

# 期待行動のプロセス・モデルの 構築とその有効性の検証〔Ⅲ〕

坂 下 昭 宣

## 目 次

- I モティベーション・パラダイムのレビュー
- II 期待行動のプロセス・モデルの構築 (以上, 前々号)
- III モデルの有効性の検証のための仮説の特定化 (以上, 前号)
- IV 仮説検証のための概念の操作化と調査デザイン (以上, 本号)
- V 期待モデルの有効性の検証 (特定仮説の検証)
- VI 検証結果の理論的・実践的含意

## IV 仮説検証のための概念の操作化と調査デザイン

### 1. 概念の操作化

前章では、期待型組織行動の仮説を特定化した。ここではまず、そうした特定仮説の検証に必須の概念の操作化について述べることにしよう。

科学方法論の観点からいえば、第2章で構築した期待行動のプロセス・モデル(図5)は期待パラダイムに基づいて構築された「分析的モデル」である。こうした分析的モデルは、次章で行なうさまざまな分析に必須の理論命題や操作的仮説を演繹する基礎となる。命題とは、ある現象を記述する概念と他の現象を記述する概念の間の関係(概念間関係)の説明的または予測的言明である。また、仮説とは命題を構成する概念を操作可能な(換言すれば、

測定可能な)変数に直す作業によって得られる変数と変数の間の関係(変数間関係)の説明的または予測的言明である。そして、概念の操作化とは、このように概念を操作可能な変数に直す作業をいうのである。

命題は分析的モデルから理論的に演繹されて作られるだけでなく、分析的モデル自体が多くの場合概念間の因果命題の体系である。前章で特定化した期待型組織行動の仮説は、分析的モデルから理論的に演繹したというよりは、体系としての分析的モデル自体を直接に構成している要素的因果命題そのものであったといえる。

概念を操作化するための科学方法論の確立に、もっとも貢献したのは Lazarsfeld であるといわれている(野中, 1974)。彼は、概念の操作化の手順を、(1)概念の次元の選択、(2)次元を構成するインディケータの選択、(3)インディケータのスケール(尺度)の選択の3ステップから構成されるものとしている(Lazarsfeld, 1958, 1973)。概念の次元とは、その概念がもっている操作可能な独立の意味をさしている。独立の意味が単一であればその概念は単次元概念であり、複数であれば多次元概念である。概念の操作化の第1手順は、そうした概念が単次元概念であるか多次元概念であるかを識別することである。概念が多次元概念であるなら、その概念に対応する現象は複数の直交軸からなる幾何学空間のなかで記述することができる。次に、インディケータとは次元の測定用具である。例えば、通常の社会調査で多く用いられる質問票の各質問項目はインディケータである。一般に、質問票を用いる場合には、回答者のバイアスを少なくするために1つの次元に対して複数のインディケータを用意することが多い。最後に、スケールとはインディケータの「目盛」である。スケールには名義尺度、序数尺度、区間尺度、比率尺度などがあるが、ここでは詳述しない(こうした尺度の詳細については、池田, 1971を参照せよ)。要するに、概念の操作化の第3手順は、インディケータの目盛としてどのスケールを選択するかを決定することである。

野中(1974)は「概念はスケールが与えられると変数になるが、概念を測

定する、つまり言葉の意味を測定するという知的伝統はわが国では希薄であったように思われる」と指摘しているが (p. 5), こうした意味での知的伝統の希薄さは彼の指摘以降急速に改善されてきている (例えば, 加護野, 1980; 石井, 1983の研究を参照せよ)。われわれも, Lazarsfeld の方法に従って概念の操作化を行なうことにしよう。

### (1) 期待型モチベーション (MOTIVA)

期待型モチベーションは単次元概念であることが, われわれのこれまでの研究で明らかになっている (野中他, 1978, 第5章)。期待パラダイムではモチベーションは期待と誘意性の積和として記述されるので, インディケータは期待のインディケータ, 誘意性のインディケータの2種類を選択しなければならない。まず, (E→P) 期待のインディケータ (変数番号: EPEXPE) は, 努力が仕事目標の達成をもたらす主観確率を測定する単一の質問項目から構成される。このインディケータのスケールは5点リカート尺度 (ただし, 尺度の方向は逆, すなわち逆尺度) である。リカート尺度とは Likert が開発した尺度であり, 等間隔の区間尺度である。

次に, (P→O<sub>i</sub>) 期待のインディケータと報酬誘意性  $V_i$  のインディケータを選択する際には若干の注意が必要である。第1に, 従業員はどんな結果を報酬的であると認知するのかを仮定しなければならない。この仮定が現実と乖離しすぎていると, モデルの構造は正しくてもその有効性は低くならざるを得ない。Matsui=Ikeda (1976) は, 女子高校生を被験者とした実験室実験において, 自分自身で結果を選択させた集団と, 標準化された結果のリストを与えられた集団を比較しているが, 期待型モチベーション ( $\sum EV$ ; Eは期待, Vは結果の誘意性) と努力ならびに遂行の相関は前者のほうが高かったことを報告している。この実験結果は有意味であり, 有用な示唆を与えているが, 実験室実験ではなく現場調査のデザインを考える場合には適用不可能である。とくに, 質問票を使った調査で, 期待型モチベーション以外

にも多くのインディケータを選択する場合には質問票のボリュームのうえでも不向きである。

( $P \rightarrow O_i$ ) 期待や報酬誘意性  $V_i$  のインディケータを選択する場合に生じる第2の問題点は、どれだけの数の結果（または、報酬）を仮定するのかという点である。この点について、León (1979) は興味深い文献レビューを行なっている。彼は、調査者が仮定した結果の数と、期待モデルの有効性係数（モチベーションと努力、遂行の間の単純相関係数）の間の関係を分析的にレビューしている。彼のレビュー結果によれば、モチベーションの基準変数として自己報告の努力を用いた場合には期待モデルの有効性係数は調査者が仮定した結果の数の逆U字型関数であり（結果の数が10～15の時に極大となる）、それ以外の基準変数を用いた場合には両者の関係は右下がりの線型か双曲線に近い（結果の数が1～9の時に最大）関係になっている。

