

情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの組織心理学的研究

| | |
|-------|--|
| メタデータ | 言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-03-29 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 東海, 詩帆 メールアドレス: 所属: |
| URL | http://hdl.handle.net/10291/22279 |

明治大学大学院商学研究科

2021 年度

博士学位請求論文

情報コミュニケーションに焦点を当てた
ワークモチベーションの組織心理学的研究

(An Organizational Psychological Study
on Work Motivation with a Focus on
Information and Communication)

学位請求者 東海 詩帆

情報コミュニケーションに焦点を当てたワークモチベーションの 組織心理学的研究

An Organizational Psychological Study on Work Motivation with a Focus on Information and Communication

【目次】

| | 頁 |
|--|----|
| <序論> 本論文の目的・問題領域と前提条件 | 1 |
| I 研究目的 | 2 |
| II 本論文の進め方 | 6 |
| III 研究の背景 | 6 |
| IV 本論文における基本概念の定義と位置づけ | 14 |
| IV-1 情報の非対称性 | 14 |
| IV-2 情報における共有と占有 | 14 |
| IV-3 組織コミュニケーション | 15 |
| IV-4 フォーマル・コミュニケーションと インフォーマル・コミュニケーション | 15 |
| IV-5 社会的影響とパワー | 16 |
| V 本論文の問題領域 | 16 |
| VI 従来の研究と本論文の特徴 | 17 |
| VI-1 情報の価値構造に関する先行研究 | 17 |
| VI-2 組織におけるワークモチベーションに関する先行研究 | 17 |
| VI-3 社会的影響に関する先行研究 | 18 |
| VI-4 従業員の組織態度に関する先行研究 | 19 |
| VII 本論文の前提条件 | 23 |
| VII-1 コミュニケーションのタイプ | 23 |
| VII-2 職場と上司・部下 | 23 |
| VII-3 調査法 | 24 |
| VII-4 対象とするメンバー | 24 |
| VII-5 組織態度 | 24 |
| VII-6 国際比較 | 24 |
| VIII 本論文における測定尺度 | 24 |
| VIII-1 社会的パワーベース | 25 |
| VIII-2 侮辱的管理 | 25 |
| VIII-3 手続き的公正 | 25 |
| VIII-4 組織コミットメント | 25 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| | VIII-5 職務満足 | 25 |
| | VIII-6 離職意図 | 26 |
| <本論> | 第 1 部 組織における情報の非対称性に焦点を当てた従業員の行動モデル —情報コミュニケーションの観点からみた上司・部下間の信頼関係構築— | |
| 第 1 章 | 組織における情報の非対称性と利己的行動モデル・利他的行動モデル | 31 |
| | 1.1 本章の目的 | 32 |
| | 1.2 組織の成立および存続条件 | 32 |
| | 1.3 情報の占有・共有時の心理 | 34 |
| | 1.3.1 ポジティブ情報の占有・共有時の心理 | 34 |
| | 1.3.2 ネガティブ情報の占有・共有時の心理 | 34 |
| | 1.3.2.1 ネガティブ情報の占有状態における心理 | 34 |
| | 1.3.2.2 ネガティブ情報の流出がもたらす心理的影響 | 36 |
| | 1.4 上司による部下の情報の取り扱い方の分類 | 37 |
| | 1.5 上司・部下間の信頼関係 | 39 |
| | 1.6 信頼が上司・部下間の交換資源に与える影響 | 44 |
| | 1.7 上司・部下間のキャラクターベースの信頼と関係性ベースの信頼 | 47 |
| | 1.8 本章のまとめ | 48 |
| 第 2 章 | 上司と部下間の情報共有を促す組織心理・情報コミュニケーション的要因 | 52 |
| | 2.1 本章の目的 | 52 |
| | 2.2 組織において情報占有を促す心理的要因 | 53 |
| | 2.3 組織において情報共有を促すための心理学的アプローチ | 56 |
| | 2.4 組織において情報共有を促すための情報コミュニケーション的アプローチ | 59 |
| | 2.4.1 情報の非対称性における内容的価値・占有的価値と「見返り」の大きさ | 60 |
| | 2.4.2 ポジティブ情報の価値構造モデル | 63 |
| | 2.4.3 ネガティブ情報の価値構造モデル | 64 |
| | 2.4.4 ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造統合モデルの提案 | 66 |
| | 2.5 本章のまとめ | 70 |

| | | |
|------------|--|------------|
| | 第2部 上司のパワーに焦点を当てた従業員の行動モデル | |
| 第3章 | 上司の社会的パワーフレームワークの提案 | 73 |
| | 3.1 本章の目的 | 74 |
| | 3.2 上司との関係が部下の組織態度に与える影響 | 75 |
| | 3.3 上司の部下に対する社会的影響とリーダーシップ | 76 |
| | 3.4 正当なパワーとしての社会的パワーの先行研究 | 80 |
| | 3.5 不当なパワーとしての侮辱的管理の研究 | 83 |
| | 3.6 手続き的公正 | 84 |
| | 3.7 組織心理学的分析フレームワークの提案 | 87 |
| 第4章 | 上司の社会的パワーモデルとその実証分析 | 91 |
| | 4.1 本章の目的 | 91 |
| | 4.2 本章における分析の概要 | 92 |
| | 4.2.1 サンプルおよび手続き | 93 |
| | 4.2.2 社会的パワーベースの因子抽出 | 93 |
| | 4.3 分析結果 | 94 |
| | 4.3.1 現職者の記述統計分析 | 94 |
| | 4.3.2 現職者の人口統計的変数による差の検定 | 95 |
| | 4.3.3 現職者を対象とした共分散構造分析 | 98 |
| | 4.4 現職者と離職者の比較 | 100 |
| | 4.4.1 現職者と離職者における回答傾向の差の検討 | 100 |
| | 4.4.2 離職者のサンプルおよび手続き | 101 |
| | 4.4.3 測定尺度 | 101 |
| | 4.4.4 離職者の記述統計分析 | 101 |
| | 4.4.5 離職者の人口統計的変数による差の検定 | 103 |
| | 4.4.6 現職者と離職者の各尺度間の差の検討 | 105 |
| | 4.4.7 上司の使用するパワーが手続き的公正に与える影響に 関する現職者と離職者の比較 | 106 |
| | 4.5 統合モデル | 108 |
| | 4.6 本章のまとめ | 112 |
| | 第3部 従業員のパーソナリティに焦点を当てた ワークモチベーション構造分析 | |
| 第5章 | 従業員のパーソナリティが上司の使用するパワーの知覚と 従業員の組織態度に与える影響 | 114 |
| | 5.1 本章の目的 | 115 |
| | 5.2 従業員のパーソナリティと職務の関係 | 116 |

| | | |
|--------------|--|------------|
| 5.2.1 | パーソナリティと職務関与の関係 | 116 |
| 5.2.2 | 侮辱的管理の知覚とパーソナリティとの関係 | 116 |
| 5.2.3 | 従業員のパーソナリティと組織態度との関連 | 118 |
| 5.3 | 本章における分析の概要 | 118 |
| 5.3.1 | 測定尺度 | 118 |
| 5.4 | 分析結果 | 119 |
| 5.4.1 | 記述統計分析 | 119 |
| 5.4.2 | パーソナリティ傾向による差の検定 | 120 |
| 5.5 | 本章のまとめ | 123 |
| 第 6 章 | 従業員の内発的・外発的職務満足が組織態度に与える影響の検討 | 126 |
| 6.1 | 本章の目的 | 126 |
| 6.2 | 職務満足に関連する要因 | 126 |
| 6.2.1 | 職務満足の 2 要因説 (動機づけ要因：内発的動機づけによる満足, 衛生要因：外発的動機づけによる満足) | 126 |
| 6.2.2 | 職務満足とパーソナリティ傾向の関係 | 128 |
| 6.2.3 | 職務満足と組織コミットメントの関係 | 128 |
| 6.3 | 本章における分析フレームワーク | 129 |
| 6.4 | サンプルおよび手続き | 129 |
| 6.4.1 | 職務満足の下位因子の探索 | 129 |
| 6.4.2 | 記述統計 | 132 |
| 6.4.3 | デモグラフィック要因による差異 | 132 |
| 6.4.4 | 内発的・外発的職務満足と一般的職務満足の関係 | 133 |
| 6.4.5 | パーソナリティ傾向と組織態度 | 136 |
| 6.4.5.1 | パーソナリティ傾向と組織態度の連関 | 136 |
| 6.4.5.2 | パーソナリティ傾向の差と組織態度の関係 | 137 |
| 6.4.5.3 | パーソナリティ傾向の違いによる内発的/外発的動機づけによる満足と一般的職務満足の関係 | 140 |
| 6.4.6 | 職務満足と組織コミットメントの関係 | 143 |
| 6.5 | 本章のまとめ | 145 |
| 第 4 部 | 従業員の文化差に焦点を当てたワークモチベーション構造分析モデル | |
| 第 7 章 | 職場における上司のパワーが従業員に与える影響の日台比較 | 148 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 7.1 | 本章の目的 | 149 |
| 7.2 | 日本および台湾の職場環境における上司と部下の関係 | 150 |
| 7.3 | 本章における分析の概要 | 152 |
| 7.3.1 | 台湾のサンプルおよび手続き | 153 |
| 7.3.2 | 測定尺度 | 153 |
| 7.3.3 | 台湾における社会的パワーベースの因子抽出 | 153 |
| 7.4 | 分析結果 | 154 |
| 7.4.1 | 台湾と日本の比較：記述統計分析 | 154 |
| 7.4.2 | 台湾の現職者の人口統計的変数による差の検定 | 156 |
| 7.4.3 | 台湾の現職者のパーソナリティ特性の違いによる検討 | 158 |
| 7.4.4 | 台湾の現職者を対象とした共分散構造分析 | 162 |
| 7.4.5 | 日本の現職者と台湾の現職者の比較 | 164 |
| 7.5 | 統合モデルの提案 | 165 |
| 7.5.1 | 日本の現職者と台湾の現職者の職務満足および 組織コミットメントの分析モデル | 165 |
| 7.5.2 | 日本の現職者と台湾の現職者の職務満足および 組織コミットメントの統合モデル | 168 |
| 7.6 | 本章まとめ | 170 |
| 第8章 | 従業員の内発的・外発的職務満足が組織態度に与える影響の 日台比較 | 173 |
| 8.1 | 本章の目的 | 173 |
| 8.2 | 本章における分析の概要 | 173 |
| 8.3 | 台湾のサンプルおよび手続き | 174 |
| 8.3.1 | 台湾における現職者の記述統計 | 174 |
| 8.3.2 | 台湾の現職者のデモグラフィック要因による差異 | 175 |
| 8.3.3 | 台湾の現職者におけるパーソナリティ傾向と組織態度 | 175 |
| 8.3.4 | 台湾の現職者のパーソナリティ傾向の差と組織態度の 関係 | 177 |
| 8.3.5 | 職務満足と組織コミットメントの関係 | 179 |
| 8.4 | 日本の現職者と台湾の現職者におけるワークモチベーション 構造の統合的分析 | 180 |
| 8.4.1 | 職務満足の下位因子の探索 | 181 |
| 8.4.2 | 内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足が一般的 職務満足に与える影響に関する日台比較 | 182 |
| 8.4.3 | 内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足が組織コミ | 183 |

ットメントに与える影響に関する日台比較

| | |
|------------------------------------|------------|
| 8.5 本章のまとめ | 183 |
| <結論> 研究成果のまとめと今後の研究課題 | 186 |
| 1 研究成果のまとめ | 187 |
| 2 本論文の限界と今後の研究課題 | 195 |
| 研究業績 | 197 |
| 参考文献一覧 | 200 |

【図表一覧】

序論

| | |
|-----------------------------------|----|
| 図 I 研究フロー | 6 |
| 図 II 長時間労働者の割合の国際比較 | 11 |
| 図 III 精神障害の件数、決定件数、および支給決定件数割合の推移 | 11 |
| 図 IV 本論文における学問領域 | 16 |
| 表 1 従来の研究と本論文の特徴 | 22 |

第 1 章

| | |
|------------------------------------|----|
| 図 1.1 上司による部下の情報の取り扱い方の分類 | 38 |
| 図 1.2 上司・部下間の社会的交換資源 | 45 |
| 図 1.3 上司・部下間の信頼関係と社会的交換の学習型循環メカニズム | 49 |

第 2 章

| | |
|--|----|
| 表 2.1 行動主体 B の情報獲得願望係数が 1、行動主体 A の内容的価値、 占有的価値が 1 の場合 | 67 |
| 表 2.2 行動主体 B の情報獲得願望係数が 2、行動主体 A の内容的価値、 占有的価値が 1 の場合 | 68 |
| 表 2.3 行動主体 B の情報獲得願望係数が 2、行動主体 A の内容的価値が 2 の場合 | 68 |
| 表 2.4 行動主体 B の情報獲得願望係数が 0.25、行動主体 A の内容的価値が 2 の 場合 | 69 |

第 3 章

| | |
|--|----|
| 図 3.1 職場における上司の社会的パワーが部下に与える影響についての 組織心理学的分析フレームワーク | 87 |
|--|----|

第4章

| | | |
|--------|--|-----|
| 図 4.1 | 手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なパスモデル | 93 |
| 表 4.1 | ソーシャルパワーベース項目の因子分析 | 94 |
| 表 4.2 | 現職者の企業規模 | 94 |
| 表 4.3 | 現職者の主な業種 | 94 |
| 表 4.4 | 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数 | 95 |
| 表 4.5 | 変数間の相関係数 | 95 |
| 表 4.6 | 性差の検定 (t 検定) | 96 |
| 表 4.7 | 年齢による差の検定 (t 検定) | 97 |
| 表 4.8 | 勤続年数による差の検定 (t 検定) | 97 |
| 表 4.9 | 役職による差の検定 (t 検定) | 98 |
| 図 4.2 | 手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なパスモデルの分析結果 | 100 |
| 表 4.10 | 離職者の企業規模 | 102 |
| 表 4.11 | 離職者の主な業種 | 102 |
| 表 4.12 | 離職者サンプルのソーシャルパワーベース項目の因子分析 | 102 |
| 表 4.13 | 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数 (離職者) | 103 |
| 表 4.14 | 変数間の相関係数 (離職者) | 103 |
| 表 4.15 | 離職者の性別による差の検討 (t 検定) | 104 |
| 表 4.16 | 離職者の年齢による差の検討 (t 検定) | 104 |
| 表 4.17 | 離職者の勤続年数による差の検討 (t 検定) | 105 |
| 表 4.18 | 現職者、離職者間の差の検討 | 106 |
| 表 4.19 | 上司の使用するパワーと手続き的公正の知覚との関係 | 107 |
| 表 4.20 | 分析結果 (パラメータの推定値) | 111 |

第5章

| | | |
|-------|------------------------|-----|
| 表 5.1 | 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数 | 119 |
| 表 5.2 | ビッグファイブ要素間の相関関係 | 119 |
| 表 5.3 | 神経症傾向による差の検定 (t 検定) | 120 |
| 表 5.4 | 外向性傾向による差の検定 (t 検定) | 121 |
| 表 5.5 | 開放性傾向による差の検定 (t 検定) | 122 |
| 表 5.6 | 調和性傾向による差の検定 (t 検定) | 122 |
| 表 5.7 | 誠実性傾向による差の検定 (t 検定) | 123 |

第6章

| | | |
|--------|---|-----|
| 図 6.1 | 本章における基本的な分析フレームワーク | 129 |
| 表 6.1 | 内発的動機づけによる満足項目の因子分析 | 131 |
| 表 6.2 | 外発的動機づけによる満足項目の因子分析 | 131 |
| 表 6.3 | 各尺度の平均・標準偏差・信頼性係数 | 132 |
| 表 6.4 | 変数間の相関関係 | 132 |
| 表 6.5 | 性別による差の検定 (t 検定) | 133 |
| 表 6.6 | 役職による差の検定 (t 検定) | 133 |
| 表 6.7 | 一般的職務満足の4つの下位因子と一般的職務満足との関係 (ステップワイズ重回帰分析) | 134 |
| 表 6.8 | 性別に見た一般的職務満足の4つの下位因子と一般的職務満足との関係 (ステップワイズ重回帰分析) | 134 |
| 表 6.9 | 役職別に見た一般的職務満足の4つの下位因子と一般的職務満足との 関係 (ステップワイズ重回帰分析) | 135 |
| 表 6.10 | パーソナリティ傾向と組織態度の高低の連関 (χ^2 検定) | 137 |
| 表 6.11 | 神経症傾向による差の検定 (t 検定) | 138 |
| 表 6.12 | 外向性による差の検定 (t 検定) | 139 |
| 表 6.13 | 開放性による差の検定 (t 検定) | 139 |
| 表 6.14 | 誠実性による差の検定 (t 検定) | 140 |
| 表 6.15 | 神経症傾向の高低による一般的職務満足の4つの下位因子と 一般的職務満足との関係 (ステップワイズ重回帰分析) | 141 |
| 表 6.16 | 外向性の高低による一般的職務満足の4つの下位因子と 一般的職務満足との関係 (ステップワイズ重回帰分析) | 141 |
| 表 6.17 | 開放性の高低による一般的職務満足の4つの下位因子と 一般的職務満足との関係 (ステップワイズ重回帰分析) | 142 |
| 表 6.18 | 誠実性の高低による一般的職務満足の4つの下位因子と 一般的職務満足との関係 (ステップワイズ重回帰分析) | 142 |
| 表 6.19 | 職務満足と組織コミットメントとの関係 (全体的傾向) | 143 |
| 表 6.20 | 性別に見た職務満足と組織コミットメントとの関係 | 144 |
| 表 6.21 | 役職別に見た職務満足と組織コミットメントとの関係 | 144 |

第7章

| | | |
|-------|---------------------------|-----|
| 図 7.1 | 日台比較分析における本論文の共通フレームワーク | 153 |
| 表 7.1 | 台湾サンプルのソーシャルパワーベース項目の因子分析 | 154 |
| 表 7.2 | 日本と台湾の企業規模の比較 | 155 |
| 表 7.3 | 日本と台湾の主な業種 | 155 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 表 7.4 | 各尺度の平均、標準偏差、信頼係数 (台湾現職者) | 156 |
| 表 7.5 | 変数間の相関係数 (台湾現職者) | 156 |
| 表 7.6 | 台湾現職者の性別による差の検討 (t 検定) | 157 |
| 表 7.7 | 台湾現職者の年齢による差の検討 (t 検定) | 157 |
| 表 7.8 | 台湾現職者の勤続年数による差の検討 (t 検定) | 158 |
| 表 7.9 | 台湾現職者のビッグファイブ要素間の相関関係 | 158 |
| 表 7.10 | 台湾現職者の神経症傾向による差の検討 (t 検定) | 160 |
| 表 7.11 | 台湾現職者の外向性による差の検討 (t 検定) | 160 |
| 表 7.12 | 台湾現職者の開放性による差の検討 (t 検定) | 161 |
| 表 7.13 | 台湾現職者の調和性による差の検討 (t 検定) | 161 |
| 表 7.14 | 台湾現職者の誠実性による差の検討 (t 検定) | 162 |
| 図 7.2 | 上司の使用するパワーから職務満足に対する手続き的公正の知覚による媒介効果の検定 (台湾現職者) | 163 |
| 図 7.3 | 手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なパスモデルの分析結果 (台湾現職者) | 163 |
| 表 7.15 | 分析結果(パラメータの推定値) | 168 |
| 表 7.16 | 分析結果 (パラメータの推定値) | 170 |

第 8 章

| | | |
|--------|--|-----|
| 図 8.1 | 日台比較研究におけるワークモチベーション構造についての共通分析フレームワーク | 174 |
| 表 8.1 | 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数 (台湾現職者) | 174 |
| 表 8.2 | 変数間の相関関係 (台湾現職者) | 175 |
| 表 8.3 | 性別による差の検定 (t 検定) | 175 |
| 表 8.4 | 台湾現職者におけるパーソナリティ傾向と組織態度の高低の連関 (χ^2 検定) | 177 |
| 表 8.5 | 台湾現職者における神経症傾向による差の検定 (t 検定) | 178 |
| 表 8.6 | 台湾現職者における外向性による差の検定 (t 検定) | 178 |
| 表 8.7 | 台湾現職者における調和性による差の検定 (t 検定) | 179 |
| 表 8.8 | 台湾現職者における誠実性による差の検定 (t 検定) | 179 |
| 表 8.9 | 台湾現職者における職務満足と組織コミットメントとの関係 | 180 |
| 表 8.10 | 日台における内発的動機づけによる満足項目の因子分析 | 181 |
| 表 8.11 | 日台における外発的動機づけによる満足項目の因子分析 | 182 |
| 表 8.12 | 一般的職務満足を被説明変数とした重回帰分析 (ステップワイズ重回帰分析) | 182 |

| | |
|--|-----|
| 表 8.13 組織コミットメントを被説明変数とした重回帰分析 (ステップワイズ重回帰分析) | 183 |
|--|-----|

結論

| | |
|--|-----|
| 図 1 信頼関係を媒介とする上司の情報管理行動と部下の組織態度に対する 循環フレームワーク | 194 |
|--|-----|

序論

本論文の目的・問題領域と前提条件

I. 研究目的

本論文は、部下のワークモチベーション向上につながる「上司と部下間における良好な信頼関係の構築を導く上司の効果的な管理行動のあり方」を探索するための分析枠組みを提示することを大きな目的としている。方法論的には、上司の効果的な管理行動を「情報コミュニケーション的観点」と「組織心理学的観点」から、上司のキャラクターの知覚から形成される上司と部下との信頼関係をベースに包括的に捉えることを試みている。こうした分析枠組みを通して「情報コミュニケーション的組織心理学」の開拓を試みることにする。本論文では、このような情報コミュニケーション的組織心理学の構築を試み、今後のインターナル・マーケティング研究におけるワークモチベーション分析の精緻化のための理論的な基礎を提供しようとするものである。これまでもインターナル・マーケティング研究でも、職場環境の改善と従業員満足度、ワークモチベーションの向上が対人販売成果をはじめ経営成果に多大な影響を及ぼすという研究成果が蓄積されてきているが、本論文における「情報コミュニケーション的組織心理学」の観点や分析フレームがインターナル・マーケティング研究の一層の精緻化に役立つことを示唆しようとするものである。

本論文では、従業員のワークモチベーションを向上させる重要な要素として、「上司と部下との人間関係」に焦点を当て、上司による 2 つの管理行動が信頼関係向上のカギを握ることを指摘する。

その 1 つは、上司と部下間でのコミュニケーションを通して得られた部下の所有する情報に対する上司の管理行動であり、これが両者間の信頼関係に与える影響のメカニズムをモデル化している。部下の所有するポジティブ情報ないしはネガティブ情報を、上司が部下個人のために利他的に利用するのか、それとも上司自身のために利己的に利用するのかといった上司の情報の管理行動に応じて、部下は上司のパーソナリティないしは特性を知覚する（第 1 章における「キャラクターの知覚」）。ここで形成された上司に対するキャラクターの知覚が、上司に対する信頼（キャラクターベースの信頼）へと影響を与え、その結果、両者で交換される社会的資源の質と量が変化するというメカニズムをモデル化し、それを論証することを試みる。もちろん、上司と部下との間の信頼関係がこうしたメカニズムのみに依存するわけではないが、それが一つの非常に重要な要素であることは間違いないであろう。

もう 1 つは、「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーションの組織的効果」の検証である。上司が部下に対して有する社会的パワーは、結果として部下の組織態度（職務満足・組織コミットメント・離職意図）に重要な影響を与えるというメカニズムを持つことを理論的・実証的に分析している。

上司による適切な情報管理行動および社会的パワー行使によって、上司と部下との間でのより強固な信頼関係が構築されることが期待される。両者の間に強固な信頼関係が形成

されていれば、部下はその職務行動に対して上司から常にサポート的管理が得られていると知覚することで、部下の上司や組織に対する満足度や組織コミットメントが高まり、組織における定着度を高めるだけでなく、積極的に上司と価値のある情報を共有する方向へと動機づけられる。さらには、部下による向社会的行動（例えば、組織市民行動、愛他的行動、援助行動など）といった高い協調的・利他的行動を引き出すことにつながる。

上述のように、本論文では、情報コミュニケーション的観点と組織心理学的観点の両方向から上司と部下の信頼関係を中心とした影響メカニズムについて包括的に検討することで、部下のワークモチベーションを向上させる上司の適切な管理行動についての示唆を導出すること試みている。

本論文は、4部・8章の構成となっている。第1部では、組織内部での「情報」の管理をめぐる上司と部下との間の関係を議論している。ここでは、情報が組織全体にとっての経営資源であると同時に、組織の成員にとっても重要な資源であること、また組織内部の個人の持つ情報の非対称性が存在することを前提としている。また、成員間（特に、上司・部下間）での情報共有を促すためには、上司と部下との間での信頼関係の構築が重要な鍵となることを示唆する。特に、情報の所有者が部下である場合に、ポジティブ情報あるいはネガティブ情報（山下ら, 2011; 山下・権・諸上, 2013; 諸上・山下, 2014）の占有時と共有時の心理状態を検討した上で、「部下の所有する情報に対する上司の管理行動」と、それが信頼関係や上司部下間での社会的交換に与える影響メカニズムについて検討する。その上で、上司と部下間での情報共有を促す条件を探索するための「ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造統合モデル」を提案する。

第1部は、第1章と第2章から構成される。第1章では、組織において部下の貢献意欲を高める重要な要因として、適切な「部下の所有する情報に対する上司の管理行動」から形成された上司・部下間での信頼関係の構築を位置づける視点を指摘する。ここでは、上司・部下間のコミュニケーション⇒信頼関係⇒社会的資源の交換というプロセスにおける学習型循環メカニズムの存在を指摘する。そのために、まずポジティブ情報やネガティブ情報を占有あるいは共有した場合の個人の心理状態について心理学的な検討を試みる。その上で、上司と部下間のコミュニケーションを通じた「部下の所有する情報に対する上司の管理行動」を6つ（第1章を参照）に分類し、それぞれが部下の上司に対する信頼に与える影響について考察する。さらに、その信頼関係の高低に応じて両者で交換される社会的資源が変化するという視点を提示することで、信頼関係構築は、部下だけでなく上司にとっても価値の高いものとなる点、およびここで交換される社会的資源の質量の大きさが「関係ベースの信頼」を構築し、それに依拠して、部下は上司のキャラクターに対する信頼を再形成するという2者間での関係の循環的な深化メカニズムを明らかにする。

第2章では、第1章で情報保有者の情報の占有時と共有時の心理的状況に関する知見をもとに、良好な信頼関係の構築を促す組織内コミュニケーションに対する阻害要因の一つとして、「過度な成果主義の導入がもたらす従業員同士の個人利益追求志向性」を挙げ、

組織において個人の持つ情報が共有されにくく占有へと動機づけられる背景について考察する。その上で、上司と部下間の情報共有を促し信頼関係を高める要因を探索するために、利害関係のある2者間（主に、上司と部下の関係）において、情報占有よりも情報共有の方が利得となることの根拠や背景に関して「組織心理学的アプローチ」により検討するとともに、「情報コミュニケーション的アプローチ」により2者間で特定の情報を所有する者としないう者にとっての情報の価値構造を「内容的価値」「占有的価値」の観点から検討した上で、「ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造統合モデル」を提案する。

第2部では、**第1部**で検討したように、「部下の所有する情報に対する上司の管理行動」から形成された部下の上司に対する「キャラクターに対する信頼」が、両者の間で交換される社会的資源に影響を与えるだけでなく、上司の部下に対する社会的影響や部下の組織態度（職務満足・組織コミットメント・離職意図）にも影響を与えることを理論的・実証的に明らかにする。ここでは、組織心理学的観点から、上司の持つ潜在的な影響力としての「パワー」に着目し、適切な管理行動へと上司を導くための独自の組織心理学的分析フレームワークの構築を試みる。さらに、新たに提案するフレームワークの実証分析を行うことで、その有用性および妥当性を検討し、部下の組織態度を向上させる「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーション」のあり方の探索を試みる。

第2部は、**第3章**と**第4章**により構成される。**第3章**では、上司のパワーを正当なパワー（社会的パワー）と不当なパワー（侮辱的管理）に分け、それらが従業員の組織態度（職務満足・組織コミットメント・離職意図）に与える影響関係に関して、「手続き的公正の知覚」が媒介変数となることを仮定し、その分析フレームワークを提案する。また、**第4章**では**第3章**で提案された分析フレームワークを基に、現職者を対象に共分散構造分析により実証分析を行う。その上で、現職者と離職者で上司の使用するパワーの行使の知覚やそれらが従業員の組織態度に与える影響に相違点があるか検討するために、現職者と離職者のサンプルを1つのモデルで比較を可能にする統合モデルを提案し、上司の使用するパワーと組織態度との影響関係に関して、現職者と離職者の共通性と相違性を明らかにする。

さらに、こうした分析結果から、理想的な「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーション」のあり方についての考察を行う。

第3部では、**第2部**で検討された上司の使用するパワーの知覚に関する従業員の個人特性（パーソナリティ）についての分析を試みる。ここでは、従業員の個人的特性によってその知覚が影響を受けやすい上司のパワーを検出し、それらが部下の組織態度に与える影響について指摘する。その上で、従業員の職務満足を構成する主要因を抽出し、部下の個人的特性に合わせたより適切な「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーション」の探索を試みる。

第3部は、**第5章**と**第6章**から構成される。**第5章**では、従業員のパーソナリティ傾向（Big-Five : Goldberg, 1990）がどれだけ部下に対する上司の社会的影響を左右するのかについて検討する。さらに、**第6章**では、従業員のパーソナリティの違いに着目し、内発的動

機づけによる満足と外発的動機づけによる満足、およびそれらを構成する下位因子の探索を試みることで、従業員のパーソナリティ傾向に合わせた職場での適材適所での活用に関する考察を試みる。

最後に**第4部**では、**第2部**と**第3部**において日本人を対象に行った組織心理学的観点からの分析に関して、国際比較を展開することで、本論文において組織心理学的な観点から分析した「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーション」が、部下の組織態度に与える影響関係の普遍性ととも、文化的独自性の検討を試みている。

第4部は、**第7章**と**第8章**から構成されている。**第7章**では、**第2部**で提示した分析フレームワークを基に、台湾の現職者に対して実証分析を行い、日本と台湾での国際比較を試みている。こうした台湾との比較は、上述の分析フレームワークにおける、国や地域を超えた有効性を確認するための一つの試論として位置づけられる。ここでは、日本と台湾での分析結果を比較するとともに、それらの影響関係を一意に比較可能とするために、日台のサンプルを統合して分析するための日台統合モデルの提案し、提案モデルの妥当性と有効性について検討する。これまで、産業心理学・人的資源管理論やインターナル・マーケティングの領域の多くの研究は、実証分析の際に、既存の統計的方法（多変量解析や統計的検定等）の適用に留まっているのに対して、**第7章**では上記の日台比較に適合するようなパラメータ構造の分析モデルを新たに提案し、その最小二乗解を推定するための交互最小二乗法のアルゴリズムを提示しているところに大きな特徴がある。

さらに、**第8章**では、**第6章**で検討した従業員の内発的動機づけによる職務満足および外発的動機づけによる職務満足が、組織態度に与える影響に関する日台の比較を行うことで、両国における「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーション」のあり方に関する共通性と相違性について検討し、国や地域の違いによる文化的な管理コミュニケーションの様式についても考察する必要があることを示唆している。

最後に、**結論**では、上司と部下のより良好な関係のあり方を、「情報コミュニケーション的観点」と「組織心理学的観点」から信頼関係をベースに包括的に捉えた本論文の議論を整理し、各章で提案したフレームワークや実証分析から得られた研究成果を明らかにしている。今日、経済のグローバル化の進展に伴う競争激化・雇用関係の変化や成果主義の導入により、日本の職場の人間環境がますます厳しくなっている中、本論文の成果は、インターナル・マーケティングに対しても豊富な示唆を与えうる。

さらに、今後の情報コミュニケーション的組織心理学研究とインターナル・マーケティング研究への応用に関する本論文の課題について整理している。

II. 本研究の進め方

本研究の序論から結論までの流れは、図 I に示すとおりである。

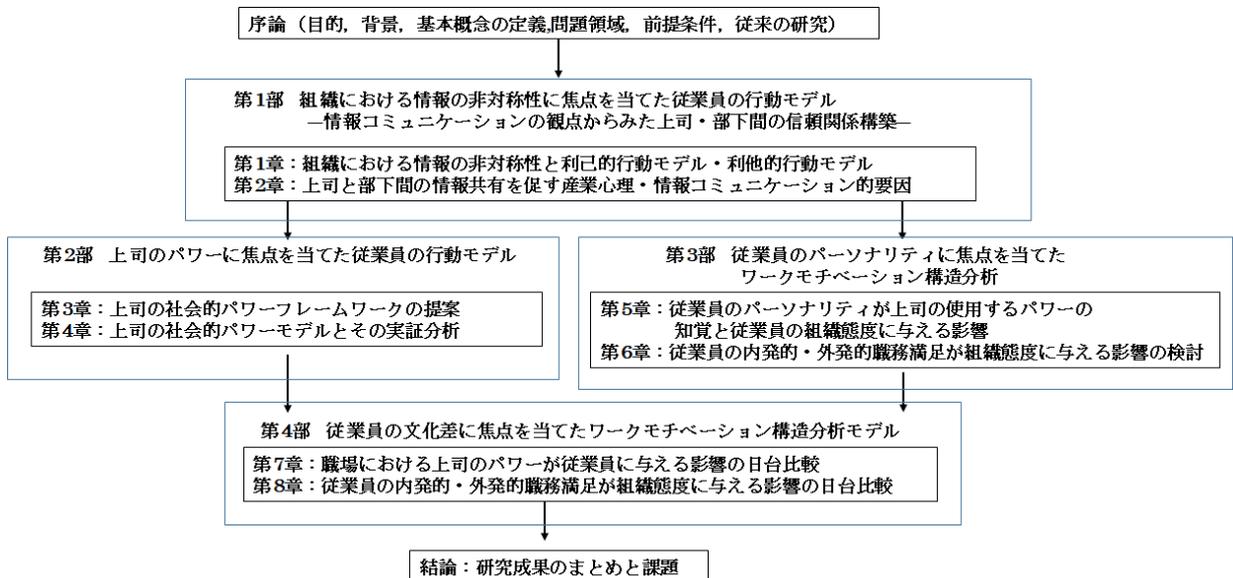


図 I 研究フロー

III. 研究の背景

本論文は、職場環境における情報コミュニケーション的組織心理学研究の成果を今後のインターナル・マーケティング研究に応用することを目的としている。そこで、まず現段階におけるインターナル・マーケティング研究の概要と課題について論述しておくことにする。

経済がサービス化し、従業員と顧客との接点が高くなるにつれて、外部マーケットに位置する顧客の満足を得るためには、従業員のニーズを満たすべきであるという考えが広がり、Berry (1981)により「従業員は内部顧客であり、職務は内部製品(internal products)とみなす」というインターナル・マーケティングの概念が導入された。

その後、Berry & Parasuraman (1991)は、インターナル・マーケティングを「能力のある従業員のニーズを満たす職務関連製品 (job products) により、彼らを魅了し、成長させるとともに、そのモチベーションを向上させ、職場に留まらせるプロセス」と改めて定義した。また、Kotler (1991)は、インターナル・マーケティングを「顧客に対して良いサービスを提供できるような従業員を首尾よく雇用し、訓練し、モチベートさせることである」と定義しており、これらの定義から、エクスターナル・マーケティングの成功には、満足度が高くモチベーションも高い従業員の存在が大切であり、その際に従業員を動機づける重要な鍵はインターナル・マーケティングにあるという考え方が理解される。こ

れをきっかけとして、企業と従業員の関係について焦点を当て、どのような関係の構築が従業員と顧客との関係を強化するのかについての検討が行われ始めた (Lings,2004)。

Heskettら(1994)は、企業がインターナル・マーケティングを導入する重要性について、「サービス・プロフィットチェーン・モデル」からの説明を試みている。これは、従業員満足からもたらされたインターナル・サービスの品質向上が、従業員のつなぎとめや高い生産性を生み出すとしている。その結果、顧客に対するエクスターナル・サービスが向上するため、顧客満足や顧客のロイヤルティも高くなる。さらに、こうした流れがあって、はじめて最終的に企業は増収や収益性向上を手にすることができるとし、サービス・プロフィットチェーンの要は、インターナル・サービスの品質にあると主張している。

一方、Foreman & Money (1995)は、インターナル・マーケティングを、2つの軸の組み合わせにより4つに分類している。1つめの軸は、「誰がインターナル・マーケターなのか」を表しており、企業内部のある部門かそれとも企業全体かに分類される。2つ目の軸は、「インターナル・マーケティングの対象は誰か」を表しており、全従業員を対象としているのか、それとも特定のグループや部署の従業員かに分類される。まず、タイプ1は、病院における麻酔医と外科医といった違う専門家同士の相互評価などの「組織内のある部署が他の部署に対して行うインターナル・マーケティング」である。タイプ2は、幼児を持つ母親向けの託児所の設置といった「企業が特定のグループや部署の従業員へ行うインターナル・マーケティング」である。タイプ3は、企業内部の人的資源管理を任されている部署が全従業員に働きかけるといった「特定の部門が全従業員に対して行うインターナル・マーケティング」である。最後に、タイプ4は、最も注目されているタイプであり、上記のインターナル・マーケティングの定義と最も関連する「企業がマーケターとなり全従業員を対象とするインターナル・マーケティング」であるとしている。Foreman & Money (1995)は、この定義をもとにインターナル・マーケティングの構成要素として、3つの下位因子を提示し、その尺度開発も行っている。こうした下位因子の1つは従業員の成長と関連する「成長」因子であり、2つ目は従業員の報酬と関連する「報酬」因子、3つ目は組織の目標やゴールと関連する「ビジョン」因子である。Carruna & Calleya (1998)は、Foreman & Money (1995)の尺度を利用し、従業員のこれら3つのインターナル・マーケティングの知覚が組織コミットメントに与える影響に関して実証研究を行った結果、「成長」「報酬」「ビジョン」の順に情緒的な組織コミットメントに対して有意に正の影響を与えることを見出している。

さらに、Kouzes&Posner(2007)は、上司に対する信頼は、部下の従業員満足を上げるだけでなく、顧客ロイヤルティと投資家ロイヤルティも上げる重要な要素であるとしている。その上で、部下が上司に対して高い信頼性を知覚している場合、①自身が組織の一員であることを誇らしげに他者に伝える、②団結心を強く感じる、③組織に対する価値と同じく自分自身の価値を見出す、④組織に対して愛着やコミットメントを感じる、⑤組織に対する当事者意識を持つ、といった傾向が高いが、その一方で上司に対して信頼性が低い場合、①注意

深くみられているときのみ行動する、②主にお金で動機づけられる、③公的には組織について良いことをいうが私的には批判する、④組織が何らかの問題を抱えたら他の職を探す、⑤サポートや感謝を示されていないと感じる傾向が有意に高い、といった特徴を持つことを指摘し、上司に対する信頼は、部下のロイヤルティ、コミットメント、情熱、生産性などと深い関連があると主張している。

また、ホスピタリティが必要な組織では、顧客との接触において、一貫したサービスを提供し顧客の満足度を高めるためにも、従業員の満足度を高めることが重要であることが主張されている (Kim ら,2007)。その中でも、上司による効果的な管理行動が、最前線の従業員の組織コミットを強め、彼らのキャリアに対する満足も高めることが示唆されている。例えば、必要としているサポートを上司から得られていると部下が知覚すると、職務業績を上げる義務をより強く感じ、組織コミットメントが上がること、上司と部下の関係が良好であると部下のキャリア満足を増加させ、離職意図を下げる効果があることが示唆されている (Greenhaus ら, 1990; Roderick & Deery,1997)。

近年、上司の効果的な管理行動として注目を浴びているアプローチに、「上司のサポート的管理(supervisory support)」がある。これは、「部下のパフォーマンスが上がるようどれだけ上司がサポートし激励してくれているか、またどれだけ上司が部下を気にかけてくれているかに対する部下の知覚」と定義されている (Burke ら, 1992)。部下が上司からのサポートを得られていると知覚している場合、部下から上司へのサポートも増し、組織目標へ到達するよう、より貢献しようと試みる傾向があるが、その一方でもし上司からのサポートがないと知覚されると、部下とのコミュニケーションがうまくいかず、結果として従業員の職務満足や組織コミットメントを下げ離職意図を上げてしまう (Eisenberger ら, 2002 ; Rizzo ら,1970 ; Burke ら,1992)。

また、Thomas ら(2005)は、対人葛藤を知覚すると情緒的コミットメントと存続的コミットメントが低くなること、一方で直属の上司からのサポートを知覚するとこの 2 つのコミットメントが向上することを見出している。さらに、Lu ら(2009)は、上司のサポート的管理(supervisory support)の効果に関して、台湾とイギリスで国際比較をした結果、両国で職務満足だけでなく仕事の葛藤や家族の葛藤が原因のストレスを緩和する効果をもたらすと報告している。

その後の多くの研究により、インターナル・マーケティングの構成要素として、内部コミュニケーション(従業員をターゲット顧客としたコミュニケーション)、報酬、訓練や教育、エンパワーメントが指摘され、これらが満たされていると、従業員の顧客志向性、業績、職務満足、組織コミットメントだけでなく、顧客満足も向上させることが示唆されている (Narteh, 2012; Ali, 2012)。

以上のことを踏まえると、インターナル・マーケティングの観点から従業員満足を上げることが企業の収益につながることに、上司からのサポートの知覚が従業員の組織態度を向上させる重要な鍵となることがわかる。ただし、残念なことに、我が国の労働者の置かれてい

る現状を概観すると、インターナル・マーケティングが唱えている従業員を内部顧客とみなし、その満足を上げることで顧客満足に繋げる施策を企業が本腰を据えて実行しているとはいえない現状が存在する。以下に、こうした日本の労働者の置かれている現状について概観する。

近年、労働市場における従業員を取り巻く環境は、一部で売り手市場になりつつあるものの、1990年代以降にグローバル競争が激化したことによるコスト競争の激化、リーマンブラザーズの破たんに端を発する世界的な金融恐慌とそれによる経営環境の悪化などの影響が長引き、依然として非正規雇用者が景気の調整弁として使用されている。実際に、総務省統計局労働力調査(2016a)によると、完全失業率は、平均 3.1%と 7 年連続で減少し正規雇用者の数は 2 年連続で増加傾向 (2016 年の平均は 3364 万人) にあるが、その一方で非正規雇用者の数は 7 年連続で増加傾向 (2016 年の平均は 2016 万人) にあることが報告されており、その割合は 2016 年で 37.5% (2006 年は 33%) と高い割合を占めていることがわかる。なお、厚生労働省(2016b)によると、正規雇用者として働くことを希望しつつもやむなく非正規雇用として働く、不本意非正規労働者は、全体で 16.9%であるのに対して、25~34 歳の若年労働者に至っては、26.5%と高い水準になっていることが報告されている。

一方で、正規雇用者として採用されている労働者も、その環境は必ずしも芳しくないのが現状である。実際に、労働政策研究・研修機構(2017)による『国際労働比較』では、長時間労働者 (週 49 時間以上) の割合を国際比較した結果、日本はおおよそ 5 人に 1 人 (20.8%) が長時間労働を続けており、調査対象国の中で韓国、香港に次いで長時間の労働となっている (図 II 参照)。なお、長時間労働の傾向を性別で見ると、どの国においても男性の方が女性よりも倍以上に高い傾向にあり (日本では男性 29.5%VS 女性 9.5%)、特に男性の長時間労働が常態化しているといえよう。さらに、厚生労働省(2016b)は、週の労働時間が 60 時間以上におよぶ労働者の割合は、特に 30 歳代男性が 16.0%と高いこと、2015 年の自殺件数のうち、2 千人超 (全体で 2 万 4 千人) の方において、その原因として勤務問題が理由の 1 つとなっていることを明らかにし、職場環境は未だに厳しい現状にあることを指摘している。また、過労死等の労災補償状況について、厚生労働省(2017)により公表された『過労死等の労災補償状況』によると、2012 年から 2016 年までの過去 5 年の間、精神障害が増加し続けていることがわかる (図 III 参照)。

これらの現状を踏まえ、2013 年より厚生労働省は、『若者の「使い捨て」が疑われる企業等への重点監督の実施状況』を公表し、監督指導結果および職場のパワーハラスメントの予防・解決への対応について取りまとめている。その中で、5,111 事業場のうち、82.0%に当たる 4,189 事業場において、何らかの法令違反があるという現状が明らかになっている。ここでは、43.8%の事業場で法外な時間外労働があり、23.9%の事業場で賃金不払い残業があり、1.4%の事業場で過重労働による健康障害防止措置が実施されていないという現状が指摘されている。さらに、1 カ月の時間外労働時間・休日労働時間が最長の者の実績として、80 時間を超える事業場が全体の実に 24.1%にも及び、その中で 100 時間超の事業場は

14.3%に及ぶことを公表している。このことから、多くの労働者が身体的に疲弊した状況にあることが伺える。

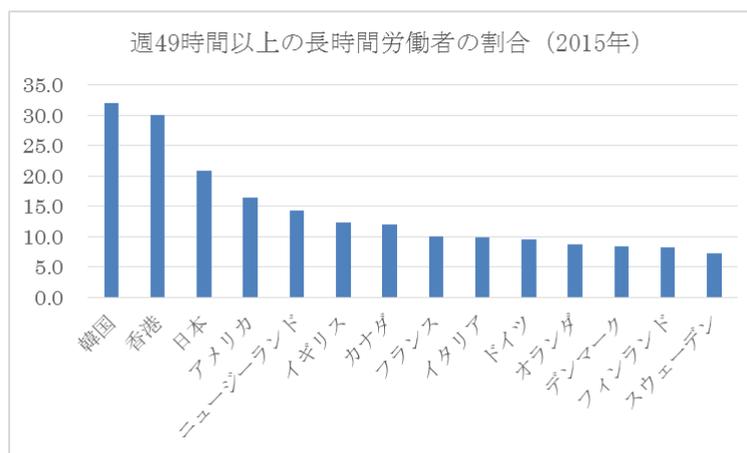
一方、労働者の心身が置かれている状況について概観すると、厚生労働省(2012)の『労働者健康状況調査』によれば、仕事や職業生活に関して強い不安、悩み、ストレスがあると答える労働者は全体の60.9% (2008年に行われた前回の調査では58%)にも及んでいる。その原因としては、「職場の人間関係」が41.3%(前回は38.4%)、「仕事の質の問題」は33.1%、「仕事の量の問題」は30.3%となっており、日本の職場におけるストレスは人間関係に起因するものが大きなウェイトを占めることが理解される。

さらに、厚生労働省(2016a)は、『平成28年版過労死等防止対策白書』を公表し、これによれば職場におけるパワーハラスメントといったいじめや嫌がらせに対する相談件数が増加しているとされる。2015年度は、総合労働相談コーナーで245,125件の民事上の個別労働紛争に関連する相談を受けた中で、職場におけるいじめや嫌がらせに関する相談件数が66,566件で22.4% (2005年は17,859件で8.9%)と年々増加しており、上記の相談内容の中で最も割合が高い結果となっている。

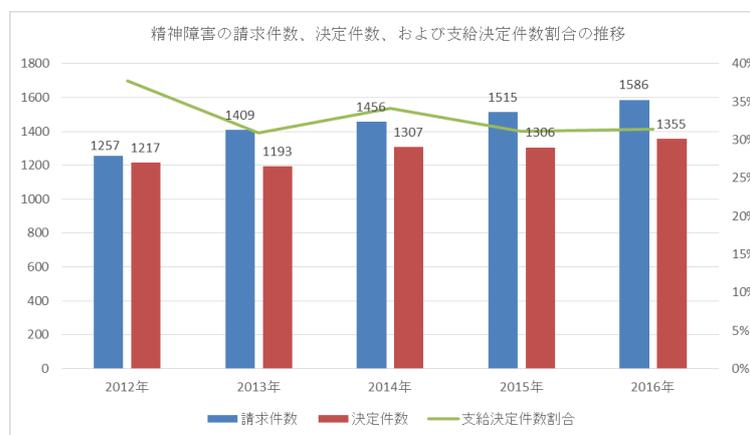
東京海上日動リスクコンサルティング(2017)は、厚生労働省からの委託事業として、2014年に続き2度目の職場のパワーハラスメントに関する実態調査を行っている。この調査によると、企業内での相談窓口において、従業員からの相談件数は、多い順にパワーハラスメント(32.4%)、メンタルヘルス(28.1%)、賃金・労働時間等の勤務条件(18.2%)、セクシュアルハラスメント(14.5%)となっている。実際に、従業員に対して過去3年間にパワーハラスメントを受けた経験があるか回答を求めた結果、32.5%が「ある」と回答しており、前回(2014年)の調査時の25.3%よりも増加している傾向にあることが浮き彫りになった。その上で、パワーハラスメントを受けたと感じた場合の心身への影響に関して、従業員に当てはまるもの全てにチェックをするよう求めている。その際の質問を、従業員にとって、企業がパワーハラスメントに対して積極的に対応を行っていると感じるか否かで、2つの群に分けている。1つは、パワーハラスメントの予防・解決のための取組を勤務先が「積極的に取り組んでいる」あるいは「取り組んでいる」と従業員が知覚している群(25.7%)であり、もう1つは、その取組を勤務先が「ほとんど取り組んでいない」あるいは「全く取り組んでいない」と従業員が知覚している群(51.5%)である。

前者の群では、パワーハラスメントを受けた場合、「怒りや不満、不安などを感じた」(71.8%)「仕事に対する意欲が減退した」(64.8%)「職場でのコミュニケーションが減った」(32.0%)という順に、負の影響が強いという回答が得られた。一方、後者の群でも「怒りや不満、不安などを感じた」(79.1%)、「仕事に対する意欲が減退した」(70.4%)、「職場でのコミュニケーションが減った」(36.5%)という順でパワーハラスメントを受けた場合の心身への影響が高いと回答している。これより、パワーハラスメントに対して企業が積極的な取り組みを展開していると従業員が知覚している場合と比較してより強い負の影響が生じていることがわかる。

以上のことから、現在の日本の職場において、特に若い世代を中心として従業員の長時間労働や、労働災害としての自殺の増加、怒りや不安などによる精神疾患の増加、パワーハラスメントの増大、といった厳しい環境下での労働が求められており、これらの緩和に向けた政府の取り組みが始まりつつあるが、依然として心身ともに過酷な現状で働いている実態が表れている。



図Ⅱ 長時間労働者の割合の国際比較 (出典：『国際労働比較 2017』より筆者が作成)



図Ⅲ 精神障害の件数、決定件数、および支給決定件数割合の推移
(出典：『過労死等の労災補償状況』より筆者が作成)

さらに、内閣府(2007)の『国民生活白書』によると、ワークモチベーションの向上に対して、「良好な人間関係が大事である」と回答した労働者が 54.2%であり、「自分の能力や仕事への努力に対して賃金で報われること」(50.9%)、「労働時間への会社の配慮」(19.9%)よりも高かった。こうした良好な人間関係の形成は、若者であるほど重要視する項目(20代 64.5%、30代 56.7%、40代 49%)であることが報告されている。また、「仕事上、上司からフォローを得られること」を必要とする従業員は 47.4%にも及ぶが、実際に職場でそれ

が実現していると報告したものはわずか17.6%に過ぎなかった。

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2007)は、若年者の就業意識の変化や成果主義の導入といった人事労務管理の変化や労働時間管理の多様化といった職場環境の大きな変化により、若年労働者の早期離職が続いている現状に着目し、35歳以下の若年労働者に対して『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』を実施している。その結果、「転職したことはない新卒者(現在の会社以外経験なし)」が55.1%、中途採用者が42.3%という比率であった。このうち、中途採用者に対して前職における仕事の満足度を確認したところ、前職での職場の人間関係が「良好だった」あるいは「まあ良好だった」と回答した者(正社員3456人中2336人)は、前職に対する満足度に対して「大変満足していた(8.9%)」「どちらかといえば満足していた(36.4%)」と回答し、「どちらかといえば不満であった(37.3%)」「大変不満であった(17.0%)」と回答するという結果となっている。また、前職での人間関係が良好だった者の前職での勤続年数は、勤続3年以上が54.9%であり、3年未満が44.9%(半年未満5.5%、半年～1年未満7.8%、1年～3年未満31.6%)となっている。

一方で、前職での職場の人間関係が「良好ではなかった」あるいは「あまり良好ではなかった」と回答した者(正社員3456人中725人)は、前職に対する満足度に対して「大変満足していた(0.6%)」「どちらかといえば満足していた(7.0%)」と回答し、「どちらかといえば不満であった(31.0%)」「大変不満であった(61.0%)」と回答している。また、前職での人間関係が良好ではなかった者の前職での勤続年数は、勤続3年以上が26.1%であり、3年未満が73.7%(半年未満20.8%、半年～1年未満15.0%、1年～3年未満37.9%)となっている。この結果から、職場での人間関係に不満を持つ離職者の9割以上が前職に対する不満が高く、3年以内で職場を離れる比率が7割強も存在することが明らかにされている。

さらに、厚生労働省(2014)による『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』における、会社や上司に対する認識に関する1万人規模の調査結果では、「職場の人間関係について大きなストレスがない」と回答した従業員は20.7%であり、5人に4人は職場の人間関係に何らかのストレスを抱えていることになる。さらに、「仕事の上で尊敬・信頼のできる上司や先輩がいる」と回答した従業員はわずか12.2%という結果となっており、上司と部下の信頼関係は10人中9人が上司との信頼関係の構築がうまくいっていないという結果を得ている。この調査では、「勤務先においてよくみかける従業員の行動」についても取り上げており、「社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと」は、29.3%がよく目にするが、その一方で「上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること」(15.9%)や「部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと」(11.4%)、「上司や先輩社員が、部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること」(8.6%)という結果が示されていることから、上司・部下間での信頼関係の希薄さは容易に想像することができる。

これらの調査結果から、若年者ほど、ワークモチベーション向上には職場での人間関係が良好であることが重要であり、その関係が良好であるかどうか、職場の満足度や勤続年数を大きく左右する要因であるといえよう。しかしながら、実際の職場における上司と部下と

の 2 者間では、希薄な人間関係や信頼関係しか構築することができていない者がほとんどであり、その関係に不満を抱えながら働かざるを得ない現状が浮き彫りとなっている。

他方、効果的なリーダーシップの特性や上司と部下の良好な関係を構築するために必要な要素に関する各国の共通点や相違点の把握を試みるため、コーチング研究所(2015)は『組織とリーダーに関するグローバル価値観調査 2015』を実施し、15 カ国で企業に勤める非管理職の 25～39 歳の男女を対象に組織とリーダーに関するグローバル価値観を調査している。その結果、「上司と部下の関係における良好度」に関する調査において、「直属の上司との関係がどの程度良好か」という問に関して、4 件法を用いて（1.良好ではない～4.良好）回答を求めた結果、残念ながら日本は 15 カ国中で最下位の平均値 2.90 という結果となった。この「上司と部下の関係における良好度」と「上司との会話の充足度（上司とのコミュニケーションが十分足りているかどうか）」とは、0.84 という非常に高い正の相関関係にあることが示されている。上司との会話の充足度に関しては、「上司と部下の話す割合」と「上司と部下の会話の頻度」といった両者のコミュニケーションの質と量から調査した結果、量に関しては他国と差がほとんどないが、その一方で質に関しては、国により違いがあることが示されている。具体的には、「上司の方が話す時間が長い」と回答する割合は、15 カ国平均で 44%であるのに対して、日本は 53%と高いが、その一方で「上司と部下の話す割合がほぼ同じ」と回答する割合は、15 国平均の 45%に対して、日本は 29%と非常に低い結果となっている。ここで、「上司と部下の話す割合がほぼ同じ」と答えた割合の上位 3 国は、高い順にイギリス、スウェーデン、アメリカとなっており、この国々は上司との関係の「良好度」も上位に位置づけられている。一方、この割合の下位 3 国は東アジアが中心で、低い順に中国、日本、香港という結果となっており、この国々は、上司との関係の「良好度」も下位に位置づけられる結果となっている。これらのことを踏まえると、理想的な上司と部下との関係において、国際比較を通してより広範な理解を試みる必要があることがわかる。

以上より、日本の若者を取り巻く就労形態や職場環境は厳しい状況におかれているといわざるを得ない。こうした現状を踏まえ、インターナル・マーケティングの観点から、若者を中心とした従業員満足を上げる試みをすることが、企業における今後の成長戦略にとって必要不可欠であると言えよう。本論文は、部下の従業員満足を上げる主要な要因として、「部下に対する上司の管理行動からもたらされる両者の関係」に焦点を当て、その際の管理方法と信頼関係の構築が部下の組織態度に与える影響に関する影響メカニズムを簡潔な形式で記述することを目的としており、それによってインターナル・マーケティングの要となるインターナル・サービスの品質向上を図ることをめざした研究である。

IV. 本研究における基本概念の定義と位置づけ

ここでは、本論文の第1部から第4部で共通して論じる基本概念に関する定義と位置づけを整理しておくことにする。特別な断りがない限り、本論文で当該の概念を論じる場合、ここでの定義・位置づけを意味するものとする。

IV-1 情報の非対称性

情報の非対称性とは「市場における各取引主体が保有する情報に差がある不均等な情報構造」を意味する(津田,2011)。本論文では、上司と部下との間の「情報の非対称性」および「情報の価値構造」を以下のような仮説に基づき論じている。

