

環境不確実性が大きい場合に成長欲求の強さが ワーク・モチベーションと職務満足感に及ぼす効果

小久保 みどり*

The effect of the growth need strength on work motivation
and job satisfaction under the higher environmental uncertainty

Midori Kokuho

要 旨

組織で働いている人々が、自分の職務を取り巻く環境に関して感じる不確実性、すなわち知覚される環境不確実性が大きくなると、ワーク・モチベーションと職務満足感は低下する。このことは成長欲求の強い人にも当てはまるのかを本研究では検証した。次のような仮説をたてて調査を行った。

仮説 成長欲求の強い人は、環境不確実性が大きくなっても成長欲求の弱い人ほど、ワーク・モチベーションと職務満足感は減少しないだろう。

調査の結果は次のようなものであった。ワーク・モチベーションは、環境不確実性の大小にかかわらず成長欲求が強くなるほど高くなり、職務満足感に対しては、環境不確実性の負の主効果及び、環境不確実性と成長欲求の交互作用効果がみられた。すなわち環境不確実性が小さく成長欲求が弱い群で、他の群（環境不確実性大で成長欲求弱群、環境不確実性大で成長欲求強群、環境不確実性小で成長欲求強群）よりも職務満足感が有意に大きかった。

以上のように仮説はほぼ支持され、環境不確実性が大きくなっても、成長欲求の強い人のワーク・モチベーションと職務満足感は成長欲求の弱い人に比べて減少しないということが実証された。

問 題

組織の中で働いている人々が自分の職務を取り巻く環境に関して感じる不確実さ、すなわち知覚する環境不確実性が大きくなると、ワーク・モチベーションと職務満足感は低下し、役割曖昧性、役割葛藤、労働疎外は増大する（小久保，1992a, 1992b, 1993）といったさまざまなマイナスの結果が働く人々に現れてくる。本研究ではそれらのマイナスの結果のうちワーク・モチベーションと職務満足感について、成長欲求の強い人の場合にも知覚する環境不確実性が大きくなると低下するのかどうかをみていく。

成長欲求とは JDS (Job Diagnostic Survey) モデル (Hackman & Oldham, 1975) において使用されている個人差変数である。JDSモデルでは、仕事のいくつかの特性 (スキルの多様性、タスク・アイデンティティ、タスクの有意義性、自律性、フィードバック) が、それぞれある心理状態 (仕事の有意義感、仕事の結果に対する責任感、仕事活動の実際の結果の知識) を喚起し、その心理状態が組織で働く人の成果 (内的な動機づけ、パフォーマンス、満足感、欠勤や離転職) に影響を及ぼすとしている。成長欲求は、仕事の特性、心理状態、成果変数の間でその関係の方向や強度を調整するモデレータとして働く個人差としてこのモデルの中に取り入れられた。このモデルより一つ前の仕事特性モデル (Hackman & Lawler, 1971) で高次の欲求といわれていたものをより明確にしたものが成長欲求である。Hackman & Oldham (1975) によれば、成長欲求とは、仕事から成長の満足感を獲得したいという欲求であり、潜在的な能力を客観的にみて高度に動機づける仕事に対して従業員がどのくらい肯定的に反応するのかということに影響を与えることを予測させる、順応性のある個人差特徴である。つまり成長欲求は、個人的な挑戦や達成に対する、そして学習やプロフェッショナルな発展に対する強い欲求、なのである (Graen et al., 1986)。

Hackman & Oldham (1980) は次のように述べている。「潜在的な能力を動機づけるような仕事は、仕事におけるかなりの自己管理、学習、個人的達成に対する機会を生み出す。全ての人がこのような機会を歓迎するわけではない。」 (Hackman & Oldham, 1980, p85)

彼らは、このような複雑化、充実化された仕事に対して成長欲求の強い人は肯定的に反応する、としている。すなわち成長欲求の強い人は、充実化された仕事によって与えられる、自分を成長させることのできる機会に熱心に肯定的に反応する、ということが予測できる。研究や企画あるいは管理職など、職務が複雑化してくると環境不確実性は大きくなるだろうと考えられるし、反対に単純でルーチンワークと言われる仕事は環境不確実性が小さいと考えられるように、環境不確実性は広い意味で仕事の特性といえるのかもしれない。JDSで考えられているような複雑化、充実化に向かう特性とは異なっているが、環境不確実性が大きい状況は成長欲求の強い人々にとってはかえって挑戦しがいのある状況かもしれないし、不確実なものを確実にしようという動機づけが大きくなるかもしれない。成長欲求の上記の定義からみて、成長欲求の強い人は環境不確実性が大きい場合にも成長欲求の弱い人より仕事によって成長することに対してより肯定的に反応するだろう。つまり内的な動機づけ及び職務満足感が下がらないだろう、と予測できる。以上のことから次の仮説を導いた。

