

# 環境不確実性の知覚と職務態度

中 善 宏

## はじめに

組織環境の不確実性が組織の構造と管理システムならびに経営管理者の行動にいかなる影響を及ぼすのか、あるいはその不確実性に、組織はどのように適応するのかの問題は、組織の条件適応理論の研究の主たるテーマである。この研究も同様の文脈の下に試みられた。

環境不確実性の知覚を測定する尺度を構成し、まずこの環境不確実性の知覚と個人の認知構造を示すパーソナリティ特性との関係を検討した。不確実な環境を知覚する個人は、そうでない個人と比較して、その認知構造を異にするかもしれない。さらに、環境不確実性と職務満足およびモチベーションとの関係をも分析した。環境不確実性は、経営管理者の努力とその成果との関連を不明瞭にする。このことは、かれの満足とモチベーションに影響するであろう。道内中小企業の管理者を被験者とするデータによれば、前者の関係は、棄却され、後者の関係の存在は支持された。

## 1. 環境不確実性

組織環境は、組織の外部にあって、その変化が組織の状況に影響するすべての要因から構成される。環境不確実性は、これらの要因の多様性と可変性を言うのであるが、その際それは、環境の客観的屬性を意味するものであるか、あるいは意思決定者の主観的屬性を意味するののかについては、議論のあるところである。Lowrence-Lorsch (1967) は、環境不確実性を意思決定者の知覚、

原稿受領日 1985年11月27日

すなわち主観的解釈と考えた。しかしながら環境不確実性の知覚を実際の環境不確実性と関連づけることはできなかった。たとえば、Downey, et al. (1975), Tosi, et al. (1973) は、環境不確実性の測定尺度の妥当性を検証しようとして、経営管理者の環境不確実性の知覚が、競争の程度、製品価格および売上高の不安定性、政府機関の予測の変動性などの客観的指標との関係を経験的に検討したが、両者の間に高い相関を見出すことができなかった。このことは組織成員としての経営管理者は、客観的な環境に反応するのではなくて、彼の解釈によって意味付けられた知覚環境に反応することを示唆している。

環境不確実性の知覚が客観的環境の特性と比較的独立しているというこの事実は、環境不確実性の経営管理者の行動、およびその結果としての、たとえば組織構造や管理システムさらには業績および態度におよぼす影響が、経営管理者の認知構造の相違によって異なってくることを意味している。組織が主として人的要素によって構成されている限り、組織の反応は、組織を構成する個人の環境にたいする反応に遡及できるであろうからである。Miles, et al. (1973) の研究は、この点において興味深い。同一の環境の下にありながら、ある組織のトップマネジメントは、その環境に高い不確実性を知覚しているのに、他の組織では、環境に殆どあるいはまったく不確実性を知覚していなかった。この環境不確実性の知覚の相違は、異なる組織構造をもたらしていた。このような相違をもたらす要因の一つと考えられる経営管理者の認知構造と環境不確実性の知覚との関係を検討するのがここでの一つの目的である。

認知構造は、Zajonc (1967) によればつぎのように説明される。

「認知構造の構成要素は、属性 (attribute) である。分析のために、個人は、対象および事象を心理学的次元 (psychological dimensions) に基づいて知覚すると仮定される。一つの心理学的次元は、反応の集合をそれ自体順序づけられた刺激の集合に整合的に対応させる個人の能力である。一定の「知覚する」あるいは「認知する」という特定の行為は、刺激を一連の心理学的次元の上に投影し、それによってその刺激にそれらのおのおのの次元から一つの値を帰属させることとみなされる。これらの投影された値、属性が当該認知構造の要素

である。それは、一般に個人が対象、事象あるいは概念を知覚するときの、それらの特性、特徴、質等として理解されるものである。……彼のすべての属性の集合は、彼の認知世界と呼ばれ、一つの認知構造は、それ自体特定可能な実体に関連する個人の認知世界の体制化された部分集合である。」

Schroder, et al. (1967) によれば、このような認知構造は、つぎの三つの要素によって定まる複雑性の程度に応じて、具体的認知構造から抽象的認知構造にいたる連続線上に位置付けられる。

- (1) 分化 (differentiation) : 認知構造に含まれる次元の数
- (2) 弁別 (discrimination) : 所与の次元上に順序づけられた刺激の体制化の詳細さ、あるいはそれぞれの次元の含むカテゴリーの数。
- (3) 統合 (integration) : 認知構造に含まれる次元の体制化を決定するシエーマの複雑性。

