

管理者行動の比較

— L.A.における日系企業の日本人管理者行動の調査をもとに —

高橋正泰

目次

- I はじめに
- II 問題の所在
 - 1. 組織と管理
 - 2. 役割コンフリクト, 役割曖昧性, およびストレスと組織の諸変数
- III 研究方法
 - 1. データの収集
 - 2. 測定と結果
- IV 考察と議論
- V 結 び

I はじめに

日本企業による海外事業所の現地化は、急激な円高によって加速の度合を強めており、産業の空洞化が日本では危惧されている。その一方で、企業にとってみれば、将来にわたって完全な現地企業となるにしても、現段階における海外拠点の現地化はさまざまな管理問題を引き起こしている。多くの日本人管理者は現地の従業員を管理しなければならず、組織の文化論にみられるように、そこにおいて日本における部下とは異質な部下の行動を経験することも少なくない (e.g., 加護野 他, 1983)。

他方、組織の役割理論によれば、管理者は組織の中で多くの役割を担っており (e.g., Mintzberg, 1973), 部下からの期待を含む役割間のコンフリクトや

役割曖昧性は管理者の行動にとって重要な問題であることが指摘されている。組織の役割コンフリクトと役割曖昧性に関する研究については、多くの研究成果が報告されているが、必ずしも一貫した明確な関係が認められているわけではない (Fisher & Gitelson, 1983)。しかしながら、組織内に発生するコンフリクトは、確かに管理者の行動や成果と少なからぬ関係をもっており、組織コンフリクトが適切に処理されない場合、組織のパフォーマンスが低下すること (Kahn et al., 1964) は共通の認識となっている。そして、組織の文化に関する研究が進展するに連れ、組織内の管理者行動は少なからず文化に影響されることが認識されてきている。

また、組織内に発生するストレスは、不安、労働意欲の減退や疲労を助長し、ストレス状態に陥った人間は、しばしば労働パフォーマンスの低下や欠勤など仕事から逃避する傾向を示す (Beehr & Newman, 1978)。組織ストレスは、役割コンフリクトに関係しているし、さらに管理者行動にも関与していることは確かなようである。役割コンフリクトと役割曖昧性はストレスを引き起こすストレッサーと考えられ、組織ストレスは役割コンフリクトと役割曖昧性の適切な処理に依存しているといえる。

以上の問題意識を基底として、本研究調査は組織における役割コンフリクトと役割曖昧性を中心として、ロサンゼルス (以下、L.A.) にある日系企業で、その中でもアメリカ人を部下にもつ日本人管理者を対象に管理者行動と組織要因、およびストレスが役割コンフリクトと役割曖昧性にいかに関係しているか、また管理者としていかにコンフリクトを処理しているか、そして組織内で発生するコンフリクトをいかに捉えているかを調査研究したものである。日本人管理者であっても、アメリカにおいて管理する部下が日本人以外であった場合、「そのコンフリクトに関する管理者行動に相違がみられるか」の問題を調査研究することは、組織行動を理解するために重要なことのひとつであると考えられる。そこで、それらの結果を先に行った高橋 (1991, 1993) の研究結果と比較研究しようとしたものである。

II 問題の所在

1. 組織と管理

日本企業が海外で事業を展開する場合の海外事業所は、その活動の程度によってさまざまな組織構造をもっている。一般に、現地のローカル・スタッフを雇用しながら、日本での管理方式をそのまま用いる場合と、日常的な業務とその管理はその国の管理方式で、重要な意思決定は日本本社と日本人スタッフが行うという組織の二重構造による管理を採用するケースが多いようである。組織形態からみると、前者の場合では多くは支店であり、後者では現地法人の子会社の形態をとっていると思われる。もちろん、企業のグローバル化が進展すれば、すべてを現地法人によって意思決定することになるであろうけれども、現時点では日本企業の場合はそこまでは、っていないようである。

L.A. で事業展開している日系企業をみると、以下のように組織を分類できる。

(1) 日本におけると同じように、支店として日本的管理を行っている組織。

この場合、L.A. で採用しているローカル・スタッフは、日本からの駐在員とは別の雇用契約であり、彼らの仕事は日常業務であり、昇進の機会や重要な意思決定への参加はない。

(2) 海外法人としてある程度の規模で企業活動をしている組織。

この企業では、かなりの自主裁量権が与えられており、そしてローカル・スタッフがかんりの重要ポストにつき、管理面でもアメリカ式の管理を中心として組織が運営される。アメリカの従業員にも昇進の機会や意思決定への参加が開かれている。しかしながら、最重要な戦略的意思決定は日本の本社と日本人管理者が行っており、意思決定構造は二重で、日本人スタッフの業務は本社の意向と現地業務およびスタッフとの調整であり、それが重要な役割となっている。

(3) アメリカ企業の買収もしくは合併により、現地子会社として事業を展開している組織。

2番目の組織形態と似ているが、日本人スタッフはトップの意思決定にほぼその業務が限定されており、大部分の企業活動はアメリカ人にまかされてい

る。この場合にも、日本本社との調整は重要な業務となっている。

いずれにしても、日本人スタッフの管理者は、本社の日本式管理と現実のアメリカ式管理の間であって、その役割を果たしている。すなわち、日本本社とL.A.の事業所との調整が重要な役割となっていて、その管理行動には日本におけるものとは違ったものがあると考えられる。

2. 役割コンフリクト、役割曖昧性、およびストレスと組織の諸変数

組織はさまざまに定義されるが、組織を「地位とそれに関係する種々の役割のシステムである」と考えることが出来る。組織内の地位にある人は一連の役割セットをもっていて、その地位占有者には多くの役割期待が要求されている。役割の概念は社会的概念であると共に心理的概念であり、したがって、そこにおいて組織は客観的組織として認識され、また同時に組織は心理的組織としても認識される。

1) 役割コンフリクトおよび役割曖昧性と諸変数

(1) 役割コンフリクトと役割曖昧性

役割コンフリクトおよび役割曖昧性と組織行動の諸特性間の関係については、高橋(1991)で使用したのと同じ概念を以下のように設定した。すなわち、役割コンフリクトは管理者のパフォーマンスに強い影響をもっており、役割占有者が矛盾する役割期待に直面した場合に役割コンフリクトを生ずる(Gross, Mason, & McEachern, 1958)。

以上の役割コンフリクト¹⁾と役割曖昧性を、Rogers & Molnar (1976)の開発したスケールを使用して測定する。

(2) 諸変数

個人的特性と組織的特性については組織の諸変数として、組織メンバーの組

1) 役割コンフリクトの測定には、野中 他(1978:220)の邦訳を使用した。なお、本調査では役割コンフリクトおよび役割曖昧性の測定にRogers & Molnar (1976)の逆スケールを用いた。

織行動と役割コンフリクトおよび役割曖昧性との考察の関係から、次のように設定し、さらにストレスとの関係を考察することにする。組織特性としては組織コンテクストを考え、個人特性、情緒特性、行動特性として以下の要因を考慮する²⁾。