León (1979) の分析的レビューは、われわれが調査をデザインする際には有用な示唆を与えている。彼のレビュー結果からいえることは、調査者が仮定する結果の数はできれば1～9であることが望ましいという点である。他方、Matsui=Ikeda (1976) の実験結果から得られる示唆を調査デザインのなかでできるだけ生かすには、調査者はこれまでの多くの実証研究で使われた結果の種類をできるだけ一般化して含めることであろう。

われわれは、以上の2点を考慮して、次の9種類の結果（または、報酬）を仮定することにしよう。こうした報酬の種類を選択は、第1章でレビューした2つの欲求パラダイムの諸研究を参考にしている。

報酬1 ( $O_1$ ) = 高レベルの仕事遂行によって得られる「個人的成長や個人的発展の機会」

報酬2 ( $O_2$ ) = 高レベルの仕事遂行によって得られる「自律的な思考・行動力の機会」

報酬3 ( $O_3$ ) = 高レベルの仕事遂行によって得られる「同僚との良好な人間関係」

表4 期待型モチベーションのインディケータ・リスト

概 念	次 元	インディケータ	スケールの方向
期 待 型 モチベーション MOTIVA	(単次元)	(E→P) 期待 (R) EPEXPE	1 (高) — (低) 5
		(P→O <sub>1</sub> ) 期待 POEXP 1	1 (低) — (高) 5
		(P→O <sub>2</sub> ) 期待 POEXP 2	1 (低) — (高) 5
		(P→O <sub>3</sub> ) 期待 POEXP 3	1 (低) — (高) 5
		(P→O <sub>4</sub> ) 期待 POEXP 4	1 (低) — (高) 5
		(P→O <sub>5</sub> ) 期待 POEXP 5	1 (低) — (高) 5
		(P→O <sub>6</sub> ) 期待 POEXP 6	1 (低) — (高) 5
		(P→O <sub>7</sub> ) 期待 POEXP 7	1 (低) — (高) 5
		(P→O <sub>8</sub> ) 期待 POEXP 8	1 (低) — (高) 5
		(P→O <sub>9</sub> ) 期待 POEXP 9	1 (低) — (高) 5
		報酬誘意性 1 VALEN 1	1 (小) — (大) 5
		報酬誘意性 2 VALEN 2	1 (小) — (大) 5
		報酬誘意性 3 VALEN 3	1 (小) — (大) 5
		報酬誘意性 4 VALEN 4	1 (小) — (大) 5
		報酬誘意性 5 VALEN 5	1 (小) — (大) 5
		報酬誘意性 6 VALEN 6	1 (小) — (大) 5
		報酬誘意性 7 VALEN 7	1 (小) — (大) 5
		報酬誘意性 8 VALEN 8	1 (小) — (大) 5
		報酬誘意性 9 VALEN 9	1 (小) — (大) 5

(1) (R) はスケールの方向が逆尺度であることを示す。

報酬4 ( $O_4$ )=高レベルの仕事遂行によって得られる「職務の達成感」

報酬5 ( $O_5$ )=高レベルの仕事遂行によって得られる「上司・同僚・部下からの尊敬」

報酬6 ( $O_6$ )=高レベルの仕事遂行によって得られる「社会的・経済的安定」

報酬7 ( $O_7$ )=高レベルの仕事遂行によって得られる「昇給」

報酬8 ( $O_8$ )=高レベルの仕事遂行によって得られる「昇進」

報酬9 ( $O_9$ )=高レベルの仕事遂行によって得られる「上司・同僚・部下への影響力の増大」

9種類の報酬を以上のように仮定すれば、そのそれぞれについて9種類の( $P \rightarrow O_i$ )期待、ならびに9種類の報酬誘意性( $V_i$ )のインディケータを次の表4に示すように操作化できる。( $P \rightarrow O_i$ )期待(変数番号:POEXP $_i$  ( $i=1 \rightarrow 9$ ))の一般的な理論的定義は、高レベルの仕事遂行が第*i*番目の報酬をもたらす主観確率である。また、報酬誘意性(変数番号:VALEN $_i$  ( $i=1 \rightarrow 9$ ))の一般的な理論的定義は、第*i*番目の報酬の主観的魅力である。こうした( $P \rightarrow O_i$ )期待、ならびに報酬誘意性のインディケータのスケールは5点リカート尺度であり、質問票によって測定される。

## (2) 遂行、欠勤、離職

遂行は、組織の個人レベル、集団レベル、組織レベルのどのレベルでも、理論的ならびに操作的定義が可能な概念である。また、欠勤や離職は個人レベルの行動であるが、集団レベルや組織レベルでの集計が有意な現象である(たとえば、部門や組織全体の欠勤率、離職率)。

マクロ・レベルの組織論では、遂行や欠勤、離職は組織有効性(organizational effectiveness)の構成インディケータと考えられ、個人、集団、組織の3レベルで定義されることが多い。そうした場合には、組織有効性は組織の(1)適応(adaptation, A)、(2)目標達成(goal attainment, G)、(3)統合(integration, I)、(4)緊張処理(latency, L)の4次元をもつものとされる。

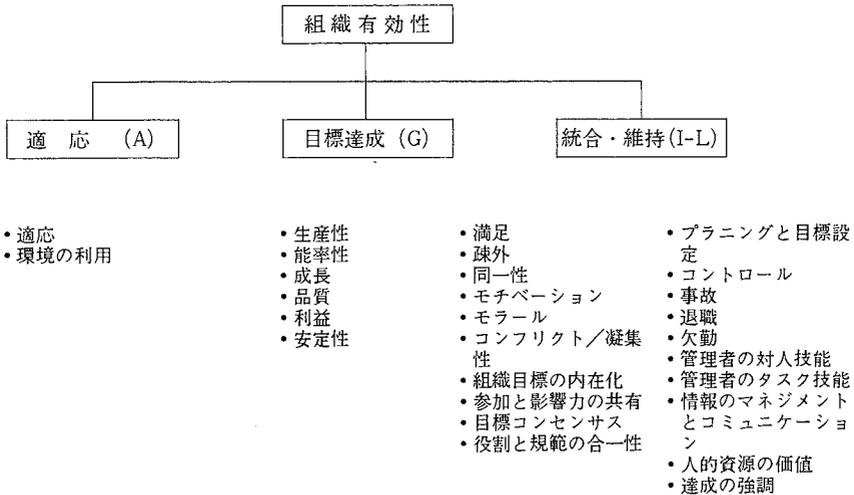
(1)は組織の適応の問題に対処するために資源を調達する適応機能であり、(2)は組織目標達成のために資源を動員し意思決定することであり、(3)はシステムを統合するために成員の忠誠をかちとり、努力を調整して適切な連帯の水準を維持することであり、(4)は正当化の価値についての合意を維持し、適切な動機づけの水準を保つように成員の緊張を処理することである（塩原，1976，p. 114）。組織有効性のこうした概念化は「AGIL モデル」とよばれ、Parsons（1960）によって概念化されたが、それ以降の組織研究の支配的なモデルとなっている（Etzioni，1964；Duncan，1973；野中他，1978；加護野，1980）。