山下ら(2011,2012)は、何らかの利害関係が介在する2者間の情報の非対称性に関して、その情報を所有する者を行動主体A(正の非対称性)、その情報を所有しない者を行動主体B(負の非対称性)と呼び、行動主体Aが行動主体Bに対して優位性を発揮し得ることを指摘している。また、筆者ら(2013)は、行動主体Aが行動主体Bに対して、情報占有を選択する行動を「利己的行動」、情報共有を選択する行動を「利他的行動」として位置づけ、情報の非対称性における情報の価値を情報の「内容的価値」と「占有的価値」に分解している。その際、情報共有によって失われる情報の価値を情報の占有的価値、失われない価値を情報の内容的価値として定義している。

本論文では、こうした「情報の非対称性」「情報の内容的価値」「情報の占有的価値」の定義に基づき、行動主体A(正の非対称性)と行動主体B(負の非対称性)の間に生じる優位・劣位の関係をモデル化していくことにする。

IV-2 情報における共有と占有

2者間での情報共有とは、同一情報を2者がともに所有することを意味し、情報占有とは、その情報をどちらかの行動主体のみが所有していることを意味する。3者以上(n 者)の場合も、これと同様に、情報共有は同一情報を3者がともに所有すること、また情報占有は($n-1$)者以下がその情報を所有することとして位置づけることができる。

本論文では、「情報」を行動主体Aが占有している際の「情報の非対称性」と、行動主体Bと共有した際の「情報の対称性」の状態に分類することで、行動主体Aが情報を占有するために必要なコストおよび、情報共有をする際に求める見返りについて一定の定式化を行っている。すなわち、行動主体Aは、「情報の非対称性」の状態から行動主体Bもその情報を取得することで両者の関係が「情報の対称性」の状態へと変化する事態を防ぐために、自身の持つ情報が行動主体Bへと流出しないよう「情報遮断エネルギー」を投入する必要があると考えるのである。

IV-3 組織コミュニケーション

ここでは、組織コミュニケーションを分類し、本論文で焦点を当てる上司・部下間におけるコミュニケーションの位置づけについて整理しておくことにする。

松原 (2008) は、組織コミュニケーションを、メッセージの送り手とその受け手が組織内のメンバーか組織外のメンバーかの組み合わせにより、下記のような4つのタイプ (タイプ1からタイプ4) に分類している。タイプ1は、送り手も受け手も組織内のメンバーの場合であり、組織目標や行動計画、仕事の調整などのコミュニケーションがこれに当てはまる。タイプ2は、組織内のメンバーから組織外のメンバーへのコミュニケーションの場合であり、会社の広告やPR、顧客への明細書などがこれに当てはまる。タイプ3は、組織外のメンバーから組織内のメンバーへのコミュニケーションを意味し、組織外部からの問い合わせや、組織への苦情などが当てはまる。タイプ4は、組織外のメンバーから組織外のメンバーへのコミュニケーションを意味し、消費者が当該組織に対して抱く不満を消費者センター相談窓口などの公共機関に相談したり、当該組織についてのうわさを流すことなどがこれに当てはまる。ここで、タイプ1が、いわゆる組織内コミュニケーションを意味し、タイプ2と3は組織間・組織外コミュニケーションを意味する。こうした分類から本論文における組織コミュニケーションを位置づけると、本論文はタイプ1の組織内コミュニケーション研究として位置づけられる。

IV-4 フォーマル・コミュニケーションとインフォーマル・コミュニケーション

組織コミュニケーションは、大きくフォーマル・コミュニケーションとインフォーマル・コミュニケーションに分類される。前者のフォーマル・コミュニケーションは、組織における公式的な職務上の情報伝達を指す。このフォーマル・コミュニケーションは、どの階層への情報伝達か (縦方向か横方向か) により、3つのコミュニケーション (下方向コミュニケーション・上方向コミュニケーション・横方向コミュニケーション) に分類することができる。

まず、下方向コミュニケーションとは、集団や組織においてあるレベルからそれより下位のレベルへと流れるコミュニケーションを意味し、その主な目的は、目標の割り当て、職務上の指示、方針や手続きの周知、業績に関するフィードバックなどに置かれる。一方、上方向コミュニケーションとは、集団や組織において上位のレベルに向かって流れるコミュニケーションを意味し、その主な目的は、部下から上司への職務に関する「報告・連絡・相談」を行うことにある。そこで、下方向コミュニケーションと上方向コミュニケーションを合わせて「垂直的コミュニケーション」と呼ぶこともある。他方、横方向コミュニケーションとは、組織における同じレベルのメンバー間に流れるコミュニケーションを意味し、会議や委員会などで調整機能を果たす (Robbins,2009)。

一方、インフォーマル・コミュニケーションは、組織において自然発生的につくられた非公式の対人ネットワークから生じるコミュニケーションである。したがって、その多くが統

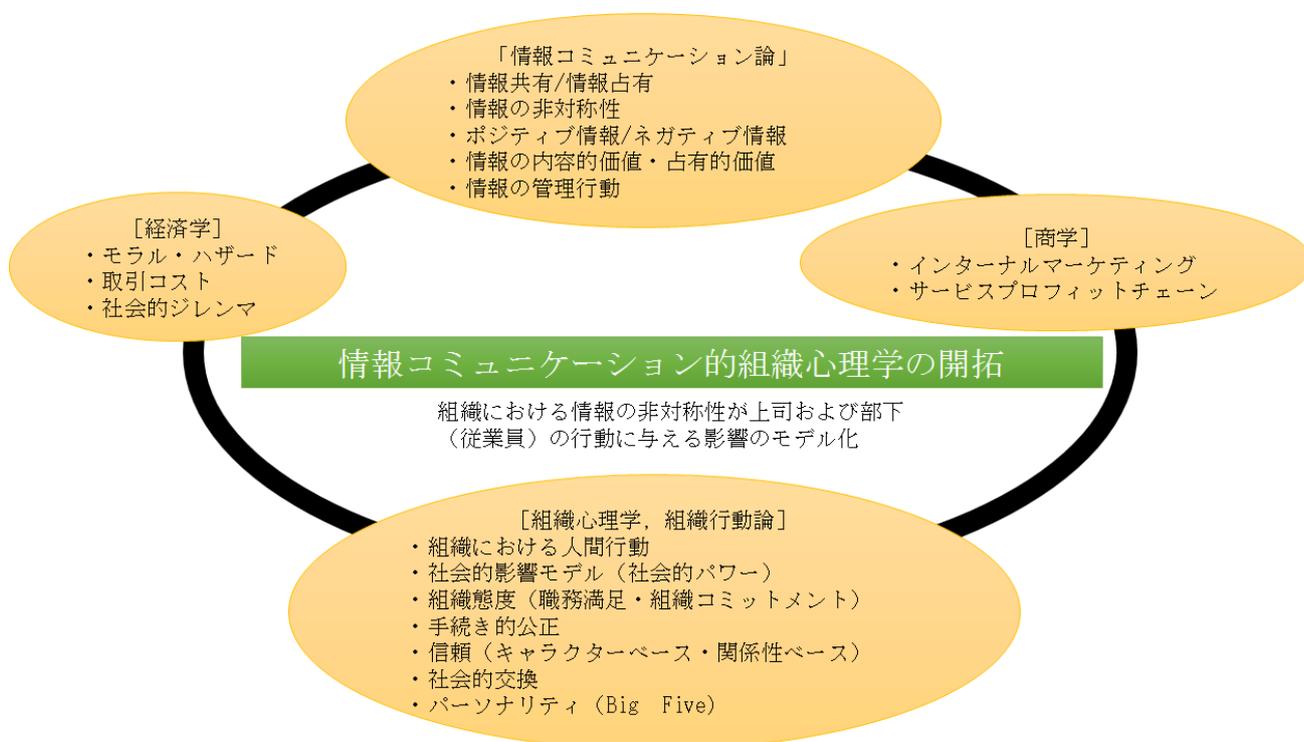
制不能な、うわさの類のコミュニケーションであり、いわゆる「グレイプバイン(grapevine)」を通したクチコミ情報と呼ばれるものに相当する。これに関して、Mare(1989)は、組織で流れる情報の70%がグレイプバインから生じるとしている。また、インフォーマルに流れる情報の方がフォーマルに流れる情報よりも、その伝達が早いことや、職務に対して従業員が重要性や曖昧性を知覚した場合、あるいは恐れ・不安やストレスを感じている場合、グレイプバインを形成し、そこで流れる情報に依存しやすいことなどが指摘されている(Cramptonら,1998)。

IV-5 社会的影響とパワー

本論文における社会的影響とは、上司から部下に対するパワーを源泉とした潜在的な対人的影響力を意味し、上司から部下への社会的影響の視点に基づき「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーション」を捉えている。ただし、ここでいうパワーを「組織において上司が特定の部下の行動や態度に与える影響の絶対的な能力」として定義し、そのパワーを行使する主体を上司、そのターゲットを部下とする。

V. 本論文の問題領域

本論文の対象となる学問領域の関係は、図IVのとおりである。



図IV 本論文における学問領域

VI. 従来の研究と本論文の特徴

VI-1 情報の価値構造に関する先行研究

情報の非対称性において、負の非対称性の状態にある行動主体（行動主体 B）にとってその情報の内容的価値が高く魅力（情報獲得願望）が高い情報であるほど、正の非対称性の状態にある行動主体（行動主体 A）は高い優位性を発揮する。そこで、筆者ら(2015)は、行動主体 A にとって情報占有が利得となることを指摘し、こうした情報の価値構造をモデル化している（詳しくは、第 2 章を参照）。

ただし、ここで注意すべき情報の特徴として、「モノ」の場合は、それを所有している限り、占有状態にあるといえるが、「情報」の場合は、占有し続けることが困難（共有が容易）であるという特徴をもつため、情報の所有が必ずしも占有を意味するわけではないという点を指摘することができる。これに関して、折戸・山下(2005)は、情報の所有には、①情報の占有、②情報の限定共有、③情報の非限定共有の 3 つの場合があり、情報の所有者がその情報を占有していたとしても、放っておくと情報の限定共有や非限定共有になりやすいとしている。

このような情報の特徴を踏まえ、山下ら(2011,2012)は、行動主体 A の所有する情報を放っておくと、情報引力により行動主体 B にその情報（のコピー）が流出してしまい、「情報の非対称性」の状態から「情報の対称性」の状態へと移行する可能性が高くなることを指摘している。その上で、行動主体 A にとって、下記のような 2 つのエネルギーが必要になるという視点を提示している。その 1 つは、情報に価値（前述の内容的価値と占有的価値）を与える「学習・調査エネルギー」であり、情報の価値生成時点という観点で言えば、「事前」のエネルギーに相当する。もう 1 つは、行動主体 A（正の非対称性）が行動主体 B（負の非対称性）に対する情報の占有的価値を維持するための「情報遮断エネルギー」であり、これは「事後」のエネルギーに相当する。従来の研究では、こうした情報の価値構造モデルは存在しなかったため、その新規性と応用可能性の広さを主張できると考えている。

VI-2 組織におけるワークモチベーションに関する先行研究

組織におけるワークモチベーション研究において、産業組織心理学の歴史的発展に最も影響を与えた研究であり、かつ人間関係論の草分けとなった研究として「ホーソン研究」が挙げられる。ホーソン研究は、メイヨーらを中心に行われた 1924 年から 1932 年までの間、シカゴのウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場で行われた従業員の作業効率を上げる要因を探索するための一連のフィールド調査を指す（詳しくは、第 2 章を参照）。この研究は、実験デザインの新規性や職場において従業員の行動を駆り立てるさまざまな変数の複雑な交差関係の指摘が大きな刺激を与えた。ホーソン研究は、人間関係の重要性を指摘し、①従業員の組織内での人間関係の満足・不満足が生産性に影響を与えること、②従業員の働く動機は Taylor(1911)の「科学的管理法」で提案された「従業員は経済的な刺激によ

り動く」という金銭的欲求（経済的人間観）よりも、むしろ仲間とうまくやる、集団の一員として認められたいという社会的欲求（社会的人間観）や職場でのインフォーマルな人間関係、さらにはそこで形成される非公式なルール・規範の方が、強い影響を与えるということを示唆している。この研究を契機として、ワークモチベーション研究における人間観の視点の転換がもたらされ、従業員の感情や非公式な人間関係に焦点を当てる研究が盛んになっていった（松原, 2008）。

さらに、1950年代以降になると、こうしたワークモチベーション研究が、人間関係論から行動科学アプローチへと変化していく。行動科学アプローチは大きく2つに分けられ、その1つは「内容理論的アプローチ」（モチベーションの根源である人間内部に存在する欲求や動因、動機に注目するアプローチであり、欲求理論とも呼ばれる）で、Maslowの欲求階層説（1954）、McGregorのXY理論（1960）、AlderferのERG理論（1972）、Herzberg（1959）やDeci（1975）の内発的動機づけ・外発的動機づけ理論、McClelland（1961）の達成動機理論などがそれである。2つ目は、「過程理論的アプローチ」（目標や誘因によって刺激されて決まる行動選択やその方向性の要素に注目したアプローチ）で、Atkinson（1957）の達成動機理論、Vroomの期待理論（1964）、Porter&Lawlerの期待理論（1968）、Adamsの公平理論（1964）、Leventhal（1980）の手続き的公正理論などが代表的なものである。（Lathan,2007;Robbins,2005;井出,2004）。本論文では、こうした2つのアプローチからの諸成果を取り入れながら「上司と部下間における良好な信頼関係の構築を導く上司の効果的な管理行動のあり方」を探索することにする。

VI-3 社会的影響に関する先行研究

社会的影響と社会的パワー、リーダーシップの関係について、斉藤(1987)は社会心理学的観点から整理している。その中で、心理的な力は、個人の欲求から発生する「自然な力」と他者の要求から発生する「誘発された力」があるとし、この誘発された力を総称して「社会的影響力」と呼んでいる。つまり、社会的影響力は対人的な影響力を意味し、パワーは「ある人が他人に対して潜在的に持つ誘発された力」という潜在的な対人的影響力のことを指すとしている。「潜在的な対人的影響力」という表現が用いられているのは、影響力というのは、それが行使されて、何らかの反応があって初めて影響力と言えるのであり、勢力を持っているだけでは影響力とは言えないからである（西本,1995）。

また、グループ・ダイナミクス研究で扱う社会的影響過程では、影響の与え手である「影響源」とその「受け手」との2者関係に焦点を当て、社会的パワーやリーダーシップを捉えている。Yukl(2005)によれば、組織における「パワー」は、「個人にとって影響を与えたいターゲットに対する能力と関連するもので、組織において個人がどのように相互に影響し合うことができるのかについて理解する際に役立つ概念」である。この場合、影響を与えようとする個人を「エージェント」、エージェントが影響を与えたいと思っている個人を「ターゲット」と呼ぶ。また、パワーの特徴として、個人が個人へ、あるいは個人が複数人に与

える影響を意味することもあれば、物事や出来事に対する潜在的な影響を意味することもあること、パワーには異なるいくつかの種類があり、エージェントによって、持ち合わせるタイプのパワーが異なること、エージェントにとって影響を与えやすいターゲットとそうでないターゲットがあるだけでなく、影響を与えやすい事象とそうでない事象とがあること、パワーはダイナミックな変数であり、状況が変わればその効果も変わるものであることが挙げられるとしている。そのため、ターゲットとなる個人の状況や影響を与える目的や期間の指定をしないでエージェントのもつパワーを記述することは難しいと指摘している。その点では、Yukl(2005)はより明確な規定を行っている。すなわち、彼はパワーという言葉、任意の時点において、個人のエージェントの1人あるいは複数のターゲットの行動や態度に与える影響の絶対的な能力を表現する際に使用するとしている。

パワーの取得や維持は、組織において最も社会的に動機づけられるものであり、従業員にとっても中心的な関心事となっており、多くの研究者によりパワーの分類やフレームワークの構築が試みられてきた (McClelland & Burnham, 1976)。Elangovan & Xie (2000)によれば、部下の知覚する上司の使用するパワーの効果研究において最も影響を与えているフレームワークは、French & Raven (1959)の提案した社会的パワーベース (エージェントの行使するパワーを、ターゲットがエージェントの意向通りに受容するのがあるいは抵抗するのにより5つに分類) であり、この5つのリーダーのパワーベースは従業員のパフォーマンスや生産性、上司に対する満足や職務満足、離職や欠勤などに関連する。(詳しくは、第3章を参照)。その後、彼らは社会的パワーの構成要素に関して改良を重ね、現在では、11のパワーベースが提案されており、これらは2つの因子 (ハーシュパワーとソフトパワー) に大別される (Raven ら, 1998)。本論文では、部下の知覚する上司の使用する社会的パワーを Raven ら (1998)の提案したフレームワークに基づいて検討することにする。

VI-4 従業員の組織態度に関する先行研究

本論文では、「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーション」が部下の組織態度に与える影響について検討しているが、部下の組織態度を3つの主要な変数、すなわち「職務満足」「組織コミットメント」「離職意図」から捉えてそれらを被説明変数として設定している。以下では、これら3つの変数が組織関連の多くの研究で取り上げられていること、そしてこれらの3変数間に強い影響関係にあることを、先行研究の成果から確認しておくことにする。

Locke (1976)は、職務満足を「個人の評価や経験からもたらされる喜ばしい感情あるいはポジティブな感情である」と定義し、職務満足は準拠集団というより個人的なものであり、将来よりも過去や現在に対する時間見当識 (temporal orientation) の意味合いが高いため、モラルとは区別すべきであると主張している。

また、Mowday ら (1979, 1982)は、組織コミットメントを「個人の特定の組織に対する同一視や関与の相対的強さを表すものであり、3つの要因 (①組織の目標に対する強い信頼と

受容、②組織の代表として進んで努力する姿勢、③組織の一員としてとどまりたいと思う強い願望)から特徴づけられるもの」と定義している。そして、この組織コミットメントは、多くの研究において、職務関連要因の先行・関連・結果要因としての重要な概念として採用されている。例えば、組織コミットメントは、従業員の欠勤・業績・離職の先行要因となること、職務関与や職務満足との関連要因となること、従業員の個人的要因(年齢・性別・人種・パーソナリティ・態度など)や組織的要因(組織風土・組織文化・価値・公正感など)に対する結果要因となることが報告されている(Mowdayら,1982; Mathieu& Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997)。

Mathieu& Zajac(1990)による組織コミットメントの文献レビューによると、職務満足に関する研究が最も多く、それをより細分化すると、最も多く研究されている項目が、全体的な職務満足であり、次いで上司の管理に関する職務満足、同僚に関する職務満足、賃金に対する職務満足、仕事自体に関する職務満足の順であるとされる。このことから、職務満足と組織コミットメントの関連の強さとともに、上司との人間関係が組織態度に与える影響に対する関心の高さを伺うことができる。これに関して、Londonら(1997)が、組織コミットメントは「従業員が上司や上司の振る舞いをどのように感じるかについての洞察力ともいえる」と述べている。

一方、離職意図は「従業員が、近い将来組織を離れそうだと意識すること」(Mowdayら,1982)を意味し、多くの研究において、職務満足と組織コミットメントとは負の関係にあることが示唆されている(Arnold & Feldman, 1982; Bluedom, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986)。

上述のように、職務満足・組織コミットメント・離職意図は非常に関連の高い変数であるため、以下では職務満足を中心に、これら3つの変数の効果について以下に整理していくことにする。

Brown & Peterson(1993)は、職務満足は、組織コミットメントと同様に、組織に関連する多くの要因の先行要因・関連要因・結果要因となる重要な変数として扱われる点に着目し、主にセールス・パーソンを中心とした職務満足に関して、下記のような4つの観点(①労働の成果、②個人差、③役割知覚、④管理行動と職務特性(2つの組織的変数)から文献レビューを行っている。

まず、①労働の成果の領域として、代表的な変数は業績、組織コミットメント、離職意図が挙げられる。職務満足と組織コミットメントは、非常に高い正の相関関係にあり、その一方で職務満足が先行要因であるという研究が優勢であるが、組織コミットメントが先行要因であると主張する研究も存在する。他方、離職意図は、職務満足および組織コミットメントと有意に負の相関関係にある。

②個人差の領域から職務満足の効果を検討すると、代表的な変数として、デモグラフィック変数(年齢、性別、教育水準、勤続年数など)や属性(ワークモチベーション、業務特殊性、自尊感情)が挙げられる。そこでは、自身の年齢や勤続年数が高いほどプロであると知

覚していくため、職務満足と関連が高くなるとしている。また、ワークモチベーションや自尊心は業績が媒介変数となり、職務満足に間接的に影響を与えている。

③役割知覚の領域では、主に役割の曖昧性・役割葛藤・役割の明瞭さの3つの役割知覚と職務満足との関係に焦点が当てられている。そして、役割の明瞭さと職務満足は正の関係にあるが、その一方で役割葛藤や役割の曖昧性は一貫して職務満足と負の関係になることが主張されている。

最後に、④組織的変数の領域は「管理行動」と「職務特性」に大別されている。ここでの「管理行動」とは、上司の部下に対する管理行動を表しており、上司と部下の相互作用の性質の良さが部下の職務満足に正の影響を与えること、上司が部下に対して多くの配慮・フィードバック・コミュニケーションを与え、綿密な管理をし、状況適応行動をした場合、部下の職務満足がより高くなるが、その一方で懲罰行動は職務満足と負の関係にある。また、「職務特性」と職務満足との関係に関しては、参加や関与の機会が多く、価値が共有され、より高い賃金の中でやりがいがある仕事や、多様な課題が与えられると、より職務満足が高くなることが主張されている。

さらに、従業員が職務不満足を感じたときの反応に対しても、上司に対する満足度が部下のより建設的な反応を引き出すことに繋がるということが主張されている。Farrell (1983) は、従業員の職務不満足に対する反応について2つの軸（建設的—破壊的と、能動的—受動的）から以下の4つのタイプ（EVLN typology）に分類されるとし、その実証分析を行っている（Rusbultら, 1988）。

- ①離職(exit)・・・破壊的で能動的な反応—従業員が離職を考え新しい職を探す。
- ②不満の表明(voice)・・・建設的で能動的な反応—上司や同僚と話し合う、問題解決のための行動をする、解決策を提案する、組合などの外部からの助けを模索する、内部告発をするといった行動を通して能動的かつ建設的に事態を改善しようとする。
- ③誠実(loyalty)・・・建設的で受動的な反応—受動的ではあるが楽観的に現状が良くなることを待つ。
- ④怠業(neglect)・・・破壊的で受動的な反応—受動的に事態の悪化を見過ごし、職務に対しては、興味や努力を減らす、常習的に遅刻や欠勤をする、会社での就業時間に私的なことをする、ミスを連発するといった行動をとる。

その結果、何か問題に直面した場合、職務満足は建設的な反応（不満の表明と忠誠）を高め、破壊的な反応（離職と怠業）を抑制することが見出されている。

以上のような先行研究に基づき、本論文では、上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーションが部下の組織態度に与える影響を検討する際に、「職務満足」「組織コミットメ

ント」「離職意図」の3変数（被説明変数）に焦点を当てることにする。

こうした従来の研究と本論文の特徴を整理すると、以下の表1のようにまとめることができる。

表1 従来の研究と本論文の特徴

| 比較項目 | 従来の研究 | 本論文の特徴 |
|---------------------------------|--|--|
| 職場における上司・部下間の関係理解への基本的アプローチ | ●行動科学的アプローチ | ●情報コミュニケーション論と組織心理学、組織行動論の学際的アプローチ |
| モデル構築の特徴 | ●内容理論的（欲求理論的）モデルと過程理論的（行動選択論的）モデルに大別 | ●組織における情報の非対称性を軸とした包括的・統合的モデル化と数理モデル化 |
| 組織における情報の非対称性と上司・部下間の関係のモデル化 | ●従来から上司・部下間の情報の非対称性についての認識とその影響についての認識にとどまっていた（モデル化はされていない） | ●ポジティブ情報、ネガティブ情報、情報の内容的価値、情報の占有的価値、情報引力、学習・調査エネルギー、情報遮断エネルギーなどの諸概念を提示し、情報の価値構造をモデル化（第1章・第2章） |
| 上司のパワーに焦点を当てた部下の組織態度に関するフレームワーク | ●上司の社会的パワーと部下の組織態度との関係に焦点を当てた研究は多いが、正当なパワーと不当なパワーの影響をそれぞれ個別に検討 | ●正当な社会的パワーと不当な侮辱的パワーを同時に扱い、組織態度との関係を包括的にフレームワーク化（第3章） |
| 手続き的公正の媒介効果についての検討 | ●社会的パワーあるいは侮辱的管理の組織態度に与える影響に関する手続き的公正の知覚の媒介効果を個別に検討 | ●上記の包括的フレームワークを基に、正当なパワーと不当なパワーが部下の組織態度に与える影響に関する手続き的公正の知覚の媒介効果を検討（第4章・第7章） |
| 現職者と離職者の比較 | ●社会的パワーが現職者の離職や欠勤に与える影響を検討（現職者と離職者の比較モデルは提案されていない） | ●現職者と離職者の同時的比較モデルを提案（第4章） |
| 従業員のパーソナリティの影響の検討 | ●不当なパワー（侮辱的管理）の知覚とビッグファイブとの関係を検討 | ●上記の包括的フレームワークを基に、正当なパワー・不当なパワーの知覚とビッグファイブとの関 |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ●ビッグファイブと職務満足との関係や、ビッグファイブと組織コミットメントの関係の検討など | 係を同時に検討（第5章） |
| 国際比較検討 | <ul style="list-style-type: none"> ●既存の統計的方法論（統計的検定・多変量解析など）の適用にとどまっており、国策比較のための分析モデルの構築はあまり進展していない | <ul style="list-style-type: none"> ●日本現職者と台湾現職者の交互最小二乗推定のアルゴリズムを導入した新たな回帰モデルの提案（第7章） |
| 内発的・外発的職務満足が組織態度に与える影響の検討 | <ul style="list-style-type: none"> ●内発的・外発的動機づけによる職務満足と、全体的な職務満足との3因子と組織態度との関連を検討 | <ul style="list-style-type: none"> ●内発的・外発的動機づけによる満足の下位因子を独自に探索し、それぞれが全体的な職務満足や組織コミットメントに与える影響を分析（第6章）、さらに日台での国際比較（第8章） ●上記の関係について、従業員のパーソナリティ傾向と職務満足の関係についても独自に検討（第6章） |

Ⅶ. 本論文の前提条件

Ⅶ-1 コミュニケーションのタイプ

本論文では、さまざまなコミュニケーションのタイプの中でも、基本的に上司と部下との間の縦方向のコミュニケーションに焦点を当てることにする。なお、ここでの上司と部下は、課長や部長などの管理者階層（中間管理職）と役付のない一般従業員との関係だけでなく、部長と課長といった管理者同士の関係を含んでいる点に注意を要する。

さらに、本論文の第2章では、上司と部下間での垂直的コミュニケーションに対して職場内でのインフォーマルなコミュニケーションも大きな影響を与えているという前提を置き、情報の価値構造モデルを提示している。

Ⅶ-2 職場と上司・部下

本論文で論じる「職場」は、会社の一般的な職場を意味し、特定の業界の特定職能の職場を指すものではない。また、「上司」は、各職場での「直属の上司」を意味し、組織の中間的階層を想定している。ただし、上司の職階は特に限定していないため、係長・課長・部長といった広い範囲を想定している。

また、本論文での「部下」は、当該上司の直接の管理下にある従業員を意味する。ただし、部門間をまたがる上司と部下の関係は、本論文の対象外としている。さらに、多段階の上司・部下関係も対象外としている。

VII-3 調査法

一般に、調査法は質問法・観察法・実験法が広く用いられているが、本論文の第4章～第8章における実証分析では、質問法を用いることにする。質問法での調査方法は、インタビューなどの定性調査と、アンケートなどの定量調査があるが、本論文では調査対象者の負担を少なくし、かつ客観的な数値データを取得することが可能な質問紙調査による定量調査に限定している。

VII-4 対象とするメンバー

前述のように、本論文では、直属の上司と部下の関係を対象としている。したがって、部長と一般従業員（役職を持たない従業員）のような組織の階層を超えた上司と部下との関係は対象外とする。また、従業員の身分に関しては、正規雇用者に限定している。

VII-5 組織態度

本論文では、「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーション」が部下の組織態度に与える影響において、部下の組織態度を検討する際に被説明変数として「職務満足」「組織コミットメント」「離職意図」を設定している。また、Brown & Peterson(1993)の分類している職務満足の先行要因あるいは後続要因に関する4つの観点のうち、主に労働の成果（組織コミットメントと離職意図）、個人差（国別・性別・勤続年数・職位）、管理行動（直接的には「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーション」で、間接的には「部下の所有する情報に対する上司の管理行動」といった3つの観点到焦点を当てることにする。

VII-6 国際比較

本論文の第4部では、東アジア（台湾）の正規雇用者を対象に国際比較を展開している。それは、日本と東アジアの比較に焦点を当てた研究が少なく、これまで米国を中心に妥当性が検討されてきた分析フレームワークの妥当性が、東アジア諸国でも確認することができれば、より広い範囲での普遍性を示すことができるからである。

さらに、国際比較の対象を、日本と同じ東アジアに位置し、かつ基本的な産業構造と文化が日本と近似している台湾に設定している。

VIII. 本論文における測定尺度

本論文で使用する尺度は、欧米の主要な研究において使用された尺度をベースとしている。そこで、以下のVIII-1～VIII-6にて、本論文で使用する尺度について整理しておくことにする。

VIII-1 社会的パワーベース

本論文では職場での上司のパワーベースは、Raven ら(1998)によって開発された対人パワー・インベントリ (interpersonal power inventory/IPI) 尺度 (11 種のパワーベースを基礎とする 33 項目構成の尺度) を使用して測定する。この尺度では、職場の上司による指示に従う特定の状況を被験者に想定させた上で回答するよう指示される。これらの尺度では、上司の指示に従った理由として、上司による従業員の報酬や昇進への影響力、上司の能力や人柄への尊敬や依存、従業員による自主的判断などの大きさを測定する。

VIII-2 侮辱的管理

侮辱的管理尺度は、Tepper(2000)による 15 項目 (田中 2006 の和訳) を使用し、「1: 全くあてはまらない」～「7: 非常にあてはまる」の 7 件法とする。ここでは、「私の上司は私を馬鹿にした態度をとった」、「私の上司は私の考えや感じ方をくだらないと言った」という項目をはじめとする上司の従業員に対する無視、不信、他人の前での軽蔑、愚弄にかかわる言動、同僚からの孤立化を促す言動などを測定する 15 の項目が使用された。本論文ではこれらの 15 項目の平均値を算出し、侮辱的管理スコアとする。

VIII-3 手続き的公正

手続き的公正尺度は、Colquitt(2001)による 7 項目の手続き的公正尺度を使用し、「1: 全くそうでない」～「7: 非常にそうである」の 7 件法とする。質問項目の例として、「上司によるあなたの人事考課の際、あなたは意見や感情を伝えることができましたか?」、「上司によるあなたの人事考課に対して、あなたは影響力を持つことができましたか?」などがある。これらの 7 項目については、それらの平均値を算出し、手続き的公正スコアとして使用する。

VIII-4 組織コミットメント

組織コミットメント尺度は、これまでの多くの関連研究で使用されている Mowday, Steers and Porter(1979)による 9 項目を採用し、「1: 全くそうでない」～「7: 非常にそうである」の 7 件法としている。質問項目の例として、「私はこの組織の成功のために進んで通常期待される以上に努力をしている。」、「私はこの組織の成功のために進んで通常期待される以上に努力をしている。」などがある。これらの 9 項目の平均値を算出し、これを組織コミットメントスコアとして使用する。

VIII-5 職務満足

職務満足尺度は、定評のある Weiss ら(1967)による MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)の短縮版の 20 項目 (井出, 2004 から引用) を使用し、「1.非常に不満足」～「7.非常に満足」の 7 件法としている。質問項目の例として、「あなたの上司の部下への接し方」、「あなたの能力を生かせる」、「自分の判断の自由度」、「仕事から得られる達成感」

などについての満足度を尋ねる項目などがある。これらの 20 項目の平均値を算出し、これを職務満足スコアとして使用する。

VIII-6 離職意図

離職意図尺度は、Robbins(1998)による 3 項目を使用し、「1.全くそうでない」～「7.非常にそうである」の 7 件法とする。すなわち、「私は本気で今の会社を辞めるつもりだ。」、「私は現在、他の会社を探している。」、「私はできるだけ早く今の会社を辞めたい」という 3 項目である。この 3 項目の平均値を算出し、これを離職意図スコアとして使用する。

参考文献

- Adams, S. (1965) "Inequity in social exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp.267-299.
- Alderfer, P. (1972) *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*, Free Press, New York.
- Ali, N. (2012) "An exploratory study into the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the United Kingdom", *Journal of Financial Services Marketing*, 17,3, pp.242-254.
- Amold, J. & Feldman, C. (1982) "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67,3, pp.350-360.
- Atkinson, W. (1957) "Motivational determinants of risk-taking behavior", *Psychological Review*, 10, pp.209-232.
- Berry, L. (1981) "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, 3, pp.25-28.
- Berry, L., Conant, S. & Parasuraman, A. (1991) "A framework for conducting a service marketing audit", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, pp.255-268.
- Bluedom, C. (1982) "A Unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35, pp.135-153.
- Brown, P. & Peterson, A. (1993) "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, 30,1, pp. 63-77.
- Burke, J., Borucki, C. & Hurley, E. (1992) "Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective", *Journal of Applied Psychology*, 77, 5, pp.717-729.
- Carruna, A. & Calleya, P. (1998) "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers", *International Journal of Bank Marketing*, 16,3, pp.108-116.
- コーチング研究所 (2105): 『組織とリーダーに関するグローバル価値観調査 2015』
<https://cri.coacha.com/reports/research/global-research2015.html> (2021年8月15日アクセス)
- Colquitt, A. (2001) "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, pp.386-400.
- Crampton, S., John, H. & Mishra, J. (1998) "The informal communication network: Factors influencing grapevine activity", *Public Personnel Management*, 27, 4, pp.569-584.
- Deci, L. (1975) *Intrinsic motivation*, Plenum Press, New York.
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2007): 『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, L. & Rhoades, L. (2002) "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention", *Journal of Applied Psychology*, 87, 3, pp.565-573.
- Elangovan, A. & Xie, J. (2000) "Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 6, pp.319-328.
- Farrell, D. (1983) "Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 26, pp.596-607.
- Foreman, S. & Money, A. (1995) "Internal marketing: concepts, measurement and application", *Journal of Marketing management*, 11, pp.755-768.
- French, P., Jr. & Raven, H. (1959) "The bases of social power", *Studies in Social Power*, University of Michigan, Ann Arbor, MI, pp.259-269.
- Goldberg, R. (1990) "An alternative 'description of personality': The Big-Five factor structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 6, pp.1216-1229.
- Greenhaus, H., Parasuraman, S. & Wormley, M. (1990) "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes", *The Academy of Management Journal*, 33,

- 1, pp.64-86.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York. 西川一廉訳, 『作業動機の心理学』, 日本安全衛生協会
- Heskett, L., Jones, O., Loyeman, W., Sasser, E. & Schlesinger, A. (1994) “Putting the service-profit chain to work”, *Harvard Business Review*, pp.105-111.
- Hollenbeck, R. & Williams, R. (1986) “Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 4, pp. 606-611
- 井出亘 (2004) : “仕事への動機づけ”, 『産業・組織心理学エッセンシャルズ』, 外島裕, 田中堅一郎編, ナカニシヤ出版, pp.1-30.
- 夏路, 山下洋史, 村山賢哉 (2012): “「情報の非対称性」の概念に基づく行動分析モデル”, 文部科学省オープンリサーチセンター整備事業「クオリティ志向型人材育成とスマート・ビジネス・コラボレーション」研究プロジェクト 2011 年度研究成果報告集, pp. 387-398
- Kim, J., Shin, H. & Umbreit, T. (2007) “Hotel job burnout: The role of personality characteristics”, *International Journal of Hospitality Management*, 26, 2, pp.421-434.
- Kotler, P. (1990) “Marketing Service”, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, New York, pp.643-675.
- 厚生労働省 (2012): 『労働者健康状況調査』
- 厚生労働省 (2013): 『若者の「使い捨て」が疑われる企業等への重点監督の実施状況』
- 厚生労働省 (2014): 『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』
- 厚生労働省 (2016a): 『平成 28 年版過労死等防止対策白書』
- 厚生労働省 (2016b): 『厚生労働白書』
- 厚生労働省 (2017): 『過労死等の労災補償状況』
- Kouzes, M. & Posner, Z. (2007) *The Leadership Challenge*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.
- Lathan, G. (2009) *Work Motivation: History, Research, and Practice*, Sage, Los Angeles, CA. 金井壽宏監訳, 依田卓巳訳, 『ワーク・モチベーション』, NTT 出版
- Leventhal, S. (1980) “What should be done with equity theory? New approaches to study of fairness in social relationships”, *Social Exchange: Advanced in Theory and Research*, Plenum Press, New York, pp. 27-55
- Lings, N. (2004) “Internal market orientation: constructs and consequences”, *Journal of Business Research*, 57, 4, pp.405-413.
- Locke, A. (1976) “The nature and causes of job satisfaction” *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, pp.1297-1343.
- London, M., Smither, W. & Adsit, J. (1997) “Accountability: The Achilles’ heel of multisource feedback”, *Group & Organization Management*, 22, 2, pp.162-184.
- Lu, L., Kao, F., Cooper, L., Allen, D., Lapierre, M., O’Driscoll, M., Poelmans, Y., Sanchez, I. & Spector, E. (2009) “Work resources, work-to-family conflict, and its consequences: A Taiwanese-British cross-cultural comparison”, *International Journal of Stress Management*, 16, 1, pp.25-44.
- Mare, G. (1989) “Communicating: The key to establishing good working relationships”, *Price Waterhouse Review*, 33, pp.30-37.
- Maslow, H. (1954) *Motivation and personality*, Harper & Row, New York.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990) “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, 108, 2, pp.171-194.
- 松原敏彦 (2008) : 『経営組織心理学』, 若林満監修, ナカニシヤ出版
- McClelland, C. & Burnham, H. (1976) “Power is the great motivator”, *Harvard Business Review*, 54, pp.100-110.

- McClelland, C. (1961) *The achieving society*, Van Nostrand, New York.
- McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*, McGraw Hill, London.
- Meyer, P. & Allen, J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage, London.
- 諸上詩帆, 山下洋史 (2014): “ネガティブ情報の占有と共有における情報所有者の心理”, 日本経営システム学会全国大会講演論文集, 53, pp.194-197.
- Mowday, T., Porter, W. & Steers, M. (1982) “Nature of organizational commitment”, *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York, pp.19-44.
- Mowday, T., Steers, M. & Porter, W. (1979) “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- 内閣府 (2007): 『国民生活白書』
- Narteh, B. (2012) “Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry”, *Journal of Financial Services Marketing*, 17, 4, pp. 284-300.
- 西本裕輝 (1995): “社会的勢力論再考—学級における個人の資源を中心とした社会的勢力の起源をめぐる—”, *社会研究*, 1, pp.67-79.
- 折戸洋子, 山下洋史 (2005): “情報共有の重要性と個人情報保護”, 日本経営システム学会第35回全国研究発表大会講演論文集, pp.270-271.
- Porter, W. & Lawler, E (1969) *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Irwin, GA.
- Raven, H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998) “Conceptualizing and measuring a power/ interaction model of interpersonal influence”, *Journal of Applied Psychology*, 28, 4, pp.307-332.
- Rizzo, R., House, J. & Lirtzman, I. (1970) “Role conflict and ambiguity in complex organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 15, 2, pp.150-163.
- Robbins, P. (1998) “Human Resource Policies and Practices”, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp.577-610.
- Robbins, S. (2005) “*Essentials of Organizational Behavior*”, Peterson Education, Harlow, ND.高木晴夫訳, 『組織行動のマネジメント』, ダイヤモンド社
- Roderick, I. & Deery, M. (1997) “Turnover culture in the hospitality industry”, *Human Resource Management Journal*, 7, 4, pp.71-82.
- 労働政策研究・研修機構 (2017): 『国際労働比較』
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. (1988) “Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction”, *Academy of Management*, 31, pp.599-627.
- 斉藤勇 (1987): 『社会的勢力と集団組織の心理 (対人社会心理学重要研究集)』, 誠信書房
- 総務省 (2016a): 『総務省統計局労働力調査』
- 田中堅一郎 (2006): “荒廃する職場の犠牲者—職場の迫害、職場いじめに関する心理学的研究の展望—”, 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 7, pp.1-12.
- Taylor, W. (1911) *The Principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York. 上野陽一訳・編『科学的管理法(新版)』, 産業能率短期大学出版部
- Tepper, J. (2007) “Abusive supervisions in work organizations: review, synthesis, and research agenda”, *Journal of Management*, 33, 3, pp.261-289.
- Thomas, L., Bliese, D. & Jex, M. (2005) “Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators”, *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 11, pp.2375-2398.
- 東海詩帆, 山下洋史 (2015): “組織におけるポジティブ情報とネガティブ情報の価値に関する産業・組織心理学的検討”, 日本経営システム学会誌, 32, 2, pp.183-188.
- 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 (2017): 『平成28年度 厚生労働省委託事業

- 職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書』
- 津田博 (2011): “自治体におけるシステム共同化の成功要因に関する実証研究”, 近畿大学商経学叢, 58, 2, pp.219-239.
- Vroom, V. (1964) *Work and motivation*, Wiley, New York. 坂下昭宜他訳, 『仕事とモチベーション』, 千倉書房
- Weiss, J., Davis, V., England, W. & Lofquist, H. (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- 山下洋史, 夏路, 鄭年皓, 臧巍 (2011): “二者間の「情報の非対称性」に関する概念モデル－「情報の非対称性」に関する研究(第1報)－”, 日本経営システム学会 第47回全国研究発表大会講演論文集, pp.166-169.
- 山下洋史, 権善喜, 安松大悟, 諸上詩帆 (2013): “情報の非対称性における利他的行動モデルと利己的行動モデル”, 第50回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp.102-105.
- Yukl, G. (2005) *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

第 1 部 組織における情報の非対称性に 焦点を当てた従業員の行動モデル

**—情報コミュニケーションの観点からみた上司・部下間
の信頼関係構築—**

第1章

組織における情報の非対称性と利己的行動モデル・利他的行動モデル

1.1 本章の目的

本章では、組織を有効に機能させるために、従業員の貢献意欲を高めることの重要性を指摘した上で、従業員の貢献意欲を高める一つの重要な要因として、上司・部下間での信頼関係が存在することを指摘する。そこで、この上司・部下間での信頼関係が、日頃の両者のコミュニケーションに応じて発展するというメカニズム、そしてこの信頼関係の高低に応じて両者で交換される社会的資源が変化し、これらの一連の対人関係の学習により、さらに信頼関係がより強固になる、あるいは弱体化するというメカニズムをまず仮定する。その際の新たな視点は、コミュニケーションを通して構築される上司・部下間での信頼関係の初期段階で特に重要になる要因として、上司・部下間で共有された部下の情報を上司がどのように管理するかが関連し、これにより両社の社会的交換スタイルが変化するというメカニズムを考察する点にある。すなわち、部下の個人的な情報に対する上司の利己的または利他的な行動が部下の上司に対する認知的信頼および感情的信頼に影響を与えると考えるのである。そして、こうした信頼関係の高低により、上司・部下間で交換される資源が決まり、またここで得られた情報を基に信頼関係が発展し、交換される資源が変化するという学習型循環メカニズムを提示する。

1.2 組織の成立および存続条件

本論文は組織の効率や効果を上司・部下間関係を中心に情報心理学的な観点から検討しようとするものであるが、先ずはより包括的な組織の成立および存続条件との関連について議論しておかなければならないであろう。近代組織論の元祖といわれる **Barnard(1938)** は、『経営者の役割』において、組織を意思決定システムとしてとらえ、そのメカニズムを解明する組織理論を構築している。

彼は、まず組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義している。さらに、組織の本質を、主体的な人間観を前提とした人間の「協働システム」からの説明を試みている。すなわち、組織において協働システムを成立させるためには、以下の3つ条件(伝達、貢献意欲、共通目的)が相互関連性を持たなければならないと主張したのである。つまり、「組織は、(1) 相互に意思を伝達できる人々がおり、(2) それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3) 共通目的の達成をめざすときに、成立する」としているのである。

さらに、組織のすべての参加者は組織人格と個人人格の二重人格を持つことも把握する必要があり、組織における共通の目的と個人の動機は同一と考えてはならず、組織目的と個人的動機を明らかに区別する必要があると主張している。Barnard は、個人的動機は内的、人格的、主観的であるのに対して、組織における共通の目的は外的、非人格的、客観的なものであるとしており、組織目的の達成自体が多くの従業員の個人的満足の源泉となるのはまれであるとしている。従って、従業員が個人的動機を抑制し、組織の目標達成に貢献するための動機づけとなる誘因を企業は提供しなければならないこととなる。

ここで、貢献意欲は、組織に参加することで得られる報酬と発生する負担の合成により決まるため、報酬となる2つの誘因（特殊的誘因と一般的誘因）の質と量により組織が確保できる貢献の量が左右されることになる。ここで、特殊的誘因とは、個人に特定の提供されるものであり、物質的要因（貨幣や物など）、個人的で非物質的な機会（優越、威信、個人勢力、支配的地位獲得の機会）、好ましい物的作業条件、理想の恩恵（協働に対する誘因として最も強力なものであり、従業員の誇り、適性感、家族や他のものための利他主義的奉仕などを表す）などを意味している。一方、一般的誘因は、社会結合上の魅力（社会的調和）、慣習的作業条件ならびに習慣的なやり方や態度への適合、広い参加の機会、心的交流の状態（仲間意識の機会や人格的な態度における相互扶助の機会であり、非公式組織の基礎ともなる）などの誘因を意味する。もし、これらの誘因を組織が十分に提供することができない場合、罰則により強制的に貢献させるといった管理をせざるを得なくなることを意味する。

Barnard の提案した組織の成立と存続条件を体系化することにより、組織均衡論を唱えたのが Simon である (Simon 1945; March & Simon 1958)。ここでいう「均衡」とは、組織がその参加者の継続的参加を動機づけるのに十分な（金銭的・非金銭的）支払いをうまく用意していることである。つまり、均衡状態は、参加者の負担と満足が均衡状態にあることを意味するのである。ここで重要な点が、参加者は従業員だけではなく、株主、取引先、顧客などすべての利害関係者（ステークホルダー）が入るという点であり、利害の異なるそれぞれの参加者に対して誘因と貢献のバランスを保つことが組織存続の重要条件であることが示されている。本論文では、序論でも述べている通り、経済がますますサービス化する我が国において、企業の生産性を向上させるためには、従業員の職務満足を上げることが必要不可欠であるという立場をとっている。つまり、Barnard や Simon のいう「組織における均衡」を考慮すると、従業員が組織に参加することで発生する負担よりも、そこから得られる報酬（金銭的・非金銭的）を大きくすることで、組織への貢献意欲が高まるのである。その結果として、従業員の提供する顧客サービスの質が高くなることで、顧客は支払った金銭的・時間的・心理的コスト以上のサービスを受けられたと満足し、より積極的に当該企業の商品を購入することになることで、企業の売上が伸び、ひいては株主への配当も高くなるといった好循環がもたらされると考えられる。

本章では、Barnard の提案する協働体系の中でも特に従業員の貢献意欲に焦点を当て、

上司・部下間で構築される信頼関係の質に応じて従業員の組織に対する貢献意欲が左右されるという仮定の下で議論を展開していくことにする。

1.3 情報の占有・共有時の心理

ここでは、上司による部下個人の情報に関する管理方法を検討するにあたり、上司・部下間における信頼関係構築に大きな影響を与えるのは「部下のポジティブ情報の管理よりもネガティブ情報の管理である」ことが予想される。そこで、以下では、特に部下のネガティブ情報が上司と占有あるいは共有される際の部下の心理状態を心理学的観点から検討していくこととする。

1.3.1 ポジティブ情報の占有・共有時の心理

ポジティブ情報の占有時には、その情報を所有する者（以下、行動主体 A）は、その情報を持たない者（以下、行動主体 B）に対して優位性を発揮しうる。たとえば、行動主体 A が上司で、行動主体 B が部下である場合、上司は「情報パワー」の行使が可能となる。部下にとってその情報の価値が高いほど、上司は情報占有により自身の優位性を高い水準に保つことができるのである。また、行動主体 A が部下、行動主体 B が上司である場合も、その情報が上司にとって価値が高いほど、部下は情報の囲い込みにより上司よりも優位性を保つことができる。つまり、行動主体 A が上司であろうと部下であろうと、行動主体 A にとっては、「情報の囲い込み」（行動主体 B にとっても重要な情報をわざと教えない）の戦略を選択することが行動主体 B に対する優位を保つために有効であるといえる。

一方、行動主体 A と B が同等職位の同僚関係においても、行動主体 A による「情報の囲い込み」の選択が自身（行動主体 A）に優位性を与える。一方で、もしポジティブ情報が共有されれば、行動主体 A の情報の占有的価値は失われ、行動主体 B と同等（情報の対称性）となる。したがって、組織内のメンバーを競争の対象者と知覚している場合は、「相手を出し抜く」ために、ポジティブ情報は個人の持つ資源として知覚され、これによりその情報を占有し続けようとすることになる（山下・権・東海 2015, 山下・権・諸上 2014）。

1.3.2 ネガティブ情報の占有・共有時の心理

本項では、開示したくないネガティブ情報を所有している部下の心理状態を、認知的不協和、懸念的被透視感から検討し、さらにネガティブ情報が上司や周りのメンバーに流出した際の心理やその影響を社会的比較の観点から検討する。

1.3.2.1 ネガティブ情報の占有状態における心理

① 認知的不協和

ネガティブ情報を保持する個人は、組織のためには情報を開示すべきとわかりつつも、自身の利益のためには情報を占有した方がよいと考えるといった矛盾した2つの態度を持ち合わせ

ている。Festinger(1957) は、このような状態を「認知的不協和状態」と呼んでいる。その場合、人は不協和状態を脱しようと動機づけられるが、その際に認知された不協和が大きいほどその不快感を最小限にしようと動機づけられる。

前述のネガティブ情報を占有することで生じた不協和状態を軽減する方法は2つある。その1つは態度を変える、もう1つは不協和をもたらす要素よりも調和的な要素を探す方法である(Robbins,2005)。前者の場合、自身のネガティブ情報のみが共有されなかったとしても、組織全体にとっては取るに足らない問題とこれを軽視してしまい不協和を緩和する。一方、後者の場合、自身が日頃のサービス残業などで組織に貢献していることで生じる利益は、このネガティブ情報を占有することで組織にもたらす負のコストよりもはるかに大きいので気にしないと考えることにより不協和を緩和する。

以上のことは、個人と組織との間の社会的ジレンマ状態を従業員が明確に知覚しその解消の必要性を理解していたとしても、依然としてネガティブ情報占有の誘因が高くなることを意味するのである。

②自己開示と懸念的被透視感

ここでは、ネガティブ情報を保持する個人の「コミュニケーション」について心理学的観点から見ていくことにする。我々は、他者とのコミュニケーションにおいて自己を表出する一つ的手段として、ありのままの意見や感情などを言語により伝達する自己開示を行う。自己開示の深さと広がりには相手との心理的距離により調整される(Altman& Taylor,1973)。ある個人に関して、その本人と他者との2者間での理解度を、4つの領域(開放・隠蔽・盲目・未知)で表現した有名なジョハリの窓を転用し、ネガティブ情報を占有している個人の自己開示を理解すると、情報開示が活発になるほど、開放領域が広くなり情報の共有が促進される。一方で、ネガティブ情報を相手には知られたくないという気持ちが強くなるほど、情報占有を促すため、隠蔽領域が広くなり情報に関するコミュニケーション量が相対的に減少する。

なお、情報の隠蔽動機が高いほど、透明性の錯覚が起きる可能性も高い。ここで、透明性の錯覚とは、人が自身の視点から完全に離れることができない自己中心性をもっているため、自身の内面(思考内容・事実・感情・意図・特性)が相手に見透かされている程度を、実際に相手が気づいている程度よりも過大に評価することを意味しており、その錯覚は親密な相手ほど起こりやすいことが明らかにされている(武田,2009)。

しかし、実際の日常生活における他者との相互作用では、自身の内面に相手がどの程度気づいているかを伺い知ることはできない。そこで、他者に伝えていない内面に気づかれているかもしれないという主観的感覚のみに着目した「被透視感」という概念が提案されている(太幡,2006, 2009)。これは、「相互作用する他者に対して、直接的に伝えていないが、その他者に自己の内面が気づかれていると感じる感覚」を意味する。さらに、被透視感の下位概念に「懸念的被透視感」がある。これは、相互作用する相手に気づかれたくない事柄があるときに生じる感覚を意味し、偽装や隠蔽などが用いられる欺瞞的コミュニケーションにおいて生じる(深田,1988)。

この懸念的被透視感に影響を与える要因として、自身の内面に気づかれたくないという意識の高さがある(太幡・吉田,2008)。さらに、相手に気づかれたくないがゆえに伝えられない理由は、大きく自己利益型と他者配慮型に分かれる。前者は、自身の評価を下げたくないから、後者は相手に迷惑をかけたくないから、内面を伝えないことを表す(太幡 2009, 2011)。

以上のようなことから、ネガティブ情報の占有は、組織内でのコミュニケーション量の低下のみならず、情報の隠蔽などの欺瞞的コミュニケーションの生成をもたらしてしまう危険性をもつのである。

1.3.2.2 ネガティブ情報の流出がもたらす心理的影響

① 社会的比較

Festinger(1957)は、社会的比較理論に基づいて、人は自身の意見の正しさ、能力の程度を正確に理解したいという欲求をもち、基本的には自身が同等とみなしている(主観的に同レベルの価値を持つ)他者との社会的比較を行うとしている。その後の研究で、社会的な比較対象は自己の正確な評価のみならず感情・適性・性格・経験など多岐にわたること、自己評価をするよりも自尊感情の維持・向上をはかる自己高揚動機が社会的比較において重要であることが主張されている(高田,2011)。

ここで、自尊感情とは自身の能力や価値についての評価的な感情や感覚を表す。人は自尊感情を維持・向上しようとする自己高揚動機を持つため、現実の自分の認識を歪めることも多い(脇本,2009)。なお、Crocker & Wolfe(2001)によると、人は自尊感情の源となる領域で失敗した場合、自尊感情が脅威にさらされるため自己防衛的な反応を起こすとしている。ちなみに、富国生命(1991)の調査によると、20~50歳代のビジネスパーソンが他者と比較する割合の高い項目は、年収・仕事の成果・学歴・会社となっており、ビジネスパーソンは職務関連の比較を通して自尊感情が左右されると推察される。

以上のようなことから、職場で自身の利得のために占有していたネガティブ情報が流出した場合、自尊感情が脅威にさらされた状態になると考えることができるのである。

② 下方比較説

人間は自尊感情が脅威にさらされている場合、自身よりも恵まれない不運な他者と比較することで主観的幸福を高めようと下方比較をしやすくなる(Wills,1981)。

ここで注目すべき点は、下方比較は単に自分より恵まれない人を探す受動的下方比較のみならず、他者を傷つけみじめな状態にする能動的下方比較の2つが存在することである。前者(受動的下方比較)の場合、自分よりも好成績の同僚や上司と比較し鼓舞する動機がなくなる点で、自己向上性が弱まり生産性が低下する恐れがある。一方、後者(能動的下方比較)の場合、誹謗中傷、社内いじめなどの攻撃行動をとるといった組織における反社会的行動を助長しかねず、個人のモチベーションが低くなるだけでなく、他者にまで悪影響を及ぼす点で、その影響は深刻である。なお、自尊心が脅威にさらされる場合のみならず、生命・財産・名誉など自身にとって重要な価値をもつものが脅威にさらされたと知覚した場合においても、防衛のため攻撃的

な反社会的行動が喚起されることも分かっている（大淵,2011）。

以上のようなことから、ネガティブ情報は、もし情報流出が当該個人に脅威を与えると知覚される場合に、防衛のための反社会的行動を喚起させやすいということがわかる。そうした行動が組織に対する負の影響を持つであろうことは、容易に推測することができるのである。

③ネガティビティ・バイアス

最後に、人間が印象形成において相手のネガティブな情報を得たときの影響について考察したい。吉川(1989)は、「印象形成」研究におけるネガティビティ・バイアスの存在が明らかにしている。このバイアスは、我々が様々な性格特性により人物評価をする際、よい性格特性より悪い性格特性の影響を受けやすいため、悪印象は好印象よりも覆しにくく、持続しやすいということを意味する。これは、人間が、利得よりも損失に対して敏感に反応するために起こると考えられている。このことから、ネガティブ情報の流出は、その内容が深刻であるほど非常に記憶に残りやすく、悪印象を持続させる効果を持つと考えられる。

以上のことを踏まえると、部下が上司とネガティブ情報を共有した場合、部下は心理的に高い脅威を感じている状態にあるため、上司がその情報をどのように扱うかが、部下の上司に対するパーソナリティの知覚や信頼に対して、大きな影響を与えることになるのである。

1.4 上司による部下の情報の取り扱い方の分類

上司・部下間で、部下のポジティブ情報あるいはネガティブ情報が共有された場合、上司には、その情報を上司自身の利得になるように利用する（利己的行動）、または部下の利得となるように行動する（利他的行動）という2つの選択肢を持つ。そこで、**本章**では上司による部下の情報の取り扱い方を、①情報の種類（ポジティブ情報かネガティブ情報か）と、②上司による情報の利用方法（利己的行動か利他的行動か）の2つの側面から4つに分類する枠組み（**図1.1**を参照）を提示する。

