

人的資源管理が職務満足に与える影響

——X社の人事評価制度改定と従業員満足度調査から——

山崎 哲弘・高木 修一

富山大学紀要. 富大経済論集 第67巻第1号抜刷 (2021年8月)

富山大学経済学部

人的資源管理が職務満足に与える影響

——X社の人事評価制度改定と従業員満足度調査から——

山崎 哲弘・高木 修一

キーワード：人的資源管理，職務満足度，人事評価制度

目次

1. はじめに
2. 職務満足度に関する先行研究
3. データ分析
4. おわりに

1. はじめに

これまで人的資源管理の成果をどのように測定するのかについては様々な研究が行われ、その代表的な測定指標の一つとして職務満足度があげられている(片岡, 2004)。櫻木(2006)は、企業組織において従業員の意識または行動について考察する場合、従業員が感じている仕事への満足状況である「職務満足(Job Satisfaction)」の概念を援用することがあると指摘している。

Locke(1976)は職務満足について「個人の仕事の評価や仕事における経験からもたらされる喜びや肯定的な感情」と定義している。すなわち職務満足は仕事内容や職場環境などを知覚することで形成される主観的な感情であるとともに、仕事と同時に組織に対する態度でもあると言える(井出, 2004)。このため職務満足は主に離職や欠勤などの組織での行動や業績などに影響する変数として研究されており(井出, 2004)、その他にも人的資源管理における様々な諸施策の視点から研究がなされている(Bratton and Gold, 2003)。例えば

片岡（2004）は、人事評価制度を透明化することにより、従業員の動機づけやコミットメントが向上すると指摘している。しかしながら従業員の職務満足が高まると仕事への動機づけも高まり、結果として成果が上がるという単純な図式ではない（Schwab and Cummings, 1970）。実際、従業員の職務満足度が業績に対して正の相関が見られるが、因果関係までは認められていない（Legge, 1995）。その理由として三崎（2016）は次の2点を指摘している。まず一つは、企業の業績に影響を与える要因は多様であるため、それらを統制しつつ分析することが困難であるという点である。もう一つは、人的資源管理が直接的に企業業績に寄与するのではなく、従業員の意識または行動を通じて業績に影響を与えている点である。このため従業員の意識または行動を考えるに際しては、Schein（1965）が提唱した「複雑人仮説」による人間理解が適切であると考えられ（櫻木, 2006）、人的資源管理においても個々の従業員のニーズを満たせるよう報酬体系を柔軟に設計するトータル・リワードという考え方が米国を中心に導入されている（山崎, 2020）。

詳細は後述するが、職務満足に関する研究では全般的な職務満足と個々の職務満足の関係について様々な形で検討されている。しかし、先行研究の多くは製造業や医療・福祉法人、農業法人などを対象として調査が行われており、あくまでそれらの業種における職務満足の知見を明らかにするにとどまっている。職務内容は業種により大きく異なっていることから、異なる業種では職務満足の在り方、影響要因も異なっていると考えられる。また人事評価制度の改定が職務満足度に与えた影響を研究しているものは、青山他（2019）など少数にとどまっている。このような認識のもと、比較的研究が少なく十分に明らかとなっていない金融機関における職務満足について明らかにすることを、本稿の目的とする。

2. 職務満足度に関する先行研究

職務満足に関する研究は1920年代にも散見されるとおり、研究には100年

近い歴史がある（大里・高橋，2001）。ただし，研究分野の確立と見ることができるのは Hoppock (1935) の著書“Job Satisfaction”であるとされる¹⁾（小野，1993）。また日本における職務満足研究の歴史も米国と同様に古く，1939年に淡路圓次郎が著した『人事管理（新訂増補版）』の中で職務満足研究を展開したのが最初とされる（大里・高橋，2001）。