他方、Campbell（1976）は、組織有効性の可能なインディケータを総合的に示している。そこでは、これまでの組織研究のなかで使われてきた全インディケータがリスト形式で整理され、その総数は30にもものぼる。また、野中他（1978，第6章）は、AGIL モデルに基づいて、個人、集団、組織、組織一環境という4レベルを包摂する組織有効性のインディケータの概念枠組みを図6のように提示している。

ここでもこうしたAGIL モデルを採用し、遂行、欠勤、ならびに離職を独立の構成概念としてではなく、組織有効性概念の構成インディケータとみることにしよう。したがって、遂行は目標達成（G）という次元のインディケータであり、他方欠勤ならびに離職は緊張処理（L）という次元のインディケータであるということになる。なお、図6のAGIL モデルでは、満足ならびに疎外が組織有効性の構成インディケータとみなされている。このようにみることもむろん可能であるが、満足ならびに疎外はマイクロ・レベルの組織論では独立の構成概念として次元整理も相当に進んでいる学説史的背景がある。したがって、ここでは満足や疎外を組織有効性の構成インディケータとはみなさないで、独立の構成概念とみなす立場をとることにする。そして、ここでは、遂行、欠勤、離職のみを取りあげることにしよう。

まず、遂行はマイクロ・レベルの組織論では、個人レベルの生産性ないし生

図6 組織有効性のインディケータの概念枠組み



(野中他, 1978, 350ページより)

産高を含意している。例えば, Porter=Lawler (1968) は, 「遂行とは, 役割達成がどの程度成功的に成就されたかを意味する変数であり, 産業心理学者が使用する生産性に近似する変数である (p. 25)」といている。野中他 (1978) の前掲図では生産性は組織レベルで定義されているが, Campbell (1976) の組織有効性のインディケータ・リストではそれは個人, 集団, および組織の3レベルで定義されている。われわれは, Campbell のインディケータ・リストにならって, 遂行のインディケータとして生産性 (変数番号: PERFT1) を個人, 集団, 組織の3つの分析レベルで定義することにしよう。

また, 生産性に近似するが実践的視角からはそれと区別すべきインディケータとして, 経費節減がある。これも, 個人, 集団, 組織の3レベルで定義できる。われわれは, 遂行の第2のインディケータとして, こうした経費節

減（変数番号：PERFT2）を選択することにしよう。

上で定義した2つのインディケータは、生産、営業、研究開発の3部門に共通して使用する一般的なインディケータである。後述するように、われわれは生産、営業、ならびに研究開発の3部門からの層別抽出のデータ収集を考えているので、一般的な遂行インディケータ以外にもそれぞれの部門に固有のインディケータを選択しておくのがよいかも知れない。こうした各部門に固有の遂行インディケータはその変数番号とともに、要約的に一括して表5に示すことにする。なお、以上の遂行インディケータはすべて5点リカート尺度である。

他方、緊張処理（L）という次元のインディケータである欠勤率（変数番号：ABSENC）、ならびに離職率（変数番号：TURNOV）は各部門共通のインディケータであり、そのスケールは5点リカート尺度である（方向は逆尺度）。こうした2つのインディケータも要約的に表5に示している。

### （3）職務満足

職務満足は、ミクロ・レベルの組織論において、モチベーションとは独立的に研究されるほどに重要な、かつ研究者の関心をひいた概念である。それは、こうした概念が従業員の欠勤行動や、事故率、自発的離職行動、苦情発生率、同一化などの多様な組織行動を説明できる概念と考えられたためである。こうした考えに基づいて、これまでに実に膨大な数の理論的、実証的研究が行われてきた。そうした研究を文献レビューした結果によれば、こうした考えの経験的妥当性はほぼ支持されている（例えば、Brayfield=Crockett, 1955; Herzberg et al., 1957; Vroom, 1964; 西田, 1976; 野中他, 1978の文献レビューを参照せよ）。

職務満足の理論的説明は、第1章でもレビューしたさまざまなモチベーション・パラダイムに基づいて多様に展開されている。われわれは、こうした展開を以下で簡単にレビューすることを通じて、職務満足概念を操作化する

表5 遂行, 欠勤, 離職のインディケータ・リスト

概 念	次 元	インディケータ	スケールの方向
組 織 有 効 性	適 応 (A)	※	※
	目 標 達 成 (G)	(全部門)	
		生 産 性 PERFT 1	1 (低) —— (高) 5
		経 費 節 減 PERFT 2	1 (小) —— (大) 5
		(生産部門)	
		生 産 高 PERFP 1	1 (低) —— (高) 5
		生 産 性 PERFP 2	1 (低) —— (高) 5
		品 質 PERFP 3	1 (低) —— (高) 5
		労 災 防 止 PERFP 4	1 (低) —— (高) 5
		工 程 ・ 作 業 条 件 改 善 PERFP 5	1 (低) —— (高) 5
		製 造 原 価 の 低 減 PERFP 6	1 (小) —— (大) 5
		生 産 部 門 の 全 般 的 な 目 標 達 成 度 PERFP 7	1 (低) —— (高) 5
		(営業部門)	
		販 売 高 PERFS 1	1 (低) —— (高) 5
		売 上 利 益 PERFS 2	1 (低) —— (高) 5
		市 場 占 有 率 PERFS 3	1 (低) —— (高) 5
		新 市 場 開 拓 PERFS 4	1 (低) —— (高) 5
		資 金 回 収 率 PERFS 5	1 (低) —— (高) 5
		顧 客 サ ー ビ ス PERFS 6	1 (低) —— (高) 5
		経 費 節 減 PERFS 7	1 (小) —— (大) 5
		営 業 部 門 の 全 般 的 な 目 標 達 成 度 PERFS 8	1 (低) —— (高) 5

