

# 職場における「三遊間のゴロ」現象の 測定・評価に関する検討

——役割曖昧性尺度の適用可能性——

松 尾 和 樹

## 要旨

本研究は、職場において関係者が仕事の存在を認識しているにもかかわらず誰も着手しない状態を「三遊間のゴロ」現象と捉え、その構成概念の一つである役割曖昧性の妥当性と測定尺度の適用可能性を検討した。まず、役割曖昧性の先行研究を整理し、Rizzo et al. (1970) の Role Conflict and Ambiguity Scale (RCAS) の概念定義を基礎に、「職務」「権限」「他者との関係」「方針・指示」の4要素を分析対象とした。次に、地方公共団体の業務上の不備事例13事例を分析し、全事例にこれら4要素のいずれかに関する記述が確認され、役割曖昧性が「三遊間のゴロ」現象を説明し得る構成概念である可能性が示唆された。また、日本語版 RCAS4 を基礎として、本現象の特徴である着手段階に着目した9項目からなる役割曖昧性尺度案を整理した。さらに、全事例で「他者との関係」に関する記述が認められたことから、本現象は役割や責任の曖昧さだけでなく、関係者間の相互依存を伴う現象である可能性も示唆された。

## 【目 次】

- I. 問題と目的
- II. 先行研究
  - 1. 役割曖昧性の理論的背景
  - 2. Role Conflict and Ambiguity Scale (RCAS)
- III. 構成概念としての妥当性
  - 1. 役割曖昧性の構成概念としての妥当性
  - 2. RCAS の適用可能性
- IV. 今後の研究課題

## I. 問題と目的

現代の職場では、仕事を進めるために様々な調整対応が不可欠になっており、個人や組織で仕事を分担しながら協働するのが一般的である。しかし、役割分担や担当の割当が不明確な状況において、関係者が仕事の存在を認識しているにもかかわらず誰も着手せず、放置や停滞が生じた結果、不具合やインシデントに繋がる場合がある。

筆者は、この現象を「三遊間のゴロ」現象と呼称している(松尾, 2026)。これは、野球の三塁手(サード)と遊撃手(ショート)のいずれもボールを逃す「三遊間のゴロ」に例えたものであり「仕事を認識しているにもかかわらず誰も着手しない」状態と重ねてい

る。この例えは、実務家によるビジネスコラムでも度々言及されており、実務上の比喩として活用されている。

他方で、「三遊間のゴロ」は日本型組織の特徴からも言及されている。津田（1984）は、日本型の経営組織は、職務範囲の「重なり合い」という調整領域をもちながら仕事を進めることを特徴として指摘している。一方、欧米型組織は「三遊間のゴロ」を取らないことが基本原則であると論じた。また、石田（1982）は職務行動の柔軟性において、日本型組織は個人の責任範囲が明確な部分と、誰の責任領域か不明確で曖昧な部分があり、互いに依存し合う曖昧な領域で助け合い、自発的にカバーし合う構造が存在すると論じている。

このように、日本型組織は協調性や人間関係などの集団の和を重視し、曖昧領域での調整対応を柔軟に行う組織運営を特徴としてきた。

一方で、近年の職場や仕事環境は複雑さを増している。雇用形態、勤務形態や職種の多様化、業務の高度化などにより、従来の調整対応に基づく組織運営が困難になっている可能性がある。今日の職場環境の変化を踏まえれば、「三遊間のゴロ」現象は職務遂行により大きな影響を及ぼしていると推察される。

他方で、筆者は「三遊間のゴロ」現象を説明する理論的な枠組みや定義は存在しておらず、構成概念の検討および理論体系の構築が課題であると指摘している（松尾、2026）。同研究では、公表資料である「地方公共団体における業務上の不備事案に関する事例」からインシデントの発生要因を分析している。その結果、複数の事例で、単なるミスや連携不足だけでなく、役割分担の曖昧さや互いに依存し合う構造によって、必要な行動が抑制されたと解釈できる事例が確認された。すなわち、これらの事例には「三遊間のゴロ」現象を構成する要素が含まれることが示唆されている。

