

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

小久保 みどり*

The effects of environmental uncertainty and participation in decision
making on alienation of employees in organizations

Midori Kokubo

問 題

組織の中で働いている場合、人はどのような時に疎外を感じるのでしょうか。職務に関して情報量が不足していたり、職務を遂行した結果が有効であったのかははっきりしなかったりする場合、すなわち仕事をする環境に関して働く人々が感じる環境不確実性が高い場合、働くことに対する疎外はどのように変化するだろうか。また疎外はどのようにしたら減らすことができるのだろうか。たとえば意思決定過程へ参加することは職務満足感を増加させるのに効果があることが多い (Locke & Schweiger, 1979) が、疎外を減らすためには効果があるのだろうか。

環境不確実性と意思決定過程への参加が職務満足感に効果を及ぼす過程を喪失モデルを小久保 (1992) は提示した。Fig. 1 (網かけの部分を除く) はそのモデルをその時の研究結果に従って修正したものである。このモデルの中に疎外を追加することはできるのであろうか。そのことを見ていく前に網かけ部分を除いたモデルについて簡単に説明しておきたい (詳しくは小久保, 1992を参照)。意思決定過程へ参加すると職務満足感が増大する。また、役割葛藤と役割曖昧性が小さくなり、(E→P) 期待 (特定の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) と (P→O) 期待 (遂行がある結果をもたらすであろう、という期待) が高まると、やはり職務満足感は大きくなる。そして役割葛藤、役割曖昧性、(E→P) 期待、(P→O) 期待には組織的変数、個人的変数、環境的変数が影響を与える。環境的変数の中に、環境不確実性が含まれる。本研究で取り扱う環境不確実性とは、組織のタスク環境の不確実性である。Thompson (1967) は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。環境不確実性をどのような次元で操作化するかについては、Thompson (1967) が導いた複雑性—単純性、不安定性—安定性という環境の二つの次元に基づく考えが現在ではほぼ定着している (坂下, 1985; 野中, 1978)。この二次元は職務内容の空間的な多様性や情報量の次元と、職務内容や情報の時間的可変性の次元のようにとらえられてきた (たとえば Duncan, 1972; 坂下, 1985)。本研究では組織で働いている個人が仕事をする時に知覚する環境不確実性を

取り扱う。Duncan (1972) やSathe (1974) に従って、働く個人が知覚する環境不確実性を(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。モデル中のその他の変数について、以下簡単に説明する。

役割葛藤は役割期待の間の不適合の程度 (Kahn 他, 1964) であり、役割曖昧性とは次の三点について明確な情報が欠如している程度である；(1)役割に関係している期待(2)既知の役割期待を遂行する方法(3)役割遂行の結果 (Kahn 他, 1964)。(E→P) 期待と (P→O) 期待とは期待理論から出てきた概念である。期待理論にはいろいろなバリエーションがあるものの、基本的な考えは、(E→P) 期待と (P→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も変わる、というものである。

疎外について古くはMarx (1844) やDurkheim (1897) が理論的研究を行った。その後疎外の実証的研究に大きく貢献したのは、Seemanである。Seeman (1959) は疎外を理論的に次の5つに区別している。

(1)無力感 (powerlessness)

自分自身の行動が自分の探し求める結果や強化の生起を統制出来ないと感じる期待または確率。

(2)無意味感 (meaninglessness)

行動のもたらす将来の結果について満足な予測をすることができるというものの低い期待。

(3)無規範性 (normlessness)

特定の目標を達成するために、社会的に容認されない行動が要求されるという高い期待。

(4)孤立感 (isolation)

特定の社会の中で典型的に高い価値が与えられている目標あるいは信念に対して低い価値を与えること。

(5)自己疎隔 (self-estrangement)

