



〈書評〉J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, Work Redesign

金井, 壽宏

(Citation)

国民経済雑誌, 145(6):118-122

(Issue Date)

1982-06

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00172720>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00172720>



J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, *Work Redesign*,

Addison-Wesley, 1980, xvii+330pp.

金 井 壽 宏

I

職務拡大あるいは職務充実を実施した企業や自律的作業集団を導入した企業についての研究報告が、これまでにも多く発表されてきた。AT&T 社、ゼネラル・フーズ社やボルボ社などでの試みは、よく知られている。しかし、これまでの研究の大半は、研究者や実務家が自ら携わった特定企業での少数のプロジェクトについてのケース・スタディをもとにしていたのが実情であり、ともすれば理論志向は乏しかったといえよう。

詳細なケース分析から得られる新たな事実発見や洞察は研究を方向づける上で貴重ではあるが、他方で、より明示的に理論志向をうちだした、ある程度体系的な整理も不可欠である。本書は、理論モデルから導出された仮説を大量サンプルで検証する定量的な研究を基礎にふまえた、この分野での新しいタイプの文献である。

著者は、ここ10年来、理論志向の強い実証研究を蓄積してきており、職務再設計論における行動科学的研究の推進力となっている研究者である。職務特性のモチベーション効果を実証するために、また、実際の変革プロジェクトを実施するために、著者がこれまでに収集したデータは、56組織にわたり、876の異なる職務につく人びと6,930人に達している。

こうした研究蓄積に基づき、体系化を試みた本書は、大きく4部に分けられている。まず第1部の序論では、本論で詳しく紹介されるモデルの位置づけやねらいが他のアプローチとの比較を通じて明らかにされている。作業内容じたいに変化を施すことによって得られる効果の分析には、行動アプローチとシステム・アプローチが有力である。前者には、生理学にベースをもつ賦活理論 (activation theory)、ハーズバーグ (F. Herzberg) の二要因理論 (動機づけ - 衛生理論) および職務特性モデル (job characteristics model) が含まれる。

第2部では、このうち職務特性モデルを基礎理論として、個人レベルの職務再設計の分析がおこなわれている。第3部にみられる集団レベルの分析では、行動アプローチばかりでなく、この研究分野でのシステム・アプローチの先駆をなす社会 - 技術システム論も適用されている。

第4部では、作業内容の変革を実施する際の実践的諸問題についての著者の意見とともに、職務再設計や作業集団再編成の今後の方向について著者の抱くシナリオが示されている。本著は、以上のような4部構成であるが、著者の提唱するモデルが詳論されている第2部と第3部が中核となっている。

II

第2部の職務特性モデルにおいて、職務特性は、多次元的構成概念として扱われている。技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバックの5次元で、職務特性が測定され記述できると仮定されているのである。

作業の遂行に要する技能や才能が多様であるほど（技能多様性）、作業の開始から目にみえる成果が生み出されるまでまとまりのある職務に携わっているほど（タスク完結性）、また、職務における作業が顧客をはじめ社会の人びとや組織内の他の成員に重要な影響を及ぼすものであるほど（タスク重要性）、作業者は、有意義性（meaningfulness）を感じやすい。作業の遂行手続やスケジュールについて自由裁量の余地が大きいほど（自律性）、作業結果に対する個人的責任の自覚は強くなる。作業活動の進捗・効率・出来ばえについて、作業に従事することじたいから直接的に知りうる程度が高いほど（フィードバック）、作業結果の知識は、作業者にとってより明瞭になる。

有意義性の知覚、責任の知覚、結果の知識は、いずれも内発的モチベーション（intrinsic motivation）や職務満足（特に、作業じたいへの満足）を高める上で不可欠であり、必須心理状態と呼ばれている。