仮説 成長欲求の強い人は、環境不確実性が大きくなっても成長欲求の弱い人ほど、ワーク・モチベーションと職務満足感が減少しないだろう。

なお本研究で取り扱う環境不確実性とは、前記の研究 (小久保, 1992a, 1992b, 1993) と同じく組織の成員が知覚するタスク環境の不確実性である。Thompson (1967) が組織の目標設定と目標達成に関連する環境を「タスク環境」と呼び、この環境から組織に不確実性がもたらされるとした。これが環境不確実性である。環境不確実性の操作化にあたって本研究では Duncan (1972) や Sathe (1974) に従い、(1)職務遂行時に情報が不足している程度、(2)職務遂行時の反応のしかたが不明確である程度、(3)職務遂行の結果が有効なものであったのか不明確である程度、の三つの次元からとらえる。

方 法

被験者

1992年度奈良大学社会学部公開講座「リーダーシップアカデミー」の参加者11人の中で調査

に参加することを承諾した10人の方の直属の部下のうち正社員として働いている40人。この方々は奈良県の異なる四つの会社に勤務している。なおパートタイムで働いている方にも調査に参加していただいたが、そのデータは今回の分析からは除いた。

- ・男性27人、女性13人。
- ・年齢：18才～60才。平均33.35才。標準偏差12.60。
- ・勤続年数：1年未満～20年。平均4.92年。標準偏差6.03。
- ・勤務している部門：製造部門21人、研究開発部門1人、人事・総務・労務部門4人、経理・財務部門9人、システム部門1人、その他5人（検査2人、資料管理・購買3人、技術開発1人）。複数回答した方がいたため40人以上となっている。
- ・何らかの役職についている人：4人（製造部門1人、その他の部門3人）。

手続き

被験者はそれぞれの会社の一室に集まり、調査者が質問を読みあげるのに合わせて、質問紙に答えを記入した。

変数

独立変数・環境不確実性

- ・成長欲求の強さ

従属変数・ワーク・モチベーション

- ・職務満足感

尺度に関する説明

ワーク・モチベーション 期待型ワーク・モチベーションを使用した。これは期待理論から理論的に導きだしたワーク・モチベーションである。

期待理論のごく基本的な考えは、特定レベルの努力が成功する遂行をもたらすであろうという期待（ $E \rightarrow P$ 期待）と、遂行がある結果をもたらすであろうという期待（ $P \rightarrow O$ 期待）と、結果の誘意性の三者の強度によってモチベーションの強さが変わり、その結果実際の行動傾向の強度も変わる、というものである。Lawler と Suttle(1973) はワーク・モチベーションを以下の式でもとめ、本研究もそれに従った。

$$(E \rightarrow P) \Sigma [(P \rightarrow O)(V)] : V \text{は誘意性}$$

これは $(E \rightarrow P)$ 期待と、誘意性によって重みづけられた $(P \rightarrow O)$ 期待の積として計算されている。

この式の構成要素をもう一度説明すると次のようになる。

$(E \rightarrow P)$ 努力→遂行の関連：努力が成功する遂行をもたらすだろうという信念を測っている。

$\Sigma (P \rightarrow O)$ 遂行→結果の関連：遂行と幾つかの第一レベルの結果（行動の直接的な結果である）を結びつけるという信念の総計あるいは平均を計算することによって測った期待。

$\Sigma [(P \rightarrow O)(V)]$ 誘意性によって重みづけられた遂行→結果の関連：各結果に誘意性を掛けていく。

前記の Lawler たち(1973)が発展させた尺度を筆者が日本語に訳し、それを使用した。 $(E \rightarrow P)$ 期待と $(P \rightarrow O)$ 期待は7段階での評価をもとめた。 $(E \rightarrow P)$ 期待と $(P \rightarrow O)$ 期待の具体的な尺度は小久保(1992a)を参照のこと。誘意性は $(P \rightarrow O)$ 期待を求めたときの結果にあたる21項目を提示してそれぞれの望ましさを1（きわめて望ましい）から9（きわめて望ましくない）までの9段階で聞くことによりもとめた。

成長欲求の強さ 田尾(1987)の尺度を使用した。1(まったく違う)から5(まったくそのとおり)の5段階での評価を求め、全項目の平均をとった。質問項目は次の5項目である。