		(研究開発部門)	
		新製品開発 PERFR 1	1 (低) — (高) 5
		新技術開発 PERFR 2	1 (低) — (高) 5
		特許件数 PERFR 3	1 (少) — (多) 5
		経費節減 PERFR 4	1 (小) — (大) 5
		学界への貢献 PERFR 5	1 (小) — (大) 5
		実用新案件数 PERFR 6	1 (少) — (多) 5
		研究開発部門の全般的な目標達成度 PERFR 7	1 (低) — (高) 5
	統合 (I)	※	※
	緊張処理 (L)	(全部門) (R) 欠勤率 ABSENC (R) 離職率 TURNOV	1 (高) — (低) 5 1 (高) — (低) 5

- (1) ※はここでは使用しないため、インディケータの選択を行なわなかったことを示す。  
 (2) (R) はスケールの方向が逆尺度であることを示す。

る方法の手がかりを得ることにしよう。

まず、Maslow (1943, 1954, 1968, 1970) の欲求階層説では、満足は「欲求の満足」と考えられている。したがって、5種類の欲求(生理的欲求, 安全・安定性欲求, 所属・愛の欲求, 尊厳欲求, 自己実現欲求)のそれぞれについて、欲求強度と欲求満足度を操作化できる。こうしたパラダイムに基づいて操作化された欲求満足のインディケータには、Porter (1961, 1962, 1963) のNSQ (Need Satisfaction Questionnaire) があり、Porter=Lawler (1968), Cummings=ElSalmi (1970), Lawler=Suttle (1972) の研究で使用されている (NSQ の質問項目の内容については、野中他, 1978, 第5

章を参照せよ)。

次に、Herzberg et al. (1959, 1966) の 2 要因理論では、満足と不満足の規定要因の相互独立性が強調されている。すなわち、満足と不満足は独立の次元であって、満足の対極は不満足ではなく没満足（満足がゼロの状態）であり、同様に不満足の対極も満足ではなく没不満足（不満足がゼロの状態）であるとされる。満足の規定要因は仕事自体および仕事に直接関連する要因（達成、承認、責任、昇進）であり、不満足の規定要因は仕事をとりまく環境要因（会社の政策と管理、監督、給与、対人関係、作業条件）である。このように、満足、不満足の規定要因の相互独立性を強調する点で、彼らの理論は 2 要因理論とよばれている。しかし、こうした 2 元論的説明やその基礎となった調査方法の特異性が多くの研究者によって批判されていることは、第 1 章で指摘したとおりである。また、こうした 2 元論的説明の理論的根拠の点でも、Herzberg et al. の主張は甚だ逸話的である（すなわち、アダム的人間観とアブラハム的人間観に基づく理論的説明）。このように、職務満足の理論的定義や説明が不完全であるのと同様に、その操作的定義の点でも彼らの主張は不完全である。臨界事象法とよばれる彼らの特異な調査方法は、職務満足概念を操作化するうえで、われわれに示唆を与えることは少ないと思われる。

次に、公平理論では、満足（不満足）は公平（不公平）、または協和（不協和）の経験を通じて認知されると考えられている。第 1 章でもレビューしたように、公平理論には(1)認知的不協和理論、(2)分配公平理論、ならびに(3)公平理論ないし不公平理論とよばれる 3 系統があり、公平や協和の概念化にも細かな点では若干の相違がある。Adams (1965) の典型的な公平理論では、公平（不公平）は、個人が認知した自分のアウトカム・インプット比率（アウトカム／インプット）とその個人が認知した他者の同比率の均等（不均等）として定義されている。アウトカムやインプットは従業員と組織の交換過程を記述する概念であって、前者は組織が従業員に提供する給与、昇進機会、

物理的仕事条件、対人関係、仕事自体の特性などであり、後者は従業員が組織に提供する仕事努力、仕事遂行、年齢、勤続年数、学歴、能力などである。要するに、アウトカム・インプット比率とは、従業員が組織に対して行なった貢献に対する組織からの見返りの認知的な比率であるといえる。Adams の理論では、こうした比率が他者の同比率と比較されることにより公平（不公平）が経験されるとする点に特色があり、社会的比較理論ともいわれるゆえんである。Adams によれば、個人のアウトカム・インプット比率が他者のそれと等しいなら公平経験とともに満足が認知され、前者が後者より小さいなら不公平経験とともに不満足が認知される。他方、前者が後者より大きい状態は満足でも不満足でもない。Lawler (1971) や若林 (1982) は、それを「罪」の意識の生起であるといっている。職務満足概念の操作化という点では、Pritchard (1969) が指摘しているように公平理論は多くの未解決な問題を抱えている。第1に、調査をデザインする際に、従業員が知覚するアウトカムやインプットの種類を事前に、かつ一般的に特定化できるのかという問題がある。なぜなら、従業員のこうした知覚には通常許容範囲を越える個人差があり、例えば責任といった仕事自体の特性はある個人にとってはアウトカムであるかも知れないが、他の個人にとっては重荷であり、逆にインプットとみられるかも知れないからである。第2に、アウトカム・インプット比率の比較対象として従業員が誰を選択するかという点を調査の質問項目にどのように含めるのかという問題がある。以上の2つの問題点があることを考慮するなら、公平理論に基づいた職務満足概念の操作化は複雑なものとならざるを得ないと思われる。ただ、Porter=Lawler (1968) のモデルのように、「知覚される公平報酬」という、より単純化した概念としてビルト・インするなら、上で指摘したような概念の操作化のうえでの問題点は解消するだろう。しかし、それはあくまでも、職務満足概念自体の直接的な操作化なのではないのである。

次に、期待理論では、職務満足は「報酬への満足」と考えられている。そ

して、Porter=Lawler (1968) では、それは(1)従業員が現実に受け取っている報酬のレベルまたは額、ならびに(2)彼が当然に受け取るべきだと感じている報酬のレベルまたは額（すなわち、知覚される公平報酬）という2つのインディケータで測定された後で、(1)マイナス(2)として事後的に計算されている。

