるというような義務感に基づくものであり、継続的（存続的）次元とは、組織に留まるほうが得である、コミットするほうが得であるといった損得勘定に基づくものである。本稿では、Allen and Meyer（1990）の3次元モデルに基づいて15の設問を用いた。回答は「1. あてはまらない」「2. あまりあてはまらない」「3. 少しあてはまる」「4. あてはまる」の4段階の尺度で回答を得た。得られた回答を元に探索的因子分析を行った結果、3因子構造となった。設問の内、どの因子にも属さない3項目を除いた12項目（ $\alpha = .780$ ）を分析対象として調査を行った。

なお、これらの質問紙は無記名であり、本調査に同意しない場合であっても不利益を受けないこと、本調査への参加は自発的意思で行われること、筆者の勤務校宛に直接返送をしてもらい、入力データ及び質問紙の原本の保存・補完の方法を文章で説明し、質問紙の返送をもって研究対象者からの同意を得たものとした。

## IV 結果

### 1 回答者の基本属性

回答者の属性を表1に示す。

表 1 回答者の属性 (N=138)

性別			年代		勤続年数		業種	
男性	女性	不明	20代	40(28.9%)	1～5年	49(36.3%)	製造業	20(14.5%)
95(68.4%)	40(28.9%)	3(2.1%)	30代	33(23.9%)	6～10年	22(15.9%)	商社・卸売業	70(50.7%)
			40代	22(15.9%)	11～15年	12(8.7%)	情報・通信業	15(10.9%)
			50代	29(21%)	16～20年	9(31.2%)	小売業	2(1.4%)
			60代以上	11(7.9%)	21年以上	43(31.2%)	金融業	6(7.2%)
					不明	3(2.1%)	建築・不動産	10(8.7%)
					合計	138	その他	10(8.7%)
							不明	12(8.7%)
							合計	3(2.2%)

2 調査項目間相関等

回収できた 138 件の質問紙を対象に、2 変量相関分析を行った (表 2)。

なお、GSES の合計点は 16 点満点で、平均は男性 = 8.57 点 (sd. 4.06)、女性 = 8.61 点 (sd. 4.06)、全体では 8.62 点 (sd. 4.06) であった。

GSES 各因子と職務特性の相関を確認すると、「行動の積極性」に対しては、自律性 (r=.281, p < .01), 「失敗に対する不安」に対しては自律性 (r=.298, p < .01), 「能力の社会的位置づけ」に対しては、スキル多様性 (r=.205, p < .05), タスク完結性 (r=.225, p < .01), タスク重要性 (r=.248, p < .01) との間にそれぞれ弱い正の相関が見られた。

表 2 調査項目の平均・標準偏差・相関

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 行動の積極性	3.77	2.17	1													
			138													
2. 失敗に対する不安	2.79	1.69	.650**	1												
			138	138												
3. 能力の社会的位置づけ	2.06	1.27	.260**	.183*	1											
			138	138	138											
4. 個別的職務満足	2.80	1.27	.137	.202*	.094	1										
			138	138	138	138										
5. 全体的職務満足	1.98	1.06	.257**	.188*	.408**	.365**	1									
			138	138	138	138	138									
6. 情緒的コミットメント	17.2	3.73	.238**	.305**	.240**	.293**	.270**	1								
			138	138	138	138	138	138								
7. 規範的コミットメント	5.54	1.53	.069	.145	.014	.160	.079	.380**	1							
			138	138	138	138	138	138	138							
8. 存続的コミットメント	4.86	1.47	-.179*	-.050	-.086	.027	-.123	.075	.212*	1						
			138	138	138	138	138	138	138	138						
9. 組織市民行動 (愛他性)	18.9	2.92	.228**	.116	.235**	.147	.271**	.226**	.086	-.122	1					
			137	137	137	137	137	137	137	137	137					
10. スキル多様性	8.99	1.73	.111	.140	.205*	.113	.268**	.094	-.068	-.071	.185*	1				
			137	137	137	137	137	137	137	137	137	137				
11. タスク完結性	9.48	1.64	.161	.167	.225**	.085	.261**	.208*	.105	-.124	.297**	.264**	1			
			137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137			
12. タスク重要性	8.82	2.02	.135	.142	.248**	.123	.467**	.364**	-.032	-.087	.169*	.327**	.342**	1		
			137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137		
13. 自律性	9.06	1.84	.281**	.298**	.159	.137	.354**	.245**	-.136	-.132	.270**	.312**	.565**	.323**	1	
			137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	
14. フィードバック	8.42	1.83	.136	.020	.162	.218*	.312**	.368**	.208*	.013	.174*	.140	.287**	.328**	.260**	1
			137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137