この分類枠組みにおける1つの特徴は、上司が部下の情報を利己的に利用する際、直接的な利用だけでなく、上司自身の印象形成のために間接的に利用する可能性についても、自己呈示の観点から説明する点にある。ここで、自己呈示とは他者からの好意的な評価や承認などの利益を得るために、他者が形成する自己に対する印象を自身が操作しようとする過程を意味する（Goffman,1959; Leary,1995）。さらに、Jones & Pittman(1982)は、5つの自己呈示方略（取り入り・威嚇・自己宣伝・示範・哀願）を提案している。これらの5つの自己呈示方略は、Tedeschi & Norman(1985)による自己呈示の分類において、戦略的主張的自己呈示に相当する。ただし、ここでいう「戦略的」とは自己呈示のための当該行動が長期にわたり、ある印象を他者に与えようとする試みを意味し、「主張的」とはその特定の印象を与えるために積極的に印象形成をすることを意味する。**本章**では、上司が部下の情報を利己的に利用する際、ポジティブ情報の

利用に関しては自己宣伝（self-promotion）が、ネガティブ情報の利用に関しては示範（exemplification）が、それぞれ利用されるとの仮定を置くことにする。

また、この分類枠組みにおける2つ目の特徴としては、上司・部下間で共有された情報が、上記の分類に応じて2者間のみならず3者間、あるいは4者間以上へと伝播する可能性にも高低が存在する点である。なお、本来ならば、情報の種類に関しては、ポジティブ情報でもなくネガティブ情報でもない中立的な情報の場合や、上司による情報の利用方法として利己的でも利他的でもない中立的な利用の場合も考えられるが、本章ではこれらの中立的な場合以外に焦点を当て、上司・部下間の信頼関係について検討していくこととする。

上司による部下の情報の取り扱い方は、図1.1に示すように、少なくともa型からf型まで6通りが考えられる。

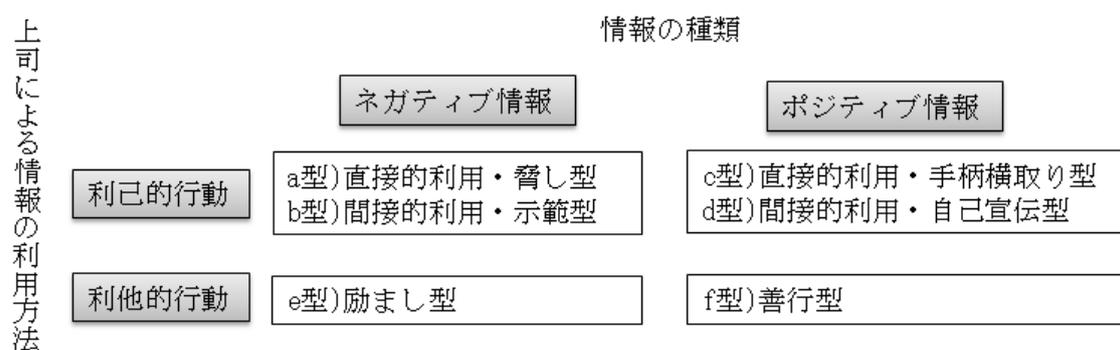


図1.1 上司による部下の情報の取り扱い方の分類

a型) 直接的利用・脅し型 (threatening type)

このタイプは、部下のネガティブ情報（個人的なネガティブ情報、あるいは職務遂行上のネガティブ情報）を、部下の同僚や、上司よりさらに職位の高い管理者に報告すると脅し、上司が思い通りに操ろうとする。このような場合、上司はそのネガティブ情報を保有しておき、他者には漏らさない可能性が高い。

b型) 間接的利用・示範型 (exemplification type)

このタイプは、部下のネガティブ情報に対して、上司がうまく対処してあげる代わりに、その事実を部下の同僚や自身の上司などに敢えて報告してしまう。こうした報告の際、上司がその対処のためにいかに自己犠牲をし、献身的にサポートしたかを周りにアピールすることで、自身の評価を上げようとする。このような場合、部下はそのネガティブ情報が周りに拡散してしまう状態を余儀なくされるため、より心理的に厳しい状況に追い込まれることになる。

c型) 直接的利用・手柄横取り型 (stealing the credit type)

このタイプは、部下が職務遂行上、称賛に値する手柄を上げた場合、上司がそれを部下の手

柄ではなく、上司自身の手柄として利用する。

d型) 間接的利用・自己宣伝型 (self-promotion type)

このタイプは、部下が職務遂行上、称賛に値する手柄を上げた場合、その部下を献身的に育てたのが自分であり、いかに部下の教育に貢献したかを周りに吹聴することで、能力の高い上司としてみなされるように、その情報を利用する。また、部下個人の学歴や家柄などの個人的なポジティブ情報に関して上司が周りと共有することで、このような部下を持っている自身の価値も高いと思われるようにすることもある。

e型) 励まし型 (encourage type)

このタイプは、部下のネガティブ情報に関して、上司が周りに漏らすことなくフォローをした上で、この失敗は必ず部下の今後の成功につながる経験や糧になると励ます。

f型) 善行型 (benevolence type)

このタイプは、部下が職務遂行上、称賛に値する手柄を上げた場合、部下の昇格・昇給を進言する、また部下の希望する部署への異動を進言する、あるいは部下の専門性を活かせる職務を付与することで、関係部署に部下の功績を積極的に伝達する。

上記のような本章の分類を踏まえると、上司がa型～d型の情報管理を選択する傾向が高い場合、上司への部下の信頼が低下すると考えられる。なお、a型(脅し型)やc型(手柄横取り型)の場合、部下は直接的な被害を被っている分、上司に対する信頼が急激に低下し、信頼回復は非常に困難な状態になるであろう。これに対して、b型(示範型)やd型(自己宣伝型)の場合、部下が占有しておきたい情報が拡散するリスクが高い特徴を持つが、b型(示範型)においては、上司から援助を得られるという利点もあることから、上司に対する信頼の低下はa型(脅し型)やc型(手柄横取り型)と比較すると弱いため、その後の上司の行動によっては、信頼回復が可能であると考えられる。

一方で、上司がe型(励まし方)やf型(善行型)を選択する傾向が高ければ、部下からの信頼が高くなる。

1.5 上司・部下間の信頼関係

これまで、部下が上司に対して高い信頼を寄せている場合、部下の内発的なモチベーションや業績が向上すること、職務特性に関わらず職務満足に高い影響を与えること、そして部下がストレスを感じている場合でもそれに対してポジティブな対処ができることなどが報告されている(Burkeら,2007;Mayerら,1995;Liuら,2010)。これらの研究からも、上司に対する部下の信頼が、職場での上司・部下の関係を規定する最重要要因の一つであることが理解される。

このことを踏まえ、Nienaber ら(2015)は、信頼が上司と部下の間での望ましい職場風土の基礎を形成し、部下のパフォーマンスを高めることで、組織の競争的優位を増加させることから、過去 15 年の間に上司・部下間の信頼関係を扱った研究が飛躍的に多くなっていると報告している。例えば、Schindler&Thomas(1993)は、職場における上司・部下間、および同僚間における相互対人的な信頼構築には、①誠実性(正直で誠実であること)、②能力(技術的、対人的な知識やスキルを有すること)、③一貫性(信頼でき、予測でき、どのような状況でも判断力に長けていること)、④忠誠心(他者に対する忠誠や、不要な危険や過度な批判から相手を守ろうとする意欲があること)、⑤開放性(事実の全容に関してオープンに情報共有すること)といった5つの主要な要因が必要であると指摘した。その上で、職場におけるどのような関係においても信頼関係を構築する要因の重要度は、誠実性、能力、忠誠心、一貫性、開放性の順に高いことを実証的に見出している。

本章では、上司・部下間の信頼構築に大きな影響を与える上司の管理行動の1つとして、1.4 節で提示した部下の所有する情報に対する上司の管理行動に焦点を当てた議論を展開している。特に、部下の所有する情報に対する上司の管理行動に応じて、部下により上司に対して善行・誠実性・公正の知覚がなされ、この知覚が上司に対する期待やリスクを生み出すことで、上司・部下間の信頼関係が再構築されるというプロセスに焦点を当てていくことにする。

以下では、まず信頼の定義について整理し、次に職場での上司・部下間の信頼関係には、認知的信頼と感情的信頼の2種類が存在することを指摘する。

Mayer ら(1995)は、信頼を「ある人間が他の当事者の行動に対して無防備に受け入れようとする意志」とであると定義しており(広義の信頼)、これは信頼者が被信頼者に対してどれだけリスクを負う覚悟があるかを意味する。

また、Rousseau ら(1998)は、こうした信頼が相手から損害を被るリスクを生じさせるにも関わらず、信頼者は相手の利益となる状況を、相手が不当に利用しないであろうというポジティブな期待に基づいていると説明している。

同じように、山岸(1998)は信頼における、道徳的社会秩序に対する期待に焦点を当て、信頼を「社会的不確実性が存在しているにも関わらず、相手の(自分に対する感情までも含めた意味での)人間性ゆえに、相手が自分に対してそんなひどいことはしないだろうと考えること」と定義している。なお、山岸は能力に対する信頼と相手の意図に対する信頼とに大きく分けたうえで、「相手の意図に対する信頼」について、その構成要素としての「信頼」と「安心」の2つの観点からその構造について検討を行っている。上記の構成要素としての「信頼」は、相手が利己的に振る舞った場合、ひどい目にあうリスクがあるという社会的不確実性が大きい中で、相手の人間性や行動特性に対する評価にもとづき相手を信頼することを意味するため、本当の意味での信頼であるとしている。山岸の「本当の意味での信頼」は、Mayer ら(1995)や Rousseau ら(1998)の考える信頼と近いものであるといえよう。

一方で、「安心」は、相手がたとえ卑劣な人間でも、決して自分を搾取する行動にでることはないという社会的不確実性の小さい状態での確信のもとでのみ成立するため、本当の意味での信頼ではなく安心であるとしている。ここで社会的不確実性が小さい状況は、相手の意図についての情報が必要な状態において、その情報が不足している程度が小さい状況である。

さらに、山岸は本当の意味での信頼は、さらに、親密な関係にある特定の他者に対する信頼を意味する「人間関係的信頼」と、一般的他者に対する信頼を意味する「人格的信頼」に分かれ、人格的信頼には3つの下位項目（個別的信頼、カテゴリー的信頼、一般的信頼）があるとしている。ここで、「個別的信頼」とは、コミュニケーションを通じて得られる相手に関する直接的・間接的情報をもとに相手を信頼することを意味し、「カテゴリー的信頼」とは、相手の社会的地位や役割・資格といった特定のカテゴリーに属する人間についての情報をもとに相手を信頼することを、「一般的信頼」とは相手に対する情報が全くない状態で相手を信頼することを、それぞれ意味するとしている。ここで注目すべきことは、山岸が特定の相手についての情報に基づく信頼を「情報依存的信頼」として定義し、この下位項目には人間関係的・個別的・カテゴリー的信頼が挙げられ、他者の信頼性のデフォルト値としての「一般的信頼」とは質的に異なると主張していることである。

ここで、上記にて概観した信頼概念を踏まえ、職場での上司・部下関係における信頼関係について考えてみよう。

上司と部下の間における信頼関係を考える場合、上司は通常、部下よりも高い地位・パワー・情報・コントロール力を有していることから、両者の間での非対称性を考慮する必要がある。

Sitkin & Roth(1993)は、こうした上司・部下の関係について、部下は多くの場合、昇進・昇給・職業の安定に関して上司に依存しており、このような両者の非対称性により、部下は不確実性や上司に対する依存性を持つこととなることを指摘している。両者の非対称性を加味し、山岸(1998)による上司・部下の関係における信頼を「本当の意味での信頼」と「安心」から捉えると、上司は、部下が怠業や隠ぺい、裏切り行為をする可能性があるかもしれないというリスクを負いながらも「「本当の意味での信頼」をすることも、部下が上司を裏切れば、部下の望まない職務や配置、待遇を操作できるのだと部下に知覚させることもできるのでまず裏切られることはないという「安心」による信頼を形成することも可能であるといえよう。他方で、部下は上司との非対称性において劣位（負の非対称性）の立場にある場合が多いため、上司が部下を裏切れない状況をつくり安心のもと信頼関係を構築するといった戦略はとりにくいと考えられる。したがって、部下にとって上司に対する「情報依存的信頼」が重要であると考えてよいであろう。また、職場における上司・部下関係を考えると、両者での濃密な「人間関係的信頼」は小規模の同族会社などの他には考え難いため、一般的な職場においては情報依存的信頼の中でも、個別的信頼とカテゴリー的信頼が、部下と上司の間で大きな役割を果たしていると考えられる。

情報依存的信頼における個別的信頼は、コミュニケーションを通じて相手の情報を蓄積していくことで上司の行動に対する予測の精度が上がるタイプの信頼であるため、カテゴリー的信頼と比較すると、時間軸に応じてその程度がより変化しやすいと考えられる。ここで、上司と部下との信頼関係が、時間軸を通して質的にどのように変化する可能性があるのかを検討しよう。

Lewicki&Bunker(1996)は、組織には3種類の信頼が存在し、それが時間と共に発展していくとしている。その1つは、「計算に基づく信頼」であり、相手を裏切った際に被る報復に対する恐れに基づいた信頼を意味する。これは、罰をはっきりと理解することができ、かつ罰を与えることができ、実際に罰を与える可能性がある場合に成立するタイプの信頼であるため、報酬の約束よりも罰の怖さの方が大きく影響する。2つ目の信頼は、「知識に基づく信頼」である。これは相手を十分に知ることにより、相手の行動を予測しようとするものである。したがって、計算に基づく信頼よりも強く情報に依存し、相手を知る程、より相手の行動を正確に予測することができるようになる。組織における上司と部下の信頼関係の多くは、こうした知識に基づく信頼から成り立っている。3つ目の信頼は、「同一視に基づく信頼」であり、相手の願いや意図に対する同一視が基盤になったもので、互いの意図を理解し、互いの欲求や希望を認識することで成立する。したがって、相互に感情的なつながりや忠誠心が存在しているため、相手を監視する必要がなく、その信頼関係は最も強固なものとなるとしている。このレベルの信頼になると、一方が他方の代理を務めることができるようになる。

さらに、Lewicki&Bunker(1996)は、信頼は両者の関係の成熟度に応じて発展し変化していくとしている。まず新たな関係が形成される場合、その大半が計算に基づく信頼から始まり、両者がコミュニケーションを継続していくうちに知識に基づく信頼へと変化していく。その過程で、感情的なつながりが生起し、互いの意図を理解した上で、それに合わせた行動をとるようになれば、同一視に基づく信頼へと進化していく。こうした信頼関係が発展するためには、それぞれの段階に応じて両者の関係における枠組みの変化が求められる。第一段階（計算に基づく信頼から知識に基づく信頼への移動）では、自己と他者との間の相違性に対する知覚感度から、両者の類似性に対する知覚感度へと変化する。知識に基づく信頼から同一視に基づく信頼への発展過程では、他者に関する知識を単に広げるだけでなく、他者とのより個人的な同一視への変化が起こる。もちろん、両者の関係が十分には成熟しなかった場合、両者の関係が継続しても信頼関係は発展しないとしている。

このことを踏まえると、上司・部下間でのコミュニケーション量が時間軸で増えることにより、両者の信頼関係が計算に基づく信頼から同一視に基づく信頼へと発展していくが、部下の上司に対する信頼は、カテゴリー的・個別的信頼に依存した人格的信頼に基づいた情報依存的信頼だけでなく、上司は部下自身に対して好意的な態度や感情をもつことを理解した上で上司を信頼する「人間関係的信頼」も構築することになる。そのため、上司を信頼することができる人格特性の持ち主であるから信頼するというだけでなく、自

分に好意をもってくれているから信頼するという、上司に対する「二重の信頼」が構築されることになる。こうして二重の信頼が構築されれば、上司の指示・命令に対する部下の知覚はより好意的なものとなると考えられる。

上司との信頼関係を構築することは、部下にとってプラスになるだけでなく、上司にとっても大きな意義を持つ。Nienaberら(2015)は、上司・部下の関係における非対称性を考慮すると、部下の信頼が組織と管理者にとって重要な影響を与えることを指摘している。すなわち、権限や情報の非対称性が存在するがゆえに、上司に対する部下の依存心が強い場合でも、部下からの信頼を得ることが上司にとって非常に重要な要素となるのである。それは、権限や情報の面から強いコントロールを受けている部下であっても、上司に対する見えないところでの反抗も起こりうるからである。もし、上司に対する信頼が低い場合には、部下が上司への協力や貢献を惜しみ、これを意図的に減らすことさえできるからである。

さらに、Lewis & Wiegert(1985)は、相互対人的信頼には認知的信頼と感情的信頼が存在することを指摘している。ここで、認知的信頼とは、上司の能力・意図・倫理観などの「人格特性」に関する知識に基づき形成されたポジティブ期待とリスクを受け入れる意欲を表し、3つの下位因子（上司の有能さに基づいた期待、善意に基づいた期待、倫理的高潔さに基づいた期待）を持つ。また、感情的信頼とは、「長期的人間関係」をもとに形成されたポジティブ期待とリスクを受け入れる意欲を意味し、3つの下位因子（感情的なつながり、一体感、頼りたい意欲）を持つとされる（Lewis & Wiegert 1985; Mayerら1995; 劉 2013,2014）。

最後に、上司と部下の間で形成される上述のような信頼関係が部下の組織態度に与える影響について検討してみよう。Mcallister(1995)は、同僚との相互作用の頻度、同僚に対する親和的市民行動、同僚に対する認知的信頼が、同僚や上司の業績に与える影響に関して共分散構造分析を行い、感情的信頼が媒介要因となることを指摘している。また、感情的信頼と、同僚や上司の業績との間の媒介要因として、上司に対する親和的市民行動が非常に高い媒介効果をもたらすことを示している。

さらに、劉(2013,2014)は、上司に対する信頼の影響メカニズムに関して、日本語版の認知的・感情的信頼尺度を独自に開発した上で、日中での実証研究を行っている。その結果、日本では上司への認知的信頼が部下のジョブエンゲージメントに与える影響に関して、上司への感情的信頼が両者の間での媒介効果をもたらすという結果を示している。

本章では、以上のような諸研究の示唆を踏まえて、上司による部下の情報の管理方法と、それによる部下の反応について検討していくことにする。

1.6 信頼が上司・部下間の交換資源に与える影響

ここでは、上司に対する部下の信頼の程度により、上司・部下間の相互作用が変化する点について、社会的交換の観点から考察していくことにしよう。Blau(1964)は、社会的交換を「個人が他者からの返報を期待する、あるいは実際に他者からもたらされる返報によって動機づけられた個人の自発的行動」と定義しており、これは経済的交換と区別される。

また、Nienaberら(2015)は、「信頼」研究をレビューした上で、数量的メタ分析を行った結果、信頼の軸は、一方が合理的選択（例：経済コスト理論）に置かれ、もう一方に関係性側面（例：ネットワーク理論）を強調した社会的・心理的信頼の軸を設定している。彼らは、両者の中間に位置する「社会的交換」に最も注目すべきであると指摘した。つまり、社会的交換の定義における「自発的行動」は、関係性側面に位置づけられるが、一方で「他者からの返報を期待する」は、合理的側面を意味するため、社会的交換から信頼を捉えると関係性側面と合理的側面の混合となるのである。

さらに、社会的資源の交換については、互惠性と衡平性が重視される。Gouldner(1960)によると、互惠性は「他者から好意や援助を与えられたら、それに対して同程度の価値のある返報をするべきである」という互惠的規範を表しており、これが人々を結束させ社会的交換を可能にする基礎的な社会的規範であると主張している。さらに、Putman(1993)は、互惠的規範が信頼構築にとって重要な要素となることを指摘している。彼は、互惠性には特定の（均衡的）互惠性と一般的（拡散的）互惠性があり、前者は継続的な人間関係における均衡的な価値の同時的な交換を期待した協調関係を表しており、同僚間でのクリスマスプレゼントのやりとりや国会議員間での協力的通過の場合が当てはまるとしている。一方で、後者は継続的な人間関係において不均衡な交換であっても、与えた利益はいずれ誰かから返報されるであろうという相互的な期待の中での協力関係を表しており、多くの友人関係やインフォーマルな近所グループにおけるしきたりを守るなどが当てはまるとしている。

一方、Adams(1965)は衡平理論から、人々がどのような交換を公正とみなすかを考察している。彼は、交換当事者 A の投入量と成果の比と、交換当事者 B におけるそれらの比とが不均衡状態になると、両者ともその交換を不公正と感じ、心理的な緊張状態が高くなることを示唆している。これらのことを踏まると、上司と部下の間での社会的資源の交換は、互惠的規範のもと均衡的互惠性により均衡・公正が保たれる必要があることが理解される。

また、Foa & Foa(1974)は、資源交換理論により、対人相互作用において交換される資源を、具体性と個別性の 2 軸で下記のような基本的カテゴリー（お金・物品・サービス・地位・情報・愛）に分類した。そして、類似した資源ほど、頻繁に交換されること、資源の種類により公正となる分配方法が異なること、個別性の高い資源は人間関係に依存してその評価が変わること、そして他者から攻撃を受けた場合、その報復も類似した資源が利

用されることを指摘している。

その上で、Foa ら(1993)は、上記の 2 軸に関してさらに掘り下げた検討を展開している。これによれば、1 つ目の軸は、その資源が具体的資源か（有形な活動や製品）、抽象的資源か（よりシンボリックであり言語行動やパラランゲージにより伝えられるもの）であり、もう一方の軸は、個別的資源か（個人のアイデンティティが資源交換において重要）普遍的資源か（資源交換するメンバーのアイデンティティは関係ない）である。

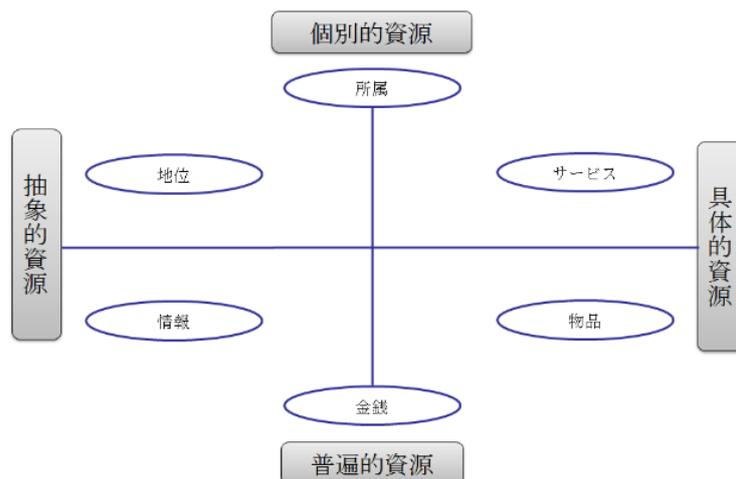


図 1.2 上司・部下間の社会的交換資源（出所：Wilson ら,2010）

前者の具体的資源—抽象的資源の観点からすると、地位と情報は最も抽象的な資源であり、物品とサービスは最も具体的な資源であるとしている。また、後者の個別的資源—普遍的資源の観点からすると、最も個別性の高い資源が愛であり、最も普遍性の高い資源が金銭であるということになる。

Wilson ら(2010)は、図 1.2 における 6 つの資源を、上司と部下の 2 者間で交換される資源へと発展させた。彼らは、上司・部下間で交換される 6 つの資源について、上司から部下へと提供されるもの、部下から上司へと提供されるものに分け、以下のような例を提示している。

金銭：文字通り、硬貨や通貨を意味する。部下は、パフォーマンスの向上により、上司の給与に間接的に影響を与えるだけであるが、上司は部下の昇給やボーナスをコントロールすることができる。

物品：有形物を意味する。上司も部下も贈り物を提供することができる。上司は他に部下にオフィスの資源の割り当てが可能である。

サービス：上司に対する部下の個人的な労働を意味する。部下は上司に対して努力やパフォーマンス向上、そして組織市民行動を提供可能であるが、一方で上司は部下に対して好意の表明や他の資源への働きかけが可能である。

情報：アドバイス・意見・指示・啓発などを意味する。部下は上司に対して新しいスキルや、同僚・他部署から得られた水平情報を提供可能である。一方、上司は部下に対してより上位の管理者からの垂直情報や、成長・メンタリングの機会を提供可能である。

地位：名声あるいは評価の高低を伝える評価的判断の表明を意味する。部下は上司に対して賞賛や尊敬を表明すること、あるいは他者に上司のポジティブな口コミを流すことで、上司のキャリア向上に間接的に携わることが可能である。一方、上司は部下に対して会合を開く権限を与えるなど、エンパワーメントを与えることが可能である。

所属：思慕の情・温かさ・サポート・心地よさの表明を意味する。部下は上司に対してコミットメントやロイヤリティを高めること、あるいは職務以外でのイベントに積極的に参加することが可能である。一方、上司は部下に対して、社会情緒的サポート、激励の言葉の提供が可能である。

Wilson ら(2010)は、普遍的資源領域（情報・物品・金銭）において、上司は部下にどの資源も提供可能であるが、部下は上司に対して、情報資源のみしか提供できないという制約があることを指摘している。一方で、部下が上司に資源を提供するにあたり、組織的な制約がほとんどないのは個別的資源領域（地位・所属・サービス；**図 1.2** 参照）であるとしている。また、上司と部下の間でも、資源の制約のない限り同じ資源が返報されるため、地位には地位を、所属には所属を、サービスにはサービスを、情報には情報を、それぞれ返報するとしている。

上司による部下の情報管理の型に応じて、上司に対する認知的・感情的信頼が構築されるという**本章**の前提を踏まえると、**図 1.1** の e 型（励まし型）、f 型（善行型）のような情報の管理行動をとっている場合、部下は上司に対する認知的・感情的信頼が高いため、個別的資源を提供しやすく、上司からも同じような資源の返報がなされやすいことがわかる。一方で、**図 1.1** における a 型～d 型の管理方法の場合、上司に対する認知的・感情的信頼が低いため、上司が個別性の高い資源を部下に提供しても、その効果は小さい。したがって、この場合、上司は部下に対して物品・金銭といった普遍的で具体的な資源の提供を選択しやすいと考えられる。その結果、その返報として、部下は上司に対して情報資源を提供しやすくなる。ただし、情報資源の中でも、上司がスキルアップするような情報を提供すれば、上司がそれを横取りする可能性もあると部下は考えるため、無難な同僚間での水平情報を伝えるに留まる傾向がある。

なお、両者で交換される社会的資源は、信頼関係の深化にともない変化することも考えられる。つまり、両者の関係が初期の段階（計算による信頼関係）にある場合、より普遍的で具体的な資源が交換されやすく、関係が発展・深化（同一視による信頼関係）するにつれて、より個別的で抽象的な資源が交換されやすくなる。もちろん、その際に交換される資源の頻度や量も多くなることが予想される。

1.7 上司・部下間のキャラクターベースの信頼と関係性ベースの信頼

1.5 節と 1.6 節において、上司による部下個人の情報の管理方法が部下の上司の人格に対する信頼を形成し、その信頼の大きさに応じて部下は上司と交換する社会的資源の質と量を決定すること、さらに交換された社会的資源に応じてまたあらたに信頼関係が形成されていくという循環的な学習メカニズムを提案した。

Dirks&Ferri(2001)は、上司に対する信頼は、大きくキャラクターベースの信頼と関係性ベースの信頼に大別されるとしている。キャラクターベースの信頼とは、部下がリーダーのキャラクターをどのように知覚し、その知覚が、部下の上司との階層的関係に対する無防備意識 (sense of vulnerability) に与える信頼の高低のことである。すなわち、上司は部下の昇進や昇格、一時的解雇や仕事の割り当てといった部下にとって重要な意思決定をする権限を有しているため、部下は、日常的に上司の誠実性・頼りがい・公平性・能力といったキャラクターを推測し、それに応じて、職務行動や態度が変化するとしている。したがって、1.5 節の認知的信頼は、部下が上司の人格をどのように知覚するかによりその高低が決まることから、その概念は、キャラクターベースの信頼に近い概念である。

一方、関係性ベースの信頼とは、部下が、上司との関係をどのように理解しているのかに関する信頼であり、主に上司・部下間で交換される社会的資源の交換について焦点が当てられる (Schriesheim ら,1999)。このことから、キャラクターベースの信頼は、上司の部下に対する管理行動 (部下の持つ情報の管理) との関連が高い一方で、関係性ベースの信頼は上司と交換する社会的資源と関連が高いといえよう。

以上のことから、本論文では、部下の持つ情報の管理から形成される上司への信頼を「キャラクターベースの信頼」、上司と部下間で交換される社会的資源の質と量により形成される信頼を「関係ベースの信頼」と位置付け、この二つの信頼の関係を考慮すると、部下にとって内容的価値の高い情報に対する上司の管理方法によって、上司のキャラクターが知覚され、そのキャラクターに応じた認知的信頼 (キャラクターベースの信頼) が形成され、それが上司への感情的な信頼を形成し、関係ベースの信頼へとつながり、両者で交換される社会的資源の質量が決まるという関係にあるといえる。さらに重要な点が、こうした社会的資源に応じて、再び上司に対する認知的信頼 (キャラクターベースの信頼) が向上あるいは低下することで再び関係ベースの信頼が構築しなおされる学習影響メカニズムが存在している点であり、部下は、上司の管理方法の中・長期的に観察することで、上司に対するキャラクターベースの信頼や関係性ベースの信頼を再構築していくことで上司のキャラクターに対するより精緻な予測ができるよう学習していくことにあるといえよう。

1.8 本章のまとめ

本章では、組織において従業員の貢献意欲を高める重要な要因として、上司と部下の間での信頼関係が挙げられるという立場のもと、両者の信頼関係をコミュニケーションの観点から考察した。その上で、上司・部下間での情報共有が活性化するか否かは、両者の信頼関係に応じて変化すること、両者の信頼関係は、コミュニケーションが時間と共に深化するに従い発展しうるものであること、さらにその信頼関係に応じて両者の間で交換される社会的資源も変化することに注目し、**本章**ではコミュニケーション⇒信頼関係⇒社会的資源の交換というプロセスにおける学習型循環メカニズムを提案した。

これらのことを踏まえ、**本章**では、ネガティブ情報を占有・保有する際の部下の心理状態を心理学的観点から明らかにすることで、その情報の管理への細心の注意が必要であることを示唆した。その上で、上司による部下の情報管理方法が上司・部下間での社会資源の交換に対してどのような影響を与えるのかについて、次の3つの観点より検討を行った。

- ① 上司・部下の間で共有された部下の情報に関して、それに対する上司の管理方法の分類を試みた。すなわち、上司の情報管理を、情報の種類と上司による情報の利用方法の2軸から4つに分類し、さらにその情報を上司は直接的にも間接的にも利用可能と仮定し、6種類の管理方法があることを示した。
- ② 部下の上司に対する信頼に関する概念的整理を行った。これにより、上司による部下の情報管理の種類に応じて、部下による上司に対する「ポジティブな期待」「リスクを負う程度」が左右されること、そしてこのことが上司のキャラクターに対する信頼である認知的信頼（キャラクターベースの信頼）と感情的信頼を形成していくこと、こうして形成された信頼関係が両者のコミュニケーションを通して変化・発展していくことを示唆した。
- ③ 上司による部下の情報管理方法と両者で交換される資源との関連が、上司と部下の間で構築された信頼関係を媒介としてどのように変化していくかについての新たな枠組みを提示した。そこで、上司と部下の間で交換される6つの社会的資源に焦点を当て、これらの資源の利用・返報が、上司による部下の情報管理およびそこから形成される認知的・感情的信頼に応じて変化することを示唆した。

本章では、以上の研究成果を踏まえて、最後に図1.3のような上司・部下間の信頼関係と社会的交換の学習型循環モデルを提案する。このモデルは、上司が部下に対してどのような情報管理を行うかが、上司に対する部下の信頼の程度を規定し、結果的には上司が部下から得られる資源を左右することになるという双方向的メカニズム、さらには上司と部下の間で交換される資源に応じて部下が再び上司に対する認知的・信頼的信頼を規定していくという学習メカニズムが存在することを示唆している。

これまでの先行研究では、上司と部下を結びつける重要な役割を果たす要素として、「相

互対人的信頼」であること、その信頼関係は上司のリーダーシップのスタイルや部下の上司に対する公正の知覚などから大きな影響を受けること、そしてこの信頼関係が上司・部下の業績や組織態度に高い影響を与えることが、指摘されている。また、こうした影響をLMX理論(リーダーメンバー交換理論)では、上司・部下間における「社会的交換」から捉えており、両者の間でどのような資源が交換され、それが部下の組織態度や信頼関係にどのような影響を与えるのかについて、特に上司から与えられる資源の観点から議論されてきた。

これに対して、**本章**では上司の管理行動を、「情報」という重要な経営資源に焦点を当て、それが両者の信頼関係や交換資源に与える影響に関して考察した。すなわち、上司による「部下の所有する情報」の管理行動について分類を試みることで、その管理方法の違いが上司・部下間相互対人的信頼関係に与える影響について独自の検討を行ったのである。その際、上司による部下の情報の管理の仕方は両方で交換される資源に影響を与えるが、その影響は上司・部下間における対人的信頼関係により媒介されることを仮定した。この仮定の独自性は、上司・部下間で交換される資源は、信頼関係を形成するというだけでなく、部下の上司に対する対人的信頼により、両方で交換される資源が変化するという二重の影響関係にある。

以上のような**本章**の提案により、これまであまり焦点を当てられてこなかった上司による部下の情報管理方法が、双方にとって利益あるいは不利益をもたらすものであることを指摘することができた。このことから、改めて上司による部下の管理方法が、上司と部下の間だけでなく、組織に与える影響についても十分に考慮する必要があることが示唆された。

本章では、上司と部下の間での信頼関係と社会的交換の循環を把握するために、概念整理を行い、これらの関係性を図1.3の概念図により簡潔に記述したが、**本章**で提案したこれらの概念的関係性の妥当性や一般化可能性を検討するための仮説の構築および実証分析が、今後の課題として挙げられる。

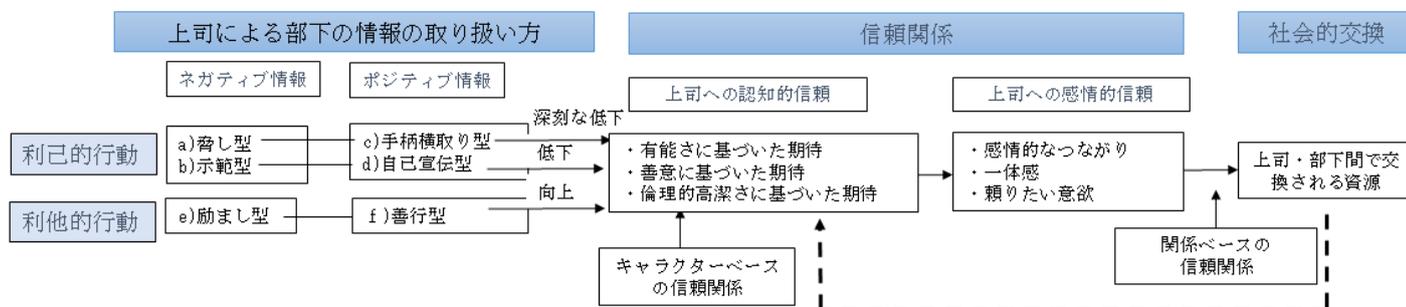


図 1.3 上司・部下間の信頼関係と社会的交換の学習型循環メカニズム

参考文献

- Adams, S. (1965) "Inequity in social exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp.267-299.
- Altman, A. & Taylor, A. (1973) *Social penetration: The development of interpersonal Relationship*, Irvington Publishers, New York.
- Barnard, I. (1938) *The functions of executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA. 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳, 『経営者の役割』, ダイヤモンド社
- Blau, P. (1964) *Exchange and power in social life*, John Wiley & Sons, New York. 間場寿一, 居安正, 塩原勉訳, 『交換と権力』, 新曜社
- Burke, S., Sims, E., Lazzara, H. & Salas, E. (2007) "Trust in leadership: A multi-level review and integration", *Leadership Quarterly*, 18, 6, pp.606-632.
- Crocker, J. & Wolfe, T. (2001) "Contingencies of self-worth", *Psychological Review*, 108, pp.593-623.
- Dirks, T. & Ferrin, L. (2001) "The role of trust in organizational settings", *Organization Science*, 12, 4, pp.450-467.
- Festinger, L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford, CA. 末永俊郎監訳, 『認知的不協和の理論—社会心理学序説—』, 誠信書房
- Foa, G., Converse, J., Tomblom, K. & Foa, B. (1993) *Resource theory: Explorations and applications*, Academic Press, New York.
- Foa, G., & Foa, B. (1974) *Societal structures of the mind*, Thomas, Springfield, IL.
- 深田博己 (1988) : 『インターパーソナル・コミュニケーション—対人コミュニケーションの心理学—』, 北大路書房
- 富国生命 (1991) : 『サラリーマンの群がり度—集団志向・自主志向を探る—』
- Goffman, E. (1959) *The presentation of self in everyday life*, Books on Tape, New York.
- Gouldner, W. (1960) "The norm of reciprocity", *American Sociological review*, 25, 2, pp.161-178.
- Jones, E. & Pittman, S. (1982) "Toward a general theory of strategic self presentation", *Psychological perspectives on the self*, Hillsdale Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp.232-262.
- 吉川肇子 (1989) : "悪印象は残りやすいか?", *実験社会心理学研究*, 29, pp.45-54.
- Leary, R. (1996) *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*, Westview Press, Boulder, CO.
- Lewicki, J. & Bunker, B. (1996) "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", *Trust in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp.114-139.
- Lewis, D. & Weigert, A. (1985) "Trust as a social reality", *Social Forces*, 63, pp.967-985.
- Liu, Y., Siu, L. & Shi, K. (2010) "Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy", *Applied Psychology*, 59, 3, pp.454-479.
- March, J. & Simon, A. (1958) *Organizations*, Wiley, New York.
- Mayer, C., Davis, H. & Schoorman, D. (1995) "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20, 3, pp.709-734.
- McAllister, D. (1995) "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, pp.24-59.
- Nienaber, A., Romeike, P., Searle, R. & Schewe, G. (2015) "A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships", *Journal of Managerial Psychology*, 30, 5, pp.507-534.
- 大淵憲一 (2011) : 『人を傷つける心—攻撃性の社会心理学—』, サイエンス社
- 太幡直也 (2006) : "被透視感の強さを規定する要因: 自己への注意と他者の視点取得についての検討", *社会心理学研究*, 22, pp.19-32.
- 太幡直也 (2011) : "懸念的透視感を感じた事柄と伝えていなかった理由の関係", *常磐大学人間科学部紀要人間科学*, 28, 2, pp.1-10.
- 太幡直也, 吉田富二雄 (2008) : "懸念的透視感が生じる側面に与える影響—シャイネスとの関連

- 一”, 対人社会心理学, 36, pp.11-17.
- 太幡直也 (2009): “気づかれたい理由が懸念的・被透視感を感じた際の言語的方略に与える影響”, 心理学研究, 79, pp.333-341.
- Putman, R. (1994) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton Univ. Press, Princeton, NJ.
- Robbins, S. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson, Upper Saddle River, NJ. 高木晴夫訳, 『組織行動のマネジメント』, ダイヤモンド社
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998) “Not so different after all: A cross discipline view of trust”, *Academy of Management Review*, 23, 3, pp.393-404.
- 劉培 (2013): “認知的・感情的信頼の次元構造と尺度開発: 日本と中国のデータを用いて”, 神戸大学大学院生ワーキングペーパー
- 劉培 (2014): “認知的・感情的信頼が機能的に補完しあう相互作用に関する理論: 日本と中国の従業員データによる実証”, 神戸大学大学院生ワーキングペーパー
- Schindler, P. & Thomas, C. (1993) “The structure of interpersonal trust in the workplace”, *Psychological Report*, 73, pp.563-573.
- Schriesheim, C., Castro, S. & Cogliser, C. (1999) “Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures”, *Leadership Quarterly*, 10, pp.63-113.
- Simon, A. (1945) *Administrative Behaviour*, The Free Press, New York.
- Sitkin, S. & Roth, N. (1993) “Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust”, *Organization Science*, 4, 3, pp.367-392.
- 高田利武 (2011): 『他者と比べる自分—社会的比較の心理学—』, サイエンス社
- 武田美亜 (2009): 「透明性の錯覚と対人関係」, 安藤清志編『自己と対人関係の社会心理学』, 北大路書房
- Tedeschi, T. & Norman, N. (1985) “Social power, self presentation and the self”, *The self and social life*, McGraw-Hill, New York, pp.293-322.
- 脇本竜太郎 (2009): 「自尊感情の働き」, 安藤清志編『自己と対人関係の社会心理学』, 北大路書房, pp.34-45.
- Wills, A. (1981) “Downward comparison principles in social psychology”, *Psychological Bulletin*, 90, pp.245-271.
- Wilson, H., Sin, H. & Conlon, D. (2010) “What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader”, *Academy of Management Review*, 35, 3, pp.358-372.
- 山岸俊男 (1998): 『信頼の構造: こころと社会の進化ゲーム』, 東京大学出版会
- 山下洋史, 権善喜, 諸上詩帆 (2014): “ネガティブ情報の内容的価値と占有的価値”, 第53回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp.190-193.
- 山下洋史, 権善喜, 東海詩帆 (2015): “ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造統合モデル” 第54回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp.168-171.

第2章

上司と部下間の情報共有を促す組織心理・情報コミュニケーション的要因

2.1 本章の目的

組織の成立と存続の条件において、Barnard(1938)も指摘するように、従業員はみな、組織人格と個人人格の二重人格を持つため、組織における共通の目的と個人の動機は同一ではなく、従業員個人の利益と組織における共通の目標の多くは一致しない。そこで、従業員の貢献意欲を高めるためには、従業員にとって組織目標と合致する行動をとることの報酬となる誘因の質と量を担保する必要がある。また、従業員の組織に対する協働意欲を高めるためには、従業員個人が個人的動機を抑制し組織に参加することで被る負担より組織への参加によって得られる報酬の方が高くなるようなシステムを構築しなければならない。

第1章では、従業員（上司・部下）の協働意欲を高める重要な鍵として、上司と部下との間での信頼関係を構築し、両者間で交換される社会的資源の質と量を向上させることを主張した。また、この上司・部下間の信頼関係の構築は両者の日頃のコミュニケーションにより左右されるとし、上司による部下の情報の管理方法に焦点を当て、情報所有者を部下、その情報の管理者を上司とした上で、部下の情報の占有時と共有時の心理メカニズムを考察した。その結果、部下個人の所有する情報を、上司と共有するよりも占有する方が、部下自身にとって利得になると主観的に考えやすくなることを指摘した。特に、部下個人のネガティブ情報の場合、上司に対して劣位にならないよう、部下はその情報を占有する方向に強く動機づけられることを明らかにした。

さらに、部下の所有する情報に対する上司の管理行動を6つに分類し、それぞれが信頼関係にどのような影響を与えるかについて考察することで、信頼関係をより強固なものにする管理方法を示唆した。こうした情報管理方法に影響を受ける部下との信頼関係が、二者間で交換される社会的資源の質と量に対しても影響を与えることを指摘し、さらにその交換資源の質と量の大きさに応じて信頼関係が発展し、二者間で交換される資源そのものがまた変化することを仮定した「上司・部下間の信頼関係と社会的交換の学習型循環メカニズム」を提案した。

本章では、良好な信頼関係の構築を促す組織内コミュニケーションの実現を妨げる要因として、「過度な成果主義の導入がもたらす従業員同士の個人利益追求志向」を挙げ、個人が情報占有へと動機づけられる背景について考察する。さらに、この現状を踏まえた上で、情報共有を促し、従業員間の信頼関係を向上することで生産性を向上するための要因を探索するために、組織心理的アプローチおよび情報コミュニケーション的アプローチによる議論を展開する。

前者の組織心理学的アプローチでは、利害関係のある二者間において、情報占有よりも情報共有の方が利得となる根拠や背景に関して、「レモン市場問題の低減」「部下による関係特権的投資の増大」「部下の上司に対するポジティブな評判の向上」「インフォーマルな集団の心理学的な影響力」の観点からの考察を試みることにする。

一方、後者の情報コミュニケーション的アプローチでは、情報の非対称性における 2 者間での情報の価値構造（主に上司・部下関係）について多面的に考察し、情報の価値構造に関する統合モデルの構築を通じて、情報の所有者にとってネガティブ情報の共有は、自身を劣位の状態に追い込むことになるが、ポジティブ情報の共有であれば、少なくとも対等な関係（情報の対称性）が維持されることを指摘する。そこで、情報を「ポジティブ情報」と「ネガティブ情報」の 2 種類に分けた上で、それぞれの情報を所有する者（行動主体 A）と情報を所有しない者（行動主体 B）にとっての情報の価値構造について、行動主体 A が情報を占有している場合、および行動主体 B と共有された場合の内容的価値と占有的価値の観点からモデル化し、両者の統合モデルを構築する。その上で、簡単な数値例を基に、競争関係下において情報共有を促す要因を分析していくことを目的とする。

本論文では、2つの方向からのアプローチ、すなわち従業員間のコミュニケーションを通じた組織内の情報管理のあり方（情報コミュニケーション的アプローチ）と、上司による部下に対する社会的影響が従業員のワークモチベーションに与える影響関係（組織心理学的アプローチ）を包括的に捉えていくことにする。最終的には“情報コミュニケーション的組織心理学”とでもいふべき学際領域の統合的な概念的フレームワークの構築を目指す。

2.2 組織において情報占有を促す心理的要因

本節では、組織にとっての全体最適化を図るためには、“情報”という重要な経営資源を積極的に共有すべきであるが、それに反して組織内の個人にとって情報を占有する方が自身の利得になると考えがちであることを、個人の評価制度の面から組織心理学的に考察していくことにする。山下・諸上(2014)は情報占有が個人としての利得となる状況を、下記のように大きく 2 つに大別している。

1 つ目は、上司・部下の関係のように二者間にパワー関係が存在する場合に生じるケースである。Raven(1965,2001)の提案する 6 つの上司の社会的パワーのうち、情報や論理的な主張を通して他者を説得する「情報パワー」がこれに相当する。Raven(1993,1998)は 6 つの上司の社会的パワーを、パーソナルなパワー（ソフトパワー）と地位的なパワー（ハーシユパワー）の 2 つに大別しており、情報パワーはソフトパワーとして位置づけられるとしている。さらに、ソフトパワーの行使は、受け手に対してより好意的なパワーであり、従業員個人だけでなく組織にとっても好結果をもたらすものであることが主張されている（Kipnis,1984; Koslowsky & Schwarzwald,2001;Pierro ら,2013）。つまり、上司がよりソフトなパワーで部下を管理し、リーダーシップを発揮しようとする場合、部下よりも有益

な情報を日頃から多く入手し、すぐには部下と共有せずに自身で温めておくような上司もいるのである。その上で、このような上司は、いざ部下を上司の意図通り動くよう指示する際に、部下の所有していない説得力のある情報を小出しにすることで、部下を従わせようとする。

2 つ目は、2 者間での上下関係が存在しない同僚との関係において生じるケースである。これは、一方がわざと重要な情報を同僚に教えないことで情報の非対称性を高め、自身のみ手柄を挙げようとする場合を意味する。

なお、こうした情報占有が個人としての利得となる 2 つの状況は、かつての日本的経営から成果主義への従業員管理の変化において、従業員に対して情報占有を促すような動機づけとなる。かつての日本的経営では、従業員に対して様々な部署で仕事を体験させ総合力を身につけさせるための従業員育成を行うことを目的として、OJT とジョブローテーション制度等を導入し、従業員に企業特殊性を身につけさせるための時間と費用をかけてきた。そのような環境では、従業員にとって終身雇用がインセンティブとなり、慣れ親しんだ部署から不慣れな部署への移動や転勤が命じられても、将来企業から得られるであろう利得（昇格や昇給）を信じ、関係特殊的投資を惜しまず努力してきたため、企業の生産性も向上した。

しかしながら、バブル崩壊後、日本の多くの企業は経済のグローバル化の進展と競争激化の影響を受け、これまでの経営を大きく変容させ、非正規雇用者の割合を引き上げるだけでなく、厳しい成果主義を導入するようになった。永野(1996)は、こうした成果主義の普及により、人材の評価基準が人材の能力に着目した「ヒト基準」から、仕事の内容や役割に着目した「仕事基準」へと変化したとしている。また、立道・守島(2006)は、成果主義の導入により、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動化・業績連動化、③評価の厳密化が成立したとしている。さらに、成果主義賃金（個人の仕事の成果に基づく評価）に対する意識調査の結果を提示し、労働者全体では成果主義の導入に対して、「賛成・どちらかといえば賛成」と答える割合が 80%以上であるが、実際に自社で導入されている成果主義に限定した調査では、「導入している成果主義は成功している」と答えている割合は 11%のみであり、否定派が 38%を占めることを指摘している。この結果から、従業員にとって現状の成果主義には、評価・運営方法のシステムに多くの問題があり、この成果主義システムの未熟さが従業員の不満を高める原因となっていることが示唆される。

さらに、中村(2007)は、成果主義が課長あるいは部長以上の管理職の賃金制度に大きな影響を与えており、成果主義の導入により、①“潜在的能力主義”から実際に発揮された能力に重点を置いた“能力主義”への変化、②年功賃金や定期昇給が廃止されつつあるが、その一方で会社業績と個人の貢献度の直接的結びつきによりボーナスが決まるという変化が起きているとしている。つまり、成果主義の導入により、個人の成果を把握しやすくしようとするがゆえに、より仕事を細分化し明確な仕事を多く振り分けられ、人事考課では職場や部門全体での業績を勘案するよりも、個人の生産性が精査され、それが昇給、昇格に直結す

るシステムになっているのである。

そのため、各従業員にとっては、職場での協調性よりも自身の成果を強調する方を重要視するようになり、上司・部下間でも同僚間でも、自身の差別化を図り貢献度の高さをアピールするという戦略をとる方が利得となると知覚するようになる。これにより、多くの従業員は互いに自分だけ手柄を得て情報の非対称性の度合いを上げることが利得となると感じるようになり、上司・部下間における垂直競争や同僚間での並列競争が激化し、非協力体制が蔓延するようになっていった。

また、一貫して成果主義の導入に警鐘を鳴らし、かつての日本型年功制の復刻を唱えている高橋(2004)は、成果主義は「過去の実績に基づいて評価し、現在の損得勘定に訴え動機づけようとするもの」であり、これを「刹那主義型システム」と表現している。一方、日本型年功制は、「過去の実績や現在の損得勘定よりも、未来を残すことを選択し、その実現への期待に寄り掛かり傾斜した格好で現在をしのいでいこうという意思決定を行うもの」であり、これを「未来傾斜型システム」と表現している。その上で、刹那主義型システムは一時的な隆盛を得たとしても、生き残るのは未来傾斜型システムであると主張している。さらに、従業員の動機づけに対しても成果主義と日本型年功制の与える影響の違いがあると主張している。具体的には、従業員にとって、「仕事の内容による動機づけこそが、内発的動機づけ理論の指し示すところであり、次の仕事の内容で報いる日本型の人事システムは、それに合致したものであった」と前置きした上で、成果主義は、個人のパフォーマンスにより金銭的報酬が連動して決まるため、従業員は外的報酬のために働くようになり、仕事それ自体の面白さや楽しさを奪ってしまうとしている。一方で、給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いる日本型年功制のシステムは、有能であると判断されると、同じ職位・給与であっても与えられる仕事の内容の重要度に明確な差がつくため、仕事の内容の充実度が増していくことになる。さらに、高橋(2004)は、これが内的報酬となると同時に、従業員のモチベーションを上げる直接的な要因となり、あくまでも給料の差は昇進の後についてくる副次的な存在にすぎないとしている。つまり、成果主義は従業員の短期的な損得勘定に基づいた行動を誘発するシステムであり、この志向が強くなるほど、長期的視点で協調・切磋琢磨する行動よりも利己的で非協力的な行動をとる傾向が高くなるのである。

一方で、高橋(2004)は、日本型年功制を推奨しつつも、運用上の改善として、以下の3つに配慮すべきことを指摘している。すなわち、①制度的に給料に差をあまりつけられなくても、上司は部下に対して部下の将来を考え評価している姿勢を明確に部下に示すこと、②上司は仕事の与え方に細かく配慮し、部下の成果やモチベーションが上がらない場合は、自身(仕事の与え方)にも問題があるという自覚を持つこと、③どのような大企業であっても、社長以下トップ・マネジメントは、特に将来を嘱望される従業員の人事に常に関心を持ち、誰がいまどこで何をし、どのようなキャリア形成をしているのかを把握することの3点である。

上記のことは、部下のモチベーションやパフォーマンスを向上させ、企業の収益性に繋げるためには、長期的な視点で上司が適切なコミュニケーションを取りながら部下を管理することの重要性を意味するのである。これは、部下の特性や情報を積極的に把握し、全社的に社員育成に取り組むことの長期的な意義を示唆するものである。しかしながら、過度な成果主義の現状を見ると、上司・部下の双方に対して目に見える短期的な業績に過度に依存しており、その実現が困難であることが推測される。

また、高橋(2004)は、成果主義の導入により、個々人の役割が明確化することで、組織内のフリーライダーを排除するメリットがあることを認めつつも、それにより生じる過度なプレッシャーや心理的負荷、従業員同士の関係の希薄化が、閉鎖的で非協力的な組織を生成し、組織内の人間が防御的あるいは攻撃的に反応する負の連鎖が生じるとしている。さらに、個々人は自身の利得を確保するため、情報占有に走ってしまい、明確な職務のみに対応する従業員が多いほど、限定的な職務しか把握することができず、関連職務に関する知識も少なくなるとしている。その上で、もし何か不測の事態が生じた場合、ヨコの繋がりが少ないため、情報共有の不足により迅速に連携して対応することができないと警鐘を鳴らしている。

すなわち、行き過ぎた成果主義が未熟なままで導入することにより、ますます従業員は自身の評価のみを上げることに重点を置き続けるよう動機づけられること、個々の従業員に短期的な目に見える成果を上げるという過度なプレッシャーがかかる状態では、向社会的行動を起こすこともなく、かつ協調・信頼関係も構築することができず、殺伐とした組織風土が醸成され易いのである。しかしながら、その結果として、情報占有が蔓延する組織では、“情報”という重要な経営資源の共有が抑制されるため、アジルな対応が困難になり、組織全体としての生産性や品質の低下という、ある種の社会的ジレンマ状態が生じることを、経営者のみならず全従業員が認識する必要がある。

2.3 組織において情報共有を促すための心理学的アプローチ

従業員は、情報を共有することが組織全体の利益に繋がることを理解しつつも、情報を共有することで達成される組織の共通の目的よりも、自身の所有する情報を共有することで自身の被る不利益の方が大きいと知覚することが少なくない。しかしながら、上司と部下との関係が良好で信頼関係を構築することができれば、情報共有を促すだけでなく、両者間での協力関係の構築や従業員個人のワークモチベーションの向上へと繋がることは明らかである。実際に、さまざまな実証研究において、組織内で信頼関係を構築することが、チームの業績を向上させる重要な要因であることが主張されている。なぜなら、チームのリーダーが信頼に値すると部下が判断した場合、部下はチーム内で進んで情報共有を図るといった向社会的行動をとることや、上司の判断や決定を快く受け入れやすくなること、さらには部下の組織コミットメント・組織市民行動・職務満足・生産性を高めること、

といったプラスの影響をもたらし、かつ離職意図や葛藤などのマイナスの影響を減少させることなどが見出されているからである (Levering,2000;Petersen,2004; Pangil&Chan, 2014; Ceasar & Suzanne,2008; Dirks & Ferrin,2001)。このことから、上司と部下との間で信頼関係を構築し、情報共有を積極的に行う向社会的行動をとる組織風土をつくること、部下の組織態度を向上させるだけでなく、企業（組織）の業績へも直結するという好循環を生む重要な要素であることが理解される。

しかしながら、先述したように、行き過ぎた成果主義による評価制度の現状を踏まえると、組織内部での自己利益追求型の行動をなくし、社会的ジレンマ状態を解消するよう、従業員に対し倫理的に訴えても、おそらく十分な効果をもたらさないであろう。

そこで、上司と部下との間で信頼関係を構築することが、組織内の情報共有を促進するための前提ではあるが、まずは従業員個人の利益と組織全体の利益との乖離からもたらされる組織内の社会的ジレンマ状態を軽減するために、どのような誘因が、従業員に情報占有よりも情報共有を優先させるのかについて理解することが求められる。さらに、組織内で形成されるインフォーマルな集団の心理学的な影響関係を考慮するなど、従業員を情報共有へと導く誘因について多面的に探索することも必要であろう。

前節では、上司が部下をコントロールする1つのツールとして情報占有を進め、情報パワーを行使する可能性があることを示唆した。ここで、上司の情報占有を情報共有へとシフトさせるためには、「レモン市場問題の低減」「部下による関係特殊的投資の増大」「部下の上司に対するポジティブな評判の向上」により得られる上司の利得を最大化することが求められる。

まず、レモン市場問題とは、取引関係にある2者間での情報の非対称性の存在により、買手が売手を信頼せず、「どうせ情報の非対称性を使い粗悪品を売りつけるのであろう」と決め付け、実際の価値より低い値段でしか購入しようとしなくなることで、最終的には優良な製品を売る売手が撤退し、粗悪品のみが市場に出回るようになるという問題を指す (Akerlof,1970)。これと同じようなレモン市場問題が、組織の上司・部下の関で信頼関係を構築することができないような場合にも生じる。このような場合、部下の能力を見極め、仕事を配分している上司を買手、上司の指示に従い職務を遂行する部下を売手とみなすことになる。上司が組織にとって有利な情報を占有し、部下との情報の非対称性を知覚するほど、その情報を持ち合わせない部下の能力や可能性を軽視してしまう危険性が高い。こうした状態が続くと、高い忠誠心とモチベーションで職務に励んでいた優秀な部下は、全うな評価が得られないと悟り、上司のもとを去る、あるいは関係特殊的投資をほとんどしないモチベーションの低い状態になる。これにより、質の下がった部下に直面する上司は、ますます部下に対する信頼をなくし、部下を実際よりも低く評価し続けてしまう。すると、まだ残っていた少数の優秀な部下も、上司に対する信頼や仕事へのモチベーションを低下させてしまい、上司のもとを去る、あるいはさらに低いモチベーションで職務遂行をするようになってしまう・・・といった負の連鎖が生じる。その結果、いい人材からいなくな