特定の行動が、予想される将来の報酬、すなわち活動それ自体の外にある報酬に依存する程度。

その他Srole (1956) 、Dean (1961) も疎外を操作化している。

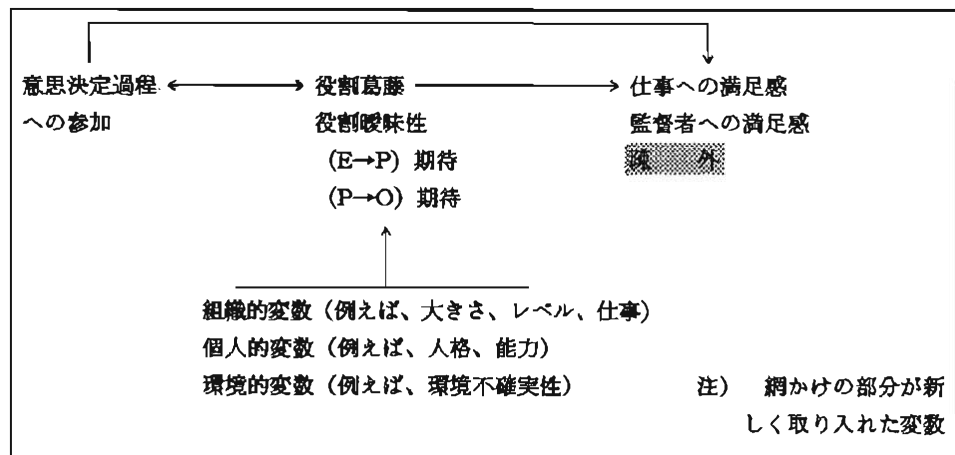


Fig. 1 意思決定過程への参加とさまざまな変数と職務満足感と疎外の関係を表すモデル

環境不確実性が大きくなると役割葛藤、役割曖昧性が高くなり、(E→P)期待、(P→O)期待は低くなって、その結果職務満足感が減る(小久保, 1992)。大きな役割葛藤と役割曖昧性、低い(E→P)期待と(P→O)期待から疎外も生まれてくるのではないだろうか。特に役割曖昧性や(P→O)期待は前に述べた定義からいって、少なくとも無意味感には影響を及ぼすであろう、と考えられる。つまりFig. 1の網かけ部分のように疎外を追加できないだろうか。意思決定過程への参加が疎外を減らすことについてはSeeman (1967)が示唆している。また、役割曖昧性と疎外の正の関係についてはMichaels他(1988)が指摘している。ゆえにFig. 1の網かけの位置に疎外を追加できる可能性はあるだろう。Fig. 1のモデルから疎外について仮説を導いてみる。

まず職務満足感と疎外に負の相関関係があることがモデルから予測できるが、このことは坂下が実証している(坂下, 1985)。ただし坂下(1985)はこのような相関関係ができたのは、両者の間に真の因果関係があるからではなく、第3の要因が介在した疑似的な相関である可能性が強いことを示唆している。

また(E→P)期待と疎外、そして(P→O)期待と疎外には負の相関関係があることが予測できる。

次に疎外と役割葛藤、役割曖昧性、(E→P)期待、(P→O)期待、環境不確実性、意思決定過程への参加との関係についてモデルから次のように推論することができる。環境不確実性は役割葛藤、役割曖昧性を増大させ、(E→P)期待、(P→O)期待を低下させるであろう。その結果疎外は増大するであろう。結果的に、環境不確実性は疎外と正の相関があることになるであろう。一方、意思決定過程への参加は疎外を低下させるであろう。以上のことをまとめて、モデルから次のような仮説を導いた。

仮説1 環境不確実性と疎外には正の相関があるだろう。

仮説2 疎外は役割葛藤、役割曖昧性と正の相関があり、(E→P)期待、(P→O)期待とは負の相関があるだろう。

仮説3 環境不確実性は、役割葛藤、役割曖昧性、(E→P)期待、(P→O)期待を媒介して疎外を増大させるだろう。

仮説4 意思決定過程への参加と疎外には負の相関があるだろう。

方 法

被験者

被験者は首都圏の41の組織に正社員として勤務している、102人の人々である。男性55人、女性32人、性別に答えなかった者15人、そのうち管理職25人、管理職以外(管理職かどうか不明の者も含む)77人である。

平均年齢29.8歳、標準偏差6.4歳である。平均勤続年数5.8年、標準偏差4.9年であった。

手続き

質問紙により後で述べる変数を測定した。11人の協力者(それぞれ正社員として組織に勤務する人々)が各人の属する会社及びサークルに質問票を持参して各被験者に手渡し、1週間から10日後に同じ協力者が回収した。