その後1960年代までは，主に職務満足に影響を与える要因に関する研究がなされ，その代表的研究の1つにハーズバーグ（1966）が提唱した「動機づけ・衛生理論」がある。ハーズバーグは，米国のピッツバーグ地域の企業に所属する技術者や会計担当者を対象に職務態度に関する調査を実施した。この調査の結果から職務満足と職務不満足は別々の要因から生じていることを明らかにした。動機づけ・衛生理論はその新規性や明快さによって多くの心理学者の関心を集めたが，一方で方法論に対する批判も多かった（橋本・若林，1974；松井，1976）。例えば日本においては所（1984）が通運会社の中間管理者層に対して，また杉村（1987）は製造会社従業員に対する調査を通して，衛生要因であるはずの職場の人間関係が職務満足もしくは職務満足と職務不満足の両方の喚起に関連すると指摘している。

また1960年代以降，職務満足は「動機づけ」に関する諸理論の中で主に従属変数や結果変数として用いられるようになった（森田，2004）。代表的な理論としては期待理論や公平理論といった，いわゆる過程理論において，職務満足は「どのように形成されているのか」というプロセスが注目されるようになった（森田，2004）。その後，過程理論を軸として研究が発展し，諸理論を統合する試みがなされ，今日に至るまで研究数も多数に上っている²⁾（Locke，1991；大里・高橋，2001）。

大里・高橋（2001）は，日本における職務満足の測定方法について大きく3つの方法に大別されると指摘している。一つは小玉（1983）や中川（1993）などが行っている1項目に全般的な職務満足項目を用いる方法である。次に林（1980）や田中（1998）などが行っている全般的な職務満足項目とそのほか

多項目から構成される職務満足項目を併存して用いる方法である。最後に小野（1992）や泉井・森（1995）などが行っている Weiss et al.（1967）による MSQ や Smith et al.（1969）による JDI などの海外の著名な職務満足項目を参照して独自の測定項目を用いる方法である。

例えば中川（1993）は、全般的な職務満足の測定について「あなたはこの施設での仕事に、現在、どのくらい満足していますか」という設問を設定し、職務満足と臨床心理職の特性との関連性を明らかにしている。また田中（1998）は全般的な職務満足を「現在の職場に満足している」や「全体的にみて今の仕事には満足している」など4つの設問を設定し、さらにキャリアへの満足や対人関係への満足、能力発揮への満足といった個々の職場環境に対する満足との関連性について明らかにしている。このほか MSQ（Minnesota Satisfaction Questionnaire）は、内発的動機づけによる満足と外発的動機づけ双方の項目から全般的な職務満足を測定している。また JDI（The Job Descriptive Index）は、仕事自体への満足、給与への満足、昇進への満足、監督への満足、同僚への満足の5つのカテゴリーから多次元の職務満足を測定している。

3. データ分析

3.1 研究対象の基礎的情報

本稿の目的は、金融機関における職務満足について明らかにすることである。先述した通り、職務満足の測定および研究は非常に多種多様な形で行われている。しかしながら、製造業や医療・福祉法人、農業法人などに調査は偏っており、十分に研究されていない業種も存在する。さらに、近年注目されているトータル・リワードの考え方は職務満足研究において十分には導入されているとは言い難い。このような観点から、本稿ではこれまで十分に研究されているとは言い難い業種の1つである金融機関を対象に、トータル・リワードの考え方を採用しつつ、職務満足について分析を行う。具体的には、X社で行われた従業員満足度調査（アンケートデータ）を分析することにより、金融機関での全般的

な職務満足と個別の職務満足の関係について考察する。なお、以降では主に5件法でとられた調査データの情報を交えながら記述しているが、情報源を秘匿する観点から、分析に影響しない範囲で情報源がわかる内容（部門名、アンケート質問項目の文言など）については、適宜言い換えを行っている。なお、本分析には清水（2016）のソフトウェア「HAD」（ver.17）を用いた。

