



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	職務特性の知覚とシンボル・マネジメント:Moberg(1981)の発展に向けて
Author(s)	村上, 伸一
Citation	北海道大學 経済学研究, 32(3), 195-228
Issue Date	1982-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31597
Type	departmental bulletin paper
File Information	32(3)_P195-228.pdf



職務特性の知覚とシンボル・マネジメント

——Moberg (1981) の発展に向けて——

村 上 伸 一

1. 序
2. 職務特性の知覚と社会的影響
3. 社会的影響とシンボル・マネジメント
——Moberg の議論の検討——
4. 新しい職務特性モデル
——職務特性の知覚をめぐるより最近の諸研究の考察——
5. 結

1. 序

「労働生活の質 (QWL) の向上」や「労働の人間化」の動きが高まる今日、個人レベルの職務再設計は実際界で注目を集め、それについての諸研究も進展をみせている。本稿は、この個人レベルの職務再設計に関する理論的研究面を考察対象とする。¹⁾

今日、個人レベルの職務再設計研究は職務特性モデル (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975, 1976) に支配されている (例えば、二村, 1982; 金井, 1982 a; 村上, 1981)。この職務再設計論の理論的基礎は比較的単純であり、満足やモチベーションのような職務遂行者の感情的反応 (affective responses) やパフォーマンスは、職務そのものの客観的な特性に依存している²⁾と考えるところにある。すなわち、職務特性の度合を改善すべく従来の職務を再設計すると、成長欲求強度をモデレイターとして、職務遂行者は内的モチベーションを高め、満足し、生産性も上昇するであろうと論じられてきたのである (e.g., Hackman, 1977; Oldham, Hackmdn, & Pierce,

1976; Stone, Mowday, & Porter, 1977)。

しかしながら、この根本的な仮説には次のような批判も提出されてきた。すなわち、職務再設計と感情的反応や生産性といった諸成果とのリンクはしばしば弱いものである (Evans, Kiggundu, & House, 1977; O'Reilly, 1977), 生産性は感情的反応よりも職務特性からの因果的影響度が低い (Orpen, 1979; Umstot, Bell, & Mitchell, 1976), あるいは逆に職務再設計は生産性を向上させるが、感情的成果を生まない (Locke, Sirota, & Wolfson, 1976), というのがそれである。しかし、こうした批判は、個人差を表わすモデレイター開発によって、コンティンジェントな視角から吸収され、職務特性モデルをより完全なものにしつつある (Hackman & Oldham, 1980)。

ところが、最近、深刻な批判が職務特性モデルに支配される職務再設計論に提起され始めた。その批判とは、職務遂行者は職務特性を客観的に知覚せず、社会的影響の下に主観的に知覚するのではないのか、というものである。たとえ客観的に職務特性の度合を向上させても、それを職務遂行者が知覚しなければ、職務再設計の意味などない。この知覚の問題は、既にわれわれが検討した Hackman & Oldham (1980, Ch. 4) も、職務特性モデルの問題点の1つとして挙げていたところであった (村上, 1981)。

次節で、こうした最近の職務特性の知覚をめぐる諸研究を概観するが、このような研究は一体、実際に職務再設計を進める上でどのような積極的意味をもつのであろうか。この疑問に1つの答えを与えたのが Moberg (1981) である。本稿の目的は、最近のこうした研究動向をふまえ、シンボル・マネジメントという視角から職務再設計を考察した Moberg の議論を検討し、その批判的發展をはかることにある。

Pfeffer (1981) は、組織を共有された意味と信念のシステムとみることもできるとして、マネジメントをシンボリック行為として捉えることの重要性を説いている。そのなかで、「組織の現実とは半ば社会的に構成されている」という命題の証拠として、彼の議論の中では一部分を占めるにすぎないけれども、自身も係わっている最近の職務特性の知覚をめぐる諸文献を簡単に紹介

している。⁴⁾ こうした Pfeffer の議論の影響をうけつつも、本稿は、先にわれわれ (村上, 1981) が職務充実の有効性は単に職務そのものに留まらず、様々な組織のコンティンジェンシー (contingencies) を考慮し、総合的に考えられなければならないと主張した方向に向かうものでもある。以下, Moberg の議論の検討を通じて、われわれは当然、新しい職務再設計の方向についても言及することになる。

2. 職務特性の知覚と社会的影響

O'Reilly & Caldwell (1979) によれば、従来の個人レベルの職務再設計研究は、その基盤に次のような基本的仮定を据えているという。すなわち、職務は、安定した測定可能な欲求をもつ個人が様々な反応する安定した測定可能な客観的特性をもつ、というのがそれである。この基本的仮定の上に、既述したように、高次の欲求強度をモデレイターとした、職務特性と満足やモチベーション、パフォーマンスといった諸成果との因果関係に関する仮説が提起され、それに対する適度な支持や批判が寄せられたのである。そして、幾つかの批判を吸収すべく、モデレイター開発をはかった「完全な職務特性モデル」⁵⁾ (Hackman & Oldham, 1980) が提起された。

このモデルの職務特性については、最初の職務特性モデルと変わりなく、(1) 技能多様性、(2) タスク・アイデンティティ、(3) タスクの意義、(4) 自律性、(5) フィードバック、の5つである。ただ、このモデルにしても、職務特性の次元性についての疑問 (Dunham, 1976; Dunham, Aldag, & Brief, 1977) や、高次の欲求強度で測定する個人差はランクや機能的専門性などのような組織要因ほど重要ではないのではないか (Dunham, 1977; O'Reilly & Roberts, 1975; Rousseau, 1978)、といった批判については、吸収できずに今後の課題として残している。後者の批判は職務再設計モデルへ様々な組織のコンティンジェンシーを組み込む必要性を示唆したものであるが、村上 (1981) はこうした立場から、パワー概念を重視した職務充実モデルを構想したのであった。

こうした研究状況のなかで前節でも述べたように、職務特性の知覚をめぐる、最近、極めて深刻な批判が提起されたのである。それは、冒頭で述べた従来の職務再設計研究の基本的仮定を揺るがすことになるのである。本節では、この知覚をめぐる最近の諸研究を概観することにした。

この深刻な批判は、職務態度とタスク設計に対する「社会的情報処理アプローチ」を提唱した Salancik & Pfeffer (1977, 1978) によって包括的になされた。職務特性モデルをその頂点とするこれまでの職務再設計研究は「欲求-満足 (need-satisfaction) パラダイム」に支配されていると彼らは捉え、その「欲求-満足モデル」に対して次のような疑問を投げかける。すなわち、(1) 個人は実際に行動を動機づける安定的で固定的な「欲求」なるものを生来もっているのか、(2) 職務は、Hackman & Oldham (1975) によって開発された測定尺度 (Job Diagnostic Survey, JDS) で測定されるような客観的で固定的な特性をもつのか、(3) 職務特性は固定的で客観的な現実ではなく、むしろ管理者や同僚などから構成される直接的な社会的環境、社会的コンテキストを通して知覚される、社会的に構成された現実なのではないのか、これらが彼らの疑問である。

「欲求-満足モデル」では、人間は生来、確たる固定的欲求をもつ故に行動し、その欲求が充たされれば満足すると仮定されているが、Salancik & Pfeffer はこうした人間モデルを否定する。そこでは、環境、すなわち社会的コンテキストの人間への影響についての考慮がほとんど欠落していると考えからである。欲求とは、社会的コンテキストの中での日々の行動によって産み出された成果であると Salancik & Pfeffer (1978) は考える。したがって、個人行動を動機づけ、指示する潜在力という意味での固定的な欲求概念は不要なものになるのである。人間は、自分の態度や欲求を表明するその時に利用できる情報の一関数として、態度や欲求状態を発展させる。情報の1つの重要な根源はその人間の直接的な社会的環境なので、Salancik & Pfeffer は自分たちの視角を社会的情報処理アプローチと呼ぶのである。

Salancik & Pfeffer (1978) によれば、社会的情報処理アプローチには次の

ような基礎前提がおかれているという。すなわち、適応的有機体としての人間は自分の態度や行動、信念を、社会的コンテキストと自分自身の過去及び現在の行動や現実との双方に適応させる、というのがそれである。過去及び現在の行動や現実もまた過去及び現在の社会的コンテキストの影響下にあると考えられるから、結局、この基礎前提は、社会的コンテキストを考察することが人間行動研究にとって最も生産的であるという結論を彼らに導くのである。