認知構造の複雑性は、あいまいさに対する不寛容あるいは硬さ、やわらかさのパーソナリティ特性と関係する。すなわち、

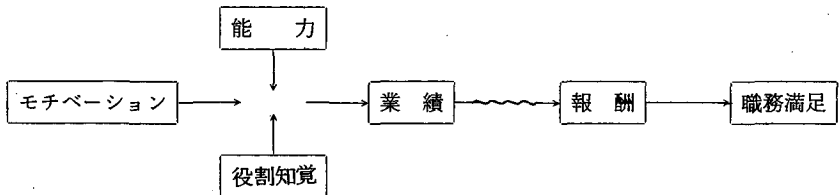
「具体的認知構造は、相対的に少数の判断次元およびこれらの次元の利用を支配する枠組間の非弾力性、階層的体制化を特徴とする。情報は、一連の固定的ルールに従って対応付けられる傾向をもち、そして葛藤やあいまいさは、利用可能な情報のあるものを除外しなければ解決が困難である。このような構造は、硬直的で、外部の準拠対象に高度に依存する。認知構造の抽象性が高くなると、より多様な分化、各次元上でのより詳細な弁別ができ、同時に複雑で弾力的な枠組に合せて情報項目の体制化、結合および比較ができるようになる。」(Seudfeld (1964))

認知構造の複雑性は、認知的経験を繰り返すことによって具体的水準から抽象的水準へ発達的に移行する。不確実な環境の下にいる経営管理者は、適応のための意思決定にさいして、より多くの環境属性とその変化に関する情報を考慮しなければならないであろう。環境からの情報負荷が大きければ、それに対応する認知構造は、複雑になるであろう。逆に認知構造が複雑であれば、環境不確実性をより高く知覚すると考えられる。

**仮説 1** 環境をより不確実性であると知覚する個人は、認知構造の抽象性が高い。

個人の行動は、知覚された環境によって影響される。環境不確実性の知覚は、個人の行動、従って彼の業績に影響するであろう。環境不確実性の知覚が業績に影響するとすれば、結果としては職務関連態度に影響するであろう。職務満足が業績に関連するから、環境不確実性の職務満足に及ぼす影響が検討の対象になる。

つぎの図は、Porter-Lowler (1968) および Lowler (1971) の展開したモチベーションと職務満足のモデルである。



このモデルによれば業績は、個人のモチベーションの水準、彼の職務関連能力、および彼の役割知覚が彼の上長のそれに一致する程度の関数である。モチベーション理論によれば、それは誘意性 (valence) と期待 (expectancy) の積の関数である。Vroom (1964) は、期待を特定の行為 (努力) に続いて特定の結果が生じる可能性についてのその時々々の信念と定義している。誘意性は、特定の結果に対する感情的志向 (affective orientation) である。ある結果を避けるのではなく、それを得ようとする場合には、その結果は、プラスの誘意性をもつ。逆の場合は、マイナスの誘意性をもっている。誘意性は、ある結果がえられたときの実際の報酬値 (reward value) ではなくて、結果の予期される報酬値である。業績が給与や昇進などの報酬とプラスに相関している場合には、そして業績に対して報酬が公平に配分されているとみなされる場合には、業績と職務満足との間には、プラスの関係が存在するであろう。

環境不確実性はこれらの予想される関係にいくつかの点で重要な影響を与えるであろう。まず知覚環境不確実性は、努力と業績との間の関係を不明瞭にす

る。業績は、個人の努力以外の他の要因によって左右され、両者の関連にたいする期待の形成を妨げるであろう。このことは、個人のモチベーションの水準に影響する。環境不確実性が大きくなるにつれてモチベーション水準は、低くなると予想される。このことはまた低いタスク業績をもたらすであろう。したがって他の条件が等しければ、これは低い職務満足をもたらす。

役割知覚は、努力の方向をいう。個人が自分の仕事をうまく遂行するために取るべきであると信じている活動あるいは行動をいう。環境の不確実性によって組織成員は、環境刺激に適切な対応ができないために、結果として効果的な行動の選択が困難になる。組織成員の役割知覚が組織の求めるそれと一致しなければ、彼の努力の方向は、組織の期待とは違った方向へ費やされる。このこともまたタスク業績と職務満足に影響を与えるであろう。以上の議論に基づいて、環境不確実性とモチベーションおよび職務満足の関係について次の仮説を設定できる。

仮説 2 知覚環境不確実性が高くなるにつれて、モチベーションの水準は低くなる。

仮説 3 知覚環境不確実性が高くなるにつれて、職務満足の水準は低くなる。

## 2. 研究方法

### 1) 被験者

北海道中小企業同友会の協力を得て、質問紙調査を行った。質問紙は、同友会の幹事によって配付され、また回収された。質問紙の配付部数は300部で、そのうち112部が回収できた。回収率0.38である。しかしながらそのなかに不完全な回答が若干含まれていたために、最終的な回収率は、0.29 (89部) となった。これらの回答者は、中小企業の所有者および管理者である。