上段：Pearson の相関係数 (両側)。下段：n = データ数



### 3 重回帰分析の結果

#### (1) 職務特性と GSES 3 因子ごとの重回帰分析

次に、自己効力感の各因子を従属変数として、職務特性を独立変数とする重回帰分析を行った。表2に示された独立変数間の相関係数を確認した結果、多重共線性の問題はないと考えられる。なお変数は強制投入とした。表3は重回帰分析の結果を示している。重決定数は行動の積極性に対しては.084、失敗への不安に対しては.099、能力の社会的位置づけに対しても.099であり、それぞれ5%水準で有意な値であった。自律性の標準回帰係数のみが、行動の積極性因子に対して5%水準、失敗に対する不安因子に対して1%水準で有意であった。

表3 職務特性と GSES3 因子との重回帰分析の結果

	行動の積極性			失敗への不安			能力の社会的位置づけ		
	回帰係数	標準化回帰係数 $\beta$	有意確率	回帰係数	標準化回帰係数 $\beta$	有意確率	回帰係数	標準化回帰係数 $\beta$	有意確率
独立変数									
スキル多様性	.020	.016 ns	.861	.042	.042 ns	.064	.087	.118 ns	.194
タスク完結性	-.023	-.017 ns	.871	-.006	-.006 ns	.952	.105	.136 ns	.194
タスク重要性	.034	.032 ns	.738	.053	.064 ns	.504	.093	.148 ns	.120
自律性	.306	.259*	.014	.266	.289**	.006	-.013	-.018 ns	.861
フィードバック	.071	.060 ns	.505	-.075	-.081 ns	.370	.043	.063 ns	.491
R2 乗	.084*				.099*				.099*
調整済 R2 乗	.049				.064				.064

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

#### (2) GSES 3 因子の効果

GSES 3 因子の調整効果を確認するために、3 因子を独立変数に、表2において相関関係が見られた項目である「個別的職務満足」「全体的職務満足」「組織市民行動（愛他性）」「情緒的コミットメント」をそれぞれ従属変数において重回帰分析を行った。表2に示された独立変数間の相関係数を確認すると、多重共線性の問題はないと考えられる。なお変数は、それぞれ強制投入とした。結果を表4に示す。「個別的職務満足」に対してはいずれの因子も有意ではなかったため表4には記載していない。重決定数は全体的職務満足に対しては.191、情緒的コミットメントに対しては.129、組織市民行動（愛他性）に対しては.087であり、それぞれ1%水準で有意な値となった。

表4 3 因子と全体的職務満足、情緒的コミットメント、組織市民（愛他性）との重回帰分析の結果

	全体的職務満足			情緒的コミットメント			組織市民行動（愛他性）		
	回帰係数	標準化回帰係数 $\beta$	有意確率	回帰係数	標準化回帰係数 $\beta$	有意確率	回帰係数	標準化回帰係数 $\beta$	有意確率
独立変数									
行動の積極性	.071	.145ns	.167	.039	.023ns	.833	.292	.217 ns	.053
失敗に対する不安	.017	.027ns	.791	.564	.256*	.017	-.104	-.060 ns	.581
能力の社会的位置づけ	.307	.365**	.000	.551	.187*	.027	.436	.189*	.029
R 2 乗	.191**			.129**			.087**		
調整済み R2 乗	.173			.109			.066		

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

能力の社会的位置づけの標準化回帰係数は全体的職務満足へは 1% 水準、情緒的コミットメントと組織市民行動（愛他性）へは 5% 水準で有意差が見られた。

失敗に対する不安の標準回帰係数は情緒的コミットメントに対してのみ、5% 水準で有意な係数であったが、それ以外の項目では有意差は見られなかった。また行動の積極性は、いずれの項目とも有意差は見られなかった。