職務再設計研究にとってもこの結論はあてはまる。社会的コンテキストは、職務遂行者による職務特性の知覚、判断プロセスに直接的、間接的に影響を及ぼす、と Salancik & Pfeffer (1978) は考えるのである。第1に、直接的な情報キュー (informational cues) による社会的影響が考えられるという。直接的情報キューとは、自分の職務に対する管理者や同僚からの明白な言明である。社会的コンテキストの中で、自分に伝達される職務の評価に組織成員が敏感なのは、次の2つの理由によるという。すなわち、(1) 職務特性はしばしばその知覚、判断が困難な程あいまいであるので、職務遂行者は、その知覚、判断の上で他者の評価に依存しがちである、(2) 職務を遂行する組織成員は、たとえ言葉の上だけでも、同僚と適合したがつている、というのがそれである。第2に、社会的コンテキストが人間の注意形成プロセスに影響し、それは環境のある側面を際立たせる、という間接的影響が考えられるという。例えば、社会的コンテキストが職務遂行者の注意を始終同じことを遂行しているという事実に向ければ、その職務をルーティンなものと知覚させよう。しかし、生産している製品の極めて大きな社会的重要性に職務遂行者の注意を向ければ、その職務を意義のあるものと知覚させることができよう、というのである。

つまり、個人の職務に対する諸反応は、固定的な欲求と客観的な職務特性との適合を反映しているというよりも、むしろ社会的コンテキストからの規範的、情報的影響を反映しているというのである。社会的情報処理アプローチによれば、職務はまさに社会的に構成された現実なのである。それ故、同

じ職務でも、あるコンテキストではポジティブに、他のコンテキストではネガティブに知覚されたりするのである。

環境が個人的、社会的プロセスを通して創られるという着想は、Berger & Luckman (1967) や Weick (1969, 1977) によって論じられてきたものであり、March & Simon (1958) も気づいていたと Salancik & Pfeffer (1978) は述べている。Salancik & Pfeffer が広範にわたり依拠した Weick (1977) は「創造 (enactment) プロセス」の議論の中で、人間は自分の客観的環境から現実を認知的に構成し、創造すると論じている。そして、人間は社会的コンテキストの中で日々行動しているので、その認知は社会的影響を受けざるを得ないのである。

しかしながら、Salancik & Pfeffer (1978) は従来のアプローチに対する批判を鮮明なものにしようとする余り、社会的情報処理アプローチの名の下に、主観（主義）的一元論の世界のみを強調しすぎたきらいがある。社会的情報処理アプローチは、彼らがいうように、「欲求-満足モデル」では十分説明できない面を鋭く洞察するアプローチなのであり、限定的な領域で有効なものである、ということをわれわれは見過すべきでない。認知的に構成された現実とは、客観的現実が存在するからこそ成立するのである。職務もまた客観的な特性をもつからこそ、人間はそれを知覚する。例えば、H. Ford 以来のベルト・コンベヤーを撤去して、従来の職務を変革すること、これは実際のことであり、客観的な現実である。それを人間が認知プロセスで捉えるのである。その際、人間はかなり社会的影響をうける、と Salancik & Pfeffer は主張し、その社会的影響の及ぶ局面に焦点を絞って議論を展開したのである。すなわち、職務の客観的特性が職務遂行者の職務特性知覚とは無関係であり、それに何ら影響しないというのではないのである。

そこで、次のような疑問が生じる。それでは、職務特性の知覚の決定因として、職務に関する社会的影響と客観的職務特性のどちらがより重要なのであろうか。この疑問に答えようとしたのが O'Reilly & Caldwell (1979) の実験室実験である。これは、社会的情報処理アプローチを検証しようとする

最初の実験であった (White & Mitchell, 1979)。

O'Reilly & Caldwell (1979) は、大学院経営学修士課程への入学願書類の処理に関するタスクを JDS と JCI (Sims, Szilagyi, & Keller, 1976) によって、5つの中核的職務特性が最大限に異なるように、充実されているタスクと充実されていないタスクとに分けた。充実されていないタスクは被験者に、出願書類を調べて個々別々の24のデータ項目をコンピュータ処理のためにコーディングすることを要請し、一方、充実されているタスクは被験者に、簡単に手に入れられるたった10のデータ項目 (例えば、生年月日) をコーディングし、願書 (それには入学目的が著された書類などが含まれている) を注意深く読み、評価することを求めた。大学院学生である被験者 (n=42) はランダムに2分され、一方に充実タスクが、他方に非充実タスクが課され、更にそれらは2つの異なる社会的情報キューの提供によって2分された。異なる情報キューとは、例えば、「この職務は実に興味深く、自律性の度合いが高い」という同僚によって書かれた評価的見解によって提供されるポジティブな情報キューと、「この職務はさほど興味深いものではなく、自律性もほとんど要請しない」という同僚の評価的見解によって提供されるネガティブな情報キューとの2つである。

この実験は注目すべき結果をもたらした。そのタスクが充実されていないことを告げるネガティブな情報キューの下で、充実されたタスクを遂行した被験者は、ポジティブな情報キューの下で非充実タスクを遂行した者よりも、技能多様性、自律性、フィードバック、そしてタスクの意義、の4つのタスク特性をより低く知覚したのである。この実験から、社会的情報キューがタスクそれ自体の客観的特性よりも、タスクの知覚に対してより大きな影響を与えることを彼らは見出したのである。社会的情報キューが客観的タスク特性よりもより大きな影響を与えることは職務満足についても明らかにされた。

情報操作の強度の問題は残しながらも、この実験室実験結果は、かなりの程度、職務特性は社会的に構成された現実であることを示唆している。あい

まいな状況、判断が難しい状況程、人間は他者の判断や意見を頼りにする傾向があることは知られている通りである (Pfeffer, 1981) が、これは職務特性の知覚についてもあてはまるかもしれない。事実、職務特性の度合は微妙であいまいな面をもつ。こうした職務それ自体からのあいまいなキューは、職務遂行者に解釈、判断のための社会的コンテクストを要求させる。したがって、このコンテクストからの職務に関する情報キューが、職務遂行者の職務特性の知覚、判断を決定するのである。こうした Salancik & Pfeffer(1978) の推測は、職務特性の知覚の決定因として、社会的情報キューがより重要な役割を果たすという実験結果についての解釈にも適切なものであると O'Reilly & Caldwell は考えるのである。

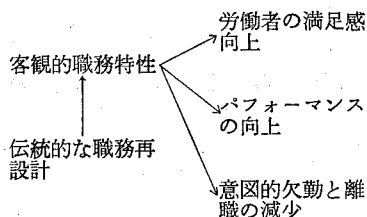
この実験の追証は、White & Mitchell (1979) によって行われた。彼らは実験用タスクを証券市場に関する情報収集とし、学生 ($n=41$) をサンプルに使用して、O'Reilly & Caldwell (1979) のそれと同じ条件設定の下で実験室実験を行った。その結果、同僚からの情報キューが、タスク特性の知覚の重要な決定因となることを彼らも確認した。しかし、客観的タスク特性よりも社会的情報キューの方が、タスク特性の知覚により大きな影響を及ぼすという O'Reilly & Caldwell (1979) のような実験結果は、5つの中核的職務特性のうちの技能多様性についての知覚のケースにしか見出されなかった。ただし、White & Mitchell もいうように、実際の組織における同僚からの職務に関する情報キューは、極めて短期間の実験におけるそれよりも、職務遂行者の職務特性の知覚に対してはるかに大きな影響を及ぼすであろうことは十分に予想される。

また、Weiss & Shaw (1979) は、職務遂行者の職務特性知覚が客観的職務特性によって同じように、同僚の職務態度によっても強く影響されることを実験室実験から示唆した。この実験では、実験用タスクが遂行される前に、そのタスクを説明する紹介フィルムが上映されたが、このフィルム内容は異なっており、学生である被験者 ($n=88$) は2分され、別々のフィルムを見せられた。被験者の半数は、自分たちの同僚となる実験参加者がポジティブな

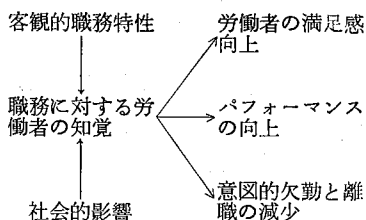
職務態度を表明しているフィルムを見せられた。ポジティブな職務態度とは全体的な満足感を示すものであり、タスク特性については何ら言及していない。残りの半数の被験者は、参加者が特定の職務態度をまったく示さず、タスクに対して何もコメントしていない内容のフィルムを見せられた。2集団は更に、充実タスク遂行集団と非充実タスク遂行集団とに2分され、全被験者はタスク完了後、JDSにより、知覚した職務特性について記入した。その結果、充実タスク集団、非充実タスク集団双方で、全般にポジティブな職務態度を表明する同僚のフィルムを見た被験者の方が、特定の職務態度を何ら表明しない同僚のフィルムを見た者よりも、そのタスクのモチベーション喚起力を決定的に高く知覚することが明らかにされたのである。