変数及び尺度

変数及びそれを測定する尺度は以下のとおりである。

1. 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。たとえばFerris (1978) の紹介では「(1)どの方法が最善であるかについて明確である」という項目は付録1の(1)のような文章にした。実際に使用した文章を付録1に示す。各項目に対して5段階での評価を求めた。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を測定した。①の次元は項目2, 4, 7, 12②の次元は項目1, 5, 6, 9である。③の次元は項目3, 8, 10, 11である。12項目の平均を環境不確実性とし、各次元の得点はそれぞれの次元の項目の平均とした。点数が大きいほど環境不確実性は大きい。Cronbachのalpha係数は0.86である。

2. 意思決定過程への参加

本研究では、以下の二種類の意思決定過程への参加を使用する。

①仕事目標を達成するための手段についての意思決定過程への参加

(以下PDMと略する。“participation in decision making about the means to achieve objectives” のことである。)

②仕事目標を設定する意思決定過程への参加

(以下GPDMと略する。“participation in setting work objectives or goals” のことである。)

①については、SiegalとRuh (1973) の研究から取った三つの尺度を筆者が日本語に訳し、その尺度によって測った。付録2の3項目である。各項目について5段階の評価を求め、3項目の平均を取った。点数が高いほど参加の程度は大きい。Cronbachのalpha係数は0.72である。

②についてはSteers (1976) が発展させ、尺度化した四つの尺度を筆者が日本語に訳したものを使った。付録2の4項目である。5段階の評価を求め、4項目の平均をとった。点数が高いほど参加の程度は大きい。Cronbachのalpha係数は0.78である。

3. 役割葛藤、役割曖昧性

Rizzoたち(1970)の役割葛藤と役割曖昧性の尺度を筆者が日本語に訳して使用した。付録3に示した。Cronbachのalpha係数は役割葛藤が0.79、役割曖昧性が0.75である。各項目に対して5段階の評価を求め、役割葛藤、役割曖昧性それぞれの項目の平均を取った。点数が高いほど、役割葛藤、役割曖昧性は高い。

4. 職務満足感

職務満足感は多次元概念であり、いろいろな次元がある。その中から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 (Job Diagnostic Survey) 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付録4に示すような3項目を使用した。5段階の評価を求め、各項目の平均をとった。点数が高いほど満足感は大きい。Cronbachのalpha係数は0.76である。

5. (E→P) 期待、(P→O) 期待

尺度はLawlerとSuttle (1973) が発展させたものを筆者が日本語に訳して使用した。(E→P) 期待は次の2項目について、矢印の左の事柄が矢印の右の事柄を引き起こすということが自分の仕事について個人的にどれくらいしばしば起こるか、ということをも1(全然起こらない)から7(いつも)までの7段階で評価を求めた。2項目の得点の平均を(E→P) 期待とした。点数が高いほど期待が大きいことを示す。Cronbachのalpha係数は0.61である。

「一生懸命働く→仕事上の高い業績」

「一生懸命働く→高い生産性」

(P→O) 期待は下に示す18項目について、(E→P) 期待の場合と同じ方法で評価を求めた。18項目の総和を (P→O) 期待とした。Cronbachのalpha係数は0.88である。

例 「仕事上の高い業績→高い賃金」

「仕事上の高い業績→昇進」

他の16項目も矢印の左側は全て「仕事上の高い業績」である。矢印の右側は例にあげた2項目の他、次のような項目になっている。「他の従業員からの尊敬」「特別の賞あるいは特別の評価」「安心感」「よい奉仕を提供する」「より多く賛辞をうける」「達成感」「友人をつくる機会が減る」「他の人々に対してあまりにも高い基準を設定する」「独自に考えて行動する機会が増す」「他の人々に対して援助を与える」「昇給」「速く過ぎていく労働時間」「個人的成長と発展」「自分自身に対してあまりにも高い基準を設定する」「上司からの尊敬」「一生懸命働くことによる疲労」