### (3) 変数間の相互作用について

IV 3 (2) の結果を踏まえ、全体的職務満足、情緒的コミットメント、組織市民行動を独立変数に、GSES の各 3 因子を従属変数に重回帰分析を行った。本稿で用いた従属変数間の相互作用の有無について確認するためである。表 2 に示された変数間の相関係数を確認すると、多重共線性の問題はないと考えられる。なお変数はそれぞれ強制投入とした。結果を表 5 に示す。重決定数は行動の積極性に対しては .120、失敗に対する不安に対しては .112、能力の社会的位置づけに対しては .194 であり、それぞれ 1% 水準で有意な値となった。

全体的職務満足の標準化回帰係数が、能力の社会的位置づけに対して、また情緒的コミットメントの標準化回帰係数が失敗に対する不安に対してそれぞれ 1% 水準で有意となった。また、組織市民行動はいずれの因子にも作用していなかった。表 4 および表 5 の結果から確認できることは、自己効力感は個人の認知が行動に影響を及ぼすという理論であるので、能力の社会的位置づけが組織市民行動に直接影響していることは妥当な結果と言える。また、「組織コミットメントは組織市民行動の先行要因の一つとして考えられている（西田 1997）」ため、失敗に対する不安因子が情緒的コミットメントに作用していることも解釈可能と言える。しかしながら、能力の社会的位置づけと全体的職務満足の関係に関しては、Kickul et al. (2008) や大後 (2017) の主張を裏付けるものではあるが、いずれも心理変数間で作用しており、どちらが先行しているのかは明らかでない。

### (4) 職務特性と自己効力感の効果

次に、職務特性の効果を確認するために、職務特性の各項目と GSES 因子を独立変数に、表 2 において GSES3 因子のいずれかと相関関係が見られた項目である「全体的職務満足」「情

表 5 全体的職務満足、情緒的コミットメント、組織市民行動（愛他性）と GSES 3 因子との重回帰分析の結果

	行動の積極性			失敗に対する不安			能力の社会的位置づけ		
	回帰係数	標準化回帰係数 $\beta$	有意確率	回帰係数	標準化回帰係数 $\beta$	有意確率	回帰係数	標準化回帰係数 $\beta$	有意確率
独立変数									
全体的職務満足	.373	.183ns	.037	.187	.117ns	.180	.407	.099**	.000
情緒的コミットメント	.095	.163ns	.059	.126	.277**	.002	.041	.120ns	.147
組織市民行動	.105	.065ns	.100	.013	.050ns	.801	.050	.11 ns	.160
R 2 乗	.120**			.112**			.194**		
調整済み R2 乗	.101			.092			.175		

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

緒的コミットメント」「組織市民行動（愛他性）」をそれぞれ従属変数とする階層的重回帰分析を行った。表2に示された独立変数間の相関係数を確認すると、多重共線性の問題はないと考えられる。なお変数は、それぞれステップワイズ方式を用いた。その結果、GSESを独立変数として投入したModel2のR2の変化量は有意であった（表6）。

表6 職務特性とGSESの3因子全体的職務満足、情緒的コミットメント、組織市民行動（愛他性）との階層的重回帰分析の結果

独立変数	全体的職務満足		情緒的コミットメント		組織市民行動	
	Model1	Model2	Model1	Model2	Model1	Model2
スキル多様性	.083	.050	-.063	-.075	.085	
タスク完結性	-.030	-.070	-.006	-.004	.182	
タスク重要性	.337**	.294**	.263**	.247**	.017	
自律性	.196**	.202**	.114	.038	.116	
フィードバック	.070	.128	.262**	.265**	.074	
行動の積極性						
失敗に対する不安				.265**		
能力の社会的位置づけ		.288**				
R2	.289	.360	.213	.276	.117	
Adj-R2	.280	-.029	-.030	-.033	-.034	
△R2		.075**		.063**		

N=138, \*\*p < .01

Model2ではタスク重要性が全体的職務満足に対して.294、情緒的コミットメントに対しては.247、自律性が全体的職務満足に対して.202とそれぞれ1%水準で優位な値であった。組織市民行動（愛他性）に対してはどの項目も有意ではなく、石橋(2016)に反した結果となった。GSES因子については「失敗に対する不安」因子が情緒的コミットメントに対して.265、「能力の社会的位置づけ」因子が全体的職務満足に対して.289とそれぞれ1%水準で有意な値であった。

