

欧米における「仕事の設計」の研究と実際をめぐる問題とその一展開方向 — Parker=Wall=Cordery の研究紹介 —

On an Elaborated Model of Work Design by S.K.Parker,
T.D.Wall and J.L.Cordery : A Review

庄 村 長
Hisashi Shomura

(要 約)

本小稿は、筆者の「職務設計論」研究に関わって、Cary L. Cooper and William H. Starbuck 編の *Work and Workers*、第2巻 (SAGE Publications, 2005年) におさめられた、Sharon K. Parker, Toby D. Wall and John L. Cordery, “Future Work Design Research and Practice : Towards an Elaborated Model of Work Design” を若干紹介するものである。少し古い論文だが、ここで Parker=Wall=Cordery は今日の仕事を取り巻くコンテクスト（文脈）を前提に、伝統的職務設計理論のモデル拡張化・精巧化を試みている。因みに、本論文初出の2001年時には、Wall は英国、Sheffield 大学に、Parker と Cordery はそれぞれ、豪州、New South Wales 大学と Western Australia 大学に所属である。

(キーワード)

一層精巧にされた仕事設計のモデル 現在の仕事のコンテクスト 確立された仕事設計理論

まえがき

筆者は広い意味で「仕事の編成 (organization of work)」のあり方を問題とする経営学・人事労務管理論の1研究分野として「職務設計論 (job design)」なる分野を考え、近年の欧米での職務設計論や社会・技術システム論の研究動向についてこれまで2つの研究紹介を行なった⁽¹⁾。今般の紹介は、筆者の目下研究を進める「21世紀日本企業の人材活用モデル探索」とも関わり、近年の「仕事の設計（仕事の編成、職務設計）」の研究と実際をめぐる論議の一端についてその動向を探ってみようとするものである。

1. 仕事の設計についての過去を簡単に振り返る

最初の節「振り返り (a backward glance)」では、仕事の設計への現代の諸アプローチを支えているその思考は産業革命期頃に英国で生じた考え方今までさかのぼりうるとして、Adam Smith (1776) の分業論・それをさらに詳述した Charles Babbage (1835) の論からその振り返りが始まられる。Parker=Wall=Cordery によれば、Smith と Babbage は共に分業による職務の単純化・容易化とその諸利益を説いたが、仕事の設計に関わるこの職務単純化・容易化の考え (the notion of job simplification) は、19世紀から20世紀への変わり目に米国での Frederick Taylor と Henry Ford の仕事を通して勢いを得ることになった。— すなわち、Taylor (1911) の「科学的管理」の考えは仕事の最も能率的な遂行方法の決定に焦点を当て、その責任が技術者 (engineers) と管理者 (managers) にあるとしたのであり、そしてこの考えは、Henry Ford によって彼の自動車工場に1914年に導入された移動組立ラインによる従業員の仕事の

管理へとすぐに展開された、とされる(以上、pp.283-284)。こうして20世紀の最初から職務単純化・容易化は産業界に深く入りこむことになり、またその職務単純化・容易化の問題の今日的な重要性もほとんど減じていないのだが、1950年位まではこの職務単純化・容易化の勢いが初期の経験的研究の動向に影響を与え、英国でも米国でも研究の焦点は先ず職務の単純化・容易化による単調な繰り返し作業のもつ心理的諸結果 — そこでは、そうした仕事が退屈で、うんざりで、不満を起こさせるものであって、メンタル・ヘルスも害する可能性もあることが確認される — に当てられることとなった。(p.284)