る、あるいは潰されることになり、上司のもとに残るのは本当に能力もやる気もない質の悪い部下のみになってしまうのである。このような組織で上司が情報を占有したところで、質の悪い部下に囲まれていては、その上司のもとに集約される部下からの成果は質・量ともに低いものになる危険性が高く、責任者としての上司に対する幹部の評価が低下するため、利得を得るところか損失になるであろう。

つまり、上司は長い時間、情報を占有し続けることで、部下との情報の非対称性を維持し、部下を説得するときのみ有益な情報を小出しにするという形をとるのではなく、職務遂行上、従業員にとって有益な情報は、それを獲得した後、すぐに部下と共有するように心がければ、部下との信頼関係の構築を促進することにつながるのである。さらに、部下の評価には公正を期することで、上司に対する部下の評価を向上させ、モチベーションを高めることに繋がった方が得策であると考えられるようになる。また、**第1章**でも述べているように、両者で交換される社会的資源の質と量を向上させることにも繋がる。つまり、上司が積極的に情報共有を図ることで、有能な部下からの関係特種投資（特定の企業でのみ通用する技術や知識の取得や、転勤や不慣れな業務への配置転換といった従業員が業務遂行以外で被るコスト）を引き出すことができるため、職場での高い生産性の買手になり得るのである。結果的に、これが幹部からの好評価に繋がり、上司の評判や成績が向上するだけでなく、組織の収益性を上げることにも貢献する。

次に、組織においてインフォーマルに形成された集団が、各従業員のモチベーションや行動に与える影響について考えてみることにする。組織の内部には、フォーマルな集団（部署、課など）の他にもインフォーマルな集団が形成される場合が多く、そこで形成される集団の規範による影響は、会社の就労規則や金銭によるインセンティブよりも強いことも多いと、人間関係論や行動科学において指摘されている。これは、インフォーマルな集団で自然と生まれる規範に従うことが、従業員にとって報酬となり、従わない場合は罰として働くためである。

古典的な例として、ホーソン実験が挙げられる（Roethlisberger & Dickson 1939）。これは、1924～1932年にウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場で実施された従業員の作業効率を上げる要因を探索するための一連の実験のことを表しており、照明実験・リレー組立実験・面接実験・バンク巻き取り実験を意味する。ホーソン実験における当初の目的は、照明実験を通して、物理的な作業条件（照明・給料・休憩時間・部屋の温度・湿度などの労働条件）と従業員の作業能率の相関関係を調べることであったが、これらに有効な相関関係が見出されずに実験は中止された。

この結果を踏まえ、新たに人間関係学派の創始者のメイヨーとレスリスパーガーが加わり、共同研究がはじまり、一連のリレー組立実験・面接実験・バンク巻き取り実験が行われた。こうした一連の実験から、フォーマルな集団（会社）における金銭などの動機づけ策よりも、インフォーマルな集団の作業員同士で作られた規範の方が、従業員の生産性に大きな影響を与えることが見出され、テイラーの科学的管理法で主張されている物理的な

作業条件よりも、従業員のインフォーマル集団における人間関係が従業員の生産性に大きな影響を与えることを明らかにした。具体的には、従業員に集団出来高制が導入されていたにもかかわらず、インフォーマルな集団で作られた規範のなかには、従業員同士で設定した生産基準より多く生産をしてはいけない、仕事を怠けすぎてはいけないといった生産性を左右する規範が作られていたのである。そして、この規範に背くと、賃率破り、さぼり屋というレッテルが貼られ、仲間から排斥されるという罰を受けてしまうことになる。このことから、会社の規則よりも従業員同士で与え合う賞罰の方が、従業員の行動や態度を決める大きな誘因になりうるということが理解される。

また、近年では、組織内のインフォーマルな集団の交流を深め、情報共有を促す方が、フォーマルな会議での情報共有よりも有益であることが報告されている。例えば、Flaherty(2000)によると、組織内の社会的相互作用による価値の大きさに気付いた会社が、優待で食事や飲み物を提供するという形で従業員同士が頻繁にコミュニケーションをする機会を与えた結果、従業員のモラル向上、インフォーマルな場での知識共有、相互協力の向上というプラスの結果をもたらされたことを報告している。

さらに、Connelly&Kelloway(2003)は、従業員同士のインフォーマルな集団で交わされる仕事には関係のない会話が互いの信頼を高め合うこと、組織における有用な知識は、フォーマルな会議よりも、同僚と廊下でコーヒーを飲んでいるときに生成され、伝播することが多いことを指摘している。実例として、彼らは日本のいくつかの会社で以前から採用されている「話部屋」(毎週、従業員が同僚に自身の仕事について話す機会)の有効性を指摘している。

これらの知見から、インフォーマルな集団で決定された規範の影響力は、一般に想像される以上に大きく、それが相互協力を引き起こす場ともなりうることが示唆される。つまり、日常的なコミュニケーションを同僚間や上司・部下間で積極的にとることが、より凝集性の高いインフォーマル集団の形成へと繋がるのである。このような集団では、「情報共有をすべき」という共通の規範が生成されやすくなるといえよう。こうした規範が生成されたインフォーマル集団では、情報共有が報酬となり、情報占有が罰となるため、情報の非対称性が軽減され、相互協力により情報や知識の共有が促進されるのである。

2.4 組織において情報共有を促すための情報コミュニケーション的アプローチ

前節では組織心理的なアプローチから、組織内での情報共有を促す要因について考察したが、本節では従業員が競争関係を主観的に知覚するほど、情報占有が選好されやすいという組織の現状を踏まえた上で、情報コミュニケーションの観点から、従業員にとっての情報の価値構造についてモデル化し、これにより情報共有へ導くための誘因を探ることにする。

そこで、2者間での「情報の非対称性」に注目し、その情報が1人にものみ占有され続けて

いる場合の情報占有者と非占有者にとっての情報の価値と、2者間で共有された場合の情報の価値を、内容的価値と占有的価値に分解し、これらがどのように変化するかを定式化していくことにする。次に、情報をポジティブ情報とネガティブ情報に分けた上で、情報の非対称性に直面する2者間でその情報を占有する場合と共有する場合において、情報の価値構造がどのように変化するかをそれぞれ定式化することを試みる。これにより、情報占有者・非占有者と、情報占有時・共有時のそれぞれにおける優位性・劣位性の関係が、ポジティブ情報かネガティブ情報かと、後述の「情報獲得願望係数」（その情報を情報の非所有者がどれだけ強く知りたがっているかを表す係数）により異なることを指摘する。さらに、ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造モデルを1つに統合することで、情報の内容的価値・占有的価値や、情報獲得願望係数を変化させた場合、2者間の優位性・劣位性にどれだけの変化をもたらすかについて比較検討することを試みる。

このように、**本章**では2者間での「情報の非対称性」について、ポジティブ情報とネガティブ情報を包括的にモデル化し、分析しようとするのは、組織内の情報共有が従業員による自身の優位性・劣位性の知覚と大きく関連している可能性が高いからである。一般に、人間は他者よりも優位な立場を手にしたいと願う一方で、劣位な立場になると、脅威を感じ防衛や攻撃行動に出ようとする傾向がある。そこで、包括的に情報の価値構造を把握することで、情報保有者が相手と情報を共有した場合でも、ポジティブ情報であれば相手に対して劣位の状態に追い込まれることはなく、少なくとも対等な関係（情報の対称性）が維持されることを示唆する。

2.4.1 情報の非対称性における内容的価値・占有的価値と「見返り」の大きさ

本項では、互いに競争関係にある上司・部下間での情報の価値構造に注目し、**序章**で取り上げた行動主体Aと行動主体Bの間での情報占有時・共有時に関して、情報の内容的価値と占有的価値を検討していくことにする。

山下ら(2011)は、情報 j の価値 V_j を、その内容的価値と占有的価値に分解して捉えることにより、(2.1)式のような概念モデルを提案している。その際、下記のような前提条件を設定している。

<前提条件>

- ① 何らかの利害関係が介在する2者（行動主体Aと行動主体B）を研究対象とする。
- ② 情報は、放っておくと（堰き止めるためのエネルギーを投入しないと）、占有→限定共有→非限定共有へと流れていくが、「2者」の間の問題（情報の非対称性）を議論するため、占有と限定共有のみを考え、非限定共有については対象外とする。
- ③ 情報は、行動主体A（正の非対称性）と行動主体B（負の非対称性）の間で、優位・劣位の大きさを規定し、行動主体Aに対して優位性を与える。
- ④ 情報の非対称性における情報の価値は、情報の内容的価値と占有的価値の和に分解される。

⑤ 情報の非対称性において、行動主体 A の「占有的価値」は、行動主体 B にとっての「内容的価値」に、その情報を獲得することへの願望の大きさを乗じたものとなる。

上記の前提条件に基づけば、情報 j の価値 V_j を(2.1)式のように定式化される(山下ら,2011)。ここで、行動主体 A にとっての情報 j の価値 V_j を、内容的価値 v_{1j} と占有的価値 v_{2j} の和として定式化しているのは、行動主体 A (正の非対称性) が行動主体 B (負の非対称性) に情報 j を提供したときに、自身に残る価値(内容的価値)と失われる価値(占有的価値)とに分解して捉えるためである。すなわち、行動主体 A に残る価値を内容的価値、失われる価値を占有的価値とするのである。モノの場合は、行動主体 A がそれを相手(行動主体 B) に提供すれば、その価値がすべて行動主体 B に移ってしまい、行動主体 A の持つ価値はすべて失われるが、情報の場合は、行動主体 A にとって失われる価値はその一部(占有的価値)であり、残りの価値(内容的価値)は保持されるという、モノと情報の違いを、(2.1)式のモデルにより、簡潔な形式で記述することができる。

ただし、情報 j を所有する者を行動主体 A ($i = 1$)、所有しない者を行動主体 B ($i = 2$) で表すことにする。

$$V_j = v_{1j} + v_{2j} = v_{1j} + b_{2j} \cdot v_{2j} \quad (2.1)$$

ただし、 V_j : 情報 j の価値

v_{1j} : 行動主体 A にとっての内容的価値

v_{2j} : 行動主体 B にとっての内容的価値

v_{2j} : 占有的価値

b_{2j} : 情報獲得願望係数

ここで、注目すべき点は、情報 j の占有的価値 v_{2j} は行動主体 B にとっての内容的価値 v_{2j} に情報獲得願望係数 b_{2j} を乗じたものとなることである。また、情報 j を占有している状態では、行動主体 A が行動主体 B に対して優位性を発揮しうることが示される。

一方、行動主体 A が行動主体 B に対して情報 j を提供し、両者がこれを共有したとすると、(2.1)式の占有的価値 v_{2j} は失われるため、行動主体 A にとっての情報の価値 V_j は(2.2)式のようになる。

$$V_j = v_{1j} \quad (2.2)$$

(2.2)式は、行動主体 A にとって、相手(行動主体 B) に情報 j を提供すること(情報共有)により、情報の価値 V_j が、 $b_{2j} \cdot v_{2j}$ の分だけ低下することを表している。すなわち、情報共有によって「占有的価値」が失われ、「内容的価値」のみとなると同時に、両者の優位・劣位の関係も解消され、情報 j をめぐっては対等な関係が形成されることになるのである(山下ら 2011)。

先述のように、従業員にとって、組織内で優位な立場を得たいと願う心理は、相手との

競争関係が高いほど強くなると考えられる。したがって、情報を占有している行動主体 A にとっては、(2.1)式のように行動主体 B に対して優位な立場（情報占有）にある状態から、(2.2)式のように両者が対等な立場（情報共有）になることを、何の見返りもなしに受け入れるとは考えにくい。

つまり、(2.1)式と(2.2)式からは、行動主体 A は、特別な誘因（見返り）がない限り、行動主体 B と情報を共有して自身の優位性を失うような選択はせず、むしろ正の非対称性の状態を維持しようとするのが示唆されるのである。そこで、情報の非対称性（正の非対称性）を維持するための情報遮断エネルギー（山下ら,2012）を投入しようと動機づけられることになる。このような状況下で、負の非対称性の状態にある行動主体 B が、行動主体 A に情報共有を選択させるためには、行動主体 A に対して何らかの「見返り」を与える必要がある。そこで、山下ら(2011)は、情報共有に必要な「見返りの大きさ」 g_{1j} を、(2.3)式のようにモデル化している。

$$g_{1j} \geq v_{2j} - c_{1j} = b_{2j} \cdot v_{12j} - c_{1j} \quad (2.3)$$

ただし、 g_{1j} ：見返りの大きさ

v_{2j} ：行動主体 A にとっての占有的価値

c_{1j} ：情報占有コスト

b_{2j} ：情報獲得願望係数

v_{12j} ：行動主体 B にとっての情報の内容的価値

(2.3)式は、行動主体 A が相手に対する情報の占有的価値を放棄し、行動主体 B との情報共有を選択するためには、この占有的価値 v_{2j} に、相手にとっての情報獲得願望係数 b_{2j} を乗じた価値から、行動主体 A が行動主体 B に対して情報を遮断するためのコストである情報占有コスト c_{1j} を差し引いた分の「見返り」が必要であることを示している。ただし、山下ら(2011)は、上記の「見返り」に、金銭や物品といった直接的な見返りのみならず、情報共有によって相手から得られる協力や、情報共有による相手とのコラボレーションの効果といった間接的な見返りも含め、広い意味として捉えている。とりわけ、組織の内部での情報共有を考慮する場合には、こうした協力やコラボレーションから得られる間接的な見返りが重要な役割を果たす。

さらに、夏ら(2012)は、(2.3)式における行動主体 A が情報共有を選択する際に求める見返り g_1 は、行動主体 B をどれだけ信頼しているかによって左右され、この信頼が高ければ少ない見返りでも情報共有が可能になるという考え方にもとづき、(2.4)式のようなモデルを提案している。

$$g_{1j} \cdot t_1 \geq v_{2j} - c_{1j} = b_{2j} \cdot v_{12j} - c_{1j} \quad (2.4)$$

ただし、 g_{1j} ：見返りの大きさ

t_1 : 行動主体 A の行動主体 B に対する信頼度

v_{2j} : 行動主体 A にとっての占有的価値

c_{1j} : 情報占有コスト

b_{2j} : 情報獲得願望係数

v_{12j} : 行動主体 B にとっての情報の内容的価値

(2.4)式は、行動主体 A が相手に対して感じる信頼度 t_1 が大きいほど、また情報 j を遮断するために必要なコスト c_{1j} が大きいほど、少ない見返りでも相手に情報 j を提供（共有）することを示している。

以上より、情報の価値は、内容的価値と占有的価値によって構成されること、行動主体 B にとって情報 j の獲得願望係数 b_{2j} が高いほど、また行動主体 A が情報 j を占有することで行動主体 B に対して有意な立場を手に入れることができることが示唆された。さらに、行動主体 A が行動主体 B と情報共有するよう動機づけられるポイントが、行動主体 A にとって情報の占有的価値から情報占有コストを差し引いた分の価値に見合うだけの直接的・間接的見返りが得られるかどうかを知覚する点にあるといえよう。さらに、行動主体 A にとって行動主体 B の信頼度が高いほど、行動主体 B から得られる見返りは小さくても情報共有が促されることが示唆される。このことから、上司と部下の間での日頃のコミュニケーションを通じた信頼関係の構築が重要であることが示唆される。

ただし、行動主体 A の占有する情報は、これを占有しておくことで優位性を高める技術や人間関係などのノウハウといったポジティブな情報の場合だけでなく、個人情報や社内での知られたくない失敗などのネガティブな情報も存在する。こうした「ネガティブ情報」に関しては、それが行動主体 B と共有されると行動主体 A は脅威にさらされるため、より多くの情報遮断エネルギーを投入して情報を占有しようと動機づけられるはずであるため、行動主体 B との情報共有はより困難になるであろう。

そこで、本章における以下の議論では、ポジティブ情報のみならず、ネガティブ情報に関しても、情報占有時と共有時の両面から、その価値構造の違いをモデル化していくことにする。

2.4.2 ポジティブ情報の価値構造モデル

山下(2014)は、行動主体 A にとって正の価値（内容的価値）を持つ情報を「ポジティブ情報」として、また負の内容的価値を持つ情報を「ネガティブ情報」として、それぞれ位置づけている。ここでは、ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造についての概念モデルを提案し、それらの違いについて検討していくことにする。

まず、ポジティブ情報に関しては、基本的に(2.1)式の通りであるが、以下では煩雑な表記を避けるために記号 j を省略し、(2.5)式のように定式化する。これにより、情報の内容的価値は v_{1i} ($i=1$: 行動主体 A, $i=2$: 行動主体 B)、占有的価値は v_2 として表される。

$$V = v_{11} + v_2 = v_{11} + b_2 \cdot v_{12} \quad (2.5)$$

ただし、 V ：行動主体 A にとってのポジティブ情報の価値

v_{11} ：行動主体 A にとっての内容的価値

v_2 ：行動主体 A にとっての占有的価値

b_2 ：情報獲得願望係数

v_{12} ：行動主体 B の内容的価値

(2.5)式により、行動主体 A にとっての占有的価値 v_2 が、行動主体 B にとっての内容的価値 v_{12} と情報獲得願望係数 b_2 の積となり、その分だけ行動主体 A は行動主体 B に対して優位性を持つことが示唆される。

しかしながら、もし行動主体 A が行動主体 B に対してポジティブ情報を提供（共有）することになると、行動主体 A にとっての占有的価値 v_2 が失われ、行動主体 A のポジティブ情報の価値は、内容的価値 v_{11} のみとなる。そこで、行動主体 A が自身の優位性（正の非対称性）を維持するためには、情報の流出を防止する情報遮断エネルギーを投入する必要がある。一方、行動主体 B が、行動主体 A の占有する情報を獲得し、情報共有を実現させるためには、行動主体 A にとっての「情報の占有的価値」に見合った「見返り」が必要になることは、前述の通りである。

2.4.3 ネガティブ情報の価値構造モデル

次に、ネガティブ情報の価値構造について検討していくことにしよう。そこで、本論文ではネガティブ情報に関して(2.6)式のような概念モデルを提案する。この提案モデルにより、行動主体 A にとってのネガティブ情報の内容的価値と占有的価値の構造を概念的に記述するのである。ここでは、行動主体 i ($i=1$ ：行動主体 A, $i=2$:行動主体 B) にとってのネガティブ情報の内容的価値と占有的価値を、それぞれ m_i と n_{2i} で表すことにする。

$$N_i = m_i + n_{2i} = 0 \quad (2.6)$$

ただし、 N_i ：行動主体 i にとってのネガティブ情報の価値

$i=1$ ：行動主体 A $i=2$ ：行動主体 B

m_i ：行動主体 i にとっての内容的価値

n_{2i} ：行動主体 i にとっての占有的価値

ここで、行動主体 A にとってのネガティブ情報の価値を (2.7) 式で表すことにする。まず、行動主体 A がネガティブ情報を占有している場合について見てよう。正の非対称性の状態にある行動主体 A にとっての情報の内容的価値 m_{11} は明らかに負であるため、情報の価値 N_1 をゼロに保つためには、占有的価値 n_{21} が負の内容的価値を相殺 ($n_{21} = -m_{11} > 0$) し、正の値とならなければならないことが表されている。つまり、行動主体 A にとっては、ネガティブ情報を占有しておくことにより、負の内容的価値 m_{11} を正の占有的価値 n_{21} によつ

て相殺し、ネガティブ情報の価値 N_1 をゼロに保っていると考えるのである。

一方、行動主体 A の持つネガティブ情報が行動主体 B に伝わり、両者で情報が共有された場合のネガティブ情報の価値を見てみよう。両者で行動主体 A にとってのネガティブ情報が共有されることで、行動主体 A の占有的価値 n_{21} は失われ、 $N_1 (=n_{11} < 0)$ で負の値となる。

【行動主体 A にとっての情報の価値】

$$N_1 = n_{11} + n_{21} = 0 \quad (\text{ただし, } n_{11} < 0, n_{21} > 0) \quad (2.7)$$

ただし、 N_1 : 行動主体 A にとってのネガティブ情報の価値

n_{11} : 行動主体 A にとっての内容的価値

n_{21} : 行動主体 A にとっての占有的価値

これに対して、行動主体 B にとっての行動主体 A のネガティブ情報の価値 N_2 は、(2.8) 式のように正の値 ($N_2 = n_{12} > 0$) となる。つまり、ネガティブ情報が行動主体 A から行動主体 B に伝わる際に、行動主体 A にとっての負の内容的価値 (n_{11}) は、行動主体 B にとっての正の内容的価値 (n_{12}) へと変化するのである。これより、行動主体 A のネガティブ情報が共有されると、行動主体 A には劣位性を、行動主体 B には優位性を与えることがわかる。ただし、行動主体 B にとっての占有的価値 (n_{22}) は、当然のことながらゼロとなる。

【行動主体 B にとっての情報の価値】

$$N_2 = n_{12} > 0 \quad (2.8)$$

ただし、 N_2 : 行動主体 B にとっての行動主体 A のネガティブ情報の価値

n_{12} : 行動主体 B にとっての内容的価値

このように、情報の非対称性下にある行動主体 A と行動主体 B のポジティブ情報の占有時と共有時における情報の価値構造の変化や相違について、両者の優位性・劣位性に焦点を当てることで、共有時には、行動主体 A の占有的価値がなくなり行動主体 B と対等の立場になるが、その情報が共有されることにより、行動主体 B から直接的・間接的なサポートを得られる可能性があることが示唆される。一方で、ネガティブ情報を共有する場合、行動主体 A は、その占有的価値を失うだけでなく、負の内容的価値が行動主体 B にとっては正の内容的価値へと置き換わるため、行動主体 B に対して「二重に劣位」の状態になるということが示唆される。

これにより、第 1 章において心理学的観点から検討したように、自身のネガティブ情報が流出した場合には、ポジティブ情報の流出と比較してより深刻な状況に置かれるため、情報共有がなされにくいという示唆との整合性が見出される。そこで、改めて上司による部下個人の情報に関する管理方法に対して細心の注意を払う必要があることが確認される。

ただし、これらの定性的検討のみでは、内容的価値・占有的価値・行動主体 B の情報獲

得願望の変化量を同一にした場合、その情報がポジティブ情報である場合と、ネガティブ情報である場合とで、行動主体 A と行動主体 B の優位性・劣位性にどれほどの変化をもたらすのかを一意に比較することは難しい。そこで、次項において、ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造統合モデルを提案し、これらの関係性に関して簡単な数値例を設定によるシミュレーションを試みることで、行動主体 A を情報共有へと導く誘因を探索していくことにする。

2.4.4 ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造統合モデルの提案

本項では、2.4.2 項と 2.4.3 項で提案したポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造に関する分析モデルを統合して、情報の内容的価値と占有的価値を概念的に定式化していくことにする。これにより、ポジティブ情報とネガティブ情報の共通点と相違点（とりわけそれぞれの情報が流出したときに、行動主体 A と行動主体 B にとって、情報の価値がどのように変化するか）を、簡潔な形式で記述することを試みる。

まず、ここまで述べてきたポジティブ情報とネガティブの価値構造モデルに対して、ポジティブ情報 ($j=1$) か、ネガティブ情報 ($j=2$) かを表す添え字 j と、価値構造モデル行動主体 A が行動主体 B に対して情報 j を占有している状態 ($t=1$) か、共有している状態 ($t=2$) かを表す添え字 t を、新たに導入することにより、下記の(2.9)式のように、モデルを統合することにしよう。(2.9)式の統合モデルにより、ポジティブ情報とネガティブに関して、また情報占有と情報共有に関して、2 者間での情報の非対称性の問題を一般化した議論が可能になるものと思われる。

$$V_{ij}(t) = \{1 - (j-1) \cdot (2-t)\} \cdot v_{ij1} + (2-i) \cdot (2-t) \cdot v_{ij2} \\ = \{1 - (j-1) \cdot (2-t)\} \cdot v_{ij1} + (2-j) \cdot (2-t) \cdot b_{2j} \cdot v_{2j1} \quad (2.9)$$

ただし、 $i=1$: 行動主体 A, $i=2$: 行動主体 B

$j=1$: ポジティブ情報, $j=2$: ネガティブ情報

$t=1$: 行動主体 A の情報占有状態, $t=2$: 行動主体 A と B の情報共有状態

b_{2j} : 行動主体 B にとっての「情報獲得願望係数」

ここで、ポジティブ情報とネガティブ情報を、それぞれ行動主体 A が占有・共有している場合の行動主体 A と行動主体 B の情報の価値が、情報獲得願望係数の高低と行動主体 A の内容的価値の高低により、どのように変化するか数値例を用いて検討していくことにしよう。

まず、 $b_{2j}=1$ 、行動主体 A の正の内容的価値が 1、負の内容的価値が -1、占有的価値が 1 の場合の情報の価値について見てみよう (表 2.1 を参照)。

表 2.1 行動主体 B の情報獲得願望係数が 1、行動主体 A の内容的価値、占有的価値が 1 の場合

| Case | 占有or共有 t | P or N j | 情報獲得願望 係数 b_{2j} | 内容的価値 | | 占有的価値 | | 情報の価値 | | | AとBの 優位性 |
|------|---------------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|----|-------------|
| | | | | A (v_{1j1}) | B (v_{2j1}) | A (v_{1j2}) | B (v_{2j2}) | A ($v_{1j}(t)$) | B ($v_{2j}(t)$) | 差 | |
| ①-a | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | Aが優位 |
| ②-a | 1 | 2 | 1 | -1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 対等 |
| ①-b | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 対等 |
| ②-b | 2 | 2 | 1 | -1 | 1 | 0 | 0 | -1 | 1 | -2 | Bが優位 |

Case①-a: ポジティブ情報の占有

正の内容的価値が 1、占有的価値が 1 のポジティブ情報を、行動主体 A が占有している場合を示している。この場合、行動主体 B は内容的価値も占有的価値も持たない状態のため、両者の情報の価値の差は 2 で、行動主体 A が優位の状態となる。

Case①-b: ポジティブ情報の共有

上記 (Case①-a) の状態から、ポジティブ情報を行動主体 A と B で共有した状態へと移行した場合を示している。この場合、行動主体 A にとって占有的価値が 0 になり、行動主体 B も内容的価値を得るため、両者の情報の価値の差は 0 となり、対等の状態 (情報の対称性) となる。

Case②-a: ネガティブ情報の占有

負の内容的価値が -1、占有的価値が 1 のネガティブ情報を行動主体 A が占有している場合を示している。この場合、行動主体 B は内容的価値も占有的価値も持たない状態にあり、かつ行動主体 A の内容的価値 = - 占有的価値であるため、A の情報の価値は 0 となり、両者の情報の価値の差は 0 になり、対等の状態となる。

Case②-b: ネガティブ情報の共有

上記 (Case②-a) の状態から、ネガティブ情報を行動主体 A と行動主体 B で共有した状態へと移行した場合を示している。行動主体 A にとっては占有的価値がなくなり、負の内容的価値のみが残るが、行動主体 B にとっては正の内容的価値 1 となり、両者の情報の価値の差は -2 となる。つまり、行動主体 A にとっては、自身の劣位性と同時に行動主体 B の優位性が生じるため、「二重に劣位」の状態に置かれることを意味するのである。

次に、行動主体 A にとっての情報の内容的価値と占有的価値を、表 2.1 と同様にそれぞれ 1 に設定し、行動主体 B の情報獲得願望係数が 1 から 2 へと変化した場合、行動主体 A と行動主体 B にとっての情報の価値が、それぞれどのように変化するかを見てみよう (表 2.2)。ここで、Case①-a と Case③-a、Case①-b と Case③-b、Case②-a と Case④-a、Case②-b と Case④-b は、すべて情報獲得願望係数は異なるが、行動主体 A の内容的価値と占有的価値は同じ値を設定している。

表 2.2 行動主体 B の情報獲得願望係数が 2、行動主体 A の内容的価値、占有的価値が 1 の場合

| Case | 占有 or 共有 t | P or N j | 情報獲得願望 係数 b_{2j} | 内容的価値 | | 占有的価値 | | 情報の価値 | | | A と B の 優位性 |
|------|-----------------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|------|----------------|
| | | | | A (v_{1j1}) | B (v_{2j1}) | A (v_{1j2}) | B (v_{2j2}) | A ($v_{1j}(t)$) | B ($v_{2j}(t)$) | 差 | |
| ③-a | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | A が優位 |
| ④-a | 1 | 2 | 2 | -1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 対等 |
| ③-b | 2 | 1 | 2 | 1 | 0.5 | 0 | 0 | 1 | 0.5 | 0.5 | A が優位 |
| ④-b | 2 | 2 | 2 | -1 | 0.5 | 0 | 0 | -1 | 0.5 | -1.5 | B が優位 |

ポジティブ情報とネガティブ情報は、どちらも情報共有時に行動主体 A と行動主体 B との情報価値の差に変化を生じさせる。まず、case①-b と case③-b を比較すると、行動主体 A と行動主体 B の情報価値の差は、それぞれ 0 と 0.5 となっている。つまり、行動主体 B の情報獲得願望係数が高いほど、ポジティブ情報が共有されても行動主体 A にとっての優位性が維持されるのである。

一方、Case②-b と case④-b を比較すると、行動主体 A と B の情報価値の差がそれぞれ -2 と -1.5 となっている。つまり、ネガティブ情報の場合、行動主体 B の情報獲得願望係数が高いほど、行動主体 B に対する行動主体 A の劣位性が弱まる（行動主体 A に対する行動主体 B の優位性が低下する）のである。

さらに、行動主体 B の情報獲得願望係数を、表 2.2 の Case③-a～case④-b と同じく 2 に設定し、行動主体 A の内容的価値を 1 から 2 に変化させた場合、行動主体 A と B それぞれの情報価値がどのように変化するか見てみよう（表 2.3）。

表 2.3 行動主体 B の情報獲得願望係数が 2、行動主体 A の内容的価値が 2 の場合

| Case | 占有 or 共有 t | P or N j | 情報獲得願望 係数 b_{2j} | 内容的価値 | | 占有的価値 | | 情報の価値 | | | A と B の 優位性 |
|------|-----------------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----|----------------|
| | | | | A (v_{1j1}) | B (v_{2j1}) | A (v_{1j2}) | B (v_{2j2}) | A ($v_{1j}(t)$) | B ($v_{2j}(t)$) | 差 | |
| ⑤-a | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | A が優位 |
| ⑥-a | 1 | 2 | 2 | -2 | 0 | 2 | (A の内容的価値 = 占有的価値) | 0 | 0 | 0 | 対等 |
| ⑤-b | 2 | 1 | 2 | 2 | 0.5 | 0 | 0 | 2 | 0.5 | 1.5 | A が優位 |
| ⑥-b | 2 | 2 | 2 | -2 | 1 | 0 | 0 | -2 | 1 | -3 | B が優位 |

ただし、⑤-b は⑤-a とも対応している。⑤-b の内容的価値は 0.5 であるのは A の占有的価値 = B の情報獲得願望係数 × B の内容的価値であるためである。

ここで、Case③-a と Case⑤-a、Case③-b と Case⑤-b、Case④-a と Case⑥-a、Case④-b と Case⑥-b は、行動主体 B の情報獲得願望係数は同じ値で、行動主体 A のポジティブ情報とネガティブ情報の内容的価値を、それぞれ 2 倍に変化させている。これにより、ネガティブ情報の占有時以外は、行動主体 A と行動主体 B にとって情報の価値の差に変化が生じることがわかる。

まず、Case③-a と Case⑤-a を比較すると、情報の価値の差がそれぞれ 2 と 3 となっている。これより、行動主体 B の情報獲得願望係数が同じ値の場合、行動主体 A にとってのポジティブ情報の内容的価値が高いほど、それを占有する行動主体 A の優位性が高くなることがわかる。

一方、Case③-b と Case⑤-b を比較すると、それぞれ行動主体 A と行動主体 B の情報の価値の差が 0.5 と 1.5 となっている。これは、情報獲得願望係数が同じ値の場合、その内容的価値が高いほど、ポジティブ情報の共有時に、行動主体 A の行動主体 B に対する優位性が高くな

ることを意味する。

さらに、ネガティブ情報に関して Case④-b と Case⑥-b を比較すると、それぞれ行動主体 A と行動主体 B にとっての情報の価値の差が -1.5 と -3 となっている。つまり、情報獲得願望係数が同じ値の場合、行動主体 A にとって負の内容的価値の絶対値が大きいほど、行動主体 B に対する行動主体 A の劣位性が高くなる（行動主体 B の行動主体 A に対する優位性が高くなる）のである。

最後に、情報の内容的価値と占有的価値を、それぞれ表 2.3 の Case⑤-a～Case⑥-b と同じく 2 に設定し、情報獲得願望係数を 2 から 0.25 へ減少させた場合、行動主体 A と行動主体 B のそれぞれの情報価値がどのように変化するか見てみよう（表 2.4）。ここで、Case⑤-a と Case⑦-a、Case⑤-b と Case⑦-b、Case⑥-a と Case⑧-a、Case⑥-b と Case⑧-b において、情報獲得願望係数は異なるが、行動主体 A の内容的価値と占有的価値は等しいことを意味する。

表 2.4 行動主体 B の情報獲得願望係数が 0.25、行動主体 A の内容的価値が 2 の場合

| Case | 占有or共有 t | P or N j | 情報獲得願望 係数 b_{2j} | 内容的価値 | | 占有的価値 | | 情報の価値 | | | AとBの 優位性 |
|------|---------------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|-----|-------------|
| | | | | A (v_{1j1}) | B (v_{2j1}) | A (v_{1j2}) | B (v_{2j2}) | A ($v_{1j}(t)$) | B ($v_{2j}(t)$) | 差 | |
| ⑦-a | 1 | 1 | 0.25 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | Aが優位 |
| ⑧-a | 1 | 2 | 0.25 | -2 | 0 | 2 | (Aの内容的価値=-占有的価値) | | 0 | 0 | 対等 |
| ⑦-b | 2 | 1 | 0.25 | 2 | 4 | 0 | 0 | 2 | 4 | -2 | Bが優位 |
| ⑧-b | 2 | 2 | 0.25 | -2 | 8 | 0 | 0 | -2 | 8 | -10 | Bが優位 |

まず、Case⑤-b と Case⑦-b を比較すると、行動主体 A と行動主体 B にとっての情報の価値の差がそれぞれ 1.5 と -2 となっている。これは、行動主体 A のポジティブ情報に対する情報獲得願望係数が低いと、その分だけ行動主体 B にとっての内容的価値が高いことを意味するため、そのポジティブ情報を共有した場合、行動主体 A にとって行動主体 B に対する劣位性が増大することを示している。

次に、Case⑥-b と Case⑧-b を比較すると、行動主体 A と行動主体 B にとっての情報の価値の差がそれぞれ -3 と -10 となっていることがわかる。つまり、ネガティブ情報に対する情報獲得願望係数が低いほど、行動主体 A の劣位性がさらに増大すると同時に、行動主体 A に対する行動主体 B の優位性もさらに高くなるため、行動主体 A にとっての「二重の劣位性」がさらに増大し、より深刻な状況に直面するのである。

以上のように、「ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造統合モデル」に対して簡単な数値例を設定し、行動主体 A の内容的価値と行動主体 B の情報獲得願望係数を変化させることで、行動主体 A と行動主体 B の情報価値がどのように変化するかについての定量的把握が可能になる。これにより、(1)ポジティブ情報を行動主体 A が占有している場合、行動主体 B の情報獲得願望係数の高低に関わらず、内容的価値が高いほど行動主体 A に内容的価値をもたらすこと、(2)それが共有された場合、行動主体 B の情報獲得願望係数が大きい値（1 以上）であれば、行動主体 A にとって情報の内容的価値が高いほど優位性が高まるが、小さい値（1 未満）になると、行動主体 A に劣位性をもたらすこと、(3)ネガティブ情報に関しては、行動主体 A がそれを占有している場合、行動主体 B の情報獲得願望係数の高低関わらず両者は対等関係にあるが、それが

共有されると、行動主体 A に対しては劣位性を、行動主体 B に対しては優位性を与えること（行動主体 A にとっての「二重の劣位性」）が示唆された。

このように、本章の提案モデルから得られた第一の示唆は、ポジティブ情報を占有することにより行動主体 A の発揮する優位性は、行動主体 B にとっての内容的価値と情報獲得願望係数が大きいほど高くなり、もしポジティブ情報が共有されても、行動主体 B にとっての情報獲得願望係数が大きければ、行動主体 B に対して優位性が維持されることである。また、第二の重要な示唆は、ネガティブ情報の場合、行動主体 A がその情報を占有しておけば、行動主体 B と対等の関係を維持することができるものの、それが共有されると、行動主体 A は「二重の劣位性」に直面してしまうことである。

2.5 本章のまとめ

本章では、良好な信頼関係の構築を促す組織内コミュニケーションの実現を妨げる要因として、「過度な成果主義の導入がもたらす従業員同士の個人利益追求志向」を挙げ、他者よりも優れた業績を、目に見える形で示すことが、自身にとっての利得になることを学習していること、そしてこれにより自己利益追求型の非協力的な行動をとりやすくなるよう動機づけられていることを示唆した。このような状況下においては、情報占有の方向へと個々の従業員を導いてしまうのである。その要因として、ポジティブ情報の占有が、自身（行動主体 A）の優位性を高め、競争関係にある他者（行動主体 B）を出し抜く要因となること、また、ネガティブ情報を共有した場合には自身にとって負の内容的価値が顕在化するリスクにより、行動主体 B に対して劣位になる恐怖を回避しようとして、それぞれ情報占有を選択するという研究視座を提示した。

その上で、個人にとって価値のある情報をグループや組織内で迅速に共有することができるシステムをどのように構築するかを探索すべく、組織心理学および情報コミュニケーション学の観点からの検討を試みた。こうした本章の検討から、まず組織心理学的な観点から得られた示唆として、上司が部下と情報を共有させるための誘因として、レモン市場問題の低減、部下による関係特殊的投資の増大、部下の上司に対するポジティブな評判の向上により獲得することのできる上司の利得に焦点を当てる必要があることを指摘した。また、従業員間で形成されるインフォーマルな集団内での凝集性を高めた上で、情報共有が望ましいという規範が形成されれば、情報共有を選択することでその集団から心理的報酬が得られるようになることも重要な誘因であることを指摘した。

一方、情報コミュニケーション学的観点から得られた示唆としては、行動主体 A が情報共有することが必ずしもリスクにはならないことが挙げられる。つまり、ポジティブ情報の場合、行動主体 B（負の非対称性）にとっての情報獲得願望係数が大きいほど、その情報が共有されても行動主体 A（正の非対称性）の優位性が持続すること、そしてネガティブ情報の場合も、行動主体 B の情報獲得願望が高いほど、その情報が共有されても、行動主体 A の劣位性は抑制されることを示唆したのである。

本章では、行動主体 A と行動主体 B を、同じ組織において競争関係にある他者に限定していたが、行動主体 A と行動主体 B でその情報の持つ損得が連動している関係や、行動主体 B が外部他者や外部組織であった場合など、実際にはその関係性は多岐に渡っている。このように、同じ組織内でもより複雑な損得連携がある場合や、外部の関係者との関係を導入したときに、情報の価値とその個人の心理的影響がどのような影響を受けるかについても分析が可能になるよう、本章の提案モデルを拡張していくことが今後の課題であろう。

参考文献

- Akerlof, G. (1970) "The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, 84, 3, pp.488-500.
- Barnard, I. (1938) *The functions of executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA. 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳, 『経営者の役割』, ダイヤモンド社
- Cesar, D. & Suzanne, Z. (2008) "Developing trust in leaders: An antecedent of firm performance", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 73, 1, pp.20-28.
- Connelly, E. & Kelloway, K. (2003) "Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures", *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 5, pp. 294-301.
- Dirks, T. & Ferrin, L. (2001) "The role of trust in organizational settings", *Organization Science*, 12, pp.450-467.
- Flaherty, J. (2000) "Perk du jour: A loaded company kitchen", *The Globe and Mail*.
- 夏路, 山下洋史, 村山賢哉 (2012): 「「情報の非対称性」の概念に基づく行動分析モデル」, 文部科学省オープンリサーチセンター整備事業「クオリティ志向型人材育成とスマート・ビジネス・コラボレーション」研究プロジェクト 2011 年度研究成果報告集, pp. 387-398.
- Kipnis, D. (1984) "The use of power in organizations and in interpersonal settings", *Applied Social Psychology Annual*, 5, pp.179-210.
- Koslowsky, M. & Schwarzwald, J. (2001) "The power interaction model: Theory, methodology, and empirical applications", *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*, Psychology Press, Philadelphia, PA, pp.195-216.
- Levering, R. (2000) *A great place to work: What makes some employers so good and most so bad ?*, Great Place to Work Institute, San Francisco, CA.
- 永野仁 (1996): 『日本企業の賃金と雇用』, 中央経済社
- 中村圭介 (2007): 「成果主義と人事改革」, 日本労働研究雑誌, pp.43-47.
- Pangil, F. & Chan, J. (2014) "The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness", *Journal of Knowledge Management*, 18, pp.92-106.
- Petersen, D. (2004) "Leadership & safety excellence", *Professional Safety*, 49, pp.28-32.
- Pierro, A., Raven, H., Amato, C. & Belanger, J. (2013) "Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment", *International Journal of Psychology*, 48, 6, pp.1122-1134.
- Raven, H. (1965) "Social influence and power", *Current Studies in Social Psychology*, Rinehart and Winston, New York, pp.371-382.
- Raven, H. (1992) "A power/interaction model of interpersonal influence", *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 2, pp.217-244.
- Raven, H. (2001) "Power/interaction and interpersonal influence: experimental investigations and case studies", *The use and abuse of power: Multiple*

- perspectives on the causes of corruption*, Psychology Press, Philadelphia, PA, pp.217-240.
- Raven, H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998) "Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence", *Journal of Applied Psychology*, 28, 4, pp.307-332.
- Roethlisberger, J. & Dickson, J. (1939) *Management and the worker*, John Wiley, New York.
- 高橋伸夫 (2004): 『虚妄の成果主義—日本型年功復活のススメ』, 日経 BP 社
- 立道信吾, 守島基博 (2006): “働く人からみた成果主義”, 日本労働研究雑誌, 48, 9, pp.69-83.
- 山下洋史, 夏路, 鄭年皓, 臧巍 (2011): “二者間の「情報の非対称性」に関する概念モデル—「情報の非対称性」に関する研究(第1報)—”, 日本経営システム学会第47回全国研究発表大会講演論文集, pp.166-169.
- 山下洋史, 夏路, 権善喜, 山下遥 (2012): “情報の非対称性に関する2段階のプロセス・モデル”, 第49回日本経営システム学会全国研究発表大会, pp.72-73.
- 山下洋史, 権善喜, 諸上詩帆 (2014): “ネガティブ情報の内容的価値と占有的価値”, 第53回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp.190-193.
- 山下洋史 (2014): “情報引力モデルにおける情報の内容的価値と占有的価値”, 明大商学論叢, 94, 4, pp.13-24.

第2部 上司のパワーに焦点を当てた 従業員の行動モデル

第3章

上司の社会的パワーフレームワークの提案

3.1 本章の目的

本論文では、部下の組織態度を向上させる理想的な上司の管理方法を探索するため、部下による上司のキャラクターの知覚が、両者の信頼関係、社会的交換、部下の組織態度に与える影響に関する統合的なメカニズムをフレームワーク化することを目的としている。そこで、第一部では、情報コミュニケーション的観点から、情報を所有する行動主体 A（本論文では部下）の情報占有時、および行動主体 B（本論文では上司）との情報共有時の情報の価値構造モデルに関して、情報の価値を内容的価値と占有的価値の観点から捉えてモデル化した。その上で、上司による部下個人の情報の管理行動が、部下との信頼関係や社会的交換に与える影響メカニズムについての概念フレームワークを提案した。第一部における情報コミュニケーション的観点からの重要な示唆は、①行動主体 A が行動主体 B との競争関係を意識すると、ポジティブ情報の共有は優位性を失わせ、ネガティブ情報の共有は二重の劣位をもたらすため、行動主体 A は情報の囲い込みをするように動機づけられること、そして②部下にとって内容的価値が高い情報が上司と共有され、上司により管理された場合、その情報の管理方法により上司のキャラクターが部下により学習され、その知覚されたキャラクターに応じた信頼（キャラクターベースの信頼）が形成されることである。さらに、③キャラクターベースの信頼により形成された上司への感情的な信頼に応じて、関係ベースの信頼が形成され、両者で交換される社会的資源の質量が決まるという視点を提示した。これにより、上司と部下との間で良好な信頼関係を構築することができれば、所属・地位・サービスといった個別的資源の交換を促進させ、部下の組織的態度の向上を導くことができることが示唆された。その上で、こうした社会的資源に応じて、再び上司に対するキャラクターベースの信頼が向上あるいは低下し、これに応じた関係ベースの信頼が構築しなおすという学習影響メカニズムを記述した。そこでは、中・長期的な上司とのキャラクターベースの信頼や関係性ベースの信頼を構築することで、部下は上司のキャラクターに関するより精緻な予測ができるよう学習していくことが示唆された。

このような「部下の所有する情報に対する上司の管理行動」により生み出された上司のキャラクターに対する信頼は、両者で交換される社会的資源に影響を与えるだけでなく、上司の部下に対する社会的影響や部下のワークモチベーションとも強く関連すると考えられる。それは、上司に求められる重要な任務の 1 つが、部下に対して適切なリーダーシップを発揮することで部下の目標達成を導くと同時に、部下の職務満足や組織コミットメントを向上することにあるといえるからである。

しかしながら、すべての上司が、適切なリーダーシップを発揮するわけではなく、部下の組織態度を低下させてしまうという誤った管理をする場合も少なくない。例えば、上司はその地位を利用して、不当なパワー行使する場合がある。特に、従業員に対する侮辱的管理行動 (abusive supervising) は職場環境を悪化させる要因となると考えられる。一方で、正当なパワーの行使であっても、行使の仕方によっては従業員の組織態度に悪影響を与えかねない。そこで、手続き的公正 (procedural justice) が確保されていればその悪影響は緩和されるかもしれない。しかし、表面化しにくい侮辱的管理行動による悪影響は、一定の手続き的公正が確保されている場合でも、緩和されにくく、ターゲットとされた従業員の職務満足や組織コミットメント、さらには離職率に重大な悪影響を及ぼす危険性が高いのではないかと思われる。

職場における上司の社会的パワーの行使が従業員に与える影響に関する研究は、決して新しいものではないが、職場環境の悪化が懸念されている近年の日本においてはますますその重要性が高まっている。従来の多くの研究は、上司の社会的パワーの行使とその影響が上司や部下の心的特性及び行動特性とどのように関連しているかに焦点を当ててきた。それらは、主として社会心理学的な構成概念や変数を用いた上司と部下との関係の分析である。

これに対して、**本章**ではそれらの研究で採用された構成概念や変数を基礎としながら、近年重要視されている「手続き的公正」を媒介変数とする分析フレームワークを構築していくことにする。近年の知見によると、上記の手続き的公正は、上司による社会的パワーの行使が従業員の組織態度に与える影響に対して媒介効果 (完全媒介や部分媒介) をもつことが示唆されている。本論文においても、職場における上司のパワーを用いた管理方法と部下の組織態度に与える影響関係に対して、部下の職務満足に直接効果をもたらす上司のパワー、ならびに職務満足に対して手続き的公正の知覚による間接効果をもたらす上司のパワーについて検討を行う。

このことを踏まえ、**本章**では、上司のリーダーシップに焦点を当て、部下に対するパワーを源泉とした社会的影響が部下の組織態度 (組織コミットメント・職務満足など) にもたらす影響関係について、手続き的公正の知覚がこれらの影響関係の媒介変数となることを仮定した (組織心理学的アプローチに基づく) 既存研究のレビューを行うことにする。それらの知見を踏まえながら、適切な管理行動へと上司を導くための独自の組織心理学的分析フレームワークの構築を試みることにする。

3.2 上司との関係が部下の組織態度に与える影響

職場内で、従業員は上司と仕事面や対人面において関係性を持ち、基本的には上司の指示に従って行動する。上司との関係が良好な場合のみならず、上司との関係に何らかの問題を抱えている場合も少なくない。近年、セクシャル・ハラスメントのみならず、パワ

一・ハラスメント、モラル・ハラスメントといった上司と従業員とのネガティブな関係性に関する実態の解明や、それに基づく両者の関係性の改善などが喫緊の課題となっている。実際に、上司と部下との関係性の質は、従業員の幸福感、パフォーマンス、報酬獲得、出世に重要な影響を与え、主として上司の側が強い影響力を有している

(Teven,2007; Tepperら,2009)。さらに、インターナル・マーケティング研究が示唆するように、従業員の職務満足は顧客に対するサービスの質や、顧客満足とも強い関連があることがわかっており (Parkington & Schneider,1979;Hoffman& Ingram,1992;Brown& Lam,2008)、上司と部下との関係は、両者の個人的な問題だけでなく、経営組織全体の重要な問題でもある。

序論でも取り上げたように、内閣府(2007)や厚生労働省(2012)の調査から、日本の職場におけるストレスの源泉は人間関係に起因するものが大きく、特に若い従業員ほど、職場における人間関係が良好であることや、上司からサポートを得られることが重要と捉えていることが明らかになっている。

また、日動海上コンサルティング会社(2012)によると、企業の相談窓口への相談件数が多い要因として、1位が「メンタルヘルス(32.7%)、2位が「パワー・ハラスメント」(22.0%)、3位が「セクシャル・ハラスメント(14.3%)」であることが報告されており、ここでも職場における人間関係やコミュニケーション面でのストレスの大きさをうかがうことができる。さらに、同調査では、男女問わず、「仕事上、上司からフォローをもらえること」が仕事の意欲向上に最も大きく寄与すること、「職場の人間関係が良い」と感じている人ほど「企業の業績が上がっている」と考える割合も高いことが報告されている。

これらの調査からも、非管理職の若い従業員は、賃金や労働時間よりも良好な人間関係を形成することで、仕事に対するモチベーションが向上することが推察される。これより、従業員満足を喚起し、ワークモチベーション向上を促進するために企業が努力すべき第一歩は、職場における良好な人間関係構築にあるといえよう。

こうしたことを踏まえ、以下では、良好な上司と部下との関係を築くための管理方法を探索するために、職場における上司の社会的影響がもたらす部下の組織態度について、組織心理学的アプローチから検討していくことにする。

3.3 上司の部下に対する社会的影響とリーダーシップ

ここでは、「社会的影響」の定義をした上で、本論文で焦点を当てる上司のリーダーシップを通じた社会的影響過程に関する概念整理を試みることにする。この「社会的影響」とは、個人と個人の間、集団と集団の間で影響を及ぼし合うことを意味し、その送り手の意図した方向へと受け手を変化させる「正の影響」と、受け手がそれに反発する「負の影響」の両面がある。その際に、影響の受け手に変化が生じるかどうかは、両者の影響の相対的な強さにより決まるとされている(斎藤,1987)。

こうした社会的影響に関して、Kelman(1961)は、説得による効果のメカニズムを「追従」「同一視」「内面化」の3つの段階から捉えている。上記の「追従」とは、説得者の統制力により生起する態度変容を意味する。つまり、説得者が賞罰をコントロールする力を持っており、被説得者がその報酬や罰を意識する際に起こる態度変容であるため、表面的な態度変容であり、被説得者自身の信念や態度は変化しないものを意味するのである。また、「同一視」とは、説得者に魅力を感じており良い関係を構築したいという願望からもたらされる被説得者の態度変容を表している。この場合、説得の内容に心から納得し態度変容したわけではないため、説得者に対して魅力を感じられなくなると本来の被説得者の考えに戻ってしまうことを意味する。一方、「内面化」とは、説得者の信憑性(専門性と信頼性;Kelman,1961)が高く、説得の内容に対して心から納得した上で生起された態度変容を表す。つまり、一度内面化が起きると、例え説得者との関係がなくなっても態度変容の効果は持続することを意味するのである。

Sussman& Vecchio (1982)は、Kelman(1961)の態度変容の3つの過程を職場に当てはめ考察している。それによると、追従は、従業員が好ましい結果を得たい、あるいは好ましくない結果を避けたいという願望からもたらされる説得の受容を意味し、同一視は、他者からの推奨された説得通りの行動をとるかどうかが、被説得者の自己像と関連するため、他者から引き起こされた行動の表出を意味するとされる。さらに、内面化は、奨励された行動が個人の価値と一致している、また(あるいは)本質的に個人に対して報酬となるため、従業員が態度変容を受け入れるかどうかを表すとされる。

一方、Yukl& Tracey (1992)は、社会的影響の行使の仕方には、以下の11つの方略があり、被説得者が指示に従わない自由がある場合とない場合に分かれる上に、職場における立場や関係性の違いにより使用される方略が異なるとしている。

- ①合理的説得・・・論理的な根拠や事実を示し説得する方略
- ②精神的アピール・・・被説得者の価値観や理想に訴えかけ説得する方略
- ③コラボレーション・・・被説得者が要求により同意しやすくなるように試みる方略
- ④相談・・・被説得者に意思決定への参加や計画の変更を要請する方略
- ⑤迎合・・・被説得者をいい気分にさせる、あるいは、説得者に好意を寄せるよう試みることで説得する方略
- ⑥交換・・・要求に応じた場合、何らかの利益を供与することを約束することで説得する方略
- ⑦個人的アピール・・・説得する前に被説得者に対してのロイヤルティや友情をアピールする方略
- ⑧協調体制の構築・・・組織内の他者に応援を求めて説得したり、被説得者に他の場所で助けたことがあるのではないかと告げることで協力を求める方略
- ⑨正当化・・・説得者の形式的権限をアピールしたり、説得内容は、既に組織内で広く普及している政策と一致していることを立証することで説得する方略

⑩圧力・・・要求や脅しを通して指示に従わせようとする方略

⑪通知・・・要求を聞いたことにより、被説得者が得られるであろう利益についての情報を提供する方略

さらに、リーダーシップとは、「組織のある個人が、集団や組織の目標を達成するために他のメンバーに対して影響を与える過程」であり、リーダーは「集団や組織において他者に対して最も強い影響力を行使する個人」であるとした上で、両者は概念的に区別されるべきであると主張している。その上で、強制的影響を行使しようとする個人は、リーダーではなく暴君であるとし、真のリーダーシップは、上記の社会的影響における 11 の方略のうち、強制的影響力を伴わない社会的影響を行使するものであるとしている。

また、これまでのリーダーシップ研究を大別すると、優れたリーダーはどのような特性を備えているのかに焦点を当てたリーダーの「特性アプローチ研究」と優れたリーダーはどのような行動をとるのかに焦点を当てた「行動アプローチ研究」に二分され、それぞれが普遍的か状況対応的かの組み合わせから、さまざまな議論が展開されてきた（山口,2006; 松原,2008）。

まず、リーダーの特性アプローチにおいて、優れたリーダーの特性を普遍的（ある特性を持つリーダーが常に効果的なリーダーシップを発揮する）と捉える代表的な先行研究にリーダー・スキル研究（Katz,1955）がある。これは、上級管理者に概念的スキル・対人的スキルが求められるが、その一方で下級管理者には対人的スキル・技術的スキルが求められることを主張するものである。ただし、このアプローチからの成果はあまり期待することができないと見なされ、1950年以降は、行動アプローチにおいて優れたリーダーの行動を普遍的（ある行動をとるリーダーが常に効果的なリーダーシップを発揮する）と捉える、リーダーシップ・スタイルの研究が注目されるようになる。その代表的な研究としては、アイオワ実験(White&Lippit,1960)やPM理論(三隅,1984)などが挙げられる。

前者のアイオワ実験では、3つの伝統的指導法（民主的・専制的・自由放任的）が集団の業績や集団の雰囲気にとどのような影響をもたらすか否かについて検討している。その結果、リーダーが民主的な指導を行った場合、最もメンバーの仕事の質や量、満足度が高く、場の雰囲気も良好であるということが示唆された。一方、後者のPM理論では、集団・組織におけるリーダーシップの役割・機能は、課題達成機能（Performance）と集団維持機能（Maintenance）にあるとした上で、PM型のリーダーシップは集団の業績、満足度が最も高く、事故が最も少なく、反対にpm型のリーダーシップは最も非効率で従業員の意欲や業績が低いことが示唆された。

一方、1970年代以降、いかなる状況においても通用する最適なリーダーシップ・スタイルは存在せず、リーダーの特性や上記のようなリーダーシップ・スタイルだけでなく、集団の置かれている状況や集団の特性も考慮にいれ、優れたリーダーの特性を状況対応的に捉える研究アプローチが盛んになった。優れたリーダーの特性を状況対応的（状況により効果的なリーダーシップを発揮することのできるリーダーの特性は変化する）と捉えるアプロ

一チとして、代表的な理論が状況即応理論(Fiedler,1967)である。これは、リーダーシップ効果は、高 LPC (Least Preferred Coworker) リーダーと低 LPC リーダーというリーダーシップ・スタイルと、集団状況（リーダーとメンバーの関係、課題の構造化、地位勢力）との相互作用で決まると主張した。ここで、LPC の高いリーダーは、メンバーの評価において感情的側面も重視する傾向が高い「人間関係指向的」なリーダーを意味し、LPC の低いリーダーは、仕事に感情を持ち込まない傾向が高い「課題達成指向的」リーダーであることを意味する。こうした 2 つのタイプのリーダーシップ・スタイルと集団の状況の組み合わせにより有効なリーダーシップ・スタイルが変わるとしている。これにより、リーダーにとって 3 つの集団状況が有利あるいは不利な状況の場合は、低 LPC 型のリーダーシップ・スタイルがよく、適度に好ましい状況の場合、高 LPC 型のリーダーシップ・スタイルがよいことが示唆された。