本稿の分析対象であるX社は、東京都に本社がある従業員数約400名の金融機関である。X社では従業員満足度調査が毎年1回行われており、任意回答であるため完全ではないが、パネルデータとしての性質を持っている。そのようなパネルデータの中で、本研究では2018年と2019年の調査における正社員の回答データを用いる。該当回答者は97人であり、回答者の基礎情報は表1のとおりである。従業員の平均年齢はおおよそ40歳前後、女性比率は35%程度となっている。また、表1にあるとおり、2018年と2019年では回答者の年齢、性別、所属部署に大きな変化はない。

X社の職務満足の経時的変化の特徴について確認したものが表2および図1～図3である。今回使用するデータは職務に関連する50以上の質問を含んでいるため、回答のすべてについて平均値の差の検定（t検定）を行い、2018年と2019年の間で回答の変化が認められるもののみを掲載している。図1からわかる通り、2018年と2019年では総合満足に統計的に有意な差があった。すなわち、X社では2018年から2019年の1年間の間に総合満足を改善する何かがあったということになる。また、その原因と考えられる個別満足については、大きく分けると、仕事に関するものが2つ（図2）と、WLBに関するものが2つ（図3）あった。このような2種類の個別満足の改善が総合満足の改善につながったことは、トータル・リワード研究の観点からすると、自然に解釈できる。すなわち、金銭報酬に直結する仕事の改善、職場環境や働きやすさに関連するWLBの改善が、総合満足の改善につながったということである。ただし、これはあくまで同時期に変化したということを示すにすぎず、個別満足が総合満足改善につながる可能性を示唆するにとどまるものである。

表1 回答者の基礎情報

回答者の年齢		回答者の性別		所属部署		勤続年数					
2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019				
20代	14	12	男性	63	63	業務管理	10	11	5年未満	65	56
30代	35	28	女性	34	34	営業	39	43	5年以上～10年未満	21	29
40代	31	39				経理	9	13	10年以上～15年未満	10	11
50代	17	14				その他	39	30	15年以上～20年未満	1	1
60代	0	4									

表2 2018年と2019年の比較

質問項目	回答平均の差 (2019-2018)	標準 誤差	95% 上限	95% 下限	t 値	p 値
仕事や職場環境等から総合的に考えて、現在の会社で働いていることに満足している	0.356	0.130	0.613	0.099	2.735	.007
会社の求める成果や達成基準を把握している	0.257	0.112	0.478	0.036	2.296	.023
仕事上について部分最適化せず、常に変革できる	0.317	0.137	0.586	0.047	2.318	.021
現状でワークライフバランスを維持できている	0.396	0.150	0.693	0.100	2.634	.009
個人の裁量によってワークライフバランスを維持できる	0.337	0.138	0.610	0.064	2.431	.016