1. 組織特性

組織特性としては組織コンテクストを考え、以下の要因を考慮する。

①職務の多様性

得点が高いほど、職務遂行する上での多様性が高い。

②職務の自律性

得点が高いほど職務の自律性（独立性もしくは自由度）が大きい。

③職務からのフィードバック

得点が高いほど、職務自体から職務遂行および遂行結果からの情報を得ることができる。

④職務の完結性

得点が高いほど職務の全体性、統合性ないし完全性（部分的あるいは断片的ではない）が高い。

⑤職務の意義

得点が高いほど、職務が職場、会社あるいは社会に対し重要な意義をもっていると考えられる。

⑥参加

得点が高いほど参加の程度は高い。

⑦公式化の程度

得点が高いほど公式化の程度は高い。

2. 個人特性

①ローカス・オブ・コントロール (I-E Locus of Control)³⁾

このスケールは個人のパーソナリティを Internals と Externals の傾

2) これらの要因に関する詳しいことは、高橋 (1991) を参照のこと。

3) これに関しては、Rotter (1966) を参照のこと。

向に分類する。前者は自己の行動を自ら決定しコントロールすることができると思っているタイプであり、達成動機が強く、意欲的である。他方、後者は自己の行動を環境（運、他人からの影響など）から左右され、支配されると思っているタイプであり、無力感が強い。

②職務遂行能力

得点が高いほど、職務遂行能力は高い。

③年齢

3. 情緒特性

①職務満足

職務満足については、仕事全般、仕事それ自体、職場の人間関係、職場の環境、給与、昇進／考課を考える。得点が高いほど、職務満足は高い。

②不安傾向

不安を感じていればいるほど、得点が高い。

③緊張の必要性

緊張の必要性が高ければ、得点も高い。

④職務関与

職務関与とは、自己の全体的イメージにおける職務の重要性を示し、職務遂行に積極的な気持ちを生む。得点が高いほど、職務関与は高い。

⑤組織コミットメント

組織コミットメントは、組織関与（自己の全体的イメージにおける組織の重要性）、組織への一体化（組織の方針、目的など組織規範の受容度）、組織忠誠心（組織に対する愛情、所属願望をあらわし、組織の一員でありたいと思う気持ち）から成っており、得点が高いほど組織に対するコミットメントが高い。

4. 行動特性

①努力の強さ

得点が高いほど、努力している。

②自己評価

得点が高いほど、自己能力の評価が高い。

2) コンフリクトの解決

コンフリクトをどの様に認識し、対処するかは、管理者行動の中でも重要な問題である。これまでの研究からコンフリクトの解決方法には、以下の5つの方法が認識されている⁴⁾。

(1) 問題解決

コンフリクト状態にある当事者たちが問題点についてオープンに情報交換し、徹底的に検討しあい、当事者すべてにとって最良の解決をはかる方法で、対面解決、直視、「ウイン=ウイン」式解決法、統合、協調ともいわれる。

(2) 撤回

回避とも言われる方法で、コンフリクトを避けるために問題や自己の利益を一部撤回する方法。

(3) 強制

当事者の一方が権限的命令を発揮して、自己の都合で一方向的な解決をはかる方法。

(4) 宥和

共通の利益が強調され、対立を覆い隠してしまう方法。

(5) 妥協

コンフリクトを解消するのに用いられる伝統的な解決方法で、当事者の妥協をはかる方法。

3) 組織ストレス

ストレスという言葉は日常的に使用されているものの、その学問的定義もしくは概念については必ずしも明確ではない。ストレスの概念は、心理学、生理

4) 一般にコンフリクトの解決方法として多くの研究は、問題解決もしくは対面解決の方法が最も好ましいとしている。この場合のコンフリクトは、おもに職務遂行上の意見の対立などのコンフリクト状況を中心的問題とする。

学、医学などが物理学から導入した概念であることは周知の事実であるが、組織の理論で考えられるストレスは、単なる神経的緊張状態ではなく、多くの生理的、心理的、そして行動的要件と関係している。

ストレスは、例えば、「人間のもつ技能と能力と職務の要求のミスフィット、及び職務環境によって提供される人間の欲求についてのミスフィット」(French, Rogers, & Cobb, 1974) とか「個人に脅威を与える職務環境の諸特徴」(Caplan et al., 1974) と定義される。このようなストレスは組織行動のみならず、多くの関連諸科学において広範な意味をもっているが、特に組織行動論や組織心理学の分野においては、ストレスの定義からストレスと組織の特性と個人の特性との関係が指摘されていると考えられる (e.g., Beehr & Newman, 1978; Cooper & Marshall, 1976; French, 1974; McGrath, 1976; Schuler, 1980)。

ストレスは、多くの個人的および組織的特性と関係している。そこで、本研究では高橋 (1993) の研究を踏まえて、関連する個人特性と組織特性を考慮して管理者が感じるストレスを、職務の曖昧性と職務からの圧力、悩み (職務遂行能力・職務遂行意欲・家庭との関係)、不安として設定し、特にストレスと役割コンフリクトとの関連を考察する。

このようなことから、以下のような仮説をたて、検証する。

本研究の第一の目的である「アメリカ人部下をもつ海外駐在の日本人管理者は、その管理行動において役割コンフリクト、役割曖昧性、そしてストレスをどの様に感じているか」について、仮説1から仮説5をたてる。

仮説1 管理者は強い役割コンフリクトと役割曖昧性、およびストレスを感じている。

仮説2 役割コンフリクト、役割曖昧性、およびストレスには、強い関係がある。

仮説3 役割コンフリクト、役割曖昧性、およびストレスは、組織変数に影響される。

仮説4 コンフリクトは管理にとって有効である。

仮説5 管理者はコンフリクト処理において、問題解決法をもっともよく利用する。

つぎに、第2の目的である日本で日本人部下をもつ管理者とアメリカでアメリカ人の部下をもつ管理者の比較に関しては、仮説6をたてて、検証する。

仮説6 L.A.における管理者は、日本の管理者と異なった行動特性を示す。

Ⅲ 研究方法

1. データの収集

本研究は平成6年4月から同年6月にかけてL.A.にある日系企業20社を対象として収集したデータを分析した。

データの収集は質問票を各会社の窓口となってもらった人を通して回答者に配布してもらい、回収は各会社で取りまとめて調査者に返送してもらう方法を採用した。回答者は合計で80名（回収率68.4%）、平均年齢は42歳であった。

2. 測定と結果

(1) 役割コンフリクト・役割曖昧性と組織行動の諸特性

役割コンフリクトの程度は平均値が33.07（スケールの中央値は33）であり、中には強いコンフリクトに直面している者もないわけではないようであるが、総じて調査対象者はそれほど強いコンフリクトを感じているわけではないようである。なお、この役割コンフリクトの測定の信頼性を示すクロンバッハの α 係数は.568であった。

役割曖昧性は34.86（ $\alpha = .361$ ）で、若干スケールの中央値を上回っていた。役割コンフリクトと役割曖昧性との相関係数は、 $r = -.13$ （ $p = .27$ ）で相関は認められない。