### 2) あいまいさに対する不寛容および硬さ

認知構造の複雑性を測定するために、あいまいさに対する不寛容 (tolerance of ambiguity) と硬さ (rigidity) の尺度を利用した。あいまいさ不寛容とは、あいまいな状況を脅威の源泉として知覚 (すなわち解釈) する傾向である。逆

にあいまいさ寛容とは、あいまいな状況を望ましいと知覚する傾向である。ここであいまいな状況というのは、十分な手懸りを欠くために、人が適切に構造化あるいは範疇化できない状況を言う。硬さとは、状況が変化して、機能を効果的にするために行動を変更する必要があるにもかかわらず、以前の行動パターンを持続することである。

個人があいまいさに対して不寛容であり、硬い行動をとるのは、彼が環境刺激情報の複雑さに対処できるだけの認知構造の抽象度に達していないためであると考えられる。環境情報が複雑であれば、適切な行動をとるためにはそれに対応して彼の認知構造も分化、弁別、統合のレベルで複雑でなければならない。Shroader, et al. (1967) によれば認知構造とあいまいさ不寛容および硬さとの間には密接な関係があることが指摘されている。

ここでは、認知構造の複雑性を測定するために、Budner (1962) の開発した16項目のあいまいさ不寛容尺度と、Seiler-Bartlett (1982) による硬さに関する5項目尺度を利用した。

### 3) Duncan 環境不確実性尺度

環境不確実性は、Duncan (1972) の展開した尺度を修正したものをを用いて測定する。この尺度は、つぎの三つの次元に添って知覚不確実性を測定している(付表B参照)。

- (1)一定の意思決定状況に結びつく環境要素に関する情報の欠如
- (2)意思決定が正しくない場合に、それが組織にどのような損失をもたらすかについての知識の欠如。
- (3)環境要素が組織の成功あるいは失敗にどのような影響をおよぼすかについて、ある程度の確信をもって確率を割り当てる能力または不能力。

Duncan 尺度は、予め環境要因を下位環境毎に分類した一覧表を回答者に提示して、その中から彼の意思決定に重要と考える要因を選択させる。Duncan の不確実性尺度は、12の質問項目からなっており、各質問項目は、提示されている環境要因を質問内容との関連で繰り返し参照をもとめる。参照の対象とな

る要因の数は25である（付表A参照）。この研究では、回答者に、最初に最も重要と考える要因を四つだけ選択させた。

最初の次元、環境要因に関する情報の欠如は、2つの質問項目によって測定される。一つは、一般的なつぎのような質問である。

「あなたが職務上の問題に当面して、その解決を図るさいに、どのような環境要因をとりあげて検討すれば正しい意思決定に到達できるかが、予め明瞭に把握できる度合はどの程度ですか。」

他の項目は、重要と考えて選択した四つの要因の各々について、同様の質問をする項目である。回答は、5点リカート尺度上でもとめられる。

第2の次元、意思決定の結果についての知識の欠如は、3つのリカート型質問項目によって測定される。2つは、一般的な判断を求めるもので、他は4つの環境要因の各々についてその結果についての知識の程度を尋ねる。

「あなたの行った意思決定が、あなたの所属する部や課の業績成果にプラスあるいはマイナスの影響をあたえるか否かを明確に予測できると感じる度合はどれくらいですか。」

第3の次元、所与の環境要因が組織の成否に及ぼす影響に関して確率を賦与する能力は、2つの質問項目の回答の組み合わせによって測定される。回答者に各々の環境要因が組織の成否にどのように影響するかをどれくらい確率で知っているかを尋ねる。確率は、0全く不確か、から1.0全く確かの間の値をとる。さらにこの質問の回答の取り得る範囲を示すようもとめられる。得点は、最初の回答確率に第二の回答における確率の幅を1から控除した値を乗ずることによって得る。これら3つの次元での得点を合計して、知覚環境不確実性の総合得点を計算するのであるが、その際各次元の得点は、平均値からの差を標準偏差で割って標準化している。

#### Duncan 環境特性尺度

Duncan は、不確実性知覚に関連して、組織環境に2つの特性があると仮定する。1つは、環境の動態性であり、意思決定にさいして考慮すべき要因が時間経過にともなって常に変化している、あるいは基本的に同じままに留まって

いる程度をいう。第二の特性、複雑性は、回答者が環境を複雑あるいは単純と知覚する程度をいう。この属性の測定は、さきの25の環境要因の表を用いて、意思決定に重要あるいは決定的と考える要因を指摘するようにもとめることによってなされる。これらの環境要因は、その類似度に応じて(A)から(H)までの8つのグループに分類されている。環境の知覚された複雑性は、考慮される要因の数に、それらの要因を含む関連のグループの数の平方を乗じることによって測定される。この平方は、グループ間の分散の方がグループ内の分散よりも大きいという仮定によっている。

#### 4) モチベーションおよび職務満足尺度

モチベーションは、White-Ruh (1973) の用いた尺度によって測定した(付表D参照)。この尺度は、たとえばつぎのような質問をする5つの項目からなっている。