(E→P) 期待が平均をとり、(P→O) 期待が総和であることについては、LawlerとSuttle (1973) の研究を参照していただきたい。

6. 疎 外

坂下 (1985) の疎外尺度を使用した。これは前に述べたSeeman (1959) の5次元からなり、それぞれの次元は次のインディケータから構成されている。「無力感」のインディケータは「主体性発揮の困難度」(付録5の1)と「能力発揮の困難度」(付録5の8)である。「無意味感」のインディケータは「仕事の意味の理解困難度」である(付録5の5)。「無規範性」のインディケータは「社会・職場規範の否定」(付録5の6)である。「孤立感」のインディケータは「同僚との友情感の喪失」(付録5の3)と「社会的孤立感」である(付録5の7)。自己疎隔のインディケータは「仕事の生き甲斐感の喪失」(付録5の4)と「天職感の喪失」(付録5の2)である。それぞれ5段階で答を求めた。各項目の平均を疎外とした。点数が高いほど疎外は大きい。Cronbachのalpha係数は0.71である。

結 果

各変数の平均と標準偏差をTable 1に示す。

環境不確実性と疎外の相関係数はTable 2に示した。次元ごとの組合せによって相関が有意でない場合もあるが、トータルな疎外とトータルな環境不確実性の相関は有意な正の値であった。環境不確実性と疎外の正の相関を予測した仮説1は孤立感と環境不確実性の全ての次元との相関、「情報の欠如」と疎外の全ての次元との相関などを除いて支持された。

次に仮説2について見てみよう。Table 3に疎外と役割葛藤、役割曖昧性、(E→P) 期待、(P→O) 期待、職務満足感との相関係数を示した。疎外と他の変数との相関係数は、役割葛藤を除いておおむね有意な値となっている。ただし孤立感の次元は何れの変数とも有意な相関がない。トータルな疎外との相関を見た場合、役割葛藤以外の変数とは有意な相関があった。仮説2は役割葛藤を除いておおむね支持された。

その他、モデルから予測できる職務満足感と疎外との負の相関関係については、疎外の孤立感の次元を除いて有意な値となっている。

Table 4に環境不確実性と役割葛藤、役割曖昧性、(E→P) 期待、(P→O) 期待、職務満足感との相関係数を示す。環境不確実性はどの変数とも有意な相関がある。また、環境不確実性と疎外には各次元間のいくつかの組合せを除いて有意な正の相関があった。仮説3について、環境不確実性と疎外の有意な相関から役割葛藤、役割曖昧性、(E→P) 期待、(P→O) 期待

の影響をコントロールした時の環境不確実性と疎外の偏相関が有意な値でなくなれば、環境不確実性と疎外の間でそれらの変数が媒介していると言えるであろう。Table 2の()内の値は役割葛藤、役割曖昧性、(E→P)期待、(P→O)期待の影響をコントロールした時の環境不確実性と疎外の偏相関である。環境不確実性と疎外との単純相関で有意であった場合の組合せから、四つの変数の影響をコントロールした偏相関は、どの組合せもほとんどゼロに近い値となり、有意な値ではなくなる。したがって環境不確実性と疎外の有意な正の相関関係の間には役割曖昧性、役割葛藤、(E→P)期待、(P→O)期待が媒介していると言えるであろう。つまり仮説3も仮説1同様、孤立感と環境不確実性の全ての次元との相関、「情報の欠如」と疎外の全ての次元の相関などを除いて支持された。

意思決定過程への参加と疎外の相関をTable 5に示す。孤立感以外の次元とPDM, GPDMとの相関係数は有意な負の値となっており、仮説4は孤立感を除いて支持された。

Table1 各変数の平均と標準偏差

尺度	MEAN	SD	N
環境不確実性	2.748	0.708	99
・情報の欠如	2.883	0.719	101
・反応の仕方が分からない	2.648	0.818	100
・結果が分からない	2.701	0.869	102
役割葛藤	2.735	0.808	102
役割曖昧性	2.358	0.700	101
PDM	3.709	0.819	102
GPDM	3.500	0.814	102
職務満足感	3.248	0.877	102
(E→P)期待	3.540	1.286	100
(P→O)期待	61.469	15.561	98
疎外	2.171	0.588	101
・無力感	1.980	0.818	101
・無意味感	1.961	1.052	102
・無規範性	2.647	1.078	102
・孤立感	1.475	0.684	102
・自己疎隔	2.946	0.867	102