また、優れたリーダーの行動を状況対応的（それぞれの状況により効果的なリーダーシップを発揮することのできるリーダーの行動は変化する）と捉えるアプローチとして代表的な理論としては、状況対応理論（SL 理論：Situational Leadership）が挙げられる（Hersey&Blanchard,1977）。この理論では、リーダーシップ行動の次元として、人間関係面での配慮や支援行動を表す「協労的行動」と、仕事の仕方を指南する行動を表す「課題達成的行動」、状況要因として「部下の成熟度（仕事に対する能力と仕事に対する意欲）」の次元を仮定し、部下の成熟度の低い順に「教授型」「コーチング型」「参加型」「権威委譲型」という順で異なるリーダーシップ・スタイルを選択する必要があることを示唆している。つまり、成熟度の低い部下に対しては、協労的行動よりも、課題達成的行動を中心とした（明確な指示を出す）「教授型」のリーダーシップが求められ、習熟度が中程度以下の部下に対しては、課題に関する指示を行うと同時に、その指示を抵抗なく受容してもらうために人間関係に配慮する協労的行動を中心とした「コーチング」のリーダーシップが求められる。さらに、習熟度が中程度以上になると、部下は十分な技能を身に付けているため、課題達成的行動は必要でなくなるが、その一方で部下の動機づけを向上させるために人間関係に配慮する協労的行動を中心とした「参加型」のリーダーシップが求められる。なお、技能も意欲も高い部下に対しては、課題達成的・協労的リーダーシップは必要でなくなり、課題遂行における権限と責任を部下に委譲する「権威委譲型」リーダーシップが求められると主張しているのである。

これに対して、近年では上記のようなリーダーの特性や行動に焦点を当てたリーダーシップのあり方に加え、リーダーシップの研究対象を、「リーダーベース領域」「フォロワーベース領域」「関係性ベース領域」の 3 つに分類する新たな視点も導入されている（Graen&Uhi-Bien,1995）。

上記の「リーダーベース領域」は、望ましい結果をもたらすリーダーの特性と行動の適切な混合を探索することを目的として、リーダーに焦点を当てた領域であり、リーダーの適性、リーダーの行動、人格変数、リーダーの態度や知覚、パワーや影響力などが研究対象となる。

一方、「フォロワーベース領域」は、望ましい結果をもたらすフォロワーの特性と行動の適切な混合を探索しようとするもので、フォロワーに焦点を当てた領域であり、フォロワーシップとリーダーシップとの関係が研究対象とされる。また、「関係ベース領域」は、リーダーとフォロワーの 2 者間の関係に焦点を当てながら、望ましい結果をもたらす適切な関係的特性の混合を探索するものであり、信頼、尊敬、相互互惠性といった 2 者間の関係における相互的な影響を研究の対象としている。これは、主に 2 者間の関係が職務関連要因に与える影響や、効果的なリーダーシップ関係がどのように発展し、維持され、リーダーシップ構造の集合体に組み込まれていくかについて研究するものである。この「関係ベースの領域」と関連して、リーダーとフォロワーの 2 者間に焦点を当てた代表的な研究に、リーダーメンバー交換理論 (LMX : Leader Member Exchange Theory) がある。これまでのリーダーシップ論において上司は部下全員を均等に扱うことが仮定されていたものに対して、この理論は、上司と部下一人一人との関係の密度は異なるため、両者で交換される社会的資源にも質的な違いを生じるという独自の視点を持っている。LMX では、上司は早い段階から好意的な内集団に属する部下と非好意的な外集団に属する部下に分けており、内集団とみなした部下とは関与度も高く多くの時間をかけ接するが、その一方で外集団とみなした部下に対しては、その関心も低く接する時間も少ないとされる。高い質の LMX を持つ部下は、上司から公式的義務の遂行を超えた有形・無形の利益や好意を受け取ることができるが、その一方で部下から上司に対しては、役割内職務成果(Sparrowe ら,2001)だけでなく、組織市民行動などの役割外成果(Wayne ら,1997 ; Ilies ら,2007)に対して高い正の効果をもたらすことや、モラルやコミットメント、職務業績が高いことが示唆されている。

これらの先行研究を踏まえると、本論文の第一部で扱った上司による部下の情報の管理行動が、上司・部下間における信頼関係や 2 者間で交換される資源の質量に変化をもたらすという視点は、上司の行動 (ないしはリーダーベースの領域) および関係ベースの領域からリーダーシップの効果を捉えているといえよう。

3.4 正当なパワーとしての社会的パワーの先行研究

社会的パワー研究は、グループ・ダイナミクスの要であり、社会心理学および組織心理学の中心的コンセプトとなっている。社会的パワー研究に焦点が当てられているのは、行使するパワーの種類に応じて組織的結果がどう異なるのかという点にある (Pierro ら, 2013)。

本論文においても、上司・部下の 2 者間に焦点を当て、上司ベース、関係性ベースの観点から有効なリーダーシップのあり方についてさまざまな角度から検討している。本節では、上司ベースのリーダーシップの観点から、部下に対する上司のパワーの行使に焦点を当て、それが部下の組織態度に与える影響について概念的整理を試みることにする。

階層性を有する企業組織内において、一般に上司は部下に対して社会的パワーを有して

いる。こうした上司のパワーの源泉としては、部下の報酬や昇進への影響力、専門的な知識やノウハウの保有等、さまざまなものが存在するが、それぞれの構成要素、それらの組み合わせと各要素へのウェイトの違いなどに注目することで、上司と部下との関係を解明しようとするアプローチが、いわゆる社会的パワーベース（**Social Power Base**; 以下 **SPB** と略称）の研究である。これまでの研究で、上司の **SPB** は従業員の組織態度（職務満足、組織コミットメント等）や離職意図に重要な影響を与えることが示唆されている。

上記の **SPB** について、**French & Raven(1959)**は、はじめて 5 つの分類（強制パワー・報酬パワー・正当性パワー・専門性パワー・準拠性パワー）を行った。さらに、**Raven(1965)**は新たに 6 つ目のパワーベースとして情報パワーを追加している。**Raven** らの **SPB** の分類に端を発し、使用されるパワーと実際の影響力についての研究が多くなされるようになり、教育、マーケティング、消費者心理学、健康と医療などの研究分野での応用が広がった（**Raven,1998**）。

Raven ら（**1965,1998**）による 6 つの **SPB** は、以下のように定義されている。

強制パワー・・・従業員が上司の指示に従わなかった場合、上司は従業員に罰を与えることができるという従業員の知覚に基づくパワー（罰の恐怖）

報酬パワー・・・上司は、従業員に望ましいふるまいの報酬を与えることができるという従業員の知覚に基づくパワー（金銭あるいは金銭以外の授受の約束）

正当性パワー・・・上司には従業員の行動を規定し支配する権利があるという従業員の信念に基づくパワー（影響を与える権利）

専門性パワー・・・上司は一定の領域において職務経験や特別な知識やノウハウを有しているという従業員の信念に基づくパワー（上級の知識）

準拠性パワー・・・従業員の上司への憧れや個人的好みによるため、上司への従業員の対人魅力と同一視に基づくパワー（影響を与えているエージェントに対するターゲットによる同一視）

情報パワー・・・重要なゴールに達するために従業員にとって必要な情報をコントロールすることに基づくパワー

その後、**Raven** ら（**1993**）は、オリジナルの 6 つの **SPB** を **Power/Interaction Model** へと改訂し、ターゲット（部下、生徒、市民など）の信念、態度、行動を変えるために影響を与えているエージェント（上司、教師、警察など）が利用可能なパワーを 11 のパワーに再分類した。具体的には、強制パワーと報酬パワーを、それぞれ個人的なもの（無形型の報酬パワーと無形型の強制パワー）と非個人的なもの（有形型の報酬パワーと有形型の強制パワー）に再分類し、正当性パワーをさらに 4 つのカテゴリー（①正当的互惠性＝エージェントがターゲットのために何かポジティブなことをすること、②正当的エクイティ＝エージェントからの厳しい仕事や苦痛、ターゲットによって負う損害の両方の補償、③正当的依存＝困

っている他者をアシストする社会的責任、④正当的地位＝個人が地位のために持つべき権利によるもの)に再分類した。彼らは、強制パワーと報酬パワーをそれぞれ個人的なものと非個人的なものに分類した理由として、パワー行使に関するジェンダー差や部下の上司への対応策の差異への着目を指摘している。彼らのジェンダー差への着目は、Johnson(1976)による知見、例えば、女性が個人的な報酬パワーや強制パワーを使用しやすいのに対し、男性は非個人的なパワーを使用しやすいということを示唆している。また、部下の上司への対応策の差異については、Godfreyら(1986)による知見、例えばいつも上司の機嫌を取っている部下は上司による個人的な報酬や強制パワーからの影響を受けやすいという示唆を参考にしている。

また、Ravenら(1993)が正当性パワーをさらに4つのカテゴリーに分類した理由として、「従来のSPB研究において検討されてきた正当性パワーは主として地位パワーのようなもので、上司には部下に行動を指示する権利があり、部下にはそれに従う義務があるという定義に従ったものであったが、他にもさまざまな潜在的な正当性パワーが存在することを考慮に入れるべきである」と考えられたことが挙げられている。

その後、Ravenら(1998)は、上記のような11のSPBに関して、対人パワー・インベントリ(Interpersonal Power Inventory ; IPI)尺度を作成し、SPBの実証研究に使用している。このIPI尺度は33の項目から構成されており、上司バージョンと部下バージョンの2つのバージョンが用意されている。彼らの調査により、11のSPBはそれぞれ全く独立した尺度ではないことが明らかとなり、彼らはこれらの11のパワーを2つの次元(ソフトパワーとハーシュパワー)に分類している。ソフトパワーには、専門性パワー、準拠性パワー、情報パワー、正当的依存が組み込まれており、ハーシュパワーには個人的強制パワー、報酬パワー、非個人的強制パワー、報酬パワー、正当的地位、正当的エクイティ、正当的互惠性が組み込まれている。

上記のような11のパワー分類および2つの次元の識別は、その後に展開された多くの研究でも採用されている。例えば、Schwarzwaldら(2001)によると、自尊心の低い人は、それが高い人と比較してハーシュパワーを使用しやすいと報告している。また、部下から好かれている上司は、たとえ部下にとって好ましくないパワーを行使したとしても部下のコンプライアンスを喚起しやすいが、好かれていない上司は部下の抵抗を受けやすく、専門性パワーや情報性パワーなどのソフトパワーよりも、ハーシュパワーの行使に頼りがちとなることが示唆された。

なお、Raven(1992,1993)は、上司の使用するパワーが、状況要因、個人的要因、規範的要因によっても影響を受けるとしている。その他にも、Ravenら(1998)によるSPB分類をベースとするさまざまな研究、例えばジェンダー差のさらなる探索、行使するSPB要素と部下の遵守度の検討などが見られる(Koslowsky,1993;Bui&Raven1994;Aguinisら,1998,2001)。

さらに、これまでの欧米における上司のパワーに関する研究でも、同様の基本概念および

測定具をさまざまな国で適用するアプローチ（いわゆる etic アプローチ）が用いられ、それらの妥当性が示唆されている(Raven ら,1998;Koslowsky ら,2001; Mossholder,1998; Herman& Ellen,2007; Tepper,2000 ; Tepper ら,2006 ; Duffy ら,2002)。

3.5 不当なパワーとしての侮辱的管理の研究

過去 15 年の間で、セクハラ、身体的暴力、非身体的な敵対行動といった職場における有害な管理行動が従業員にいかにかの負の影響を与えるかといった研究が多くなされるようになってきた (Tepper,2007)。セクハラや身体的暴力などの身体的敵対行動は言うまでも無いが、近年は職場内で上司が部下に不当な怒りをぶついたり、公の場で笑いものにしたり、部下の成功を自分の手柄にするといった非身体的敵対行動が部下の組織態度や健康などに悪影響を及ぼすことも注目されてきた。従来、これらの非身体的敵対行動を表す言葉は研究者によって異なっていたが、近年では Tepper(2000)が提案した侮辱的管理として統一されつつある。侮辱的管理の負の影響はさまざまなものがあり、従業員の組織態度をはじめ、不安、うつ、身体的不調、自己効力感の減退、バーンアウト、職務ストレスといった従業員の心理的苦悩を引き起こす原因となるだけでなく、場合によってはその家族にまで負の影響を及ぼしてしまうということも報告されている (Duffy ら,2002 ;Tepper,2000)。実際に、上司による侮辱的管理によって起きていると考えられる、部下の無断欠勤、医療コストの増加、生産性の低下などの結果、企業が負担することになるコストは、アメリカ全体で年間 238 億ドルに達しているとの報告もある (Tepper,2006)。こうした侮辱的管理は、就労者にとっても、会社組織にとっても非常に深刻な問題である。

ここでの侮辱的管理の問題は、先に検討したような SPB の一つとしての強制的パワーや報酬パワーとは部分的に重なるが、かなり次元の異なる問題と考えるべきであろう。強制パワーは、部下が上司の指示に従わなかった場合、上司が何らかの罰（低い人事考課や査定）を与えることができるという部下の知覚に基づくパワーであり、報酬パワーは、上司が部下の望ましい振る舞いに対して何らかの報酬（金銭的、非金銭的）を与えることができるという部下の知覚に基づくパワーである。通常、それらのパワー行使は正当なものであると考えられる。それに対して、侮辱的管理は上司による部下に対する非身体的敵対行動であり、ほとんどが不当なものであると考えられる。また、強制的パワーの行使は組織の人事課や人事担当者を介して行われるが、侮辱的管理行動は特定の上司が単独またはその配下を含む集団で行われやすく、より密室的な行動になりやすいところも大きく異なる。以下に、侮辱的管理が従業員の組織態度や業績に与える影響についての先行研究を紹介していくことにする。

Tepper(2000)は、侮辱的管理を「上司が身体的接触を除いた敵意ある言動や非言動的行動を持続的に行う程度に関する部下の知覚」と定義している。この定義の重要な 2 つの特徴は、部下が上司の行動を観察することによる主観的な評価である点と、非身体的敵対を持続

的に受けているかどうかという点にある。

また、侮辱的管理は、深刻なことに、ターゲットの部下が関係を終焉させる、あるいは、上司が関係を終焉させる、上司が自分の行動を修正することをしない限り続いてしまうという性質を持つ。Tepper(2000)は多くの侮辱的管理の関係が持続してしまいやすい理由として、次の2つの点を挙げている。その一つは、ターゲットとされた部下の問題である。部下が侮辱的管理にさらされることで、無力感を生じてしまうこと、あるいは経済的に侮辱者に依存しなければならないという理由から、侮辱的管理が続いてしまうというものである。また、上司がしばしば正常な行動の中に侮辱的管理を紛れ込ませているため、侮辱的管理がそのうち終わるであろうというターゲットの期待を断続的に強化し、その関係が継続してしまう場合もある。二つ目の理由は、侮辱的行動者の問題である。多くの侮辱者が自身の侮辱的行動を認識していないこと、あるいはそれに対して責任を取らず、修正しない場合が多いからである。

実際に、侮辱的管理が従業員の職務関連態度に与える影響について調べた研究によると、侮辱的管理は職務満足と組織コミットメント(Tepper,2000 ; Duffy ら,2002)とは負の関係があり、離職意図(Tepper,2000)とは正の関係があるということが示唆されている。また、Tepper(2000)は、手続き的公正についての従業員の知覚が侮辱的管理と従業員の組織態度の媒介変数となることを報告している。

侮辱的管理と業績との関係を調査した研究としては、Harris ら(2007)の先行研究がある。こうした従業員の業績を正式に査定する際によく使用される指標が、PA（業績評価 Performance Appraisal）である。これは、上司が、部下を9つの観点（職務知識、職務の量、職務の質、信頼性、自発性、適応能力、適時性、判断、交渉能力）から査定するものである。彼らの研究では、侮辱的管理と業績には負の関係があり、またこの関係は従業員にとっての当該の仕事がもつ意義ないしは価値の大きさ(meaning of work)によって媒介されることを見出している。すなわち、従業員が当該の仕事に大きな意義を感じるほど、侮辱的管理行動と職務業績の負の関係がより強くなることを指摘しているのである。

以上のように、侮辱的管理が、ターゲットにされた個々の従業員のみならず、組織の生産性に対しても好ましくない結果を招く深刻なネガティブ要素となっていることが理解される。また、上述のように、侮辱的管理の影響は、手続き的公正や従業員の人格といった媒介変数によっても変化するということも示唆されているため、これらの点についてもさらに詳細な検討が必要であると考えられる。

3.6 手続き的公正

手続き的公正は、前述のように、上司のSPB および侮辱的管理と部下の組織的態度とを媒介する重要な要因の一つであると考えられている。すなわち、従業員による手続き的公正や不公正の知覚は、上司による社会的パワ行使の受け止め方やその効果に重要な影響を

与えることが示唆されている。

手続き的公正は、組織的公正（Organizational Justice）の重要な構成要素の一つとされる。「組織的公正」研究は分配的公正に関する研究から始まり、次第に手続き的公正、相互作用公正、対人公正研究へと広がっていった。すなわち、1960～1970年代は、Adams(1965)の衡平理論を元に、分配された報酬や分配結果がいかに公正であるかの検討（分配的公正）に関する研究が多くなされていた。一方、Thibaut & Walker(1975)は、「模擬の紛争解決手続き」研究により、コントロール・モデルを提案した。彼らは、当事者に紛争解決手続きをある程度コントロールすることのできる権限を与えた場合の評決は、公正とみなされ、その権限が与えられない手続きによる同一の評決よりも受け入れられるという実験結果となったことから、決定過程のコントロールの重要性を主張した。この研究を機に、分配された結果としての報酬の公平性ととも、分配の手続きの公正さが重要であることが広く認識されることとなり、さまざまな領域での手続き的公正の応用研究が進んだ（Greenberg,1990; 林,2007）。

経営学の領域では、これまでに組織的公正は、従業員の上司に対する信頼、および、組織的サポート、職務満足、組織に対するコミットメントやロイヤルティなどと正の関係があるということが多くの研究で明らかにされており、組織における公正の知覚は、効果的な職務態度や行動を促進する重要な要素であると主張されている（Harvey,2005）。また、組織的公正について、従業員が懐疑的・否定的である場合には、報復行動、窃盗、規則破りといったネガティブな結果をもたらすこともあると報告されている（Bladerら,2001）。

このように、組織的公正の二大要素は、分配的公正と手続き的公正であると考えられているが、本論文では上司のSPBや侮辱的管理による部下の組織態度に対する影響を媒介する可能性が示唆されている手続き的公正について論じた研究を基礎としている。

組織における手続き的公正に関して、近年ではLind&Tyler(1988)による定義が広く引用されるようになっており、「従業員の組織コミットメントを維持あるいは促進するための、意思決定過程における手続きの公正さである」と定義されている。これまで、手続き的公正は、構造的要因と社会的要因の2つに大別して研究が進められてきた（林,2007）。前者の構造的側面から手続き的公正を検討した代表的研究に、Leventhal(1980)の先行研究がある。彼は、手続き的公正には、6つの重要なルールが存在すると指摘し、手続き的公正を評価するためのより広範的な基準を提示した。こうした6つのルールは、以下のように規定されている。

一貫性・・・分配手続きは、人や時間をまたがり一貫して適用されるべきである。

偏りのなさ・・・分配者の個人的関心や先入観は、分配の際に許されてはならない。

正確さ・・・意思決定は、正確な情報に基づいて行われるべきである。

修正可能性・・・意思決定の修正を要求する機会が存在すること。

代表性・・・重要な位置を占める人々の考え方や価値観が評価の過程に反映されていること。

倫理性・・・手続きが基本的な道徳や常識に反していないこと。

さらに、Colquitt(2001)はこれらの6つのルールを用いた尺度開発と実証的研究を行っている。それによると、手続き的公正は、組織コミットメントのような組織に関連する結果と強い関連がある変数であるとされる。また、Cremer(2006)は、それと同じ手続き的公正の尺度を用いて、手続き的公正が従業員の組織への一体化と感情ベースの信頼および認知ベースの信頼に与える影響を検討しており、手続き的公正がそれらに対して正の影響を与えると報告している。

一方、手続き的公正の社会的要因に着目した研究では、手続きや規則の執行の際に影響力を持つ権限者との対人関係の性質が、手続き的公正の知覚に大きな影響を与えることが主張されている。例えば、Tyler&Lind(1988,1992)は、自身の「関係性モデル」により手続き的公正の判断にとって重要な3つの要素として、①中立性 (Neutrality : 権限者によって成員が分け隔てなく処遇されたかどうか)、②信頼性 (Trustworthiness : 権威者が私心のない信頼に足る人物であるか)、③地位の尊重 (Status Recognition : 権威者が各構成員の立場を配慮し尊重した処遇を行うか) を主張しており、この3つの変数が手続き的公正の知覚に大きく影響を与えていると報告している (林,2007)。

Tyler&Lind(1988,1992)の「関係性モデル」は、企業組織における上司と部下との関係に適用可能であると考えられ、本論文で先に検討したSPBとも深い関連性があるものと考えられる。近年、この関係性モデルを適用したHerman&Ellen(2007)は、上述のような手続き的公正の3つの要素(中立性、信頼性、地位の尊重)及びSPB(準拠性パワー、専門性パワー)が組織コミットメント、職務満足、モチベーションに与える影響について実証的に検討を行った。その結果、3つの手続き的公正要素のうち、中立性と信頼性が、職務満足、組織コミットメント、モチベーションに対して正の影響を与えることが確認されている。しかし、SPBの構成要素たる準拠性パワーと専門性パワーが、どちらも統計的に有意な影響要因であるという結果は確認されなかった。この研究では、残念なことに、ソフトパワーとしての上司の個人的パワーとしての準拠性パワーと専門性パワーという2つのSPBしか検討に入れていなかったが、強制パワーや報酬パワーといったよりハードなSPBの要素との関係についても検討する必要があると思われる。

さらに、近年では手続き的公正がSPBと組織態度の媒介変数になっている可能性を示唆する知見も報告されている。Mossholder(1998)は、SPBから組織態度への直接効果、および手続き的公正を媒介変数とした間接効果を実証的に検討した結果、手続き的公正がSPBと組織態度の有効な媒介変数の一つと考えられるということを示唆している。また、Jahangir(2006)も5つのSPB(強制パワー、報酬パワー、正当性パワー、専門性パワー、準拠性パワー)および手続き的公正が、組織態度(職務満足と組織コミットメント)に与える影響を詳しく検討している。その結果、手続き的公正がSPBと組織態度の有効な媒介変数となっていることを確認し、さらに職務満足と組織コミットメントが離職意図と負の関係性をもつことを改めて実証的に指摘している。

以上のような諸研究から、SPB、侮辱的管理、手続き的公正が、従業員の組織態度に影響を与えることが示唆されているが、その問題点としては、研究者によって使用する SPB 尺度や手続き的公正尺度が異なる上に、使用された変数群も異なることが多いこと、またこれらの構成概念や変数の影響度の大きさを包括的に論じた研究もまだないことを指摘することができる。

3.7 組織心理学的分析フレームワークの提案

本節では、上述のような既存研究を踏まえて、職場における上司の社会的パワーが部下に与える影響についての組織心理学的分析フレームワーク(図 3.1)を提案する。このフレームワークの主たる特徴は、次の 3 つにある。

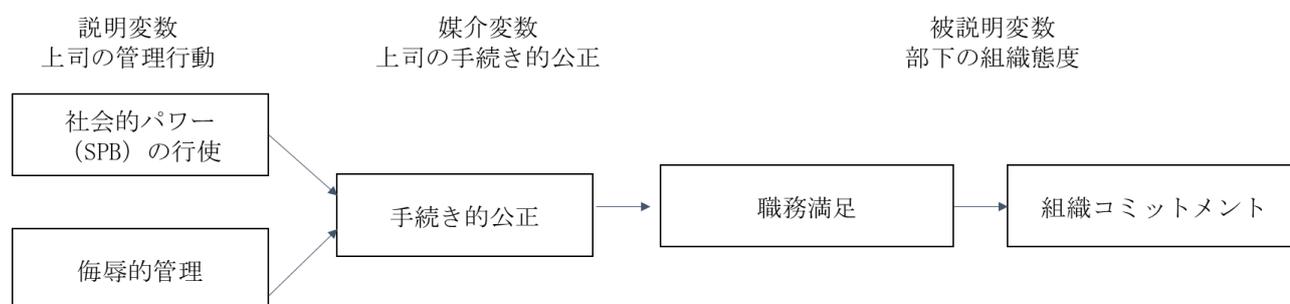


図 3.1 職場における上司の社会的パワーが部下に与える影響についての組織心理学的分析フレームワーク

第 1 に、上司による正当なパワー行使 (SPB) と不当なパワー行使 (侮辱的管理行動) を明確に区別していることである。ここでは、侮辱的管理という構成概念は、従来の SPB 理論で捉えられてきた強制パワーと次元が異なるものと考えている。また、本論文では侮辱的管理が強制パワーと比べ、従業員の職務満足や組織コミットメントに対してより強いネガティブな影響を与えるという仮説を設定している。なお、これらの強度は上司と部下とでは受け取り方が違うことが予測されるが、従業員によるそれぞれの知覚でこれを測定していくことにする。

第 2 に、正当な社会的パワー行使と不当な侮辱的管理行動を一つのフレームワークの中に組み込んでいることである。これまでの研究では、SPB と侮辱的管理行動の従業員の組織態度への影響は、それぞれ個別に取り扱われてきた。すなわち、個別的には影響があることが確認されているが、それらの影響度を比較できる研究はほとんどないと言ってよい状況なのである。

第 3 に、従業員による上司の「手続き的公正」に対する知覚が、上司のさまざまなパワー行使と従業員の職務満足、組織コミットメントへの影響に対して媒介効果をもたらす要因として導入されており、本章の提案フレームワークでもそれを採用している。なお、本論文

では組織の手続き的公正を「従業員による上司の手続き的公正さ(公平さ)についての知覚」と定義しており、より客観的な組織の制度としての手続き的公正度そのものでないことに注意されたい。その際、上司の手続き的公正についての従業員の知覚は、日頃の上司の社会的パワーの行使の仕方および侮辱的管理行動によって影響を受けるとしているのである。

そこで、本章の提案フレームワークの妥当性について検討するために、第4章では、実際の企業で働いている従業員を対象に実証分析を行うことにする。ここでは、上司の社会的パワーの行使および侮辱的管理が、従業員の職務満足に対して直接影響を与えるのか、それとも手続き的公正の知覚により媒介されるのかを検討するために、手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なパスモデルの分析を行うことにする。

参考文献

- Adams, S. (1965) "Inequity in social exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp.267-299.
- Aguinis, H. & Adams, R. (1998) "Social role versus structural models of gender and influence use in organizations: A strong inference approach", *Group and Organization Management*, 23, pp.414-446.
- Aguinis, H. & Henle, C. (2001) "Effects of nonverbal behavior on perceptions of a female employee's power bases", *The Journal of Social Psychology*, 141, pp.537-549.
- Blader, S., Chang, C. & Tyler, T. (2001) "Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes", *The International Journal of Conflict Management*, 12, 4, pp.295-311.
- Brown, S. & Lam, S. (2008) "A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses", *Journal of Retailing*, 84, 3, pp.243-255.
- Bui, V., Raven, H. & Schwarzwald, J. (1994) "Interpersonal satisfaction and influence tactics in close heterosexual relationships", *Journal of Social Behavior and Personality*, 9, pp.429-442.
- Colquitt, A. (2001) "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, pp.386-400.
- Cremer, D., Dijke, M. & Bos, R. (2006) "Leader's procedural justice affecting identification and trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 7, pp.554-565.
- Duffy, K., Ganster, C. & Pagon, M. (2002) "Social undermining in the workplace", *Academy of Management Journal*, 45, pp.331-351.
- Fiedler, E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*, McGraw Hill, New York.
- French, P., Jr. & Raven, H. (1959) "The bases of social power", *Studies in Social Power*, University of Michigan, Ann Arbor, MI, pp.259-269.
- Godfrey, K., Jones, E. & Lord, G. (1986) "Self-promoting is not ingratiating", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, pp.106-115.
- Granm, G. & Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The leadership Quality*, 6, 2, pp.219-247.
- Greenberg, J. (1990) "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, 16, pp.399-432.
- Harris, J., Kracmar, M. & Zivnuska, S. (2007) "An investigation of abusive supervision

- as a predictor of performance and the meaning of work as a relationship”, *The Leadership Quarterly*, 18, pp.252-263.
- Harvey, S. & Haines, V. (2005) “Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice”, *Journal of Business and Psychology*, 20, pp.53-68.
- 林洋一郎 (2007): “社会的公正研究の展望：4つのリサーチ・パースペクティブに注目して”, *社会心理学研究*, 22, 3, pp.305-330.
- Herman, S. & Ellen, V. (2007) “Procedural justice and supervisors’ personal power bases: Effects on employees’ perceptions of performance appraisal sessions, commitment, and motivation”, *Journal of Collective Negotiations*, 31, 2, pp.101-118.
- Hersey, P. & Blanchard, H. (1977) *Management of organization behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hoffman, K. & Ingram, T. (1992) “Service provider job satisfaction and customer”, *Journal of Service Marketing*, 6, 2, pp.68-78.
- Ilies, R., Nahrgang, D. & Morgeson, P. (2007) “Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.269-277.
- Jahangir, N., Akbar, M. & Begum, N. (2006) “The impact of social power bases, procedural justice, job satisfaction, and organizational commitment on employees’ turnover intention”, *South Asian Journal of Management*, 13, 4, pp.72-88.
- Johnson, P. (1976) “Women and Power: Toward a theory of effectiveness”, *Journal of Social Issues*, 32, pp.99-110.
- Katz, L. (1955) “Skills of an effective administrator”, *Harvard Business Review*, 33, pp.33-42.
- Kelman, H. (1961) “Processes of opinion change”, *Public Opinion Quarterly*, 25, 1, pp.57-78.
- Koslowsky, M. & Schwarzwald, J. (1993) “The use of power tactics to gain compliance: testing aspects of Raven’s (1988) theory in conflictual situations”, *Social Behaviour and Personality*, 21, pp.135-144.
- 厚生労働省 (2012): 『労働者健康状況調査』
- Leventhal, S. (1980) “What should be done with equity theory? New approaches to study of fairness in social relationships”, *Social Exchange: Advanced in Theory and Research*, Plenum Press, New York, pp. 27-55.
- Lind, A. & Tyler, R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press, New York.
- 松原敏彦 (2008) : 『経営組織心理学』, ナカニシヤ出版
- 三隅二不二 (1984) : 『リーダーシップ行動の科学 改訂版』, 有斐閣
- Mossholder, K., Bennett, N. & Martin, L. (1998) “A multilevel analysis of procedural justice context”, *Journal of Social Issue*, 46, pp.131-141.
- 内閣府 (2007): 『国民生活白書』
- 日動海上コンサルティング会社 (2012): 『職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書』
- Parkington, J. & Schneider, B. (1979) “Some correlates of experienced job stress: A boundary role study”, *Academy of Management Journal*, 22, pp.270-281.
- Pierro, A., Raven, H., Amato, C. & Belanger, J. (2013) “Base of social power, leadership styles, and organizational commitment”, *International Journal of Psychology*, 48, 6, pp.1122-1134.
- Raven, H. (1965) “Social influence and power”, *Current Studies in Social Psychology*, Rinehart and Winston, New York, pp.371-382.
- Raven, H. (1992) “A power/interaction model of interpersonal influence”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 2, pp.217-244.

- Raven, H. (1993) "The bases of power: origins and recent developments", *Journal of Social Issues*, 49, pp.227-251.
- Raven, H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998) "Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence", *Journal of Psychology*, 28, 4, pp.307-332.
- 齊藤勇 (1987): 『社会的勢力と集団組織の心理 (対人社会心理学重要研究集)』, 誠信書房
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. & Agassi, V. (2001) "Captain's leadership type and police officers' compliance to power bases", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 3, pp.273-290.
- Sparrowe, T., Liden, C., Wayne, J. & Kraimer, L. (2001) "Social networks and the performance of individuals and teams", *Academy of Management Journal*, 44, pp.316-325.
- Sussman, M. & Vecchio, R. (1982) "A social influence interpretation of worker motivation", *Academy of Management Review*, 7, 2, pp.177-186.
- Taven, J. (2007) "Effects of supervisor social influence, nonverbal immediacy, and biological sex on subordinates' perceptions of job satisfaction, liking, and supervisor credibility", *Communication Quarterly*, 55, 2, pp.155-177.
- Tepper, B., Carr, J., Breax, D., Geider, S. & Hu, C. (2009) "Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 2, pp.156-167.
- Tepper, J. (2000) "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43, pp.178-190.
- Tepper, J., Duffy, K., Henle, C. & Lambert, S. (2006) "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision", *Personnel Psychology*, 59, pp.101-123.
- Thibaut, H. & Walker, L. (1975) *Procedural justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Tyler, R. & Lind, A. (1992) "A relational model of authority in groups", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp.115-191.
- Wayne, J., Shore, M. & Liden, C. (1997) "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 40, pp.82-111.
- White, R. & Lippitt, R. (1960) "Leader behavior and member reaction in three social climates", *Group dynamics : research and theory*, Harper and Row, Evanston IL, pp.318-323.
- 山口裕幸 (2006) : 『経営とワークライフに生かそう 産業・組織心理学』, 有斐閣アルマ
- Yukl, G. & Tracey, B. (1992) "Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss", *Journal of Applied Psychology*, 77, 4, pp.525-535.

第4章

上司の社会的パワーモデルとその実証分析

4.1 本章の目的

第3章では、上司の社会的パワーの行使が、従業員の組織態度に与える影響について分析するための概念整理とフレームワークの提案を試みた。そして、職場における上司のパワー（正当なパワーおよび不当なパワー）の行使が、従業員の組織態度（組織コミットメント、職務満足、離職意図など）に与える影響を分析する新たなフレームワークを提示した。また、この関係は、従業員が知覚している、上司による手続き的公正の度合いによって媒介されるとしている。これまでの欧米を中心とした先行研究(Raven,1998; Pierro ら,1993;Elias, 2008)において、上司の使用する正当なパワーと組織態度の関係、あるいは上司の使用する不当なパワーと組織態度の関係を扱ったものは存在するが、上司の使用するパワーを、正当なパワー（ハーシュパワーとソフトパワー）と不当なパワー（侮辱的管理）に明確に分けた上で、それらが従業員の組織態度（組織コミットメント・職務満足・離職意図）に与える影響を同時に扱ったものは存在しない。

そこで、本章では、第3章で提示した「組織心理学的分析フレームワーク」に沿った仮説の提示をし、その実証的検討を行う。まず、本章では分析の対象者を上司・部下関係を有する現職者とし、デモグラフィックも加味した上で、上記の分析フレームワークの仮説検証を行う。

次に、現職者を対象とした「上司の使用するパワー」に対する知覚が従業員の組織態度に与える影響関係に関して、離職者（離職後1年以内）を対象に調査を実施することで、現職者と離職者の比較を展開していくことにする。本章で現職者と離職者の比較検討を行う理由は2つある。1つは、離職者において、前職の上司に対してそもそも日頃の関係性から嫌悪感を持っていることが原因で上司の使用するパワーをより不当なパワーとして捉え、それが職務態度にマイナスの影響を与えた結果が、離職へと繋がった可能性があることである。もう一つは、回答へ躊躇の有無である。つまり、現職者には匿名性が保たれていても現職場での上司との距離が近いと、その回答に遠慮が生じやすいが、離職者は既に前職の上司と関係がないため遠慮なく回答ができるものと思われるからである。こうしたバイアスが考えられることから、現職者と離職者のサンプルを別々に取り扱ってみることが必要であると考えるのである。

上記のような本章の分析によって離職者の特徴や傾向を把握した上で、上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響に関する現職者と離職者の2つのモデルを、改めて1つのモデルに統合することで、よりシンプルに比較可能とする試みを行うことにする。

4.2 本章における分析の概要

第3章では、下記のような上司の社会的パワー行使および上司の手続き的公正が従業員の組織態度に与える影響関係を分析するフレームワークを提示している。その主たる特徴は4つある。

第1に、上司による正当なパワー（ハーシュパワーとソフトパワー）と不当なパワー（侮辱的管理）を明確に区別していることである。そこでは、侮辱的管理という構成概念が、従来の社会的パワーベース（SPB）理論で捉えられてきた強制パワーとは異なる次元として位置づけている。

第2に、正当なパワー（ハーシュパワーとソフトパワー）と不当なパワー（侮辱的管理）を同時に取り扱っていることである。これまでの研究では、これらの2つのパワーが従業員の組織態度へ与える影響に関して別個に取り扱われてきた。第3章の分析フレームワークでは、それらの影響の度合いの比較が可能となる。

第3に、上司の「手続き的公正」についての従業員の知覚が、上司によるパワー行使から従業員の組織態度への影響の媒介変数として導入されていることが挙げられる。なお、ここでの上司の手続き的公正さ（公平さ）についての従業員の知覚は、組織の制度としてのより客観的な手続き的公正度そのものでないことに注意されたい。つまり、これは上司の手続き的公正さについての当該の従業員の知覚を指しており、職場での上司による日頃の社会的パワー行使および侮辱的管理行動によって影響を受けると考えられる。

第4に、序章でも示唆した通り、職務満足と組織コミットメントは、非常に高い正の相関関係にあり、職務満足が先行要因であるという研究が優勢であることから、本論文においても、職務満足が組織コミットメントの先行要因となるのかについて検討を行うことである。

本章ではこうした分析フレームワークを基にして、①上司のパワーの行使による管理行動とそれが部下の職務満足に与える影響に対して手続き的公正の知覚のもたらす媒介効果がパワーの種類により完全媒介である場合と部分媒介である場合があること、②職務満足は組織コミットメントの先行要因となることを想定し、図4.1のような手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なパスモデルを作成し、その影響関係について検討を行う。

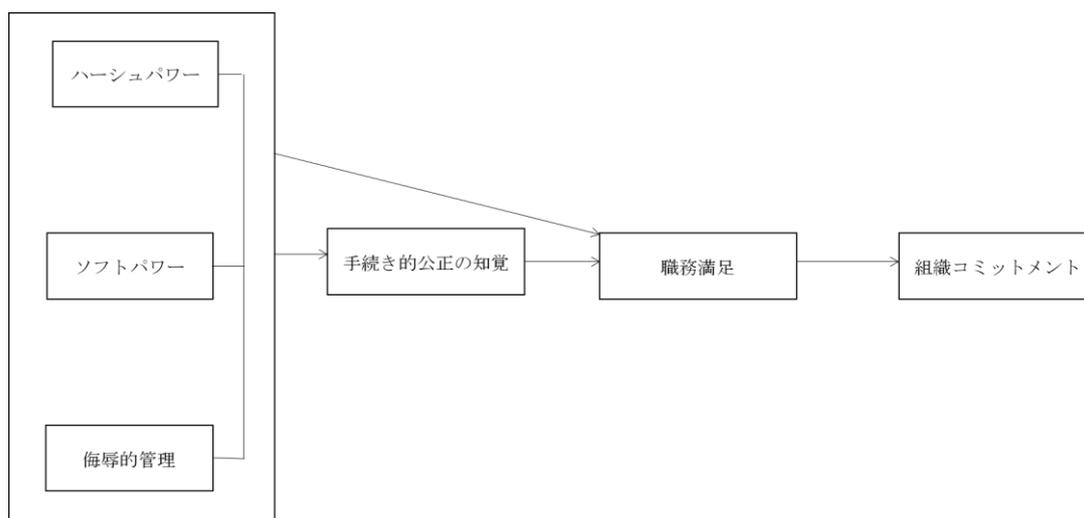


図 4.1 手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なパスモデル

4.2.1 サンプルおよび手続き

調査対象者は、都内某有名私立大学の文系の同一ゼミ出身の現職者で、現在の職場にて上司一部下関係を有する 253 人であり、データ収集は郵送によるアンケート票の送付とその回収という方法を採用した。調査期間は 2008 年 7 月 25 日～8 月 31 日であり、有効回答は 98 通であった（有効回答率=39%）。また、サンプルの内訳は男性 77 名、女性 21 名であった。また平均年齢は 33 歳（標準偏差: SD=7.3）であり、現在就業中の会社における平均就業年数は 8.1 年であった。

4.2.2 社会的パワーベースの因子抽出

従来のおよその実証的分析においては、これらの 11 種のパワーベースはソフトパワーとハッシュパワーの 2 次元に分かれている。本論文でも因子分析の結果、同様の 2 次元に分かれることを確認した。（表 4.1 にバリマックス回転後の出力を示している）ここでの分析では、3 つの因子が抽出されたが、第一因子の寄与率 38.85%で、第二因子の寄与率が 21.97%であり、第三因子の寄与率が 10.77%であった。第一因子は非個人的報酬、非個人的強制、個人的報酬、個人的強制、正当的エクイティ、正当的互惠性の項目の因子負荷量が高いため、これを「ハッシュパワー」の因子として位置づけることにする。第二因子は専門性、正当的依存、情報、準拠性の項目の因子負荷量が高いため、「ソフトパワー」の因子として位置づけることにする。第三因子は、正当的地位という 1 つ項目だけの因子負荷量が高く、寄与率も低いので本分析では除外することにした。

なお、ハッシュパワーベース、ソフトパワーベースのそれぞれの次元の信頼性係数 α を算出したところ、それぞれ、 $\alpha=0.91$ 、 $\alpha=0.76$ であった。本論文では、ハッシュパワー因子への負荷量が高かった 6 項目と、ソフトパワー因子への負荷量が高かった 4 項目ベースのそ

それぞれの平均を算出し、これ以降の分析に投入した。

表 4.1 ソーシャルパワーベース項目の因子分析

| | 第一因子 | 第二因子 | 第三因子 |
|----------|------------|------------|------------|
| 非個人的報酬 | <u>.89</u> | .06 | -.06 |
| 非個人的強制 | <u>.88</u> | -.02 | .22 |
| 個人的報酬 | <u>.85</u> | .25 | -.03 |
| 個人的強制 | <u>.83</u> | -.06 | .29 |
| 正当性エクイティ | <u>.74</u> | .05 | .11 |
| 正当性返報性 | <u>.68</u> | .32 | .00 |
| 専門性 | -.02 | <u>.81</u> | .14 |
| 正当性依存 | .26 | <u>.74</u> | .16 |
| 情報 | -.12 | <u>.74</u> | -.26 |
| 準拠性 | .45 | <u>.69</u> | -.12 |
| 正当性地位 | .15 | .01 | <u>.96</u> |
| 寄与率 | 38.85 | 21.97 | 10.77 |
| 累積寄与率 | 38.85 | 60.82 | 71.58 |

4.3 分析結果

4.3.1 現職者の記述統計分析

現職者のサンプルの各種の記述統計の結果を示す。まず、表 4.2 において、現職者の所属する企業規模の分布表を示す。つまり、60%以上が 1000 人以上の大企業に勤めていることがわかる。表 4.3 に、現職者の主要な業種を示す。製造業（33.7%）が最も多く、情報通信業（23.5%）、サービス業(15.3%)の順に多い。

表 4.2 現職者の企業規模

| 会社の規模 | 人数 (%) |
|--------------|----------|
| 1～100人 | 9(9.2) |
| 100～500人 | 9(9.2) |
| 500～1000人 | 6(6.1) |
| 1000人～5000人 | 30(30.6) |
| 5000人～10000人 | 8(8.2) |
| 10000人以上 | 31(31.6) |
| 無回答 | 5(5.1) |
| 合計 | 98 |

表 4.3 現職者の主な業種

| 順位 | 業種 | 人数 (%) |
|----|--------|----------|
| 1 | 製造業 | 33(33.7) |
| 2 | 情報通信業 | 23(23.5) |
| 3 | サービス業 | 15(15.3) |
| 4 | 金融・保険業 | 11(11.2) |
| 5 | 建設業 | 4(4.1) |
| | その他 | 12(12.2) |
| | 合計 | 98 |

次に、表 4.4 現職者に使用した各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数を示す。

続いて、現職者のデータから得られた各変数間の相関係数（ピアソンの積率相関係数）を表 4.5 に示す。

表 4.4 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数

| 尺度 | 項目数 | 平均値 | 標準偏差 | 信頼性係数 |
|-----------|-----|------|------|-------|
| ハーシュパワー | 6 | 3.20 | 1.16 | 0.91 |
| ソフトパワー | 4 | 5.09 | 0.88 | 0.76 |
| 侮辱的管理 | 15 | 2.28 | 1.09 | 0.94 |
| 手続き的公正 | 7 | 4.54 | 1.21 | 0.90 |
| 組織コミットメント | 9 | 4.25 | 1.01 | 0.83 |
| 職務満足 | 20 | 4.84 | 0.78 | 0.86 |
| 離職意図 | 3 | 2.44 | 1.35 | 0.87 |

サンプル数N=98

表 4.5 変数間の相関係数

| 変数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------|---------|---------|----------|---------|----------|----------|
| 1 ハーシュパワー | - | | | | | |
| 2 ソフトパワー | 0.31*** | - | | | | |
| 3 侮辱的管理 | 0.03 | -0.12 | - | | | |
| 4 手続き的公正 | -0.11 | 0.27*** | -0.43*** | - | | |
| 5 組織コミットメント | 0.04 | 0.19 | -0.46*** | 0.46*** | - | |
| 6 職務満足 | 0.11 | 0.20 | -0.54*** | 0.53*** | 0.57*** | - |
| 7 離職意図 | 0.12 | 0.01 | 0.30*** | -0.24** | -0.38*** | -0.39*** |

サンプル数N=98 **: 危険率 $p < .05$, ***: 危険率 $p < .01$

この相関マトリクスから、ソフトパワーは手続き的公正の知覚と正の相関があることがわかる。また、侮辱的管理は、手続き的公正の知覚、組織コミットメント、職務満足と高い負の相関があり、離職意図と正の相関がある。組織コミットメントは、職務満足と高い正の相関がみられる。また、組織コミットメントと職務満足は、離職意図と高い負の相関があることがわかる。これらの結果から、先行研究との高い整合性があることが確認された Brown & Peterson(1993)。

4.3.2 現職者の人口統計的変数による差の検定

次に、本章で扱った 7 つの構成変数について人口統計的変数による差異について検討する。ここでは、性差（男性・女性）、年齢差（高群・低群）、勤続年数差（長群・短群）、役職の差（課長以下、課長以上）について、対応のない t 検定を行った。表 4.6 は性差の検定、表 4.7 は年齢による差の検定、表 4.8 は勤続年数による差の検定、表 4.9 は役職による差の検定の結果を示している。なお、表 4.6～表 4.9 の N は、サンプル数を表している。

その結果、性差は 7 つの構成変数のうち 4 つに有意差が認められる。そこで、記述統計の結果をみると、女性は男性と比べ侮辱的管理を受けているとの知覚が高い。男性は手続き的公正、組織コミットメント、職務満足がより高い。したがって本来なら男女別のサンプル

で仮説を検討することが望ましいが、ここでは男女共通した知見を得るために両者をプールして使用することにした（表 4.6 参照）。なお、年齢の高低による差、勤続年数の長短による差については有意差が認められなかった（表 4.7, 表 4.8 参照）。

また、役職の高低（課長以上と課長以下）による差については、4つの構成概念に共通して認められた。すなわち、課長以上のサンプルは課長以下と比べ、手続き的公正、組織コミットメント、職務満足においてより高くなっているのである（表 4.9 参照）。以上のように、性差、役職の高低において、それぞれ本論文で扱われている構成要素において上記のような有意差が認められた。

そこで、以下の分析では、性別、役職の差異を踏まえながら、その結果を考察していくことにする。

表 4.6 性差の検定（*t* 検定）

| | 性別 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|----------|----|----|------|------|------------|-----|------------|
| ハーシュパワー | 男 | 77 | 3.23 | 1.18 | 0.57 | 96 | 0.57 |
| | 女 | 21 | 3.07 | 1.11 | | | |
| ソフトパワー | 男 | 77 | 5.06 | 0.91 | -0.69 | 96 | 0.49 |
| | 女 | 21 | 5.21 | 0.76 | | | |
| 侮辱的管理 | 男 | 77 | 2.14 | 1.02 | -2.43 | 96 | 0.02 |
| | 女 | 21 | 2.78 | 1.21 | | | |
| 手続き的公正 | 男 | 77 | 4.65 | 1.13 | 1.75 | 96 | 0.08 |
| | 女 | 21 | 4.14 | 1.42 | | | |
| 組織コミットメン | 男 | 77 | 4.41 | 0.95 | 3.05 | 96 | 0.00 |
| | 女 | 21 | 3.68 | 1.04 | | | |
| 職務満足 | 男 | 77 | 4.92 | 0.74 | 1.96 | 96 | 0.05 |
| | 女 | 21 | 4.55 | 0.86 | | | |
| 離職意図 | 男 | 77 | 2.37 | 1.35 | -1.04 | 96 | 0.30 |
| | 女 | 21 | 2.71 | 1.35 | | | |

表 4.7 年齢による差の検定 (t検定)

| | 年齢 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|----------|----|----|------|------|-------|-----|------|
| ハーシュパワー | 低 | 46 | 3.15 | 1.13 | -0.39 | 96 | 0.70 |
| | 高 | 52 | 3.24 | 1.19 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 46 | 5.19 | 0.92 | 1.00 | 96 | 0.32 |
| | 高 | 52 | 5.01 | 0.84 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 46 | 2.35 | 1.13 | 0.62 | 96 | 0.54 |
| | 高 | 52 | 2.21 | 1.06 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 46 | 4.48 | 1.25 | -0.46 | 96 | 0.65 |
| | 高 | 52 | 4.59 | 1.18 | | | |
| 組織コミットメン | 低 | 46 | 4.26 | 1.08 | 0.07 | 96 | 0.94 |
| | 高 | 52 | 4.24 | 0.96 | | | |
| 職務満足 | 低 | 46 | 4.86 | 0.82 | 0.23 | 96 | 0.82 |
| | 高 | 52 | 4.82 | 0.74 | | | |
| 離職意図 | 低 | 46 | 2.54 | 1.34 | 0.70 | 96 | 0.49 |
| | 高 | 52 | 2.35 | 1.36 | | | |

*年齢低群＝中央値34歳以下，年齢高群＝中央値34歳以上

表 4.8 勤続年数による差の検定 (t検定)

| | 勤続年数 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|----------|------|----|------|------|-------|------|------|
| ハーシュパワー | 低 | 49 | 3.26 | 1.17 | 0.54 | 96.0 | 0.59 |
| | 高 | 49 | 3.14 | 1.15 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 49 | 5.18 | 0.94 | 0.96 | 96.0 | 0.34 |
| | 高 | 49 | 5.01 | 0.81 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 49 | 2.29 | 1.16 | 0.14 | 96.0 | 0.89 |
| | 高 | 49 | 2.26 | 1.03 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 49 | 4.61 | 1.27 | 0.54 | 96.0 | 0.59 |
| | 高 | 49 | 4.48 | 1.15 | | | |
| 組織コミットメン | 低 | 49 | 4.15 | 1.11 | -0.94 | 96.0 | 0.35 |
| | 高 | 49 | 4.35 | 0.91 | | | |
| 職務満足 | 低 | 49 | 4.86 | 0.87 | 0.22 | 96.0 | 0.83 |
| | 高 | 49 | 4.82 | 0.67 | | | |
| 離職意図 | 低 | 49 | 2.60 | 1.39 | 1.15 | 96.0 | 0.25 |
| | 高 | 49 | 2.29 | 1.30 | | | |

*勤続年数低群＝中央値6.6年以下，勤続年数高群＝中央値6.6年以上

表 4.9 役職による差の検定 (t 検定)

| | 役職 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|---------|------|----|------|------|-------|-----|------|
| ハーシュパワー | 課長以下 | 76 | 3.29 | 1.14 | 1.50 | 96 | 0.14 |
| | 課長以上 | 22 | 2.87 | 1.17 | | | |
| ソフトパワー | 課長以下 | 76 | 5.04 | 0.93 | -1.05 | 96 | 0.30 |
| | 課長以上 | 22 | 5.27 | 0.64 | | | |
| 侮辱的管理 | 課長以下 | 76 | 2.33 | 1.06 | 0.95 | 96 | 0.35 |
| | 課長以上 | 22 | 2.08 | 1.17 | | | |
| 手続き的公正 | 課長以下 | 76 | 4.35 | 1.20 | -2.97 | 96 | 0.00 |
| | 課長以上 | 22 | 5.19 | 1.03 | | | |
| 組織コミットメ | 課長以下 | 76 | 4.12 | 1.01 | -2.46 | 96 | 0.02 |
| | 課長以上 | 22 | 4.71 | 0.92 | | | |
| 職務満足 | 課長以下 | 76 | 4.75 | 0.76 | -2.23 | 96 | 0.03 |
| | 課長以上 | 22 | 5.16 | 0.77 | | | |
| 離職意図 | 課長以下 | 76 | 2.62 | 1.40 | 2.47 | 96 | 0.02 |
| | 課長以上 | 22 | 1.83 | 0.93 | | | |

4.3.3 現職者を対象とした共分散構造分析

続いて、上司の使用するパワーが部下の組織態度に与える影響に関して手続き的公正の媒介を仮定した媒介モデルに関して、共分散構造分析 (Amos5.0) によりモデルの検証を行った。仮説モデルは、6つの観測変数 (ハーシュパワー、ソフトパワー、侮辱的管理、手続き的公正の知覚、職務満足、組織コミットメント) からなるパスモデルを作成した。仮説モデルの構築では、これまでの先行研究により、社会的パワー・侮辱的管理と組織態度との直接的な影響を示した結果、ならびに手続き的公正の知覚による媒介効果を示した結果などを踏まえ作成を行った。まず、適合度指標を検討することで、モデルの当てはまりの良さの確認を行った結果、Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) =0.92、Root Mean-Square Error of Approximation (RMSEA) =0.04、Akaike information criterion(AIC)=36.95 という値を示したため、モデルの当てはまりが良いといえる。なお、モデルの決定係数は、手続き的公正の知覚が 0.24、職務満足が 0.46、組織コミットメントが 0.38 であった。

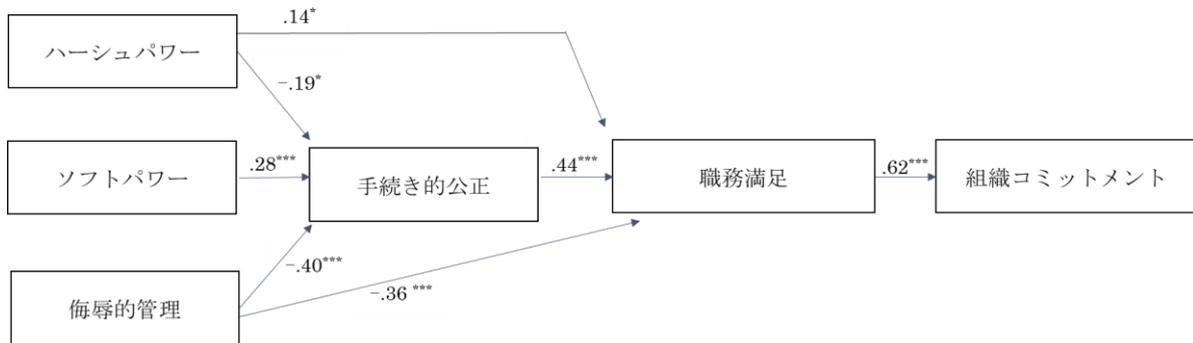
図 4.2 に、媒介モデルの検定結果により、標準化偏回帰係数が有意となったものをパス図に図示している。これらの結果を踏まえると、以下のことが示唆される。

- ・ハーシュパワーを部下が知覚するほど、手続き的公正の知覚が低くなる。
- ・ソフトパワーを部下が知覚するほど、手続き的公正の知覚が高くなる。
- ・侮辱的管理を部下が知覚するほど、手続き的公正の知覚が低くなる。
- ・手続き的公正を部下が知覚するほど、職務満足の知覚が高くなる。
- ・ハーシュパワー⇒手続き的公正の知覚、手続き的公正の知覚⇒職務満足という影響関係が有意であると同時に、ハーシュパワー⇒職務満足の影響関係も有意であることか

ら、ハーシュパワーが職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚が部分媒介効果をもたらす。

- ・ソフトパワー⇒手続き的公正の知覚、手続き的公正の知覚⇒職務満足という影響関係が有意である一方で、ソフトパワー⇒職務満足という影響関係は有意でないことから、ソフトパワーが職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚が完全媒介効果をもたらす。
- ・侮辱的管理⇒手続き的公正の知覚、手続き的公正の知覚⇒職務満足という影響関係が有意であると同時に、侮辱的管理⇒職務満足の影響関係も有意であることから、侮辱的管理が職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚が部分媒介効果をもたらす。
- ・職務満足から組織コミットメントに対する係数は有意に高い正の値を示す。