「あなたは今の職場で本当に一生懸命働きたいと思うことがありますか。」回答は、まったく思わない(1)からいつもそう思っている(5)の5点尺度上に求められる。この得点が高ければ、それだけモチベーションの水準は高いとされる。全体的な水準は、5つの項目の得点を合計してえられる。

職務満足は、Warr-Routledge (1969) の展開した多次元職務満足測定尺度の内の仕事それ自体の側面における満足に関連する部分を利用する(付表C参照)。ここでの関心のある環境不確実性と職務満足との関係は、タスク業績を媒介して生じると考える。この関係は、個人の仕事に対する態度の測定によって最もよく把握できるであろう。仕事それ自体は、一般に内生的(intrinsic)な職務満足の決定要素であることが強調されている。他のより外発的(extrinsic)な報酬とは区別される、実際の仕事の遂行にともなう満足は、全体的な職務満足の主たる決定要素であることがしばしば明かにされている。この尺度は、職務に関する簡単な質問をあたえて、その回答を、まったくそのとおり(1)から、まったくちがう(5)までの5点尺度上で求めるものである。これらの質問の例としてたとえば「欲求不満を与える。」、「私には、合っていない仕事だ。」など



の15項目からなっている。全体の得点は、高ければ高いほど、満足の水準は高いように採点される。

### 3. 結果の分析

#### 環境不確実性尺度

Downey, et al. (1975) および Tosi, et al. (1973) の研究が示す様に、環境不確実性の尺度と客観的な環境不確実性の指標との間には、高い相関が見られない。ことことは、環境不確実性が高度の認知現象であることを意味している。この研究の回答者からの上述した環境不確実性尺度得点を用いて、まず環境不確実性がどのような認知次元によって知覚されているかを検討しよう。Duncan 環境不確実性尺度は、1. 環境要因に関する情報の欠如 2. まちがった意思決定の組織におよぼす影響についての知識の欠如 3. 環境要因の組織におよぼす影響について確率を賦与する能力の欠如の3つの次元を仮定して展開されている。本研究における環境不確実性測定に用いた質問項目とこれらの次元との関係は、次のようになる。問の番号は、付表B環境不確実性測定尺度上の質問項目を示している。

環境要因にたいする情報の欠如……………問1, 問3

意思決定の組織に及ぼす影響の不明瞭性……………問4, 問6

確率を賦与する能力の欠如……………問7, 問8

他に、環境不確実性の指標として結果のフィードバック期間の長さがある。この質問は、本研究では問5として与えられている。問7と問8は、対になって1つの測度を与える。従って知覚環境不確実性の尺度は、ここでは6項目から成っている。

環境不確実性の認知に関連して知覚される環境特性として多様性と動態性の2つが指摘されている。

多様性……………問11

動態性……………問9, 問10

環境不確実性尺度について先に仮定した3つの次元が、実際のデータによ

で確認できるか否かをみるために、これに関連する6つの質問項目の得点を主成分分析した。主成分分析は、これらの質問項目がどのような因子を測定しているかを得られたデータによって解析する方法である。同一の因子を測定する質問項目は、1つのクラスターを形成する。結果は、図表2に示している。図表2-a)はその結果を、図表2-b)は、バリマックス回転後の因子パターンを示している。

図表 2-a)

因子	固有値	パーセント	トレース	累積	パーセント
I	2.1815		36.4		36.4
II	1.2703		21.2		57.5
III	.9133		15.2		72.8

		因子 I	因子 II	因子 III
1	問 1	.246	.746	.116
2	問 3	.767	-.182	-.304
3	問 4	.848	-.021	.064
4	問 5	.111	.645	-.681
5	問 6	.764	-.223	-.228
6	問 7, 8	.465	.463	.536

図表 2-b) バリマックス回転後の因子パターン

	因子 I	因子 II	因子 III
1	.005	.704	-.367
2	.844	-.005	-.046
3	.763	.351	.138
4	-.046	.042	-.943
5	.827	.007	.037
6	.143	.821	.154

3つの因子を抽出した。この3つの因子によって全分散の73パーセントが説明されている。この内 Duncan 環境不確実性尺度に含まれる項目に関連する因子は、第1, 第2因子である。第1因子は、結果の知識の欠如項目が強く負荷し、第2因子には、確率賦与の能力項目が負荷している。すなわち先の環境

不確実性の次元の内、第2と第3の次元は、因子として抽出されたが、第1の次元に属する問1と3は、独立の因子を構成せずに、第1、第2因子に分かれて負荷している。すなわち、この研究における被験者の Duncan 尺度による環境不確実性認知は、仮定される3次元ではなくておよそ2次元で構成されているようである。