さらに同研究では、この現象の構成概念の一部は既存の理論的枠組みから説明できることを論じている。具体的には、役割や責任の曖昧さについては「役割曖昧性」、相互依存の関係については「相互依存理論」、行動抑制や集団の非効率性については「社会的手抜き」を理論的枠組みとして挙げている。また、現象の理論的体系化に向けた構成概念の妥当性および概念間の関連性を検討すること、さらには活用可能性を高めるための尺度作成が必要であると指摘している。

以上を踏まえ、本研究においては「三遊間のゴロ」現象の構成概念のひとつである役割曖昧性に着目し、妥当性と測定尺度の検討を行うことを目的とする。

## II. 先行研究

### 1. 役割曖昧性の理論的背景

役割の曖昧さは、日本型組織の「重なり合い」（津田、1984）や「あいまいな責任領域」（石田、1982）といった不明確な職務境界の間で生じるものである。このような役割の曖昧さについては複数の研究が存在し、個人や組織への影響について考察されてきた。

Kahn et al. (1964) は「メンバーに期待される役割が明確でないことや、情報の不足により役割が不明確である状態」とし、職務満足度や組織への信頼低下などの感情コストが

生じることを述べた。また、役割の曖昧さは、個人の理解を超える組織環境の変化や、相互依存関係にある関係者の変化など、組織全体の情報の流れの変化から生じるとされている。さらに、役割の曖昧さが高いほど生産性低下に繋がると指摘している。

また、Cohen (1959) はタスクの定義が曖昧であり、上司との方向性が一致しない場合、不安が増大し、上司への好感度が下がり、生産性も低下することを指摘している。これに近接する研究として、Mandell (1956) は、上司による明確な指示や情報提供、業績のフィードバックが職場の士気に関係することを示している。これらの古典的研究は、職務遂行に必要な情報の明確性が、個人の行動や態度に影響を及ぼすことを示している。

さらに、近年の研究においても役割曖昧性の影響は指摘されている。Mañas et al. (2018) は、役割の曖昧さがエンゲージメントや役割外行動に負の影響があることを指摘するとともに、職務定義や実行に曖昧さを感じる社員は、努力レベルが低下することを報告している。他方で、Oshio et al. (2021) は、職業性ストレスの観点から、役割曖昧性が、不確実性に伴う業務負荷の増加の認知を通じて動機づけに負の影響を及ぼすとともに、業務に対する統制感を低下させることを指摘している。また、役割を明確化するための追加的努力や評価基準の曖昧さは、努力と報酬の均衡を損なう可能性があることを報告している。

このように、古典的研究から近年の研究に至るまで、役割曖昧性については様々な研究が行われている。その多くで、役割の曖昧さが職務満足、エンゲージメント、努力量に負の影響を及ぼすことが示されている。

以上を踏まえると、役割曖昧性が仕事に対する個人の認識や行動に影響を及ぼす概念であり「三遊間のゴロ」現象を説明するうえで有用な理論的枠組みとなる可能性は高いと推察する。

## 2. Role Conflict and Ambiguity Scale (RCAS)

役割曖昧性の測定尺度は複数開発されている。最も使用されているのは Rizzo et al. (1970) の Role Conflict and Ambiguity Scale (RCAS) である。RCAS は、「役割葛藤」と「役割の曖昧さ」を測定する目的で開発された尺度である。「役割葛藤」で15項目、「役割の曖昧さ」で14項目の合計29項目から構成される7段階評定尺度である。

Rizzo et al. (1970) は、現代の組織は複雑であり、複数の期待や権威、評価基準が存在するため、役割曖昧性が不安感や生産性低下につながることを指摘している。一方で、役割の曖昧さについて精緻な定義がないことも指摘している。そのため、役割曖昧性を①自身の行動に対する結果や反応の予測可能性、②行動の指針となり、その行動の適切さを示す要件が、環境から知覚する情報として存在し、明確である程度の二つの側面から定義している。

また、役割曖昧性を理解するための環境からの情報として「職務」「権限」「時間の配分」「他者との関係」「指針、指示、方針の明確さや存在」「行動の結果」などを挙げている。すなわち、個人が情報をどの程度理解するかによって、行動や役割の明確さを認識することを論じている。

RCAS は、職務遂行に必要な情報の明確性に着目して役割曖昧性を測定する尺度であり、一般的な職場場面を対象として広く用いられている。また、「三遊間のゴロ」現象が役割や責任の曖昧さを起因とした現象であると考えられることから、RCAS は同現象の一部を説明する尺度であることが期待される。なお、Rizzo et al. (1970) は導出した尺度に対して、職務満足度やリーダーシップ、組織、不安などのカテゴリーに分類された全45項目との相関も検証し、妥当性についても十分に検討している。