しかし、Parker=Wall=Corderyによれば、こうした初期の研究のもつ限界は1950~1980年の時期に問題とされ、事実そこから現在までに3つの最も影響力のある理論の発展、そしてこれらの理論による、職務充実化と自律的作業集団という関連性のある提案が生じた。以下、その3つの理論 — 米国でのHerzbergと彼の同僚の2要因理論及びHackman=Oldhamの職務特性モデル、そして英国のタビストック研究所発の社会-技術システム的思考 — の主に基本内容に焦点を当てて、彼らの叙述に従って簡潔にふれてみよう。個人職務の設計 (the design of individual jobs) に関するHerzberg他の2要因理論 (Two-factor theory) (Herzberg,Mausner,& Snyderman,1959) は、仕事それ自体に本来備わっている「動機づけ要因」(例えば、その仕事のおもしろさの程度)と仕事にとってはその外部にある「衛生要因」(例えば、作業条件)とを明確に区別し、前者は職務満足に関係するが、職務不満にはほとんど関係せず、逆に後者は職務不満の原因となるが、職務満足にはほとんど関係しない、と主張する。この理論が刺激することになった職務充実化の中心的な考え方 (central idea of job enrichment) は現在も通用しているとされるが、しかし、2要因理論はHackman=Oldham (1976) の職務特性モデル (Job Characteristic Model(JCM))に取って代られることになった。JCMは5つの「中心的な職務特性 (技能多様性、仕事の完結性、仕事の重要性、自律性、フィードバック)」を確認すると共に、技能多様性、仕事の完結性、仕事の重要性は共に「仕事の有意味感」の、自律性は「仕事の責任感」の、そしてフィードバックは「仕事の結果把握感」の、それぞれ一因となり、さらにこうした3つの「重要な心理状態」が全体として職務満足・内発的動機づけ・業績・欠勤や離転職の減少を帰結・促進する、とするのである(以上、pp.284-285)。

最後の社会-技術システム (STS) 的思考 (sociotechnical systems (STS) thinking) は1950年代に生じたが (Rice, 1958 ; Trist&Bamforth, 1951)、このアプローチは一組の規範的な社会-技術的諸原則 — 例えば「作業の方法は最小限度に明細化されるべきである」や「作業工程での予期しない変動要因 (バリアンス) (例えば故障) はその源で (バリアンスが生じる現場で — 庄村) 処理されるべきである」 — に基づきヨリ広い見方をとる (Cherns, 1976) とされ、そしてまたこのSTS理論の適用ないし応用は、個人の仕事設計よりもむしろ集団の仕事設計に焦点を当て、自律的作業集団という考え方 (the idea of autonomous work groups) (それはself-managing or self-directing teamsといった他の用語としても知られているが) を生み出す元となった (p.285)。

しかし、Parker=Wall=Corderyの見るところ、確かに集団の仕事設計へのこのSTSアプローチは相当な影響力をもち、また自律的作業集団は評判がよいのだが、このようなSTSアプローチの構想の本質及び予定される効果に関する特定化の根本的不足は、STSアプローチの構想のもたらす結果・成果についての調査研究の、首尾一貫した評価を難しくしている。 — すなわち、個人職務の設計の2要因理論と

職務特性モデルの場合もそうなのだが、職務充実化や自律的作業集団の、幸福 (well-being)とやる気 (motivational) の面への効果は経験的調査結果で大部分支持されているが、業績面の結果・成果 (performance outcomes) へのこうした経験的証拠はやや相反するものが混ざっているのである (p.285)。

こうして、Parker=Wall=Cordery は、現在も JCM 及び STS 的思考は仕事の設計の研究への最も一般的なアプローチであるとしながらも、双方に対してその拡張や挑戦もあるとして、いくつかの新しいモデルや概念（例えば心理的なエンパワーメントの考え方 (the concept of psychological empowerment) 等）にも言及しつつ、この「振り返り」の末尾でここから得られる重要な論点を以下のように述べている。

「この論文の目的にとって、仕事の設計のその歴史と確立した理論から生じる重要な問題は 2 要素のことである。第 1 の要素は、その歴史と理論からその関心の最大焦点が、仕事の本質と内容（自律性が重要要素であることを含んで）にあり、その仕事の内容がどのように、従業員の幸福（例えば、満足、メンタル・ヘルス）そして従業員の行動（例えば業績、欠勤）のような結果・成果に影響を与えるかにある、という点にある。第 2 の要素は、妥当な一般理論であるためには重要な欠落部分がなお多くある、ということである。すなわち、ヨリ正確な理論であるためには、現行の諸アプローチは仕事の内容のその諸前提 (the antecedents of work content) を詳細に説明するためにほとんど何も行なっていないし、また重要性を増す追加的な仕事特性や結果・成果 (work characteristics or outcomes) を認めていない。同様に、仕事の特性と結果・成果間の因果関係を支えるメカニズムないしプロセスに対する関心が不十分であるし、またこうした因果関係に緩和作用を及ぼすようなコンティンジェンシー（条件）への考慮にも乏しい。簡単にいえば、現行の理論は明細化・明示化の不十分な (underspecified) 面があり、かつ相対的にコンテキスト（文脈）無感覚的 (context-insensitive) なのである。」(pp.286-287)、と。