これらの Duncan 尺度を構成する項目に加えて、問5として、フィードバックの時間幅を尋ねた。この項目は、回転前の因子パターンに明かなように、一般因子としての最初の因子1に小さな負担して持っていない。したがって他の質問項目とは性質を異にしているようである。回転後の因子パターンでは、これは第3因子に独自の負荷を持っている。Lorence Lorsch は、彼等の環境不確実性測定尺度の中にこのフィードバックの時間幅を含めている。Downey, etual. (1975) は、Duncan 尺度と Lorence-Lorsch 尺度との間には、有意な相関がないことを指摘したが、このことはここでも同様である。Lowrence-Lorsch (1967) は、環境不確実性がフィードバックの時間幅と比例すると主張する。しかしながらこの解釈は両義的である。情報の収集はその背後にある情報要求に規定される面がある。環境が不確実であれば、できるだけ短い時間で情報を強く求めるようになるであろう。たとえ情報の内容が不十分であろうと、情報システム上でもフィードバックの時間を早める工夫がなされるはずである。つまり情報によっては環境が不確実であれば、フィードバックの時間幅が短くなる可能性がある。以下の分析では、環境不確実性尺度の値の計算からこの項目を除くことにする。

### 環境不確実性と認知構造

環境の不確実性の知覚は、環境の客観的条件によって規定されるのではなくてむしろ個人の主観的解釈に依存する部分が大である。したがってそれは、個人の認知構造と関連するであろうと仮定された。認知構造の測定のためにパーソナリティの尺度である「あいまいさに対する寛容」および「硬さ、柔かさ」の尺度を利用した。図表3は、環境不確実性の各成分の得点とこれらのパーソ

図表 3

	1	2	3	4	5
1. 環境不確実性	—	-.098	-.007	-.117	-.038
2. 多様性		—	.156	-.013	-.044
3. 動態性			—	.063	.127
4. あいまいさ不寛容				—	-.096
5. 硬さ					—

ナリティ尺度得点との相関を示している。

各尺度間に得られた相関は、いずれも有意ではない。部分的には、あいまいさ寛容および硬さの得点との間に、仮説で予定されている方向で負の相関が見られるが、統計的に意味のある水準に達していない。

#### 環境不確実性と職務態度

図表 4 は、環境不確実性と態度との間に得られた相関を示している。

図表 4

	1	2	3	4	5
1. 環境不確実性	—	-.098	-.007	-.368***	-.207**
2. 多様性		—	.156	-.177	-.178
3. 動態性			—	-.226**	-.153
4. 職務満足				—	.210**
5. モチベーション					—

注) \*\*\* $P < 0.01$ , \*\* $P < 0.05$ , \* $P < 0.10$

環境不確実性と職務満足との間には、各成分間で総て予想された方向での負の有意な相関が得られた。

#### 4. 検 討

図表 3 にみられるように、環境不確実性の知覚と認知構造の測定尺度としての「あいまいさに関する寛容」および「硬さ」のパーソナリティ尺度の得点と

の間には、仮説で意図したような統計的に有意な関係はなかった。しかしながらこのことは、この仮説が全く可能性のないものとして否定されるとは限らない。環境不確実性が、先に述べたようにそれを知覚する人間の解釈に密接にかかわっているという事実の下では、彼の認知特性のそれに及ぼす影響は、直ちには無視しえないであろう。むしろ仮説のような関係を見いだしえなかった原因は、認知構造の測定に使用したパーソナリティ尺度の信頼性にあると考えられる。あいまいさ不寛容の尺度のこのサンプルにおける信頼性は、Spearman-Brown 係数で0.36、硬さのそれは、0.46であった。この信頼度は、あきらかに低すぎる。あいまいさ不寛容尺度は、Budner (1960) の翻訳であるが、実用に耐える日本語尺度にするにはさらに改善が必要である。さらにこれらの尺度がここで意図したような認知構造を真に測定しているか否かに疑問がある。あいまいさ不寛容と硬さは、ともに認知構造の複雑さに関係すると主張されるけれども、この研究においては、両者の間にまったく相関がない。これらのむしろ認知構造の測定上の問題によって、仮説1の検証が失敗したと考えるのが自然である。

図表4は、知覚環境不確実性の各尺度と職務態度との相関を示している。モチベーションおよび職務満足と環境不確実性との間には、すべての場合にマイナスの相関が見られる。一般にこのことは、知覚環境不確実性の水準が高くなると、モチベーションおよび職務満足の水準は、低下することを意味している。モチベーションと環境不確実性との相関は、.05 の水準で統計的に有意である。職務満足とそれとの相関は、0.01の水準で有意である。かくして仮説2および3は、この標本においては、支持された。不確実性知覚についての認知作用因としての多様性、動態性と職務満足との相関は、それぞれ0.10と0.05の水準で統計的に有意であり、モチベーションとの関係は、動態性および多様性のいずれに対してもマイナスの符号を持っているけれども、有意ではない。Duncan (1972) は、環境の多様性よりも、その動態性のほうが、不確実性知覚により大きい影響を持つと主張している。ここに見られる相関は、確かに職務満足およびモチベーションについて、動態性のほうが多様性の次元よりもより大きな