### Ⅲ. 構成概念としての妥当性

#### 1. 役割曖昧性の構成概念としての妥当性

「三遊間のゴロ」現象における役割曖昧性の構成概念としての妥当性について検討する。概念の定義は、Rizzo et al. (1970) を採用する。①自身の行動に対する結果や反応の予測可能性は、予見性を意味する定義と解釈できる。一方で、②行動の指針となり、その行動の適切さを示す要件が、環境から知覚する情報に存在し、明確である程度とした。すなわち、明確である程度は、職務遂行に必要な情報の明確性を示すと解釈できる。したがって、本研究では②の定義に着目して検討する。

この定義において、個人は情報の明確性から役割の曖昧さを理解するとされている。その要素として「職務 (duties)」「権限 (authority)」「時間の配分 (allocation of time)」「他者との関係 (relationships with others)」「指針、指示、方針の明確さや存在 (the clarity or existence of guides, directives, policies)」「行動の結果としての承認 (あるいは制裁) を予測できる能力 (the ability to predict sanctions as outcomes of behavior)」を仕事のそのものの特徴挙げている。しかし、これらの各要素についての具体的な定義は示されていない。そのため、先行研究から各要素を解釈することで、分析に用いることが妥当かを検討する。

#### 職務 (duties) :

職務とは、組織内で個人に割り当てられた仕事であり、タスク (課業) から構成される (久保, 2021)。この定義を踏まえると、職務を明確にすることは、自分が何をどこまでやるべきかを明確にすることである。もし、職務が明確でない場合、個人は取るべき行動を理解しにくくなる。必要性を認識していたとしても、担当業務であるとの認識が持ちにくくなる可能性がある。したがって本研究では、職務を「分担された仕事の範囲や内容についての情報」と解釈する。

#### 権限 (authority) :

Hackman & Oldham (1976) の職務特性モデルでは、仕事そのものの特徴に注目し、5つの職務特性 (スキルの多様性、課題アイデンティティ、課題の意義、自律性、フィードバック) が、3つの心理状態 (仕事の有意義感、成果に対する責任感、活動結果の知識) に影響することで、高いワークモチベーションや職務満足感に繋がることが報告されてい

る。

このモデルの自律性 (Autonomy) は、仕事の計画や、取り組み方に関する自由度や裁量の程度と位置づけられている。すなわち、職務遂行上の権限に関する構成概念の一部だと考えることができる。したがって、権限は「職務遂行上の意思決定を、自ら行うことのできる範囲の情報」と解釈する。

時間の配分 (allocation of time) :

Breaugh & Colihan (1994) は、職務曖昧性を「業績基準の曖昧さ」「作業方法の曖昧さ」「スケジューリングの曖昧さ」の3つの側面に分類した。このうち、スケジューリングの曖昧さを、仕事のスケジューリングや順序づけに関する従業員の不確実性であると論じた。また、タスクの優先順位や時間配分に関する情報を持つことの重要性や、特定の役割行動をいつ行うべきかを正確に知ることの重要性を指摘している。

一方で、Rizzo et al. (1970) の時間の配分に対して、Bowling et al. (2017) は役割曖昧性ではなく時間管理能力である可能性を指摘しており、その妥当性について課題が提起されている。このような背景から、時間の配分を分析に用いるかについては、慎重に判断すべきである。

他者との関係 (relationships with others) :

Breaugh & Colihan (1994) は、同僚からのフィードバックや、自分と似た職務をもつ同僚の存在が、役割の曖昧さに強く影響することを報告している。

この点は、組織風土研究からも補足できる。吉田・高野 (2018) は、組織風土を「マネジャーの行い、組織の構造、標準化された方針や手順といった比較的に見える要素及びモチベーションに影響を及ぼす、メンバーが認知する仕事環境の特性」として捉えている。また、同研究ではパフォーマンス向上に寄与する組織風土の因子として、「会社方針の明示」「職場の良好な雰囲気」「個人の主体的な態度」「職場の無秩序さ」を挙げている。特に「職場の良好な雰囲気」は、業務での連携や良好なチームワーク、話し合いの活発さなどを含む。一方で、「職場の無秩序さ」は問題や責任の所在が当事者任せであること、都合の悪い情報や事実が歪められて上司に伝えられること、周囲を気にせず自由奔放な人が評価される、などを含む。