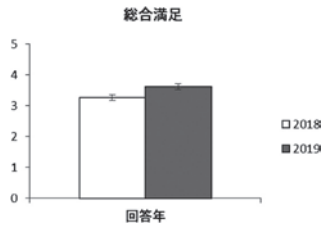


図1 総合満足の変化

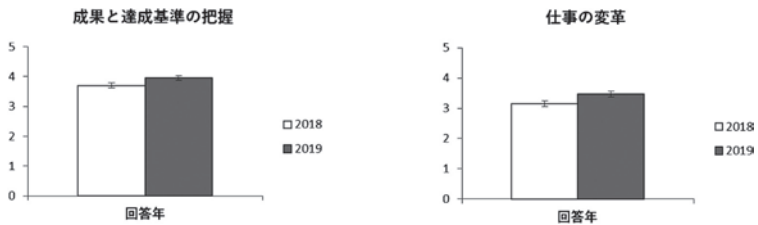


図2 仕事内容に関する変化

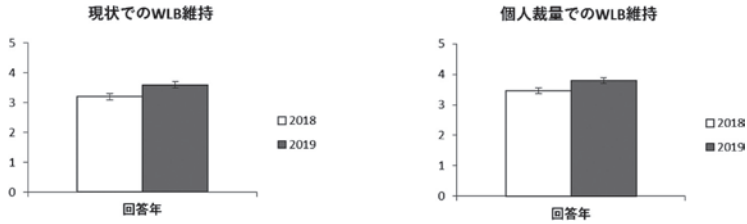


図3 WLBに関する変化

3.2 トータル・リワードの観点からみた職務満足の関係

前項では2018年と2019年の回答を比較するという分析を行った。その結果、トータル・リワードの研究から解釈可能な、個別満足改善にともなう総合満足改善という関係が存在する可能性を見て取ることができた。そこで、本稿ではトータル・リワード研究ならびに職務満足研究を利用しつつ、X社の個別満足と総合満足の関係をさらに検討する。具体的には、重回帰分析を用い、金銭満足と非金銭満足（学習・職場）が総合満足にどのように結びついているのかを検討する。

本研究では被説明変数として「総合満足」を設定し、説明変数および統制変数として「金銭満足」、「非金銭満足（学習）」、「非金銭満足（職場）」、「回答年ダミー」、「勤続年数」、「部門ダミー（営業）」、「部門ダミー（業務管理）」、「部門ダミー（経理）」を用いる。各変数を構成する質問並びに確認的因子分析、記述統計、変数間の相関については表3～5のとおりである。

被説明変数である「総合満足」は、林（1980）や田中（1998）などで用いられている全般的な職務満足と考え方は同一である。全般的な職務満足が説明変数として用いられるか、被説明変数として用いられるかは研究によって異なるが、本研究では被説明変数として用いている。

説明変数のうち、回答者の認識にもとづく変数として「金銭満足」、「非金銭満足（学習）」、「非金銭満足（職場）」を設定している。この3つの変数については、田中（1998）および山崎（2020）を参考に構築した。田中は個別満足として、「キャリアへの満足感」、「対人関係への満足感」、「能力発揮への満足感」の3

つを設定しており、これら3つすべてが全般的な職務満足に影響を与えていることを示している。しかし、「キャリアへの満足感」に給料に関する満足感が含まれていることや、3つの満足感のいずれにも従業員の成長に関する満足感が含まれていないなどの点で、必ずしも職務満足を測定することについて最適とは言えないと考えた。そこで、本稿では山崎（2020）のトータル・リワードの研究を一部取り込み、「キャリアへの満足感」は「金銭満足」、「能力発揮への満足感」は「非金銭満足(学習)」、「対人関係への満足感」は「非金銭満足(職場)」へと改編、再構成を行った。これらについて表3、表4のとおり複数の質問を集約する形で尺度構成を行っている。確認的因子分析を行った結果、クロンバック α はおおむね0.8程度であることから、各質問から1つの変数を作成することに問題は無いと考えられる。

また、総合満足に影響を与える回答者属性のデータとして「回答年度」、「勤続年数」、「部門ダミー（営業）」、「部門ダミー（業務管理）」、「部門ダミー（経理）」を用いている。X社は20年以上の歴史がある金融機関であり、勤続年数の長い社員も多いため、勤続年数が職務満足に影響を与えている可能性がある。また、部門ごとに業務が異なっており、職務内容の代替として回答者の所属部門が利用できると考え、所属部門のダミー変数を用いている。実際に、職務内容が職務満足に影響を与えることは中川(1993)において示されている。加えて、回答年ごとに大きな変化がないかを確認するため、回答年をダミー変数として設定している。これらの変数の測定・計算方法を示したものが表4であり、変数間の相関関係をみたものが表5である。表5によれば、重回帰分析を行った際に多重共線性が発生するような非常に強い相関関係(0.9以上)は存在しない。

本研究における仮説としては、説明変数のすべてが、被説明変数に正の影響を与えているというものである。田中（1998）において個々の職務満足が全般的な職務満足に正の影響を与えていることは示されている。また、トータル・リワード研究においても金銭満足、非金銭満足の影響は指摘されていることから、研究対象が製造業と金融業で異なるとはいえ、同様の結果が得られるものと推測される。