組織変数の中での特性をみると、ミドル・マネジメントの仕事への積極性がみられるようである。組織コンテキスト変数の職務の意義、参加の程度、そし

表1 役割コンフリクトと関連諸変数の相関係数

相 関 変 数	Jackson&Schuler (1985) ^d	高橋(1991)	本研究
(1)組織コンテキスト			
職務の多様性	-.17 [†]	-.26***	-.02
職務の自律性	.00	.03	.04
職務からのフィードバック	-.25 [†]	-.14	-.32**
参加	-.37 [†]	-.25***	-.24*
公式化の程度	-.11	.27***	.28*
(2)個人特性			
ローカス・オブ・コントロール	.27 [†]	.29***	.13
年齢	-.06	-.07	-.22
(3)情緒特性			
職務満足			
仕事全般	-.48 [†]	-.30***	-.10
仕事自体	-.49 [†]	-.19**	-.12
仕事仲間 ^a	-.42 [†]	-.25***	-.18
給与	-.31 [†]	-.20**	.03
昇進 ^b	-.38 [†]	-.31***	-.18
不安/緊張 ^c	.43	.12	.16
コミットメント	-.36 [†]	-.18*	-.18
関与	-.26 [†]	-.08	-.04
(4)行動特性			
自己評価	-.03	-.16*	-.19

^a本研究では職場の人間関係の項目が該当。

^b本研究では昇進と考課の測定項目が該当。

^c本研究では不安傾向が該当。

^dこの相関係数は“True r”である。

†信頼区間90%で、0.00値は含まない。

* p<.05

** p<.01

*** p<.001

て組織コミットメント、努力の強さはいずれもスケールの中央値を上回っている。それと関連があると考えられるが、仕事での自己の能力評価は、かなり高い値を示している（5ポイント・スケールで平均4.14）。また、職務の多様性（7ポイント・スケールで平均5.38、以下同じ）、職務の自律性（5.60）、職務からのフィードバック（4.84）、職務の完結性（4.76）もポイントが高く、担当

する仕事は単調なものではなく、管理者の職務は自己裁量権をもつとまったものであるようである。さらに、マネジメントの傾向をみると、特徴的なことは仕事における緊張の強い必要性（5ポイント・スケールで、平均4.51）であって、仕事を遂行する際には高い緊張感が求められる。

つぎに、役割コンフリクトと組織行動に関する諸特性の関係（表1および付表1）をみると、それほど高い相関ではないが、いくつかの組織変数に相関関係がみられる。その中で一番高い相関を示したのは職務からのフィードバック（ $r = -.32, p < .01$ ）であり、以下ストレス（ $r = .30, p < .05$ ）、公式化の程度（ $r = .28, p < .05$ ）、参加（ $r = -.24, p < .05$ ）、努力の強さ（ $r = -.24, p < .05$ ）の順であって、職務満足、不安／緊張などの情緒特性には相関関係が見いだせなかった。さらに、役割コンフリクトを従属変数として組織変数、役割曖昧性、およびストレスとの関係をステップワイズ回帰分析して、有意水準.05でモデル（ $R^2 = .27$ ）を見ると、職務からのフィードバック（標準偏回帰係数は $-.37, p < .01$ ）、公式化の程度（標準偏回帰係数は $.26, p < .05$ ）、職務の完結性（標準偏回帰係数は $.24, p < .05$ ）、参加（標準偏回帰係数は $-.24, p < .05$ ）であった。

役割曖昧性と組織行動特性との関係（表2および付表1）は、役割コンフリクトよりも明確で多くの変数に相関関係がみられた。職務からのフィードバックと職務遂行能力がともに $r = .42 (p < .001)$ と一番高い相関があり、コミットメント（ $r = .38, p < .001$ ）、職務の意義（ $r = .38, p < .001$ ）、職務の多様性（ $r = .37, p < .001$ ）、仕事自体（ $r = .37, p < .001$ ）、職務の完結性（ $r = .35, p < .01$ ）、自己評価（ $r = .34, p < .01$ ）、仕事全般（ $r = .34, p < .01$ ）⁵⁾、参加（ $r = .31, p < .001$ ）、年齢（ $r = .30, p < .01$ ）に相関がみられた。これらの関係は、いずれも正の相関関係を示している。また、役割曖昧性を従属変数として組織変数、役割コンフリクト、およびストレスとの関係をステップワイズ回帰分析して、有意水準.05でモデル（ $R^2 = .38$ ）を見ると、職務の

5) 仕事全般の満足の信頼度係数は、 $\alpha = .69$ である。

多様性（標準偏回帰係数は.52, $p < .001$ ）、自己評価（標準偏回帰係数は.29, $p < .05$ ）、参加（標準偏回帰係数は.27, $p < .05$ ）であった。

表2 役割曖昧性との関連諸変数の相関係数

相 関 変 数	Jackson&Schuler (1985) ^d	本 研 究
(1)組織コンテクスト		
職務の多様性	-.11	.37***
職務の自律性	-.39 [†]	.06
職務からのフィードバック	-.41 [†]	.42***
参加	-.55 [†]	.31***
公式化の程度	-.49 [†]	-.24*
(2)個人特性		
ローカス・オブ・コントロール	.28	-.16
年齢	-.23 [†]	.30**
(3)情緒特性		
職務満足		
仕事全般	-.46 [†]	.34**
仕事自体	-.52 [†]	.37***
仕事仲間 ^a	-.37 [†]	.31**
給与	-.26 [†]	.21
昇進 ^b	-.40 [†]	.22
不安/緊張 ^c	-.47 [†]	-.18
コミットメント	-.41 [†]	.38***
関与	-.44 [†]	.28**
(4)行動特性		
自己評価	-.37 [†]	.34**

^a本研究では職場の人間関係の項目が該当。

^b本研究では昇進と考課の測定項目が該当。

^c本研究では不安傾向が該当。

^dこの相関係数は“True r”である。

†信頼区間90%で、0.00値は含まない。

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

(2) コンフリクトの認識とコンフリクト解決

組織内に発生するコンフリクトに関する認識の度合をみると、組織管理におけるコンフリクトの有効性と必要性の平均値はいずれも中央値（5ポイント・

表3 コンフリクトの有効性と必要性

項 目	高 橋 (1991)			本 研 究		
	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差
コンフリクトの有効性	184	3.492	.952	79	3.608	.854
コンフリクトの必要性	184	3.413	.960	79	3.165	1.080

スケール)を上回っていて(表3),コンフリクト・マネジメントの考え方と一致する認識である(Robbins, 1974; 高橋, 1988; Thomas, 1976)。コンフリクトの有効性(平均値=3.608, 5ポイント・スケール)の評価から,コンフリクトは管理において重要な要因であることがわかる。