同時に、Weiss & Shaw (1979) は個々人のパーソナリティを「場独立性 (field independence)」で捉え、極めて注目すべき結果を提起した。⁸⁾ すなわち、場依存性 (field dependent) 被験者は場独立性 (field independent) 被験者よりもタスク知覚の上で、同僚の職務態度の影響をより強くうける、というのがそれである。彼らは、社会的コンテキストばかりでなく、今後、知覚する人間の個人差にも目を向けなければならないことを強調するのである。

こうした個人的、状況的要因の考慮をはじめ、客観的職務特性に比べて、職務特性の知覚に対する社会的影響は果たしてどの程度なのか、という大きな課題など、今後一層の調査研究が必要であることは論をまたない。しかし職務はかなりの部分、社会的に構成された現実であることがこれまでの研究で示されているといえる。



第1図 職務再設計の伝統的な見方
出所) Moberg (1981), p. 25
註9) を参照されたい。



第2図 職務再設計の新しい見方
出所) Moberg (1981), p. 25
註9) を参照されたい。

3. 社会的影響とシンボル・マネジメント

—Moberg の議論の検討—

3. 1. Moberg の議論の基盤について

Moberg (1981) は「伝統的な職務再設計観」, 「新しい職務再設計観」をそれぞれ第1図, 第2図のように示すが⁹⁾, 既述したように, 最近の諸研究は, 職務特性の知覚がかなりの部分, 社会的影響をうけることを示唆している。社会的影響は大部分, 同僚や管理者, そして労働組合からの主に言語による情報キューあるいは職場集団の規範や組織文化によって職務遂行者に及ぼされるが¹⁰⁾, また組織外の家族やコミュニティ, 社会の職業観などによっても及ぼされよう。

Moberg は, 職務再設計のコンテキストでは, 様々な社会的他者のなかで, 管理者が職務遂行者の職務特性知覚に最大の影響を及ぼすと考える。そこで, 前節で概観した最近の職務再設計研究をマネジメントの面により引き寄せて, そのインプリケーションを切り拓いていこうと Moberg は試みるのである。彼は議論の基盤に, (1) 職務特性の知覚に影響を与える管理者の有効性はすべてその一貫性に依存している, つまり, 職務遂行者が自分の職務が充実していると知覚するには, まさにそうだという一貫したメッセージを管理者から受けなければならない, (2) 情報キューは単に言語のみでなく行動パターンも含まれる, という考えをおく。ここで彼はシンボルという概念を導入する。管理者は職務についてのシンボリックなメッセージを幾つかの極めて微妙な方法で被管理者たる職務遂行者に送っている, と彼は考えるのである。こうした彼の考えは, Peters (1978) から多くの示唆を受けている。

周知のように, 文化人類学や現代社会学の新潮流の1つであるシンボリック相互作用論ではシンボルが極めて重視されている。例えば, シンボリック相互作用論者の中でシンボルの意義を誰よりも強調した Duncan (1968) は, 人間が「コミュニケーションの中で用いるシンボルを創造する」(邦訳 53 頁)

唯一の存在であるとし、「人間は物理的・生物学的環境のシンボル化のなかで、そしてそれを通して行為する」(邦訳 79 頁)と主張する(船津, 1976, 56 頁)。が、彼の「シンボル」概念はややあいまいであった¹¹⁾(中野, 1974)。

姫岡(1967)はシンボルを「それを使用する人々自身によって、意味または価値を付与されたもの」と定義し、「シンボルの使用は、人間のみに限られ、真の意味における人間の行動はシンボルの使用にはじまる」(43 頁)と述べている。われわれも通例のように、個体のうちに、「事象についての表象(conception)を想起させる機能をもったもの」(浜島ほか, 1977, 191 頁)をシンボルと理解する¹²⁾。

われわれと同じように、Moberg も「人類学者はシンボルを文化的意味と意義をもつ物体、行為、関係あるいは言語的構成体として定義する」(1981, p. 26)と紹介している。ただし、職務再設計研究のコンテキストでは、「職務に意味を与え、内的満足を約束する客観的職務特性をシンボルに含めない」(p. 26)と彼は断っている。われわれもまた同様である。

ところで、Moberg は社会的コンテキストが職務特性の知覚に与える直接的影響に考察の焦点を絞っていると考えられる。その考察領域で、管理者は職務遂行者の職務特性の知覚に最大の影響を及ぼす社会的他者である、という Moberg の期待のこめられた推論を議論の出発点におくのである。われわれは彼の推論をそのまま受け入れることもできないし、彼の論理展開方法には疑問を抱かざるをえない。しかし、管理者が何らかの影響を職務特性知覚に及ぼすことは確かなのである。かくて、われわれは、様々な社会的影響が及ぶ職務特性の知覚に対して、社会的他者の一人である管理者の直接的影響の及ぶ範囲内に限定された議論として、Moberg の議論を把握する。しかし、知覚をめぐる最近の職務再設計研究のフロンティアをマネジメント、しかもシンボル・マネジメントの観点から捉え、職務再設計論をより実りあるものにしていこうとする彼の基本的着想をわれわれは高く評価したい。彼の中核的議論を要約して次にみよう。

3. 2. Mobergの議論のエッセンス

職務再設計にとって最も重要なシンボルは、(1) 管理者の言語使用、(2) 管理者の日常活動パターン、(3) 部下と相互作用するために管理者が選んだセッティング (setting)、の3つであると Moberg は考える。

(1) 言語使用

効果的なシンボル・マネジメントを展開しようとする管理者は、職務についての共有された意味と信念のシステムを発展させるために言語を使用する。Moberg がとりわけ重要であると指摘するのは、管理者が①タスク、②技能、③作業集団、④用具、消耗品、そして原材料、⑤仕事成果、のそれぞれをどのように特徴づけるのか、ということである。

①タスクの特徴化 管理者は公式な記録（職務記述書、訓練マニュアル）と口頭コミュニケーションを通して、タスクを特徴づけるコントロールをするが、これらの特徴化における意味は、しばしば職務再設計と関係する意味と対立する。Moberg は職務再設計を進めようとする現場で、職務遂行者が幾つかの不運な言語キューにさらされていることを知るのである。

例えば、ある職務記述書は「この職務従事者はエレクトリック部品の高度に反復的アセンブリーを遂行しなければならない」という評価的メッセージを含んでいた。また、工場見学の際、経営者はその作業員の耳に入る範囲内で Moberg にこう言った。「これはわれわれにはめんどろな種類の職務です。…あなた、こうしたことを1日に8時間もやるなんてこと想像できますか？」あるいはまた、管理者が従業員に職務を指定する場合に、「これを君にやるように求めるのは個人的には好まないのだが、これも…」とか、「すまないが、…」と言うことによって、どれ程その職務が満足を与えず、重要でないのかを従業員に伝えているかは明らかなのである。また、次のような言葉がまったくモチベーションを喚起しないこともわかるであろう。「ちょっと頼まれてくれませんか。」つまりは、「君のためではなく、私のためにやってくれ」ということなのである。

もしもこうしたシンボルが一貫性をもって繰り返されるなら、それは従業員の自分の職務に対する知覚の仕方に重要な影響を与えるはずだ、と

Moberg は推測する。

②技能の特徴化 職務再設計の意味と技能の特徴化とを矛盾させないためには、管理者は技能をつまらないもの、あるいは重要ではないものとして特徴づけないことだ、と Moberg は述べる。ある会社の人事課員が5人の就職応募者に工場を見学させていた時のことであるが、1つの作業集団の前を通った際に、その人事課員はこう言ったという。「ここは予備部門です。ここは技能をまったくもたない人々を出発させる場です。」この言葉がどれ程の効果をもつか、案ずるのは Moberg 一人ではあるまい。

③作業集団の特徴化 組織では、作業集団に対するステイタスの格づけを行ってしまうようだ。新入りの従業員はこう言われる。「君は運搬部門から始める。しかし、認められればメカニカル・アSEMBリーへ移ることができる。」運搬部門が、いかに低いステイタス・イメージで彩られているかがわかる言葉である。

④用具、消耗品、原材料の特徴化 用具や消耗品、原材料の質は、従業員の技能とタスクの双方に属する重要性のシンボルである。

⑤仕事成果の特徴化 個々人の仕事の成果がどれ程組織に、また社会に重要であるかを知覚させるのも、そのエッセンスは言語である。

(2) 管理者の活動パターン

管理者が日常活動で実際にとるパターンは欠かせないシンボルである。どのように管理者は時間を使っているか、彼らは何に注意しているか、どのような時に部下の仕事に介入するか、管理者のとした行為の真意は何か、といった事項は管理者の活動パターンの決定的な要素である、と Moberg は指摘する。

(3) 部下と相互作用するために管理者が選んだセッティング

このセッティングで最も重要なタイプのシンボルは、仕事をする場の建築上のレイアウト、それと集団ミーティングをする際の場所とセッティングであると Moberg は述べている。

以上の大きくは3つのシンボルの重要性を主張する Moberg は、どのようなタイプのシンボル・マネジメントが最も有効か、ということは未だ提起されていないことを認め、結論として次のように述べる。すなわち、「(有効なシンボル・マネジメントが提起される—引用者) そのときまで、管理者は自分が創り出すシンボルにもっとセンシティブになること、そして職務充実に一致しないシンボリックな慣行をやめることが賢明のようだ」(p. 29)¹³⁾と。

3. 3. Moberg の議論の意義と限界

Oldham & Hackman (1980) も強調するように、職務再設計を進めようとすると、しばしば旧来の組織の管理システムと衝突し、その成功は難しい場合が多い。しかし、たとえ適切な人材再配置やキャリア開発プログラムなどを含めた、いわば客観的レベルでの職務再設計を成功させるための十分な組織の管理システムが整ったとしても¹⁴⁾、なお大きな問題が残っていることを Moberg はわれわれに提起し、その問題を解決するには、適切なシンボル・マネジメントが必要であることを明らかにしたのである。

Moberg はまた、十分にシンボル・マネジメントの限界も心得ている。その限界とは、(1) 管理的影響下のシンボルにさらされていない職場、そして組織外部の人々によっても、職務知覚は影響を受ける、(2) 管理者が職務知覚に影響を与える程十分な信頼を受けていないケースもある、(3) 現実の職務の管理的解釈は、職場のどこか他で生じる解釈と対立することによって束縛される、以上3点に集約される。この限界の指摘からも、彼が職務特性知覚に対する社会的影響の間接的側面を考慮せず、その直接的側面にのみ考察の焦点を絞っていることがわかる。われわれが既に指摘したように、Moberg の議論は極めて限定的な領域で有効なものなのである。

それにしても、彼の卓越した着想力と縦横に定性的データ——会話文——を組みこむ手際良さの前に、ややルースな論理展開も目立たない程である。しかしながら、彼の議論の基盤に対して、われわれは以下のような批判を加えておく必要があると考える。

第1に、社会的他者として管理者が従業員の職務特性知覚に影響を及ぼす

ことは確かであるが、その影響度はすべての従業員に一樣ではなく、そこには個人差がみられるのではなからうか。すなわち、Weiss & Shaw (1979) が指摘するように、職務特性の知覚には、それぞれの個人の認知面での差異を考慮する必要があるのではなからうか。

第2に、その職務が充実されていると知覚すれば、満足などの感情的成果が生じる、という職務特性から成果への因果関係に関する根本的な仮説を Moberg は当然視して受け継いでいるが、果たしてそうした根本的仮説は本当に成立するのだろうか。

これらの疑問、批判を建設的なものとするには、何らかのオルタナティブズを提示しなければならない。実は、これらの面はより最近の諸研究でかなり考究されているのである。次節では、これらの批判を建設的なものにすべく、より最近の職務特性の知覚をめぐる諸研究について考察することにしたい。

4. 新しい職務特性モデル

——職務特性の知覚をめぐるより最近の諸研究の考察——

4. 1. 職務特性の知覚と個人差

第2節で明らかにされたように、社会的コンテキストからの情報キューが、職務遂行者の職務特性の知覚にかなりの影響を与えることを諸調査研究は示していた (O'Reilly & Caldwell, 1979; Weiss & Shaw, 1979; White & Mitchell, 1979)。それらの諸研究では、職務特性の知覚が客観的職務特性と職務についての社会的情報キューとから成る1つの合成関数 (joint function) としてみなされたのである。しかし、そこでは見逃されていた重要な要因がある。それは個人差である。人間は、環境の刺激に適応したり反応したりする固有のモード (modes) を本来もっているか、それを発展させるものであるが、そのモードは個人間で異なるのである (Kim, 1980)。

例えば、O'Reilly (1977) は、職務特性を知覚するその人間は潜在的偏見をもつとして、客観的職務特性測定の見解上の疑問を提起していた。が、社会的コンテキストからの影響を重視する研究のなかから、認知主体である人

間、その個人差の面にも注意しなければならないという Weiss & Shaw (1979) のような指摘はごく最近のことなのである。

Weiss & Shaw によれば、場依存的な人は、場独立的な人よりも一般に、環境のコンテクスト要因により反応し、自分の態度を決定する上で、直接関係する他者によって提供される情報をより探索し、使用しようとする、Witkin & Goodenough (1977) が結論を下しているという。この結論は職務特性の知覚についてもいえるというのが、第2節で述べたように、Weiss & Shaw の注目すべき実験結果であった。彼らは、個人差を「場独立性」の他に、「自尊心 (self-esteem)」という変数でも捉えようとしたが、それについては有意な関係はみられなかった。Weiss & Shaw が強調したように、社会的情報キューは、知覚に対して常に一定の実質的影響度をもっているとは限らないのである。そこには、個人的、状況的要因が作用するのである。この研究コンテクストの中では、Weiss & Shaw の実験は、個人差の重要性を明らかにしようとした先駆的なものといえる。

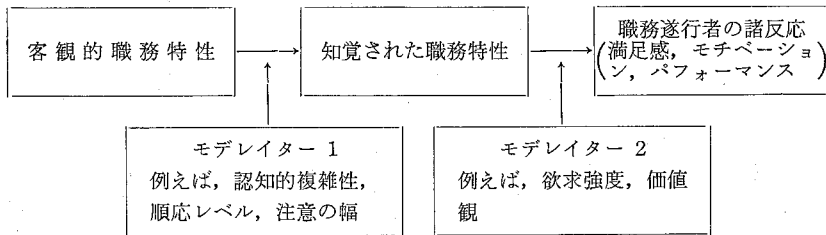
こうした研究状況のなかで、O'Reilly, Parlette, & Bloom (1980) は注目すべき研究成果を示していると考えられる。彼らは個人差を、過去の体験や現在の役割、社会化された期待、といった要因で表わされる「準拠枠 (frame of reference)」と「プロフェッショナルな職務態度」で捉えようとした。彼らは、同じ職務に就いている看護婦からサンプル ($n=76$) を選び出し、11のユニットで同じタスクを行わせた。そこから、職務特性の知覚の違いの程度は客観的なタスク特性にではなく、知覚的偏見を反映する個人の準拠枠とプロフェッショナルな職務態度とに深く関わっている、という実証結果を報告した。

職務に関する準拠枠を示す変数として、在職期間、本人と両親の学歴、年齢、人種、労働組合加入の有無、収入額などを彼らは選び、プロフェッショナルな職務態度を示す変数としては、その職業のもつ意味や専門性、社会に貢献するだろうという信念、自己規制と自律性の信念、を選んだ。そして、これら諸変数と5つの職務特性の知覚との相関関係をみたのである。準拠枠の

最も大きい影響は「タスク・アイデンティティ」の知覚にみられ、プロフェッショナルな職務態度は「タスクの意義」の知覚に最も大きな影響を与えていた。得られたデータは因果関係を示すものではないけれども、被験者の両親の学歴の差異が職務特性の知覚上の差異の結果であることはまずありえないので、個人差が職務特性の知覚に影響すると解釈するのが妥当であろう、と彼らは結論を下すのである。

また、O'Connor & Barrett (1980) は学生を被験者 (n=90) とした実験室実験から、主観的職務特性の決定因として、社会的情報キューのみでなく個人差もまた重要な要因であることを見出した。彼らは個人差を、場独立性、一般的な知的能力 (general mental ability)、そして内的仕事志向 (intrinsic work orientation)、の3つの変数で表わした。場独立的な被験者は場依存的な被験者よりも、同じタスクをより充実されているとみる傾向があり、また、より高いレベルの知的能力をもつ被験者は低い能力をもつ者よりも、同じタスクの充実度を低く知覚する傾向があった。そして、より高い内的仕事志向をもつ被験者は、低い者よりも同じタスクをより充実されていると知覚する傾向があることが示された。この結果は、職務遂行者の様々な側面の知覚についての個人差 (場独立性) の影響を主張する先行研究 (Stone, 1979) と一致するのである。彼らは、社会的情報キューの使われる程度が個人によって異なることを得られたデータから示唆するのである。

同じように、96人の学生を使って実験室実験を行った Kim (1980) は、客観的タスクについての人々の知覚は一樣ではなく、個人差による差異がみられるという報告をしている。彼は、パーソナリティを説明する変数の「外向性 (extraversion)」と「神経症性 (neuroticism)」の双方が職務遂行者のタスクへの諸反応に関係することを報告する諸先行文献 (e.g., Cooper & Payne, 1967; Organ, 1975) や、それらが認知的複雑性 (cognitive complexity) に関係することを示唆する先行文献の影響の下に、個人差をパーソナリティの外向性と神経症性で表わした。外向性と職務特性知覚との有意な関係はみられなかったが、神経症性、すなわち情動的敏感さの程度では、刺激的なタスク



第3図 モデレイターの2つのカテゴリー

出所) Schwab & Cummings (1976), p. 32, 及びそれを修正した Griffin (1982), p. 44 のそれぞれの図を若干改めた。

条件下で、低度の神経症性を示す個人は高度の神経症性を示す個人よりも、同じタスクをより充実されていると知覚し、より高いモチベーション喚起力スコア (Motivating Potential Score, MPS) を示したのである。

本稿の目的は Moberg の議論の批判的発展にあるのだが、われわれが提起した Moberg (1981) に対する第1の批判に関係するごく最近の研究は既述のように進められているのである。

第1節で述べたように、個人差を表わすモデレイター開発によって、職務特性モデルは諸批判を吸収し、モデルの精緻化をはかろうとしている。その最も精緻化されたモデルが、Hackman & Oldham (1980) によって提起された「完全な職務特性モデル」であることは既述の通りである。しかし、彼らは職務特性を客観的に捉えられるとし、知覚上の問題を考慮しなかった。したがって、そのモデレイターは第3図の「モデレイター2」のカテゴリーに含まれるものである。こうした問題については既に、Schwab & Cummings (1976) が「調査研究は第2のリンケージとそのモデレイターについて始まったばかりであるが、第1のそれについてはまったく存在していない」(p. 32)と述べていた通りである。結局、ごく最近になって第1のリンケージの問題、すなわち、知覚をめぐる問題が考察されるようになり、そして今ようやくそのモデレイター (第3図の「モデレイター1」) が注目され始めているのである。

同時に、個人差を示す変数も、「モデレイター2」に含まれるような「能

力」や「欲求強度」とは異なり、「モデレイター1」では準拠棒のような認知面での差異、すなわち認知スタイルの差異を表わすものになっている¹⁷⁾。

今後、社会的情報キューと個々人の認知スタイルとの関係がより精緻に解明されなければならない。その際、「モデレイター2」に含まれる、能力や欲求強度と同様に、個々人の認知スタイルも時間や状況を超越した不変なものではなく、人間の成長と共に発達的に変化することを十分認識しておく必要がある¹⁸⁾と考えられる。

4. 2. 知覚と満足との因果関係について

Roberts & Glick (1981) は、従来のたいていの職務再設計研究に存在する、本稿でわれわれが明らかにしてきたような基本的な仮定を支持する多くのリサーチの様々な概念的、実証的欠陥を徹底的に指摘したが、職務再設計の一関数として満足を定める因果関係に関する仮定は、従来の研究の根本的な仮定であった (e.g., Hackman & Oldham, 1976, 1980; Hulin & Blood, 1968; Pierce & Dunham, 1976; Turner & Lawrence, 1965; Westley, 1979)。しかし、今や、この根本的な仮定に対しても疑問が提起され始めているのである。

White & Mitchell (1979) は、同僚によって言明された職務についてのポジティブな情報キュー (例えば、「これは興味深い仕事だ」というコメント) が、同僚のネガティブな情報キュー (例えば、「この職務は何らおもしろくない」というコメント) よりも、被験者をより満足させたと報告している。そこでは、実際のタスクの違いは、ほとんど被験者の感情的反応に影響しなかったのである。White & Mitchell は、「職務満足を決める決定的な要因は、同僚によって表明された感情的反応であった」(1979, p. 7) と述べている。つまり、職務特性の知覚の差異が様々な満足を職務遂行者に生ませる、というこれまでの因果関係仮説は否定されるのである。

また、前項でみた O'Reilly, Parlette, & Bloom (1980) は「準拠棒」と「プロフェッショナルな職務態度」の他にもう1つ、「感情的志向」と職務特性の知覚との相関関係をも調査していた。実験室実験結果では、全体的な職務満

足は、技能多様性、自律性、フィードバック、そしてモチベーション喚起力スコア (MPS)、の向上の知覚と有意に関係していた。同じタスクで、しかも準抛枠とプロフェッショナルな職務態度の変数も統制されていた条件下の結果なので、職務特性の知覚の差異が満足[・]の差異を生み出すというよりも、むしろ、より満足している職務遂行者がそうでない者よりも同じタスクに対して、より充実されていると知覚するのであろう、と彼らは推測する。すなわち、彼らは、当然視されている職務再設計と職務満足との旧来の因果関係に疑問を提起するのである。

Caldwell & O'Reilly (1982) は、満足している職務遂行者と満足していない職務遂行者とのそれぞれの役割を演じるように被験者である学生 (n=77) を割りあて、職務特性の知覚と満足との関係を解明するための実験室実験を行った。その結果、同じ職務に対して、満足している職務遂行者の役割を演じた集団の被験者は、不満役割集団の被験者よりも、より充実しているという職務特性記述をしたことが明らかにされた。この実験には、実験で使われた役割演技のテクニクが一般化できるのか、という問題が存在していることを Caldwell & O'Reilly も認めている。しかし、こうした問題を残しながらも、様々なレベルの職務満足が同じ職務特性に対する様々な異なる知覚を決定づけるかもしれない、ということをもこの実験結果も示唆するのである。

知覚、そしてそれを含むより広い概念としての認知 (cognition) と感情 (affect) との関係は、従来、認知的オペレーションの後[・]のみ感情的反応が生じる、とされてきた。しかし Zajonc (1980) によれば、感情的判断は、この感情的判断の基盤にあるとふつつ仮定されている何らかの知覚的、認知的オペレーションとは独立しており、時間的に先行するであろうことを多くの実験結果は示唆しているという。Zajonc 自身は、実験から、信頼できる感情的識別 (好き一嫌い) が認知的記憶の完全な欠落のなかでなされ得ることを明らかにした。感情と認知は、様々な方法で互いに影響を与えうる分離した、そして半ば独立的なシステムのコントロール下にあること、そして感

情と認知の双方は、情報処理の上で影響を及ぼす独立的な根源をそれぞれ構成していること、この2点を Zajonc は結論として主張するのである。

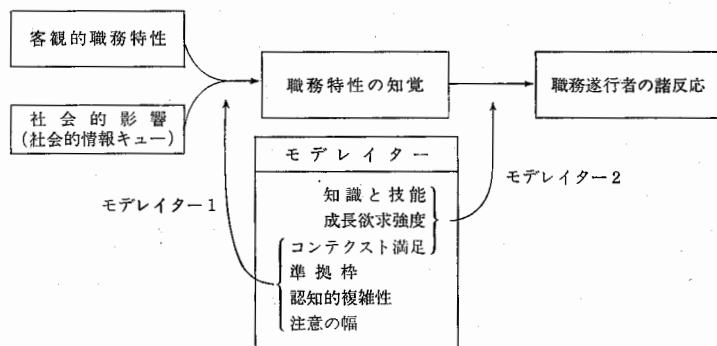
かくて、従来の知覚と感情に関する因果関係仮説の下に議論を展開した Moberg は、われわれの第2の批判を受けるわけである。この問題も、多くは今後の研究成果に依存せざるを得ないのであるが、少なくとも Caldwell & O'Reilly (1982) が提起する重大な疑問については認識しておく必要がある。すなわち、彼らは、もしも客観的な職務の違いが様々に異なる満足を生み出さないとしたら、それでは一体何が満足を生み出すのか、という決定的な疑問を提起するのである。

この疑問に答えるために、職務満足と係わる様々な要因を想起することは、彼らのいう通り、確かに重要である。そこで、O'Reilly, Parlette, & Bloom (1980) が示唆するように、監督者のスタイルや同僚との関係、賃金、といった職務環境要因に焦点が絞られるようになる。しかしながら、Vroom (1964, Ch. 5) が強調するように、こうした職務環境要因、Vroom のいう「仕事役割 (work role)」でのみ、職務満足は決まらない。それは、仕事役割の差異と個人差との相互作用から決定されと考えられるのである。このような議論は、Hackman & Oldham (1980) の用語を用いれば、「コンテキスト満足」というモデレーターが、既述の Schwab & Cummings (1976) による第3図の「モデレーター1」にも含まれる必要のあることを示唆しているといえよう。

多くの課題を今後に残しながらも、少なくとも、従来の職務特性と満足との因果関係のみが常に唯一絶対のものであるとは限らない、ということを諸研究の考察を通して、われわれは指摘できるのである。

4. 3. 新しい職務特性モデル

これまでの諸研究の考察から、われわれは第4図に示されるような「新しい職務特性モデル」を構想できる。このモデルと Moberg (1981) の掲げた第2図の「職務再設計の新しい見方」を比べれば、どこがより新しいのが容易に理解でき、Moberg (1981) の批判的発展をはかろうとしてきたわれわ



第4図 新しい職務特性モデル

れの試みも明確に捉えられる。いうまでもなく、その焦点は、ほとんど個人差を表わすモデレーターの考察に絞られる。

職務は実際、様々な技能や知識を要請することからもわかるように、客観的な特性をもつことは否定できない。ただ、その特性の知覚は、管理者や同僚から構成される社会的コンテキストから影響を受けるのである。しかし、客観的に同じ職務や職務についての同じ社会的情報キューの刺激に対して、人間は一樣にではなく、個々人様々な反応をする。つまり、「個人は、背景や経験、期待、ムードといった要因に依存しながら、同じ刺激（例えばタスク特性）に異なった反応をする」(O'Reilly, et al., 1980, p. 129)と考えられるのである。

第4図では、旧来のモデレーター（モデレーター2）に、Hackman & Oldham (1980) の挙げた3つのモデレーターののみを示しているが、Griffin (1982, p. 44) が整理して示すように、この他にも重要なモデレーターが存在している。すなわち、人口統計的諸変数、社会化適合性、権威主義、自律性への欲求、仕事関連価値観 (work-related values)、統制の座 (locus of control)、職業レベル、達成欲求、年齢、在職期間、これらが Griffin によって示されている。¹⁹⁾

そして、第4図では、新しいモデレーター（モデレーター1）に4つのモ

デレイターを示した。準拠棒や認知的複雑性、注意の幅、の3つのモデレイターは、認知面での個人的な差異、すなわち認知スタイルの差異を表わす変数である。²⁰⁾また、「コンテキスト満足」(Hackman & Oldham, 1980)を「モデレイター1」にも含むことによって、従来の知覚と満足との因果関係の逆関係の可能性を組み入れた。そして、客観的職務特性と社会的影響との知覚に対する影響の度合も、モデレイターに左右されるのではないか、という予想を反映させた。

ただ、既に述べたように、これらの研究の多くは今後の一層の調査研究を必要としているものである。従って、第4図で示したこの新しい職務特性モデルは、今後のわれわれの研究方向を示唆するものと理解すべきである。

このモデルの精緻化をはかる上で、今後とりくまなければならない課題は、既に述べてきたものの他にも幾つか存在している。例えば、モデレイター開発の上で、「モデレイター1」と「モデレイター2」の認知スタイルの差異を示すモデレイターとの関係パターンの精緻化は重要な今後の課題である。

既に考察したように、O'Reilly, et al. (1980) は準拠棒を表わす諸変数として、学歴、年齢、在職期間などを挙げていた。O'Connor & Barrett (1980) は場独立性、知的能力、内的仕事志向という変数で、また Kim (1980) は神経症性という変数で、認知スタイルの個人的差異を確めた。Goldstein & Blackman (1978) は権威主義と認知スタイルとの関係を考察している。これら認知スタイルの差異と関係するパーソナリティ変数の一部は、旧来の「モデレイター2」に含まれるモデレイターと重複する。つまり、「モデレイター2」に含まれるモデレイターの一部は、「モデレイター1」の認知スタイルと深く係わっているのである。が、Kim (1980) も指摘するように、これまでの研究はパーソナリティを表わす幾つの変数と職務特性の知覚との有意な相関関係を明らかにしただけで、なぜそのパーソナリティ変数が知覚に影響するのか、という問題を解明してはいない。パーソナリティと認知スタイルとの関係パターンの解明は、²¹⁾一切今後の研究努力にかかっているのである。

更に、第2節でとりあげた職務特性の次元性の問題と関連するのである

が、職務特性のそれぞれによっても、社会的情報キューと客観的職務特性の知覚に対する影響度合は異なるのではなかろうか、という疑問をわれわれは抱いている。タスクの意義やフィードバックの知覚は、他の職務特性のそれよりも社会的情報キューに強く影響されるのではなかろうか。職務特性間の差異による知覚上の差異についての考察も、今後の重要な課題の1つであると考えられる。

5. 結

たとえ職務再設計を成功に導くようなフォーマルな組織構造や管理システムが整ったとしても、「見えない組織構造」を形成する組織の深層面——意味と信念の世界——が職務再設計を進める方向にそわないものでは、職務再設計の試みは失敗に終わる可能性が高い。そこで、この意味と信念の世界のマネジメントとして、Moberg (1981) が強調するように、シンボル・マネジメントが重要になるのである。

このシンボル・マネジメントの観点から Moberg は、第2節で概観した職務特性の知覚をめぐる最近の諸研究の成果を意義づけようとした。第3節でみたように、彼の結論は、(1) 管理者は自分が創り出すシンボルによりセンシティブになること、(2) 職務再設計に一致しないシンボリックな慣行をやめること、というものであった。

われわれは、Moberg の鋭い問題意識と卓越した着想力を高く評価すると共に、彼の議論の基盤を構成する部分に疑問を提起した。そして、われわれの批判を建設的なものにすべく、より最近の職務特性の知覚をめぐる諸研究について前節で考察した。前節で述べたように、Moberg が依拠した「新しい職務再設計」研究(彼は第2図のように揭示)それ自体が、今やより新しく展開されているのである。われわれは、Moberg の依って立つその基盤の職務再設計研究のフロンティア部分を考察し、「新しい職務特性モデル」を提起したのである。

したがって、最後に、職務再設計を成功させるための適切なシンボル・マ

マネジメントの重要性を唱く Moberg の結論に、この「新しい職務特性モデル」から新たに考えられる諸点をつけ加えておかなければならない。われわれは以下の5点を指摘できよう。

第1に、客観的な職務特性の充実が自動的に全従業員に同じ知覚的反応を導くという仮定を信じることは危険である (Kim, 1980)。知覚は認知スタイルに依存するから、管理者は従業員の認知スタイルとパーソナリティを十分に把握し、自分が創り出すシンボルにより一層 (more and more) センシティブでなければならない。第2に、管理者は、各従業員の個人差を配慮しながら、一貫して職務再設計に一致したシンボリックな行動パターンをとらなければならない。第3に、職務環境、ないし「仕事コンテキスト」を整備し、比較的高いレベルの総合的な職務満足が生み出されるように、適切なシンボル・マネジメントが管理者に要請される。第4に、社会的コンテキストを構成する同僚の態度も職務特性知覚に多に影響する (Weiss & Shaw, 1979; White & Mitchell 1979) ので、ポジティブな職務態度を形成させる良好な集団規範が生み出されるように、管理者は適切なシンボル・マネジメントを行わなければならない。第5に、組織全体に職務再設計の意味が浸透し、それが一貫性をもつように、トップの管理者、すなわち経営者は、組織内外にアピールするシンボル・マネジメントを展開する必要がある。

以上第1点から第4点が、職務再設計をより効果的に進めるために、「新しい職務特性モデル」から直接、抽出されるシンボル・マネジメントの重要性を示す具体的指針である。これらはまさに規範的な見解であり、実効性を高めるためには、徹底した管理者教育が必要とされる。

第5点は、上記4点の実効性を高めるために必要な基底の指針である。Moberg はシンボル・マネジメントの限界も指摘したが、われわれはその限界もより上層の管理者のシンボル・マネジメントによって、その多くは克服できると考えた。Moberg は、職務特性の知覚に対する直接的な社会的影響に考察の焦点を絞ったが、職場集団の規範のコントロールや組織文化のマネジメントもまた管理者の重要な役割であるとわれわれは考える。こうした職務

特性の知覚に対する間接的な社会的影響をも考慮すると、職務遂行者の職務特性知覚に最大の影響を及ぼす社会的他者は管理者である、という Moberg の推論が想起される。これまでの諸研究の考察を通して提起した既述の指針が、Moberg のこの推論を有力な基本的仮説として主張していることにわれわれは気づくのである。結局、本稿でのわれわれの試みは、Moberg によって提起された、職務再設計を進める上での適切なシンボル・マネジメントに関する具体的指針を発展させ、その有効領域を拡大させようとするものであった。

最後に、本稿の議論から、今後の職務再設計論を展望しておきたい。

いうまでもなく、客観的環境における職務再設計には、その対象とする職務、その変革の程度において限界がある。というのは、どうしても充実しえない職務もあるし、組織のステイタス・システムは、より重要性の高い職務を組織のハイアラーキーのより高い職位に配置しているからである。最近の職務特性の知覚をめぐる諸研究は、客観的環境における職務再設計の限界を、その主観的世界におけるポジティブな意味づけで幾分補える可能性を、また職務環境の整備による満足感の向上によっても若干補える可能性を切り拓いている。しかし、この方向が過度に強調されるとシンボル操作に陥る危険があるので十分注意しなければならない。²²⁾

ふり返れば、職務そのものこそ職務満足の決定因であるという F. Herzberg の主張は、学会や実業界にいわば革命的な影響を及ぼした。というのは、それまでの研究者は、社会的コンテクストのみを職務満足の決定因として捉え、職務内容の効果をほとんど看過していたからである (Vroom, 1964, Ch. 5)。しかしながら、ほとんどの場合、職務は一人で独立的に遂行されるのではなく、組織の中、社会的コンテクストや物理的セッティングの下で遂行される。やはり、職務環境要因の職務満足に対する効果も見逃せないのである。また、Herzberg が強調した職務そのもの、それを知覚する上で、職務遂行者はかなり社会的影響をうけると考えられるのである。したがって、単に職務そのものを客観的に充実させても、それに対する職務遂行者の知覚とその

知覚によって生じる諸反応生成過程に、様々な職務環境要因や職務遂行者の個人特性が支持的に作用しなければ、組織やその成員が高い有効性を生み出すとは限らないのである。

Griffin (1982) が一部試みているように、職務の環境を構成する様々な組織のコンティンジェンシーを職務再設計論に組み入れていくことは極めて重要である (Dunham, 1977; 金井, 1982 a; 村上, 1981; Pierce & Dunham, 1978; Rousseau, 1978)。同時に、そこには個人差を表わすモデレイターの開発も含まれなければならないはずである。最近の職務特性の知覚をめぐる諸研究の成果は、こうした方向を組織の深層面——意味と信念の世界——にまで拡大させなければならないことを示唆していると考えられる。

今後、職務再設計論をより精緻に、より実践的なものにするためには、客観的環境と主観的世界から成る様々な組織のコンティンジェンシーとモデレイターを組み込み、それらコンティンジェンシー間、モデレイター間、そしてコンティンジェンシーとモデレイター間、それぞれの関係パターン、その影響プロセス、そしてその影響度について考察することが重要になると考えられる。

- 1) 以下、本稿でいう「職務再設計」とはすべて個人レベルのそれを指す。
- 2) “affective”, “affect” を本稿では、それぞれ「感情的」、「感情」という訳語をあてた。ただし、この訳語については、心理学会において意見の一致がみられていないことを浜 (1981) で、われわれは確認している。
- 3) 「知覚 (perception)」については、伊藤 (1981) の説明に従っている。尚、「認知 (cognition)」については、佐伯 (1981) の説明に従った。
- 4) もっとも、Pfeffer (1981) が参照している職務再設計に関する文献は、本稿の第2節で展開されるなかに含まれるもので、われわれにいわせれば、職務特性の知覚をめぐる比較的初期の研究成果を示すものである。
- 5) 「完全な職務特性モデル」については、既に村上 (1981) で、検討を加えている。以下、本稿では、村上 (1981) で説明した点について再び説明することはしない。
- 6) 以上、本節の叙述は、かなり O'Reilly & Caldwell (1979) に負っている。
- 7) JDS とは既述したように、“Job Diagnostic Survey” の略で、職務診断の際の測定手段である。JCI も、“Job Characteristics Inventory” の略で同じような職務の測定手段である。両者については、金井 (1982 a, 補論) で簡潔に説明されている。

- 8) 「場独立性 (field independence)」については、Goldstein & Blackman (1978, Ch. 6) に詳しい。「場独立性」と「場依存性」とは、連続体 (continuum) 上の両極をさすものである。
- 9) Moberg (1981) は “job enrichment” (職務充実) という言葉を使用しているが、これは単に自律性、ないし自由裁量の度合を高めるという意味での使用ではなく、文字通り、職務がもつ様々な特性を豊かに充実させていく、という広義の意味での「職務充実」である。本稿では、無用の混乱を避けるために、広義の意味でのそれをできるだけ「職務再設計」と呼んでいる。しかしながら、以下、広義の意味でどうしても、職務ないしはタスクの「充実」と、表現せざるをえない箇所もある。しかし、語の意味は文脈で十分に区別がつくはずである。
- 10) われわれは、「組織文化」については Schwartz & Davis (1981, p. 33) の定義に従っている。
- 11) 船津 (1976) も Duncan のシンボル概念について次のように述べている。「シンボルが、1つの社会的事実であるとしても、その概念内容に、言語、諺、コミュニケーション、信念、イメージ、概念、価値、目的、理想、意識、意図、動機、意味、スタイル、マナー、など、次元の異なるさまざまなものを含みこむことは、シンボルの何たるかを不明瞭にしてしまう。」(66頁)
- 12) 塚本 (1970) も参照した。その部分をそのまま引用しておこう。「シンボルイズム(象徴、象徴作用)とは、通例、直接的な知覚とは、全く異なったきり離された意味が働く場合をさし、単純な文字や音声に、さまざまな意味を付与する言語はその典型である。さらに、言語の表わす概念や、その体系が、全体として象徴的にはたらく場合、あるいは儀式や動作に、感情や、伝統、習慣が複雑に浸透している場合は、シンボルイズムの力も大きくなるし、意味内容も容易にはわからなくなる。」(355頁)
- 13) この引用文中の「職務充実」は、本稿で使用している「職務再設計」のことである。註9)を参照されたい。
- 14) 適切な人材再配置を明示的に記述したのは、(1) 組織デザイン (有機的組織対機械的組織)、(2) 職務デザイン (ノンルーティンな職務対ルーティンな職務)、(3) 個人特性 (成長欲求度の高い組織成員対成長欲求度の低い組織成員)、の3要因について、 $2 \times 2 \times 2$ の8つのセルから構成される適合関係の概念モデル (Porter, Lawler, & Hackman, 1975, pp. 307-311) とその検証 (Pierce, Dunham, & Blackburn, 1979) について考慮しているからである。また、Katz (1978) は、職務寿命 (job longevity) という観点から、総合的職務満足と職務特性との関係は職務遂行者の様々なキャリア段階に依存する、と主張する。適切なキャリア開発プログラムについて明示的に記述したのは、この Katz の主張を配慮したからである。尚、キャリア開発プログラムについて詳しくは、Schein (1978)、若林 (1982) を参照されたい。
- 15) 認知的複雑性とは、その人間が比較的単純な認知システムをもっているか、あるいは

は複雑な認知システムをもっているか、を表わす認知スタイルの変数である。それは、G. A. Kelly によって開発された「役割構成体領域テスト (Role Construct Repertory Test)」やその修正版を用いて測定される。詳しくは、Goldstein & Blackman (1978, Ch. 4) を参照されたい。

- 16) Schwab & Cummings (1976) の見解は、Griffin (1982, Ch. 3) を通じて知った。
- 17) 「認知スタイル」の定義は統一的に示されていないが、Goldstein & Blackman (1978) によれば、それは「刺激と反応との間を媒介する過程を説明するための構成概念である」(邦訳 2頁) という。それは、「人が環境を概念的に体制化するとき用いる特色のある方法」であり、「人が刺激を取り入れたり刺激を処理する方法に関連するもの」(邦訳 2頁) なのである。彼らは、他の論者の定義を幾つか紹介しているが、それらは、例えば、「情報を組織し、処理するための一貫したスタイル」、「種々の行動事態における人の機能様式をあらわすもの」といったものである (Goldstein & Blackman, 1978, 邦訳 2-5 頁)。
- 18) 金井 (1982 b) は、Hackman & Oldham (1980) に対して幾つかの疑問点を提起しているが、その1つとして、「環境でのチャレンジングな機会や訓練の機会によって成長欲求じたいも変化する点あまり考慮されていない」(122 頁) と述べている。また、認知スタイルについては、Goldstein & Blackman が「その安定性は、短期間では十分に信頼性があるといわれる」が、長期的には当然変化し、そうした「発達的な変化についてはいくつかの事実」(1978, 邦訳 216 頁) があると述べている。
- 19) 従来のモデレイター (モデレイター 2) については、White (1978) や Shaw (1980, p. 43) でも整理されている。
- 20) 「準拠性」、「認知的複雑性」、「注意の幅」、これら3つの概念の境界線 (boundary) は、かなりあいまいである。
- 21) われわれは、パーソナリティを、Stagner (1948) の定義のように、「信念、期待、欲求および価値の内的体系」(野中ほか, 1978, 332 頁) と捉えている。しかしながら、Goldstein & Blackman (1978, 邦訳 216-217 頁) が述べるように、「認知スタイル」という用語と同じく、「パーソナリティ」という用語も構成概念として用いられているので、あいまいな捉え方しかできないのである。
- 22) Kelly (1982) によれば、6 歳児の 55%、8 歳児の 87%、そして 10 歳児の 99% の子供がテレビ・コマーシャルは人々に品物を買わせるような説得的意図をもつと知覚していることが報告されているという。こうした報告からも、成人の場合、かなり巧みなシンボル操作も見抜くことができると予想される。ただ、問題は、シンボル操作とわかっていても、上司ないし同僚と態度や行動を一致させようとする組織成員が多いのではなからうか、という点にある。われわれは今後、組織のパワー関係を深層レベルにまで拡大して洞察しなければならないと考えている。