表 3 質問項目と変数

総合満足		
Q1	仕事や職場環境等から総合的に考えて、現在の会社で働いていることに満足している	
金銭満足		
Q2	会社の業績や仕事の成果に見合った収入を得ている。	.917
Q3	現在の収入に満足している。	.907
Q4	個人・部門などの業績に応じて収入が決まっている。	.771
因子寄与		2.258
クロンバック α		.832
非金銭満足（学習）		
Q5	経営者層は、従業員の育成や配置などについて将来を見据えた計画を持っている。	.887
Q6	現在の仕事から、将来的に価値のある経験を得られる。	.873
Q7	上司は、仕事を通じた成長のチャンスを与えてくれる。	.745
Q8	上司は、私の仕事の貢献に対し感謝を伝えてくれる。	.652
因子寄与		2.531
クロンバック α		.802
非金銭満足（職場）		
Q9	仕事の進め方に裁量がある。	.878
Q10	上司の組織運営能力を信頼している。	.876
Q11	上司は私の仕事の業績向上のために助言・指導などを行っている。	.699
Q12	所属するグループのチームワークや風通しは良い。	.692
因子寄与		2.506
クロンバック α		.799

表 4 変数の構成

変数	変数の測定・計算方法	平均	標準偏差	最小値	最大値
総合満足	質問項目 Q 1	3.469	0.945	1.000	5.000
回答年ダミー	2018 年を 0、2019 年を 1	0.500	0.501	0.000	1.000
勤続年数	回答者の勤続年数	4.840	3.305	1.000	16.000
部門ダミー（営業）	回答者の所属部署が営業部なら 1、それ以外なら 0	0.423	0.495	0.000	1.000
部門ダミー（業務管理）	回答者の所属部署が業務管理部なら 1、それ以外なら 0	0.108	0.311	0.000	1.000
部門ダミー（経理）	回答者の所属部署が経理部なら 1、それ以外なら 0	0.113	0.318	0.000	1.000
金銭満足	Q 2～Q 4 の単純平均	2.536	0.978	1.000	5.000
非金銭満足（学習）	Q 5～Q 8 の単純平均	3.610	0.839	1.000	5.000
非金銭満足（職場）	Q 9～Q 12 の単純平均	3.705	0.854	1.000	5.000

表 5 変数間の相関係数

	A	B	C	D	E	F	G	H
A. 回答年ダミー								
B. 勤続年数	.152*							
C. 営業ダミー	.042	-.177*						
D. 業務管理ダミー	.017	.233**	-.298**					
E. 経理ダミー	.065	-.062	-.306**	-.125				
F. 金銭満足	.197**	.030	.043	-.061	.076			
G. 非金銭満足 (学習)	.048	-.050	.028	-.199**	.070	.283**		
H. 非金銭満足 (職場)	.101	-.025	.021	-.162*	.095	.265**	.828**	

** $p < .01$, * $p < .05$

表 6 重回帰分析結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3
回答年ダミー	.186*	.095	.100
勤続年数	-.036	-.048	-.038
部門ダミー (営業)	.057	.033	.052
部門ダミー (業務管理)	-.045	-.022	.063
部門ダミー (経理)	.147	.111	.110
金銭満足		.485**	.364**
非金銭満足 (学習)			.543**
非金銭満足 (職場)			-.111
調整済み決定係数	.065*	.289**	.473**
AIC	528.52	477.50	423.16

** $p < .01$, * $p < .05$

データを重回帰分析した結果が表 6 である。モデル 1 では回答者属性に関する説明変数のみを利用し、モデル 2 ではそれに加えて金銭満足を、モデル 3 ではすべての変数を用いた分析を行った。表 6 の数値は標準化係数を記載している。なお、分析過程で交互作用の検討も行ったが、一切有意に働かなかったため記載していない。調整済み決定係数および A I C を比較する限り、説明力が高くなるのはモデル 3 であり、総合満足に正の影響を与えているのは金銭満足と非金銭満足 (学習) の 2 つであった。さらに、標準化係数を比較すると、金銭満足より非金銭満足 (学習) の影響が大きいと読み取ることができる。一方、非金銭満足 (職場) は、総合満足に影響を与えていないということ