回答のあった解決方法のうち,どれくらいその方法を使用するかについては,管理者としての立場から部下との間では,問題解決と妥協が多く用いられ

表4 部下とのコンフリクトの解決方法

解決方法	高 橋 (1991)			本 研 究		
	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差
問題解決	146	3.027	1.101	72	3.306	1.043
妥 協	131	3.084	.945	74	3.084	.935
強 制	124	2.580	.955	66	2.303	.744
宥 和	91	2.418	1.012	52	2.327	1.061
回 避	76	1.315	.716	47	1.340	.479

表5 部下同士のコンフリクトの解決方法

解決方法	高 橋 (1991)			本 研 究		
	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差
問題解決	134	3.060	1.024	68	3.279	.960
妥 協	134	3.142	1.005	64	3.344	.895
強 制	120	2.542	.986	63	2.302	.873
宥 和	87	2.391	1.135	46	2.152	1.010
回 避	73	1.411	.89	41	1.293	.512

ており、ついで強制の順である。ただし、強制についてみると、使用する解決方法としては問題解決及び妥協と比べるとやや使用頻度は少ない。他方、部下間のコンフリクトでは、問題解決、妥協、および強制が同程度で多いという結果であった。また、どちらの場合でも、回避の方法を使用する管理者は少なく、この方法の評価は一致していると思われる。

つぎに、これらの解決方法が、管理者によって認識されているのかについては、Lawrence & Lorsch (1967) で使った格言による因子分析の結果をみると、本研究調査では5つの因子に識別を試みたが、その内容は Lawrence & Lorsch (1967) とかなり異なっていた。したがって、コンフリクト解決の方法については Lawrence & Lorsch (1967) との関連で十分に特定できなかった。

ストレス⁶⁾の平均値は28.99 ($\alpha = .46$) でスケールの中央値を若干下回っている程度で、職場ではそれほどストレスは感じていないようである。ストレスの原因である個々のストレッサー別にみると(表6)、職務の曖昧性によってストレスを感じる程度は3.62であり、以下職務責任からの圧力によるストレスが2.51、そして悩みをストレッサーするものとして職務遂行能力欠如3.10、職務遂行意欲減退3.82、仕事をとるか家庭をとるかによる悩みは2.33であった。ちなみに、家庭での悩みによって仕事に影響が出るかについては、2.45であまり影響がないとしている。さらに、仕事上の不安傾向は6.23 (仕事の不安と仕事による緊張からくるストレスを集計)⁷⁾であった。

表6をみると、管理者は職務処理能力(平均で4.14であり、非常に自己の職務遂行能力に自信をもっていて、職務遂行能力と自己評価の $r = .53$, $p < .001$ にもあらわれているようである)があると自負しており、その点から多くのストレスを感じることはなく、また家庭と仕事は明確に区別されており、家

6) ストレスは表6の1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12を集計した。なお、高橋(1993: 236)の注7)での表1は付表2の間違いであるので、ここで訂正したい。

7) 高橋(1993: 248)で13の質問事項が欠落していた。13の質問は「あなたの仕事はあなたを緊張させ、神経をピリピリさせることがある。」である。

表6 ストレス関係変数の平均と標準偏差

変数	高橋(1993)		本研究 ^a	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差
1. 職務の曖昧性によるストレス	3.89	0.89	3.62	1.07
2. 職務責任による圧力	2.70	1.20	2.51	1.10
3. ストレスによる仕事への影響	3.35	1.07	3.19	1.07
4. 職務の処理能力	4.02	0.88	4.14	0.72
5. 職務遂行する上での緊張の必要性	4.48	0.63	4.51	0.60
6. 職務遂行能力の欠如	1.95	0.47	3.10	1.11
7. 職務遂行能力減退	3.52	0.94	3.82	0.94
8. 家族の理解 ^b	2.10	1.10	1.85	0.87
9. 仕事の優先度	3.35	1.10	3.08	1.00
10. 仕事をとるか家庭をとるかの悩み	2.27	1.06	2.33	1.00
11. 家庭の悩みによる仕事への影響	2.61	1.02	2.45	0.95
12. 不安傾向	6.39	1.66	6.23	1.61

^a 1. 2. はN=79, 7. はN=78、他はN=80である。

^b 家族の理解については逆スケールであり、得点が低いほど理解度は高い。

庭よりも仕事を特に優先させてはいないようである（家庭を犠牲にする程度は、平均が3.08でスケールの中央値である）。しかし、それは仕事に対する家族の理解の程度から解釈すれば、かなり自分では家族が自分の仕事を理解してくれていると思っていることに起因しているようである（仕事についての家族の理解度については、平均が1.85でかなり理解してくれていると感じている）。

役割コンフリクトとストレスの相関係数は.30 ($P < .05$) で若干の相関関係がみられるようである。他方、役割曖昧性との関係では、 $r = -.23$ ($p < .05$) で負の関係がみられ、興味深い結果であるといえよう。

ストレスと組織変数との関係をもてみると(付表1), 仕事全般 ($r = -.38$, $p < .001$), 仕事自体 ($r = -.30$, $p < .01$), および職場の人間関係 ($r = -.36$, $p < .01$) といった職務満足要因と自己評価 ($r = -.32$, $p < .01$) に有意

な相関が認められる⁸⁾。また、ストレスを従属変数として組織変数、役割コンフリクト、および役割曖昧性との因果関係をステップワイズ回帰分析すると、有意水準.05のモデル ($R^2 = .28$) で、自己評価 (標準偏回帰係数は $-.46$, $p < .01$)、仕事全般の満足 (標準偏回帰係数は $-.39$, $p < .01$)、職務遂行能力 (標準偏回帰係数は $.35$, $p < .05$) であった。しかし、職務遂行能力については、相関分析では有意な関係がみられなかった。

組織変数間の関係をもてみると (付表1)、仕事自体と職場の人間関係 ($r = .70$, $p < .001$)、そして組織コミットメント ($r = .55$, $p < .001$) および努力の強さ ($r = .52$, $p < .001$) で、職務遂行能力と努力の強さ ($r = .53$, $p < .001$) および自己評価 ($r = .53$, $p < .001$)、また昇進/考課と組織コミットメント ($r = .53$, $p < .001$)、年齢と職務関与 ($r = .52$, $p < .001$)、そして職務の多様性と仕事自体 ($r = .51$, $p < .001$) には、かなりの相関関係がみられる。公式化の程度は、職務の多様性、年齢、および職務満足関係に負の関係がみられ、またローカス・オブ・コントロールは、職務の意義、職務遂行能力、年齢、職務関与、努力の強さ、自己評価に負の相関があった。