以上の結果を踏まえると、ソフトパワーは手続き的公正の知覚を高めることを通じて職務満足を高めることに結び付くことが示唆された。また、侮辱的管理は、職務満足に対して直接的に負の影響を与えることを否定できないが、手続き的公正の知覚は職務満足に正の影響を与えることから、組織態度への負の影響を和らげる一定の作用はあることが示唆された。一方、ハーシュパワーは、直接的に職務満足に対して正の影響を与えるが、手続き的公正の知覚に対しては負の影響を与えるため、その部分媒介効果の影響関係がやや複雑であるといえよう。このような結果になった理由として、ハーシュパワーの特質が報酬パワーや強制パワーとした飴と鞭の両面からの部下への働きかけをするパワーであることが指摘できよう。つまり、ハーシュパワーの行使は、部下にとっては、上司の命令に従えば、飴がもたらされる一方で、従わなければ鞭が待っているということが明確に理解できるため、報酬がもらえるよう常に従えばいいという戦略を持つ部下にとっては、常日頃から上司により報酬を享受しているため職務満足は高いと言えよう。しかし、その一方で、そのような飴と鞭を利用し罰をちらつかせながら強制的に部下を管理する上司の管理方法は、部下の意見の反映や、手続きの道徳性などを担保できていないため、ハーシュパワーを行使し続けるほど、手続き的公正さの知覚に対しては、負の影響を与えると考えられる。従って、ハーシュパワーは、職務満足に対して直接的に正の影響を与えることも考慮に入れる必要があるが、ハーシュパワーは手続き的公正の知覚に対して負の影響を与えることから、職務満足に対して負の影響を与える一定の作用があることに留意が必要であるといえよう。



サンプル数N=98 *;危険率 $p<.1$, **;危険率 $P<.05$, *** $P<.01$

図 4.2 手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なパスモデルの分析結果

4.4 現職者と離職者の比較

4.4.1 現職者と離職者における回答傾向の差の検討

4.3 節において、現職者における上司の正当なパワー、および不当なパワーが、従業員の組織態度に対し、従業員の知覚する手続き的公正を媒介として、どのような影響を与えるのかについて検討した。つまり、上司が「罰をちらつかせる」ハーシュパワーの行使は、従業員の手続き的公正の知覚に対して負の影響を与えること、一方で、上司の専門性や情報力に基づくソフトパワーの行使は、従業員の手続き的公正の知覚に対して正の影響を与えることで職務満足が高まるが示唆された。これに対して、侮辱的管理の行使は、明らかに従業員の職務満足に対して直接的に悪影響を及ぼすが、手続き的公正の知覚による部分媒介効果もあることが示唆された。ただし、現職者を対象とした、これらの上司の使用するパワーと、それが従業員の組織態度に与える影響関係が、離職者のそれと一致するののかについての検討を行う必要がある。

その理由として、4.1 節でも述べているように、離職者が実際に離職をした大きな要因として、上司の使用するパワーに対するネガティブな知覚（不信感や恐怖心）を指摘することができる点と、ここで回答を求める内容に対して現職者よりも離職者の方が、遠慮が生じにくい点が挙げられるからである。この種の調査への回答には、さまざまなバイアス（本音と建前の違いや報復への恐怖）の影響がしばしば見られるのである。

これに関して、Fields ら(1976)は、調査は必ずしも回答者の正確な信念を反映できる訳ではないと指摘している。例えば、「保守的バイアス」というものが存在すると紹介している。それは、回答者が、他の人は人種問題に関して保守的に回答するものであると信じ込み、自身の回答を現実より控えめに制限しようとするものであり、実際に人種差別問題を扱った質問紙調査では、自分自身の意見と他人がどのように答えると思うかについて質問したところ、その回答分布には乖離があったと指摘している。

なお、質問紙調査を実施する際の欠点として、評定尺度によって主観的な判断を測定する場合に、評定者が極端な評定尺度値を用いるのを避け、一貫して中心付近の尺度値のみを用いるという中心化傾向(Kingsbury,1922 ; Bertram)あるいは中央化傾向(山下, 1992)も指摘されており、本心を深く掘り下げられない場合がよくあることが知られている。このことを踏まえると、匿名性が保たれていても、現職者は離職者よりも現在所属している組織に対して保守的な回答をする傾向が高いと推察される。もちろん、回答バイアスのみならず、離職者が前職を離職した大きな理由の一つに、上司の使用するパワーに対するネガティブな知覚があったということも考えられる。そこで、この両面の可能性を加味し、現職者と離職者(離職して1年以内の者)の回答傾向の差を検討することで、上司のパワー行使の仕方についての理解を深めたい。

4.4.2 離職者のサンプルおよび手続き

調査対象者は、半年以内に離職し、前職の職場にて上司一部下関係を有していた43名であり、データは質問紙を直接配布し、その場での記入後に回収した(サンプルは都内の某大学で実施された失業者への職業訓練プログラムへの参加者)。調査期日は2008年7月31日(23名対象)と12月4日(20名対象)であった。サンプルの内訳は男性28名、女性15名であった。また平均年齢は41.9歳(標準偏差:SD=9.8)であり(うち、無回答者3名)、学歴は、43名中38名が大学卒以上であった。離職前に所属していた会社における平均就業年数は10.9年(うち、無回答者2名)であった。

4.4.3 測定尺度

この調査では、現職者に対して実施した離職意図を除く、5つの構成概念(社会的パワー、侮辱的管理、手続き的公正、組織コミットメント、職務満足)に関して回答をお願いした。

回答の際、離職前の所属組織を想定して回答してもらった。ただし、この調査は、2008年9月に起きたリーマンショック以前に行われたもので、すべての回答者(離職者)が100年に一度と言われる大不況が起きる前に離職していたということを付記しておく。

4.4.4 離職者の記述統計分析

上記の離職者サンプルにおける各種の記述統計量を以下に示すことにする。まず、表4.10に、離職者の企業規模を示す。これより、回答者の60%以上が1000人以下の中小企業に勤めていることがわかる(現職者のデータは表4.2を参照)。

次に、表4.11に、離職者の主な業種を示す。これより、サービス業(23.3%)が最も多く、情報通信業(20.9%)、金融・保険業(11.6%)の順に多いことが確認される(現職者の主要な業種のデータは表4.3を参照)。

表 4.10 離職者の企業規模

| 会社の規模 | 人数 (%) |
|--------------|----------|
| 1～100人 | 14(32.6) |
| 100～500人 | 9(20.9) |
| 500～1000人 | 4(9.3) |
| 1000人～5000人 | 9(30.9) |
| 5000人～10000人 | 0(0) |
| 10000人以上 | 2(4.7) |
| 無回答 | 5(11.6) |
| 合計 | 43 |

表 4.11 離職者の主な業種

| 順位 | 業種 | 人数 (%) |
|----|--------|----------|
| 1 | サービス業 | 10(23.3) |
| 2 | 情報通信業 | 9(20.9) |
| 3 | 金融・保険業 | 5(11.6) |
| 4 | 製造業 | 4(9.3) |
| 5 | 不動産業 | 4(9.3) |
| | その他 | 9(20.9) |
| | 無回答 | 2(4.7) |
| | 合計 | 43 |

次に、正当なパワーとして使用している社会的パワーベースの因子分析の結果を示したい。今回の分析においては SPB 項目の各因子構成群が現職者のそれと若干異なるが、現職者分析と同じく 2次元に記述されることが確認された。その際、第一因子の寄与率は 44.89% で、第二因子の寄与率は 19.39% であった（表 4.12 には、バリマックス回転後の出力を示している）。第一因子は個人的強制、非個人的強制、非個人的報酬、個人的報酬、正当的互惠性、正当的エクイティ、正当的地位、正当的依存の項目の因子負荷量が高いため、これを「ハーシュパワー」の因子として位置づけることにする。第二因子は、情報、準拠性、専門性の因子負荷量が高いことから、これを「ソフトパワー」の因子として位置づけることにする。なお、ハーシュパワーとソフトパワーのそれぞれの因子について信頼性係数 α を算出したところ、それぞれ、 $\alpha=0.90$ 、 $\alpha=0.69$ であった。本章では、ハーシュパワー因子への負荷量が高かった 8 項目と、ソフトパワー因子への負荷量が高かった 3 項目ベースのそれぞれのそれぞれについて平均値を算出し、これ以降の分析に使用する。

表 4.12 離職者サンプルのソーシャルパワーベース項目の因子分析

| | 第一因子 | 第二因子 |
|----------|------------|------------|
| 個人的強制 | <u>.89</u> | -.26 |
| 非個人的強制 | <u>.86</u> | -.26 |
| 非個人的報酬 | <u>.84</u> | .02 |
| 個人的報酬 | <u>.76</u> | .35 |
| 正当的互惠性 | <u>.71</u> | .33 |
| 正当的エクイティ | <u>.71</u> | .24 |
| 正当的地位 | <u>.71</u> | .26 |
| 正当的依存 | <u>.51</u> | .43 |
| 情報 | .04 | <u>.86</u> |
| 準拠性 | .32 | <u>.71</u> |
| 専門性 | -.09 | <u>.70</u> |
| 寄与率 | 44.89 | 19.38 |
| 累積寄与率 | 44.89 | 64.27 |

次に、表 4.13 に離職者に使用した各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数を、また離職者のデータから得られた各変数間の相関係数（ピアソンの積率相関係数）を表 4.14 に、それぞれ示す。離職者における各変数の相関関係の正負は、現職者におけるそれ（表 4.5 を参照）とほぼ同様であるが、2つの相違点を指摘することができる。

1点目として、ソフトパワーとその他の変数との相関関係の高さが現職者と離職者で異なることがわかる。つまり、現職者の場合、ソフトパワーは手続き的公正の知覚との間のみ有意な正の相関がみられるが、その一方で、離職者の場合、ソフトパワーは、手続き的公正の知覚、組織コミットメント、職務満足との間に高い正の相関があるという相違点である。

2点目として、侮辱的管理と組織態度（組織コミットメントと職務満足）との相関関係に現職者と離職者間で相違があることがわかる。現職者の場合、侮辱的管理と組織コミットメント・職務満足との間にも高い負の相関がみられるが、離職者の場合、職務満足とは高い負の相関がみられるが、組織コミットメントとはあまり相関関係がないという違いが確認されるのである。

表 4.13 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数（離職者）

| 尺度 | 項目数 | 平均値 | 標準偏差 | 信頼性係数 |
|-----------|-----|------|------|-------|
| ハーシュパワー | 8 | 3.82 | 1.03 | 0.90 |
| ソフトパワー | 3 | 4.93 | 1.09 | 0.69 |
| 侮辱的管理 | 15 | 4.38 | 1.55 | 0.96 |
| 手続き的公正 | 7 | 3.86 | 1.40 | 0.91 |
| 組織コミットメント | 9 | 4.14 | 1.11 | 0.86 |
| 職務満足 | 20 | 4.32 | 0.82 | 0.84 |

サンプル数N=43

表 4.14 変数間の相関係数（離職者）

| 変数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|------|---------|----------|---------|--------|
| 1 ハーシュパワー | - | | | | |
| 2 ソフトパワー | 0.26 | - | | | |
| 3 侮辱的管理 | 0.08 | -0.17 | - | | |
| 4 手続き的公正 | 0.11 | 0.51*** | -0.42*** | - | |
| 5 組織コミットメント | 0.38 | 0.51*** | 0.10 | 0.23 | - |
| 6 職務満足 | 0.14 | 0.54*** | -0.43*** | 0.56*** | 0.38** |

サンプル数N=43 **:危険率 $p<.05$, ***:危険率 $p<.01$

4.4.5 離職者の人口統計的変数による差の検定

ここでは、離職者で取り扱った 6 つの構成変数について人口統計的変数による差異について検討しておくことにする。そこで、性差（男性・女性）、年齢差（高群・低群）、勤続年数差（長群・短群）について、対応のない t 検定を行うことにする。

その結果、6 つの構成変数には、性差と年齢差による統計的な有意差が認められなかった（表 4.15 と表 4.16 参照）。一方、勤続年数による差の検定では、6 つの構成変数のうち 2

つの変数において勤続年数の高低による統計的な有意差が認められた。すなわち、勤続年数が長い人は短い人よりも続きの公正の知覚と職務満足 of 知覚が高いのである(表 4.17 参照)。なお、表 4.15～表 4.17 の N は、サンプル数を表している。

表 4.15 離職者の性別による差の検討 (*t* 検定)

| | 性別 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|-----------|----|----|------|------|------------|-----|------------|
| ハーシュパワー | 男 | 28 | 3.83 | 1.06 | 0.13 | 41 | 0.90 |
| | 女 | 15 | 3.79 | 1.01 | | | |
| ソフトパワー | 男 | 28 | 4.83 | 1.06 | -0.81 | 41 | 0.36 |
| | 女 | 15 | 5.12 | 1.16 | | | |
| 侮辱的管理 | 男 | 28 | 3.58 | 1.36 | 0.58 | 41 | 0.56 |
| | 女 | 15 | 3.29 | 1.89 | | | |
| 手続き的公正 | 男 | 28 | 4.23 | 0.69 | -0.99 | 41 | 0.33 |
| | 女 | 15 | 4.49 | 1.03 | | | |
| 組織コミットメント | 男 | 28 | 4.10 | 1.17 | -0.34 | 41 | 0.73 |
| | 女 | 15 | 4.22 | 1.03 | | | |
| 職務満足 | 男 | 28 | 3.78 | 1.39 | -0.53 | 41 | 0.60 |
| | 女 | 15 | 4.02 | 1.44 | | | |

表 4.16 離職者の年齢による差の検討 (*t* 検定)

| | 年齢 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|-----------|----|----|------|------|------------|-----|------------|
| ハーシュパワー | 低 | 18 | 3.96 | 0.95 | 0.66 | 38 | 0.51 |
| | 高 | 22 | 3.74 | 1.10 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 18 | 4.92 | 1.32 | -0.24 | 38 | 0.81 |
| | 高 | 22 | 5.01 | 0.95 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 18 | 3.59 | 1.66 | 0.88 | 38 | 0.38 |
| | 高 | 22 | 3.17 | 1.35 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 18 | 4.34 | 0.83 | -0.43 | 38 | 0.67 |
| | 高 | 22 | 4.45 | 0.70 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 18 | 4.37 | 1.08 | 1.04 | 38 | 0.31 |
| | 高 | 22 | 3.99 | 1.18 | | | |
| 職務満足 | 低 | 18 | 3.70 | 1.48 | -0.80 | 38 | 0.43 |
| | 高 | 22 | 4.07 | 1.41 | | | |

*年齢低群 = 中央値39歳以下, 年齢高群 = 中央値39歳以上

表 4.17 離職者の勤続年数による差の検討 (t 検定)

| | 勤続年数 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|-----------|------|----|------|------|-------|-----|-------|
| ハーシュパワー | 低 | 19 | 3.69 | 1.21 | -0.86 | 38 | 0.40 |
| | 高 | 21 | 3.98 | 0.84 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 19 | 4.71 | 1.37 | -1.38 | 38 | 0.17 |
| | 高 | 21 | 5.20 | 0.80 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 19 | 3.73 | 1.64 | 1.52 | 38 | 0.14 |
| | 高 | 21 | 3.03 | 1.30 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 19 | 4.17 | 0.73 | -1.88 | 38 | 0.07 |
| | 高 | 21 | 4.61 | 0.73 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 19 | 3.94 | 1.38 | -1.18 | 38 | 0.25 |
| | 高 | 21 | 4.36 | 0.85 | | | |
| 職務満足 | 低 | 19 | 3.41 | 1.56 | -2.14 | 38 | 0.04 |
| | 高 | 21 | 4.34 | 1.17 | | | |

*勤続年数低群＝中央値7.8年以下，勤続年数高群＝中央値7.8年以上

4.4.6 現職者と離職者の各尺度間の差の検討

現職者と離職者において、5つの尺度項目に対する回答傾向に違いがあるかどうかを検討するために、項目ごとに対応のない t 検定を実施し、比較検討を行うことにする。

その検定結果については、表 4.18 の通りである。

①社会的パワーベースの比較

現職者と離職者において、上司が行使する正当なパワー（ハーシュパワーとソフトパワー）に関して回答の平均値に差があるかについて、対応のない t 検定を行った結果、ハーシュパワーは離職者の方が現職者よりも有意に高いことが確認された。一方、ソフトパワーは現職者の方が現職者よりも高く評価しているが、統計的な有意差は見られなかった。

②侮辱的管理の比較

現職者と離職者において、侮辱的管理の知覚に関して回答の平均値に差があるか対応のない t 検定を行った結果、離職者は現職者よりも、上司から侮辱的管理を受けたという知覚が有意に高いことが確認された。

③手続き的公正の知覚の比較

現職者と離職者において、上司の手続き的公正の知覚に関して回答の平均値に差があるか対応のない t 検定を行った結果、離職者は現職者よりも、上司の手続き的公正に対する知覚が有意に低い結果となった。

④組織コミットメントの比較

現職者と離職者において、組織コミットメントに関して回答の平均値に差があるか対応のない t 検定を行った結果、離職者は現職者よりも、組織コミットメントが低かったが、統計的な有意差は確認できなかった。

⑤職務満足の比較

現職者と離職者において、職務満足に関して回答の平均値に差があるか対応のない t 検定を行った結果、離職者は現職者よりも、職務満足が有意に低いということが確認された。

以上のことから、離職者は、現職者よりも有意にハーシュパワー、侮辱的管理に対する知覚が高いが、その一方で手続き的公正の知覚、職務満足が低いということが示唆された。このことから、離職者と現職者の間には、かなり明確な回答傾向の差が確認される。すなわち、離職者は自分の回答が上司に漏れたらどうしようかという危惧を持たずに素直に回答していると思われる。

他方、現職者は匿名の回答ではあったが、万が一でも上司に漏れたらと言う危惧や恐怖感を持っていたかもしれない。したがって、実際には現職者たちは上司から侮辱的管理をより強く受けている可能性があると考えられる。この結果は、この種のデリケートな調査において回答者への十分な配慮が必要であることを改めて示唆しているといえよう。

表 4.18 現職者、離職者間の差の検討

| | | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|-----------|-----|----|------|------|-------|-----|-------|
| ハーシュパワー | 離職者 | 43 | 3.82 | 1.03 | 3.02 | 139 | 0.00 |
| | 現職者 | 98 | 3.20 | 1.16 | | | |
| ソフトパワー | 離職者 | 43 | 4.93 | 1.09 | -0.93 | 139 | 0.36 |
| | 現職者 | 98 | 5.09 | 0.88 | | | |
| 侮辱的管理 | 離職者 | 43 | 3.48 | 1.55 | 5.27 | 139 | 0.00 |
| | 現職者 | 98 | 2.28 | 1.09 | | | |
| 手続き的公正 | 離職者 | 43 | 3.86 | 1.40 | -2.92 | 139 | 0.00 |
| | 現職者 | 98 | 4.54 | 1.21 | | | |
| 組織コミットメント | 離職者 | 43 | 4.14 | 1.11 | -0.56 | 139 | 0.57 |
| | 現職者 | 98 | 4.25 | 1.01 | | | |
| 職務満足 | 離職者 | 43 | 4.32 | 0.82 | -3.58 | 139 | 0.00 |
| | 現職者 | 98 | 4.84 | 0.78 | | | |

4.4.7 上司の使用するパワーが手続き的公正に与える影響に関する現職者と離職者の比較

現職者と離職者における各変数間の相関関係において、前述のように、その共通点としてソフトパワーが手続き的公正の知覚と有意に高い相関関係にあることが見いだされた。さらに、4.4.6 項において、離職者は、現職者よりも有意にハーシュパワーと侮辱的管理に対する知覚が高いが、手続き的公正の知覚と職務満足については低いということが示唆される。

そこで、上司の手続き的公正に関する従業員の知覚を被説明変数として、上司の使用する3つのパワー（正当なパワーとしてのハーシュパワーとソフトパワー、不当なパワーとしての侮辱的管理）を説明変数として、ステップワイズ法による重回帰分析を試みることにする。これにより、これらの3つのパワーが手続き的公正の知覚に与える影響の度合いについて現職者と離職者で比較検討し、上司部下関係を良好に導くパワー行使方法について探索す

る（表 4.19）。

まず、標準化偏回帰係数を見てみると、現職者と離職者で共通しているのが、ソフトパワーが手続き的公正の知覚に対して正の影響を与えているが、その一方で、侮辱的管理は負の影響を与えることが確認される。また、手続き的公正の知覚に対してハーシュパワーの与える影響は統計的に有意でない点も共通している。つまり、上司の手続き的公正を従業員に知覚させ上司と部下の関係を良好な状態にするためには、上司が進んで情報パワー、準拠性パワー、専門性パワーといったソフトパワーを行使し、絶対に侮辱的管理を行わないよう心がけるべきなのである。

ただし、従業員に対して説得・指示するにあたり、上司は部下に対して侮辱的管理をしてはならないことは当然であるが、そうであるからといって、常にソフトパワーの行使しかすべきではないという主張も現実的ではない。なぜなら、上司は常に部下が望む仕事のみを指示するわけではなく、ときには部下が積極的に遂行しようとはしない仕事を引き受けさせることが必要であり、その場合はソフトパワーのみならず、報酬や罰を背景にしたハーシュパワーも使用しながら、両パワーのバランスを取り、部下を説得せざるを得ないからである。

一方で、ハーシュパワーが従業員の手続き的公正の知覚や組織態度（組織コミットメントと職務満足）に与える影響に関しては、現職者と離職者でその知覚に違いがあるかもしれない。なぜなら、上司と部下の関係が良好であれば、上司が報酬や罰を背景としたハーシュパワーの行使をしても、部下は報酬の方をより強く知覚し、「期待されている」と理解する可能性もあるからである。これに関して、離職者の場合、現職者と比較して、そもそも上司と部下の関係が信頼性を欠くことが多かったと推測することも可能であろう。両者の関係が良好でない場合は同じパワーの行使をしても、罰の方がより強く知覚されてしまい、部下は上司から「脅されている」と理解されやすいかもしれない。このように、現職者と離職者において、同じハーシュパワーの行使であっても、「期待されている」と「脅されている」といった知覚の差が生じ上司と部下の関係に影響を与えたとも考えられるのである。いずれにせよ、こうしたことも考慮に入れると、ハーシュパワーの知覚の差が組織態度（組織コミットメントと職務満足）に与える影響について現職者と離職者について同じベースで一意に比較することのできる統合モデルが必要であろう。

表 4.19 上司の使用するパワーと手続き的公正の知覚との関係

| 被説明変数 | 説明変数 | 現職者 | | | | 離職者 | | | |
|--------|---------|----------|-------|------|--------|----------|-------|------|--------|
| | | β | t | VIF | R^2 | β | t | VIF | R^2 |
| 手続き的公正 | ハーシュパワー | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | ソフトパワー | 0.22*** | 5.48 | 1.01 | 0.24** | 0.45*** | 3.54 | 1.03 | 0.38** |
| | 侮辱的管理 | -0.41*** | -4.49 | 1.01 | | -0.35*** | -2.76 | 1.03 | |

*:危険率 $p<.1$, **:危険率 $p<.05$, 危険率 p *** $p<.01$

4.5 統合モデル

ここまで、現職者を対象として、上司の使用するパワーを正当なパワー（ハーシュパワーとソフトパワー）と不当なパワー（侮辱的管理）に分け、それらの行使が従業員の組織態度に与える影響について、上司の使用するパワーを説明変数、従業員の組織態度（組織コミットメントと職務満足）を被説明変数、上司の手続き的公正の知覚を媒介変数としてその影響関係の検討を行ってきた。さらに、上記の影響関係が現職者と離職者で異なると仮定し、その回答傾向の差についても検討した。その際、上司の使用するパワー（ハーシュパワー・ソフトパワー・侮辱的管理）、手続き的公正の知覚、職務態度（組織コミットメントと職務満足）について、現職者と離職者の差を検討した。

その結果、離職者は現職者よりも有意にハーシュパワーと侮辱的管理に対する知覚が高いが、その一方で手続き的公正の知覚と職務満足に対する知覚が低いという結果が得られた。また、現職者と離職者において、上司の使用するパワーが手続き的公正の知覚に対して与える影響に対する共通点も見出された。すなわち、ソフトパワーは手続き的公正に対して有意な正の影響を与えるが、侮辱的管理は有意な負の影響を与える点が見出された。

しかしながら、前節までの検討では、上司の使用するパワーが手続き的公正の知覚に与える影響に関して、現職者と離職者別に検討するに留まっており、それが組織態度に与える影響に関しては包括的に理解することができない。また、上司の使用する正当なパワー（ハーシュパワー）が従業員の手続き的公正の知覚や組織態度に与える影響に関する現職者と離職者の違いについて十分な検討ができていないという問題点も残る。

そこで、本節では、前述のような現職者と離職者の回答傾向の差異や共通点を踏まえた上で、改めてこれらを1つの分析モデルへと統合することを試みる。それは、上司の社会的パワーが部下の組織態度に与える影響関係を見るにあたり、離職者と現職者のサンプルを別個に扱い多変量解析をする場合、その偏回帰係数を直接比較することができないからである。

そこで、本節では上司の使用するパワーの影響を一意に比較することを目的として、現職者と離職者別の2つのサンプルを1つのモデルに統合し、上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響に関して、組織心理学的観点から検討することにしよう。その際、単に両サンプルをプールして使用するだけでなく、前節までの分析結果を踏まえて、上司の使用するパワーが手続き的公正の知覚に与える影響について、より詳細に分析することのできるモデルの構築を試みる。

まず、4.1節～4.4節における現職者と離職者における分析フレームワークとその分析結果をふまえた上で、「ハーシュパワー」「ソフトパワー」「侮辱的管理」「手続き的公正の知覚」が「職務満足」と「組織コミットメント」に対して与える影響を、現職者 ($i=1$) か離職者 ($i=2$) の違いに注目しながら捉えるべく、これらの関係をモデル化していくことにする。

そこで、被説明変数を y_{kij} ($k=1$: 職務満足, $k=2$: 組織コミットメント) (j : 個人) とし、説明変数をハーシュパワー x_{ij1} 、ソフトパワー x_{ij2} 、侮辱的管理 x_{ij3} とするモデルを考えることにする。図 4.1 の分析フレームワークにおいて、手続き的公正の知覚 z_{ij} は、上司の使用するパワーと組織態度(職務満足, 組織コミットメント)との媒介変数としての役割を果たしていた。そこで、この手続き的公正の知覚 z_{ij} と上記の説明変数 (x_{ij1} , x_{ij2} , x_{ij3}) との関係について考えてみよう。

まず、ハーシュパワー x_{ij1} については、手続き的公正の知覚 z_{ij} に対して負の影響を与えていたことから、ハーシュパワーによって手続き的公正が知覚されるとそれが上司からの心理的圧力感を生み出すことを仮定する。そこで、職務満足や組織コミットメント y_{kij} に対するハーシュパワー x_{ij1} の影響に、手続き的公正の知覚 z_{ij} を加味した説明変数として、ここでは両者の比 (x_{ij1}/z_{ij}) を設定し、これを「ハーシュパワーの心理的圧力感」として位置づける。

次に、ソフトパワー x_{ij2} については、手続き的公正の知覚 z_{ij} に対して正の影響を与えていたことから、ソフトパワーによって手続き的公正が知覚されるとそれが上司からの心理的サポート感を生み出すことを仮定する。そこで、職務満足や組織コミットメント y_{kij} に対するソフトパワー x_{ij2} の影響に、手続き的公正の知覚 z_{ij} を加味した説明変数として、ここでは両者の積 ($x_{ij2} \cdot z_{ij}$) を設定し、これを「ソフトパワーの心理的サポート感」として位置づける。

これに対して、侮辱的管理 x_{ij3} は明らかに不当なパワーであり、当然のことながら手続き的公正の知覚 z_{ij} に対してを高い負の影響を与えていたことから、侮辱的管理によって手続き的公正が知覚されるとそれが上司に対する心理的不満感を生み出すと仮定する。つまり、ハーシュパワーによる心理的圧力感よりも大きな不満を侮辱的管理が生成してしまうことを意味する。そこで職務満足や組織コミットメント y_{kij} に対する侮辱的管理 x_{ij3} の影響に、手続き的公正の知覚 z_{ij} を加味した説明変数として、ここでは両者の比 (x_{ij3}/z_{ij}) を設定し、これを「侮辱的管理の心理的不満感」として位置づける。

一方で、現職者 ($i=1$) と離職者 ($i=2$) の違いに注目すると、職務満足と組織コミットメントに対するハーシュパワー x_{ij1} と侮辱的管理 x_{ij3} の影響の大きさは、現職者か離職者かによって異なるが、ソフトパワー x_{ij2} については現職者と離職者の間にあまり差が生じないものと思われる。その理由として、それぞれ以下のことを指摘することができる。

まず、ハーシュパワー x_{ij1} の行使は、職務満足に対し直接的には正の影響を当たるが、手続き的公正の知覚 z_{ij} と組み合わせさせた場合、負の影響を与えるという正負両面の性格を有する要因であるため、そのハーシュパワーの持つ複雑性により、現職者と離職者の間で微妙な差異が生じる可能性があると考えられるのである。また、ハーシュパワー x_{ij1} により手続き的公正の知覚が生起された場合の上司からの心理的圧力感の負の側面に関しては、離職により職場を離れることでその負の影響が薄れる可能性もあるため、その偏回帰係数に添

え字 i を導入していることに注意を要する。

次の理由として、ソフトパワー x_{ij2} は、ハーシユパワー x_{ij1} 、侮辱的管理 x_{ij3} と比較すると基本的にはより好意的なパワーの行使であることを指摘することができる。

第3の理由は、侮辱的管理 x_{ij3} 、よって手続き的公正 z_{ij} が知覚されることで生成される上司に対する心理的不満感は、現職者と離職者の間にあまり差が生じないと考えられることである。なぜなら、侮辱的管理 x_{ij3} はパワーハラスメントに相当し、その行使は明らかに上司が不当なパワーを行使していることを意味するため、現職者、離職者を問わず、その心理的不満感は強くなることが予想されるからである。

上記のような考え方にに基づき、ここでは(4.1)式のような「現職者と離職者の職務満足・組織コミットメントに関する組織心理学的分析モデル」を提案する。ただし、 b_{ki} は職務満足、組織コミットメント y_{kij} の現職者・離職者別の平均、 a_{k1i} , a_{k2} , a_{k3} は偏回帰係数、 e_{kij} は残差項である。

$$y_{kij} = b_{ki} + a_{k1i} \cdot (x_{ij1} / z_{ij}) + a_{k2} \cdot (x_{ij2} \cdot z_{ij}) + a_{k3} \cdot (x_{ij3} / z_{ij}) + e_{kij} \quad (4.1)$$

(4.1)式の提案モデルにおけるストレスを残差 e_{kij} の二乗和とすれば、この残差二乗和を最小化するような偏回帰係数 a_{k1i} , a_{k2} , a_{k3} の推定が、ここでの課題となる。これは、偏回帰係数 a_{k1i} , a_{k2} , a_{k3} の最小二乗解の推定問題を意味する。

そこで、まず(4.1)式のモデルを、(4.2)式のように、行列とベクトルによって書き直すことにする。

$$Y_k = b_k + Q_k \cdot a_k + e_k \quad (4.2)$$

ただし、 $y_k = (y_{kij})$: 被説明変数ベクトル

$b_k = (b_{ki})$: 職務満足 y_{1ij} , 組織コミットメント y_{2ij} の現職者平均 b_{k1} と離職者平均 b_{k2} を要素とするベクトル

$a_k = (a_{k11}, a_{k12}, a_{k2}, a_{k3})^T$: 4 次の偏回帰係数ベクトル

$Q_k = (q_{(i)j})$: 説明変数行列 ($t=1,2,\dots,4$)

$i=1$ のとき, $q_{(1)j} = (x_{(1)j1} / z_{1j}, 0, x_{(1)j2} \cdot z_{1j}, x_{(1)j3} / z_{1j})$

$i=2$ のとき, $q_{(2)j} = (0, x_{(2)j1} / z_{1j}, x_{(2)j2} \cdot z_{1j}, x_{(2)j3} / z_{1j})$

$e_k = (e_{kij})$: 残差ベクトル

次に、(4.2)式のベクトル b_k を左辺に移項し、左辺の $y_k - b_k$ を d_k と置けば、(4.2)式は(4.3)式のように書き換えられる。

$$d_k = Q_k \cdot a_k + e_k \quad (4.3)$$

(4.3)式は、基本的に通常の重回帰分析モデルと同形式のモデルであるため、(4.3)式における残差二乗和 ($\mathbf{e}_k^T \cdot \mathbf{e}_k$) を最小化する偏回帰係数ベクトル \mathbf{a}_k の推定値 (最小二乗解) は、(4.4)式の正規方程式によって与えられる。

$$\mathbf{a}_k = (\mathbf{Q}_k^T \cdot \mathbf{Q}_k)^{-1} \cdot \mathbf{Q}_k^T \cdot \mathbf{d}_k \quad (4.4)$$

その上で、上記の提案モデルと本章の調査データとの整合性の検討を試みることにする。その結果は、表 4.20 のとおりである。ただし、 R^2 は決定係数を表している。

まず、 R^2 は決定係数に関してしてみると、職務満足については、0.45 という値が得られているが、その一方で、組織コミットメントについては、0.17 であまり高くない結果となった。このことから、やはり、本論文で仮定しているように、上司の使用するパワーや手続き的公正は職務満足に対しては直接的な影響を与え、その結果として組織コミットメントに対する正の効果の程度が左右されるという職務満足が組織コミットメントの先行要因になる仮定と合致したものだといえよう。

次に、現職者と離職者でその影響関係に差が生じると想定したハーシュパワーの心理的圧力感にかかる偏回帰係数について検討すると、職務満足に関しては、ハーシュパワーの心理的圧力感に現職者も離職者も有意に正の影響を与えること、また現職者の方が僅かながらその効果が高いことが示唆される。一方で、組織コミットメントに関しては、離職者において有意に強い正の影響を与えている。

さらに、現職者と離職者でその影響関係に差が生じないであろうソフトパワーの心理的サポート感と、侮辱的管理の心理的不満感に関して検討してみると、ソフトパワーの心理的サポート感は職務満足にも、組織コミットメントにも明らかに正の影響を与えること、そしてその正の影響は組織コミットメントの方が高いことがわかる。一方で、侮辱的管理の心理的不満感は負になっており、その負の影響の深刻さが職務満足においてより大きいことが示唆される。

表 4.20 分析結果 (パラメータの推定値)

| Y_{ij} | | ハーシュパワーの 心理的圧力感 | ソフトパワーの 心理的サポート感 | 侮辱的管理の 心理的不満感 | R^2 |
|-----------|----|--------------------|---------------------|------------------|---------|
| 職務満足 | 現職 | 0.27** | 0.35*** | -0.48*** | 0.45*** |
| | 離職 | 0.23* | | | |
| 組織コミットメント | 現職 | 0.10 | 0.38*** | -0.27* | 0.17*** |
| | 離職 | 0.60*** | | | |

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

4.6 本章のまとめ

本章では、まず現職者を対象に、第3章で提案された職場における上司の正当なパワーとしての社会的パワーベース（ハーシュパワーとソフトパワー）と不当なパワーとしての侮辱的管理が組織態度（組織コミットメントと職務満足）に与える影響に関する分析フレームワークを提案した。その際、手続き的公正の知覚を媒介変数、職務満足を組織コミットメントの先行要因として設定し、その妥当性について検討した。そして、4.2節と4.3節における分析結果から、上司の専門性や情報力に基づくソフトパワーの行使が職務満足に与える影響に関して、手続き的公正が完全媒介効果をもたらすことを指摘した。さらに、侮辱的管理の職務満足に与える負の影響を確認した。一方で、侮辱的管理の職務満足に与える影響に対する手続き的公正の部分媒介効果が見出されたことから、もし従業員が手続き的公正の知覚をしている場合には、その負の影響は低くなる可能性もあることが示唆された。ただし、職場での上司による侮辱的管理の問題の一つが、正当なパワー（正当なハーシュパワーとソフトパワーベース）の使用と同時に行為されたため、正当な部下管理の合間に侮辱的管理が折り込まれることが多く、かつ表面化しにくいことがこの問題を複雑にしている点に注意を要する。

次に、この種の調査における回答者において、社会的望ましさのバイアス（本音と建前の違いや報復への恐怖）の影響が見られる危険性をふまえ、現職者と離職者の回答傾向の比較を行った。その結果、4.4節の分析により、やはり両者の回答傾向にかなり明確な差が見られることを確認した。すなわち、離職者たちは現職者よりもハードパワーと侮辱的管理の知覚がより高いのである。また、ソフトパワーに注目すると、離職者の場合、手続き的公正の知覚・組織コミットメント・職務満足との間に高い正の相関があるという特徴が見いだされた。一方、現職者の場合には、手続き的公正との間にのみソフトパワーが有意な正の相関を持つことを加味すると、離職者の前職の上司が、よりソフトパワーの行使をしていれば、組織コミットメントや職務満足が高まる可能性のあることが示唆される。

さらに、4.5節において、離職者と現職者の差の検討のみでは、上司の使用するパワーが職務態度（組織コミットメントと職務満足）に与える影響を把握することが困難であり、かつ上司の使用するパワー（ハーシュパワー・ソフトパワー・侮辱的管理）によりそれが手続き的公正の知覚を生起した場合、それぞれ、心理的圧力感・心理的サポート感・心理的不満感をもたらすことを仮定し、現職者と離職者を1つのモデルへと統合することを試みた。これにより、現職者と離職者における影響関係の違いを、よりシンプルに比較検討することを可能とした。とりわけ、ハーシュパワーの心理的圧力感を、現職者・離職者別に比較可能にしたことは、当該分野における本論文の提案モデルの貢献であろう。

しかしながら、現職者における性差の検定では、女性の方が男性と比べ侮辱的管理を受

けていると感じやすい傾向があること、および上司の手続き的公正についての知覚については女性の方がより低いことが、それぞれ示唆された。ここには日本における伝統的な男性優位の社会的職場環境の影響があるかもしれない。この点についてはさらなる検討が必要であるため、今後の課題としたい。

一方、上司の侮辱的管理行動についての知覚については、多くの研究者が従業員のパーソナリティ（特に神経症傾向）の影響を指摘しているため、それらの影響についても検討する必要がある。そこで、次章では、従業員のパーソナリティが上司の使用するパワーの知覚と従業員の組織態度に与える影響についての検討を試みることにする。

参考文献

- Bertram, D. (n.d.) “Likert scales”
<http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf> (2021年8月15日アクセス)
- Elias, S. (2008) “Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy”, *Journal of Management History*, 14, 3, pp.267-283.
- Fields, M. & Howard, S. (1976) “Public beliefs about the beliefs of the public”, *Public Opinion Quarterly*, 40, pp.427-448.
- Kingsbury, A. (1922) “Analyzing ratings and training raters”, *Journal of Personnel Research*, 1, pp.377-383.
- Pierro, A., Raven, H., Amato, C. & Belanger, J. (2013) “Base of social power, leadership styles, and organizational commitment”, *International Journal of Psychology*, 48, 6, pp.1122-1134.
- Raven, H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998) “Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence”, *Journal of Psychology*, 28, 4, pp.307-332.
- 山下洋史 (1992): “人的情報システムにおける評定傾向分析モデルの研究”, 早稲田大学博士 (工学) 学位論文

第3部 従業員のパーソナリティに焦点を当てたワークモチベーション構造分析

第5章

従業員のパーソナリティが上司の使用するパワーの知覚と従業員の組織態度に与える影響

5.1 本章の目的

第2部(第3章と第4章)では、上司と部下の関係性の改善の鍵を握る重要な要因として、上司の行使可能なパワーを取り上げ、それが従業員の組織態度(組織コミットメント・職務満足・離職意図)に及ぼす影響について検討を行うとともに、この影響力が従業員の知覚している手続き的公正の度合いによって媒介されるとの見解を示し、その実証的検討を行った。

その結果、上司の使用する正当なパワー(ハーシュパワーとソフトパワー)に関して、ハーシュパワーの職務満足に対して与える影響に関して、手続き的公正の知覚が部分媒介効果をもたらす一方、ソフトパワーの職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚が完全媒介効果をもたらすことが示唆された。その一方で上司の使用する不当なパワー(侮辱的管理)が職務満足に与える影響に関しては、手続き的公正の知覚が部分媒介効果をもたらすことを示すことができた。さらに、現職者と離職者の影響関係の違いを、1つの統合モデルでよりシンプルに比較する試みを行うことで、上司の使用するパワー、とりわけ、ハーシュパワーの心理的圧力感に対して、手続き的公正の知覚が生起された場合の組織態度との影響関係に関する共通性と相違性を確認した。

一方で、第4章での現職者を対象とした調査において、従業員の各構成変数に対する知覚には性差、職位差が存在することも示唆された。すなわち、女性の方が男性よりも侮辱的管理を受けている知覚が相対的に強い傾向があり、男性は女性と比べ手続き的公正の知覚、組織コミットメント、職務満足がそれぞれ高くなる傾向が認められた。また、職位差では、課長以上の職位者は、それ以下の職位の従業員と比べて手続き的公正知覚、組織コミットメント、職務満足においてより高い。課長以上の高職位者には圧倒的に男性が多く、また、男性中心の組織風土を根強くもつ日本の職場では、課長以下の職位の女性が侮辱的管理のターゲットになり易いことが推定された。上述のような性差や職位差が存在するにもかかわらず、上司の社会的パワ行使が、手続き的公正知覚という媒介を経て、従業員の組織態度に影響を与えるという普遍性の高い関係性が存在するものと考えている。しかしながら、そうした関係性を前提としても、上司や従業員の個人的特性が重要な影響を与えている可能性も検討し

ておかなければならない (Richman ら,1996; Tepper ら,2001; Bamberger&Bacharach ,2006)。

そこで、**本章**では、職場における上司のパワー行使と従業員の組織態度との関係に対して、従業員の個人的特性、とりわけパーソナリティ (ビッグファイブにおける神経症傾向、誠実性傾向、調和性傾向) の与える影響について検討していくことにする。こうしたパーソナリティ特性との関連の検討によって、上司の社会的パワー行使に対する従業員の反応をより深く理解し、ある程度事前に予測することが可能となり、従業員のパーソナリティ特性に応じた上司の社会的パワー行使の方向性を示唆するのである。

5.2 従業員のパーソナリティと職務の関係

5.2.1 パーソナリティと職務関与の関係

ここでは、職務関与と従業員のパーソナリティとの関連についてみていくことにしよう。まず、職務関与については、個人が仕事以外の側面と比較して、普段どの程度仕事に関して興味を持ち同一視し、没頭しているかの程度を意味しており、「個人にとっての仕事を持つことやパフォーマンスを上げることにに対する重要性」を反映したものである (Kanungo, 1982)。また、Gore(2001)は、職務関与は特に人的資源を総動員させる必要が迫られる新しい経済における組織にとって興味のある重要な動機づけ要因の構成要素となっていると主張している。そこで、従業員の、組織に対する職務関与の重要性を考慮するためには、その先行要因について検討する必要がある (Bozionelos,2004)。Elloyら(1992)は、職務関与は、特定の人生の特定の側面に対する態度や価値観を反映しているため、パーソナリティ特性と関連を持つと主張している。

一方、パーソナリティ特性が個人的な価値観や態度に影響を与えることが近年の実証研究によって示されおり、これは時間や状況によらず安定的に示される個人の認知や行動パターンのことを意味する(Cattell,1965)。本章では、パーソナリティをGoldberg(1990)の提案したビッグファイブを用いて分析していくことにする。Goldbergは、人間のパーソナリティをわかりやすく5つに分類しており、このビッグファイブが、過去20年の間でパーソナリティの最も顕著な特徴を表すものであり、広くコンセンサスが得られていると主張している。実際に、このビッグファイブの妥当性は数多くの実証研究において強く支持されており、さらにビッグファイブは文化を超えた一般化が可能であるとされている(e.g. Digman, 1990; Goldberg, 1993; McCrae & Costa,1996; O'Connor, 2002; McCrae&John,1992)。

5.2.2 侮辱的管理の知覚とパーソナリティとの関係

上司の侮辱的管理行動についての知覚やそれに伴う従業員の反応 (ストレス反応、業務に支障をきたす飲酒行動、抵抗行動など) において、従業員のパーソナリティが与える影響も多く指摘されており、それらの影響を検討する必要がある。これに関して、従業員のパーソナリティが上司の侮辱的管理行動の知覚やそれにとまなうさまざまなネガティブな

反応行動に影響を与えることが多くの研究によって示唆されており、後述するような、いわゆるビッグファイブ (Big-Five) のうち、特に、「神経症傾向」「調和性」「誠実性」の3つが強く関連していると報告されている (Brebner,2001;Barrick& Mount,1991 ; Skarlickiら,1999 ; Tepperら,2001; Bamberger &Bacharach ,2006)。

神経症傾向が高いと不安、ストレス、自己憐憫、敵対行為、衝動性、非道徳的思考、落ち込みを経験することが多くなり、自尊心が低くなることを見出されている (MaCara& John,1992)。例えば、神経症傾向が高い人がストレスフルな出来事に直面した際、低い人と比較して、それらに対してより強い嫌悪を感じ、より顕著なネガティブ感情で反応することが報告されている (Bolger,1990 ; David&Suls,1999 ; Mroczek& Almeida, 2004) 。実際に、Bolger & Zuckerman(1995)は、神経症的傾向と毎日の対人間葛藤、葛藤の対処、苦悩との関連性を調査した結果、神経症傾向の高い人は、それが低い人と比較して対人間葛藤に敏感であり、葛藤の露呈や反応が大きく、その葛藤の処理方法や効果も異なると指摘している。

他方、誠実性と調和性の高低は、従業員の自制力や抵抗行動と強い関連があることが明らかにされている。前者の誠実性は、物事の計画性や実行性の堅実さを表しており、達成、きつい仕事、根気、勤勉さに対する意思的動機が関連している (Barrick&Mount,1991)。誠実性の高い人は、自制力があり、自身の行動に対して誠実な傾向があるが、誠実性が低い人は衝動的で、受動攻撃性、不適応の傾向があり、仕事をあまり尊重しない傾向があると言われる (Costa ら,1991; Costa& McCra,1992 ; Bamberger &Bacharach ,2006)。さらに、誠実性は従業員のミス行動と負の相関があるが、一方でコンプライアンスと正の相関があることが指摘されている (Fallonら,2000; Organ&McFall,2004)。

後者の調和性は、周囲との協調性の度合いを表しており、思いやりから敵意までがその範囲となる (Costa& McCra,1992)。調和性の高い人は、利他的、協力的、共感的で、信じやすいという傾向があるが、調和性の低い人は敵対的で、理屈っぽく、嫌悪状況をより強く知覚するため、そのような状況におかれるとより敵対的になりやすく (Mount &Barrick,1995) 、アンフェアな扱いに対する報復行動を起こしやすい傾向があることが指摘されている (Skarlickiら,1999) 。

こうした3つの神経症傾向、誠実性、調和性は、上司による侮辱的管理の知覚やそれに対する反応とも関連を持つことが報告されている。例えば、神経症傾向が高い従業員はそれが低い従業員と比べ、上司による侮辱的管理のネガティブな結果に対して、それをより重大に捉えやすいことが報告されている (Brebner,2001)。

また、侮辱的管理はしばしば従業員に抵抗行動 (従業員が上司の要求を拒絶する) を喚起させるが、それは従業員のパーソナリティと関連していることが報告されている。例えば、Tepperら(2001)は、侮辱的管理は従業員の抵抗行動と正の関連があるが、その効果は従業員の誠実性と調和性が高い場合には減少すると報告している。さらに、実際問題として、上司に対する抵抗行動を起こしたとしても、その後の上司からの報復行動に対する恐れか

ら自身の業務に支障をきたすほどの飲酒に溺れるケースも多く、侮辱的管理と深酒との高い関連が報告されている (Richmanら,1996)。ただし、Bamberger&Bacharach (2006)の先行研究では、上司からの侮辱的管理に起因する飲酒行為は、誠実性と調和性がそれぞれ低い傾向の人の方が上司から侮辱的管理を受けると問題のある飲酒行動を起こす可能性が高いことが示唆されている。

5.2.3 従業員のパーソナリティと組織態度との関連

Judgeら(2002)によると、ビッグファイブと職務満足には、正または負の関連性があり、特に神経症傾向とは-0.29、外向性とは0.25、誠実性とは0.26の相関があるとされる。さらに、Judge & Ilies (2002)はメタ分析により、ビッグファイブと3つのモチベーション・モデル (目標設定理論、期待理論、自己効力動機づけ) との関係調べた。その結果、誠実性 (0.24) と神経症傾向 (-0.31) はパフォーマンスに対するモチベーションと相関関係があることが見出され、ビッグファイブはパフォーマンスに対するモチベーションの重要な資源であると結論付けている。また、神経症傾向は、職務満足感と負の関係にあるだけでなく、職務として規定された以外の仕事に関連した事柄を進んで行う組織市民行動に対しても負の影響を及ぼすとされる (e.g. Kumarら, 2009)。

5.3 本章における分析の概要

以上のような先行研究を踏まえ、本章では、従業員のパーソナリティの傾向が上司の社会的パワー行使および上司の手続き的公正が従業員の組織態度に与える影響を多面的に捉えるべく、従業員のパーソナリティ特性の違いにより、上司の使用するパワーに対する知覚や組織態度が異なるか否かの検討を行っていくことにする。

5.3.1 測定尺度

本章でも序論で日本人を対象としたモデルで使用した尺度と同様の測定尺度を基本的には用いることにする。その際、従業員のパーソナリティ傾向を測るビッグファイブの簡易版である NEO-FFI (Costa & McCrae,1992) を採用する。この NEO-FFI は 60 項目から構成され、5つの次元、すなわち、

- ①神経症傾向(情動の過敏性を示す傾向、ストレスに対して精神的混乱を引き起こしやすい傾向)
- ②外向性(心的エネルギーが他者や物などの客体に向けられている性質)
- ③開放性(内的・外的世界に対する好奇心や関心の度合い)
- ④調和性(周囲との協調性の度合い)
- ⑤誠実性(物事の計画性や実行性の堅実さ)

からパーソナリティ特性を測る尺度であり、このパーソナリティ尺度は文化差や民族差に

対する頑健性を持つことが実証されている (Bond ら,1975; Noller ら,1987)。

本章では、日本の現職者を対象に、NEO-FFI の 60 項目に関して「1: 全くそうでない」～「7: 非常にそうである」の 7 件法によって調査した。これにより、5 つのパーソナリティ傾向について、それぞれ平均値を求め、その後の検定に用いることにする。

5.4 分析結果

5.4.1 記述統計分析

まず、表 5.1 に日本現職者を対象に使用した各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数を示す。また、表 5.2 には、従業員のパーソナリティ特性要素間の相関関係を示す。これより、神経症傾向は外向性および誠実性と負の相関があることがわかる。また、外向性については開放性および誠実性と正の相関があることがわかる。

表 5.1 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数

| 尺度 | 項目数 | 平均値 | 標準偏差 | α係数 |
|-----------|-----|------|------|------|
| 神経症傾向 | 12 | 2.80 | 0.71 | 0.87 |
| 外向性 | 12 | 3.26 | 0.50 | 0.75 |
| 開放性 | 12 | 3.44 | 0.43 | 0.64 |
| 調和性 | 12 | 3.38 | 0.37 | 0.56 |
| 誠実性 | 12 | 3.12 | 0.37 | 0.50 |
| ハーシュパワー | 6 | 3.20 | 1.16 | 0.91 |
| ソフトパワー | 4 | 5.09 | 0.88 | 0.76 |
| 侮辱的管理 | 15 | 2.28 | 1.09 | 0.94 |
| 手続き的公正 | 7 | 4.54 | 1.21 | 0.90 |
| 組織コミットメント | 9 | 4.25 | 1.01 | 0.83 |
| 職務満足 | 20 | 4.84 | 0.78 | 0.86 |
| 離職意図 | 3 | 2.44 | 1.35 | 0.87 |

サンプル数N=98

表 5.2 ビッグファイブ要素間の相関関係

| 変数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|----------|---------|-------|------|---|
| 1 神経症 | - | | | | |
| 2 外向性 | -.481*** | - | | | |
| 3 開放性 | -.023 | .212** | - | | |
| 4 調和性 | -.132 | .107 | .154 | - | |
| 5 誠実性 | -.378*** | .316*** | -.059 | .085 | - |

サンプル数N=98 * : 危険率 $p < .1$, ** : 危険率 $p < .05$, *** : 危険率 $p < .01$

5.4.2 パーソナリティ傾向による差の検定

パーソナリティ特性傾向の差（各平均値カットによる高低）と、社会的パワー、侮辱的管理、手続き的公正の知覚、組織コミットメント、職務満足、離職意図との関係について、平均値の差の検定を行ったところ、表 5.3～表 5.7 のような結果が得られた。

① 神経症傾向の比較

表 5.3 より神経症傾向による差は筆者の分析に用いた 7 つの構成概念のうち、下記の 5 つについて統計的な有意差が認められた。すなわち、神経症傾向が平均よりも高い人は、低い人に比べて侮辱的管理を受けているという知覚がより高く、手続き的公正の知覚、組織コミットメント、職務満足がより低く、離職意図がより高くなっているのである。

表 5.3 神経症傾向による差の検定（*t* 検定）

| | 神経症傾向 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|-----------|-------|----|------|------|------------|-----|------------|
| ハーシュパワー | 低 | 55 | 3.06 | 1.10 | -1.38 | 96 | 0.17 |
| | 高 | 43 | 3.38 | 1.22 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 55 | 5.05 | 0.95 | -0.60 | 96 | 0.55 |
| | 高 | 43 | 5.15 | 0.78 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 55 | 2.04 | 0.86 | -2.50 | 96 | 0.01 |
| | 高 | 43 | 2.58 | 1.27 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 55 | 4.84 | 0.96 | 2.89 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 43 | 4.16 | 1.39 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 55 | 4.58 | 0.92 | 3.89 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 43 | 3.83 | 0.98 | | | |
| 職務満足 | 低 | 55 | 5.00 | 0.64 | 2.44 | 96 | 0.02 |
| | 高 | 43 | 4.63 | 0.88 | | | |
| 離職意図 | 低 | 55 | 2.11 | 1.14 | -2.87 | 96 | 0.01 |
| | 高 | 43 | 2.87 | 1.48 | | | |

*神経症傾向低群＝平均値2.8以下，高群＝平均値2.8以上

② 外向性傾向の比較

表 5.4 より外向性による有意差についても、上と同じ 5 つの構成概念に関して認められ、外向性が平均よりも低い人は高い人よりも侮辱的管理を受けていると知覚しやすく、手続き的公正の知覚、組織コミットメント、職務満足がより低く、離職意図がより高いことがわかる。

③ 開放性傾向の比較

表 5.5 より、開放性による有意差は 7 つの構成概念のうちの 2 つ（手続き的公正の知覚と職務満足）について認められ、開放性が平均よりも高い人は低い人よりも手続き的公正の知覚と職務満足がより高いことがわかる。

④ 調和性傾向の比較

表 5.6 より、調和性による有意差は7つの構成概念すべてについて有意差は認められなかったものの、調和性が高い人は低い人よりも上司によるソフトパワー行使の知覚がやや高い傾向があることがわかる。

⑤ 誠実性傾向の比較

表 5.7 より、誠実性による有意差は7つの構成概念のうち3つ（侮辱的管理、職務満足、離職意図）について認められ、誠実性が平均よりも低い人は高い人よりも侮辱的管理を受けているという知覚がより高く、職務満足がより低く、離職意図がより高いことが確認される。

以上のようなことから、回答者のパーソナリティと上司の社会的パワー行使、侮辱的管理、手続き公正、組織コミットメント、職務満足、離職意図との関係を把握することができた。

表 5.4 外向性傾向による差の検定（*t*検定）

| | 外向性傾向 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|-----------|-------|----|------|------|------------|-----|------------|
| ハーシュパワー | 低 | 52 | 3.14 | 1.14 | -0.54 | 96 | 0.59 |
| | 高 | 46 | 3.27 | 1.18 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 52 | 5.01 | 0.91 | -0.96 | 96 | 0.34 |
| | 高 | 46 | 5.18 | 0.84 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 52 | 2.47 | 1.08 | 1.88 | 96 | 0.06 |
| | 高 | 46 | 2.06 | 1.07 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 52 | 4.27 | 1.26 | -2.45 | 96 | 0.02 |
| | 高 | 46 | 4.85 | 1.08 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 52 | 3.94 | 1.04 | -3.36 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 46 | 4.60 | 0.87 | | | |
| 職務満足 | 低 | 52 | 4.53 | 0.77 | -4.52 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 46 | 5.18 | 0.63 | | | |
| 離職意図 | 低 | 52 | 2.71 | 1.38 | 2.14 | 96 | 0.03 |
| | 高 | 46 | 2.14 | 1.26 | | | |

*外向性傾向低群＝平均値3.3以下，高群＝平均値3.3以上

表 5.5 開放性傾向による差の検定 (*t* 検定)

| | 開放性傾向 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|-----------|-------|----|------|------|------------|-----|------------|
| ハーシュパワー | 低 | 51 | 3.32 | 1.10 | 1.13 | 96 | 0.26 |
| | 高 | 47 | 3.06 | 1.21 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 51 | 5.01 | 0.87 | -0.99 | 96 | 0.32 |
| | 高 | 47 | 5.18 | 0.88 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 51 | 2.23 | 1.04 | -0.40 | 96 | 0.69 |
| | 高 | 47 | 2.32 | 1.14 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 51 | 4.32 | 1.24 | -1.89 | 96 | 0.06 |
| | 高 | 47 | 4.78 | 1.14 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 51 | 4.30 | 0.98 | 0.53 | 96 | 0.60 |
| | 高 | 47 | 4.19 | 1.06 | | | |
| 職務満足 | 低 | 51 | 4.70 | 0.82 | -1.83 | 96 | 0.07 |
| | 高 | 47 | 4.99 | 0.70 | | | |
| 離職意図 | 低 | 51 | 2.54 | 1.36 | 0.77 | 96 | 0.45 |
| | 高 | 47 | 2.33 | 1.34 | | | |

*開放性傾向低群 = 平均値3.4以下, 高群 = 平均値3.4以上

表 5.6 調和性傾向による差の検定 (*t* 検定)

| | 調和性傾向 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|-----------|-------|----|------|------|------------|-----|------------|
| ハーシュパワー | 低 | 51 | 3.21 | 1.20 | 0.14 | 96 | 0.89 |
| | 高 | 47 | 3.18 | 1.12 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 51 | 4.98 | 0.84 | -1.29 | 96 | 0.20 |
| | 高 | 47 | 5.21 | 0.91 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 51 | 2.33 | 1.03 | 0.45 | 96 | 0.65 |
| | 高 | 47 | 2.22 | 1.16 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 51 | 4.46 | 1.25 | -0.72 | 96 | 0.47 |
| | 高 | 47 | 4.63 | 1.16 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 51 | 4.22 | 0.99 | -0.31 | 96 | 0.76 |
| | 高 | 47 | 4.28 | 1.05 | | | |
| 職務満足 | 低 | 51 | 4.80 | 0.81 | -0.53 | 96 | 0.60 |
| | 高 | 47 | 4.88 | 0.74 | | | |
| 離職意図 | 低 | 51 | 2.48 | 1.38 | 0.32 | 96 | 0.75 |
| | 高 | 47 | 2.40 | 1.33 | | | |

*調和性傾向低群 = 平均値3.4以下, 高群 = 平均値3.4以上

表 5.7 誠実性傾向による差の検定 (t検定)

| | 誠実性傾向 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p値 |
|-----------|-------|----|------|------|-------|-----|------|
| ハーシュパワー | 低 | 48 | 3.14 | 1.08 | -0.50 | 96 | 0.62 |
| | 高 | 50 | 3.26 | 1.23 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 48 | 5.20 | 0.77 | 1.14 | 96 | 0.26 |
| | 高 | 50 | 4.99 | 0.97 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 48 | 2.56 | 1.10 | 2.60 | 96 | 0.01 |
| | 高 | 50 | 2.01 | 1.02 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 48 | 4.60 | 1.21 | 0.44 | 96 | 0.66 |
| | 高 | 50 | 4.49 | 1.22 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 48 | 4.08 | 1.04 | -1.64 | 96 | 0.11 |
| | 高 | 50 | 4.41 | 0.97 | | | |
| 職務満足 | 低 | 48 | 4.68 | 0.81 | -1.97 | 96 | 0.05 |
| | 高 | 50 | 4.99 | 0.72 | | | |
| 離職意図 | 低 | 48 | 2.75 | 1.45 | 2.26 | 96 | 0.03 |
| | 高 | 50 | 2.15 | 1.18 | | | |

*誠実性傾向低群＝平均値3.1以下，高群＝平均値3.1以上

5.5 本章のまとめ

本章では、職場における上司の行使するパワーと従業員の組織態度との関係に対して、従業員の個人的特性、とりわけ、彼ら／彼女らのパーソナリティの影響について検討を行った。その結果、従業員の神経症傾向、外向性、誠実性が、上司による侮辱的管理と正または負の関連性を持つことを確認した。これは、多くの先行研究 (Brebner,2001 ; Tepper, Duffy & Shaw ,2001; Richmanら,1996; Bamberger & Bacharach ,2006)と整合的な結果である。

以上のように、従業員のパーソナリティと上司の侮辱的管理知覚との間に重要な関係性があることは間違いないであろう。ただし、先述のように、今回の分析ではパーソナリティ特性と侮辱的管理知覚の因果関係は必ずしも特定することができていないという課題が残されている。そこで、今後はパーソナリティ特性要素間の相関関係も十分に考慮に入れたより詳細な分析が必要であろう。また、長期的に侮辱的管理が行われている職場での従業員の心理状態、行動傾向などの時系列的な変化についても捉えられるような組織心理学的分析フレームの開発が望まれるところである。

参考文献

- Bamberger, P. & Bacharach, S. (2006) "Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account", *Human Relations*, 59, 6, pp.723-752.
- Barrick, R. & Mount, K. (1991) "The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, 44, pp.1-26.
- Bolger, N. (1990) "Personality as a personality process: A prospective study", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, pp.525-537.
- Bolger, N. & Zuckerman, A. (1995) "A framework for studying personality in the stress", *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 5, pp.890-902.
- Bond, H., Nakazato, S. & Shiraishi, D. (1975) "Universality and distinctiveness in dimensions of Japanese person perception", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6, pp.346-355.
- Bozionelos, N. (2004) "The big five of personality and work involvement", *Journal of Managerial Psychology*, 19, 1, pp.69-81.
- Brebner, J. (2001) "Personality and stress coping", *Personality and Individual Differences*, 31, pp.317-327.
- Cattell, B. (1965) *The scientific analysis of personality*, Penguin Books, Middlesex.
- Costa, T. & McCrae, R. (1992) *NEO-PI-R professional manual: Revised NEO personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*, Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.
- Costa, T., McCrae, R. & Day, D. (1991) "Facet scales for agreeableness and consciousness: A revision of the NEO personality inventory", *Personality and Individual Differences*, 12, pp.887-898.
- David, P. & Suls, J. (1999) "Coping efforts in daily life: Role of big five traits and problem appraisals", *Journal of Personality*, 67, pp.265-294.
- Digman, M. (1990) "Personality structure: Emergence of the five-factor model", *Annual Review of Psychology*, 21, pp.417-440.
- Elloy, F. & Terpening, D. (1992) "An empirical distinction between job involvement and work involvement: some additional evidence", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24, pp.465-478.
- Fallon, D., Avis, M., Kudisch, D., Gornet, P. & Frost, A. (2000) "Conscientiousness as a predictor of productive and counterproductive behaviors", *Journal of Business and Psychology*, 15, pp.339-349.
- Goldberg, R. (1990) "An alternative 'description of personality' : The big-five factor structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 6, pp.1216-1229.
- Goldberg, R. (1993) "The structure of phenotypic personality traits", *American Psychologist*, 48, 1, pp. 26-34.
- Gore, N. (2001) "What's all this mobilizing about?", *Canadian HR Reporter*, 14, 21, pp.1-19.
- Judge, A. & Ilies, R. (2002) "Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.797-807.
- Judge, A., Bono, E., Ilies, R. & Gerhardt, W. (2002) "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.765-780.
- Kanungo, N. (1982) "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, pp.341-349.
- Kumar, K., Barkhshi, A. & Rani, E. (2009) "Linking the Big Five personality domains to organizational citizenship behavior", *International journal of Psychological Studies*, 1, 2, pp.73-81.
- McCrae, R. & Costa, T. (1999) "A five-factor theory of personality", *Handbook of*

- personality: Theory and research*, Springer Pub. Co., New York, pp.139-153.
- McCrae, R. & John, P. (1992) "An introduction to the five-factor model and its applications", *Journal of Personality*, 2, pp.175-215.
- Mount, K. & Barrick, R. (1995) "The big five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, pp.153-200.
- Mroczek, D. & Almeida, D. (2004) "The effect of daily stress, personality, and age on daily negative affect", *Journal of Personality & Social Psychology*, 72, 2, pp.355-378.
- Noller, P., Law, H. & Comrey, L. (1987) "Cattell, Comrey, and Eysenck personality factors compared: More evidence for the five robust factors?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp.775-782.
- O'Connor, P. (2002) "A quantitative review of the comprehensiveness of the five-factor model in relation to popular personality inventories", *Assessment*, 9, pp.188-203.
- Organ, W. & McFall, B. (2004) "Personality and citizenship behavior in organizations", *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp.291-314.
- Richman, A., Flaherty, A. & Rospenda, M. (1996) "Perceived workplace harassment experience and problem drinking among physicians: Broadening the stress/alienation paradigm", *Addiction*, 91, 3, pp.391-403.
- Skarlicki, P., Folger, R. & Tesluck, P. (1999) "Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation", *Academy of Management Journal*, 42, 1, pp.100-108.
- Tepper, J., Duffy, K. & Shaw, D. (2001) "Personality moderators of the relationships between abusive supervision and subordinates' resistance", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.974-983.