Table2 環境不確実性と疎外との相関

環境不確実性の次元	疎外	疎外（無力感）
環境不確実性	0.244 * (0.003, <i>n.s.</i>)	0.105 (-0.029, <i>n.s.</i>)
・情報の欠如	0.004 (-0.151, <i>n.s.</i>)	-0.064 (-0.174, <i>n.s.</i>)
・反応の仕方が分らない	0.245 * (0.028, <i>n.s.</i>)	0.093 (-0.055, <i>n.s.</i>)
・結果が分らない	0.344 **** (0.134, <i>n.s.</i>)	0.228 * (0.124, <i>n.s.</i>)
環境不確実性の次元	疎外（無意味感）	疎外（無規範性）
環境不確実性	0.239 * (-0.048, <i>n.s.</i>)	0.320 *** (0.026, <i>n.s.</i>)
・情報の欠如	0.075 (-0.110, <i>n.s.</i>)	0.089 (-0.105, <i>n.s.</i>)
・反応の仕方が分らない	0.238 * (-0.057, <i>n.s.</i>)	0.357 **** (0.135, <i>n.s.</i>)
・結果が分らない	0.298 *** (0.050, <i>n.s.</i>)	0.354 **** (0.080, <i>n.s.</i>)
環境不確実性の次元	疎外（孤立感）	疎外（自己疎隔）
環境不確実性	-0.015 (-0.001, <i>n.s.</i>)	0.260 ** (0.052, <i>n.s.</i>)
・情報の欠如	-0.124 (-0.138, <i>n.s.</i>)	0.117 (0.012, <i>n.s.</i>)
・反応の仕方が分らない	0.018 (0.071, <i>n.s.</i>)	0.227 * (0.019, <i>n.s.</i>)
・結果が分らない	0.050 (0.112, <i>n.s.</i>)	0.289 *** (0.065, <i>n.s.</i>)

p*<0.05, *p*<0.01, ****p*<0.005, *****p*<0.0005

()内は役割葛藤、役割曖昧性、(E→P)期待、(P→O)期待の影響を統制した場合の偏相関係数。

Table3 疎外と役割葛藤、役割曖昧性、(E→P)期待、(P→O)期待、職務満足感との相関

疎外の次元	役割葛藤	役割曖昧性	(E→P)期待	(P→O)期待	職務満足感
疎外	0.005	0.381 *****	-0.249 *	-0.325 ***	-0.395 *****
・無力感	0.040	0.156	-0.158	-0.342 ****	-0.406 *****
・無意味感	-0.002	0.442 *****	-0.170 †	-0.224 *	-0.379 *****
・無規範性	0.074	0.405 *****	-0.333 ****	-0.369 *****	-0.364 *****
・孤立感	-0.016	0.019	0.015	0.142	0.019
・自己疎隔	-0.034	0.356 *****	-0.261 **	-0.321 ***	-0.273 **

†*p*<0.1, **p*<0.05, ***p*<0.01, ****p*<0.005, *****p*<0.001

******p*<0.0005, ******p*<0.0001

Table4 環境不確実性と役割葛藤、役割曖昧性、(E→P)期待、(P→O)期待、職務満足感との相関

環境不確実性の次元	役割葛藤	役割曖昧性	(E→P)期待	(P→O)期待	職務満足感
環境不確実性	0.461*****	0.550*****	-0.349*****	-0.280**	-0.380*****
・情報の欠如	0.519*****	0.306***	-0.216*	-0.097	-0.294***
・反応の仕方が分らない	0.370*****	0.548*****	-0.365*****	-0.258*	-0.322***
・結果が分らない	0.334****	0.549*****	-0.322***	-0.364*****	-0.374*****

p*<0.05, *p*<0.01, ****p*<0.005, *****p*<0.001, ******p*<0.0005, ******p*<0.0001

Table5 意思決定過程への参加と疎外との相関

疎外の次元	PDM	GPDM
疎外	-0.578*****	-0.421*****
・無力感	-0.537*****	-0.372*****
・無意味感	-0.672*****	-0.422*****
・無規範性	-0.338*****	-0.341*****
・孤立感	-0.113	-0.036
・自己疎隔	-0.373*****	-0.321***