最後に、明確な分析的パラダイムに基づいているとは断定しがたいが、多くの実証研究のなかで使用されてきた2つの著名なインディケータがある。第1は、コーネル・グループが開発したJDI (Cornell Job Descriptive Index) であり (Smith et al., 1969), Hunt=Liebscher (1973), Seybolt (1976), Schuler (1977), および Dubin=Champoux (1977) の研究のなかで使用されている。JDI は、職務満足の5つの次元、すなわち(1)仕事自体への満足、(2)監督への満足、(3)昇進への満足、(4)同僚への満足、(5)給与への満足、を選択している (JDI の質問項目の内容については、野中他, 1978, 第6章を参照せよ)。第2の職務満足インディケータは、ミネソタ・グループが開発したMSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) である。しかし、MSQ は満足の次元が多すぎる (20の満足次元を選択している) こともあって、JDI ほどには使用頻度が高くない (Ilgen=Hollenback, 1977が使用している)。

さて、われわれは、以上の文献レビューの結果に基づいて職務満足概念の操作化を行なうことにしよう。まず、われわれのプロセス・モデルは期待パラダイムに基づいているので、「報酬への職務満足」を考えることにしよう。そして、報酬はさまざまな内的報酬、ならびに外的報酬から構成されるので、そのそれぞれに対する職務満足のインディケータを考えることにする。他方、これまでの多くの理論的、実証的研究によって職務満足は多次元概念であることがわかっているので (その典型は、NSQ, JDI, MSQ), われわれは(1)仕事自体への満足 (変数番号: SATID 1), (2)対人関係への満足 (変数番号: SATID 2), (3)待遇への満足 (変数番号: SATID 3), ならびに(4)組織への

満足（変数番号：SATID 4）の4次元を選択することにしよう。職務満足のこうした次元はすべて、従業員が組織のなかで受け取っている報酬への満足であると仮定できる。なお、職務満足次元のこうした選択は、JDIを参考にしている。したがって、残る作業はこうした4次元の職務満足のそれぞれを測定するインディケータとそのスケールを選択することである。われわれは、次の表6に示すようなインディケータを選択する。こうしたインディケータの選択は、NSQ、JDI、ならびに Herzberg et al. の2要因理論を参考にしている。また、それぞれのインディケータのスケールは5点リカート尺度である。

#### (4) 疎 外

疎外概念の理論的研究は、Hegelを先駆としてMarx(1844)やDurkheim(1897)によって行われてきた。Marxは、(1)生産物からの疎外、(2)生産過程からの疎外、(3)自己の人間的本質存在からの疎外、ならびに(4)人間一般からの疎外の4次元を区別している。これに対して、Durkheimは、疎外を社会的アノミーとして概念化し、それを「規範の破壊」と定義している。

Marxは疎外を資本主義社会の所有関係で説明したが、今日の大部分の組織研究者はMarxのこうした仮説には依拠していない。彼らは、それを官僚制化された巨大組織の組織構造で説明するか(Pearlin, 1962; Miller, 1967; Bonjean=Grimes, 1970; Tannenbaum et al., 1974)、産業社会のテクノロジーで説明する(Blauner, 1964)。要するに、大部分の組織研究者は、疎外を超体制的な現象とみなしているのである。

MarxやDurkheimなどの古典的な疎外研究では、それが実証的な操作的レベルで定義されたことはなく、哲学的疎外論や疎外批判論の域を出なかった。ところが、Srole(1956)やSeeman(1959)の研究が現われるにおよんで、こうした様相は一変してきた。とくに、Seemanの研究は、疎外概念の操作化のうえでひととき異彩を放っている。彼はMarxやDurkheimの

表6 職務満足のインディケータ・リスト

概 念	次 元	インディケータ	スケールの方向
職 務 満 足	仕事自体への満足 SATID1	仕事達成の機会 SATI01	1(小)——(大)5
		仕事自体 SATI02	1(小)——(大)5
		仕事上の責任 SATI03	1(小)——(大)5
		仕事を通じた自己の 進歩 SATI04	1(小)——(大)5
		意思決定の方法 SATI05	1(小)——(大)5
	対人関係への満足 SATID2	上司からの信任 SATI06	1(小)——(大)5
		上司との関係 SATI07	1(小)——(大)5
		社内の人間関係 SATI08	1(小)——(大)5
	待遇への満足 SATID3	作業条件や仕事条件 SATI09	1(小)——(大)5
		給 与 SATI10	1(小)——(大)5
		業績評価の方法 SATI11	1(小)——(大)5
		社内での地位 SATI12	1(小)——(大)5
	組織への満足 SATID4	会社の政策や経営方 針 SATI13	1(小)——(大)5
		会社の社会的イメ ージ SATI14	1(小)——(大)5
		社内のコミュニケー ション SATI15	1(小)——(大)5

古典を中心に、Weber や Mannheim, Fromm を詳細に文献レビューしたうえで、疎外の 5 つの次元を理論的に以下のように区別している。

(1)無力感 (powerlessness)

自分自身の行動が自分の望む結果の生起を決定できないと個人が感じる期待または確率。

(2)無意味感 (meaninglessness)

個人が何を信じるべきかを知らないこと。すなわち、意思決定の明瞭性についての個人の最小基準が満たされないこと。

(3)無規範性 (normlessness)

特定の目標を達成するために社会的に是認されない行動が必要であるという高い期待。

(4)孤立感 (isolation)

特定の社会で典型的に高い価値が付与されている目標や信念に対して、個人が低い価値を付与すること。

(5)自己疎隔 (self-estrangement)

特定の行動が、予期された将来報酬、すなわち活動自体以外の報酬に従属する程度。

Seeman のこうした概念化は疎外を個人の態度として定義したものであり、彼の研究を境に疎外の研究は、それを従業員の個人レベルの態度とみなした多くの実証研究へと展開されていくのである（その典型は、Pearlin, 1962; Blauner, 1964; Neal=Seeman, 1964; Seeman, 1967; Finifter, 1970; Tannenbaum et al., 1974; Kohn, 1976）。

