

# 働きがいのある職場

## ——職場の人間関係とモチベーション——

梅花女子大学 心理こども学部心理学科 准教授  
社団法人 国際経済労働研究所 研究員

阿部 晋吾

### はじめに

職場の人間関係がギスギスしている、コミュニケーションがうまくとれない、交流の機会が少ない…。よく聞かれる話ですが、みなさんの職場ではどうでしょうか。職場の人間関係が良好であれば、生き生きと仕事をすることができ、ストレスが緩和され、勤続意思も高まりやすくなります。反対に、処遇・労働条件は良くても、職場の人間関係に不満を抱えていると、働きがいが大きく損なわれることもあります。ここでは、働きがいのある職場を目指すうえで重要な要因となる、職場の人間関係に関する代表的な心理学の理論や、過去にJP労組でも実施された意識調査のデータを紹介し、それらをもとに、労働組合として取り組むべき課題を考えてみたいと思います。

### 職場の人間関係

働く現場における心の諸問題を扱う産業・組織心理学では当初、「人間関係」

はあまり重要な研究対象とはみなされていませんでした。むしろ注目されていたのは、作業の効率性や、それに影響を及ぼす物理的条件、処遇・労働条件です。その代表的立場でもある、テイラーの科学的管理法では、無理、無駄、むらのない管理の標準方式を設定するための研究がさかんに行われました。しかしこうした手法は、労働者の意欲や創造性、人間関係を軽視しているとして、その当時から批判を受けていました。大きな転機となったのは、ウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場で行われた「ホーソン研究」です。この研究の当初の目的は、照明、休憩時間、賃金などが生産性に及ぼす影響を検討することでした。しかし、これらの条件と生産性との間には関連性は見出せず、むしろ、非公式集団による暗黙のルールが生産性に強く影響していることが明



らかとなりました。ここでの非公式集団とは、効率性や組織構造の観点から形作られる公式集団とは違って、自然発生的で、情緒的な結びつきによって形成される仲間集団のことです。ホーソン工場の従業員たちは、非公式集団の中で「一員として認められたい、仲間とうまくやっていきたい」という気持ちを強く抱いており、他の人よりも働きすぎたり、反対に怠けたりすることは仲間内で非難されるため、自分の作業量を調整していたのです。

ホーソン研究以降、職場における人間関係は広く研究されるようになり、産業・組織心理学の有名な理論においても人間関係はよく登場しています。たとえばマズローの欲求階層説では、人間は低いレベルの欲求が満たされることで、より高度なレベルの欲求が生まれるとしており、低いレベルのものから順に、「生理的欲求」「安全欲求」「所属と愛の欲求」「自尊欲求」「自己実現欲求」という欲求を想定しています。そのなかでも「所属と愛の欲求」は社会的欲求とも呼ばれ、他人との友好・愛情関係や集団組織への所属といった、まさに人間関係の中でのみ満たされる欲求であり、これが職務満足や、仕事の動機づけにつながる考えられています。また、ハーズバーグの動機づけ-衛生理論では、仕事を取り巻く要因を動機づけ要因(あると満足につながるもの)と衛生要因(ないと不満足につながるもの)に分けており、人間関係は衛生要因の一

つとして取り上げられています。さらに、知識共有という観点からも、人間関係の重要性を指摘することができます。野中郁次郎らによると(「知識創造企業」東洋経済新報社 1996年)、知識には形式知と暗黙知という2種類があります。形式知とは、言語化、文章化が可能な知識であり、作業マニュアルなどがこれにあたります。一方、暗黙知とは、言語化、文章化されにくい知識のことであり、体感・コツのようなものです。知識共有のために徹底的なマニュアル化を行っても、それだけでは暗黙知の共有ができません。手取り足取り、以心伝心で暗黙知を共有するためには、非公式集団も含めた緊密なコミュニケーションが不可欠であり、職場の人間関係が良好であることが前提となります。