*** $p<0.001$, **** $p<0.0005$, ***** $p<0.0001$

考 察

仮説1, 2, 3, 4 がほぼ支持されたことにより、次のことが言えるであろう。環境不確実性は、役割曖昧性、(E→P) 期待、(P→O) 期待を媒介して疎外を増大させる。そして、意思決定過程へ参加すると疎外が減少する可能性はあると言えるであろう。しかし環境不確実性が三つの変数を経て、疎外を増大させるというルートをサポートしない次元もあった。環境不確実性の「情報の欠如」、疎外の無力感、孤立感である。環境不確実性や疎外といっても、次元によってかなり性格が異なっている。特に孤立感は平均値も標準偏差も極めて小さかったこともあって、本研究で取り上げたどの変数とも有意な相関がなかった。Fig. 1 のモデルの中に孤立感を入れることは本研究の結果からはできないであろう。Fig. 1 のモデルは部分的に支持されたと言えるだろう。

疎外の各次元の違いということに関して言えば、日本の典型的な会社で働くということを考えてみてもよくわかるであろう。世間に流布している日本の会社の一般的なイメージのひとつに、滅私奉公や会社のため通常の善悪の判断を越えて働くことを要求されたりするということがあるが、このことは高い無規範性につながるのかもしれない。また、多くの企業では一つの職種をずっと勤めるというのではなく一定期間でいろいろな職種に変わっていく。このことが仕事それ自体の外にある報酬を求めて働く、というように自己疎隔を高めるのかもしれない。また日本の会社の一般的なイメージには、会社が全員一丸となって一つの目標を追求していくということもあるが、このことが低い孤立感を生むのかもしれない。このように一口に疎外と言っても一人の人間の中でさえ次元間で違いがでてくるであろう。今後、疎外の次元の違いを検証していきたい。また日本の会社の実情と疎外の関係も検討していきたい。

さらに、役割葛藤や役割曖昧性と仕事をするうえでの疎外の関連をより深く調べていくためには、Greene (1978) が指摘しているように、公式化や職務、組織への同一化も考慮しなければならぬであろう。

引用文献

- Dean, D. G. 1961 Alienation: its meaning and measurement. *American Sociological Review*, 26, 753-758.
- Duncan, R. B. 1972 Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Durkheim, E. 1897 *Suicide*. (Trs. by J.A. Spaulding & G. Simpson) New York: Free Press, 1951.
- Ferris, K. 1978 Perceived environmental uncertainty as a mediator of expectancy theory predictions: some preliminary findings. *Decision Sciences*, 9, 379-390.
- Greene, C. N. 1978 Identification modes of professionals: relationship with formalization role strain, and alienation. *Academy of Management Journal*, 21, 486-492.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975 Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. 1964 *Organizational stress*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 小久保みどり 1992 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.
- Lawler III, E. E. & Suttle, J. L. 1973 Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 482-503.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. 1979 Participation in decision-making: one more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*. Vol. 1. Greenwich, CN: JAI Press, Pp. 265-340.
- Marx, K. 1844 *Economic and philosophical manuscripts of 1844*. Moscow: Foreign Languages Publishing House, 1961. (城塚登・田中吉六(訳) 1964 経済学・哲学草稿 岩波文庫)
- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J. & Joachimsthaler, E. A. 1988 Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25, 376-383.
- 野中郁次郎 1978 組織設計 西田耕三・野中郁次郎・坂下昭宣 経営管理入門 有斐閣
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. 1970 Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- 坂下昭宣 1985 組織行動研究 白桃書房
- Sathe, V. 1974 *Structural adaptation to environment: study of insurance company departments and branch banks*. Columbus: The Ohio State University. (Unpublished doctoral dissertation.)
- Seeman, M. 1959 On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24, 783-791.
- Seeman, M. 1967 On the personal consequences of alienation in work. *American Sociological Review*, 32, 273-285.
- Siegel, A. & Ruh, R. 1973 Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 318-327.