職務特性の次元構成を明らかにした点ばかりでなく、モデレータ変数として成長欲求強度と職務脈絡要因への満足度が導入されている点にも職務特性モデルの特徴がある。このモデルで特定化されているモデレート効果は、次の通りである。成長感・達成感といった内発的報酬に強い誘意性を感じる（成長欲求強度の高い）成員の方が、複雑な職務により好意的に反応する。また、雇用安定・給与・同僚・監督者などの職務脈絡要因に対してある程度以上の満足を得ていることも、職務拡大や職務充実の有効性を条件づけている。この意味で、著者は、敢えて自称してはいないがコンティンジェンシー理論の立場をとるものといえよう。

職務特性モデルに含まれる変数の測定に、JDS（Job Diagnostic Survey）と呼ばれる尺度を開発したことも著者の大きな貢献である。JDSは、仮説検証のため組織論研究者によって研究目的で使用されるばかりでなく、職務再設計を実施する際の診断のため実践的にも使用されている。

III

個人レベルの職務再設計とは別個に、集団レベルの作業再設計の効果を分析するために、SMWG (Self-Managing Work Group, 自己管理作業集団) の有効性モデルが構築されている。

SMWG の有効性の最終基準は、アウトプットの量・質、集団作業の経験から得られる成員の満足、後工程の作業集団との協働能力、である。SMWG の有効性の中間基準としては、(1)集団タスク遂行の努力レベル (努力の大きさ)、(2)集団でタスクを遂行する方法の適切さ (努力の方向づけ)、(3)集団タスク遂行に必要な知識・技能、がモデルに含まれている。これら 3 要因が最終基準に与える効果は、技術特性 (装置・材料・作業手順) によって条件づけられている。努力レベル、努力の方向づけ、知識・技能を決定する要因は、それぞれ、(1)集団タスクの特性、(2)集団規範、(3)集団成員の構成であり、この 3 要因は集団レベルでの作業設計の特徴を示す。

集団タスクの特性も、個人レベルの職務特性と同様に、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバックの 5 次元から成る。集団タスクの再設計の余地は、技術システムに制約されている。第 2 の集団規範とは、ここでは、適切なタスク遂行方法について集団成員が抱く認知をさす。コントロール・システムもこの認知に影響を与える。第 3 に、集団成員の構成にかかわる次元は、成員の専門能力・対人関係能力、成員間の同質性・異質性のバランス、および集団規模である。集団をいかなる成員により構成するかの決定は、人事システムから一定の制約を受ける。

以上が SMWG の有効性モデルの概要である。職務特性モデルが経験的検証を経て支持されているのに対して、このモデルは、関連する諸研究から導出された概念モデルであり、著者自ら直接的に検証したものではないことに注意しなくてはならない。

IV

職務特性モデルと SMWG の有効性モデルの構築にみられる理論志向が、類書にはない本著に独自の貢献であるが、次の 3 点も注目に値する特徴をなしている。

まず第 1 には、職務特性に対する各成員の反応に、個人差が存在することが明確にされていることである。職務再設計や自律的作業集団の導入・実施に先立って、職務特性や作業システムの診断ばかりでなく、より複雑な職務への成員の順応性 (レディネス) の診断も必要であると指摘されている。診断のための測定尺度としても使用できる JDS を開発し、これに基づく体系的な診断データの収集を重視する点に第 2 の特徴がある。

第 3 に、組織の諸システム (技術システム、人事システム、コントロール・システム)

や管理方式（訓練計画、キャリア・パスの構造、報酬形態、監督者のリーダーシップ）と関連づけて、職務や作業の再設計プランの導入の余地や効果の持続性が論じられている。行動科学的組織論、とりわけ心理学をベースとする研究では、モチベーションや職務満足といったミクロ組織論の中心領域内に、ともすれば閉じこもりがちになることが少なくない。この点、本著は、より広範な諸問題を扱っており、組織開発の双書の1冊をかざるにふさわしい内容になっている。