が示された³⁾。同様に、勤続年数や所属部門についても総合満足に影響を与えていないことがわかる。このことから、勤続年数や所属部門に関係なく、X社は全体的な傾向として金銭満足と非金銭満足（学習）によって、総合満足が影響を受けているということがわかる。

4. おわりに

本研究の結果を簡潔にまとめると次のようになる。まず、X社は2018年と2019年の間に何らかの原因により、職務に関する個別満足が向上し、結果として総合満足が向上した。また、トータル・リワードの観点および重回帰分析の結果から考えるなら、金銭満足および非金銭満足（学習）に関する何らかの改善があり、結果として総合満足が改善したと考えられる。

なお、あくまで職務満足度調査の結果の分析にすぎないため、原因の詳細について明確に確認できていない。しかし、別途行ったインタビュー調査によれば、次のようなことがわかっている。まず、X社では職能資格制度を運用していたが、機能していなかった。このため2019年より役割等級制度を導入し、各役職・グレードの従業員に求められる役割や成果を明確化した⁴⁾。特に上司職になるほど広い視野（マネジメントケイパビリティ）を持つことを求める内容となっている。また役割グレードにより、大きく給与が変わる制度となったため、若手従業員を中心に重点的な研修を実施した。この結果、従業員全般から「何をすれば評価され、給与が上がるか分かった」との声が多数人事部に寄せられた。さらに管理職に対しては継続的にリーダーシップトレーニングを行うとともに、上司と部下の関係性の改善・向上を目的としてOne on Oneミーティングの徹底を図っている。

本研究の課題は大きく2つに分けることができる。第1に、データの制約である。本研究で用いたデータは本研究のために取られたデータではない。既存の調査データを本研究のために流用したものである。よって、厳密に言えば先行研究と同様の指標や尺度を用いているわけではなく、あくまで本研究のため

に再構成を行ったものである。よって、先行研究との整合性を厳密に保っているわけではないという限界がある。第2に、分析結果が生じた原因に対する考察である。本稿はあくまでデータを分析したものにすぎず、分析結果がなぜ生じたのかについて先述のインタビュー以上に深掘することはできていない。

今後は、より精緻なデータ収集及び定性的な情報収集も加えた形で、全般的な職務満足に影響を与える要因の探求を行う必要がある。

注

- 1) Hoppock (1935) は、教員を対象とした調査などを通じて、職務満足とは仕事だけでなく、家族との関係や健康、コミュニティ内での社会的地位など、職務満足にあまり影響を与えないと考えられる私的な満足感も職務満足に影響を与えている可能性を指摘している (田中, 1998)。
- 2) Locke (1976) 職務満足に関する研究は数千を超えると指摘している。
- 3) 非金銭満足 (学習) と非金銭満足 (職場) は相関係数が高いため、多重共線性が起こっている可能性もある。しかし、今回の分析モデルの中で VIF は最大でも 3.3 であり、10 を下回っていることから問題ないと判断した。ただし、相関係数が高いことも事実ではあるので、より適切な概念設定や測定、分析を検討する余地がある。
- 4) 役割等級制度の導入に当たっては、仮グレーディングを実施し、半年ほどかけてグレードの妥当性を検証した。この結果、上位のグレードに変更される社員も少なからずいた。