- Srole, L. 1956 Social integration and certain corollaries: an exploratory study. *American Sociological Review*, 21, 709-716.
- Steers, R. M. 1976 Factors affecting job attitudes in a goal-setting environment. *Academy of Management Journal*, 19, 6-16.
- Thompson, J. D. 1967 *Organization in action*. New York: McGraw-Hill.

付録 1

環境不確実性尺度

あなたの仕事の特徴についておたずねします。あなたが仕事を行う時、次のことがどれくらいひんぱんに起こりますか、お答えください。

- (1)あなたが仕事を行う時、どの方法が最善であるか、明確である。
- (2)あなたが仕事を行う時、あなたは必要な情報を全て持っている。
- (3)あなたが仕事を行う時、仕事上の決定が正確であったかどうか確定することが難しい。
- (4)あなたが仕事を行う時、環境の変化がしばしば仕事上の決定に影響を与える。
- (5)あなたが仕事を行う時、どのように行動するか不確かだ。
- (6)環境の変化に対処するための仕事の調整について明確になっている。
- (7)あなたが仕事を行う時、新しい、あるいは珍しい問題にしばしば出会う。
- (8)あなたが仕事を行う時、行動が効果的であったかどうか知ることができる。
- (9)あなたが仕事を行う時、情報を得る方法が不確かである。
- (10)あなたが仕事を行う時、他の人々の期待が満たされたかどうか知ることができる。
- (11)あなたが仕事を行う時、使用された方法が効果的であったかどうか決定することが難しい。
- (12)あなたが仕事を行う時、仕事がどのように行われるかについてはっきりしている。

注) スケールの幅は 1 (全くない) から 5 (いつもそうだ) の 5 段階である。(1)(2)(6)(8)(10)(12)は逆転項目。

付録 2

意思決定過程への参加尺度

仕事目標達成手段についての意思決定過程への参加 (PDM)

あなたが仕事を行う上で、次の各項目がどのくらい当てはまりますか。

- (1)私が仕事をどのように行うかについて、ふつう私には発言権あるいは影響力が少しもない。
- (2)私は、私の仕事のやり方をいつも決めることができる。
- (3)私の仕事集団の中で何をやっていくかについて、ふつう私には発言権あるいは影響力が少しもない。

注) スケールの幅は 1 (全く遠慮) から 5 (全くそのとおり) の 5 段階である。(1)(3)は逆転項目。

仕事目標を決定する意思決定過程への参加 (GPDM)

仕事を行う上で、次の各項目がどのくらい当てはまりますか。

- (1)私の仕事目標を決定するとき、私の管理者はふつう、私の意見と考えを求め。
- (2)私の仕事目標の設定は、かなり私自身のコントロールのもとにある。
- (3)私の仕事目標の公式な表明に、私は事実上ほとんど発言権がない。
- (4)私は、私の仕事の水準の決定に大きな影響力を及ぼすことが許されている。

注) スケールの幅は 1 (全く遠慮) から 5 (全くそのとおり) の 5 段階である。(3)は逆転項目。

付録 3

役割葛藤尺度

あなたが仕事を行う場合、以下の事がどのくらいしばしば起こるかについてお答えください。

- (1)異なるやり方で行われるべき複数の事をするように要求される。

- (2)なし遂げるための人手を与えられずに、仕事を割り当てられる。
 - (3)割り当てられた仕事を遂行するために、規則や方針と反することをしなければならない。
 - (4)全く違ったやり方で仕事を行う、二つあるいはそれ以上の集団と一緒に仕事をすることがある。
 - (5)二人、あるいはそれ以上の人々から矛盾する要求をされる。
 - (6)ある人からは受け入れられ、他の人々からは受け入れられないという傾向のある、そんな仕事を行うことがある。
 - (7)遂行するための適切な手段や資料を与えられずに、仕事を割り当てられる。
 - (8)不必要な仕事に取り組むことがある。
- 注) スケールの幅は1 (全くない) から5 (いつもそうだ) の5段階である。