第6章

従業員の内発的・外発的職務満足が組織態度に与える影響の検討

6.1 本章の目的

第5章では、個人のパーソナリティ傾向が組織態度に与える影響に関する検討を行った。その結果、従業員の5つのパーソナリティ傾向の中で、特に神経症傾向と外向性の高低が組織態度に与える影響が高いことが示唆された。すなわち、神経症傾向の高い人や外向性傾向の低い人は、上司からの侮辱的管理の知覚が高く、一方で手続き的公正の知覚、組織コミットメント、職務満足については低い傾向にあり、離職意図が高いという結果が得られたのである。

本章では、従業員のワークモチベーションを高める要因をより詳細に検討するために、従業員の職務満足を構成する主要因について検討を行うことにする。具体的には、従業員の職務満足を内発的・外発的動機づけによる満足の2つの要因を主要因として位置づけ、こうした主要因に対する下位因子を探索した上で、それらが組織コミットメントに対して与える影響について検討を行う。さらに、従業員のパーソナリティ傾向を中心とした個人特性が従業員の内発的・外発的動機付けによる職務満足および組織コミットメントに与える影響についても検討する。こうした検討は、今日、就労形態も労働価値観も多様化している中で、採用人事や異動人事の際の参考となるだけでなく、従業員教育プログラム開発などに関する基礎的な知見となることが期待される。

6.2 職務満足に関連する要因

6.2.1 職務満足の2要因説(動機づけ要因:内発的動機づけによる満足, 衛生要因:外発的動機づけによる満足)

従業員の職務満足理論として非常に広く知られているものに、Herzberg(1959)の2要因説がある。これは、従業員が動機づけ欲求(内発的動機づけ)と衛生欲求(外発的動機づけ)の2つの主要な欲求をもっていると仮定している。動機づけ欲求(内発的動機づけ)は、達成・責任・昇進といった仕事の性質や内容に関連する要因の充足により満たされるもので、職務満足をもたらすと主張されている。一方で、衛生欲求は、上司や対人関係、身体的な労働環境、給与、安定性といった仕事の状況に関連する衛生要因の充足によって満たされ、これらの要因が不足すると不満足が喚起される。たとえ衛生欲求が全て満たされたとしてもそれ自体だけで職務満足をもたらすことはできず、不満足要素を減らすことしかできないとされるのである。つまり、職務内容が職務満足と関係し、職場環境や衛生

要因が職務不満足と関係している点と、満足と不満足は両極端にあるものではなく、満足の反対は満足の欠乏状態、不満足の反対は不満足のない状態であるという点が、ここでの重要な示唆である。例えば、動機づけ欲求は満たされていないが、衛生要因が満たされている従業員は職務に対して満足していない状態にあり、動機づけ欲求が充足されていても、衛生欲求が充足されていない従業員は、職務に対して不満足を抱いている状態である。この理論の主張において重要なことは、不満足をもたらさないよう職場環境や衛生要因を充足させたいと、仕事内容に関する動機づけ要因を充足させることが職務満足自体を上げる鍵となるということである。

1970年代以降、Herzberg(1959)の2要因説は多くの研究者により注目され、それに関する実証研究が進められた。その結果、上記の2要因が高い相関をもつことや、満足・不満足の双方と関連するといった批判なども受け、方法論、結果の解釈の問題点や、個人差の割引という課題も指摘されているものの、近年でも、衛生要因：外発的動機づけ、動機づけ要因：内発的動機づけの2つの要因からその効果を検討している職務満足研究は多い(Furuhamら,2002)。例えば、Knoop(1994)は、Herzberg(1959)の2要因説の検証を行い、実際に職務満足は、内発的動機づけと外発的動機づけによる満足の2つに大きく分かれること、そして次のような5つの下位要因に分類しうることを見出している。すなわち、①内発的な職務関係価値（実行の責任、意味のある仕事をしていることなど）、②内発的な職務結果価値（仕事の状態、仕事をうまくこなしている認識など）、③外発的な職務結果価値（休暇・年金などの利益、雇用の安定性など）、④外発的な仕事関連価値（仕事の時間の融通、労働条件の良さなど）、⑤外発的な人間関連価値（上司、同僚の満足や昇進など）である。そのうちの2つの内発的要因は職務満足と、3つの外発的要因は職務不満足と関連することを実証している。

さらに、原口(1995)は、村杉ら(1982)、杉村(1985)により検討されたハーズバーグ理論の日本での後続研究において、人間関係に対する知覚が日本人においては衛生要因ではなく、動機づけ要因になっているかもしれない点に注目しながらも、このハーズバーグ理論に関する実証研究が西洋と比較して東洋では非常に少ないため一般化が難しいことを指摘し、東アジア（日本・台湾・中国・韓国）を対象に、多種多様な職種や業種を調査のサンプルに含め、質問紙調査を実施した。その結果、日本、中国においては、概ねハーズバーグ理論を支持するものであり、台湾と韓国においては全体の結果がハーズバーグ理論を部分的にしか支持されないということが示唆された。さらに、4国とも人間関係は、衛生要因ではないことが実証されている。

このように、日本を含めた東アジアにおいては、職場における人間関係が職務満足と強く関連していることが示唆されているが、序論でも指摘した通り、現在の日本の職場において、上司部下関係を中心とした職場における人間関係は必ずしも良好とは言えない

6.2.2 職務満足とパーソナリティ傾向の関係

従業員の職務満足と個人のパーソナリティ傾向に影響関係があることは早くから予見されているが (Holland,1973)、その関係を詳細に検討したものは比較的少ない。ワークモチベーション研究においてパーソナリティ傾向が重視されるようになったのは2000年以降のことである (Furnham ら,2009; Matzle&Renzl,2007)。

パーソナリティ傾向は、Goldberg(1990)の「Big-Five」(神経症傾向・外向性・開放性・調和性・誠実性)を用いて検討することが多い。それぞれ、神経症傾向は不安、落ち込み、怒り、困惑、感情的、悩み、精神的に不安定な状態と関連し、外向性は社会的で、積極的で、話好きな傾向と、開放性は創造性、教養、好奇心、独創性、寛大性、芸術的感覚と関連する。さらに、調和性の高い人は温厚で、寛容で、礼儀正しく、協力的な傾向を持ち、誠実性の高い人は信頼でき、責任があり、まじめで、勤勉で、成果志向の傾向を持つ (Barrick & Mount,1991; Goldberg,1990;Matzle&Renzl,2007)。

Furnham ら(1999)は、外向性の高い従業員は職務の充実性に魅力を感じるが、一方で神経症傾向が強い従業員は、外発的動機づけ：衛生要因の魅力が高い職務を好む傾向があると報告している。さらに、Tokar ら(1998)は、外向性と低神経症傾向により職務満足を予測可能であるとしている。また、Matzler & Renzl(2007)は、神経症傾向は職務満足と負の関係にあり、調和性は正の関係にあると報告している。他方、Furnham(2002)は、誠実性と開放性が内的動機づけ・外的動機づけによる満足と関連があることを指摘しており、統一的な見解は得られていないのが現状である。

6.2.3 職務満足と組織コミットメントの関係

職務満足と組織コミットメントは、組織関連文献に広く採用されており、業績や離職との関連が高いとされている。しかし、職務満足と組織コミットメントの関係に関しては、職務満足が組織コミットメントの先行要因であるという見解ばかりではなく、組織コミットメントの方が先行要因であるとかそれらには相互影響関係があり、さらにそれらは相互に独立的であるという、それぞれ異なった主張が併存する (Martin&Bennett,1996)。

Porter ら(1974)は、職務満足は現在の仕事に関連する要素に感情的に反応するものであるのに対し、組織コミットメントは組織全体への一般的な感情的反応を表すものであるとした上で、個人の仕事に対する欲求が満たされ職務満足が向上し、その結果として特定の組織への反応へと繋がるとしている。本章では、上述の筆者の分析フレームワークに示しているように、職務満足は組織コミットメントの先行要因であるという見解を採用し、内発的および外発的動機づけによる職務満足と組織コミットメントの関係を検討していくことにする。

6.3 本章における分析フレームワーク

本章では、職務満足を内発的動機づけによる満足と外発的動機づけによる満足の2つの概念に分け、パーソナリティ傾向を中心とする従業員の個人特性がそれらの2つの職務満足に与える影響および組織コミットメントに与える影響について検討していくことにする。具体的には、職務満足およびその動機づけに関する検討、そして職務満足とパーソナリティ傾向および組織コミットメントの関連性についての概念的・理論的な検討を試みる。

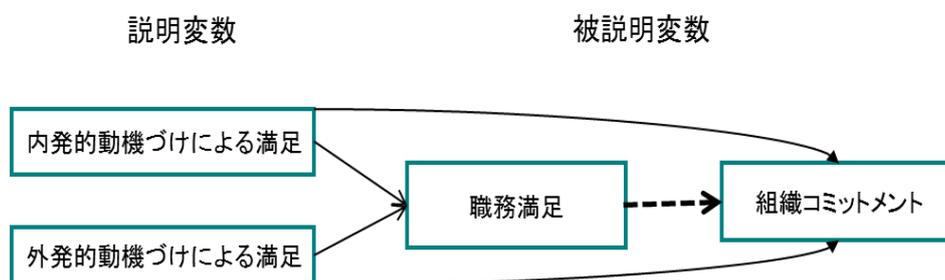


図 6.1 本章における基本的な分析フレームワーク

6.4 サンプルおよび手続き

本章におけるサンプルは、第4章・第5章と同じ日本の現職者である。ここでは、職務満足（一般的満足）および内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足と組織コミットメントとの関係性を分析する。そのために、従業員の職務満足に関する代表的尺度のMSQ（詳しくは下記の通り）を、一般的職務満足、内発的および外発的動機づけによる職務満足の諸側面から分析することを試みる。本章での分析の特徴は、内発的および外発的動機づけの因子的な構成要素を導出することで、それらの動機づけが職務満足の知覚に与える影響力をより詳しく検討するところにある。

次に、従業員のパーソナリティ傾向と組織態度（職務満足、組織コミットメント・離職意図）との関係性を、デモグラフィック要因についても考慮しつつ相関分析、 χ^2 検定、 t 検定により検討する。最後に、予測可能性を探るために、パーソナリティ傾向と職務満足との因果関係、職務満足と組織コミットメントの因果関係について回帰分析により検討する。

6.4.1 職務満足の低位因子の探索

職務満足尺度は、Weissら(1967)によるMSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) の短縮版の20項目(井出, 2004 から引用)を使用し、“1.非常に不満足”～“7.非常に満足”

の7件法にて調査した。Weissら(1967)によると、MSQはHerzberg(1959)の2要因説を元に内発的・外発的動機づけによる満足を測定するためにデザインされたもので、全項目は一般的職務満足として20項目(そのうち、内発的動機づけによる満足は12項目、外発的動機づけによる満足は8項目)で構成されている。内発的な動機づけによる満足は、自身の能力を発揮できる機会や自身の判断の自由度などに対する満足と関連し、外発的な動機づけによる満足は会社での人間関係や給料、労働条件、昇進・昇格などに対する満足と関連する。

本章でも、MSQマニュアルに従って、一般的職務満足スコア、内発的・外発的動機づけによる満足に関して、それぞれ20項目、12項目、8項目の平均値を算出し、これらを各スコアとして使用した(各スコアの平均値、標準偏差、信頼性係数については、表6.4を各変数の相関係数は表6.5を参照)。さらに、本章では、賃金、職場環境、人事考課スタイルなどが変化した日本人従業員にとって、内発的・外発的動機づけによる満足の知覚において、どちらの満足が一般的職務満足との関連が強いのか、それぞれの動機づけを規定する下位因子はどのような構成になっているのかを把握するために、MSQにおける内発的・外発的動機づけによる満足の得点の算出に加え、新たに内発的・外発的動機づけによる満足に関して、個別に因子分析を実施した。まず、それぞれで最尤法に基づくバリマックス回転により因子分析を行い、スクリープロット法で固有値の減衰率を確認した。その結果、内発的・外発的動機づけによる満足を、それぞれ2因子とすることが妥当であることが確認された。

次に、因子負荷量が低いものを削除し、最尤法でバリマックス回転を実施したところ、削除された項目は、内発的動機づけによる満足では6項目(多様性・社会的地位・道徳価値・活動性・雇用安定・独立性)、外発的動機づけによる満足では3項目(会社の方針と実行・労働条件・給料)となった。内発的動機づけ満足の2因子については、第一因子の寄与率は37.73%、第二因子の寄与率は29.88%となり、それぞれ第一因子では4項目(権威・社会貢献・能力発揮・達成)、第二因子では2項目(責任・独創性)の因子負荷量が高かった。そのため、上記の2因子を、それぞれ「仕事を通じた自身の活躍」「エンパワーメント」として位置づけた。また、それぞれの因子の信頼性係数は、 $\alpha=0.84$ 、 $\alpha=0.90$ であった(表6.1と表6.3を参照)。

表 6.1 内発的動機づけによる満足項目の因子分析

| | 第一因子 仕事を通じた 自身の活躍 | 第二因子 エンパワーメント |
|-------|-------------------------|------------------|
| 権威 | <u>.82</u> | .11 |
| 社会貢献 | <u>.77</u> | -.03 |
| 能力発揮 | <u>.73</u> | .22 |
| 達成 | <u>.66</u> | .35 |
| 責任 | .10 | <u>.94</u> |
| 独創性 | .18 | <u>.86</u> |
| 寄与率 | 37.73 | 29.88 |
| 累積寄与率 | 37.73 | 67.61 |

表 6.2 外発的動機づけによる満足項目の因子分析

| | 第一因子 自尊欲求 | 第二因子 上司からの 外発的動機づけ |
|---------|--------------|--------------------------|
| 承認 | <u>.79</u> | .09 |
| 同僚 | <u>.78</u> | .23 |
| 昇進・昇格 | <u>.47</u> | .01 |
| 指導一人間関係 | .14 | <u>.89</u> |
| 指導一専門性 | .07 | <u>.75</u> |
| 寄与率 | 29.41 | 28.23 |
| 累積寄与率 | 29.41 | 57.64 |

一方、外発的動機づけによる満足の2因子については、第一因子の寄与率が29.41%、第二因子の寄与率が28.23%で、それぞれ第一因子では3項目（承認、同僚、昇進・昇格）、第二因子では2項目（指導一人間関係、指導一専門性）の因子負荷量が高かった。そのため、これらの因子を、それぞれ「自尊欲求」「上司からの外発的動機づけ」として位置づけた。それぞれの因子の信頼性係数は、 $\alpha=0.71$ 、 $\alpha=0.80$ であった（表6.2と表6.3を参照）。本章では、上記のような4つの因子に含まれる項目の平均を算出し、これ以降の分析に用いることにする。

6.4.2 記述統計

表 6.3 各尺度の平均・標準偏差・信頼性係数

| 尺度 | 項目数 | 平均値 | 標準偏差 | α係数 |
|--------------|-----|------|------|------|
| 一般的職務満足 | 20 | 4.82 | 0.74 | 0.86 |
| 内発的動機づけによる満足 | 12 | 5.04 | 0.80 | 0.80 |
| 外発的動機づけによる満足 | 8 | 4.48 | 0.85 | 0.72 |
| 仕事を通じた自身の活躍 | 4 | 4.99 | 1.21 | 0.84 |
| エンパワーメント | 2 | 5.19 | 1.37 | 0.90 |
| 自尊欲求 | 3 | 4.72 | 1.08 | 0.71 |
| 上司からの外発的動機づけ | 2 | 4.41 | 1.45 | 0.80 |
| 組織コミットメント | 9 | 4.25 | 1.01 | 0.83 |
| 離職意図 | 3 | 2.44 | 1.35 | 0.87 |

サンプル数N=98

表 6.4 変数間の相関関係

| 変数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----------------|---------|--------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|----|
| 1 年齢 | - | | | | | | | | | | |
| 2 勤続年数 | .728*** | - | | | | | | | | | |
| 3 一般的職務満足 | .074 | .075 | - | | | | | | | | |
| 4 内発的動機づけによる満足 | .075 | .101 | .937*** | - | | | | | | | |
| 5 外発的動機づけによる満足 | .055 | .022 | .868*** | .639*** | - | | | | | | |
| 6 仕事を通じた自身の活躍 | .173 | .113 | .838*** | .858*** | .624*** | - | | | | | |
| 7 エンパワーメント | -.012 | .002 | .575*** | .646*** | .348*** | .332*** | - | | | | |
| 8 自尊欲求 | .103 | .048 | .719*** | .566*** | .777*** | .509*** | .505*** | - | | | |
| 9 上司からの外発的動機づけ | -.067 | -.139 | .445*** | .256** | .615*** | .293*** | .013 | .212** | - | | |
| 10 組織コミットメント | .074 | .201** | .620*** | .573*** | .549*** | .521*** | .432*** | .443*** | .328*** | - | |
| 11 離職意図 | -.140 | -.169 | -.457*** | -.455*** | -.358*** | -.423*** | -.250** | -.273*** | -.108 | -.378*** | - |

サンプル数N=98 *：危険率 $p < .1$, **：危険率 $p < .05$, ***：危険率 $p < .01$

6.4.3 デモグラフィック要因による差異

次に、性差と役職差によりどのように組織態度が異なるか把握するため、対応のない t 検定による差の分析を試みる。性差の検定に関しては、表 6.5 のように、男性の方が女性よりも、一般的職務満足、内発的動機づけによる満足、外発的動機づけによる満足、仕事を通じた自身の活躍、上司からの外発的動機づけ、組織コミットメントについて、有意に高いということがわかる。また、役職差の検定に関しては、表 6.6 のように、役職が課長以上の人は、課長以下の人と比較して一般的職務満足、内発的動機づけによる満足、外発的動機づけによる満足、仕事を通じた自身の活躍、自尊欲求、組織コミットメントの値が有意に高く、離職意図が低いことがわかる。

表 6.5 性別による差の検定 (*t* 検定)

| | 性別 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|----|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 男性 | 77 | 4.89 | 0.70 | 1.89 | 96 | 0.06 |
| | 女性 | 21 | 4.55 | 0.86 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 男性 | 77 | 5.11 | 0.78 | 1.67 | 96 | 0.10 |
| | 女性 | 21 | 4.78 | 0.86 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 男性 | 77 | 4.56 | 0.79 | 1.76 | 96 | 0.08 |
| | 女性 | 21 | 4.20 | 1.01 | | | |
| 仕事を通じた自身の活躍 | 男性 | 77 | 5.11 | 1.15 | 1.83 | 96 | 0.07 |
| | 女性 | 21 | 4.57 | 1.34 | | | |
| エンパワーメント | 男性 | 77 | 5.19 | 1.45 | 0.01 | 96 | 0.99 |
| | 女性 | 21 | 5.19 | 1.09 | | | |
| 自尊欲求 | 男性 | 77 | 4.76 | 1.01 | 0.58 | 96 | 0.56 |
| | 女性 | 21 | 4.60 | 1.33 | | | |
| 上司からの外発的動機づけ | 男性 | 77 | 4.63 | 1.30 | 3.03 | 96 | 0.00 |
| | 女性 | 21 | 3.60 | 1.67 | | | |
| 組織コミットメント | 男性 | 77 | 4.41 | 0.95 | 3.05 | 96 | 0.00 |
| | 女性 | 21 | 3.68 | 1.04 | | | |
| 離職意図 | 男性 | 77 | 2.37 | 1.35 | -1.04 | 96 | 0.30 |
| | 女性 | 21 | 2.71 | 1.35 | | | |

表 6.6 役職による差の検定 (*t* 検定)

| | 役職 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|------|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 課長以下 | 76 | 4.72 | 0.71 | -2.51 | 96 | 0.01 |
| | 課長以上 | 22 | 5.16 | 0.77 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 課長以下 | 76 | 4.96 | 0.79 | -1.93 | 96 | 0.06 |
| | 課長以上 | 22 | 5.33 | 0.81 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 課長以下 | 76 | 4.36 | 0.82 | -2.74 | 96 | 0.01 |
| | 課長以上 | 22 | 4.91 | 0.81 | | | |
| 仕事を通じた自身の活躍 | 課長以下 | 76 | 4.88 | 1.21 | -1.85 | 96 | 0.07 |
| | 課長以上 | 22 | 5.41 | 1.14 | | | |
| エンパワーメント | 課長以下 | 76 | 5.08 | 1.35 | -1.55 | 96 | 0.12 |
| | 課長以上 | 22 | 5.59 | 1.39 | | | |
| 自尊欲求 | 課長以下 | 76 | 4.57 | 1.07 | -2.71 | 96 | 0.01 |
| | 課長以上 | 22 | 5.26 | 0.94 | | | |
| 上司からの外発的動機づけ | 課長以下 | 76 | 4.37 | 1.49 | -0.50 | 96 | 0.62 |
| | 課長以上 | 22 | 4.55 | 1.31 | | | |
| 組織コミットメント | 課長以下 | 76 | 4.12 | 1.01 | -2.46 | 96 | 0.02 |
| | 課長以上 | 22 | 4.71 | 0.92 | | | |
| 離職意図 | 課長以下 | 76 | 2.62 | 1.40 | 2.47 | 96 | 0.02 |
| | 課長以上 | 22 | 1.83 | 0.93 | | | |

6.4.4 内発的・外発的職務満足と一般的職務満足の関係

次に、この 4 つの下位因子がそれぞれ一般的職務満足に対してどの程度の影響を与えるか把握するために、あえて 4 つの下位因子を説明変数、一般的職務満足を被説明変数としたステップワイズ法による重回帰分析を行なった。 β 値 (標準偏回帰係数) を比較すると、まず、表 6.7 により全体的な傾向については、一般的職務満足に最も大きな影響を与える要因が、4 つの下位因子のうち、仕事を通じた自身の活躍であることがわかる。一方、その

他の 3 つの因子（自尊欲求、エンパワーメント、上司からの外発的動機づけ）は、一般的職務満足に対して同程度の正の影響を与えている。

表 6.7 一般的職務満足の 4 つの下位因子と一般的職務満足との関係
(ステップワイズ重回帰分析)

| | | 全体 | | | | |
|---------|--------------|---------------------|-------|------|---------------------|--|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 | |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.56 ^{***} | 14.08 | 1.44 | 0.90 ^{***} | |
| | 自尊欲求 | 0.26 ^{***} | 6.14 | 1.38 | | |
| | エンパワーメント | 0.26 ^{**} | 6.66 | 1.66 | | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.22 ^{***} | 6.45 | 1.12 | | |

*:危険率 $p<.1$, **:危険率 $p<.05$, ***:危険率 $p<.01$

次に、デモグラフィックの違い（性差と職位差）から、これらの影響関係について確認する。まず、男女別に 4 つの下位因子がそれぞれ一般的職務満足に与える影響を検討してみると、男女の共通点として、男性も女性も 4 つの下位因子のうち、仕事を通じた自身の活躍が最も一般的職務満足に対して正の影響を与えるという結果となっていることがわかる。一方、男女の相違点として、男性の場合、自尊欲求の一般的職務満足に与える正の影響が 2 番目に強いが、女性の場合、自尊欲求は一般的職務満足に統計的に有意な影響を与えない結果となった。また、女性の方が男性よりもエンパワーメントおよび上司からの外発的動機づけが一般的職務満足に正の影響を与える程度が強い傾向もみられた（表 6.8 を参照）。

表 6.8 性別に見た一般的職務満足の 4 つの下位因子と一般的職務満足との関係
(ステップワイズ重回帰分析)

| | | 男性 | | | | |
|---------|--------------|---------------------|-------|------|---------------------|--|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 | |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.52 ^{***} | 11.70 | 1.39 | 0.90 ^{***} | |
| | 自尊欲求 | 0.30 ^{***} | 6.24 | 1.39 | | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.22 ^{***} | 5.63 | 1.63 | | |
| | エンパワーメント | 0.25 ^{***} | 5.63 | 1.12 | | |

*:危険率 $p<.1$, **:危険率 $p<.05$, ***:危険率 $p<.01$

女性

| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
|---------|--------------|---------|------|------|---------|
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.68*** | 8.93 | 1.27 | 0.92*** |
| | エンパワーメント | 0.40*** | 5.23 | 1.31 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.28*** | 3.93 | 1.11 | |

*:危険率 $p<.1$, **:危険率 $p<.05$, ***:危険率 $p<.01$

次に、職位別（課長以下、課長以上）に4つの下位因子が、それぞれ一般的職務満足に与える影響を検討したところ、課長以下も課長以上も4つの下位因子のうち、仕事を通じた自身の活躍が最も一般的職務満足に対して正の影響を与える点と、自尊欲求が同程度に一般的職務満足に対して正の影響を与える点に共通がみられた。一方、職位の違いにより異なる結果を示したのは、エンパワーメントや上司からの外発的動機づけであり、課長以下では一般的職務満足に対して統計的に有意に正の影響を与えているのに対して、課長以上ではこれらが一般的職務満足に統計的に有意な影響を与えていないという結果が得られた（表 6.9 を参照）。

表 6.9 役職別に見た一般的職務満足の4つの下位因子と一般的職務満足との関係
(ステップワイズ重回帰分析)

課長以下

| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
|---------|--------------|---------|-------|------|---------|
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.54*** | 12.27 | 1.31 | 0.90*** |
| | 自尊欲求 | 0.25*** | 5.48 | 1.31 | |
| | エンパワーメント | 0.30*** | 6.91 | 1.47 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.26*** | 6.51 | 1.11 | |

*:危険率 $p<.1$, **:危険率 $p<.05$, ***:危険率 $p<.01$

課長以上

| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
|---------|-------------|---------|------|------|--------|
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.74*** | 7.39 | 2.15 | 0.90** |
| | 自尊欲求 | 0.26** | 2.60 | 2.15 | |

*:危険率 $p<.1$, **:危険率 $p<.05$, ***:危険率 $p<.01$

6.4.5 パーソナリティ傾向と組織態度

6.4.5.1 パーソナリティ傾向と組織態度の連関

6.4.4 項において、性別や役職により、4 つの下位因子が一般的職務満足に与える影響に関して違いが見られることが示唆された。そこで、本項ではパーソナリティ傾向（ビッグ・ファイブ）の高低（平均値以上か以下か）と組織態度の高低（平均値以上か以下か）に連関があるかどうかに関して χ^2 検定を試みることにする。なお、職務満足に関しては、3 つの検討（一般的職務満足、内発的・外発的動機づけによる満足）に加え、今回は、新たに分析に加えた内発的・外発的動機づけによる満足のそれぞれ下位因子（仕事を通じた自身の活躍・エンパワーメント・自尊欲求・上司からの外発的動機づけ）に関しても、パーソナリティ傾向との連関に関して分析した。その結果、神経症傾向・外向性・開放性・誠実性の高低と組織態度の高低に連関が認められた。

まず、神経症傾向の高低に関しては、一般的職務満足や、外発的動機づけによる満足・組織コミットメント・離職意図で連関が見られた。また、一般的職務満足の 4 つの下位因子に関しては、3 つ（仕事を通じた自身の活躍、エンパワーメント、自尊欲求）において連関が見られた。

次に、外向性の高低に関しては、組織態度の高低の全ての項目で連関がみられ、一般的職務満足の 4 つの下位因子に関しては、3 つ（仕事を通じた自身の活躍・エンパワーメント・上司からの外発的動機づけ）において連関が見られた。

また、開放性の高低では、一般的職務満足や、内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足との連関が見られ、一般的職務満足の 4 つの下位因子に関しては、仕事を通じた自身の活躍において連関が見られた。

最後に、誠実性に関しては、一般的職務満足と組織コミットメントとの間に連関が見られ、一般的職務満足の 4 つの下位因子に関しては、2 つ（仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメント）において連関が見られた。（詳しくは表 6.10 を参照）。

表 6.10 パーソナリティ傾向と組織態度の高低の連関 (χ^2 検定)

| | | 一般的職務満足 | | 内発的動機づけによる満足 | | 外発的動機づけによる満足 | | 仕事を通じた自身の活躍 | | エンパワーメント | |
|---------|---------|-----------------------------|----------|-----------------------------|----------|----------------------------|----------|-----------------------------|----------|----------------------------|----------|
| パーソナリティ | (神経症傾向) | $\chi^2=6.53, df=1, p<.01$ | | 有意差なし | | $\chi^2=5.63, df=1, p<.05$ | | $\chi^2=6.99, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=7.28, df=1, p<.01$ | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | 19(34.5) | 36(65.5) | × | | 20(36.4) | 35(63.6) | 15(27.3) | 40(72.7) | 22(40.0) | 33(60.0) |
| | 高 | 26(60.5) | 17(39.5) | | | 26(60.5) | 17(39.5) | 28(53.5) | 20(46.5) | 29(67.4) | 14(32.6) |
| | (外向性) | $\chi^2=13.73, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=11.14, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=7.15, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=10.60, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=4.00, df=1, p<.05$ | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | 33(63.5) | 19(36.5) | 31(59.6) | 21(40.4) | 31(59.6) | 21(40.4) | 28(53.8) | 24(46.2) | 32(61.5) | 20(38.5) |
| | 高 | 12(26.1) | 34(73.9) | 12(26.1) | 34(73.9) | 15(32.6) | 31(67.4) | 10(21.7) | 36(78.3) | 19(41.3) | 27(58.7) |
| | (開放性) | $\chi^2=7.13, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=5.25, df=1, p<.05$ | | $\chi^2=2.71, df=1, p<.1$ | | $\chi^2=4.70, df=1, p<.05$ | | 有意差なし | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | 30(58.8) | 21(41.2) | 28(54.9) | 23(45.1) | 28(54.9) | 23(45.1) | 25(49.0) | 26(51.0) | × | |
| | 高 | 15(31.9) | 32(68.1) | 15(31.9) | 32(68.1) | 18(38.3) | 29(61.7) | 13(27.7) | 34(72.3) | | |
| | (誠実性) | $\chi^2=4.04, df=1, p<.05$ | | 有意差なし | | 有意差なし | | $\chi^2=3.31, df=1, p<.1$ | | $\chi^2=5.93, df=1, p<.05$ | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | 27(56.3) | 21(43.8) | × | | × | | 23(47.9) | 25(52.1) | 31(64.6) | 17(35.4) |
| | 高 | 18(36.0) | 32(64.0) | | | | | 15(30.0) | 35(70.0) | 20(40.0) | 30(60.0) |

| | | 自尊欲求 | | 上司からの外発的動機づけ | | 組織コミットメント | | 離職意図 | |
|---------|---------|---------------------------|----------|----------------------------|----------|-----------------------------|----------|----------------------------|----------|
| パーソナリティ | (神経症傾向) | $\chi^2=2.74, df=1, p<.1$ | | 有意差なし | | $\chi^2=14.03, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=2.74, df=1, p<.1$ | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | 24(43.6) | 31(56.4) | × | | 20(36.4) | 35(63.6) | 36(65.5) | 19(34.5) |
| | 高 | 26(60.5) | 17(39.5) | | | 32(74.4) | 11(25.6) | 21(48.8) | 22(51.2) |
| | (外向性) | 有意差なし | | $\chi^2=5.02, df=1, p<.05$ | | $\chi^2=11.63, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=6.57, df=1, p<.01$ | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | × | | 25(48.1) | 27(51.9) | 36(69.2) | 16(30.8) | 24(46.2) | 28(53.8) |
| | 高 | | | 12(26.1) | 34(73.9) | 16(34.8) | 30(65.2) | 33(71.7) | 13(28.3) |
| | (開放性) | 有意差なし | | 有意差なし | | 有意差なし | | 有意差なし | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | × | | × | | × | | × | |
| | 高 | | | | | | | | |
| | (誠実性) | 有意差なし | | 有意差なし | | $\chi^2=3.37, df=1, p<.1$ | | 有意差なし | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | × | | × | | 30(62.5) | 18(37.5) | × | |
| | 高 | | | | | 22(44.0) | 28(56.0) | | |

サンプル数N=98 数字はサンプル数, ()内はパーセンテージを表す

6.4.5.2 パーソナリティ傾向の差と組織態度の関係

前項の χ^2 検定より、パーソナリティ傾向（ビッグ・ファイブ）においては、調和性以外すべてにおいて、組織態度が異なることが示唆された。そこで、4つのパーソナリティ（神経症傾向・外向性・開放性・誠実性）の高低により、どのように組織態度が異なるか把握するため、対応のないt検定による有意差の検討を試みた（表6.11～表6.14）。その結果、まず神経症傾向の高い人の方が低い人よりも、一般的職務満足や、内発的・外発的動機づけによる満足と組織コミットメントがそれぞれ有意に低く、離職意図については高い結果

となった。一般的職務満足の 4 つの下位因子に関しては、神経症傾向の高い人は低い人と比べて、仕事を通じた自身の活躍・エンパワーメント・自尊欲求が有意に低いという結果となった。

次に、外向性の高い人は低い人よりも、一般的職務満足や、内発的・外発的動機づけによる満足と組織コミットメントがそれぞれ有意に高く、離職意図が低い結果となった。一般的職務満足の下位因子に関しては、外向性の高い人は低い人と比べて、仕事を通じた自身の活躍・エンパワーメント・自尊欲求・上司からの外発的動機づけが有意に高いという結果となった。

また、開放性の高い人は低い人よりも、一般的職務満足や、内発的・外発的動機づけによる満足がそれぞれ高く、一般的職務満足の下位因子に関しては、開放性の高い人は低い人と比べて、仕事を通じた自身の活躍と自尊欲求が有意に高いという結果となった。

最後に、誠実性の高い人は低い人よりも、一般的職務満足や、内発的動機づけによる満足が有意に高く、離職意図が低い結果となった。一般的職務満足の下位因子に関しては、誠実性の高い人は低い人と比べて、仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメントが有意に高いという結果となった。

表 6.11 神経症傾向による差の検定 (*t*検定)

| | 神経症傾向 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|-------|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 低 | 55 | 5.00 | 0.65 | 2.95 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 43 | 4.57 | 0.80 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 低 | 55 | 5.25 | 0.70 | 3.11 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 43 | 4.77 | 0.85 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 低 | 55 | 4.64 | 0.76 | 2.04 | 96 | 0.04 |
| | 高 | 43 | 4.29 | 0.92 | | | |
| 仕事を通じた自身の活躍 | 低 | 55 | 5.29 | 1.04 | 2.84 | 96 | 0.01 |
| | 高 | 43 | 4.62 | 1.31 | | | |
| エンパワーメント | 低 | 55 | 5.55 | 1.25 | 3.07 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 43 | 4.73 | 1.40 | | | |
| 自尊欲求 | 低 | 55 | 4.93 | 0.94 | 2.14 | 96 | 0.03 |
| | 高 | 43 | 4.47 | 1.20 | | | |
| 上司からの外発的動機づけ | 低 | 55 | 4.57 | 1.41 | 1.28 | 96 | 0.20 |
| | 高 | 43 | 4.20 | 1.48 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 55 | 4.58 | 0.92 | 3.89 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 43 | 3.83 | 0.98 | | | |
| 離職意図 | 低 | 55 | 2.11 | 1.14 | -2.87 | 96 | 0.01 |
| | 高 | 43 | 2.87 | 1.48 | | | |

*神経症傾向低群 = 平均値2.8以下, 高群 = 平均値2.8以上

表 6.12 外向性による差の検定 (*t*検定)

| | 外向性 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|-----|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 低 | 52 | 4.54 | 0.77 | -4.30 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 46 | 5.13 | 0.57 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 低 | 52 | 4.73 | 0.83 | -4.41 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 46 | 5.39 | 0.62 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 低 | 52 | 4.25 | 0.89 | -3.10 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 46 | 4.76 | 0.71 | | | |
| 仕事を通じた自身の活躍 | 低 | 52 | 4.60 | 1.27 | -3.69 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 46 | 5.45 | 0.96 | | | |
| エンパワーメント | 低 | 52 | 4.88 | 1.42 | -2.51 | 96 | 0.01 |
| | 高 | 46 | 5.55 | 1.24 | | | |
| 自尊欲求 | 低 | 52 | 4.51 | 1.12 | -2.10 | 96 | 0.04 |
| | 高 | 46 | 4.96 | 0.98 | | | |
| 上司からの外発的動機づけ | 低 | 52 | 4.04 | 1.36 | -2.78 | 96 | 0.01 |
| | 高 | 46 | 4.83 | 1.44 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 52 | 3.94 | 1.04 | -3.36 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 46 | 4.60 | 0.87 | | | |
| 離職意図 | 低 | 52 | 2.71 | 1.38 | 2.14 | 96 | 0.03 |
| | 高 | 46 | 2.14 | 1.26 | | | |

*外向性傾向低群 = 平均値3.3以下, 高群 = 平均値3.3以上

表 6.13 開放性による差の検定 (*t*検定)

| | 開放性 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|-----|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 低 | 51 | 4.66 | 0.75 | -2.23 | 96 | 0.03 |
| | 高 | 47 | 4.99 | 0.70 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 低 | 51 | 4.89 | 0.78 | -1.90 | 96 | 0.06 |
| | 高 | 47 | 5.20 | 0.80 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 低 | 51 | 4.31 | 0.88 | -2.18 | 96 | 0.03 |
| | 高 | 47 | 4.68 | 0.78 | | | |
| 仕事を通じた自身の活躍 | 低 | 51 | 4.72 | 1.20 | -2.44 | 96 | 0.02 |
| | 高 | 47 | 5.30 | 1.16 | | | |
| エンパワーメント | 低 | 51 | 5.25 | 1.13 | 0.46 | 96 | 0.65 |
| | 高 | 47 | 5.13 | 1.60 | | | |
| 自尊欲求 | 低 | 51 | 4.56 | 1.14 | -1.56 | 96 | 0.12 |
| | 高 | 47 | 4.90 | 0.99 | | | |
| 上司からの外発的動機づけ | 低 | 51 | 4.28 | 1.42 | -0.88 | 96 | 0.38 |
| | 高 | 47 | 4.54 | 1.47 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 51 | 4.30 | 0.98 | 0.53 | 96 | 0.60 |
| | 高 | 47 | 4.19 | 1.06 | | | |
| 離職意図 | 低 | 51 | 2.54 | 1.36 | 0.77 | 96 | 0.45 |
| | 高 | 47 | 2.33 | 1.34 | | | |

*開放性傾向低群 = 平均値3.4以下, 高群 = 平均値3.4以上

表 6.14 誠実性による差の検定 (*t*検定)

| | 誠実性 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|-----|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 低 | 48 | 4.64 | 0.74 | -2.41 | 96 | 0.02 |
| | 高 | 50 | 4.99 | 0.72 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 低 | 48 | 4.80 | 0.83 | -3.02 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 50 | 5.27 | 0.71 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 低 | 48 | 4.39 | 0.83 | -1.05 | 96 | 0.30 |
| | 高 | 50 | 4.57 | 0.86 | | | |
| 仕事を通じた自身の活躍 | 低 | 48 | 4.60 | 1.27 | -3.34 | 96 | 0.00 |
| | 高 | 50 | 5.38 | 1.02 | | | |
| エンパワーメント | 低 | 48 | 4.93 | 1.33 | -1.91 | 96 | 0.06 |
| | 高 | 50 | 5.45 | 1.38 | | | |
| 自尊欲求 | 低 | 48 | 4.71 | 1.07 | -0.14 | 96 | 0.89 |
| | 高 | 50 | 4.74 | 1.10 | | | |
| 上司からの外発的動機づけ | 低 | 48 | 4.34 | 1.48 | -0.43 | 96 | 0.67 |
| | 高 | 50 | 4.47 | 1.43 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 48 | 4.08 | 1.04 | -1.64 | 96 | 0.11 |
| | 高 | 50 | 4.41 | 0.97 | | | |
| 離職意図 | 低 | 48 | 2.75 | 1.45 | 2.26 | 96 | 0.03 |
| | 高 | 50 | 2.15 | 1.18 | | | |

*誠実性傾向低群 = 平均値3.1以下, 高群 = 平均値3.1以上

6.4.5.3 パーソナリティ傾向の違いによる内発的/外発的動機づけによる満足と

一般的職務満足の関係

前項の *t* 検定において、神経症傾向が低く、外向性・開放性・誠実性が高い方が、一般的職務満足や内発的・外発的職務満足が高いことが示唆された。

ここでは、ビッグ・ファイブにおける各パーソナリティ傾向の高低ごとに、4つの下位因子と一般的職務満足との関係を見る（表 6.15～表 6.18）ことで、これらのパーソナリティ傾向をもつ従業員にとって、一般的職務満足に対して影響の高い要因を探索していくことにする。そこで、ビッグ・ファイブによる各パーソナリティ傾向の高低ごとに、4つの下位因子を説明変数、一般的職務満足を被説明変数としたステップワイズ法による重回帰分析を行った。

まず β 値（標準偏回帰係数）を比較すると、全体的な傾向として、いかなるパーソナリティ傾向であっても、一般的職務満足に与える影響が最も高い要因は、仕事を通じた自身の活躍であることがわかる。次に、各パーソナリティ傾向の高低から見える特徴を概観すると、神経症傾向の低群、外向性傾向の高群、開放性傾向の高群、誠実性傾向の高群のすべてにおいて共通する特徴として、仕事を通じた自身の活躍に次いで、一般的職務満足に与える影響が高い下位因子は、外発的動機づけによる満足（自尊欲求、上司からの外発的動機づけ）となっている。これらの結果から、一般的職務満足がより高いパーソナリティ傾向をもつ従業員にとって、仕事を通じた自身の活躍だけでなく、自尊欲求が満たされること、そして上司との関係が良好であることが、職務満足を高めるための重要な要因となっていることが理解される。

表 6.15 神経症傾向の高低による一般的職務満足の下位因子と一般的職務満足との関係（ステップワイズ重回帰分析）

| 神経症傾向低群 | | | | | |
|---------|--------------|---------------------|------|------|---------------------|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.53 ^{***} | 9.80 | 1.25 | 0.88 ^{***} |
| | 自尊欲求 | 0.29 ^{***} | 5.03 | 1.41 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.24 ^{***} | 4.67 | 1.42 | |
| | エンパワーメント | 0.26 ^{***} | 4.46 | 1.08 | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

| 神経症傾向高群 | | | | | |
|---------|--------------|---------------------|------|------|---------------------|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.60 ^{***} | 9.44 | 1.59 | 0.90 ^{***} |
| | 自尊欲求 | 0.22 ^{***} | 3.16 | 1.46 | |
| | エンパワーメント | 0.30 ^{***} | 4.80 | 1.88 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.25 ^{***} | 4.36 | 1.27 | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

表 6.16 外向性の高低による一般的職務満足の下位因子と一般的職務満足との関係（ステップワイズ重回帰分析）

| 外向性低群 | | | | | |
|---------|--------------|---------------------|------|------|---------------------|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.54 ^{***} | 9.40 | 1.48 | 0.95 ^{***} |
| | エンパワーメント | 0.30 ^{***} | 5.75 | 1.29 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.25 ^{***} | 5.15 | 1.65 | |
| | 自尊欲求 | 0.23 ^{***} | 3.80 | 1.08 | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

| 外向性高群 | | | | | |
|---------|--------------|---------------------|------|------|---------------------|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.59 ^{***} | 9.83 | 1.19 | 0.88 ^{***} |
| | 自尊欲求 | 0.39 ^{***} | 5.65 | 1.45 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.19 ^{**} | 3.20 | 1.55 | |
| | エンパワーメント | 0.17 ^{***} | 2.59 | 1.12 | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

表 6.17 開放性の高低による一般的職務満足の下位因子と一般的職務満足との関係（ステップワイズ重回帰分析）

| 開放性低群 | | | | | |
|---------|--------------|---------------------|-------|------|---------------------|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.60 ^{***} | 11.25 | 1.77 | 0.93 ^{***} |
| | エンパワーメント | 0.29 ^{***} | 5.90 | 1.46 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.23 ^{***} | 4.80 | 1.83 | |
| | 自尊欲求 | 0.14 ^{**} | 2.66 | 1.36 | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

| 開放性高群 | | | | | |
|---------|--------------|---------------------|------|------|---------------------|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.50 ^{***} | 9.83 | 1.24 | 0.94 ^{***} |
| | 自尊欲求 | 0.36 ^{***} | 5.65 | 1.49 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.23 ^{***} | 3.20 | 1.53 | |
| | エンパワーメント | 0.26 ^{***} | 2.59 | 1.01 | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

表 6.18 誠実性の高低による一般的職務満足の下位因子と一般的職務満足との関係（ステップワイズ重回帰分析）

| 誠実性低群 | | | | | |
|---------|--------------|---------------------|------|------|---------------------|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.58 ^{***} | 9.72 | 1.42 | 0.90 ^{***} |
| | エンパワーメント | 0.33 ^{***} | 5.72 | 1.29 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.23 ^{***} | 4.41 | 1.64 | |
| | 自尊欲求 | 0.21 ^{***} | 3.22 | 1.03 | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

| 誠実性高群 | | | | | |
|---------|--------------|---------------------|------|------|---------------------|
| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.49 ^{***} | 7.73 | 1.94 | 0.91 ^{***} |
| | 自尊欲求 | 0.34 ^{***} | 5.39 | 1.50 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.22 ^{***} | 3.97 | 1.93 | |
| | エンパワーメント | 0.18 ^{***} | 3.31 | 1.53 | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

6.4.6 職務満足と組織コミットメントの関係

最後に、一般的職務満足（単回帰分析）、内発的・外発的動機づけによる満足（ステップワイズ法による重回帰分析）、一般的職務満足の4つの下位因子（ステップワイズ法による重回帰分析）をそれぞれ説明変数、組織コミットメントを被説明変数として、両者の関係に関する分析を試みた（表 6.19 を参照）。

まず、 β 値（標準偏回帰係数）について全体的傾向を見てみよう。一般的職務満足については、組織コミットメントに非常に高い正の影響を与えることがわかる。また、内発的・外発的動機づけによる満足も組織コミットメントに対して高い正の影響を与えており、その傾向は内発的動機づけによる満足の方が高い。一方、4つの下位因子が組織コミットメントに与える影響に関してしてみると、内発的動機づけによる満足の2つの下位因子のうち、仕事を通じた自身の活躍が最も高い影響を与え、次いでエンパワーメントの与える影響が高いことがわかる。これに対して、外発的動機づけによる満足の2つの下位因子のうち、組織コミットメントに対して有意に正の影響を与えるのは上司からの外発的動機づけであるという結果となった。

表 6.19 職務満足と組織コミットメントとの関係（全体的傾向）

| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | VIF | R^2 |
|-----------|--------------|---------------------|------|------|---------------------|
| 組織コミットメント | 一般的職務満足 | 0.62 ^{***} | 7.74 | 1.00 | 0.38 ^{***} |
| | 内発的動機づけによる満足 | 0.37 ^{***} | 3.58 | 1.69 | 0.39 ^{***} |
| | 外発的動機づけによる満足 | 0.31 ^{***} | 2.96 | 1.69 | |
| | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.35 ^{***} | 3.94 | 1.24 | |
| | エンパワーメント | 0.31 ^{***} | 3.63 | 1.13 | 0.40 ^{**} |
| | 自尊欲求 | - | - | - | |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.22 ^{**} | 2.60 | 1.10 | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

次に、デモグラフィックの違い（性差と職位差）から、これらの影響関係についてみてみよう。まず、男女別に職務満足と組織コミットメントの関係についてみると、男女ともに共通して一般的職務満足が組織コミットメントに対して有意に高い正の影響を与えるが、一方で男性の場合は、内発的・外発的動機づけによる満足の双方が組織コミットメントに正の影響を与えるが、女性の場合は内発的動機づけによる満足のみが高い正の影響を与えるという結果となった。また、4つの下位因子と組織コミットメントの関係をみると、女性は仕事を通じた自身の活躍のみが組織コミットメントに対して有意に強い影響を与えるという結果となった。（表 6.20 を参照）。

表 6.20 性別に見た職務満足と組織コミットメントとの関係

| 被説明変数 | 説明変数 | 男性 | | | | 女性 | | | | |
|-----------|--------------|---------|------|------|----------------|---------|------|------|----------------|---------|
| | | β | t | VIF | R ² | β | t | VIF | R ² | |
| 組織コミットメント | 一般的職務満足 | 0.59*** | 6.30 | 1.00 | 0.35*** | 0.64*** | 3.65 | 1.00 | 0.41*** | |
| | 内発的動機づけによる満足 | 0.37*** | 3.18 | 1.54 | | 0.60*** | 3.28 | 1.00 | | 0.36*** |
| | 外発的動機づけによる満足 | 0.29** | 2.47 | 1.54 | | - | - | - | | |
| | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.34*** | 3.33 | 1.12 | 0.33*** | 0.62** | 3.48 | 1.00 | 0.39*** | |
| | エンパワーメント | 0.36*** | 3.60 | 1.12 | | - | - | - | | |
| | 自尊欲求 | - | - | - | | - | - | - | | - |
| | 上司からの外発的動機づけ | - | - | - | | - | - | - | | - |

*:危険率 $p<.1$, **:危険率 $p<.05$, ***:危険率 $p<.01$

最後に、役職別に職務満足と組織コミットメントの関係についてみると、全体を通して一般的職務満足が組織コミットメントに対し有意に高い正の影響を与えていることがわかる。一方で、課長以下の場合には内発的動機づけによる満足の方が高いものの、内発的・外発的動機づけによる満足が組織コミットメントに対して有意に正の影響を与え、課長以上の場合、外発的動機づけによる満足のみが組織コミットメントに有意に正の影響を与えるという結果となっている。さらに、4つの下位因子と組織コミットメントとの関係をみると、課長以下の場合、仕事を通じた自身の活躍、上司からの外発的動機づけ、エンパワーメントの順に組織コミットメントに対して有意に正の影響を与えるが、課長以上の場合、エンパワーメント、自尊欲求の2つのみが組織コミットメントに対して有意に正の影響を与える結果となっていることがわかる（表 6.21 を参照）。

表 6.21 役職別に見た職務満足と組織コミットメントとの関係

| 被説明変数 | 説明変数 | 課長以下 | | | | 課長以上 | | | | |
|-----------|--------------|---------|------|------|----------------|---------|------|------|----------------|--------|
| | | β | t | VIF | R ² | β | t | VIF | R ² | |
| 組織コミットメント | 一般的職務満足 | 0.61*** | 6.64 | 1.00 | 0.37** | 0.55*** | 2.90 | 1.00 | 0.30** | |
| | 内発的動機づけによる満足 | 0.40*** | 3.55 | 1.50 | | - | - | - | | 0.28** |
| | 外発的動機づけによる満足 | 0.28** | 2.49 | 1.50 | | 0.53** | 2.81 | 1.00 | | |
| | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.40*** | 3.91 | 1.19 | 0.37 | - | - | - | 0.72** | |
| | エンパワーメント | 0.20** | 2.03 | 1.10 | | 0.56*** | 3.70 | 1.55 | | |
| | 自尊欲求 | - | - | - | | 0.40** | 2.60 | 1.55 | | - |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.27*** | 2.79 | 1.09 | | - | - | - | | |

*:危険率 $p<.1$, **:危険率 $p<.05$, ***:危険率 $p<.01$

6.5 本章のまとめ

本章では、パーソナリティ傾向を中心とした従業員の個人特性がどのような職務満足に影響を与えるかを分析するために、まず職務満足に関して、大きく 2 つの観点から検討した。具体的には、MSQ による職務満足の 3 方面（一般的職務満足、内発的・外発的動機づけによる満足）からの検討に加え、独自に内発的・外発的動機づけによる満足を構成するそれぞれの下位因子を探索し、より多面的に従業員の職務満足の構造を検討した。そして、各職務満足スコアと従業員の個人特性、組織コミットメントとの関連性を分析した。

その結果、職務満足の構造の理解においては、それぞれ 2 つずつの下位因子（仕事を通じた自身の活躍・エンパワーメント、自尊欲求・上司からの外発的動機づけ）が抽出されること、およびそれらが一般的職務満足に与える影響には相違があり、内発的動機づけによる満足の下位因子である仕事を通じた自身の活躍（権威・社会貢献・能力発揮・達成）の影響が高いことが示唆された。これより、自身の能力を十分に発揮させること、達成感を味わえる仕事を与えること、そして他人のためになる機会を設けること、従業員の仕事の質を向上させること、組織内での存在意義を認識する機会を提供することが、職務満足を高める鍵となることが示唆された。

さらに、従業員のパーソナリティ傾向と職務満足の関係を分析した結果、神経症傾向が低い傾向にある、あるいは外向性・開放性・誠実性が高い傾向にある従業員は、一般的職務満足や内発的・外発的職務満足が高く、これらの傾向を持つ従業員は、仕事を通じた自身の活躍が満たされることが一般的職務満足を最も高めることが示唆された。次いで仕事での賞賛や、同僚との円滑な人間関係、昇進・昇格の機会といった自尊欲求や上司との人間関係の充足が、一般的職務満足を高める重要な要因になることが示唆された。

最後に、本章で仮定されている職務満足を組織コミットメントの先行要因となる点に関しての分析を試みた結果、内発的・外発的動づけによる満足を、組織コミットメントに有意に正の影響を与えていることが示唆された。こうした傾向は、課長以下の従業員に関して共通しているが、興味深い点として、女性の従業員は内発的動機づけによる満足のみが組織コミットメントに影響を与えており、外発的動機づけによる満足を影響を与えないことが確認された。女性は、仕事を通じた自身の活躍、つまり仕事のやり方を他人に教える機会や他の人のためになる仕事、自身の能力を生かす機会、仕事での達成感が、それぞれ得られるほど、男性よりも高い組織コミットメントが形成されることが示唆された。さらに、課長以上の場合、エンパワーメントや自尊欲求といった自身の裁量の大きさや、仕事への賞賛、同僚との円滑な人間関係が、組織コミットメントを高める要因となることが示唆された点も特徴的な結果である。

このように、本章の議論と分析により、従業員のパーソナリティ傾向を中心とする個人特性が職務満足や組織コミットメントに重要な影響を与えていることが示唆される。すなわち、性差や役職による差が認められるとはいえ、パーソナリティ傾向のなかでも外向性

の高さが職務満足に非常に強い影響を与えていること、また開放性や誠実性も大きな影響を与えていることを確認したのである。これとは反対に、神経症傾向については、職務満足に対してネガティブな影響を与えていることも確認された。こうした知見は、採用人事や異動人事の際の重要な示唆を与えるであろう。

しかしながら、今回のデータから上記のような一定の示唆は得られたものの、調査対象者は大卒の正規雇用者に限定されている点を考慮すると、今回の知見を一般化するには限界がある。そこで、現在の労働市場における、多様性のある職場環境を反映させるためには、本章で従業員の個人特性として検討を行なったパーソナリティ傾向やデモグラフィック要因のみならず、雇用状態・職種・結婚の有無・育児負担の有無・価値観や、ライフスタイルの違いとの関連を比較することができるような大規模サンプリングが必要となる。これらに関しては、今後の課題としたい。

参考文献

- Barrick, R. & Mount, K. (1991) "The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, 44, pp.1-26.
- Furnham, A. (2002) *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*, Psychology Press, Hove.
- Furnham, A., Eracleous, A. & Premuzic, C. (2009) "Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five", *Journal of Managerial Psychology*, 24, 8, pp.765-779.
- Furnham, A., Fordn, L. & Ferrari, K. (1999) "Personality and work motivation", *Personality and Individual Differences*, 26, pp.1035-1043.
- Furuham, A., Petrides, V., Jackson, J. & Cotter, T. (2002) "Do personality factors predict job satisfaction?", *Personality and Individual Differences*, 33, pp.1325-1342.
- Goldberg, R. (1990) "An alternative 'description of personality': The Big-Five factor structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 6, pp.1216-1229.
- 原口俊道 (1995): 『動機づけ－衛生理論の国際比較』, 同文館出版
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York. 西川一廉訳, 『作業動機の心理学』, 日本安全衛生協会
- Holland, J. (1973) *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 井出亘 (2004): "仕事への動機づけ", 『産業・組織心理学エッセンシャルズ』, 外島裕, 田中堅一郎編, ナカニシヤ出版, pp.1-30.
- Knoop, R. (1994) "Work values and job satisfaction", *The Journal of Psychology*, 128, 6, pp.683-690.
- Martin, L. & Bennett, N. (1996) "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Group & Organization Management*, 21,1, pp.84-104.
- Matzler, K. & Renzl, B. (2007) "Personality traits, employee satisfaction and affective commitment", *Total Quality Management*, 18, 5, pp.589-598.
- Porter, W., Steer, M., Mowday, T. & Boulian, V. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- 村杉健 (1985): "ワーク・モチベーションの日本的特質についての一考察", 経営學論集, 55, pp.231-240.