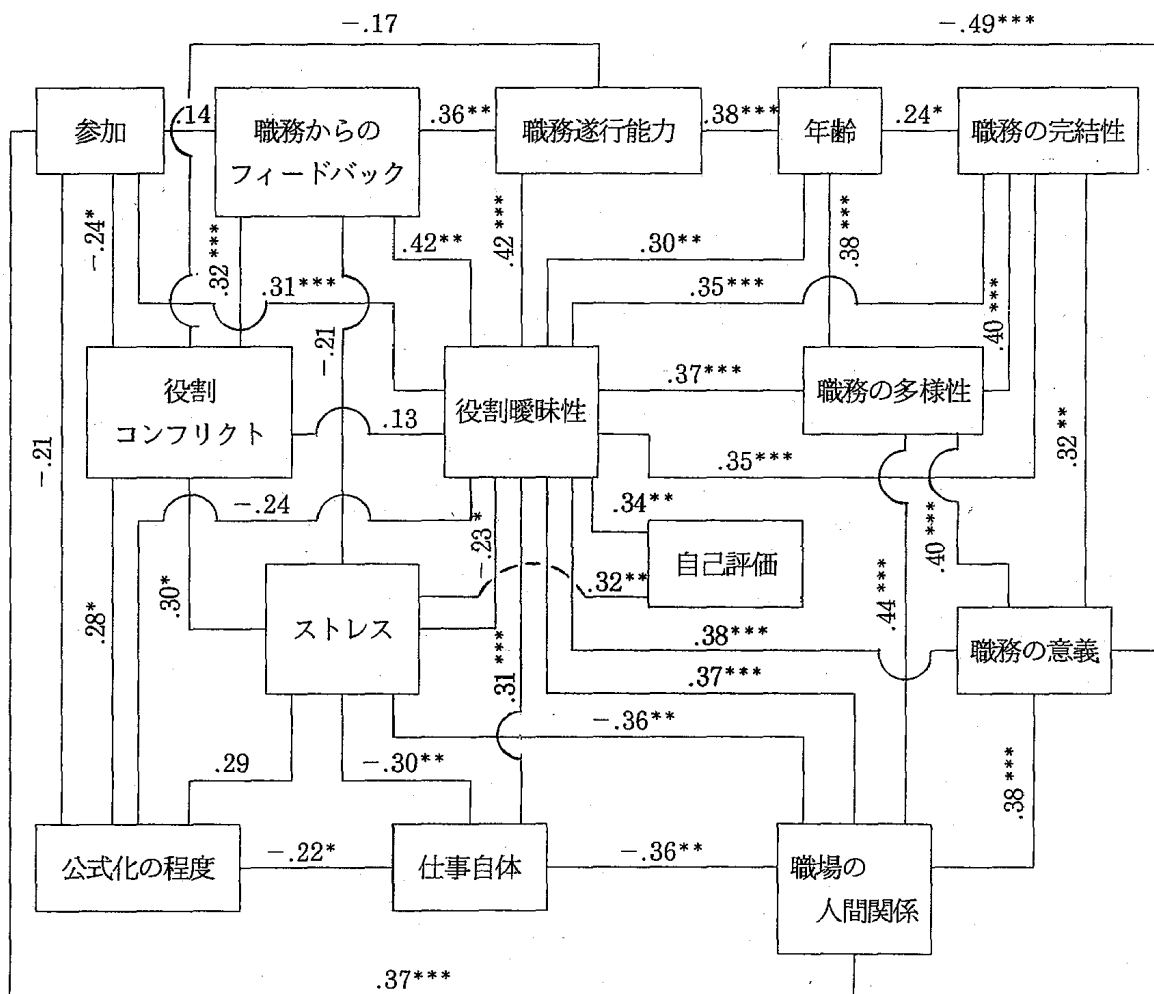
職務の多様性、職務の自律性、職務からのフィードバック、職務の意義、参加、職務遂行能力、年齢、職務関与、組織コミットメント、および努力の強さといった変数が他の変数と多くの相関関係を示している。これらの関係をみると、全体としては職務関係と評価関係、および努力とコミットメントには明らかに関係が認められている。また、年齢が多くの変数と有意な関係を示したことは興味のあるところである。反対に、給与、不安傾向、および緊張の必要性には、若干の変数を除けば他の変数との関係は多くは認められない。

8) 付表1のストレスと不安傾向には $r = .57$, $p < .001$ と高い相関係数が示されているけれども、これはストレス尺度の中に不安傾向も含まれているからであると考えられる。それ故、ここでは除外した。

IV 考察と議論

役割コンフリクト、役割曖昧性、およびストレスについては、管理者は役割コンフリクトに比べると強い役割曖昧性を感じており、それは組織での地位が高くなるほど、より役割曖昧性を経験する (Hamner & Tosi, 1974; Kahn et al., 1964) という傾向に一致しているけれども、いずれも強く感じてはいないという結果であるので、仮説1は支持されない。また、役割コンフリクト

図1 役割コンフリクト、役割曖昧性、およびストレス各変数の関係 (数字は相関関係)



* p<.05
 ** p<.01
 *** p<.001

とストレスを感じる程度については、高橋 (1991, 1993)⁹⁾と同じような結果であるので仮説6は支持されない。

役割コンフリクト、役割曖昧性、およびストレスと組織変数との主要な関係を表わしたものが、図1である。役割コンフリクトと役割曖昧性には先にみたように関係がみいだせず、他方役割コンフリクトとストレスには $r = .30$ ($p < .05$) の正相関があり、そして役割曖昧性とストレスの関係では $r = -.23$, $p < .05$ と若干ではあるが負の関係がみられる。そして特徴的であるのは、ストレスと役割曖昧性にマイナスの関係が示されたことである。役割コンフリクトと役割曖昧性は、通常欠勤、低い満足、低い職務関与といったネガティブな側面と関連しているとされる (Schuler, Aldag, & Brief, 1977) が、今回の研究では、役割曖昧性は職務関与に $r = .28$ ($p < .01$) という関係を示し、また組織コミットメントと職務の意義にはともに $r = .38$ ($p < .001$) と正の関係を示している。この関係については、確定的ではないが日本人のもっているとされる曖昧性の受容能力と関係しているようである。集団内の役割曖昧さを理解しながら管理活動を展開していくといった管理行動をもつ日本人管理者にとって、役割曖昧性はストレス要因とはならないと解釈できるのかもしれない。

しかしながら、役割コンフリクト、役割曖昧性、およびストレスには、いずれも強い関係を示していないことから、仮説2を十分に支持することはかなり困難である。また、ストレスを従属変数、役割コンフリクトと役割曖昧性を説明変数として重回帰分析をしてみると、Adjusted R^2 は.014、そして役割コンフリクトと役割曖昧性の標準偏回帰係数は.16 ($p = .187$) と $-.11$ ($p = .339$) であり、このモデルからみても仮説2は支持されない。

役割コンフリクトと組織変数との関係をみると、職務からのフィードバック、参加、そして努力の強さに負の関係がみられるものの、他の組織変数との関係は公式化の程度を除いて十分認められない。したがって、重回帰分析の結