- (1)仕事上の新しい知識や技術が得られるような本や情報には進んで接したい。
- (2)いつも他の同僚よりもすぐれた知識や技術を身につけておきたい。
- (3)たとえ苦しくても、私の素質や能力を生かすような仕事をしてみたい。
- (4)わたしにはやさしくて簡単にできるような仕事の方が向いている。(逆転項目)
- (5)骨が折れそうな仕事でも、自分の勉強になりそうであればすすんで引き受けたい。

Cronbach の alpha 係数は0.830である。

環境不確実性 組織で働く人が、仕事をする時に知覚する環境不確実性を測定した。Ferris(1978)が紹介している、Duncan(1972)が操作化してSathe(1974)が修正した尺度を採用した。ただし、そのままの形の尺度は紹介されておらず、尺度の各項目の内容が紹介されていた。その内容を筆者が文章にして使用した。5段階での評価を求め、全項目の平均をとった。具体的な尺度は小久保(1992a)を参照のこと。

Cronbach の alpha 係数は0.847である。

職務満足感 本研究では仕事に対する全般的満足感を測定した。HackmanとOldham(1975)がJDSのために発展させ、妥当化した三つの尺度を筆者が日本語に訳した。5段階での評価を求め、全項目の平均をとった。具体的な尺度は小久保(1992a)を参照のこと。

Cronbach の alpha 係数は0.821である。

結果

各変数の平均と標準偏差を Table 1 に、変数間の相関を Table 2 に示す。「環境不確実性」とその他の変数の間に有意な負の相関があった。また、「成長欲求の強さ」と「ワーク・モチベーション」の間に有意な正の相関があった。

次に「環境不確実性」と「成長欲求の強さ」、及びこの二変数の交互作用を独立変数にし、「ワーク・モチベーション」と「職務満足感」を従属変数にしてそれぞれ重回帰分析を行った結果を Table 3 に示す。

また、参考までに「環境不確実性」と「成長欲求の強さ」をそれぞれメディアンで分割し、「環境不確実性」・大小2条件×「成長欲求の強さ」・強弱2条件の4つのグループをつくり、各グループにおける従属変数の平均値を比較した。その結果を Fig.1 と Fig.2 に示す。図中で異なる英字のついているグループ間の平均値に5%水準で有意な差があった。

重回帰分析の結果、従属変数が「ワーク・モチベーション」の場合に「成長欲求の強さ」の正の主効果があった。「環境不確実性」の大小にかかわらず、成長欲求が強くなると期待型ワーク・モチベーションが高くなるという結果になった。

従属変数が職務満足感の場合、環境不確実性の負の主効果と交互作用効果が有意であった。Fig.2を参考までに見てみると、成長欲求の弱い人では環境不確実性が大きくなると職務満足感が有意に減少するが、成長欲求の強い人は環境不確実性が大きくなっても職務満足感が有意には減少しない、ということがわかる。

このように環境不確実性が大きくなっても、ワーク・モチベーションも職務満足感も成長欲求の強い人は弱い人ほど減少しない、という結果がでた。従って仮説は支持された。

なお、部門別そして管理職とそれ以外の人別に環境不確実性の平均値と標準偏差を Table 4 に示した。

Table 1 変数の平均と標準偏差

| 変数 | MEAN | SD | N |
|------|-------|---------|----|
| EU | 2.673 | 0.710 | 40 |
| GNS | 3.697 | 0.718 | 39 |
| EPOV | 1363 | 758.698 | 31 |
| SAT | 3.154 | 0.967 | 39 |

Table 2 各変数間の相関

| | EU | GNS | EPOV |
|------|---------|---------|-------|
| GNS | -0.379* | | |
| EPOV | -0.446* | 0.554** | |
| SAT | -0.331* | 0.001 | 0.100 |

* $p < 0.05$ ** $p < 0.005$

EU: 環境不確実性, GNS: 成長欲求の強さ,
EPOV: 期待型ワーク・モチベーション, SAT: 職務満足感

Table 3 重回帰分析の結果

| 従属変数 | 独立変数 | 環境不確実性 | 成長欲求の強さ | 交互作用 | R^2 |
|----------------|---------|---------------------|--------------------|------------------|---------|
| 期待型ワーク・モチベーション | 環境不確実性 | -212.392 (-1.52) | 325.126* (2.53) | 64.839 (0.55) | 0.362** |
| | 成長欲求の強さ | | | | |
| 職務満足感 | 環境不確実性 | -0.394* (-2.62) | -0.145 (-0.95) | 0.329* (2.48) | 0.258* |
| | 成長欲求の強さ | | | | |