値を示している。しかしこの差は、意味のある差ではない。

## 5. 結 論

この研究では、知覚環境不確実性と認知構造および職務態度との関係を実証的に検討した。知覚不確実性と認知構造との関係は、認知構造の測定尺度の妥当性に疑問があったために、その関係の検出に失敗した。仮説の基本的命題は、依然として残るであろう。環境不確実性と職務態度との関係についての仮説2および3は支持された。

組織の統制の特性は、組織構造の依存し、これまた、環境と技術に条件依存すると考えられている。さらにはこの組織構造の形態に対応して、情報システム構築が試みられるであろう。ここでは、環境不確実性と職務満足、モチベーションとの関係を検討した。このとき、この関係に作用する変数として当然考慮されるべきは、組織構造、情報システム、組織統制の特性などの組織環境によって決められると考えられている変数である。関心もたれるのは、これらの変数は、フィルターとして態度やモチベーションに補完的に作用するのか、さらには、それはどの程度であるのかである。この研究は、環境不確実性と職務態度との関係を直接的に関連づけて検討した。ここで示された両者の有意な関係は、この調査の対象となった範囲に関するかぎり、環境要因は、組織成員の態度やモチベーションに直接的に作用する部分が大いようである。しかしここで得られたこのような結果は、他のここで考慮されていない多くの要因の影響をも受けるであろうから、必ずしも確定的なものではない。

### 参考文献

- 1) Budner, S. Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable. *J of Personality*. 1962, pp. 29-50.
- 2) Downey, H. K., Don Hellriegel, and John W. Slocum, Jr. Environmental Uncertainty: The Construct and its Application. *A S Q*. 1975, pp. 613-629.
- 3) Duncan, R. B., Characteristics of Organizational Environments and

Perceived Environmental Uncertainty.

*A. S. Q.*, 1972, pp. 313-327.

- 4) 林 伸二 「仕事の価値 新しいモチベーション研究」 白桃書房 1984.
- 5) Kahn, R. L., et al. *Organization Stress Studies in Role Conflict and ambiguity*. Wiley, 1964.
- 6) Lowler, E. Satisfaction and Behavior. In Hackman, J. R., Lawler, E. E., and Porter, L. W. (Eds.) *Perspectives on Behavior in Organizations*. McGraw-Hill, 1977.
- 7) Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. *Organization and Environment* Harvard, 1967.
- 8) Miles, R. E., et al. Organization-Environment Concepts and issue. *Industrial Relations*, 1974, pp. 244-264.
- 9) 野中 郁次郎他 「組織現象の理論と測定」 千倉書房 1978.
- 10) Porter, L. W., and Lawler, E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin, 1968.
- 11) Schroder, H. M. et al. *Human Information Processing*. Rinhart, 1967 .
- 12) Seiler, R. E., and Bartlett, R. W. Personality Variables and Predictors of Budget System Characteristics. *Accounting, organizations and Society* 7, 4, 1982. pp. 381-403.
- 13) Seudfeld, P., Attitude Manipulation in Restricted Environments Conceptual Structure and Response to Propaganda. *Journal of Abnomal and Social Psychology*, 1964, pp. 242-247.
- 14) Tosi, H., et al. On the Measurement of the Environment: An Assesment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Questionnaire. *A. S. Q.*, 1973, pp. 27-37.
- 15) Vroom, V. H., *Work and Motivation*. Wiley, 1964.
- 16) Warr, P. B., and Routledge, T. An Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction. *Occupational Psychology*. 1969, pp 95-109.
- 17) White, J. K., and Ruh, Effects of Personal Values on the Relationship Between Participation and Job Attitudes. *A. S. Q.*, 1973, pp. 506-514.
- 18) Zajonc, R. B., Cognitive Theories in social Psychology, in G. Lindzey and E. Aronson (eds.), *The HandBook of Social Psychology*. Wiley, 1967 Vol. 1.