このように、人間関係の重要性は、現在では研究者の間でも広く認識されています。その一方で、働く現場ではどのようなことが起こっているのでしょうか。高橋克徳らによれば(「不機嫌な職場」講談社現代新書 2008年)、かつての日本企業の特徴は、仕事の範囲が「ゆるく、あいまい」で、みんなで助けあう組織風土があることでした。「仕事というのは、人から言われていないことをやることだ」というような意識を、職場全員で共有していたわけです。ところが現在は、成果主義的人事制度、非正規従業員の増加、終身雇用の崩壊などによって、個人主義化、仕事のタコソボ化が進行しています。たとえば、成果主義の



導入によって、同僚が「仲間」から「競争相手」となる中で、人間関係が悪化しやすくなりました。同僚がライバルの状態では、先述のような知識共有もできなくなります。その結果、既存のマニュアルだけを頼りにして誰も積極的にコミュニケーションを取らず、「自分の目の前の仕事だけをやっておけばよい」という、非常に風通しの悪い組織風土が作り上げられてしまうのです。

また、戦後から高度経済成長期にかけての日本社会では、「先進国に追いつく」「経済的に豊かな社会を作る」といった、明確な共通目標を持つことができました。目標を共有することは、人間関係を強固なものにします。しかし、現在は、価値観の多様化や、さまざまな格差が徐々に広がるなかで、社会全体で共通の目標を立てることが困難になっています。同じ職場の中でも、非正規社員と正社員の間には「見えない壁」が存在します。非正規社員は「同じ仕事をしているのに、なぜ正社員よりも給料が安いのか」という不満が生じやすい一方で、正社員は「非正規の人たちは、どうせいつまでもこの職場に残るわけではない」という冷めた態度を取りやすく、同じ一つの目標を持ち、仲間意識を持つことが難しくなっています。さらには、企業合併や業界再編も、人間関係を低下させるきっかけとなります。通常、私たちは自分と似ている人に対しては魅力を感じやすいため、似た者同士の人間関係は良好になります。ところが

最近では、業態や組織風土が全く異なる企業同士でも、利潤追求のみを目的とした合併・提携が行われており、類似性の低い職場で、人間関係がますます悪化しやすくなっています。こうして挙げていくときりがなくらい悪条件がそろう中で、いまやわが国の職場の人間関係は危機的な状況にあるといえるかもしれません。では次に、人間関係が働きのいいにどのように影響を及ぼすか、意識調査のデータから検討してみたいと思います。

### 働きのいいと人間関係

(社)国際経済労働研究所では、多様化した組織労働者の意識やニーズを把握することによって、現在労働組合が直面している問題を探り、新しいユニオン・アイデンティティー構築を目指そうという意図のもとに、1990年代初頭から共同調査「ON・I・ON 2」を実施し



ています。この調査は全国の労働組合を対象にしており、現在では参加組織数290以上、参加組織人員数200万人の、他に類を見ない非常に大規模なデータベースが蓄積されています。調査項目は、組合に対する関与意識や組合活動に対する評価に関するものだけでなく、働きのいいを「仕事へのモチベーション(=ワーク・モチベーション)」として位置づけ、測定するための項目も含まれています。ON・I・ON 2 調査はJP労組でも2008年に実施されており、その結果の一部は、本誌JP総研 Research (Vol.5、2009年3月号)で紹介されています。

ところで、モチベーションとは何でしょうか。モチベーションとは「～したい」といった個人内の心理状態を指す言葉です。それに対してモチベーション(モチベーション)とは、行動を生起させ、持続させるプロセス全般のことを指します。モチベーションは、内発的モチベーションと外発的モチベーションの二つに分けることができます。内発的モチベーションとは、活動自体に内在する推進力にもとづくモチベーションのことをいいます。たとえば、仕事そのものが楽しく、生きがいとして感じられるような場合には、内発的なモチベーションに基づいて仕事をしているといえます。それに対して外発的モチベーションとは、活動する個人の外部にある報酬や罰にもとづくモチベーションのことをいいます。仕事のモチベーションでいえば、仕事そのものではなく、仕事をする上で付随的に与えられる諸条件(給与、地位・昇進、労働時間、上司か