##### (5) モデルの検討

ここまでの重回帰分析の結果を踏まえ、仮説2および3を検証するために、構造方程式モデル解析ソフトIBM SPSS AMOS Ver. 24を用いて、最尤法による推定を行い、分析を行った。その際、表6の結果から、従属変数に作用していなかったスキル多様性とタスク完結性、行動の積極性因子を除き、タスク重要性、自律性、フィードバックの項目を用いて潜在変数を作成した。職務特性が従属変数に及ぼす影響についての結果を図1に示す。

職務特性モデルについては、構成概念としての職務特性から各観測変数へのパス係数はいずれも中程度（「タスク重要性」.557、「自律性」.570、「フィードバック」.571）で影響を与えていることから、Hackman and Oldham（1975）が述べている職務特性モデルを模写したモデルということができる。なお、職務特性から失敗に対する不安因子に対するパス係数、及び失敗に対する不安因子から情緒的コミットメントに対するパス係数は5%水準で有

意であった。また、職務特性から能力の社会的位置づけ因子に対するパス係数、及び能力の社会的位置づけ因子から全体的職務満足に対するパス係数は 1% 水準で有意であった。

モデルの適合度は  $\chi^2=22.92$ ,  $df=14$ , GFI .955, AGFI .910, CFI .939, RMSEA .068 であった。RAMSEA の指標が十分な適合の指標である。05 より大きな値となったが、不適合の指標である。10 より小さかったため、最終的にモデルを支持する。また、職務特性が全体的職務満足と情緒的コミットメントに及ぼす影響についての総合効果についての総合効果、直接効果、間接効果について、表 7 に示す。

## V 仮説の検証と結果の考察

### 1 仮説の検証

本章では仮説の検証を行い、分析結果の考察を行う。

まず仮説 1. であるが、表 3 では職務特性の 5 つの項目の内、「自律性」が行動の積極性と失敗への不安に作用していた。よって「自己効力感は個人が知覚する職務特性の影響を受