以上を踏まえると、「他者との関係」は単なる対人関係の状態を指すのではなく、「誰に連携、確認し、助言を受けるべきかという役割関係や、職場内の情報共有、責任分担、問題発生時の対応に関する情報」と解釈することができる。

指針、指示、方針の明確さや存在 (the clarity or existence of guides, directives, policies) :

指針、指示、方針はいずれも職務に具体性をもたらすものである。すなわち、曖昧さの低減に影響すると推察される。Yukl (1989) によると、上司が情報の明確化の役割を担っており、仕事のやり方、ルールや手順、優先順位といった情報提供を行うことで、従業員

の抱える曖昧さを低減できることを示している。また、Mandell (1956) は、明確な指示や情報提供、業績のフィードバックが職場の士気を高めることを報告している。

以上を踏まえると、職務遂行に必要な情報の明確性が、役割の曖昧さに影響するものと解釈できる。したがって、分析項目としても適切だと考えられる。なお、実務上の分かりやすさを考慮し、以降は『方針・指示』と表記する。

行動の結果としての承認（あるいは制裁）を予測できる能力（the ability to predict sanctions as outcomes of behavior）：

本要素は、個人の行動に対して、どのように同僚や上司からの承認や評価を受けるかについて予想する情報と考えられる。これは、本研究が対象とする「三遊間のゴロ」現象の特徴である着手段階に必要な情報とは、少し性質が異なる。他の要素が役割曖昧性に直接影響する情報であるのに対し、本要素は行動した場合に生じることを予測するための情報であり間接的なものであると解釈することができる。したがって、他要素とは区別して扱う必要がある。

これまでの検討から、Rizzo et al. (1970) の役割の曖昧さを理解するために知覚する情報のうち、解釈上の妥当性および「三遊間のゴロ」現象の特徴との関連を踏まえ、着手段階に必要な要素のみを分析対象とした。したがって、「職務」「権限」「他者との関係」「方針・指示」の4要素を分析に用いる。分析の対象は、松尾（2026）で使用した「地方公共団体における業務上の不備事案に関する事例」である。

分析にあたっては、前述した要素の解釈に基づいて、各事例の根拠記述を確認した。具体的には、職務範囲や分担に関する記述は「職務」、意思決定の範囲に関する記述は「権限」、関係者間の役割関係や情報共有などの記述は「他者との関係」、ルール、手順、方針に関する記述は「方針・指示」として分類した。

なお、各事案とも単一の要因によって発生するとは限らないため、一事例あたり複数の要素が該当することも想定した。

Table 1. 地方公共団体における業務上の不備事案に関する事例整理

| No | 内容                                                                          | 原因                                                                       | 根拠記述                                        | 関連する要素                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|
| 1  | 投票所として使用している学校の北門と南門の南京錠の鍵を、前回の選挙から学校に借りることになっていたが、選挙前日の土曜日に鍵がないことに職員が気づいた。 | 前回の選挙から借りる鍵が1つ増えたが、従事者の変更による引継ぎが充分ではなかった。また、選管も鍵が必要なことの認識はあったが、補助できなかった。 | ①引継ぎが十分でなかった<br>②認識はあったが補助できなかった<br>③従事者、選管 | ①職務<br>②方針・指示<br>③他者との関係 |
| 2  | 軽自動車税納税通知書等の作成に際し、契約業者に対する印刷内容                                              | 担当職員の印刷製本契約事務に関する認識・確認不足及び担当職員                                           | ①認識・確認不足<br>②フォロー不足<br>③担当職員・所属職員           | ①職務<br>②方針・指示<br>③他者との関係 |