らの評価など)によってモチベーションづけられているような場合です。つまり、内発的モチベーションとは、「楽しいから」「面白いから」といった活動内容そのものから得られるものであり、外発的モチベーションとは、「給料がいいから」「今の地位に満足しているから」といった外的な理由によるものです。「なぜ働いているのですか」と聞かれたとき、あなたはその理由をどのように答えるでしょうか。それによって、あなたの仕事に対するモチベーションがわかるともいえます。

内発的モチベーションと外発的モチベーションはシーソーのような関係にあり、両立させることが難しく、一方が高まると、もう一方は低くなりやすい傾向があります。有名な心理学の実験では、お絵描きが好きな子どもにご褒美を与えることによって、それ以降は、ご褒美がもらえない限り絵を描かなくなってしまうことが明らかになっています。もともと好きで、内発的に行っていたお絵描きが、外発的なモチベーションに変容してしまったのです。同じことが、働く現場でも起こっています。成果主義的な人事制度が導入されると、働きのいいが外発化してしまい、楽しさや生きがいを感じることができにくくなってしまいます。仕事に生きがいや楽しさなど必要ないと思われるかもしれませんが、内発的モチベーションと外発的モチベーションのバランスがとれているときに、企業業績が最も高まることがON・I・ON 2 データベースの分析から明らかとなって

います(山下京「ワーク・モチベーションのバランスと企業文化」JP 総研 Research Vol.6、2009年6月号)。

さて、この内発的動機づけには、自律性、有能性、関係性の3つが重要な役割を果たします。自律性とは、自分の人生や行為の主体になりたいという欲求のことを指します。有能性とは、自分が優れた存在でありたいという欲求のことです。そして関係性は、他者や自分より大きな存在との結びつきを感じていたという欲求であり、人間関係と関連しています。すなわち、自律的に仕事をする事ができ、またそこで自分の有能性を感じられるのと同じくらいに、仲間や組織全体との結びつきを感じられるとき、内発的動機づけは最も高まることになるのです。

ON・I・ON 2調査のデータベース分析においても、内発的働きがいに影響する要因としては、有能感、自律感と同時に、人間関係に満足しているかどうか、働きがいを左右する重要な要因となっています。

## 会社や職場へのコミットメント

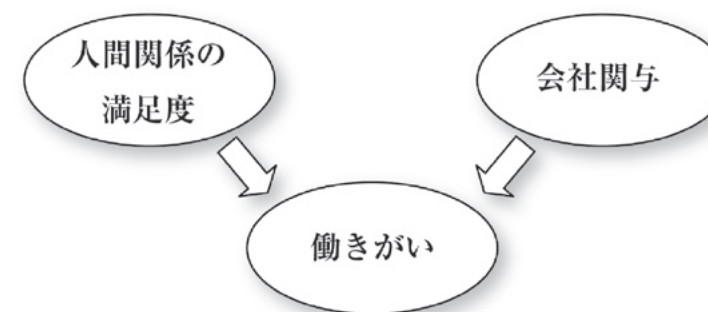
組織全体との結びつきを示すものとして、コミットメントという概念があります。コミットメントとは、特定の組織に対して個人が感じる一体感の強さ、あるいは組織への関与の強さのことを指します。日常的な表現としては「愛着」「しがらみ」といった言葉で表わされる

ものです。入社当時は自分の会社のことを「この会社」と言っていたのが、いつの間にか「うちの会社」という表現に変わるとき、知らず知らずのうちに会社に対するコミットメントが形成されているのです。

コミットメントにはいろいろなタイプがあります。単に好きだからかかわりたいという「情緒的コミットメント」もあれば、かかわっている方が得だからという、損得勘定によって決定される「功利的コミットメント」もあります。また、組織とのかかわりを持つのは正しいことだという、「規範的コミットメント」も存在します。情緒的コミットメントはいわば内発的な関与ですが、功利的コミットメントは外発的であり、いわゆる「ぶら下がり」型の社員ともいえます。同じコミットメントでも、功利的なコミットメントが高いメンバーが多い組織では、一般的に生産性は低くなりやすくなります。

日本の会社と従業員の関係は、かつては「お見合い結婚型」といわれていました。すなわち、家族や知り合いの紹介で就職面接を受けて、一度入社した後は終身雇用で、半ば一生お付き合いするもの、という強い結びつきが前提でした。ところが現在は、スピード退職、リストラ、ヘッドハンティングなどに表れているように、「愛社精神」「忠誠心」という言葉自体が古びてしまい、コミットメントがどんどん薄れているといわれています。このような時代に「会社