## あなたの選んだ環境要因

	最も重要な 環境要因	2番目に重要な 環境要因	3番目に重要な 環境要因	4番目に重要な 環境要因
まったく予測できない	1	1	1	1
ほとんど予測できない	2	2	2	2
ときどき予測できる	3	3	3	3
しばしば予測できる	4	4	4	4
ひんぱんに予測できる	5	5	5	5

問5 あなたの行った仕事について、その業績成果がフィードバックされてくるまでに必要な時間はどれくらいですか。下の表のいちばん近いものをマルで囲んで下さい。たとえば販売部門では、セールスマンからあがってくる売上高日報を見ればその日のうちにも販売成果がつかめますが、反対に製造部長の場合、仕様条件どおりに製品が作られたかどうかがわかるのは、何回かの性能テストを経たあとで、ときには製造後数日してからになる、といったぐあいです。

1日      1週間      1カ月      3カ月      6カ月      1年以上

問6 あなたの行った意思決定が、あなたの所属する部や課の業績にプラスあるいはマイナスの影響を与えるか否かを明確に予測できると感じる割合はどれくらいですか。

1	2	3	4	5
まったく 感じない	ほとんど 感じない	ときどき 感じる	しばしば 感じる	ひんぱんに 感じる

問7 あなたが自分の仕事を遂行するさいに、あなたの選んだ環境要因のおのおのについて、当初の予想とは異なる変動が生じた場合、それがあなたの仕事の業績成果に与える影響の割合をどの程度の確かさをもって予測できますか。下記の確率尺度上の該当するところをマルで囲んで下さい。

## あなたの選んだ環境要因

	最も重要な 環境要因	2番目に重要な 環境要因	3番目に重要な 環境要因	4番目に重要な 環境要因
完全に	0.0	0.0	0.0	0.0
不確実	0.1	0.1	0.1	0.1
	0.2	0.2	0.2	0.2
	0.3	0.3	0.3	0.3
	0.4	0.4	0.4	0.4
	0.5	0.5	0.5	0.5
	0.6	0.6	0.6	0.6



	0.7	0.7	0.7	0.7
	0.8	0.8	0.8	0.8
完全に	0.9	0.9	0.9	0.9
確実に	1.0	1.0	1.0	1.0

問8 上の問において、あなたが各環境要因に与えた確率は、実際にはその確率に対してあなたのもっている確信の程度によって、ある幅をもっていると思われます。下の尺度上にあなたの考える上限の確率と下限の確率に該当するところをマルで囲んで、見積られる確率の幅を示して下さい。たとえば販売市場の競争状態が変化した場合に、それによって販売部門の売上高が影響を受けるという販売部長の予測の確かさは、少なくとも0.5、場合によっては0.8の間に落ちるといふぐあい입니다。

あなたの選んだ環境要因

	最も重要な環境要因	2番目に重要な環境要因	3番目に重要な環境要因	4番目に重要な環境要因
	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.1	0.1	0.1	0.1
	0.2	0.2	0.2	0.2
2カ所の数値を	0.3	0.3	0.3	0.3
マルで囲んでそ	0.4	0.4	0.4	0.4
の幅を示してく	0.5	0.5	0.5	0.5
ださい。	0.6	0.6	0.6	0.6
	0.7	0.7	0.7	0.7
	0.8	0.8	0.8	0.8
	0.9	0.9	0.9	0.9
	1.0	1.0	1.0	1.0

問9 あなたが挙げた4つの環境要因は、それぞれどの程度変化しますか。

あなたの選んだ環境要因

	最も重要な環境要因	2番目に重要な環境要因	3番目に重要な環境要因	4番目に重要な環境要因
まったく変化しない	1	1	1	1
ほとんど変化しない	2	2	2	2
ときどき変化する	3	3	3	3
しばしば変化する	4	4	4	4
ひんばんに変化する	5	5	5	5

問10 これまでの質問では、重要と考えられる環境要因として4つのみをとり上げていただきました。しかしながら実際の意思決定においては、常に同じ要因のみを考慮すればよいとは限らないかも知れません。つぎつぎになされる意思決定にさいして、それまで考慮に入れていた要因とちがう新たな要因を考慮に入れる必要が生じてくることありましょう。あなたの職務においては、このような必要は、どの程度生じてきますか。

1	2	3	4	5
まったく生じない	ほとんど生じない	ときどき生じる	しばしば生じる	ひんぱんに生じる

問11 最初に表中で25個の環境要因を示しました。あなたが職務上の意思決定にさいして重要あるいは決定的と考える要因がさらにありましたら、2頁の表1に戻ってそこに記載している要因の番号を、先に選択した4つの要因をも含めて、マルで囲んで示して下さい。

#### 付表 C 職務満足

あなたの職務そのものについて、あなたが感じていることをお尋ねします。該当するところをマルで囲んで下さい。

	まったくそのとおり		どちらともいえない		まったくちがう
A) 欲求不満を与える	1	2	3	4	5
B) 私には、合っていない仕事	1	2	3	4	5
C) 立派な仕事である	1	2	3	4	5
D) 時間が早くたつ	1	2	3	4	5
E) 落胆させる	1	2	3	4	5
F) やりがいのある	1	2	3	4	5
G) 満足である	1	2	3	4	5
H) 十分な権威がない	1	2	3	4	5
I) 十分な責任がもてない	1	2	3	4	5
J) 深い経験を必要とする	1	2	3	4	5
K) 自尊心を与える	1	2	3	4	5
L) この仕事から多くのことを学ぶことができる	1	2	3	4	5
M) 高度の熟練を必要とする	1	2	3	4	5
N) 挑戦的である	1	2	3	4	5
O) 自分の責任と権限が確かでない	1	2	3	4	5