こうして、以下、この論文では、先ず仕事設計の理論 (work design theory) が敏感でなければならぬ現在の仕事のコンテキスト (current work context) の問題にふれた後、図 1 に示される「一層精巧にされた仕事設計のモデル (an elaborated model of work design)」(p.289) の枠組に沿って、モデルを構成する「前提 (antecedents)」、「仕事の特性 (work characteristics)」、「結果・成果 (outcomes)」、「仕事特性と結果・成果を関連づけるメカニズム (mechanisms linking work characteristics to outcomes)」、そして「仕事特性と結果・成果の間の関係に影響を及ぼすコンティンジェンシー (contingencies affecting the link between work characteristics and outcomes)」という変数の 5 つのカテゴリーが論じられるが、紙幅の許す限りで、以下その概要・要点を約めてみよう。

2. 現在の仕事のコンテキスト（文脈）とは

Parker=Wall=Cordery によれば、以上に確認された、確立された仕事設計の諸理論とは、20 世紀中頃に米国及び英国の、大規模製造工場で働く男性の作業現場労働者について行われた諸研究から主に発達したのだが、しかし現在の仕事を取り巻くコンテキストそして労働力の構成はその当時からは劇的に変化している、とされる。その変化の要點は、第 1 に製造職務の減少とサービス職務（特に顧客との直接接觸を伴う「第一線の仕事 (front-line work)」）の増大、そして製品開発・コンサルタント業・情報システムの領域で働く「知識労働者 (knowledge workers)」部分の急成長であり、第 2 にサービスであれ製造

である、現在の組織には低コスト・高品質化等を可能にする柔軟性が求められ、そのためチーム作業やフレキシブルな仕事の形態の拡大化、そして多くの組織での人員削減・臨時雇い要員によるリーン (lean /むだのない、贅肉をこそぎとった) 化であり、第3に、コンピュータの低コスト化と携帯化、インターネットのユビキタスな利用といった情報技術の発達による仕事のやり方・進め方への大きな影響 (テレコムьюータの在宅勤務 (teleworking) やバーチャル・チームの編成化等) であり、そして第4には、労働力構成面での基本的傾向としての、西欧諸国内の職場に見られる、女性・人種的多様性・高学歴従業員・高齢労働者、の割合の増加、そしてまた従業員が自分達の組織ともつ関係 (例えばキャリア) 面での考え方の変化、である (以上、pp.287-288)。

そこで次に、こうした変化をも反映させたとされる図1の彼らの目指す「一層精巧にされた仕事設計のモデル」について、そこに示される5つの変数のカテゴリー順にその内容 (要点) を簡単に追ってみよう。