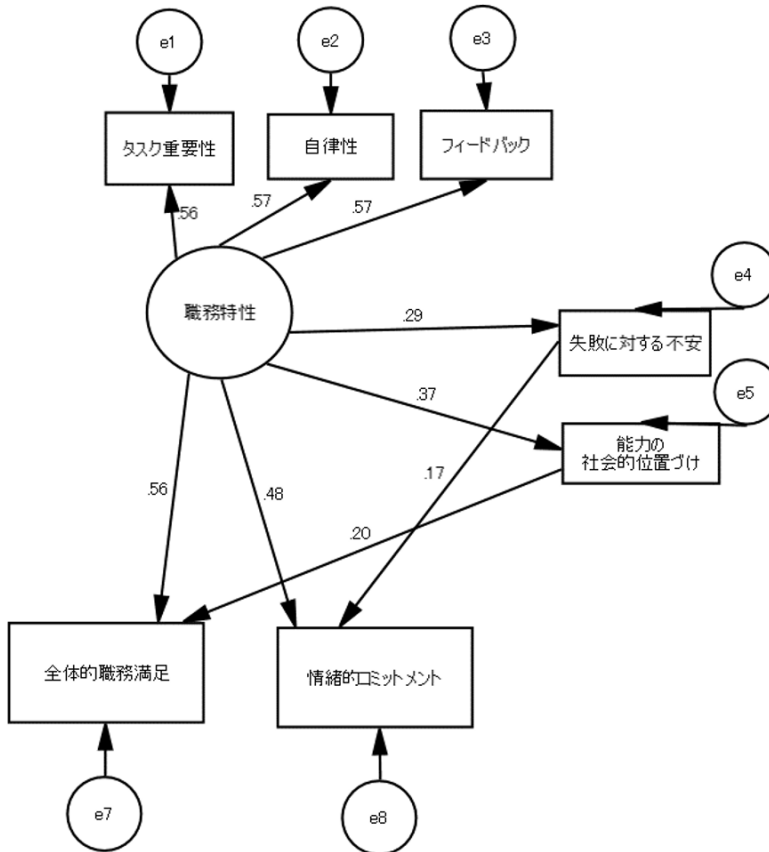


図 1 職務特性が自己効力感および従属変数に及ぼす影響についての直接・間接及び総合効果モデル

表7 職務特性が全体的職務満足、情緒的コミットメントに及ぼす総合効果、直接効果、間接効果

標準化総合効果			
	職務特性	能力の社会的位置づけ	失敗に対する不安
能力の社会的位置づけ	.367		
失敗に対する不安	.292		
全体的職務満足	.633	.199	
情緒的コミットメント	.533		.172
標準化直接効果			
	職務特性	能力の社会的位置づけ	失敗に対する不安
能力の社会的位置づけ	.367		
失敗に対する不安	.292		
全体的職務満足	.561	.199	
情緒的コミットメント	.482		.172
標準化間接効果			
	職務特性		
全体的職務満足	.073		
情緒的コミットメント	.050		

ける」は部分的に支持された。次に仮説2および3であるが、図1の結果から、職務特性がGSESの「失敗に対する不安因子」「能力の社会的位置づけ」に影響を及ぼし、失敗に対する不安因子は情緒的コミットメントに、能力の社会的位置づけは全体的職務満足に影響を及ぼしていた。また潜在変数化した職務特性は、直接的に全体的職務満足と情緒的コミットメントに影響を及ぼしていた。これにより「職務特性は自己効力感を仲介し、個人の職務満足、組織コミットメント、組織市民行動に影響を及ぼす」「職務特性は個人の職務満足、組織コミットメント、組織市民行動に直接影響を及ぼす」「自己効力感因子により効果の役割が異なる」も部分的に支持された。

## 2 職務特性とGSES 3因子の関係及び因子ごとの効果に関する考察

表4の結果から、GSESの因子である行動の積極性と失敗への不安に対して、自律性のみが影響を及ぼしていた。また図1では、職務特性の影響を受けた失敗に対する不安因子が情緒的コミットメントに対して作用していた。自律性は「自分で計画を立てたり目標を設定したり、自分のやり方で進められる自由度の高い仕事」を指し、それはすなわち自己決定性を表す。また「失敗に対する不安因子」については、「“NO”とする回答が多いほど、認知されたSelf-efficacyのレベルは高い。すなわちSelf-efficacyが低い時には、失敗に対する不安が高まり、過去に行った自己の失敗経験にこだわり『暗い気持ち』になる(Bandura 1977)」とされている。

失敗に対する不安因子の高群(不安が少ないことを表す)が、「失敗経験がない、または失敗経験を克服した」ことによるものだとしたら、自律性が失敗への不安に対する因子に影響を及ぼした結果は、「自己で行動を統制できると考えることが組織コミットメントに影響を与える(Takeuchi and Matsushita 2021)」という主張と一致する。Takeuchi and Matsushita (2021)では、自己効力感が「個人が経験を積むことで意思決定を自身の判断



基準で行えるようになること」を介在し、組織コミットメント（意欲・目的）に影響を及ぼしたことを報告したが、これは自己効力感尺度における「失敗に対する不安因子」が作用していたことが考えられる。個人が業務において、自身で判断できると感じることで失敗に対する不安を軽減し、それにより失敗を恐れずに業務に取り組み、組織に貢献したいと感じる、という心理的な変容が想定できる。このことから職場において、従業員個人が自律した働き方ができるように促す職務の設計を行うことは重要であると言える。

また、能力の社会的位置づけ因子は、表4の重回帰分析の結果では、全体的職務満足、情緒コミットメント、組織市民行動の全ての項目に影響を及ぼしており、本稿の調査項目においては最も影響力のある因子となった。また、表7の共分散構造分析においては、全体的職務満足に影響を及ぼしていた。このことは「自己効力感が高まると職務満足も高くなる Kickul et al. (2021)」という主張を支持するものとなった。

能力の社会的位置づけ因子は、「その得点が高いほど認知された自己効力感のレベルは高いと考えられ（坂野・東條 1986：79）」、「認知された Self-efficacy が高い場合には、個人は一般的で社会的な場面において自己の遂行を高く評価する傾向にある（Bandura 1977b）」ことから、個人が知覚する自己効力感の高さに比例する因子であると言える。

しかしながら、この因子は、図1の共分散構造分析において潜在変数化した職務特性の影響を受けていたが、表3の重回帰分析においては職務特性の項目からの影響を受けていなかった。このことから他の変数の影響を受けていることが考えられるが、本稿ではその要因を明らかにすることはできなかった。