数値は偏回帰係数。()内は t 値。 * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$
第1項と第2項は平均0、標準偏差1になるように標準化した。

期待型ワーク・モチベーション

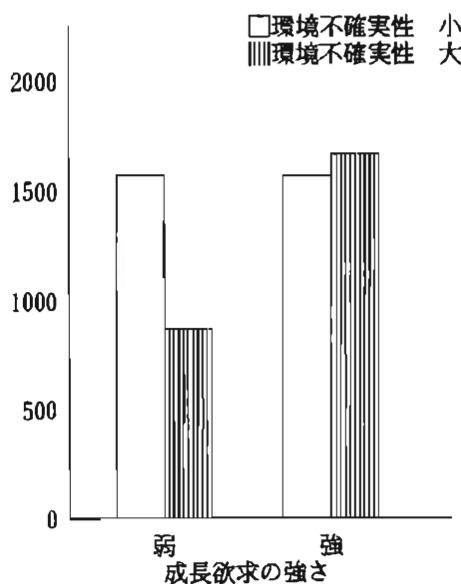


Fig.1 成長欲求の強さと環境不確実性の大きさの違いによるワーク・モチベーション

職務満足感

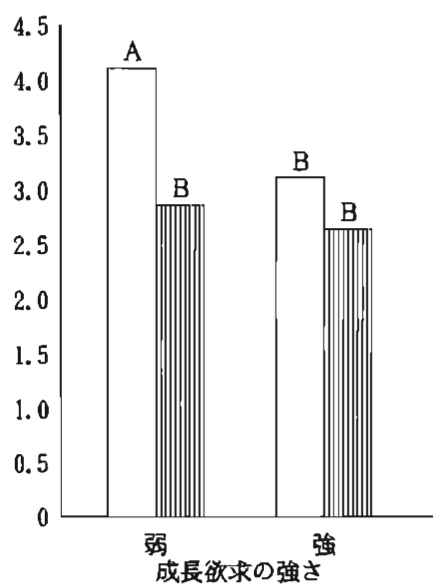


Fig.2 成長欲求の強さと環境不確実性の大きさの違いによる職務満足感

Table 4 部門別、管理職とそれ以外の人別の環境不確実性の平均値と標準偏差

| 部門 等 | MEAN | STD | N |
|----------|-------|-------|----|
| 製造 | 2.647 | 0.680 | 21 |
| 研究開発 | 2.583 | — | 1 |
| 人事・総務・労務 | 2.375 | 0.295 | 2 |
| 経理・財務 | 2.440 | 0.951 | 7 |
| システム | 2.750 | — | 1 |
| その他 | 2.847 | 0.351 | 6 |
| 管理職 | 2.833 | 0.152 | 4 |
| 管理職以外 | 2.655 | 0.746 | 36 |

注 働いている部門を複数回答した人は部門別の集計から除いた。
部門の人数がひとりの場合、そのひとりの環境不確実性得点を
MEANに記入した。

考 察

ワーク・モチベーションは、環境不確実性の大小にかかわらず成長欲求が強くなるほど高くなる、という結果がでた。一方職務満足感の場合には、環境不確実性の主効果及び交互作用効果がみられた。環境不確実性が小さく成長欲求が弱い群で、他の群よりも職務満足感が大きかった。前にも述べたように、仕事が充実化・複雑化している場合は充実化・複雑化していない場合よりも環境不確実性が大きくなる可能性が高いと考えられる。もちろん違う場合もあるだろうが、一般的にはそう考えられるであろう。充実化・複雑化した仕事を喜ばないであろう成長欲求の弱い人が、充実化・複雑化していず、従って環境不確実性が小さい仕事に対して職務満足感が大きくなるのはJDSからの予測と適合する。ここで起ってくる疑問は、環境不確実性が大きいという状況にも成長欲求の強い人がポジティブに反応するから職務満足感やワーク・モチベーションが下がらないのか、それとも環境不確実性の大きい状況への成長欲求の強弱による対応の違いとは関係なく、職務が複雑で充実したものになる（その場合環境不確実性が大きくなる可能性がある）から成長欲求の強い人の職務満足感やワーク・モチベーションが下がらないのか、ということである。本研究では職務の複雑さは測定しなかった。本研究の被験者の中には研究や企画、あるいは管理職など複雑さの大きいと思われる仕事をしている人は少なかったとはいうものの、次の研究では職務の複雑さも考慮して、この点を確認する必要があるだろう。ただ、本研究では次の2点から後者の考えを退けることができる。第一に、Fig.2が示すように成長欲求の弱いグループでのみ環境不確実性の大小によって職務満足感の大きさに有意に違いがでていて、ということである。後者の考えが正しいなら成長欲求の強いグループでは環境不確実性の大きい群で小さい群よりも職務満足感が大きくならなければならないだろう。第2にTable4に見られるように、部門間そして管理職とそれ以外の人間で知覚する環境不確実性の大きさにほとんど違いがなかったということである。以上のことから成長欲求が強い群で環境不確実性が大きくなっても職務満足感が小さい場合よりも下がらなかったのは、環境不確実性の大きい状況にも成長欲求の強い人はポジティブに反応したからで