役割曖昧性尺度

あなたが仕事を行う場合、以下の事がどのくらいしばしば起こるかについてお答えください。

- (1)あなたの仕事には、明確で、計画された目標と目的がある。
- (2)さまざまな割り当てられた仕事の間で、あなたの時間は適切に分けられる。
- (3)あなたは、自分の責任が何か、ということを知っている。
- (4)あなたは自分に何が期待されているかについて正確に知っている。
- (5)あなたは自分がどれくらい権限を持っているかについて、確実に感じている。

注) スケールの幅は1 (全くない) から5 (いつもそうだ) の5段階である。全項目とも逆転項目。

付録 4

職務満足感尺度

次の各項目は、あなたにどのくらい当てはまりますか。

- (1)一般的に言って、私はこの仕事にとっても満足している。
- (2)私は、この仕事をやめることをしばしば考える。
- (3)私はこの仕事の中で私の行う種類の作業にだいたい満足している。

注) スケールの幅は1 (全く違う) から5 (全くそのとおり) の5段階である。(2)は逆転項目。

付録 5

疎外尺度

あなたの職場意識や、仕事についての個人的な意見をおたずねします。あなたは以下に掲げる8項目の文章の内容や主張にどの程度まで賛成されますか。

- (1)仕事の中で主体性を発揮することは困難である。
- (2)どんな仕事であれそれはなくてはならないものであり、それぞれの人にとっては天職である。
- (3)同僚はライバルだから、同僚との間に親密な友情を育てるのは困難である。
- (4)仕事は生活のための手段であり生きがい仕事の外に求めるべきである。
- (5)私の仕事は非常に部分的なので全体の中でどんな意味をもっているのかを知ることが困難である。
- (6)現代の社会、企業、職場に、頼るべき行動の規準を求めることは困難である。
- (7)同僚はライバルだから、頼れるのは自分しかない。
- (8)仕事の中で個人の真の能力を生かすことは困難である。

注) スケールの幅は1 (けっしてそうではない) から5 (まったくそのとおり) の5段階である。(2)は逆転項目。

要 約

本研究では、環境不確実性と意思決定過程への参加が疎外にどのような効果を及ぼすかについて検討した。環境不確実性と意思決定過程への参加が疎外に影響を及ぼす過程を表すモデルを提示し、そのモデルから次の四つの仮説を導いた。

仮説1 環境不確実性と疎外には正の相関があるだろう。

仮説2 疎外は役割葛藤、役割曖昧性と正の相関があり、(E→P)期待(特定のレベルの努力が成功する結果をもたらすであろう、という期待)、(P→O)期待(遂行がある結果をもたらすであろう、という期待)とは負の相関があるだろう。

仮説3 環境不確実性は、役割葛藤、役割曖昧性、(E→P)期待、(P→O)期待を媒介して疎外を増大させるだろう。

仮説4 意思決定過程への参加と疎外には負の相関があるだろう。

調査の結果、仮説はほぼ支持された。仮説がほぼ支持されたことにより、環境不確実性が大きいと疎外も大きくなるが、意思決定過程へ参加することにより、疎外を減らすことができるという可能性が考えられるであろう。

Summary

The present study investigates the effects of environmental uncertainty (EU) and participation in decision making (PDM) upon alienation (AL). This study proposes a model. It indicates the process that EU and PDM affect AL.

The following four hypotheses were deduced from the model: 1) there would be a positive relationship between EU and AL; 2) AL would have a positive relationship with role conflict and role ambiguity, and would have a negative relationship with the expectancy that a given level of effort would lead to successful task performance (i.e., E→P) and the expectancy that performance would result in certain outcomes (i.e., P→O); 3) EU would increase AL, and this relationship between EU and AL would be intervened by four factors such as role conflict, role ambiguity and the above described two kinds of expectancies (E→P and P→O expectancies); 4) there would be a negative relationship between PDM and AL.

Questionnaires were administered to 102 employees working in 41 different organizations. The results supported almost the above four hypotheses. It was suggested that EU might increase AL, but that PDM might decrease AL.