本著は、この分野の研究の現時点における到達点を、要領よくかなり体系的に示しているとはいえるものの、若干疑問に思われる点がないわけではない。次の点については、さらなる検討が必要であろう。

まず、理論的アプローチとして、行動アプローチとシステム・アプローチとの融合がねらいであると明言されているが、もし著者のいう混成アプローチが、両アプローチを有機的に関連づけた理論を意味するならば、この試みは、十分に成功しているとは思われない。個人レベルの再設計（第2部）と集団レベルの再設計（第3部）とを、別々に分けて論じざるをえなかった点に、著者にも納得のゆく解決がなかったことがうかがわれる。

また、集団レベルの再設計にかなりの紙幅をさいているにもかかわらず、基本的には、個人レベルの再設計に、著者のいわば「好み」は傾斜しているようである。両レベルにおいて再設計が実行可能なときでも、集団レベルの再設計の方がはるかに優れているばかりにのみこれを実施すべきであるという主張がみられる（pp. 223-225）。その理由は、各個人の職務の再設計に比べて、集団レベルでの作業の再編成には、組織の諸システムや管理方式に大きな変更が伴わざるをえないからである。変革プロジェクトの実施に際しては、保守主義の方が望ましいとする著者の「好み」の可否は問わずとも、各個人ごとに自律性やフィードバックを増大させることが困難な職務でも、集団としてのタスク特性に関しては、これが比較的容易になるばあいが出てくるという事実を著者は軽視しているきらいがある。

さらに、変革プランの実施に先立つ慎重な診断が必要であるという著者の主張は、恣意的で早急な変革を防ぐ意味で説得力があるけれども、過度の診断重視にはマイナス面もあるように思われる。第1に、「技術システムを所与とすれば、どういう再設計プランなら可能か」というタイプの問が常に最優先されているという感を免れない。必要とされる変革の使命・意味づけをまず最初に明らかにして、それを組織内に浸透させてゆくという面よりも、技術システム、人事システム、コントロール・システムが変革プランに適合している限りにおいてのみ、許容される範囲内で職務再設計・作業集団の形成をおこなうという面の方を重視する考え方が濃厚である。第2に、個人の側の順応性

(レディネス)の診断においても、成長欲求強度の低い個人は、複雑な職務よりも単純な職務に適合しているので再設計を必ずしも必要としないという著者の主張は、大量生産の技術システムの下では機械的組織が適合するというウッドワード (J. Woodward) の主張と同様に保守的である。環境でのチャレンジングな機会や訓練の機会によって成長欲求強度じたいも変化しうることがあまり考慮されていない。

著者の考えでは、診断は、積極的に変革を実施するためのものであるというよりも、安全に再設計が実施されうる部分にばかり目を向けさせるという消極的な働きをしているくらいがある。また、診断プロセスじたいに、アーギリス=ジョン (C. Argyris and D. A. Schön) のいう組織学習の貴重な機会が存在することに、ほとんど注意が向けられていないのは残念である。皮肉なことではあるが、JDS のように診断用具が完成され定型化されていくほど、かえって学習機会は減少するのかもしれない。

要するに、個人レベル重視、体系的診断重視にみられるように、変化に対する成員や組織の適応能力について著者がX理論に近い保守的立場をとっている点にも、評者は疑問を払拭しきれない。

この立場は、第4部の結論部により明瞭である。例外的な事例を除けば、局所的な変革でない限り、職務や作業の再設計を通じて組織変革をおこなうのは困難であり、組織開発のテクニックとしては有望とはいえない。また、管理のゆきとどいた組織でなければ、再設計プロジェクトは円滑に実施されないとも著者はいう。こういった主張は、本書の結論の基調となっている。

しかし、この悲観的な結論を、著者の「好み」(保守的立場)として片づけてしまうのは生産的ではない。それが事実であるか否かの判定もまた検証を要する問題であり、この分野にまだまだ研究の余地が残されていることを示すものと理解したい。