|   |                                                                             |                                                                      |                                              |                          |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|
|   | の校了連絡を課内での決裁を経ずに担当者自身の確認のみで校了と伝えてしまった。外部メールを他所属職員がチェックしている際に発覚した。           | に対する所属職員のフォロー不足が原因                                                   |                                              |                          |
| 3 | 建設総務課が支払事務を行っている道路整備課の発注業務に関して、両課の連携ミスにより支払が遅滞した。                           | 建設管理課及び道路整備課の支払業務は基本的に建設総務課が行っているが、支払担当者に支払の依頼が伝わっていなかった。            | ①基本的に～行っている<br>②依頼が伝わっていなかった<br>③建設管理課・道路整備課 | ①職務<br>②方針・指示<br>③他者との関係 |
| 4 | 建設総務課に支払を依頼していた工事契約の前払金の支払が、両課の連携ミスにより期限を過ぎても支払われていないことが、請負事業者からの指摘により判明した。 | 支払事務を担当する課との間で、連絡及び確認が不足していた。                                        | ①連絡及び確認が不足<br>②課との間                          | ①方針・指示<br>②他者との関係        |
| 5 | 展示会の作品受付時に提出された出品票について、後日集計を行ったところ、1枚（1人分）紛失していることが判明した。                    | 出品票の管理において、明確に役割が定まっていなかった。                                          | ①明確に役割が定まっていなかった<br>②役割                      | ①職務<br>②他者との関係           |
| 6 | こどもの医療費助成制度の改正に当たり、生活保護等の他に優先すべき医療費助成制度の利用の有無について、他課に確認するための依頼文を发出していなかった。  | 3月末に決裁を受け、担当者が依頼文を送付することを失念した。その担当が人事異動となり、後任に適切に引き継がれていなかったことによるもの。 | ①後任に適切に引き継がれなかった<br>②担当・後任                   | ①職務、方針・指示<br>②他者との関係     |
| 7 | 契約規則第31条の表の金額を超えないため、契約書の作成を省略した案件において、請求書に検査員による検査年月日の記入や記名又は押印が漏れていた。     | 担当職員の認識不足と管理・監督職によるチェックが徹底できていないことから起きてしまった。                         | ①認識不足<br>②チェックが徹底できていない<br>③担当職員、管理・監督職      | ①職務<br>②方針・指示<br>③他者との関係 |
| 8 | 閉庁日に婚姻届提出、その後開庁日に転居届と同時に、マイナンバーカードの氏と、住所の券面変更に来庁。住所の変更のみで、氏                 | 住民記録担当とマイナンバー担当間の連携不足。                                               | ①担当間の連携不足<br>②住民記録担当、マイナンバー担当                | ①方針・指示<br>②他者との関係        |

|    |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                              |                                                                               |                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|    | のマイナンバーカードの券面変更を行わなかった。                                                                                                                         |                                                                                                                                              |                                                                               |                                 |
| 9  | 環境創出行為に関して、隣接道路の幅員について最低2mの有効幅員が確保されていれば良いところを3m必要であると他課で説明したため、こと業者は最低2mでの許可を当課へ求めてきた。                                                         | 原則だけの説明ではなく相手の主張にも耳を傾けた結論が出せないか各課や他課と連携して考える必要があった。今回の事案は詳細な内容確認を怠った結果ではないかと考えられる。                                                           | ①考える必要があった、怠った結果ではないか<br>②各課、他課                                               | ①方針・指示<br>②他者との関係               |
| 10 | 来庁した市民を30分待たせたことにより苦情があった。                                                                                                                      | 窓口の状況等の把握不足や職員間の連携不足。                                                                                                                        | ①把握不足・連携不足<br>②職員間                                                            | ①方針・指示<br>②他者との関係               |
| 11 | 年度をまたいだ契約をしていた。また、翌年度分も含めて一括で支払をしていた。契約期間は、長期継続契約である場合を除き、年度を超えることはできない。リース料を一括で前払をしたことは会計年度独立の原則及び総計予算主義の原則に反する行為であった。                         | 人事異動で契約事務担当者が3名入れ替わったが、本件に関する引継ぎが十分に行われず、今までのやり方であり、法令及び財務規則に基づいたチェックを怠ったこと、課内での情報共有とチェックが不十分であったことが原因。                                      | ①引継ぎが不十分<br>②今までのやり方でよいという思い込み<br>③チェックを怠った<br>④情報共有とチェック                     | ①職務<br>②権限<br>③方針・指示<br>④他者との関係 |
| 12 | 郵送で複数の許可書等を交付する事務において、その申請者から、1つの封筒に複数の許可書を同封してほしい旨を相談されていたが、同封することを失念し、1件のみ郵送した。                                                               | その許可事務は、複数の担当者が関わっていたため、担当者同士的意思疎通が不足しており、申請者からの相談について各担当が理解していなかった。                                                                         | ①担当者同士的意思疎通が不足<br>②各担当が理解していなかった<br>③担当者同士                                    | ①権限<br>②職務<br>③他者との関係           |
| 13 | 令和元年11月20日開会の市議会において、「市職員の給与に関する条例の一部を改正する条例案」を提出し、給料額及び期末勤勉手当支給率の改定の条例案について、市議会で審議中であるにもかかわらず、条例案が可決する前の12月10日支給の期末勤勉手当を改定後の支給率で算定したことにより、期末勤勉 | 給与実務担当者が給与条例改正の内容を十分に認識していなかった。給与実務担当者2名は配属1年目であり、給与改定の事務の流れを十分に理解していなかったこと。また、事務手順書が整備されていなかった。給与実務担当者（2名）が議決日を意識していなかった。また、給与条例改正は係長が担当し、実 | ①十分に認識していなかった、議決日を意識していなかった<br>②事務手順書が整備されていない、給与条例…共有されていなかった<br>③給与実務担当者、係長 | ①職務<br>②方針・指示<br>③他者との関係        |