9) 高橋 (1991, 1993) においては、役割曖昧性について調査していない。

果からしても役割コンフリクトと組織変数の関係において仮説3は部分的ではあるが支持される。つぎに、高橋(1991)と比較して特に公式化の程度との関係を見ると、同様の関係がみられて、やはりJackson & Schuler(1985)の結果とは異なっている(表1)。さらに、役割コンフリクトと職務満足を含む情緒特性をみると、高橋(1991)とJackson & Schuler(1985)とは違って、今回はほとんど有意な関係を見とめることができない。このことは役割コンフリクトをほとんど感じていないということからきているとも考えられるが、いずれにしても大きな特徴ということができよう。したがって、役割コンフリクトと組織変数に関しては、部分的ではあるが仮説6を支持できると考えられる。

役割曖昧性については役割コンフリクトに比べると、仮説3は十分支持されているようである。つまり、役割コンフリクトとは対照的に、役割曖昧性についてみると、組織変数とかなりの関係を認めることができる。しかし、公式化の程度および不安/緊張を除くと、Jackson & Schuler(1985)の結果とは逆の結果である。このことは、役割コンフリクトと役割曖昧性において、十分有意ではないが結果としては若干の逆相関が認められることによっても理解される。

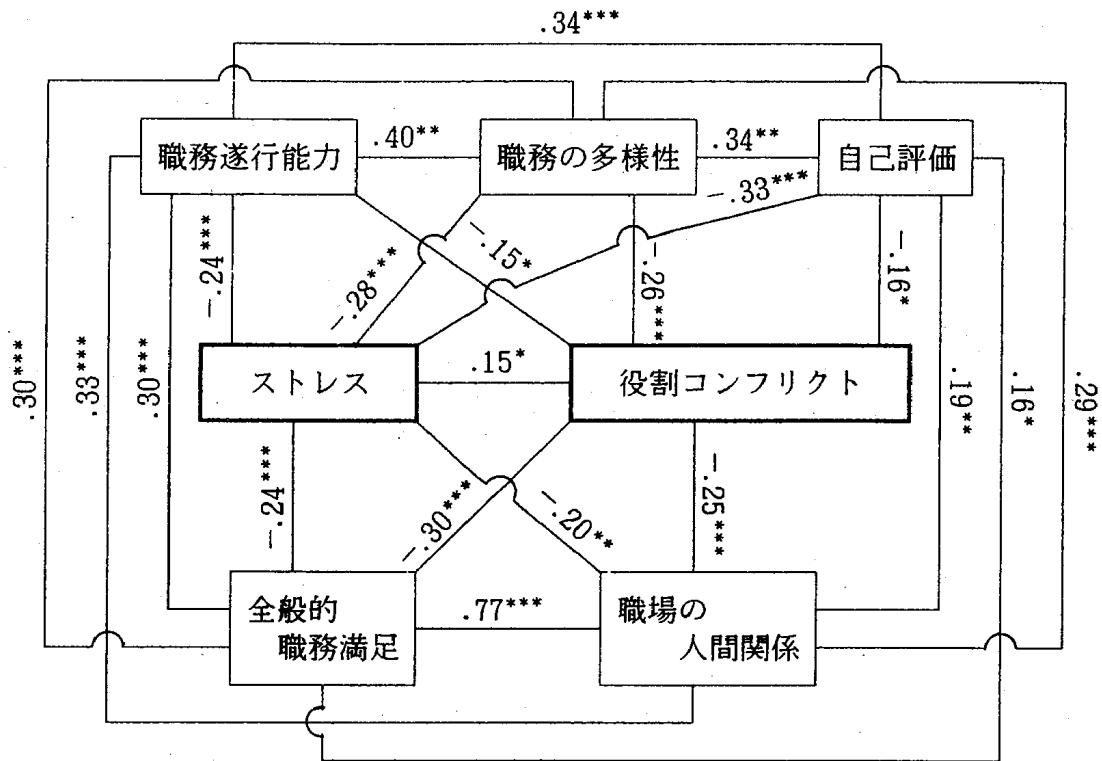
特徴的なこととしては、役割曖昧性と職務の多様性、職務からのフィードバック、参加、年齢、仕事全般、仕事自体、仕事仲間、コミットメント、関与、そして自己評価に有意な正相関が認められることである。直感的にはJackson & Schuler(1985)のマイナス相関が妥当のように思われるが、これについてはどのように解釈すればよいのであろうか。

役割曖昧性の信頼度係数が低いことに注意する必要があると思われるが、手ごかりは日本人の役割曖昧性の捉え方と調整役としての役割にあるように思われる。日本的経営の研究から、稟議制度に代表される集団責任制といった集団主義的行動を特徴とする、ある意味では責任の所在を曖昧にし、集団行動での役割分担に特徴をもつ管理システムでは、常に役割曖昧さが同居していると考えられる。その役割曖昧性に関する日本人特有の行動を考えると、日本人管理

者にとって役割曖昧性は特に管理活動の障害になっているわけではないと理解でき、本研究での役割曖昧性に関する結果を理解することができよう。

また、L.A. の日本人スタッフは通常管理職務とは別に、日本の本社との連結役として本社の意向と現地スタッフとの調整をより重要な役割としている。この組織の二重構造での、いわゆる一般的な管理活動は、ある程度マニュアル化され、学習は容易であるが、日本の本社とのバランスを微妙にとり、本社の意向をスムーズにいきわたらせるという、特異な役割によって分析結果をある程度は説明できるかもしれない。したがって、L.A. の管理者には職務の十分な把握と理解があるので、職務からのフィードバックにこだわる必要が削減されても、あまり役割曖昧性を強く感じないと理解できそうである。さらに、

図2 組織ストレスと役割コンフリクトの諸関係^a (高橋, 1993 : 240)



^a数字は相関関数

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

日本における地位と待遇に比べ、L.A.の組織では比較的高い地位と日本よりかなり優遇された環境にあることもその一因であるかも知れない。

ストレスと組織変数の関係をみると、高橋(1993)では職務の多様性($r = -.28$, $P < .001$), 職務遂行能力($r = -.24$, $P < .001$), 全般的職務満足($r = -.24$, $P < .001$), 職場の人間関係($r = -.20$, $P < .01$), 自己評価($r = -.33$, $P < .001$)にストレスと相関がみられ(図2), それらとはすべて負の相関関係であった。それに対し、今回は全般的職務満足, 職場の人間関係, 自己評価, および仕事自体の順で負の相関がみられ、高橋(1993)と同じような傾向があった。しかしながら、職務遂行能力との関係が相関分析では確認できなかったけれども、ストレスを従属変数としたステップワイズ回帰分析では、職務遂行能力の標準偏回帰係数は.35($p < .05$)でストレッサーとして識別できた。ただ、その関係が高橋(1993)と逆の正の関係であり、特徴的である。このことは後に述べる管理者の職務能力についてのジレンマが反映されていると思われる。これらのことからすると、ストレスに関しては限られた組織変数ではあるが仮説3は支持され、また仮説6についても支持される。

また、役割コンフリクトとストレスの関係を高橋(1993)の $r = .15$, $p < .05$ と比べると、今回の調査では $r = .30$ ($p < .05$)でより強い相関関係を示しているが、その相関係数をみても分かるように、十分な値を示しているわけではなく、役割コンフリクトとストレスの関係に関して仮説6は十分支持できるとはいえない。