人間」でいることは、あまり良いイメージを持たれないかもしれません。確かに、「これも会社のため」「会社さえよければ」という意識で働くことが、過労死につながるような長時間労働や、組織ぐるみの隠ぺい、不祥事といった否定的な結果を生み出すことがあるのも事実です。しかし本来、コミットメントの高さは、会社組織にとっても有益であるだけでなく、個人の働きがいを高める上でも重要です。ON・I・ON 2調査においても、会社関与は働きがいを高める要因の一つとして挙がっています。通常、多くの組織では、この会社関与と、人間関係の満足度が、働きがいを左右する最も強い影響要因として挙がってきます。前回調査時点のJP 労組の結果でも、会社関与と人間関係の満足度が、働きがいの規定要因の第1位、第2位として挙がっています。



また最近では、エンゲージメントという考え方も注目されています。エンゲージメントとは、「組織に対して強い愛着を持ち、仕事に熱意を持っている状態」を指し、会社の生産性や収益性に

強く影響することが明らかになっています。働きがいとコミットメントを組み合わせたような概念ともいえますが、「この職場でなら」「この仲間となら」という気持ちを持つことと、働きがいの深い結びつきが、このような文脈からもうかがえます。

## 職場ストレスと人間関係

人間関係はストレスマネジメントにおいても重要な役割を果たします。会社の業績が好調で、仕事がうまくいっているときは、仕事が忙しくても、「この調子で今後もうまくいくだろう」といった見通しを立てやすいので、ストレスはあまり認識されず、高いモチベーションを維持することができます。しかし、会社全体の業績の伸び悩み、あるいは組織構造の変化などを契機に、それまでと同じやり方では仕事はか

どらなくなることがあります(仕事に対する「コントロール感」の低下)。ひとたびコントロール感が失われると、これまでと同じ仕事量でも、それが非常に苦痛なものとして認識されるようになってきます。また、仕事に対するモチベーションも、これまでは

生きがいをもって、自律的に進めてきた仕事が、徐々に「やらなければならない」あるいは「やらされている」という外発的な感覚に変わっていきます。このような現象は一部の企業で「高原症候



群」と呼ばれています。業績が頭打ちになり、横ばいになることをそのグラフの形からプラトー（日本語で「高原」を意味します）といいます。高原症候群の名前の由来はそこからきています。

つまり、高原症候群とは、目標達成への組織からの期待が強い一方で、現実的には目標に到達するための有効な方法を見つけないまま、強い緊張の中で努力し続ける状態のことをいいます。こうした状態が長期的に続くと、モチベーションの完全な消失や、心身の疲弊が生じ、仕事量が以前より低くなったとしても、それすらコントロールできなくなり、企業全体が低迷するような状況に陥ってしまう可能性があります。

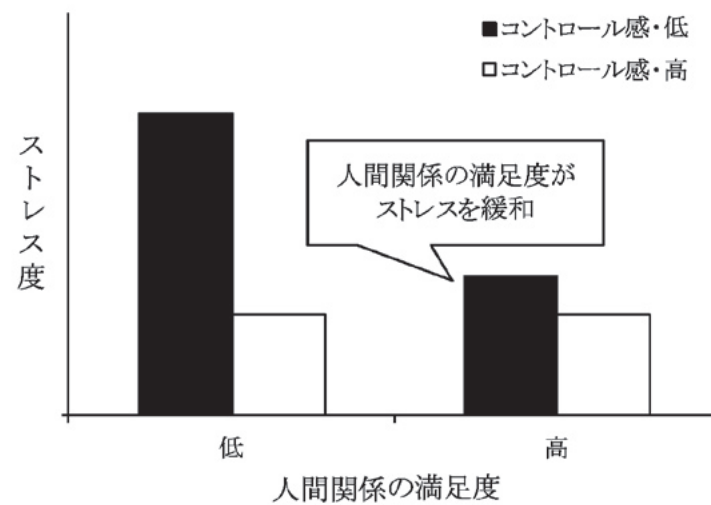
しかし、人間関係に満足しているとコントロール感が失われてもストレスを感じにくいことも明らかになっています。これはソーシャル・サポートと呼