他方、Srole (1956) は、Durkheim の社会的アノミーを個人レベルで操作化した。それは「アノミア (anomia)」とよばれ、5 項目のインディケータから構成される態度尺度である（アノミア尺度の質問項目の内容については、野中他, 1978, 第 6 章を参照せよ）。しかし、こうしたアノミア尺度は Seeman (1959) ほどにはそれ以降の実証研究に影響を与えなかった (Neal=Seeman,

1964; Bonjean=Grimes, 1970が使用している)。

われわれは、以上の文献レビューをもとに、疎外概念を操作化することにしてしよう。まず、疎外の次元として、Seemanの5次元を選択する。次に、無力感(変数番号:ALIED1)のインディケータとして、(1)主体性発揮の困難度(変数番号:ALIEN1)、(2)能力発揮の困難度(変数番号:ALIEN2)の2つを選択する。両インディケータはともに、従業員が仕事遂行のうえで知覚する無力感を含意しているとみることができる。次に、無意味感(変数番号:ALIED2)とは、仕事の極端な細分化によって個人の仕事の自己完結性が失われるために、自分の仕事が仕事全体のなかでもつ意味を理解できない時に感じる態度を含意している(Blauner, 1964)。したがって、われわれは、仕事の意味の理解困難度(変数番号:ALIEN3)というインディケータを選択する。次に、無規範性(変数番号:ALIED3)とは、社会規範や職場規範を自分の行動の準拠基準としない態度を含意するので、社会・職場規範の否定(変数番号:ALIEN4)をインディケータとして選択する。次に、孤立感(変数番号:ALIED4)とは社会的疎外ともいわれ、社会や職場の同僚との間の価値観、目標、または信念の乖離を経験することにより感じる態度を含意している。したがって、(1)同僚との友情感の喪失(変数番号:ALIEN5)、ならびに(2)社会的孤立感(変数番号:ALIEN6)の2つのインディケータを選択する。最後に、自己疎隔(変数番号:ALIED5)とは、従業員が仕事に生き甲斐を見出すことができず、その結果仕事を単に生活のための手段とみなす態度を含意している。したがって、1つのインディケータとして、仕事の生き甲斐感の喪失(変数番号:ALIEN7)を選択する。また、従業員がこうした自己疎隔の態度をもっている時は、自分の仕事を天職だとはみなしていないだろう。したがって、自己疎隔の第2のインディケータとして、天職感の喪失(変数番号:ALIEN8)を選択する。このインディケータは、スケールの方向が逆尺度である。次の表7は、以上の全インディケータ(スケールは5点リカート尺度)を要約的に示したものである。

表7 疎外のインディケータ・リスト

概 念	次 元	インディケータ	スケールの方向
疎 外	無 力 感 ALIED 1	主体性発揮の困難度 ALIEN 1	1 (小) — (大) 5
		能力発揮の困難度 ALIEN 2	1 (小) — (大) 5
	無 意 味 感 ALIED 2	仕事の意味の理解困 難度 ALIEN 3	1 (小) — (大) 5
		無 規 範 性 ALIED 3	社会・職場規範の否 定 ALIEN 4
	孤 立 感 ALIED 4	同僚との友情感の喪 失 ALIEN 5	1 (小) — (大) 5
社会的孤立感 ALIEN 6		1 (小) — (大) 5	
自 己 疎 隔 ALIED 5	仕事の生き甲斐感の 喪失 ALIEN 7 (R) 天 職 感 の 喪 失 ALIEN 8	1 (小) — (大) 5	
		1 (大) — (小) 5	

(1) (R) はスケールの方向が逆尺度であることを示す。

### (5) 同一化 (IDENTI)

同一化という概念は、精神分析学に起源を発するといわれる (Tolman, 1943; Kagan, 1958)。Tolman (1943) は、「明らかに、同一化は Freud に よって最初に注目され、そしてそう名づけられた」といっている。しかし、精神分析学の同一化概念は、そのままではとても従業員の組織行動を記述、説明できる概念ではなかった。それを従業員の組織行動の記述、説明に使用できる概念にまでリファインしたのは March=Simon (1958) である (占部=坂下, 1975; 野中他, 1978)。彼らは組織成員の同一化のプロセスとメカニズムに多大の関心を示したが、その研究成果である「従業員の集団への同一化とその規定要因に関する一般モデル」の構築は組織のなかの個人の行動の理解にとって特筆すべき貢献となっている。彼らはこのモデルのなかで、

表8 同一化のインディケータ・リスト

概 念	次 元	インディケータ	スケールの方向
同 一 化 IDENTI	組織との連帯感 IDEND 1	(単一インディケータ)	1 (小) — (大) 5
	組織への支持 IDEND 2	(       "       )	1 (小) — (大) 5
	成員間の類似性の 知覚 IDEND 3	(       "       )	1 (小) — (大) 5

(1)目標の共有感の知覚, (2)集団内で満たされる個人的欲求の数, (3)成員間の競争量, (4)成員間の相互作用の頻度, (5)集団の知覚された威信, という5つの同一化規定要因を仮説している。しかし, 彼らの同一化概念は, 彼ら自身の手で操作化されることはなかった。

組織状況での同一化概念の操作化に大きく貢献したのは, March=Simonの系譜には属さないが, Patchen (1970) である。彼は, 多くの文献をレビューすることによって, 同一化概念は(1)組織との連帯感 (Sheriff=Cantril, 1947; Sanford, 1955; Kagan, 1958; Miller, 1963; French=Sherwood, 1965), (2)組織への支持 (Bettelheim, 1943; Lazerwity, 1953; Geismer, 1954; Sanford, 1955; Argyris, 1957), ならびに(3)共有特性の知覚 (Zander et al., 1960; Stotland et al., 1961; Stotland, 1962; Stotland=Dunn, 1962) の3つの意味で使われていると述べている。その結果, 彼は, (1)組織との連帯感ないしメンバーシップ, (2)組織への支持ないしロイヤリティ, (3)成員間の類似性の知覚の3つを同一化の次元として選択している。

われわれも, Patchen のこうした次元を選択することにしよう。それぞれの次元を測定するインディケータは単一であり, スケールは5点リカート尺度である。表8は, こうしたインディケータのリストである。