コンフリクトの重要性は、管理者のコンフリクトについての認識結果をみると確認されたと考えられる。つまり、L.A.における管理者はコンフリクトが組織の改善や活性化にとって有効な要因であることを認識しているのであり、高橋(1991)と同様に仮説4は支持された。一般的にいて、役割コンフリクトは組織行動の研究において有効とされる。ここでの管理者が経験するコンフリクトについての捉え方は、コンフリクト・マネジメントの概念と一致していると考えられる(e.g., Thomas, 1976)。しかしながら、コンフリクトの解

決方法に関しては、仮説5を十分支持しているとはいえない。調査結果をみると問題解決、妥協はほぼ同程度であって、必ずしも問題解決が多く用いられているわけではない。特に、問題解決と強制については、管理者の認識は必ずしも従来の研究と一致しているようではなく、現実にはさまざまに使い分けているようである。したがって、コンフリクトの解決方法では、仮説5は支持できなかったが、仮説6についてみると、解決方法の使用頻度に多少の違いがみられることから、部分的ではあるが支持されていると思われる。

コンフリクト解決方法の認識については、Lawrence & Lorsch (1967)の尺度を日本の格言に替えたものを使用してコンフリクト解決のパターンを識別したけれども、十分な結果は得られなかった。このことは、高橋 (1991)で指摘したように、この格言に対する日米の認識の違いを十分考慮する余地があると考えられるものの、コンフリクト解決方法に関しては欧米の管理者の認識とは異なる日本式的管理意識が影響しているものと考えることができよう。

結局、今回の研究では部分的なものも含め、仮説1、仮説2、仮説5は支持されず、仮説3、仮説4、仮説6は支持されたと考えられる。

最後に、調査対象となった管理者の特徴をみると、管理者は仕事をこなす職務遂行能力を十分もっていると自信をもっており、それが自己評価につながり、また仕事に対する努力の強さと関係している。しかし、自分の職務遂行能力については、同時にその能力欠如を感じているといったジレンマをもっていることが特徴である。この点が、高橋 (1993)と大きく異なっているところであり、日本とは異なるアメリカという社会で、アメリカ人の部下を管理するといったことからきているのかもしれない。

また付表1より組織変数間の関係を見てみると、職場の人間関係は仕事自体との相関は強い一方で、参加との関係については高橋 (1991)の調査と異なり、それほど密接な相関はない。職務遂行能力と仕事についての満足の程度には、関係がみられなかった。

役割コンフリクト・役割曖昧性とストレスに共通して関係のある組織要因は、認められていない。したがって、組織で起こるストレスは、組織の情緒特

性と役割コンフリクトをストレスラーとして考えてもよさそうであるが、役割曖昧性はむしろストレスを軽減する要因として働くと理解され、今回の研究の大きな特徴となっている。

V 結 び

本稿においては二つの目的があった。一つはL.A.の日系企業の管理者がどの程度役割コンフリクトと役割曖昧性、およびストレスを経験し、それらと関係する組織要因は何か、そして第二に、その結果が日本で仕事に従事する管理者と異なった行動特性をもっているか、であった。議論したように、仮定に反して、日系企業の日本人管理者は強い役割コンフリクトと役割曖昧性、およびストレスを経験していないようであった。しかし、組織変数と役割コンフリクト、役割曖昧性、およびストレスに関しては、前回の調査研究との比較を通してしてみると、かなり異なった面がみられた。役割コンフリクトでは、関係する変数が限られていて、高橋(1991)ではみられなかった職務からのフィードバックとの関係がみられた一方で、職務満足にかかわる情緒特性に関してはまったく関係がないという特徴があった。したがって、考察と議論のところで述べたように、L.A.でアメリカ人を部下にもつ日本人管理者には、異なった管理者行動特性をみることができよう。

今回の調査では信頼性には問題があるかもしれないが、役割曖昧性については興味ある結果がでていいる。高橋(1991, 1993)は役割曖昧性については調査しなかったので、Jackson & Schuler(1985)と比較すると、公式化の程度、不安/緊張を除いて逆の関係がみられ、特徴的な関係があった。これらの関係は、日本人管理者の特徴を反映しているものと考えられると思われる。

本研究では、高橋(1991, 1993)の調査を前提として異なる社会・文化環境にある日本人管理者の行動を比較する目的で行っているため、異なる行動様式をもたらす要因についての考察を十分にしていなかった。このことを踏ま

え、将来のグローバルな観点に立って、役割コンフリクト、役割曖昧性、およびストレスを含めた今後の管理者行動の研究について、いくつかの反省と限界、および課題を考えてみる必要がある。

①測定スケールの信頼度を高めるための日本人向けスケールを開発する必要があること。今回は Rogers & Molnar (1976) の役割コンフリクトおよび役割曖昧性尺度を日本語に訳したものを使用したが、役割曖昧性については信頼度係数がかなり低いものにとどまっていた。多くの研究が欧米で開発されたスケールを用いているが、国民性・社会性・文化差などを考慮すれば、主要な概念については日本人にフィットした測定尺度を開発する必要があると考えられる。

②高橋 (1982) で考察したように組織コンフリクトについては、日本人特有のコンフリクト行動があるようである。今回十分に考察できず、問題点を指摘したにとどまった日米間の差異を生む要因があるとするれば、それを特定化し、対象となった日系企業の二重性といった組織および管理要因、管理者の成果と行動を十分に考慮した概念的フレームワークを、測定方法の開発とともに従来の研究成果を土台として考える必要があること。

③今後は、組織・管理研究に従来の社会・文化の視点ではなく、ジェンダーや人種差などの新たな問題を入れたパースペクティブを導入する必要があること。

以上のような問題や課題を早急には解消できそうではないが、問題と課題の整理を本研究の成果として、可能なところから順次研究を展開して行くことにしたい。

謝 辞

本研究調査は平成4年度小樽商科大学後援会助成の海外派遣によって行われた。この場をかりて、関係者各位に感謝の意を表します。また、L.A. にて調査に快くご協力戴いた日系企業の方々に感謝致します。

参 考 文 献

- Beehr, T.A., & Newman, J.E. (1978) Job stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review. *Personnel Psychology*, 31: 665-699.
- Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R.P., Jr., Harrison, R.U., & Pinneau, S.R. Jr. (1974) Job Demands and Worker Health, *NIOSH Research Report*.
- Cooper, C.L., & Marshall, J. (1976) Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 49: 11-28.
- Fisher, C.D., & Gitelson, R. (1983) A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68: 320-333.
- French, J.R.P. (1974) Person Role Fit. In A. McLean (Ed.), *Occupational Stress*. Springfield, Ill.: Charles C. Thomas.
- French, J.R.P., Jr., Rogers, E., & Cobb, S. (1974) Adjustment as a Person-Environment Fit. In G.V. Coelho, D.A. Hamburg, & J.F. Adams (Eds.), *Coping and Adaptation: Interdisciplinary Perspectives*. New York: Basic Books.
- Gross, N., Mason W.S., & McEachern, A.W. (1958) *Explorations in Role Analysis: Studies of the School Superintendent Role*. New York: Wiley.
- Hamner, W.C., & Tosi, H.L. (1974) Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures. *Journal of Applied Psychology*, 59: 497-499.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1985) A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 16-78.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較-戦略的環境適応の理論-』日本経済新聞社.
- Kahn, R., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley. (西 昭夫監修 奥田俊介・岡田充雄・篠塚真吾訳『組織のストレス(上・下)』産業能率短期大学出版部, 1973年)
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School, Division of Research. (吉田 博訳『組織の環境適応理論』産業能率短期