ばれるもので、仕事の見通しが立たずストレスを受けやすい状況においても、「同僚の〇〇さんが助けてくれる」「協力を求めれば応えてくれる」と思えることが、緩衝剤の役割を果たすのです。職場の人間関係はストレス管理の上でも大いに役立っているのです。

### 組合を通じた人間関係づくり

さて、ここまで職場の人間関係の重要性について述べてきました。ではどのようにすれば職場の人間関係は良好になるのでしょうか。職場での人間関係作りにおいて、労働組合は大きな責任を担っています。イベントなどの交流の機会を作るだけでなく、日常的な活動のなかでも、同じ職場で働く仲間としての意識を持ちやすいという意味で、組合の存在意義は非常に大きいといえるでしょう。特にJP労組は、異なる事業会社を超えた1つの組合であり、

ここでの活動が日本郵政グループ全体に対する結びつきや、さらには働きがいを高める上でも大きなカギを握っています。事業会社ごとで人間関係やコミュニケーションが分断されてしまう恐れのある職場を、組合がいかに一つにまとめていくか、JP労組ならではの



きな使命だといえます。また、JP労組では非正規社員の組合員化も積極的に行っており、意識のずれがみられがちで、非正規社員と正社員のかけ橋になりうる存在でもあります。ただし、組合が十分に機能するためには、組合員一人ひとりが組合活動に積極的に関わることが前提となります。そもそも、調査の名称となっている「ON・I・ON」とは、私(I)が、会社にもON、組合にもONする、すなわち、会社にも、組合にも関与する、ということを目指して掲げ、参加関与型組織を目指した調査活動です。

ちなみに、前回調査時点ではJP労組が組織統合して間もない頃でしたが、調査結果では、「組織統合してよかった」といった肯定的な意見が大勢を占めていました。1つの組織になったというメリットを活かして、職場の内外でのコミュニケーションをつなぐ役割を積極的に果たしていくべきでしょう。こうした活動を通じて、組合の必要性、価値に対する認識も高まり、より多くの組合員が、組合に対して関与していくのではないのでしょうか。実際に、組合を通じて「いろいろな人と交流できること」は、組合関与や、働きがいの規定因ともなっており、これらを高めていくことで、組合に対する関与意識だけでなく、働きがいも高まっていくでしょう。

さて、JP労組がON・I・ON 2 調査を前回実施した2008年から現在までの

4年の間に、組織や制度の上ではさまざまな変更が行われていますが、組合員の意識にはどのような変化が生じているのでしょうか。組合に対する関与意識や評価はもちろん、働きがいと、それを取り巻く要因の現状を定点観測することは、組合としての今後の施策方針を立案するためにもきわめて重要な活動です。今年度10月には、JP労組として二度目のON・I・ON 2 調査の実施が予定されています。調査の実施にあたって、組合員の皆さんには、ぜひ積極的にご協力いただくと幸いです。

【引用・参考文献】  
 ○JP総研 Research (2009) . JP 労組組合員 1 万人総合意識調査最終分析作業中！：分析途中結果をみる Vol.5, 60-71.  
 ○野中郁次郎・竹内弘高(著) 梅本勝博(訳) (1996) . 知識創造企業 東洋経済新報社  
 ○高橋克徳・河合大介・永田稔・渡部幹(2008) . 不機嫌な職場：なぜ社員同士で協力できないのか 講談社現代新書  
 ○山下京(2009) . ワーク・モチベーションのバランスと企業文化 JP 総研 Research, Vol.6, 26-35.



阿部 晋吾  
(あべしんご)  
 2005年 関西大学大学院 社会学研究科 社会心理学専攻 博士課程後期課程修了。博士(社会学)。  
 専門：社会心理学、産業・組織心理学。  
 主な著書：「人間関係の心理学」(共著、おうふう、2010年)、「葛藤と紛争の社会心理学」(共著、北大路書房、08年)、「怒りの心理学」(共著、有斐閣、08年)