### 3 職務特性の直接効果・間接効果に関する考察

職務特性の5項目の内、影響のあったものは、タスク重要性、自律性、フィードバックであった。石橋（2016）によると、これら3項目が職務満足に影響を与え、対人的援助を含む組織市民行動に直接的・間接的に作用する。しかしながら本稿において、3つの項目は全体的職務満足と情緒的コミットメントには直接的に影響を及ぼし、自己効力感の2つの因子を介して、全体的職務満足と情緒的コミットメントに対する間接効果も見られた。しかしながら組織市民行動（愛他性）に対しては作用しておらず、共分散構造分析においてもモデル不適合となり、石橋（2016）に反した結果となった。しかしながら表2を確認すると、全体的職務満足は組織市民行動（愛他性）と弱い相関が見られた（ $r = .271$ ）。このことから、職務特性を意識した職務設計を行うことは、全体的職務満足の向上を促し、高い職務満足が組織市民行動をもたらす可能性が示唆される。また、タスク重要性とフィードバックは情緒的コミットメントにも影響を及ぼしていた。「他者の生活や仕事にインパクトをもたらす仕事」ができる環境にいること、「仕事の結果を都度知ることができること」は自身が所属する組織への愛着や忠誠心を高める効果があることが示唆される。

## VI まとめ

本稿は1. 職務特性のGSES因子への作用の様態について2. 自己効力感の因子ごとの効果について、という2つの研究上の問いを立て、自己効力感の組織的なマネジメントの可能性を見出すことを目的に調査・分析を行った。その結果一部分ではあるが、職務特性がGSESの因子に作用し、その一つが情緒的コミットメントに影響する様を見出すことができた。

Erum et al. (2020) が提示した「家族から得られるモチベーション (Family Motivation)」は組織的なマネジメントが出来るものではなかったが、職務特性を意識した職務設計を行うことは組織的に行う事は可能である。そこから、わずかながら自己効力感の組織的なマネジメントの緒を見出したこと、とりわけ従業員に裁量を与える、自律した意思決定を促す、失敗を恐れさせないという職務の設計を行うことが自己効力感を高める可能性があることを見出したことに実務的な意義があると考え。そして、本稿で挙げた研究群では自己効力感の効果が数多く報告をされているが、どの因子がその効果を果たしているのかについてはあきらかではなかった。本稿では、GSESの失敗への不安因子が情緒的コミットメントに、失敗に対する不安因子が全体的職務満足に対して調整効果を果たしていることを見出したことに学術的意義があると考え。

最後に、本稿の課題を3点述べる。1つ目は、職務特性とGSESとの関係に関してである。本稿の重回帰分析の結果においては、自律性のみがGSESの因子に作用したのみであり、潜在変数化した職務特性がGSESの2つの因子に作用していたが、その効果は限定的なものであった。このことから職務特性を意識した職務設計を行うことが自己効力感のマネジメントにつながることを断定することはできず、まだわずかばかりの緒を見出したにすぎない。2つ目はケース数の少なさである。本稿の調査では、筆者の人脈を頼りに複数の組織に調査依頼を行い、ケース数を積み上げていく方法を取った。しかし社会調査としては、ケース数が少ない。3つ目は「能力の社会的位置づけ」がどのような変数の影響を受け得るのかについてである。潜在変数化した職務特性からは影響を受けていたが、重回帰分析の結果では職務特性の各項目からは影響を受けてはいない。この因子は個人が知覚する自己効力感が高い場合には比例して高くなることが分かっているが、直接的にこの因子に影響を与える変数は本稿ではあきらかにすることができなかった。全体的職務満足、情緒的コミットメント、組織市民行動の全ての項目において影響を及ぼしていた因子であるがゆえに重要度は高い。この因子を刺激する変数が何なのかを明らかにする必要があると考え。

(摂南大学教育イノベーションセンター)

## 文 献

石橋貞人 (2016) : 職務特性・職務満足が組織市民行動へ与える影響, 『日本経営工学論文誌』66(4) : 309-

315.