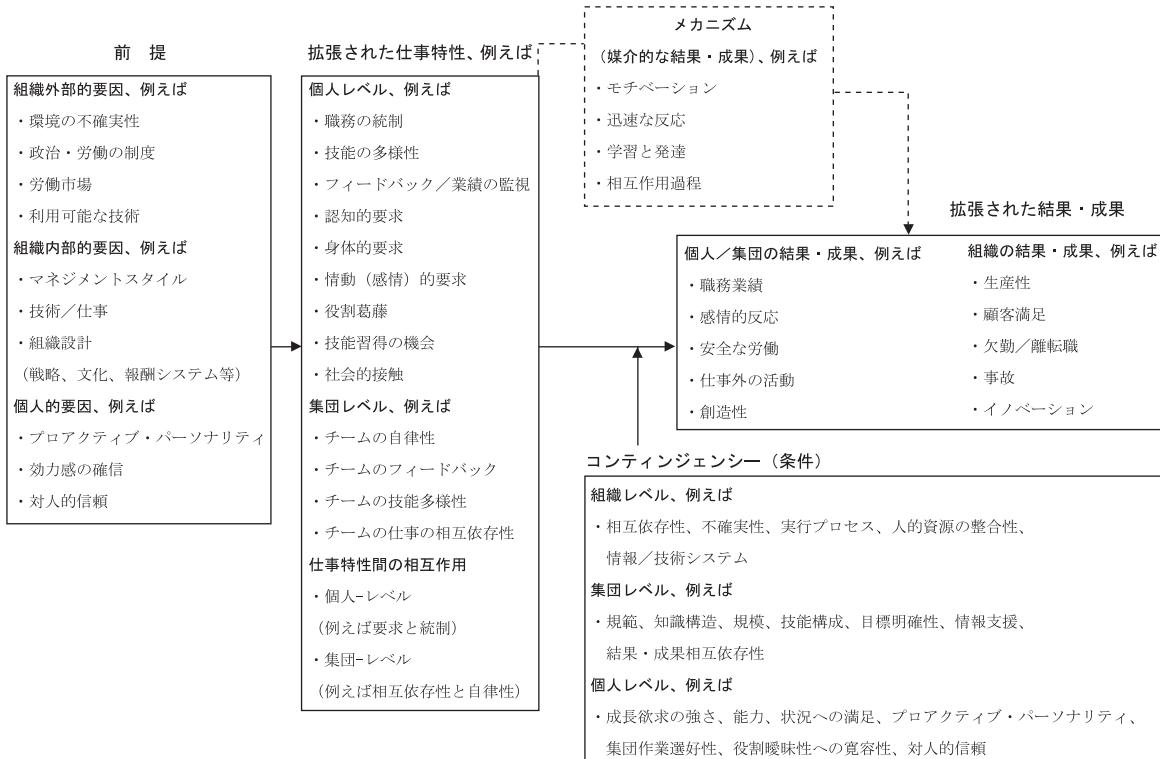
3. 一層精巧にされた仕事設計のモデルを目指して

3.1 前提 (antecedents)

図1のparker=Wall=Corderyの仕事設計のモデルに示されるように、「前提」とされるのは、仕事設計上は一般的には所与 (given) とされる、上述の仕事を取り巻くコンテクスト的な諸前提 (contextual antecedents) と考えられる要因であり、こうした「前提」として、マネジメントスタイル (management style)、技術 (technology)、仕事の性質 (nature of the tasks)、情報システム (information systems)、人的資源慣行 (human resource practices)、戦略 (strategy)、歴史 (history)、そして文化 (culture) のような、当の組織にとって内在的な要因とされるもの、そして、こうした「組織内部的な要因」に影響を与える環境の不確実性 (the uncertainty of the environment)、顧客の需要 (customer demands)、利用可能な技術 (the available technology)、労働市場の特質 (the nature of the labour market)、政治・労働の制度 (political and labour institutions) のような当の組織にとっては外在的な要因とされる「組織外部的な要因」、そして、さらに仕事設計の「前提」として考慮されるべきものとして、プロアクティブ・パーソナリティ (proactive personality)、効力感の確信 (efficacy beliefs)、対人的信頼 (interpersonal trust) のような「個人的要因 (individual factors)」が、特に例示されるのである。

彼らによれば、これまでしばしば批判されてきたように (Clegg,1984)、「仕事設計の理論は、仕事設計の選択に影響し、その選択を制限する (以上のような一庄村) 諸要因を考慮に入れることを怠ってきた」(p.290) のであり、例えば、仕事設計の理論をこのような「コンテクスト的諸前提」を含むように拡張することは、仕事の設計 (図1の「拡張された仕事特性 (expanded work characteristics)」) を「前提」と「結果・成果 (outcomes)」(図1の「拡張された結果・成果 (expanded outcomes)」)との間を関連づけるものとして考察することを可能にする、とされるのである。その含意の1つは、「前提」の「結果・成果」への効果・影響 (effects) は、少なくともある程度は「前提」がどのように「仕事の設計」に影響を及ぼすかに依存するであろうが、しかしそうした「前提」は「仕事の設計」をめったに完全には決定はしない、言いかえれば、そこには「異なる仕事設計の選択」の余地が考えられるのであり、か