あろうと考えられる。また、成長欲求が弱く環境不確実性の小さいグループが他のグループよりも有意に職務満足感が高いのは、環境不確実性の小さい状況が成長欲求の弱い人には適合していることであるという P-E 適合(Person-Environment Fit) の考えにも合う結果である。付け加えれば、職務の充実化・複雑化が大きな環境不確実性を伴うと仮定しても、Fig.2 から可能性として読み取れることは次のようにも解釈できるであろう。JDSから予測できる、成長欲求強群において充実化・複雑化した仕事に対して職務満足感が大きくなるということは、すなわち、環境不確実性が大きい群で小さい群より職務満足感が大きくなるということだろう。しかし環境不確実性が大きいということのマイナスの影響と職務の充実化・複雑化というプラスの影響が相殺して、環境不確実性大群と小群で職務満足感に差がでなかったのではないかと、ということである。この点を調べることも今後の課題である。

本研究では環境不確実性を独立変数とした。知覚している環境不確実性をとりあげているため、同じ状況に置かれていても知覚する環境不確実性の大きさには個人差がでてくる(Duncan, 1972)。成長欲求の強弱が環境不確実性の大きさの知覚に影響を与えるという、環境不確実性が従属変数となる可能性も考えられるためこの点を確かめたい。今後はさらにサンプルを増やし、環境不確実性と成長欲求の強さの違いによって労働疎外やストレスなどメンタルヘルスの面がどう違ってくるかについても検討していきたい。

引用文献

- Duncan, R.B. 1972 Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Ferris, K. 1978 Perceived environmental uncertainty as a mediator of expectancy theory predictions: some preliminary findings. *Decision Science*, 9, 379-390.
- Graen, G.B., Scandura, T.A., & Graen, M.R. 1986 A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71, 484-491.
- Hackman, J.R., & Lawler, E.E., III 1971 Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1975 Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. 1980 *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- 小久保みどり 1992a 環境不確実性と意思決定過程への参加が組織の従業員の職務満足感に及ぼす効果 実験社会心理学研究, 32, 183-195.
- 小久保みどり 1992b 環境不確実性がワーク・モチベーションに及ぼす効果 日本グループ・ダイナミックス学会第40回大会発表論文集, 173-174.
- 小久保みどり 1993 環境不確実性と意思決定過程への参加が組織の従業員の疎外に及ぼす効果 奈良大学紀要, 21, 323-334.
- Lawler, E.E., III, & Suttle, J.L. 1973 Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 482-503.
- Sathe, V. 1974 *Structural adaptation to environment: study of insurance company departments and branch banks*. Columbus: The Ohio State University.(Unpublished doctoral dissertation.)

田尾雅夫 1987 仕事の革新 白桃書房

Thompson, J.D. 1967 *Organization in action*. New York: McGraw-Hill.

付 記

- 1)本研究は1992年度奈良大学社会学部プロジェクト研究「産業社会体の活性化に関するアクション・リサーチ」(社会心理学)の一環として行った。
- 2)本研究の一部は1993年度日本社会心理学会第34大会で発表した。
- 3)調査にご協力頂きました本学の米谷淳助教授に心から感謝いたします。

Summary

When people working in organizations perceive the higher environmental uncertainty(EU), their work motivation and their job satisfaction decrease. The present study investigates this is true of high growth need strength(GNS) people.

The following hypothesis was constructed.

HYPOTHESIS: Compared with low GNS people, high GNS people's work motivation and job satisfaction will not decrease under the higher EU.

Questionnaires were administered to 40 employees.

The multiple regression analysis was conducted. In one case, dependent variable was work motivation. In the other one, it was job satisfaction. In both cases independent variables were EU, GNS and the interaction of these two variables(EU×GNS). The results show there is the significant positive main effect of GNS on work motivation, and that there are the significant negative main effect of EU and the significant positive interaction effect on job satisfaction. The hypothesis was supported.

Key words: growth need strength, environmental uncertainty, work motivation, job satisfaction