|              |                                                                                                 |  |  |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 手当の過支給が発生した。 | 務担当者とは異なるため、差額支給に関する情報が共有されていなかった。期末勤勉手当支給に関する起案文書に支給率の記載がされていなかった。決裁者が起案者へ支給率や個別支給額を確認していなかった。 |  |  |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

注) 秦野市 (2023), 秦野市 (2024), 秦野市 (2025), 掛川市 (2020) より作成

検討の結果、13事例のいずれにおいても、「職務」「権限」「他者との関係」「方針・指示」のいずれかに対応すると解釈できる記述が確認された。すなわち、役割曖昧性が「三遊間のゴロ」現象を説明し得る構成概念である可能性が示唆された。

また、同分析から二点の特徴が見られた。

一点目は、事例の性質により要素に偏りが生じる可能性がある点である。13事例のうち「権限」に関する根拠記述があったのは1事例にとどまった。一方で、「方針・指示」に関する根拠記述は11事例で認められた。今回取り上げた事例は、いずれも事務手続きを中心とした仕事であり、個人の裁量よりも、適切な手順やルールによる業務遂行が重要となる。このため、権限の不明確さよりも、方針・指示の不明確さが現れやすかった可能性がある。

二点目は、すべての事例において担当者や同僚、上司、他部署などの存在、すなわち「他者との関係」が示されたことである。これは「三遊間のゴロ」現象が、職務内容や権限などの不明確さだけでなく、関係者間の役割関係や情報連携といった相互依存関係を伴う現象である可能性を示唆している。

## 2. RCAS の適用可能性

Rizzo et al. (1970) の RCAS は、役割葛藤と役割の曖昧さの測定尺度として最も使用されている尺度である。舟島 (1997) は看護の現場における役割葛藤とストレスの関連における研究で、RCAS の日本語版である RCAS4 を開発している。日本語版 RCAS4 は信頼性と妥当性が確保されていることから、本研究では、日本語版 RCAS4 を基礎として検討を進める。具体的には日本語版 RCAS4 全29項目のうち、役割葛藤尺度である15項目を除いた14項目をベースに検討する。

最初に、14項目のうち「三遊間のゴロ」現象の特徴である「着手段階」と合致しない尺度を取り除いた。これは知覚される情報で除いた「行動の結果」に関わるものである。具体的には、「予期していないときに限って注意を受けたりほめられたりする」「私は、昇進や昇格の際に、自分がどのように評価されるかわかっている」「私は、自分が行った仕事がどの程度の評価を受けているのかを知らされている」「私は、自分の仕事が上司に認められているかどうかかわからない」の4項目である。同様の整理として、「時間の配分」に関連する1項目「私は、仕事でうまく時間配分ができています」も取り除き、9項目を尺度