図1 一層精巧にされた仕事設計のモデル



くてそこでは、どのような「仕事の設計の選択」がなされるかによって「前提」の「結果・成果」への効果・影響もまた軽減されたり、高められたりするであろうということなのである（以上、pp.290-291）。

3.2 拡張された仕事特性(expanded work characteristics)

上述の如く、仕事の設計を「前提」と関連づけて考察しようとする Parker=Wall=Cordery のアプローチは、「特定の仕事特性の相対的重要性はそのコンテクストに依存するであろうと認識するアプローチ」(p.294) であり、ここから彼らは現在の仕事のコンテクストと関連づけた「現代的な仕事や雇用の形態への考慮はヨリ広範囲の仕事特性を含む必要性を示している」(p.292) として、図1に既述の伝統的な仕事特性よりもヨリ「拡張された仕事特性」を — なお不十分なものだとしながらも例示的に — 提示する。

この「拡張された仕事特性」も示すように Parker=Wall=Cordery は先ず「伝統的に研究されてきた仕事特性の多くは、現代のコンテクストにおいても非常に妥当なものである」(p.291) とし、現在急成長のサービス職務の一例としてコール・センターの事例を挙げる。彼らによれば「例外はあるとはいえ」、「多くのコール・センターは（中略）ティラー主義的な方針に沿って構造化されている。コール・センターの販売員／販売代理人（representatives）は、彼らがほとんどコントロールできない、厳格にスクリプトされたプロトコルに基づいて、顧客の問合せに応答するように一般的に求められる」。「その仕事は、仕事のタイミング（work timing）がアセンブリー・ラインによってというよりもむしろ、電子的な業績－監視システムによってペースが決められると共に、しばしば非常に反復的なのである」。かくて、「このようなコンテクストにおいては、職務自律性（job autonomy）及び仕事多様性（task variety）のよ

うな伝統的な仕事特性は（このようなサービス職務の設計にとって一 庄村）重要な要因であると考えられる。」と（以上、p.292）。

だが、ここでの彼らの議論の主眼は勿論、現在の仕事のコンテクストや形態に照してどのような仕事特性がさらに引き出されうるだろうか、という仕事特性の拡張にある。以下、その拡張のいくつかについて簡単にではあるが見てみよう。

先ず、個人レベルのそれについては、「技能習得の機会」が、西欧諸国で従業員のキャリアが1（～2）組織内ではなく、いくつかの組織にまたがるものになるという従業員の仕事キャリアの考え方の変化とも関わって（p.288）、ヨリ重要となっているとされる（p.292）。「役割葛藤」は職場での女性数の増大やテレワーカーの在宅勤務の下で「家庭ー仕事の葛藤（home-work conflict）」の問題として重要であり（p.292）、また「社会的接触」はほとんどのテレワーカーにとって重要な仕事特性であるかもしれない、とされる（p.294）。

また、サービス労働・知識労働の拡大や現代の製造業の下では特に「職務は認知的な仕事特性を強調しており、ヨリ知識志向的（knowledge-oriented）になってきている」とする（pp.292-293）が、さらにはサービス労働の拡大によってそうした仕事のもつ「情動（感情）的な要求」の重要性が指摘されている。すなわち、「『情動（感情）的労働（‘emotional labour’）』という概念は、個々人が賃金の見返りに彼らの情動（感情）的な表情（emotional expression）づくりを必要とされることを指す、例えば、サービスを利用する顧客に対して友好的であるように求められるというように」と。Parker=Wall=Corderyによれば、組織にとっては従業員のそのような情動（感情）的な表情づくりは顧客の維持という利益があるが、従業員には高レベルの情動（感情）的要求は疲労や不安とも関連するともされる（p.293）。