#### (6) パーソナリティ要因

パーソナリティは個体の特性を記述する心理学上の概念であるが, とくに

個体特性の差別面すなわち個人差を記述するのに広範に使用される概念である。こうした使用の広範さとあいまってその理論的定義も多様であり、Allport (1937) はその数は50にも達するといっている。しかし、それまでの多様な心理学的定義を包括する妥当な定義として今日でも支配的な影響力をもつのは、Allport (1937) の「パーソナリティとは環境に対する独自の適応を規定している心理・生理的体系としての個体内の力動的体制である」という定義である。こうした Allport の定義を直接継承したのは Stagner (1948) であり、彼はそれを「信念、期待、欲求および価値の内的体系」と定義している。Stagner の定義では、価値とならんで期待や欲求がパーソナリティの構成次元となっている点が注目される。しかし、われわれの期待行動のプロセス・モデル (図5) からわかるように、期待や欲求をパーソナリティの構成次元と考える Stagner の定義をここで採用するのは妥当ではない。

パーソナリティは心理学の概念であるために、これまで主としてミクロ・レベルの組織論のなかで使用されることが多かった。しかし、比較的初期の理論では、むしろ従業員のパーソナリティに画一的な仮定を差別的におくことによって、古い学派に対する自学派の差別的特性が強調される傾向があった。たとえば、Taylor (1911, 1919, 1947) の人間モデルは経済人に近いパーソナリティの持ち主であり、そのアンチ・テーゼとして登場した初期の人間関係論 (Mayo, 1933, 1945; Roethlisberger=Dickson, 1939) の人間モデルは社会人というパーソナリティの持ち主である。経済人は経済的動機にのみ基づいて行動する合理人であり、社会人は社会的安定感や帰属感を求めて行動する非合理的人間である。また、McGregor (1960) の X 理論的人間モデルと Y 理論的人間モデル、さらには Argyris (1964) の自己実現人なども他学派に対しては差別的であるが、自説のなかではすべての従業員を画一的なパーソナリティの持ち主と仮定し、その仮定のうえに比較的単純な理論を展開している点では Taylor や初期の人間関係論者と共通する論理基盤をもつものといえる。しかし、こうしたパーソナリティの画一性の仮定は単

純であるだけでなく、いかにも非現実的である。単一の組織だけを考えてみても、従業員はそれぞれ異なったパーソナリティの持ち主であると仮定するほうがより現実的である。

パーソナリティの画一性の仮定をとりはずすことによって従業員の個人差を許容した研究が現われるようになるのは、比較的最近のことである（その典型は、Ghiselli=Siegel, 1972; Lokeach, 1973; Hage=Dewar, 1973; Lorsch=Morse, 1974; England, 1975; Q'Reilly, 1977; Bell=Blakeney, 1977）。こうした研究は従業員のパーソナリティの多様性を仮定し、さらにそうした多様なパーソナリティが他のさまざまな組織要因（われわれのチームでいえば、仕事役割要因）と交互作用をもつことを仮定しているのである。パーソナリティ要因とさまざまな仕事役割要因の間のこうした交互作用の分析は重要な研究課題をなすものである。しかし、ここでは前章で特定化した期待型組織行動の仮説を検証するためのパーソナリティ概念の操作化だけを考えることにしよう。

まず、パーソナリティにはどんな次元があるだろうか。Ghiselli=Siegel (1972) は、管理者のパーソナリティを「彼がどんなリーダーシップ・スタイルに好意をもつか」という視角から照射し、「民主的・一権威的」という単次元を選択している。Ghiselli=Siegel のこうした次元は価値に近いものである。Q'Reilly (1977) の次元は仕事に対する価値的態度であり、ワーク・オリエンテーションとよばれる。これは、「自己表出的一手段的」という軸であって、やはり単次元である。このように、パーソナリティは価値として操作的定義がなされることが多く、Hage=Dewar (1973) などはパーソナリティとはいわずに価値といっているし、また England (1975) では価値の次元が操作化されている。Hage=Dewar の次元は「変化に対する好意性」であり、彼らはこうした単次元で組織の革新を実証的に説明している。また、England の価値の次元は、(1) プラグマティック・モード、(2) 倫理的・道徳的モード、(3) 情緒的・感情的モードである。

だが、Porter=Lawler のモデル (1968)、Lawler のモデル (1971)、ならびにわれわれのモデル (図5) からわかるように、期待行動のプロセス・モデルが照射するパーソナリティ要因は少なくとも従業員の能力を含意するので、それを操作化するものでなければならない。この意味で、ここでは Lorsch=Morse (1974) の次元が有用であるだろう。彼らは、(1)複雑性統合能力、(2)あいまい性許容度、(3)権威拒絶度、(4)個人主義選好度の4次元を選択している。複雑性統合能力とは、個人が環境から分化した情報ビットを取り入れ、それを統合していく認知上の能力である。あいまい性許容度とは、不明確にしか規定されず、不安定で、かつ変化の多い状態を許容し、または選好する程度をいう。権威拒絶度とは、仕事上の自由と自律性を選好する程度である。また、個人主義選好度とは、仕事を集団でなく単独で行うことを好む程度をいう。Lorsch=Morse のこうした次元のうち、(1)は広義の情報プロセッシング能力と解してもよく、これに対して(3)、(4)は個人の価値であり、また(2)もやや価値に近いものである。

われわれはこうした Lorsch=Morse の次元を採用し、それぞれのインディケータを選択することにしよう。まず、複雑性統合能力(変数番号: PERSD1)のインディケータとして、(1)複数職務の同時併行的遂行能力(変数番号: PERS01)、(2)複数情報の統合能力(変数番号: PERS02)、(3)非定型的職務の遂行能力(変数番号: PERS03)、ならびに(4)困難な問題の解決能力(変数番号: PERS04)の4つを選択する。こうしたインディケータはすべて、複雑に分化した仕事遂行上の情報を選択的に統合していく従業員の能力を測定するためのものである。次に、あいまい性許容度(変数番号: PERSD2)のインディケータとして、(1)低成功確率許容度(変数番号: PERS05)と(2)遂行あいまい性許容度(変数番号: PERS06)を選択する。前者は低い仕事の成功見込みに対する従業員の耐性を測定するものであり、後者は遂行レベル(個人の仕事成果)の不確実性への耐性を測定するものである。次に、権威拒絶度(変数番号: PERSD3)のインディケータとして、