- 大学出版部, 1977年)
- McGrath, J.E. (1976) Stress and Behavior in Organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row Publishers.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978) 『組織現象の理論と測定』千倉書房.
- Robbins, S.P. (1974) *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rogers, D.L., & Molnar, J. (1976) Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top Level Administrators. *Administrative Science Quarterly*, 21: 598-610.
- Rotter, J.B. (1966) Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80-1 (whole No. 609): 1-28.
- Schuler, R.S. (1980) Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 184-215.
- Schuler, R.S., Aldag, R.J., & Brief, A.P. (1977) Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20: 111-128.
- 高橋正泰 (1982) 「日本的経営にみるコンフリクト」『経営論集』(明治大学) 29-4 : 83-98.
- 高橋正泰 (1988) 「コンフリクト・マネジメント・トマス・モデルの研究」『商学討究』(小樽商科大学) 39-3 : 19-33.
- 高橋正泰 (1991) 「組織コンフリクトと管理者行動—ミドル・マネジメントの役割コンフリクトとコンフリクト解決の実証研究—」『商学討究』(小樽商科大学) 42-1 : 55-80.
- 高橋正泰 (1993) 「組織ストレスと役割コンフリクト—その実証研究の試み—」『商学討究』(小樽商科大学) 43-3・4 : 229-248.
- Thomas, K.W. (1976) Conflict and Conflict Management. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 889-935.

付表1 各変数^aの平均, 標準偏差, および相関係数^b

変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 役割コンフリクト	33.07	4.85									
2. 役割曖昧性	34.86	4.27	-.13								
3. 職務の多様性	5.38	1.21	-.02	.37***							
4. 職務の自律性	5.60	1.16	.04	.06	.33**						
5. 職務からの フィードバック	4.84	1.30	-.32**	.42***	.42***	.19					
6. 職務の完結性	4.76	1.61	.04	.35**	.40***	.20	.42***				
7. 職務の意義	5.26	1.29	-.19	.38***	.41***	.45***	.46***	.32**			
8. 参加	3.50	0.78	-.24*	.31***	.03	.02	.14	.22	.06		
9. 公式化の程度	17.54	3.75	.28*	-.24*	-.30**	-.01	-.13	-.16	-.21	-.21	
10. ローカス・オブ・ コントロール	5.33	2.65	.13	-.16	-.29*	-.22	-.20	-.16	-.37**	.07	.22
11. 職務遂行能力	14.01	3.06	-.17	.42***	.20	.20	.36**	.27*	.40***	.08	-.14
12. 年齢	41.95	7.44	-.22	.30**	.38***	.30**	.23*	.24*	.49***	.22*	-.39***
13. 仕事全般	16.84	2.96	-.10	.34**	.46***	.26*	.20	.26*	.46***	.31**	-.25*
14. 仕事自体	3.34	0.93	-.12	.37***	.51***	.34**	.27*	.20	.47***	.25*	-.22*
15. 職場の人間関係	3.36	0.86	-.18	.31**	.44***	.15	.22*	.21	.38***	.25*	-.27*
16. 職場の環境	3.65	0.90	-.06	.14	.44***	.25*	.07	.23*	.36**	.37***	-.28*
17. 給与	3.16	0.91	.03	.21	.18	.144	.03	.24*	.20	.20	-.04
18. 昇進/考課	6.40	1.31	-.18	.22	.15	.18	.14	.16	.25*	.06	-.24*
19. 不安傾向	8.68	2.16	.16	-.18	-.04	.04	-.17	.11	-.10	.01	.24*
20. 緊張の必要性	4.51	0.60	.13	.27*	.16	.12	.10	.26*	.19	.24*	.10
21. 職務関与	8.75	2.32	-.04	.28**	.34**	.36**	.18	.24*	.39***	.10	-.21
22. 組織コミットメント	49.96	5.70	-.18	.38***	.32**	.23*	.27*	.14	.34**	.03	-.10
23. 努力の強さ	7.56	1.57	-.24*	.26*	.23*	.31**	.24*	.24*	.41***	.14	.07
24. 自己評価	4.14	0.72	-.19	.34**	.14	.16	.12	.04	.19	.07	-.25
25. ストレス	28.99	4.17	.30*	-.23*	-.18	-.02	-.21	-.03	-.22	-.08	.29

^a 1. はN=76, 5. はN=79, 6, 22, 25. はN=78, 10. はN=66, それ以外はN=80。

^b 相関係数はスピアマン順位相関係数である。

* P<.05

** P<.01

*** P<.001

付表 2

被調査者の内訳は、次の通りである。

業種：製造業（9社，45名） 金融業（4社，21名） 流通業・サービス業
（3社，5名） 不動産業（1社，3名） 食品業（1社，1名） 商
社（2社，5名）

性：男性 76名， 女性 2名， 不明 2名

職種：営業関係 24名， 製造関係 1名， 総務・人事関係 12名， その
他 43名

職位：部長 13名， 部長代理 3名， 次長 8名， 課長 27名， 課長
代理 5名， 係長 9名， その他 15名

年齢：35才未満 13名， 35才～39才 20名， 40才～45才 25名， 46才～
49才 11名， 50才以上 11名

勤続年数：10年未満 14名， 10～15年 22名， 16～20年 17名， 21～25
年 18名， 26年以上 9名

現在の職位在位期間：2年未満 18名， 2～5年 52名， 6年以上 10名

海外勤務期間：2年未満 12名， 2～5年 49名， 5年以上 19名

付表 3

役割曖昧性の質問項目 (5 ポイント・スケール)

- 1 まったくそうでない
- 2 ほとんどそうでない
- 3 どちらとも言えない
- 4 ほとんどそうである
- 5 まったくそうである

- 1. どれくらいの権限を持っているか、実感できる。
- 2. 仕事の目的や目標は明確で、計画されている。
- 3. 必要なガイドラインを持っていない。
- 4. 自分の時間を適切に配分している。
- 5. 何が自分の責任であるか知っている。
- 6. 仕事をするには「手探りでしなければ」ならない。
- 7. 何が期待されているかハッキリとわかっている。
- 8. どれくらいうまく自分が仕事をしているかを聞かされて、知っている。
- 9. やらなければならないことについて明確に説明される。
- 10. 漠然とした指示や命令で仕事をしなければならない。
- 11. 自分の仕事が上司に受け入れられるかどうか知らない。