- 小杉正太郎・田中健吾・大塚泰正・種市康太郎・高田朱里・加西真知子・佐藤澄子・島津明人・島津美由紀・白井志之夫・鈴木綾子・山手裕子・米原奈緒(2004):職場ストレススケール改訂版作成の試み(I):ストレスサー尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改定,『産業ストレス研究』11:175-185.
- 坂野雄二・東條光彦(1986):一般性セルフ・エフィカシー尺度作成の試み,『行動療法研究』12:73-82.
- 砂留洋子(2013):専門職の人的資源管理施策と職務アウトカムとの関係への自己効力感をもつ調整効果について—文献レビューをとおして—,『同志社政策科学研究』14(2):193-208.
- 大後茂雄(2017):北海道マラソンボランティアにおける組織市民行動の促進要因,『日本学習社会学会年報』,31:90-98.
- 竹内久美子(2016):新卒看護師の「やめたい気持ち」と「自己効力感」の変化,『千葉県立保健医療大学紀要』7(1):3-9.
- 塚田知香(2017):ワークエンゲージメントの国内での研究動向および浸透について—国内文献レビューとネット検索結果から—,『東京成徳大学経営学部経営論集』6:43-53.
- 中島智子(2015):若年者の離職に関する一考察—自己効力感研究の視点から—,『商大ビジネスレビュー』5(1):41-70.
- 成田健一・下中順子・中里克治・河合千恵子・佐藤眞一・長田由紀子(1995):特性的自己効力感尺度の検討,『教育心理学研究』43(3):306-314.
- 西田豊昭(1997):企業における組織市民行動に関する研究,『経営行動科学』11(2):101-122.
- 林信二(2000):『組織心理学』白桃書房.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupation and Psychology*, 63(1): 3-4.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84: 191-215.
- Bandura, A. (1995): *Self-Efficacy in changing societies*. バンデューラ, A. 著, 本明 寛・野口京子・春木 豊・山本多喜司訳(1997):『激動社会の中の自己効力』金子書房.
- Blau, G. J. (1988) Management and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 32: 227-288.
- Erum, H., Abid G., Torres, F. C., and Islam, T. (2020): Role of motivation, workplace civility and self-efficacy in developing affective commitment and organization citizenship behavior. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10: 368-374.
- Fisher, C. D., and Locke, E. A. (1992): The new look in job satisfaction research and theory. In C. J. Cranny, P. C. Smith, and E. F. Stone eds., *Job Satisfaction*, New York: Lexington, 165-194.
- Hackman, R. and Oldman, G. R. (1975): Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2001): Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80-92.
- Kiclul, J., Wilson, F., Marlino, D., and Barbosa, S. D. (2008): Are misalignments of perceptions and self-efficacy causing gender gaps in entrepreneurial intentions among our nation's teens? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2): 321-335.
- Latham, G. (2007) *Work motivation history, theory, research, and practice*. レイサム, G. 著, 金井壽宏監訳(2009)『ワークモチベーション』NTT出版.

- Organ, D. W. (1988) : Organization citizenship behavior: The good soldier Syndrome, Lexington Mass: Lexington books.
- Parker, S. K. (2003) : Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 620-634.
- Takeuchi, K. and Matsushita, Y. (2021) : Relationship Between Self-Efficacy and Organization Commitment in Nurses' Early Careers, *Journal of Japan Health Medicine Association* 30(1): 91-99.

#### 資 料

国際比較調査グループ ISSP (International Social Surbey Programme) 2005 年調査.

## Research on the Possibility of Organizational Management of Self-efficacy: Focus on Job Characteristics

Takeshi Mizuno

The purpose of this research is to find the possibility of management of self-efficacy in organization. To this end, the paper conducted a survey of company employees about the effects of job characteristics on self-efficacy and the effect of mediate self-efficacy. First, I investigated the relationship between the job characteristics perceived by employees and the general self-efficacy scale (GSES) using multiple regression analysis. The results showed that autonomy acted on the "behavioral positive factors" and "failure anxiety factors".

Second, the paper investigated the effects of GSES factors on job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior using a multiple regression analysis. As a result, "failure anxiety factors" influenced organizational commitment and "social positioning factor of ability" influenced all items. "behavioral positive factors" did not affect any of the items.

Based on the results of multiple regression analysis, covariance structure analysis was performed using job characteristics, self-efficacy and indicators. As a result, in addition to the job characteristics directly affecting job satisfaction and organizational citizen behavior, self-efficacy played a mediate effect and strengthened job satisfaction.

Finally, I considered these results and presented future research topics.

Keywords: self-efficacy, job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior