内的動機づけに及ぼす課業の複雑さと境界関係の 交互作用効果について

京都府立大学 田 尾 雅 夫

Interactive effects of job complexity and boundary spanning
on internal motivation

Masao Tao (*Department of Social Welfare, Faculty of Letters, Kyoto Prefectural University, Sakyo-ku, Kyoto 606*)

The hypothesis was that boundary spanning roles should be enriched because those who have such roles must behave flexibly in order to make decisions efficiently when interacting with an uncertain environment. The hypothesis was not supported in a questionnaire study of 221 public officials in a city government. Boundary roles need not necessarily have been accompanied by enriched jobs. To the public officials questioned interaction with external environment may be a part of their routines and not particularly stimulating. An unexpected finding was obtained which suggested complementary relationships between interdependent jobs and boundary spanning roles. In more closed groups in which all members need not have performed boundary spanning roles, interdependent jobs facilitated integration and motivated public officials. The more open the groups were, the more independent were their members. But in the most open groups in which each member interacted with externals and in which the boundaries were not significant, an interdependent job was needed to confirm membership and to motivate the members.

Key words: job complexity, job characteristics, boundary spanning, internal motivation, job design.

組織や集団をシステムズ・アプローチの立場から捉え
るとすれば、まず内部の要素間には密接な相互依存関係
が仮定される。次いで、関係が比較的疎らである外部と
の間には区分のための境界があり、それによって識別さ
れる組織や集団は、互いの存立のために、さらに高次の
依存関係を維持、あるいは発展させていると考えられて
いる。

Katz & Kahn (1978) の、他の組織や集団との依存関
係がより重大である、いわゆる開放系 (open systems)
の場合、パフォーマンスの向上や目標の達成に必要なこ
との多くは、境界をはさんでの外部状況との相互的な関
係、いわゆる境界関係 (boundary spanning) によって
得られる。そして、その関係は、外部への依存の度合が
大きいほど (たとえば、人員、資材などの調達、市場と
しての重要性、存続の支持基盤を外部にもとめる場合な
ど)、組織や集団の構造や機能を条件づけるもっとも基
本的な要件となりうる。もし、境界関係が円滑さを欠く
ようになると、管理運営には相応の不都合が生じること
になる。外部依存性であるほど、それが組織や集団の存
立に及ぼす重要性は大きい。

境界関係は問題解決過程でもある。境界付近における
トラブルの原因の多くは内生的ではない。そのために、

発生と解消のループが既存の手順・手続きによって処理
できないことも多い。問題の発生には、いつも何か新し
い困難が付加され、たえず対処的な工夫が要請されてい
る。Thompson (1967) によれば、組織は外部状況の不
確実性 (uncertainty) に対処するために、境界関係を効
果的に管理しなければならない。一般に、不確実性は組
織を管理運営するための障害であり、境界関係によるこ
とも含めて除去、つまり確実化に努めなければならない。
外部状況の変動が激しい時、不確実性の低減のため
には即決的な管理体制が採用されるべきである (p.101)
としている。つまり、Thompson (1967) は境界関係の
当事者には相応の権限が委譲されるべきであるとしてい
る。

Aldrich & Herker (1977) によれば、外部状況との関
係に問題が多く発生したり、境界関係に特殊な技能を要
するほど、あるいは、組織や集団間の関係にコストが高
くついたり、予測できないことが多く起るようになるほ
ど、そのような不確実な状況のもとでは、境界関係の当
事者のパワーは増大せざるを得ない。

もし、トラブルの発生現場である境界近辺と意思決定
の中核の間に必要以上の (物理的および心理的) 距離が
おかれている場合、余分なコストを費やしたり、時宜を

逸することも少なくはないであろう。

Slocum & Sims (1980) も、不確実性に対しては状況即応的な自主管理的、つまり、成員自らが意思決定に参画できるようなコントロール・システムが適格的であると指摘している。

以上のように、境界関係における権限委譲の必要性を強調することは、ワーク・モチベーションの理論的枠組のなかで捉えた場合、課業の複雑化（あるいは充実化）を行うことと結果的にはほとんど同義であると考えられる。

たとえば、境界関係を円滑に営むためには、彼ら当事者の課業は何よりも自律的でなければならない。裁量の余地が多く残されている方がよい。結果のフィードバックも必要であるが、その時間的スパンは短い方がよい。できれば、その場で成否が明らかになることが望ましい。手順・手続きやスキルのレパートリーが多い方が都合がよいのは当然である。また、ゲート・キーパーは、パフォーマンスに対して多大の責任を負わなければならない。課業全体の流れを見通すことができる立場にいた方がよい。その方が判断に誤りやロスが少なくなるであろう。

とすれば、境界関係に Hackman & Lawler (1971) や Hackman & Oldham (1975) などの課業の特性 (job characteristics) アプローチによるモデルを適用することは十分可能である。

まず、外部との相互作用の著しいところでは、組織の体制は有機的に (Burns & Stalker, 1961) ならざるを得ないので、単純、単調であるよりも、高度に複雑化された課業の方が状況適格的である (Porter, Lawler, & Hackman, 1975)。外部との関係の円滑化のためには、課業は充実化されるべきであることを示唆している。

Sutton & Rousseau (1979) によれば、親組織に依存することが少ない、自給自足であることを余儀なくされた、それだけに外部状況との関係が不安定な子組織では、意思決定をより参加的に、課業をより自律的に構成する傾向がみられた。課業を充実化することによって、外部状況の変化に柔軟に対応しているのである。

また、Brass (1981) は、組織のなかの課業の特性とコミュニケーションの流れの中心性との関係を分析している。それによると、部門や作業集団のような下位組織、つまり、より周辺の、境界に近いところでは、自律性や多様性などの課業特性と中心性は正の相関関係にある。これは、外部との相互作用の著しいところでは、コミュニケーションの流れに対しては、課業の自律性や多様性をもって対処しなければならないということである。

以上の議論にしたがえば、組織や集団が外部に対して開放的で、外部との相互作用が著しいほど、複雑で充実

化された課業が状況適格的であると考えられる。

作業仮説として、成員の内的な動機づけを状況適合の指標とした場合、外部との相互作用の著しい状況のもとでは、課業が自律的であったり多様であるほど、成員は内的に動機づけられる。逆に、境界関係を促進しなければならぬにもかかわらず、自律的に判断できないなど充実化の程度が低い時、動機づけに対しては負の影響が及ぶことになる。つまり、内的動機づけに対して、境界関係と課業の複雑化は交互作用効果をもつということである。

方 法

対象 東海地方 K 市役所の、外局や行政委員会を除く首長部局の職員 221 人を対象に、質問紙法による調査を実施した¹。ただし、留置法による。

言うまでもないが、地方自治体はもっとも開放的で状況依存的な組織の 1 つである。住民や関係団体、県や国、近隣自治体など外部との相互的な関係が組織のパフォーマンスに占める重要性は非常に大きい。

対象は 3 つのカテゴリーからなる。1) 部局を問わず課長、係長などの管理監督者 ($n=66$)、2) 総務、財務、人事など内部組織を管理している間接 (スタッフ) 部門の一般職員 ($n=60$)、3) 民生、福祉、経済、建設など直接事業 (ライン) 部門の一般職員 ($n=95$)。

課長や係長は境界関係の当事者であることが多く、それに費やす時間や労力は、一般職員に比べて大きい。また、スタッフ的な機能を有する間接部門では、一般に組織の外部に対するよりも、内部的な、他課などとの境界関係が重視されている。対照的に、ライン組織である直接事業部門では、他課などとの関係も重要であるが、それ以上に、組織外との境界関係によってパフォーマンスが規定される度合いが大きい。前者に対して後者はより開放的であり、その分一般職員も境界関係に関与する機会が、増大すると考えられる。

測度 課業特性については、田尾 (1984) を地方自治体の職員に適用可能なように、項目の一部変更したものを用いた。30 項目からなり、回答は 5 件法による。

因子分析によって、田尾 (1984) の場合と同じような因子を得た。したがって、特性次元の定義もそれに準拠することとした。自律性、多様性、相互依存性、役割の明瞭さ、フィードバックの 5 個の測度のそれぞれの信頼性係数 α は、.81, .80, .73, .69, .60 である。

境界関係については、作業集団の単位を課として、国 (中央官庁)、県、近隣自治体、同じ自治体内部の他の部局 (課)、議員および住民に対する接触の必要度につい

¹ この調査は、京都大学法学部 村松岐夫教授 (行政学) を代表として実施された。なお、本論文の関係部分 は著者が担当した。

Table 1
Differences in job complexity and boundary spanning for subsamples

Subsample	Autonomy	Variety	Interdependence	Role clarity	Feedback
Managers & supervisors ^{a)}	3.78	3.56	3.44	3.24	3.62
Members of staff departments ^{b)}	3.46**	2.98**	3.18**	3.48	3.71
Members of line departments ^{c)}	3.32	3.11	3.06	3.25	3.63

Subsample	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Managers & supervisors ^{a)}	.38	.48	.40
Members of staff departments ^{b)}	-.43**	-.19**	-.37**
Members of line departments ^{c)}	.01	-.22	-.05

Factor 1 refers to boundary spanning with the prefectural government, the central government and so on. Factor 2 refers to boundary spanning with other units within the organization. Factor 3 refers to boundary spanning with the community and neighborhood.

^{a)} $n=62-65$, ^{b)} $n=56-60$, ^{c)} $n=90-95$

Vertical brackets refer to significant differences between means.

** $p < .01$, * $p < .05$

て5件法で回答をもとめた。必要であるということは、それだけ現実に境界作用が著しいと解釈した。

以上の6項目について、因子分析を行い、次のような3因子を得た(カッコ内の数字は因子負荷量を示す)。

第1因子は、県庁(.88)や中央官庁(.78)、近隣自治体(.58)などに高く負荷し、外部組織との境界に関わる因子であるといえる。タテ割り行政といわれるように、部門ごとに、国から県、県、市町村へと系列化されて、上級官庁への依存が大きく、自治体としての独自性を形成しえない状況を反映する因子である。

第2因子は、同じ自治体のなかの他の課(.55)や議員(.51)、近隣自治体(.47)などに高い負荷を示し、おもに、自治体内部の実務的な情報管理に関わる因子である。議員は、しばしば自治体の内部過程に実質的な影響を及ぼすことがあり、また、社会基盤がよく似た近隣自治体は施策の企画や実施の情報準拠とされることが多いことなどのため、高い負荷がみられたと考えられる。

第3因子は、議員(.49)、住民(.48)など、地域社会との直接的な境界関係を示す因子である。

なお、以上3個の因子について、因子得点を算出し、それぞれの境界関係の測度とした。

内的な動機づけは、以下の4項目による。“民間企業に比べて役所の仕事は働きがいがある”“定年になるまで今の役所にずっとつとめていたい”“息子や娘がいれば、今の役所で働くことをすすめたい”“今、公務員としての仕事に張り合いを感じている”。回答は5件法による。信頼性係数 α は.75であり、単純に合算して内的動機づけの測度とした。

² 分析は京都大学大型計算機センター、SPSS 第9版で行った。

分析手続き² 交互作用効果をみるために、階層的重回帰分析法を採用した(Cohen, 1968)。

全説明変数を投入した場合の重回帰式(full model)による R^2 が特定の交互作用項を欠いた時の重回帰式(restricted model)で得られた R^2 よりも有意に大きい、つまり ΔR^2 が有意であると判定されれば、その交互作用項は有意であるとみなされる。手法の具体的な適用に際してはAbdel-Halim (1978)を参考にした。

結 果

まず、サブカテゴリーごとに境界関係と課業の複雑さの程度をみたのがTable 1である。

他組織や地域社会との関係では、管理監督者の場合ももっとも著しく、次いで、直接事業部門の一般職員である。間接部門の職員はもっとも少ない。組織内部の情報交換については間接部門と直接事業部門の間に差はみられない。

この結果は当初の予想とはほぼ合致している。

課業の複雑さの認知については、自律性と多様性の特性次元について、ともに一般職員よりも管理監督者の方がより自律的で、より多様である。また、直接事業部門の一般職員よりも管理監督者の方が課業が相互依存的であった。他の2つの次元については有意な差はみられなかった。

職位が上であるほど、課業が複雑化される傾向が明らかである。なお、一般職員については部門の間で有意差がみられなかった。

次に、階層的重回帰分析の手法にもとづいて、内的動機づけを目的変数とした場合の境界関係と課業の複雑さの交互作用効果をみることにした。

Table 2
Interactive effects of job complexity and boundary spanning on internal motivation

Independent variables in the regression equation	R^2 for internal motivation		
	Managers & supervisors ^{a)}	Members of staff dept. ^{b)}	Members of line dept. ^{c)}
A, V, I, R, F, AX, VX, IX, RX, FX	.18	.16	.25
A, V, I, R, F, VX, IX, RX, FX	.18	.15	.22
A, V, I, R, F, AX, IX, RX, FX	.16	.14	.20
A, V, I, R, F, AX, VX, RX, FX	.18	.14	.25
A, V, I, R, F, AX, VX, IX, FX	.17	.16	.25
A, V, I, R, F, AX, VX, IX, RX	.14	.13	.25
A, V, I, R, F, AY, VY, IY, FY	.17	.37	.34
A, V, I, R, F, VY, IY, RY, FY	.13	.35	.34
A, V, I, R, F, AY, IY, RY, FY	.17	.37	.34
A, V, I, R, F, AY, VY, RY, FY	.17	.26	.29
A, V, I, R, F, AY, VY, IY, FY	.17	.37	.34
A, V, I, R, F, AY, VY, IY, RY	.17	.35	.34
A, V, I, R, F, AZ, VZ, IZ, RZ, FZ	.14	.28	.23
A, V, I, R, F, VZ, IZ, RZ, FZ	.13	.27	.23
A, V, I, R, F, AZ, IZ, RZ, FZ	.14	.28	.23
A, V, I, R, F, AZ, VZ, RZ, FZ	.13	.19	.23
A, V, I, R, F, AZ, VZ, IZ, FZ	.14	.28	.21
A, V, I, R, F, AZ, VA, IZ, RZ	.13	.24	.23

a) $n=63$, b) $n=52$, c) $n=90$

A : Autonomy, V : Variety, I : Interdependence, R : Role clarity, F : Feedback, X : Factor 1, Y : Factor 2, Z : Factor 3

Vertical brackets refer to significant differences between R^2 .

** $p < .01$, * $p < .05$, *' $p < .10$, Δ $p < .25$

結果を Table 2 に示した。それぞれの列の最初の数値はすべての変数を投入した場合の R^2 であり、以下は1個ずつ交互作用項を欠いた時の R^2 である。表中には ΔR^2 の有意性の検定結果も合わせて示した。 $p < .25$ までの有意性を表示することとしたが、以下では $p < .05$ について ΔR^2 が有意であると判定し解釈を行った。

管理監督者については、有意な交互作用効果はみられなかった。彼らの外部との関係は著しく、課業もより複雑であるが、それらの間に交互作用効果はみられなかった。

次に、間接部門の一般職員については、他課などとの接触×相互依存性について、それを欠いた場合の R^2 と全変数を投入した場合の R^2 の間に有意な差がみられた ($F=7.67$, $df=1/40$, $p < .01$)。

Fig. 1-A に、その関係を図示した。H群、L群はそれぞれ説明変数の上位、下位のそれぞれ 20% を抽出することで構成された。以下の図示はすべて同様の手続きによる。

他課との接触の高頻度、つまりH群では、相互依存の度合の大きい課業であるほど動機づけ効果は乏しくな

Fig. 1. Significant interactions between job complexity and boundary spanning for internal motivation.

り、接触のL群では、逆に、相互依存的な課業によって動機づけられている。

間接部門では、組織内の他課との連絡調整はもっとも重要でかつ中心的な境界の機能である。しかも、他課との関係は、成員個々というよりも課と課の関係である。したがって、成員の間の協働が一層必要とされる。また、他組織など組織外との境界関係は著しいとはいえず、直接事業部門と比べた場合、どちらかといえば閉じられた傾向によって特徴づけられる。

他課との境界関係さえも乏しい、閉鎖性の著しいL群では、相互依存的な課業の方が動機づけの向上に対して適合的である。しかし、H群のように他課との関係が頻繁になり、作業集団が開放的になると、相互依存的な課業は不適合的となり、成員の動機づけをむしろ低下させることになる。

さらに、地域社会×相互依存性の交互作用効果も有意であった ($F=5.05$, $df=1/40$, $p<.05$)。Fig. 1-B にその関係を図示した。

住民や議員など地域社会との接触の多いH群では、相互依存的であるほど動機づけられなくなり、接触の少ないL群では、相互依存的であるとともに動機づけ効果は増している。

このような結果は、間接管理部門のように、境界関係によってパフォーマンスが制約されることの比較的少ない集団では、より閉鎖的、つまり外部との接触が少なくなるほど、内部の課業が相互依存的で、成員相互が機能的に結びつきあうことが状況に適合的であることを示唆している。

次に、直接事業部門の一般職員について ΔR^2 の有意性をみた。

まず、他組織×多様性の交互作用効果が有意である ($F=5.41$, $df=1/78$, $p<.05$)。Fig. 1-C にこの関係を図示した。

他組織との接触が少ないL群の場合、課業が多様であるほど動機づけられている。しかし、H群では、とくに変化はみられない。仮説とはむしろ逆の傾向がみられた。

直接事業部門では、他組織との接触はタテ割り行政の実情からいっても欠くべからざることである。接触の頻繁なH群では、多様性の度合とは関わりなく動機づけられるのに対して、L群では多様であるほど動機づけられる。他組織との接触に対して比較的閉じられた集団では、内部の課業特性に対して感受的になるためであろうか。

課間の接触×相互依存性の交互作用も有意である ($F=6.30$, $df=1/78$, $p<.05$)。Fig. 1-D にこの関係を図示した。

他課との接触が多いH群では、課業が相互依存的であ

る方がより強く動機づけられ、L群では逆に、相互依存的であると動機づけ効果は小さくなっている。

この結果は、Fig. 1-A にみられる間接管理部門の場合とは相反的な傾向を示している。

直接事業部門では、作業集団の主要な関心は、他課のような組織内部よりも他組織のような外部に向けられる。したがって、相互依存的な課業は成員の行動を制約することになりかねない。というのは、一般に組織外部との実質的な関係のためには、協働を前提にするよりも、各々が個別的に平行的にすすめることが多い。相互依存的であるほど、むしろ裁量的な行動を拘束することになるからである。

他課の接触の少ないL群では、課全体としてよりも成員個々の行動がパフォーマンスに対しては重要となり、相互依存的な課業によって制約されるとむしろ動機づけ効果は少なくなると考えられる。

しかし、すでに述べたように、課と課の関係は、作業集団が全体として対応しなければならないことが多い。直接事業部門のように集団内部の既存の協働関係が比較的十分であるとはいえないところでは、他課との境界関係が頻繁であるほど、困難の生じる可能性が大きくなる。H群ではむしろ、成員が互いに協働しあうように、つまり、課業が相互依存的であることによって動機づけられるのである。

なお、他組織×自律性の交互作用効果も有意とはいえないが、 R^2 に若干の増分がみられる ($F=3.06$, $df=1/78$, $p<.10$)。他組織との接触が著しい時、自律的であるほど動機づけも増大している。

仮説に対してもっとも支持的な結果ではあるが、 ΔR^2 はわずかであり、傾向を指摘しうる程度である。

全体としては、外部との相互的な関係が著しく、境界関係がパフォーマンスに大きな影響を及ぼすところでは、自律性や多様性などの課業の複雑さが一層の動機づけ効果をもたらすとの仮説を支持するような結果を得ることはできなかった。

考 察

分析の結果は仮説を支持していない。境界関係の著しい状況のもとで、課業の複雑さは内的な動機づけに対して有意な交互作用効果を示さなかった。

境界関係の主効果、つまり、それ自体の説明分散も概して小さいという補足的な分析結果とも合わせて考えると、境界関係の内的な動機づけに及ぼす影響は大きいとはいえない。

自治体は非常に開放的な組織である。部や課によっては同僚や部下よりも外部との関係に費やす時間の方が多く稀ではない。深刻な事故でも生じないかぎり、境界関係は組織にとって、日常的で不可欠な機能の一部

であり、成員にとって格別の意味をもたないことも多く、動機づけに対する刺激値が乏しいことも理由として挙げられる。管理監督者に交互作用効果がまったくみられなかったのは、このような場合である。

また、自治体はある種の実体的パワーを備えた組織である。制度的に、裁量を発揮しながら、外部状況にすすんで関与し、それらを修正したり、変更することが可能である。この点で、他の組織や集団とは相違している。外部に対する関係が必ずしも受動的ではなく、境界関係を安定させるために格別の努力を重ねることが他の組織や集団ほど重要ではない。したがって、境界関係への対応が切迫するようなことは比較的小さい。

さらに、不確実性の処理が、コストを節約するための緊急かつ切実な問題になることも少ないという公的な組織に特有な条件も、境界関係と動機づけとの結びつきを少なくしているようである。もし、資源の調達などが不安定な場合のような、不確実性がパフォーマンスに決定的な影響を及ぼす事態のもとでは、境界関係の円滑な維持が組織や集団の死活の分岐点になることがある。

あるいは、もし動機づけ以外の変数をパフォーマンスの指標とした場合、境界関係の主効果、およびそれと課業の複雑さの間の交互作用効果が有意に検出できたかもしれない。

少なくとも、課業の複雑さと境界関係の、内的動機づけなども含めた広義のパフォーマンスに対する交互作用効果については、一般化を急ぐよりも、状況に特定されるような個別的な作業仮説を工夫すべきである。

加えて、本論では、集団内部の課業の相互依存性と境界関係が動機づけに対して有意な交互作用効果を示すことが明らかにされた。

自治体内部の作業集団では、生態学的に、成員が時間や空間を共有する機会が少ないので、いわゆる集団性が認識されにくく、ヨコの協力関係が稀薄になりやすい(村松, 1983; 田尾, 1981)。Homans (1950) のいう内部的体系の発達がすまないということでもある。この傾向は直接事業部門では一層顕著である。

一般的に、外部との相互作用が頻繁であるほど、ヨコの関係は一層疎遠になり、集団としてのまとまりが失われる。成員の間の一体感は乏しくなり、仲間意識も弱くなる。これらは明らかに動機づけの阻害要因である。

以上のような背景的な事情は、動機づけに対して、境界関係と課業の相互依存性の間に何らかの有意な関係を予測させることになる。

境界関係がパフォーマンスを制約することの少ない、比較的閉じられた集団では、相互依存的な課業の方が既存の協働関係に適合的であり、動機づけ効果が大きいと考えられる。

また、開放的で、外部との相互関係を重視しなければ

ならない集団であるほど、成員各々の裁量を制限するような相互依存的な課業は動機づけを低減させることになる。

他方、開放的であるほど、内部における協働関係は稀薄である。そのため、もし成員の間の協働を必要とするような問題に対処する場合、困難を経験することになる。したがって、境界関係の著しいところでは、内部の協働関係の再構築のためにも相互依存的な課業は動機づけ効果を有するのである。

以上のように、集団の開放-閉鎖性と課業の相互依存性の間には、ある種の状況適合的な関係があり、成員による既存の協働関係によって、その適合性がシフトするというモデルを想定したい。

つまり、集団が閉鎖的であることと課業の相互依存性は適合的であり、開放的に向うほど相互依存的な課業は不適合である。しかし、開放的な集団が協働を必要とするような状況におかれた時、課業の相互依存性は集団のパフォーマンスのために補完的に機能するのである。

なお、本論で得た知見を、ジョブ・デザインの理論的枠組のなかに位置づけるとすれば、以下の点には配慮すべきである。

第1に、境界関係の著しい集団や組織における課業はただちに充実化されなければならないとする一般化は必ずしも適切でない。充実化を考慮する以前に、境界関係と課業の複雑さの間に密接な関連性を生じさせ、それがパフォーマンスに重大な影響を及ぼすことになるような状況を特定することである。境界管理に支障のないかぎりには、充実化をとくに急ぐ必要もないようである。

次に、ジョブ・デザインの方法は従来、課業に対する成員の関係を個別的に捉えていて (Lawler, 1974)、必ずしも成員と成員の間の協働関係を重視しているとはいえない (田尾, 1978)。

しかし、本論では、課業のなかの相互依存的な、つまり、協働関係を促すような特性と境界関係の間には、何らかの状況適合的な関係があり、動機づけにも有意な影響を及ぼしていることが示唆された。このような知見は、従来の枠組からは得られないものである。

要 約

境界関係の著しい、外部状況に依存することが大きい集団や組織では、管理運営の便宜のために課業の複雑化、つまり権限の委譲を含めた充実化などは望ましいと考えられる。したがって、以下のように、成員の内的な動機づけに与える境界関係と課業の複雑さの交互作用効果を仮定した。

外部状況に対する依存が大きくなり、相互作用が頻繁になるほど、自律性などの課業の複雑さは成員を一層内的に強く動機づける。しかし、外部との関係が必要であ

るにもかかわらず、課業がそのような特性をもたない時、動機づけはむしろ低下する。

境界関係が一般に重要であるとされている地方自治体の職員を対象に調査を行った。しかし、得られた結果は上記の仮説を支持しなかった。つまり、有意な交互作用効果はみられなかった。境界関係の動機づけに対する影響が少ないことなどが理由として考えられる。仮説自体の再検討も必要である。

なお、新しい知見として、集団内部の課業の相互依存性が境界関係と交互作用的に働きあって、動機づけに強い影響を及ぼしている点が指摘された。

すなわち、より閉じられた、つまり、境界関係によってパフォーマンスに影響されることの少ない集団では、相互依存的な課業によって、成員の内的動機づけは促されるが、集団が開放的になり、境界関係が著しくなるほど、相互依存的な課業は動機づけを抑制する傾向にあるようである。開かれた集団では、境界関係の円滑な維持のためには、成員における自由裁量の余地は必要に応じて大きくしなければならないが、相互依存的な課業は互いを拘束しあうことになり、状況適合的ではないと考えられた。

しかし、もし、境界関係の著しい、したがって、成員のヨコの結びつきが稀薄な集団で、協働によらなければ所期の成果を得られないような場合、課業の相互依存性は補完的に機能して、集団のパフォーマンスの維持に貢献するものと考えられる。

以上のような知見は、今後のジョブ・デザインの枠組のなかでも十分に配慮されるべきである。

引用文献

- Abdel-Halim, A. A. 1978 Employee affective responses to organizational stress: Moderating effects of job characteristics. *Personnel Psychology*, **31**, 561-579.
- Aldrich, H., & Herker, D. 1977 Boundary spanning roles and organizational structure. *Academy of Management Review*, **2**, 217-230.
- Brass, D. J. 1981 Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, **26**, 331-348.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961 *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cohen, J. 1968 multiple regression as a general data-analytic system. *Psychological Bulletin*, **70**, 426-443.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E., III 1971 Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, **55**, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1975 Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 259-286.
- ホームズ G. C. 馬場明男・早川浩一(訳) 1959 ヒューマン・グループ 誠信書房
(Homans, G. C. 1950 *The human group*. New York: Harcourt & Brace.)
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978 *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Lawler, E. E., III 1974 The individualized organizations: Problems and promise. *California Management Review*, **17**, 31-39.
- 村松岐夫 1983 行政組織と環境——課長・係長のサーベイデータから 法学論叢(京都大学法学部), **113** (3), 1-25.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III, & Hackman, J. R. 1975 *Behavior in organization*. New York: McGraw-Hill.
- Slocum, J. W., Jr., & Sims, H. P., Jr. 1980 A typology for integrating technology, organization, and job design. *Human Relations*, **33**, 193-212.
- Sutton, R. I., & Rousseau, D. M. 1979 Structure, technology, and dependence on a parent organization: Organizational and environmental correlates of individual responses. *Journal of Applied Psychology*, **64**, 675-687.
- 田尾雅夫 1978 ワークデザインの方法——とくに Hackman-Lawler 以後の心理学的アプローチについて——心理学評論, **21**, 91-109.
- 田尾雅夫 1981 自治体における管理過程の特質に関する一考察 京都府立大学学術報告(人文), **33**, 124-139.
- 田尾雅夫 1984 課業の複雑さと内的動機づけの関係に及ぼす対人関係変数の仲介効果について 心理学研究, **55**, 15-21.
- Thompson, J. D. 1967 *Organization in action*. New York: McGraw-Hill.

——1984. 11. 26. 受稿, 1987. 9. 12. 受理——