参考文献

- 淡路圓次郎 (1939) 『人事管理』千倉書房。
- 泉井力・森健一 (1995) 「管理技術者の職務満足」『技苑』82 卷, 35-39 ページ。
- 井出亘 (2004) 「仕事への動機づけ」外島祐・田中堅一朗編『産業・組織エッセンシャルズ』ナカニシヤ出版, 1-30 ページ。
- 小野公一 (1992) 「職務満足感と生活満足感の媒介変数についての実証的研究」『亜細亜大学経営論集』27 卷3号, 23-50 ページ。
- 小野公一 (1993) 『職務満足感と生活満足感』白桃書房。
- 大里大助・高橋潔 (2001) 「わが国における職務満足研究の現状－メタ分析による検討－」『産業・組織心理学研究』15 卷1号, 55-64 ページ。
- 片岡洋子 (2004) 「人的資源管理の戦略的效果－戦略的人的資源管理の理論的整理－」『経営論集』14 卷1号, 39-56 ページ。
- 小玉敏彦 (1983) 「価値意識の変動と職務満足要因の実態－行動科学研究の日本的課題－」『社会科学討究』29 卷1号, 263-276 ページ。

- 小島弥生・太田恵子 (2009) 「企業従業員の職務満足度に関する研究－職場での評価のあり方に対する認知と賞賛獲得欲求の影響力に着目して－」『人間関係学紀要』11巻, 73-82ページ。
- 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフトHAD：機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』1巻, 59-73ページ。
- 櫻木晃裕 (2006) 「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創造大学紀要』10巻, 37-47ページ。
- 杉村健 (1987) 『作業組織の行動科学－モラル・モチベーション研究－』税務経理協会。
- 田中美由紀 (1998) 「職務満足感に関する諸要因の検討」『早稲田心理学年報』30巻1号, 29-36ページ。
- 所正文 (1984) 「中間管理職者層の職務満足感と人格特性」『応用心理学研究』9巻, 23-33ページ。
- 中川薫 (1993) 「医療機関に勤務する臨床心理職の職務満足度に関する研究」『心理学研究』64巻1号, 25-34ページ。
- 橋本昌夫・若林満 (1974) 「ヘルツバーグの職務満足の二要因論」『慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要：社会心理学教育学』14巻, 19-30ページ。
- 林伸二 (1980) 「管理水準と職務満足」『アカデミア 経済経営学編』68巻, 97-117ページ。
- 松井 賢夫 (1976) 「「職務満足」および「ワーク・モチベーション」理論に関する研究」『応用社会学研究』17巻, 133-161ページ。
- 三崎秀央 (2016) 「戦略的人的資源管理と従業員の心理」『商大論集』66巻2号, 61-82ページ。
- 宮川努・西岡由美・川上淳之・枝村一磨 (2011) 「日本企業の人的資源管理と生産性－インタビュー及びアンケート調査を元にした実証分析－」『独立行政法人経済産業研究所』11-J-035。
- 森田慎一郎 (2004) 「社員の仕事に関する日本の独自性」『東京大学大学院教育学研究科紀要』43巻, 197-204ページ。
- 山崎哲弘 (2020) 「トータル・リワード・マネジメントの登場」『大阪成蹊大学紀要』6号, 161-171ページ。
- Bratton, J and J. Gold (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice (3rd ed)*, London: Palgrave Macmillan (上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也監訳・翻訳『人的資源管理－理論と実践』文眞堂, 2009年)。
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man, New American Library* (北野利信訳『仕事と人間性－動機づけ・衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1968年)。
- Hoppock, R. (1935) *Job satisfaction, New York: Harper & Brothers Publishers.*
- Legge, Karen. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities (Management, Work and Organisations)*, London ; Palgrave Macmillan .
- Locke, E.A. (1976) "The Nature and Causes of Job Satisfaction," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp.1297-1343.
- Locke, E.A. (1991) "The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp.288-299.
- Schein, E.H. (1965) *Organizational psychology*, NJ: Prentice-Hall. (松井賢夫訳 (1966) 『組織心理学』岩波書店, 1966年)。
- Schwab, D.P. and Cummings, L.L. (1970) "Theories of performance and satisfaction," *A review Industrial Relations*, 9, PP.408-430.

Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C. L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Rand McNally.

Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota.

提出年月日：2021 年 5 月 21 日