Table 2. 日本語版 RCAS4 における役割の曖昧さに関する尺度

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 1  | 私は、自分が何をどの程度決定してよいかがわかっている          |
| 2  | 私の仕事の目的・目標は明確になっている                 |
| 3  | 私の仕事には、頼りにすべき方針や業務指針が不足している         |
| 4  | 予期していないときに限って注意を受けたりほめられたりする        |
| 5  | 私は、どのような時間配分で仕事をすべきかを知っている          |
| 6  | 私は、仕事上の自分の責任が何かを知っている               |
| 7  | 私は、大変慎重に仕事を行わなければならない               |
| 8  | 私は、昇進や昇格の際に、自分がどのように評価されるかわかっている    |
| 9  | 私は、自分に何を期待されているかがよくわかっている           |
| 10 | 私は、自分の仕事それぞれどのような関連をもっているのかわからない    |
| 11 | 私は、自分が行った仕事がどの程度の評価を受けているのかを知らされている |
| 12 | 仕事上私がすべきことについては、はっきりした説明がある         |
| 13 | 私が行うべき仕事は何なのかがはっきりしていない             |
| 14 | 私は、自分の仕事が上司に認められているかどうかかわからない       |

注) 舟島 (1997), p21. 表 2 より作成

候補として残した。次に、「三遊間のゴロ」現象は職場一般にみられる現象であるとの仮定から、汎用的な教示文を作成した。最後に日本語版 RCAS4 が測定する構成概念を維持しつつ、職場一般に適用できるように文言を改変し「三遊間のゴロ」現象に関連する役割曖昧性を測定するための項目として整理した。

#### <教示文>

職場でのあなたの仕事の状況についてお聞きします。ここでいう「仕事」とは、日常的に決まって行う仕事だけでなく、急な対応、関係者との調整が必要な仕事も含まれます。以下の各項目について、あなた自身や同僚、職場の認識に最も近いものを選択してください。

Table 3. 「三遊間のゴロ」現象に関連する役割曖昧性の測定尺度

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1 | 私に対応・判断すべき仕事の範囲は明確である。             |
| 2 | 私は、仕事の目的や目標を明確に理解している。             |
| 3 | 私の仕事は、進め方や方針が不明確なものが多い。            |
| 4 | 私は、自分が責任をもつべき仕事の範囲を明確に理解している。      |
| 5 | 私の担当業務は、手探りで進めるものが多い。              |
| 6 | 私は、自分に期待されていることを、明確に理解している。        |
| 7 | 私は、自分の仕事が他の仕事とどのようにつながっているか、わからない。 |
| 8 | 私は、自分が何をすべきかを、明確に説明されている。          |
| 9 | 私は、曖昧な指示のもとで、仕事をしなくてはならない。         |

注) 舟島 (1997), p21. 表 2 より作成

以上の検討から、役割曖昧性は「三遊間のゴロ」現象を説明する構成概念のひとつであり、RCASについても現象測定の適用可能性を有するという示唆を得た。また、既存の日本語版 RCAS4 を基礎として、現象の特徴である「着手段階」に着目した項目選定および職場一般に適用可能な表現への改変を行うことで、「三遊間のゴロ」現象に関連する役割曖昧性尺度の候補項目を整理することができた。

一方で、インシデント事例の多くに「他者との関係」が示されており、本現象は役割や責任の曖昧さだけではなく、関係者間の相互依存の関係を伴う可能性があることも認められた。

#### IV. 今後の研究課題

本研究では「三遊間のゴロ」現象の構成概念としての役割曖昧性の妥当性および RCAS の適用可能性について検討した。その結果、役割曖昧性は現象を説明する構成概念である可能性が示された。同様に日本語版 RCAS4 を基礎とした尺度案を作成できる可能性も示された。

一方で、本研究にはいくつかの課題がある。

第一に、本研究は地方公共団体におけるインシデント事例を用いて、理論的に検討したものである。すなわち、実際の職場における社員の認識を直接的に測定をしたものではない。したがって、今後はインタビューや事例調査などの質的調査から個人の認識を問うことで、役割曖昧性が「三遊間のゴロ」現象にどのように関与しているかの検証が必要である。他方で、引き続き現象を測定できる尺度開発を行い、量的調査の面からも構成概念と現象の関連性を検討していく必要がある。

第二に、本研究で作成した尺度案は、日本語版 RCAS4 を理論的に改変したものである。今後、相互依存理論および社会的な手抜きにおいても、同様に既存尺度を基礎に「三遊間のゴロ」現象版尺度を整理していくこととなる。その際、信頼性や妥当性について検証が必須となるため、因子分析を通じて尺度の構造および尺度全体の信頼性を担保していく必要がある。