集団レベルの仕事特性については、チーム作業・集団作業の増大を仮定すれば、そのさらなる考察が必要としながらも、「このことは、集団レベルでの伝統的関心をなす仕事設計次元（例えばチームの自律性）を扱うだけでなく、集団ないしチームそれ自体の機能をなす諸相、例えば、メンバー間の凝集性の程度、チーム構成、集団規範、相互依存性、知識共有構造、にも焦点を当てることを意味する」とし、その最近の展開方向として「集団有効性（効果性）モデル（models of group effectiveness）」による研究のあることを指摘している（以上、p.293）。

3.3 拡張された結果・成果（expanded outcomes）

図1の「拡張された結果・成果」に示されるように、仕事設計の研究で考慮に入れられる伝統的な「結果・成果」（例えば、職務満足、モチベーション、出勤、業績）はなお中心をなすが、幾分狭いとされ、「仕事特性」と同様に、不十分なものだとしながらもその追加・拡張が試みられる。例えば、「業績（performance）」について「援助（helping）」のような「状況的な業績（contextual performance）」や「イニシアチブの行使（use of initiative）」のような「プロアクティブな業績（proactive performance）」の次元がこれまでには十分評価されていないが、このようなタイプの「結果・成果」は、自律的作業集団が行なう作業工程の漸進的改善による「付加価値」化や、あるいは要求が多い顧客への「顧客満足」化として、今日的文脈において重大な関心が与えられている、とする（pp.294-295）。

また、「安全性 (safety) はほとんど結果・成果としては無視されてきた」が、「仕事設計と安全性との間の考えられうる関連性は明らかに重要である」とし、さらには、「知識の利用、創造、移転 (use, creation, and transfer of knowledge) に関する結果・成果もまた今日のイノベーションの時代において大きな重要性を帯びている」と述べ、「仕事の再設計が、知識移転に関する知識共有 (knowledge sharing) 、横断的統合 (lateral integration) 、コラボレーティブな意思決定 (collaborative decision-making) 、視点取得 (perspective-taking) 等の結果・成果をどのように促進ないし抑制するものなのか、は重要である」としている（以上、pp.295-296）。

3.4 仕事特性と結果・成果を関連づけるメカニズム (mechanisms linking work characteristics to outcomes)

図1の「一層精巧にされた仕事設計のモデル」に示されるように、Parker=Wall=Cordery は以上の「前提」、「仕事特性」、「結果・成果」の論議と考察を踏えて、仕事設計理論の精緻化のために、さらに2つの問題—すなわち、「メカニズム（媒介的な結果・成果）」と「コンティンジェンシー（条件）」—を取り上げる。「メカニズム」の問題とは、「仕事特性はどのように結果・成果に影響するのか」という仕事特性—結果・成果の関係を支えている媒介（仲介）経路 (mediating pathways) の問題、すなわち両者の関係を仲介していると考えられる結果・成果 (intermediary outcomes) といふいわば媒介（仲介）(mediating) 変数に関わる問題である (p.296)。これに対して「コンティンジェンシー（条件）」の問題とは、「一定の仕事特性あるいは一定の仕事設計の形態がそうした結果・成果に影響を及ぼすのは何故なのか」の確認のために、「一定の仕事設計の適切さや有効性に影響を及ぼす諸条件があると仮定して」、そうした「仕事特性と結果・成果の間の関係づけに影響を及ぼす諸条件」— いわば調節（調整）(moderator) 変数としての可能性のあるコンティンジェンシー（条件）要因 (contingency factors) —を明らかにしようという問題である (p.298)。

以下先ず、そうしたメカニズムをなすと考えられる媒介経路について簡単に見てみよう。「動機づけ（仕事意欲）(motivation)」は、既述の職務特性モデルの考え方方に見られるとされ、一定の職務特性が原因となり、そこから「重要な心理状態の形をとつての動機づけの経路 (motivational processes)」が示されているとする (p.296)。「迅速な反応(quick response)」については、既述の社会-技術的原則に見られる経路だとされ、作業工程での変動要因（故障等）がサポート・スタッフを呼ばずに、その源で従業員によって処理される（べき）という、そこで含意されるこうした「迅速な反応」は「業績上の結果・成果 (performance outcomes)」にプラスに作用するとされる (p.296)。