付表 D モチベーション

1	わたしは仕事でミスをおかすときぶんが悪くなる(不快になる)	そんなことは全くない	1	2	どちらともいえない	3	4	まったくそのとおり	5
2	あなたは今の職場で本当に一生懸命働きたいと思うことがありますか	まったく思わない	1	2	どちらともいえない	3	4	いつもそう思っている	5
3	わたしは本当に仕事に関して完全主義者である	まったく違う	1	2	どちらともいえない	3	4	まったくそのとおり	5
4	あなたは本当に良い仕事をしたいとどのくらい思っていますか	まったく思っていない	1	2	どちらともいえない	3	4	非常に強く思っている	5
5	あなたは、自分の個人的な満足が自分の職務業績(仕事の成果、生産量など)とどの位関係があると思えますか	まったく関係がない	1	2	どちらともいえない	3	4	非常に強く関係がある	5

(この尺度の翻訳は、林(1984)によっている。)

## 付表A 組織の外部環境・内部環境諸要因のリスト

## 内部環境

- (A) 組織構成員に関する要因群
  - 1. 教育歴、技術歴と技能
  - 2. 以前の技術的能力と管理能力
  - 3. 組織目標に対する構成員のコミットメントと関心
  - 4. 対人関係の行動スタイル
  - 5. 組織内で利用できる人的資源の入手可能性
- (B) 組織の職能部門とスタッフ部門に関する要因群
  - 6. 組織部門の技術的特性
  - 7. 諸部門の目標遂行にあたっての部門間の相互依存性
  - 8. 職能部門とスタッフ部門内部のコンフリクト
  - 9. 職能部門とスタッフ部門間のコンフリクト
- (C) 組織全体に関する要因群
  - 10. 組織の目的と目標
  - 11. 組織目標を最大限に追究するように個人と集団を統合する統合過程
  - 12. 組織の製品やサービス特性

## 外部環境

- (D) 顧客に関する要因群
  - 13. 製品およびサービスの流通業者
  - 14. 製品およびサービスの最終顧客
- (E) 供給業者に関する要因群
  - 15. 原料供給者
  - 16. 設備供給者
  - 17. 部品供給者
  - 18. 労働供給者
- (F) 競争者に関する要因群
  - 19. 原材料・部品市場の競争者
  - 20. 販売市場の競争者
- (G) 社会的・政治的要因群
  - 21. 産業に対する政府規制
  - 22. 産業や製品に対する大衆の政治的態度
  - 23. 組織内管轄権をめぐる労働組合との関係
- (H) 技術に関する要因群
  - 24. 製品およびサービスの生産にあたって所属産業や関連産業の技術要件を充足すること

25. 所属産業と関連産業における新技術の導入による製品改良と新製品開発  
(訳は、野中他 (1978) によっている)

付表 B 不確実性測定尺度

問1 あなたが職務上の問題に当面して、その解決を図るさいに、どのような環境要因をとり上げて検討すれば正しい意思決定に到達できるかが、予め明瞭に把握できる度合はどの程度ですか。つぎの尺度上の最も一致するところをマルで囲んで下さい。

1	2	3	4	5
まったく明瞭でない	ほとんど明瞭でない	ときどき明瞭	しばしば明瞭	ひんばんに明瞭である

問2 表に示した25項目の環境要因のなかから、いままでの経験に照らして、あなたの職務上の意思決定にとって重要な要因を4つだけ挙げて下さい。つぎの記入欄にその重要性の順に環境要因の表で与えられている番号を記入して下さい。

最も重要な要因	2番目に重要な要因	3番目に重要な要因	4番目に重要な要因
---------	-----------	-----------	-----------

問3 前の問2で、あなたが選択した4つの環境要因のそれぞれについて、会社の内外から得ることのできる情報が、あなたの意思決定にとって適切で役に立つと感じる割合はどれくらいですか。各要因についてつぎの尺度上の最も一致する番号をマルで囲んで下さい。

あなたの選んだ環境要因

	最も重要な環境要因	2番目に重要な環境要因	3番目に重要な環境要因	4番目に重要な環境要因
まったく感じない	1	1	1	1
ほとんど感じない	2	2	2	2
ときどき感じる	3	3	3	3
しばしば感じる	4	4	4	4
ひんばんに感じる	5	5	5	5

問4 あなたの選んだ4つの環境要因のおのおのについて、あなたの意思決定にそれどのような影響を与えるか、また逆にあなたの意思決定がその要因にどのように作用するかについて、どの程度正しく予測できますか。