参 考 文 献

- Berger, P. L., & Luckman, T. *The social construction of reality*. 1967. 山口節郎訳『日常生活の構成』, 新曜社, 1977.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. Task perceptions and job satisfaction: A question of causality. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67, 361-369.
- Cooper, R., & Payne, R. Extraversion and some aspects of work behavior. *Personnel Psychology*, 1967, 20, 45-57.
- Duncan, H. D. *Symbols in Society*. 1968. 中野秀一郎・柏岡富英 共訳『シンボルと社会』, 木鐸社, 1974.
- Dunham, R. B. The measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61, 404-409.
- Dunham, R. B. Reactions to job characteristics: Moderating effects of the organization. *Academy of Management Journal*, 1977, 20, 42-65.
- Dunham, R. B., Aldag, R. J., & Brief, A. P. Dimensionality of task design as measured by the job diagnostic survey. *Academy of Management Journal*, 1977, 20, 209-223.
- Evans, M. G., Kiggundu, M. N., & House, R. J. A partial test and extension of the job characteristic model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, 24, 354-381.
- 船津衛. 『シンボリック相互作用論』, 恒星社厚生閣, 1976.
- 二村敏子. 「人的資源アプローチと職務充実」, 二村敏子編『組織の中の人間行動』, 有斐閣, 1982.
- Goldstein, K. M., & Blackman, S. *Cognitive Style: Five approaches and relevant research*. 1978. 島津一夫・水口禮治共訳『認知スタイル』, 誠信書房, 1982.
- Griffin, R. W. *Task design: An integrative approach*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman, 1982.
- Griffin, R. W., Welsh, A., & Moorhead, G. Perceived task characteristics and employee performance: A literature review. *Academy of Management Review*, 1981, 6, 655-664.
- Hackman, J. R. Work design. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to Organizational change*. Santa Monica, California: Goodyear, 1977.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1971, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 159-170.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1980.
- 浜治世. 「感情」, 『新版 心理学事典』, 平凡社, 1981.
- 浜島朗・竹内郁郎・石川晃弘. 「象徴」, 浜島・竹内・石川 編『社会学小辞典』, 有斐閣, 1977.
- Herzberg, F. *Work and the nature of man*. 1966. 北野利信訳『仕事と人間性』, 東洋経済新報社, 1973.
- Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February 1968, 54-62.
- 姫岡勤. 『文化人類学』, ミネルヴァ書房, 1967.
- Hulin, C. L., & Blood, M. R. Job enlargement, individual difference, and worker responses, *Psychological Bulletin*, 1968, 69, 41-55.
- 伊藤隆二. 「知覚」, 『新版 心理学事典』, 平凡社, 1981.
- 加護野忠男. 「経営組織論の新展開」, 『国民経済雑誌』 1981, 143-4, 92-113.
- 加護野忠男. 「パラダイム共有と組織文化」, 『組織科学』, 1982, 16-1, 66-80.
- 金井壽宏. 「職務再設計の動機効果についての組織論的考察」, 神戸大学経営学部『研究年報』, 1982, 28, 103-245. (a)
- 金井壽宏. 「書評 J. R. Hackman & G. R. Oldham, *Work Redesign*」, 『国民経済雑誌』, 1982, 145-6, 118-122. (b)
- Katz, R. Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, 204-223.
- Kelley, H. H. 大橋正夫訳『帰属理論とその応用』, 三隅二不二・木下富雄編『現代社会心理学の発展 I』, ナカニシヤ出版, 1982.
- Kim, J. S. Relationships of personality to perceptual and behavioral responses in stimulating and nonstimulating tasks. *Academy of Management Journal*, 1980, 23, 307-319.
- Locke, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D. An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61, 701-711.
- March, J. G., & Simon, H. A. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 1977.
- Moberg, D. J. Job enrichment through symbol management. *California Management Review*, Winter 1981, 24-30.
- 村上伸一. 「職務充実のパワー関連構造モデル」, 北大『経済学研究』, 1981, 31, 833-864.

- 中野秀一郎. 「あとがき」, 中野秀一郎・柏岡富英 共訳『シンボルと社会』, 木鐸社, 1974.
- 野中郁次郎. 「組織文化の形成と機能」, 『月刊リクルート』, 1981, 14-3, 17-21.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣. 『組織現象の理論と測定』, 千倉書房, 1978.
- O'Connor, E. J., & Barrett, G. V. Informational cues and individual differences as determinants of subjective perceptions of task enrichment. *Academy of Management Journal*, 1980, 23, 697-716.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. Work design in the organizational context. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol 2. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1980.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. Conditions under which employess respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61, 395-403.
- O'Reilly, C. A. Personailty-job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 18, 36-46. .
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. Informational influence as a determinant of task characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64, 157-165.
- O'Reilly, C. A., Parlette, G. N., & Bloom, J. R. Perceptual measures of task characteristics: The biasing effects of differing frames of reference and job attitudes. *Academy of Management Journal*, 1980, 23, 118-131.
- O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. Individual differences in personality, position in organization, and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 14, 144-150.
- Organ, D. W. Effects of pressure and individual neuroticism on emotional responses to task-role ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61, 463-467.
- Orpen, C. The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment. *Human Relations*, 1979, 32, 189-217.
- Peters, T. J. Symbols, Patterns, and settings: An optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, Autumn 1978, 3-23.
- Pfeffer, J. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigm. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research*

- in *organizational behavior*, vol. 3. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1981.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. Task design: A literature review. *Academy of Management Review*, 1976, 1, 83-97.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. An empirical demonstration of the convergence of common macro-and micro-organization measures. *Academy of Management Journal*, 1978, 21, 410-418.
- Pierce, J. L., Dunham, R. B., & Blackburn, R. S. Social systems structure, job design and growth need strength: A test of a congruency model. *Academy of Management Journal*, 1979, 22, 223-240.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Roberts, K. H., & Glick, W. The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 1981, 66, 193-217.
- Rousseau, D. M. Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, 521-540.
- 佐伯胖. 「認知」, 『新版 心理学事典』, 平凡社, 1981.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 427-456.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, 224-253.
- Schein, E. H. *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- Schein, E. H. *Organizational Psychology (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980. 松井資夫訳『組織心理学 (原書第3版)』, 岩波書店, 1981.
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L. A theoretical analysis of the impact of task scope on employee performance. *Academy of Management Review*, 1976, 1, 23-35.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, Summer 1981, 30-48.
- Shaw, J. B. An information-processing approach to the study of job design. *Academy of Management Review*, 1980, 5, 41-48.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. The measurement of job charac-

- teristics. *Academy of Management Journal*, 1976, 19, 195-212.
- Stone, E. F. Field independence and perceptions of task characteristics: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64, 305-310.
- Stone, E. F., Mowday, R. T., & Porter, L. W. Higher-order need strengths as moderators of the job scope-job satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 446-471.
- 塚本明子. 「シンボリズム」, 山崎正一・市川浩編『現代哲学事典』, 講談社, 1970.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. *Individual job and the worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965.
- Umstot, D. D., Bell, C. H., & Mitchell, T. R. Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 379-394.
- Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- 坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰 共訳『仕事とモチベーション』, 千倉書房, 1982.
- 若林満. 「組織開発とキャリア開発」, 二村敏子編『組織の中の人間行動』, 有斐閣, 1982.
- Weick, K. E. *The social psychology of organizing*. 1969. 金児暁嗣訳『組織化の心理学』, 誠信書房, 1980.
- Weick, K. E. Enactment processes in organizations. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago, Illinois: St. Clair Press, 1977.
- Weiss, H. M., & Shaw, J. B. Social influences of judgements about tasks. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, 24, 126-140.
- Westley, W. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, 1979, 32, 113-123.
- White, J. K. Individual differences and the job quality-worker response relationship. *Academy of Management Review*, 1978, 3, 267-279.
- White, S. E., & Mitchell, T. R. Job enrichment versus social cues: A comparison and competitive test. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64, 1-9.
- Witkin, H. A., & Goodenough, D. R. Field dependence and interpersonal behavior. *Psychological Bulletin*, 1977, 84, 661-689.
- 山倉健嗣. 「組織論の新展開」, 『横浜経営研究』, 1982, 3, 55-65.
- Zajonc, R. B. Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 1980, 35, 151-175.

* 外国文献のうちに訳書のみを参照した文献については, その出版社名を記していない。