また最近の考え方として「仕事設計は知識創造ないし従業員の学習と発達 (learning and development) を促進するという考え方」を取り上げ、例えば諸々の研究が示す、仕事設計による「自律性の向上 (enhanced autonomy)」が「従業員の学習と発達」を促すという経路を通じて「創造性(creativity)」や「イノベーション (innovation)」を高めるという良い業績の促進という諸結果・成果に結びつきうことにも言及している（以上、pp.296-297）。

3.5 仕事特性と結果・成果の関係づけに影響を及ぼすコンティンジェンシー（条件）(contingencies affecting the link between work characteristics and outcomes)

最後に、仕事設計理論の精緻化のために取り上げられる、第2の「コンティンジェンシー（条件）」の問題についての Parker=Wall=Cordery の議論を見てみよう。調節（調整）要因 (moderators) を問題とする彼らの問題認識は、「仕事の充実化は高い成長欲求の強さをもつ個人にとってはヨリ有益であるかもしれない、ということは認められてきている」が、この「成長欲求の強さ (growth need strength)」というコンティンジェンシーを別とすると、これまでの「確立された仕事設計の諸理論はその理論的解決法 (prescriptions) において大部分が普遍的なもの (universalistic) となっている」のであり、まさに「このような条件を考慮に入れていないことが、これまでに公表されてきた一見矛盾することの多い、仕事設計のもつ業績への効果を説明するかもしれない」し、「こうした調節（調整）要因を我々の仕事設計モデルに組み入れることは、また、特定のコンテクスト内での仕事設計について推奨の正確さを高めるであろう」というものである (p.298)。そこで以下では、彼らの叙述に沿って、特に組織レベルを中心に、チーム（集団）レベル、個人レベルでのそれぞれ可能性のあるコンティンジェンシー要因について見てみよう。

組織レベルのコンティンジェンシー要因として特に詳論されるのは「不確実性 (uncertainty)」である。「不確実性」として「技術の不確実性 (technical uncertainty)」と「環境の不確実性 (environmental uncertainty)」が指摘され、「生産労働」と「サービス・知識労働」のそれぞれについてコンティンジェンシーとしての不確実性の問題が取り上げられている。そこでは特に「不確実性」の下で起こりうる「知識の開発と応用 (knowledge development and application)」・「学習の促進化 (promoting learning)」の側面に注意が向けられる (pp.299-300)。ここは筆者（庄村）のこれまでの研究とも関わるものであり、紙幅の限りでの議論を紹介しよう。

先ず Wall&Jackson (1995) の生産労働の研究では「技術の不確実性」と「環境の不確実性」の双方が「作業の不確実性 (operational uncertainty)」として考慮されているとした上で、そこで議論として「職務における作業の不確実性（すなわち製品仕様の変化、材料の変動性、技術が信頼できないこと）のためにその仕事の最善の方法がはっきりしないことがヨリ大きければ大きい程、意思決定を従業員に委ねる必要性（すなわち職務充実化ないし自律的作業集団）はヨリ大きいということ」(p.299) が示されているとする。そして Jackson (1989) では「不確実性とは実際上問題がいつ生じるか and/or それらの問題を処理する最善の方法についての知識の不足を意味する」とし、「作業の不確実性が低い場合、何が起こるかは予測可能であり、それらを処理する方法も知られている。それ故に当該職務を遂行する『唯一最善の方法』を決めて、それを強いることができる。対照的に高い作業の不確実性があるところでは問題が起こること、そしてそれらを解決する方法が予測しにくいということであり、そのことは学習を促進するように仕事を編成することが可能であるし、重要でもあるだろうことを意味する」(p.299) のであるとした上で、以上のことを Wall & Jackson (1995) は「生産の不確実性はコンティンジェンシーとして重要である、なぜならそれは、そうした生産の不確実性の下で知識の開発と応用が起りうり、かつ業績に影響を及ぼしうるその状況・状態 (conditions) を明確にするからである」(pp.299-