(1)命令拒絶度（変数番号：PERS07）と(2)指示拒絶度（変数番号：PERS08）の2つを選択する。最後に、個人主義選好度（変数番号：PERSD4）のインディケータとして、(1)自我の独立性（変数番号：PERS09）と(2)個人単位の仕事の選好度（変数番号：PERS10）の2つを選択する。自我の独立性が高く、また個人単位の仕事の選好度が高い従業員ほど、個人主義選好度が高い成員であるといえるだろう。以上のインディケータはすべて、5点リカート尺度である。次表9は、パーソナリティ要因の全インディケータの要約である。

表9 パーソナリティ要因のインディケータ・リスト

概 念	次 元	インディケータ	スケールの方向
パーソナリティ	複雑性統合能力 PERSD1	複数職務の同時併行的遂行能力 PERS01	1（低）——（高）5
		複数情報の統合能力 PERS02	1（低）——（高）5
		非定型的職務の遂行能力 PERS03	1（低）——（高）5
		困難な問題の解決能力 PERS04	1（低）——（高）5
	あいまい性許容度 PERSD2	低成功率許容度 PERS05	1（低）——（高）5
		遂行あいまい性許容度 PERS06	1（低）——（高）5
	権威拒絶度 PERSD3	命令拒絶度 PERS07	1（低）——（高）5
		指示拒絶度 PERS08	1（低）——（高）5
	個人主義選好度 PERSD4	自我の独立性 PERS09	1（低）——（高）5
		個人単位の仕事の選好度 PERS10	1（低）——（高）5

## 2. 調査デザイン

## (1) 調査対象

われわれの研究の基本的な分析レベルは個人であり（データのなかには一部、集団レベルのものが含まれる）、調査対象となったのはわが国の主要な製造企業に勤務する管理職成員（N=177）、ならびに一般成員（N=414）である。回答した管理職成員（以下、単に管理者という）と一般成員（以下、単に従業員という）、および彼らの勤務企業の産業別分布は次の表10に示すとおりである。

また、本研究では、調査対象の従業員を(1)生産部門、(2)営業部門、(3)研究開発部門の3部門から層別抽出するという方法をとった。これは、さまざまな分析における部門間比較を可能にするデータを得るためである。回答成員の配属部門別・性別分布は、次の表11に示すとおりである。

回答成員の年齢の平均値と標準偏差はそれぞれ、管理者については41.0歳、4.8歳であり（N=174）、従業員については34.4歳、5.8歳である（N=411）。

表10 回答成員・企業の産業別分布

管理者 (N=177)			従業員 (N=414)		
産 業	企業数	管理者数	産 業	企業数	従業員数
織 維	2	33	織 維	3	60
食 品	1	12	食 品	3	71
電 機	8	120	電 機	4	140
医 薬 品	1	6	医 薬 品	4	53
造 船	1	6	造 船	1	14
			化 学	1	23
			窯 業	1	12
			鉄 鋼	1	12
			レコード	1	29
計	13	177	計	19	414

表11 回答成員の配属部門別・性別分布

	管理者 (N=177)		従業員 (N=414)		計
	男	女	男	女	
生産部門	61	0	136	3	200
営業部門	79	0	186	10	275
研究開発部門	37	0	77	2	116
計	177	0	399	15	591

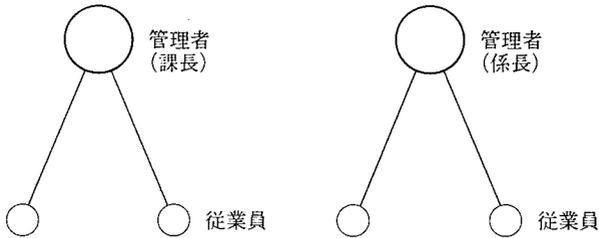
また、勤続年数の平均値と標準偏差はそれぞれ、管理者については19.0年、5.3年であり (N=175)、従業員については12.6年、6.7年である (N=408)。

## (2) 調査方法とデータ

本章で操作化した概念はすべて「質問紙法」によって測定されるが、調査方法という点では「留置法」を採用する。すなわち、質問票はわれわれが直接持参し、必要な説明と指示を与えて手渡したうえで、1～2週間後に直接回収に行く。このようにすることで、回収率を大幅に高めることができるからである。他方、調査対象の選定は各職場の責任者に一任するが、次の2点の指示を与えるようにする。第1は、既に述べたように、生産、営業、研究開発の各部門からできるだけ比例的にサンプルの層別抽出を行なうことである。第2点は、次の図7に示すように、管理者—従業員間のリーダー・フォロア—関係を残した形での抽出を行なうことである。これは、本研究での分析というよりも、別の研究でのリーダーシップの分析を主として可能にしたためである（リーダーシップ行動の質問は管理者本人に対して行なう）。

次に、収集されるデータの種類やレベルについて述べることにしよう。操作化した概念はすべて質問紙法によって測定され、個々のインディケータは質問票のなかの質問項目に対応する。質問票は2種類あり、1つは従業員を対象とし、他は管理者を対象としている。

図7 サンプル抽出の方法



他方、データのレベルでいえば、管理者データのなかには管理者個人のデータではなく、その管理者がリーダーとなっている集団（部や課、係）全体のデータが含まれている（たとえば、遂行や欠勤、離職）。そこで、以上の諸点をよりわかりやすくするために、各概念について入手される管理者データと従業員データ、ならびに個人レベル・データと集団レベル・データを比較対照した表を次に示すことにしよう。この表では、※を付した箇所は個人レベルのデータが入手されることを示し、※※を付した箇所は集団レベルのデータが入手されることを示すものとする。また、ブランクの箇所はデータが入手されないことを示している。

表12 入手されるデータの比較対照表

概念・次元・インディケータ	管理者データ	従業員データ
期待型モチベーション	※	※
組織有効性・目標達成(遂行)	※※	
組織有効性・緊張処理(欠勤)	※※	
組織有効性・緊張処理(離職)	※※	
職務満足	※	※
疎外		※
同一化		※
パーソナリティ要因	※	※

- (1) ※は個人レベル・データ。  
 ※※は集団レベル・データ。