第三に、本研究では役割曖昧性に焦点を当てたが、事例分析では「他者との関係」が多く確認されている。このことは「三遊間のゴロ」現象が、役割や責任の明確さだけでなく、個人間の相互依存性が影響する可能性を示している。今後は相互依存理論と社会的な手抜きとの構成概念間の関連を整理し、「三遊間のゴロ」現象の構造化および理論体系の構築を進める必要がある。

#### <引用文献>

Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., Barelka, A., Kennedy, K., Wang, Q., & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role

- conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1-23.
- Breaugh, J. A., & Joseph P. Colihan, J. A. (1994). Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 191-202.
- Cohen, A. R. (1959). Situational structure, self-esteem, and threat-oriented reactions to power. *Studies in social power*. 35-52. Univer. Michigan.
- 舟島なをみ, 亀岡智美, 杉森みどり. (1997). Role Conflict and Ambiguity Scale (RCAS) と Nursing Stress Scale (NSS) の日本語版作成と信頼性・妥当性の検証: キング目標達成理論の検証に向けて. *千葉看護学会会誌*, 3(2), 17-24.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- 秦野市 (2023). リスクマネジメント部会. 令和5年度 第1回リスクマネジメント部会. 資料 3 令和4年度アクシデント・インシデント事例一覧. Retrieved from <https://www.city.hadano.kanagawa.jp/www/contents/1519698759429/simple/03ichiran.pdf> (2025年11月16日閲覧)
- 秦野市 (2024). リスクマネジメント部会. 令和6年度 第1回リスクマネジメント部会. 資料 3 令和5年度アクシデント・インシデント事例一覧. Retrieved from [https://www.city.hadano.kanagawa.jp/www/contents/1519698759429/simple/03\\_R6-1ichiran.pdf](https://www.city.hadano.kanagawa.jp/www/contents/1519698759429/simple/03_R6-1ichiran.pdf) (2025年11月16日閲覧)
- 秦野市 (2025). リスクマネジメント部会. 令和7年度 第1回リスクマネジメント部会. 資料 3 令和6年度アクシデント・インシデント事例一覧. Retrieved from [https://www.city.hadano.kanagawa.jp/www/contents/1519698759429/simple/03\\_R7-1ichiran.pdf](https://www.city.hadano.kanagawa.jp/www/contents/1519698759429/simple/03_R7-1ichiran.pdf) (2025年11月16日閲覧)
- 石田英夫. (1982). 日本型ヒューマン・リソース・マネジメント: 過程と構造. *日本労働協会雑誌*, (24(12)), 13-22.
- 久保真人 (2021). 職務. 中島義明, 子安増生, 繁多進, 芝祐順, 星野命 (編). *心理学辞典有斐閣*, 378
- 掛川市 (2020). 事務処理等適正化委員会「不適切な事務処理に関する調査報告書令和2年8月. Retrieved from [https://www.city.kakegawa.shizuoka.jp/fs/1/0/5/2/4/1/\\_/hutekisetuhoukoku.pdf](https://www.city.kakegawa.shizuoka.jp/fs/1/0/5/2/4/1/_/hutekisetuhoukoku.pdf) (2025年11月16日閲覧)
- 松尾和樹. (2026). 職場における「三遊間のゴロ」現象の概念化に向けた考察. *大阪経大論集*, 76(6), 211-221.
- Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar-Parra, J. M. (2018). Consequences of Team Job Demands: Role Ambiguity Climate, Affective Engagement, and Extra-Role Performance. *Frontiers in Psychology*, 8, 2292.
- Mandell, M. M. (1956). Supervisory characteristics and ratings: A summary of recent research. *Personnel*, 32, 435-440.
- Oshio, T., Inoue, A., & Tsutsumi, A. (2021). Role ambiguity as an amplifier of the association between job stressors and workers' psychological ill-being: Evidence from an occupational survey in Japan. *Journal of Occupational Health*, 63(1), e12310.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- 津田真澄. (1984年). 二一世紀を踏まえての日本的経営の本質. *日本政教研究所紀要*, 8-9.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* /Gary A. Yukl. Prentice Hall.
- 吉田佳絵・高野研一. (2018). 現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究. *日本経営工学会論文誌*, 69(1), 1-20.