300) と述べている、とするのである。

さらに「不確実性」の重要性はサービス・知識労働の環境でも指摘されているとして、「例えば Batt (1999) は、サービスは『販売への仲立ち (bridge to sales)』である故に、良質のサービスを提供することによって顧客との長期的な関係を築こうとする戦略をもっている諸組織では、組織は従業員がどのような1回限りの時であっても顧客の広範囲の要求に応える自律性や技能をもつようにサービス職務を設計する必要がある（「ユニバーサル・サービス」あるいは「ワンストップ・ショッピング」と呼ばれる）、ということを論じた」とし、Batt (1999) の「テレコミュニケーションズ会社における 223 人の顧客サービス従業員の研究では、自主管理的チームに編成された仕事は伝統的な仕事設計よりもヨリ良いサービスと販売業績（中略）を結果したこと（中略）を見出した」とした上で、こうした「自主管理的チームによる諸利益という結果を、必要とされることが頻繁に変化しており、そしてグループ・メンバーが相互に有効な販売戦略を学ぶことを助けることができるという（自主管理的な一庄村）コンテクストでの学習の促進化ということに帰した」とする（以上、p.300）。

勿論、図1の「前提」にも示されるように、現代の諸組織はこれまでよりもヨリ大きな不確実性と複雑性に直面しており、「作業の不確実性」は図1の「前提」での要因であるが、こうした傾向の下でも他方では「比較的に安定的で確実な作業条件によって特徴づけられる多くの組織及び組織内の領域があるであろう」から、その意味で「不確実性はまたコンティンジェンシーの要因でもある」(p.300)と、Parker=Wall=Cordery は論じている。

以下、詳論はできないが、組織レベルのコンティンジェンシーとしては、その他に、「技術の相互依存性」、「仕事再設計の実行プロセス」、「仕事設計との人的資源システム等の整合性」、「情報／技術システム」等々に言及し（図1参照）、チーム（集団）レベルについては 図1の「規範」以下のものを挙げ、また、個人レベルのコンティンジェンシー要因は図1に示されているが、そこでは特に仕事設計の強い影響を緩和すると理論上考えられる、プロアクティブ・パーソナリティのような「個人差の諸変数 (individual difference variables)」を注意深く選ぶ必要性が強調されているのである (pp.301-302)。

あとがき

さて、以上に紹介した Parker=Wall=Cordery の「一層精巧にされた仕事設計のモデル」に関連して最後にいくつかの点にふれておきたい。第1に、Parker=Wall=Cordery はその「結論」部分で「我々の議論は、考慮されるべき諸変数のカテゴリーの見地から、一つの全体的な指針となる理論的枠組を確認することは可能であるはずだということ；そしてこの枠組を用いて、特定のコンテクスト内で可能性のある関連変数を確認することは可能であるはずだということ、なのである」(p.303、傍点は庄村) と述べている。詳述はできないが、特に傍点部分の論は筆者の現在も進行中の「職務設計理論研究⁽²⁾」の分析視角とも深く関わっている、ということは一言述べておきたい。第2に、Parker=Wall=Cordery は、仕事設計理論の関心の最大焦点が「仕事の本質と内容」にあるとするが、まさに筆者の「21世紀日本企業の人材活用モデル探索」の中心的焦点もまた、こうした「仕事の本質と内容」に置かれて進められているものなのである⁽³⁾。（なお、本研究紹介に筆者が踏切った1つのきっかけは新聞紙上での「介護」という仕

事」に関わる記事（『朝日新聞』2020年6月3日朝刊）にふれたことについた点は言添えておきたい。）

註

- (1) 拙稿「アメリカにおける仕事の再編成・柔軟な職務設計の動向－アッペルボーム＝バーグの論説紹介－」拙著『現代職務設計の思想と現実』ふくろう出版、2008年、第X章所収（初出1998年）、同「『仕事の編成』・『仕事の標準化』をめぐる Batt=Doellgast、B.Poksinska の近年の研究紹介」『大阪成蹊大学現代経営情報学部研究紀要』第5巻第1号、2008年3月。
- (2) 拙稿「『労働の人間化としての職務設計』の基礎—デイビス・グループの1950年代職務設計理論の考察－」『大原社会問題研究所雑誌』No.502、2000年9月、等参照。
- (3) 筆者の『科学研究費補助金研究成果報告書』(2011年) (<https://kaken.nii.ac.jp/d/r/30154347.ja.html>) 参照。