- 村杉健, 大橋岩男, 羽石寛寿, 地代憲弘 (1982) : “動機づけ衛生理論の対人関係因子”, 日本経営工学会誌, 33, 2, pp.148-153.
- Tokar, D. & Subich, L. (1997) “Relative contribution of congruence and personality dimensions to job satisfaction”, *Journal of Vocational Behavior*, 50, pp.482-491.
- Weiss, J., Davis, V., England, W. & Lofquist, H. (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis, NM.

第 4 部 従業員文化差に焦点を当てた ワークモチベーション構造分析モデル

第7章

職場における上司のパワーが従業員に与える影響の日台比較

7.1 本章の目的

第2部の第3章と第4章では、日本人の現職者、および離職者を対象に上司のパワーが従業員のワークモチベーションに与える影響に関する統合的な比較分析を行い、現職者においては、欧米の研究と一貫した結果を確認した。さらに、現職者と離職者の比較検討を独自のモデル式により統合することにより、手続き的公正の知覚によるハーシュパワーの知覚による心理的圧力感について現職者と離職者の相違性を見出すことができた。第3部の第5章と第6章では第2部でモデル化された上司と部下の社会的影響関係をより詳細に記述するため、従業員を細分化し、性差、年齢、勤続年数、職位、パーソナリティ (Big-Five) の違いについてその検討を試みた。

これらの検討により、日本の現職者（以下、単に「日本現職者」と呼ぶことにする）の上司が使用するパワーに対する知覚が従業員の組織態度に与える影響に関して、デモグラフィックも加味したうえでの包括的なモデル化が可能になり、欧米の研究との共通点も多く見られたといえよう。一方で、東アジアにおいて、日本現職者を対象に第2部と第3部で検討してきたような職場における上司と部下関係を上司の使用するパワー（正当なパワー・不当なパワー）を同時にモデル化する研究は皆無である。

そこで、本章では第2部と第3部で提案した「組織心理学的分析フレームワーク」に関して、新たに台湾の現職者（以下、単に「台湾現職者」と呼ぶことにする）を対象に調査を実施し、日本と台湾現職者の国際比較を展開していくことにする。これにより、上司・部下間の関係性の普遍性と、文化独自性の両面からの検討を試みる。本章において、このように国際比較の対象を台湾現職者に設定した理由としては、日本と台湾において基本的な産業構造が近似していること、また台湾は日本と同じ東アジアに位置する国であり、文化の類似性が比較的高いことが挙げられる。

以上のことから、本章では多くのコントロール変数を考慮に入れずとも国際比較の妥当性を確保しやすいという背景から、国際比較対象国を台湾に設定した。さらに、日本現職者と同じ分析フレームワークを他国の現職者に適用するに当たり、まず筆者が研究上のネットワークを有する台湾の研究者に調査を依頼した。

7.2 日本および台湾の職場環境における上司と部下の関係

ここでは、まず日本現職者と台湾現職者の比較を行うことの妥当性について検討することから始めよう。そこで、日本と台湾の経済・産業構造の類似性を、一人当たり GDP、主要産業の就業者構成比、経済のサービス化の程度の観点から検討していくことにする。

まず、経済発展水準を比較するための代表的な指標として、一人当たりの名目 GDP を日台別に見てみると、2014 年現在で日本は 36.33 ドル、台湾は 22.60 ドル(Jetro,2016)であり、日台では経済発展水準が比較的に近いと捉えてよからう。

次に、産業構造の類似性を産業の就業者構成比、および GDP に占める第三次産業の割合、すなわち経済のサービス化の程度から判断する。産業の就業者構成比については、2016 年 1 月現在の第一次産業、第二次産業、第三次産業における日本(総務省,2016b)と台湾(中華民国統計资讯网,2016)の就業者構成比が、それぞれ日本 2.63%・台湾 4.95% (第一次産業)、日本 24.14%・台湾 35.91% (第二次産業)、日本 70.98%・台湾 59.15% (第三次産業)であった。また、GDP に占める第三次産業の割合は、日本で 72.7%(内閣府,2015)、台湾で 64.1%(CIA,2014)と、ともに高い。この 2 つの指標から、日台ともに第三次産業に従事する割合が最も高く、GDP に占める割合も高いことから、経済のサービス化もほぼ同程度に進んでいると考えることができる。以上のことから、両国の基本的な産業構造がほぼ近似していると判断してよいであろう。

さらに、日本と台湾の文化の類似性について検討すると、Hofstede(2010)は、日本も台湾も集団主義傾向が高く、権力格差が強い特徴を持つとしており、これは集団主義傾向が高い場合、集団における個人間での調和を重視し、集団でのパフォーマンスを向上させることに重点を置く傾向が高くなることを意味する。また、権力格差は、その社会の構成員が、制度や組織における権力が不平等に分配されている状況を受け入れる程度を意味する。したがって、権力格差の強い社会は、ヒエラルキー構造が構成員を支配し、その構成員はヒエラルキーのどのランクに位置するのかについてはっきりと理解していることを意味する。そのため、権力格差の強い組織では、部下が上司に対して自身の意見を表明することが難しいため、上司と部下間のコミュニケーションのギャップが大きくなると指摘されている(Ghosh,2011)。さらに、Singelis ら(1995)は、集団主義文化で権力格差の強い文化を「垂直的集団主義」として位置づけ、「個人がグループ内での権力や社会的地位が不平等であることを受け入れた上で、自身をグループの一員であると知覚すること」と定義している。このことをふまえると、日本と台湾は同じような垂直的集団主義傾向があり、上司とのコミュニケーションにおいて、部下は上司を自身よりも権力があり、パワーを行使する特権をもつ存在であると知覚するとともに、上司との隔たりを大きく知覚していることがわかる。

以上のようなことから、日本と台湾の基本的な産業構造と文化の類似性が高く、日台比較に一定の妥当性があることが確認される。

以下では、日本(総務省,2016b)と台湾(中華民国統計资讯网,2016)における就業状況、

雇用環境および職場内環境の実態について概観しておくことにしよう。まず、日本と台湾における全体としての就業状況について概観すると、2016年1月現在の日本と台湾の15歳以上人口に占める就業者の割合はそれぞれ日本57.8%（男性81.7%・女性65.6%）、台湾58.70%（男性67.0%・女性50.8%）となっている。また、2016年1月現在の日本と台湾の完全失業率は日本3.2%（男性3.4%・女性2.9%）、台湾3.87%（男性4.1%・女性3.6%）となっており、日本と台湾における就業者構成比、完全失業率は近似していることがわかる。

次に、日本と台湾における雇用環境について概観すると、日本の雇用環境に関しては、**第3章**でも指摘したように、長期雇用制度と年功序列制の崩壊、本格的な成果主義の導入、企業内組合の形骸化が著しいと言えよう。一方、台湾における雇用環境の特徴に関して、上村(2006)は、台湾において従業員100人以下の中小企業が全企業の97%を占め、終身雇用意識がないことが特徴的であることを指摘している。さらに、台湾の中小企業は「平均寿命」が15年ほどで、労働者の流動性が高く、平均勤続年数はわずか8年4ヶ月であり、終身雇用慣行が存在しない。例えば、台湾では「3人だけ集まっても事業をする」という言葉があるように、会社に雇用されるビジネスパーソンとして働くよりは自分で起業を優先する考え方が強いといわれる。特に、男性の典型的な就業形態として、若いうちは賃金労働者の生活を送り、機会があれば自分で事業を立ち上げるという意識が高いとしている。さらに、台湾でも、2000年以降、派遣労働者の雇用が増加していることを指摘しており、派遣雇用の問題点として、同レベルの社員よりも平均賃金が3分の1ほど低いこと、使用者が派遣労働者に職場の安全を確保するための予防措置を提供していないことなどを挙げている。また、原(2011)は台湾企業の特徴として、高離職・高流動、および副業を含む人事労働管理の問題が深刻になっていること、さらにこれらの背景には経営側による人材育成に対する投資意欲が低く、従業員の労働意欲が低下していることが挙げられるとしている。

次に、日本と台湾の職場内環境について概観していくことにしよう。**序論**で指摘したように、日本の労働者に関する厚生労働省の調査によると、仕事や職業生活に関して強い不安・悩み・ストレスがあると答える労働者は60.9%にも及んでいるとされる。その原因として最も多く挙げられた要因が「職場の人間関係」(41.3%)であり、次に「仕事の質の問題」(33.1%)、「仕事の量の問題」(30.3%)の順となっており、日本の職場におけるストレスの源泉は人間関係から起因するものが大きなウェイトを占めている。

続いて、台湾における職場内環境についてのいくつかの既存研究を紹介しておこう。

“1111人力銀行”(2014)の調査によると、台湾では長時間労働と低賃金が、労働市場の長期的現象として常態化しており、実際に仕事で心身ともにストレスを抱える人が62%にも及ぶと報告している。なお、その原因として最も多く挙げられた要因が「仕事の量の問題」(50.34%)であり、次に「雑用の多さ」(33.06%)、「長時間労働」(30.59%)の順となっており、台湾の職場におけるストレスの源泉が、仕事の質や量といった会社全体の組織風土に対する要因にあることがわかる。また、ビジネスパーソンの78%が自分の仕事が辛い

が懸命に働いていると報告しており、その中の 88.61%に離職意図があるにもかかわらず、転職ができない現状（1位：収入源だから 2位：転職が困難だから 3位：キャリアの過渡期で移る段階ではないから）にあることも報告されている。

また、Chengら(2001)は、台湾における従業員の職務ストレスの現状を調べるため、およそ1万5千人の雇用者を対象とする大規模な質問紙調査を実施した。その結果、職場で常に、あるいは、しばしばストレスを感じている人は、男女それぞれ 7.6%、6.5%であり、職務ストレスが高い人の特徴は、より大規模な会社に所属している人、1週間の職務時間のより長い人、そして管理者、マネージャーの立場にある人に多いことが報告されている。そして、同じ性、同年代ごとに職務ストレスが従業員の健康に与える影響を検討しており、同じ性、年代において、職場で職務ストレスをより強く感じている人は、耳鳴り、胃の不調、頭痛、慢性咳といったさまざまな健康上のリスクが上昇することが指摘されている。

上述のような既存研究は存在するものの、台湾における上司と部下の関係分析の中心的な課題の一つとなるはずの「上司の使用する正当、不当なパワーが従業員に与える影響」に焦点を当てた研究が不足しているのが現状である。

既に第2部では、日本現職者を対象として、上司の行使可能なパワーとして正当なパワー（社会的パワーベース）と不当なパワー（侮辱的管理）という2種類のパワーを取り上げ、それが従業員の組織態度（職務満足・組織コミットメント・離職意図）に及ぼす影響について検討を行うとともに、この影響関係は従業員が認知している手続き的公正の度合いによって媒介されるという視点を提示し、その実証的検討を行った。さらに、この手続き的公正の媒介効果は、一様ではなく、上司の使用するパワーの種類により心理的サポート感、あるいは心理的圧力感をもたらすことを仮定し、現職者と離職者でその影響関係を一意に比較するための統合的なモデルを提案し、第4章の実証分析との整合性を確認している。その結果、手続き的公正の知覚を媒介としたハーシュパワーの心理的圧力感と、ソフトパワーの心理的サポート感が見いだされる一方で、侮辱的管理に関しては、手続き的公正の知覚を媒介とした心理的不満感が職務満足に対して深刻な負の影響を与えることが示唆された。

本章では、台湾における上司の使用する正当なパワーと不当なパワーが組織態度に与える影響について、それが日本と共通するか、それとも相違するかを検討するとともに、上司の使用するパワーの種類に応じて、従業員の手続き的公正の媒介効果がどのように異なるかについて比較検討することを目的とする。

7.3 本章における分析の概要

日本と台湾の比較分析を展開するに当たり、まず両国に共通するフレームワークを提示する。これにより、職場内環境の分析として、上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響について検討する。そこで、図7.1に日本と台湾現職者を対象とした実証分析

の共通分析フレームワークを提示する。

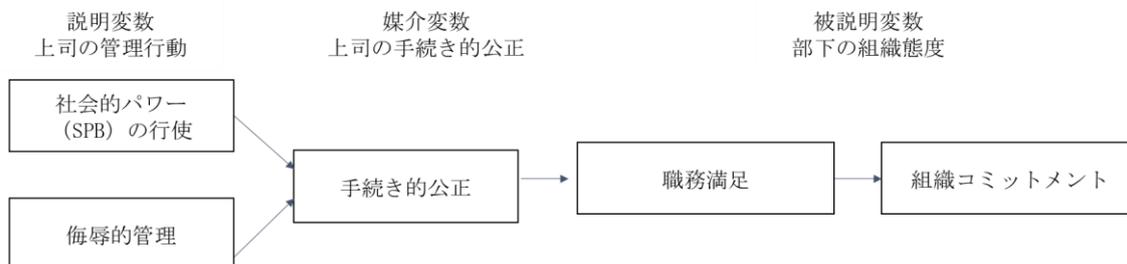


図 7.1 日台比較分析における本論文の共通フレームワーク

本章では、上記のフレームワークを基にして、第 4 章の日本人現職者を対象とした分析と同様に、台湾現職者に対しても、以下の仮説を設定し、それらの実証的な検討を行った上で、日本現職者との比較分析を行う。

7.3.1 台湾のサンプルおよび手続き

調査対象者は、台湾の国立嘉義大学社会人学生の現職者で、現在の職場にて上司と部下の関係性を有する 143 人である。調査は質問紙形式で、2009 年 11 月 11 日、11 月 22 日、11 月 23 日の 3 回の授業内で行われた。その有効回答は 137 であった。サンプルの内訳は、男性 82 名、女性 55 名であった。また、平均年齢は 37.1 歳（標準偏差：SD=9.0）であり、現在の所属企業における平均就業年数は 6.9 年である。

7.3.2 測定尺度

本章の測定尺度は、基本的に序論で日本人を対象としたモデルで使用した尺度と同様である。日本で使用した尺度は、欧米の主要な研究において使用された尺度をベースとしている。したがって、本章の日台比較の結果は、間接的ではあるが欧米の主要な研究結果と比較することも可能である。なお、台湾で使用した質問紙は、台湾と日本の識者 2 名によるバックワード・トランスレーションの繰り返しによって質問の等価性と妥当性をチェックしながら翻訳をしたものである。

7.3.3 台湾における社会的パワーベースの因子抽出

本章では、職場での上司のパワーベースを、Raven ら(1998)による対人パワー・インベントリー (interpersonal power inventory/IPI) 尺度により測定することにし、その尺度を北京語に翻訳して使用した。従来ほとんどの実証的分析において、これらの 11 種のパワーベースはソフトパワーとハーシュパワーの 2 次元に分けられている。今回実施した台湾での質問紙データの因子分析の結果も、これと同様の 2 次元に分かれることが確認された。その際、第一因子の寄与率は 41.87% で、第二因子の寄与率は 27.56% であった (表 7.1 にバリマックス回転後の出力を示している)。第一因子は、非個人的強制、個人的強制、正当

正当的エクイティ、非個人的報酬、正当性返報性、個人的報酬の因子負荷量が高いため、これを「ハーシュパワー」の因子として位置づけることにする。第二因子は、情報、準拠性、専門性、正当性依存の項目の因子負荷量が高いことから、これを「ソフトパワー」の因子として位置づけることにする。

なお、ハーシュパワーとソフトパワーのそれぞれの因子について信頼性係数 α を算出したところ、それぞれ、 $\alpha=0.91$ 、 $\alpha=0.81$ であった。本章では、ハーシュパワー因子への負荷量が高かった 6 項目と、ソフトパワー因子への負荷量が高かった 4 項目ベースのそれぞれについて平均値を算出し、これ以降の分析に使用した。ここで、ここで、正当的地位は、ハーシュパワーへの寄与が 0.41 である一方でソフトパワーへの寄与が 0.54 であり、かなり近似していること、日本現職者においても、この項目を削除していることを考慮し、台湾現職者のそれも外すこととした。

表 7.1 台湾サンプルのソーシャルパワーベース項目の因子分析

| | 第一因子 | 第二因子 |
|----------|------------|------------|
| 非個人的強制 | <u>.86</u> | -.16 |
| 個人的強制 | <u>.84</u> | .07 |
| 正当性エクイティ | <u>.82</u> | .20 |
| 非個人的報酬 | <u>.82</u> | .21 |
| 正当性返報性 | <u>.82</u> | .13 |
| 個人的報酬 | <u>.77</u> | .38 |
| 情報 | -.06 | <u>.82</u> |
| 準拠性 | .32 | <u>.78</u> |
| 専門性 | .13 | <u>.78</u> |
| 正当性依存 | .11 | <u>.77</u> |
| 寄与率 | 41.87 | 27.56 |
| 累積寄与率 | 41.87 | 69.43 |

7.4 分析結果

7.4.1 台湾と日本の比較: 記述統計分析

台湾現職者と日本現職者のサンプルの各種の記述統計の結果を示す。まず、表 7.2 において、日本と台湾のサンプルが所属するそれぞれの企業規模の分布表を示す。日本のサンプルは 60%以上が 1000 人以上の大企業、台湾のサンプルは 60%以上が 500 人未満（内 100 人未満が 20%）の中小規模企業に、それぞれ属している。表 7.3 に、それぞれのサンプルが所属する主要な業種を示す。日本では製造業（33.7%）、情報通信業（23.5%）、サービス業（15.3%）が多い。台湾では製造業（35.0%）、卸売・小売業（27.0%）、金融・保険業（12.4%）が多い。

表 7.2 日本と台湾の企業規模の比較

| 会社の規模 | 人数 (%) | |
|--------------|----------|----------|
| | 日本 | 台湾 |
| 1～100人 | 9(9.2) | 27(19.7) |
| 100～500人 | 9(9.2) | 55(40.1) |
| 500～1000人 | 6(6.1) | 2(1.5) |
| 1000人～5000人 | 30(30.6) | 12(8.8) |
| 5000人～10000人 | 8(8.2) | 5(3.6) |
| 10000人以上 | 31(31.6) | 29(21.2) |
| 無回答 | 5(5.1) | 7(5.1) |
| 合計 | 98 | 137 |

表 7.3 日本と台湾の主な業種

| 順位 | 日本 | | 台湾 | |
|----|--------|----------|--------|----------|
| | 業種 | 人数 (%) | 業種 | 人数 (%) |
| 1 | 製造業 | 33(33.7) | 製造業 | 48(35.0) |
| 2 | 情報通信業 | 23(23.5) | 卸売・小売業 | 37(27.0) |
| 3 | サービス業 | 15(15.3) | 金融・保険業 | 22(12.4) |
| 4 | 金融・保険業 | 11(11.2) | 公務 | 17(12.4) |
| 5 | 建設業 | 4(4.1) | 医療、福祉 | 3(2.2) |
| | その他 | 12(12.2) | その他 | 10(7.3) |
| | 合計 | 98 | | 137 |

次に、台湾現職者に使用した各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数を表 7.4 に示す（日本現職者のそれは表 4.4 を参照）。続いて、台湾現職者のデータから得られた各変数間の相関係数（ピアソンの積率相関係数）を表 7.5 に示す（日本現職者のそれは表 4.5 を参照）。

この相関マトリクスから両国における変数間の相関の正・負の符号がほぼ一致していることが分かる。特に、両国において侮辱的管理と、組織コミットメントおよび職務満足との間の強い負の相関、侮辱的管理と離職意図との強い正の相関が共通してみられることは注目に値する。また、手続き的公正と、組織コミットメントおよび職務満足との間の強い正の相関も共通している。これより、両国がこのような変数間での相関関係の類似性を有することは 7.1 節で述べた本章の研究視座（両国の経済・産業構造・文化の類似性）の妥当性を示している。その一方で、ソフトパワーと職務満足、ソフトパワーと組織コミットメントの相関関係に関して日本現職者においては有意な関係が見られなかったが、台湾現職者においては有意に正の相関があることが示唆された。また、ハーシュパワーと手続き的公正の知覚との関係に関して、日本現職者においては有意な関係が見られなかった一方で、台湾現職者においては、有意に正の相関があることが示唆された。このことから、正当なパワーの知覚（ハーシュパワーとソフトパワー）の知覚が組織態度に与える影響に関して、2 国間での違いがあるといえよう。

表 7.4 各尺度の平均、標準偏差、信頼係数（台湾現職者）

| 尺度 | 項目数 | 平均値 | 標準偏差 | α係数 |
|-----------|-----|------|------|------|
| ハーシェパワー | 6 | 4.09 | 1.02 | 0.91 |
| ソフトパワー | 4 | 4.90 | 0.78 | 0.81 |
| 侮辱的管理 | 15 | 2.69 | 1.19 | 0.94 |
| 手続き的公正 | 7 | 4.19 | 0.94 | 0.90 |
| 職務満足 | 20 | 4.94 | 0.85 | 0.86 |
| 組織コミットメント | 9 | 5.12 | 0.87 | 0.83 |
| 離職意図 | 3 | 2.88 | 1.52 | 0.87 |

サンプル数N=137

表 7.5 変数間の相関係数（台湾現職者）

| 変数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|
| 1 ハーシェパワー | - | | | | | |
| 2 ソフトパワー | .31*** | - | | | | |
| 3 侮辱的管理 | .17** | -.40*** | - | | | |
| 4 手続き的公正 | .20** | .37*** | -.44*** | - | | |
| 5 職務満足 | .06 | .49*** | -.51*** | .56*** | - | |
| 6 組織コミットメント | .06 | .36*** | -.36*** | .41*** | .69*** | - |
| 7 離職意図 | .19** | -0.14 | .40*** | -0.12 | -.29*** | -.34*** |

サンプル数N=137 *：危険率p<.1, **：危険率p<.05, 危険率p ***p<.01

7.4.2 台湾の現職者の人口統計的変数による差の検定

次に、台湾現職者で取り扱った 7 つの構成変数について人口統計的変数による差異について検討しておくことにする。ここでは、性差（男性・女性）、年齢差（高群・低群）、勤続年数差（長群・短群）について、対応のない *t* 検定を行った。

その結果、性差は 7 つの構成変数のうち 2 つに有意差が認められた。台湾現職者では、女性は男性と比べてソフトパワーの知覚がより高く、男性は女性と比べて侮辱的管理を受けているとの知覚がより高いという有意差である（表 7.6 参照）。

年齢による差は、7 つの構成変数のうち 2 つに有意差が認められた。すなわち、年齢が低い群は高い群と比べてソフトパワーの知覚が高く、年齢の高い群は低い群と比べて侮辱的管理を受けているとの知覚が高くなっているのである（表 7.7 参照）。なお、勤続年数による差の検定では、勤続年数の高低による 7 つの構成変数の有意差は認められなかった（表 7.8 参照）。なお、表 7.6～表 7.8 の N は、サンプル数を表している。

表 7.6 台湾現職者の性別による差の検討 (t 検定)

| | 性別 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|-----------|----|----|------|------|-------|-----|------|
| ハーシュパワー | 男 | 82 | 4.16 | 1.01 | 0.98 | 135 | 0.33 |
| | 女 | 55 | 3.98 | 1.03 | | | |
| ソフトパワー | 男 | 82 | 4.78 | 0.81 | -2.31 | 135 | 0.02 |
| | 女 | 55 | 5.09 | 0.71 | | | |
| 侮辱的管理 | 男 | 82 | 2.86 | 1.22 | 2.13 | 135 | 0.04 |
| | 女 | 55 | 2.43 | 1.10 | | | |
| 手続き的公正の知覚 | 男 | 82 | 4.25 | 0.97 | 0.90 | 135 | 0.37 |
| | 女 | 55 | 4.11 | 0.89 | | | |
| 職務満足 | 男 | 82 | 4.92 | 0.82 | -0.33 | 135 | 0.74 |
| | 女 | 55 | 4.96 | 0.91 | | | |
| 組織コミットメント | 男 | 82 | 5.17 | 0.89 | 0.82 | 135 | 0.41 |
| | 女 | 55 | 5.05 | 0.85 | | | |
| 離職意図 | 男 | 82 | 3.03 | 1.54 | 1.36 | 135 | 0.18 |
| | 女 | 55 | 2.67 | 1.48 | | | |

表 7.7 台湾現職者の年齢による差の検討 (t 検定)

| | 年齢 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|-----------|----|----|------|------|-------|-----|------|
| ハーシュパワー | 低 | 63 | 4.13 | 1.00 | 0.48 | 135 | 0.63 |
| | 高 | 74 | 4.05 | 1.04 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 63 | 5.10 | 0.63 | 2.87 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 74 | 4.73 | 0.85 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 63 | 2.41 | 1.11 | -2.56 | 135 | 0.01 |
| | 高 | 74 | 2.92 | 1.21 | | | |
| 手続き的公正の知覚 | 低 | 63 | 4.22 | 0.87 | 0.34 | 135 | 0.73 |
| | 高 | 74 | 4.17 | 1.00 | | | |
| 職務満足 | 低 | 63 | 5.01 | 0.84 | 0.96 | 135 | 0.34 |
| | 高 | 74 | 4.87 | 0.86 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 63 | 5.03 | 0.86 | -1.12 | 135 | 0.27 |
| | 高 | 74 | 5.20 | 0.89 | | | |
| 離職意図 | 低 | 63 | 2.75 | 1.41 | -0.93 | 135 | 0.35 |
| | 高 | 74 | 2.99 | 1.61 | | | |

*年齢低群＝中央値37歳以下，年齢高群＝中央値37歳以上

表 7.8 台湾現職者の勤続年数による差の検討 (t検定)

| | 勤続年数 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|-----------|------|----|------|------|-------|-----|------|
| ハーシュパワー | 低 | 69 | 4.18 | 1.01 | 1.13 | 135 | 0.26 |
| | 高 | 68 | 3.99 | 1.03 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 69 | 4.95 | 0.82 | 0.80 | 135 | 0.42 |
| | 高 | 68 | 4.85 | 0.73 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 69 | 2.62 | 1.27 | -0.66 | 135 | 0.51 |
| | 高 | 68 | 2.75 | 1.09 | | | |
| 手続き的公正の知覚 | 低 | 69 | 4.24 | 0.94 | 0.54 | 135 | 0.59 |
| | 高 | 68 | 4.15 | 0.95 | | | |
| 職務満足 | 低 | 69 | 4.88 | 0.94 | -0.77 | 135 | 0.44 |
| | 高 | 68 | 4.99 | 0.75 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 69 | 5.02 | 1.03 | -1.40 | 135 | 0.17 |
| | 高 | 68 | 5.23 | 0.66 | | | |
| 離職意図 | 低 | 69 | 3.00 | 1.60 | 0.91 | 135 | 0.36 |
| | 高 | 68 | 2.76 | 1.44 | | | |

*勤続年数低群＝中央値6年以下， 勤続年数高群＝中央6年以上

7.4.3 台湾の現職者のパーソナリティ特性の違いによる検討

第5章において、日本現職者を対象にした上司の使用するパワー、および組織態度（組織コミットメント・職務満足・離職意図）に関する知覚に対して、従業員のパーソナリティ傾向の違いの与える影響を検討した。その結果、日本現職者の場合、主に神経症傾向、外向性傾向、誠実性傾向の違いにより、これらの構成要素の知覚に大きな違いがみられることが確認された。そこで、台湾現職者に対しても、パーソナリティ傾向の違いによってこれらの構成要素の知覚に差が生じるかについて検討を行った。そのために、日本現職者を対象にしたビッグファイブ (Big-Five) の簡易版(NEO-FFI)の60項目を北京語に翻訳し、台湾現職者に対して「1：全くそうでない」～「7：非常にそうである」の7件法によって調査した。これにより、5つのパーソナリティ傾向について、それぞれ平均値を求め、その後の検定に使用した。

表 7.9 台湾現職者のビッグファイブ要素間の相関関係

| 変数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|----------|---------|---------|---------|---|
| 1 神経症 | - | | | | |
| 2 外向性 | -.436*** | - | | | |
| 3 開放性 | -.184** | .314*** | - | | |
| 4 調和性 | -.366*** | .697*** | .363*** | - | |
| 5 誠実性 | -.336*** | .578*** | .212** | .652*** | - |

サンプル数N=137 **：危険率 $p<.05$, ***：危険率 $p<.01$

まず、表 7.9 に従業員のパーソナリティ特性要素間の相関関係を示す。これにより、神経症傾向は他の 4 つの特性（外向性、開放性、調和性、誠実性）と負の相関関係にあり、中

でも外向性と強い負の相関があることがわかる。また、外向性は調和性・誠実性との間に高い正の相関があり、調和性と誠実性も高い相関があることがわかる。

一方、表 7.10～表 7.14 は、従業員のパーソナリティ特性傾向の差（各平均値カットによる高低）と社会的パワー、侮辱的管理、手続き的公正、組織コミットメント、職務満足、離職意図との間の対応のない t 検定の結果を示している。

表 7.10 より、神経症傾向については、本章の分析に用いた 7 つの構成要素のうち 2 つについて有意差が認められる。すなわち、神経症傾向が平均よりも低い人は、高い人に比べて組織コミットメントの知覚がより高く、離職意図がより低いという有意差である。

表 7.11 より、外向性傾向については、7 つの構成要素のうち 5 つの構成要素について有意差が認められる。すなわち、外向性傾向が平均よりも低い人は高い人と比べて侮辱的管理を受けていると知覚しやすく、ソフトパワー、組織コミットメント、職務満足の知覚がより低く、離職意図がより高いという差異である。これは、日本現職者とほぼ同様の傾向であった。

表 7.12 より、開放性傾向については、7 つの構成要素のうち 2 つについて有意差が認められる。すなわち、開放性傾向が平均よりも低い人は高い人と比べてハーシェパワー、侮辱的管理の知覚が高くなっているのである。

表 7.13 より、調和性傾向については、7 つの構成要素のうち 5 つの構成要素について有意差が認められる。調和性傾向が平均より高い人は低い人と比べて侮辱的管理の知覚、離職意図の知覚が低く、手続き的公正、手続き的コミットメント、職務満足の知覚が高い。日本現職者の場合、調和性傾向による有意差は 1 つも認められなかったことから日台の相違が一番大きいパーソナリティ傾向であるといえよう。

表 7.14 より、誠実性傾向については、7 つの構成要素のうち 5 つについて認められる。すなわち、誠実性傾向が平均より高い人は低い人と比べてソフトパワー、組織コミットメント、職務満足の知覚が高く、侮辱的管理、離職意図の知覚がより低くなっているのである。なお、表 7.10～表 7.14 の N は、サンプル数を表している。

以上のように、性差、年齢差において、それぞれ本章で扱われている構成要素において 2 つ構成要素に有意差が認められた。また、パーソナリティ傾向では、すべてについて上記のような有意差が認められた。そこで、以下の分析では、性別、年齢層別、パーソナリティ傾向別の差異を踏まえながら、その結果を考察していくことにする。

表 7.10 台湾現職者の神経症傾向による差の検討 (t検定)

| | 神経症傾向 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|-----------|-------|----|------|------|-------|-----|------|
| ハーシュパワー | 低 | 67 | 3.98 | 1.06 | -1.15 | 135 | 0.25 |
| | 高 | 70 | 4.18 | 0.97 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 67 | 4.87 | 0.80 | -0.49 | 135 | 0.62 |
| | 高 | 70 | 4.93 | 0.77 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 67 | 2.52 | 1.09 | -1.57 | 135 | 0.12 |
| | 高 | 70 | 2.84 | 1.26 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 67 | 4.24 | 0.93 | 0.53 | 135 | 0.59 |
| | 高 | 70 | 4.15 | 0.96 | | | |
| 職務満足 | 低 | 67 | 5.05 | 0.74 | 1.59 | 135 | 0.11 |
| | 高 | 70 | 4.82 | 0.94 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 67 | 5.25 | 0.81 | 1.73 | 135 | 0.09 |
| | 高 | 70 | 5.00 | 0.92 | | | |
| 離職意図 | 低 | 67 | 2.50 | 1.37 | -2.95 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 70 | 3.25 | 1.58 | | | |

*神経症傾向低群=平均値3.9以下, 高群=平均値3.9以上

表 7.11 台湾現職者の外向性による差の検討 (t検定)

| | 外向性傾向 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|-----------|-------|----|------|------|-------|-----|------|
| ハーシュパワー | 低 | 61 | 4.15 | 0.94 | 0.62 | 135 | 0.54 |
| | 高 | 76 | 4.04 | 1.08 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 61 | 4.75 | 0.83 | -2.01 | 135 | 0.05 |
| | 高 | 76 | 5.02 | 0.72 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 61 | 3.00 | 1.20 | 2.86 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 76 | 2.43 | 1.12 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 61 | 4.13 | 0.87 | -0.71 | 135 | 0.48 |
| | 高 | 76 | 4.25 | 0.99 | | | |
| 職務満足 | 低 | 61 | 4.69 | 0.79 | -3.10 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 76 | 5.13 | 0.86 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 61 | 4.86 | 0.76 | -3.31 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 76 | 5.34 | 0.90 | | | |
| 離職意図 | 低 | 61 | 3.13 | 1.55 | 1.69 | 135 | 0.09 |
| | 高 | 76 | 2.69 | 1.48 | | | |

*外向性傾向低群=平均値4.9以下, 高群=平均値4.9以上

表 7.12 台湾現職者の開放性による差の検討 (t検定)

| | 開放性 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p値 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|-----|----|------|------|-------|-----|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|------|---|----|------|------|------|-----|------|
| ハーシュパワー | 低 | 79 | 4.26 | 0.99 | 2.30 | 135 | 0.02 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 58 | 3.86 | 1.02 | | | | ソフトパワー | 低 | 79 | 4.88 | 0.83 | -0.35 | 135 | 0.72 | 高 | 58 | 4.93 | 0.71 | 侮辱的管理 | 低 | 79 | 2.86 | 1.22 | 2.03 | 135 | 0.04 | 高 | 58 | 2.45 | 1.11 | 手続き的公正 | 低 | 79 | 4.26 | 0.83 | 0.92 | 135 | 0.36 | 高 | 58 | 4.11 | 1.08 | 職務満足 | 低 | 79 | 4.93 | 0.79 | -0.10 | 135 | 0.92 | 高 | 58 | 4.94 | 0.94 | 組織コミットメント | 低 | 79 | 5.07 | 0.85 | -0.89 | 135 | 0.38 | 高 | 58 | 5.20 | 0.91 | 離職意図 | 低 | 79 | 3.01 | 1.45 | 1.18 | 135 | 0.24 |
| ソフトパワー | 低 | 79 | 4.88 | 0.83 | -0.35 | 135 | 0.72 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 58 | 4.93 | 0.71 | | | | 侮辱的管理 | 低 | 79 | 2.86 | 1.22 | 2.03 | 135 | 0.04 | 高 | 58 | 2.45 | 1.11 | 手続き的公正 | 低 | 79 | 4.26 | 0.83 | 0.92 | 135 | 0.36 | 高 | 58 | 4.11 | 1.08 | 職務満足 | 低 | 79 | 4.93 | 0.79 | -0.10 | 135 | 0.92 | 高 | 58 | 4.94 | 0.94 | 組織コミットメント | 低 | 79 | 5.07 | 0.85 | -0.89 | 135 | 0.38 | 高 | 58 | 5.20 | 0.91 | 離職意図 | 低 | 79 | 3.01 | 1.45 | 1.18 | 135 | 0.24 | 高 | 58 | 2.70 | 1.60 | | | | | | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 79 | 2.86 | 1.22 | 2.03 | 135 | 0.04 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 58 | 2.45 | 1.11 | | | | 手続き的公正 | 低 | 79 | 4.26 | 0.83 | 0.92 | 135 | 0.36 | 高 | 58 | 4.11 | 1.08 | 職務満足 | 低 | 79 | 4.93 | 0.79 | -0.10 | 135 | 0.92 | 高 | 58 | 4.94 | 0.94 | 組織コミットメント | 低 | 79 | 5.07 | 0.85 | -0.89 | 135 | 0.38 | 高 | 58 | 5.20 | 0.91 | 離職意図 | 低 | 79 | 3.01 | 1.45 | 1.18 | 135 | 0.24 | 高 | 58 | 2.70 | 1.60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 79 | 4.26 | 0.83 | 0.92 | 135 | 0.36 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 58 | 4.11 | 1.08 | | | | 職務満足 | 低 | 79 | 4.93 | 0.79 | -0.10 | 135 | 0.92 | 高 | 58 | 4.94 | 0.94 | 組織コミットメント | 低 | 79 | 5.07 | 0.85 | -0.89 | 135 | 0.38 | 高 | 58 | 5.20 | 0.91 | 離職意図 | 低 | 79 | 3.01 | 1.45 | 1.18 | 135 | 0.24 | 高 | 58 | 2.70 | 1.60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 職務満足 | 低 | 79 | 4.93 | 0.79 | -0.10 | 135 | 0.92 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 58 | 4.94 | 0.94 | | | | 組織コミットメント | 低 | 79 | 5.07 | 0.85 | -0.89 | 135 | 0.38 | 高 | 58 | 5.20 | 0.91 | 離職意図 | 低 | 79 | 3.01 | 1.45 | 1.18 | 135 | 0.24 | 高 | 58 | 2.70 | 1.60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 79 | 5.07 | 0.85 | -0.89 | 135 | 0.38 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 58 | 5.20 | 0.91 | | | | 離職意図 | 低 | 79 | 3.01 | 1.45 | 1.18 | 135 | 0.24 | 高 | 58 | 2.70 | 1.60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 離職意図 | 低 | 79 | 3.01 | 1.45 | 1.18 | 135 | 0.24 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 58 | 2.70 | 1.60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

*開放性傾向低群=平均値4.4以下, 高群=平均値4.4以上

表 7.13 台湾現職者の調和性による差の検討 (t検定)

| | 調和性 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p値 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|-----|----|------|------|-------|-----|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|-----------|---|----|------|------|-------|-----|------|---|----|------|------|------|---|----|------|------|------|-----|------|
| ハーシュパワー | 低 | 71 | 4.19 | 0.91 | 1.22 | 135 | 0.22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 66 | 3.98 | 1.12 | | | | ソフトパワー | 低 | 71 | 4.81 | 0.77 | -1.49 | 135 | 0.14 | 高 | 66 | 5.00 | 0.79 | 侮辱的管理 | 低 | 71 | 3.02 | 1.23 | 3.58 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 2.32 | 1.03 | 手続き的公正 | 低 | 71 | 4.06 | 0.88 | -1.73 | 135 | 0.09 | 高 | 66 | 4.34 | 0.99 | 職務満足 | 低 | 71 | 4.70 | 0.90 | -3.48 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 5.19 | 0.72 | 組織コミットメント | 低 | 71 | 4.90 | 0.83 | -3.20 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 5.36 | 0.86 | 離職意図 | 低 | 71 | 3.18 | 1.55 | 2.45 | 135 | 0.02 |
| ソフトパワー | 低 | 71 | 4.81 | 0.77 | -1.49 | 135 | 0.14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 66 | 5.00 | 0.79 | | | | 侮辱的管理 | 低 | 71 | 3.02 | 1.23 | 3.58 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 2.32 | 1.03 | 手続き的公正 | 低 | 71 | 4.06 | 0.88 | -1.73 | 135 | 0.09 | 高 | 66 | 4.34 | 0.99 | 職務満足 | 低 | 71 | 4.70 | 0.90 | -3.48 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 5.19 | 0.72 | 組織コミットメント | 低 | 71 | 4.90 | 0.83 | -3.20 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 5.36 | 0.86 | 離職意図 | 低 | 71 | 3.18 | 1.55 | 2.45 | 135 | 0.02 | 高 | 66 | 2.56 | 1.43 | | | | | | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 71 | 3.02 | 1.23 | 3.58 | 135 | 0.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 66 | 2.32 | 1.03 | | | | 手続き的公正 | 低 | 71 | 4.06 | 0.88 | -1.73 | 135 | 0.09 | 高 | 66 | 4.34 | 0.99 | 職務満足 | 低 | 71 | 4.70 | 0.90 | -3.48 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 5.19 | 0.72 | 組織コミットメント | 低 | 71 | 4.90 | 0.83 | -3.20 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 5.36 | 0.86 | 離職意図 | 低 | 71 | 3.18 | 1.55 | 2.45 | 135 | 0.02 | 高 | 66 | 2.56 | 1.43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 71 | 4.06 | 0.88 | -1.73 | 135 | 0.09 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 66 | 4.34 | 0.99 | | | | 職務満足 | 低 | 71 | 4.70 | 0.90 | -3.48 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 5.19 | 0.72 | 組織コミットメント | 低 | 71 | 4.90 | 0.83 | -3.20 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 5.36 | 0.86 | 離職意図 | 低 | 71 | 3.18 | 1.55 | 2.45 | 135 | 0.02 | 高 | 66 | 2.56 | 1.43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 職務満足 | 低 | 71 | 4.70 | 0.90 | -3.48 | 135 | 0.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 66 | 5.19 | 0.72 | | | | 組織コミットメント | 低 | 71 | 4.90 | 0.83 | -3.20 | 135 | 0.00 | 高 | 66 | 5.36 | 0.86 | 離職意図 | 低 | 71 | 3.18 | 1.55 | 2.45 | 135 | 0.02 | 高 | 66 | 2.56 | 1.43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 71 | 4.90 | 0.83 | -3.20 | 135 | 0.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 66 | 5.36 | 0.86 | | | | 離職意図 | 低 | 71 | 3.18 | 1.55 | 2.45 | 135 | 0.02 | 高 | 66 | 2.56 | 1.43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 離職意図 | 低 | 71 | 3.18 | 1.55 | 2.45 | 135 | 0.02 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高 | 66 | 2.56 | 1.43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

*調和性傾向低群=平均値4.9以下, 高群=平均値4.9以上

表 7.14 台湾現職者の誠実性による差の検討 (t検定)

| | 誠実性 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p値 |
|-----------|-----|----|------|------|-------|-----|------|
| ハーシュパワー | 低 | 69 | 4.20 | 0.83 | 1.26 | 135 | 0.21 |
| | 高 | 68 | 3.98 | 1.17 | | | |
| ソフトパワー | 低 | 69 | 4.78 | 0.73 | -1.91 | 135 | 0.06 |
| | 高 | 68 | 5.03 | 0.82 | | | |
| 侮辱的管理 | 低 | 69 | 2.89 | 1.17 | 2.03 | 135 | 0.04 |
| | 高 | 68 | 2.48 | 1.17 | | | |
| 手続き的公正 | 低 | 69 | 4.14 | 0.79 | -0.68 | 135 | 0.50 |
| | 高 | 68 | 4.25 | 1.07 | | | |
| 職務満足 | 低 | 69 | 4.74 | 0.81 | -2.76 | 135 | 0.01 |
| | 高 | 68 | 5.13 | 0.86 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 69 | 4.93 | 0.79 | -2.67 | 135 | 0.01 |
| | 高 | 68 | 5.32 | 0.91 | | | |
| 離職意図 | 低 | 69 | 3.19 | 1.49 | 2.40 | 135 | 0.02 |
| | 高 | 68 | 2.57 | 1.50 | | | |

*誠実性傾向低群＝平均値4.9以下，高群＝平均値4.9以上

7.4.4 台湾の現職者を対象とした共分散構造分析

ここでは、台湾現職者を対象とし、上司の使用するパワーが部下の組織態度(職務満足と組織コミットメント)に与える影響に関して手続き的公正の媒介を仮定した媒介モデルに関して、共分散構造分析によりモデルの検証を行うに当たり、上司の使用するパワーと職務満足および上司の使用するパワーと組織コミットメントの関係における手続き的公正の間接効果が認められるかについての検定を行った。

まず、上司の使用するパワー（ハーシュパワー・ソフトパワー・侮辱的管理）から職務満足に与える影響に対する手続き的公正の知覚による媒介効果について、ブートストラップ法（ブートストラップ標本数 5000）による間接効果の検定をおこなった。その結果、ソフトパワーの間接効果（ $\beta=0.16(0.36 \times 0.44)$ ；95% CI: 0.07, 0.32, $p<0.01$ ）、ならびに侮辱的管理の間接効果（ $\beta=-0.18(-0.43 \times 0.41)$ ；95% CI: -0.24, -0.05, $p<0.01$ ）が有意であることが確認された（図 7.2 参照）。ソフトパワーに関して、ソフトパワー⇒手続き的公正、ソフトパワー⇒職務満足が有意であり、手続き的公正の知覚⇒職務満足が有意である一方で、手続き的公正の知覚を媒介とした場合のソフトパワー⇒職務満足に対する係数（0.33）が直接影響（0.49）よりも低くなったことから、ソフトパワーが職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚がもたらす効果は部分媒介効果をもたらすことが示唆された。

他方、侮辱的管理に関しては、侮辱的管理⇒手続き的公正、侮辱的管理⇒職務満足が有意であり、手続き的公正の知覚⇒職務満足が有意である一方で、手続き的公正の知覚を媒介とした場合の侮辱的管理⇒職務満足に対する係数（-0.33）が直接影響（-0.51）よりも低

なくなったことから、侮辱的管理が職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚がもたらす効果は部分媒介効果をもたらすことが示唆された。

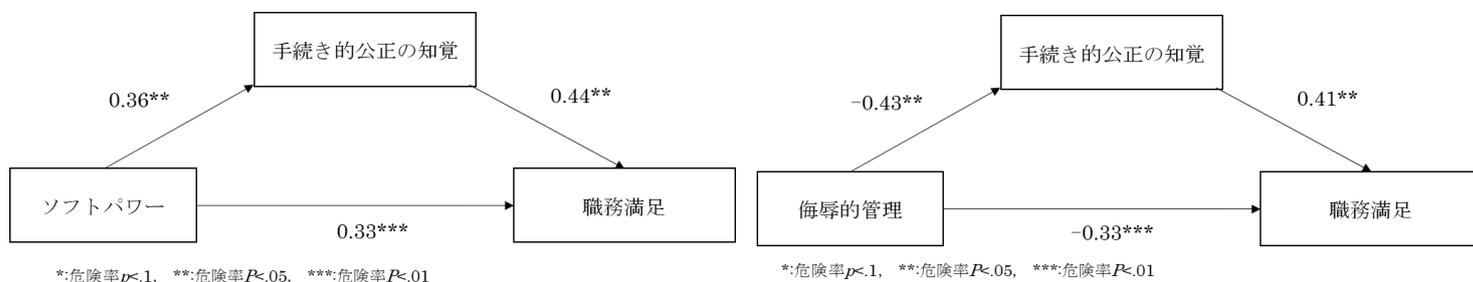


図 7.2 上司の使用するパワーから職務満足に対する手続き的公正の知覚による媒介効果の検定 (台湾現職者)

以上の結果を踏まえ、上司の使用するパワーが部下の組織態度に与える影響に関して手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なモデルに関して、台湾現職者を対象として共分散構造分析 (Amos5.0) によりモデルの検証を行った。仮説モデルでは、5つの観測変数 (ソフトパワー・侮辱的管理・手続き的公正の知覚・職務満足・組織コミットメント) からなるパスモデルを作成した。仮説モデルについては、上記の間接効果の結果と先行研究の知見を踏まえ作成した。まず、適合度指標を検討することで、モデルの当てはまりの良さの確認を行った結果、Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) =0.99、Root Mean-Square Error of Approximation (RMSEA) =0.00 という値を示したため、モデルの当てはまりに関して良好な結果が得られた。なお、モデルの決定係数は、手続き的公正の知覚が 0.24、職務満足が 0.46、組織コミットメントが 0.48 で、全て 1%水準で有意だった。図 7.3 に、媒介モデルの検定結果により、標準化偏回帰係数が有意となったものをパス図に示している。これらの結果を踏まえると、以下のことが示唆される。

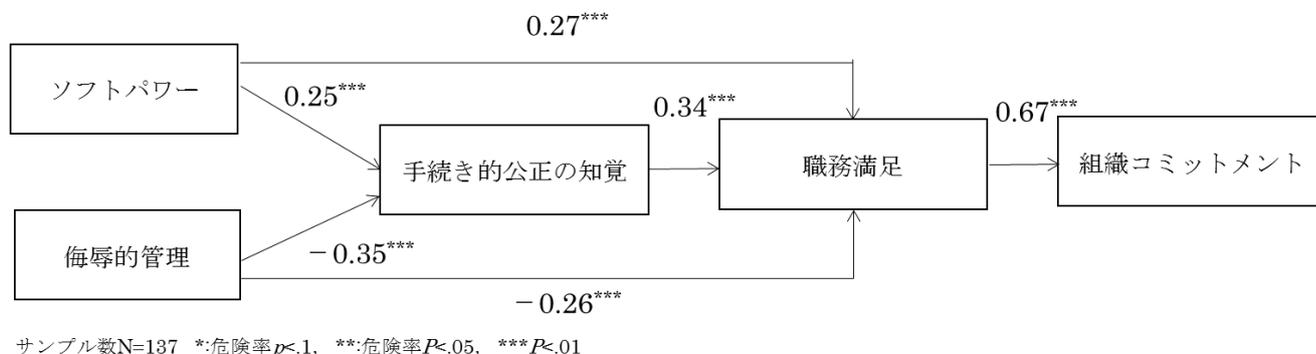


図 7.3 手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なパスモデルの分析結果 (台湾現職者)

- ・部下がソフトパワーを知覚する程、手続き的公正の知覚が高くなる傾向がある。
- ・部下がソフトパワーを知覚する程、職務満足の知覚が高くなる傾向がある。
- ・部下が侮辱的管理を知覚するほど、手続き的公正の知覚が低くなる傾向がある。
- ・部下が侮辱的管理を知覚するほど、職務満足が低くなる傾向がある。
- ・手続き的公正の知覚をするほど、職務満足が高くなる傾向がある。
- ・ソフトパワー⇒手続き的公正の知覚、手続き的公正の知覚⇒職務満足という影響関係が有意であると同時に、ソフトパワー⇒職務満足の影響関係も有意であることから、ソフトパワーが職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚がもたらす効果は部分媒介効果に相当する。
- ・侮辱的管理⇒手続き的公正の知覚、手続き的公正の知覚⇒職務満足という影響関係が有意であると同時に、侮辱的管理⇒職務満足の影響関係も有意であることから、侮辱的管理が職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚がもたらす効果は部分媒介効果に相当する。
- ・部下の職務満足が高くなると、組織コミットメントが高くなる傾向がある。

以上の結果を踏まえると、ソフトパワーは、職務満足に対して正の直接的影響を与えることも否定することができないが、ソフトパワーの知覚により、手続き的公正の知覚を高めることにより職務満足も高めることに結びつく一定の作用はあることが示唆された。また、侮辱的管理は、職務満足に対して負の直接的影響を与えることを否定することができないが、手続き的公正の知覚は職務満足に正の影響を与えることから、職務満足への負の影響を和らげる一定の作用はあることが示唆された。さらに、職務満足は組織コミットメントに対してかなり高い正の影響を与えることから、職務満足は組織コミットメントの先行要因となることが示された。これにより、台湾現職者においても、上司の管理方法が部下の組織態度に与える影響に関して、職務満足が高まるかどうか重要な要因となることが理解できる。

7.4.5 日本の現職者と台湾の現職者の比較

台湾現職者における上司の使用するパワーが部下の組織態度に与える影響に関して手続き的公正の知覚を媒介とする組織態度の生起プロセスに関する包括的なモデルに関して、台湾現職者における上司の正当なパワー、および不当なパワーが、従業員の組織態度に与える影響については、上述の通りであるが、次にそれらと日本現職者を対象とした分析結果（詳しくは第4章を参照）との比較を試み（日本人のモデルは図4.3を、台湾人のモデルは図7.3を参照）、両国において以下の4つの共通性があることが見出された。

- ①ソフトパワーの知覚が手続き的公正に対して正の影響を与える一方で、侮辱的管理の知覚は手続き的公正の知覚に対して負の影響を与える
- ②手続き的公正の知覚が高くなる程、職務満足が高くなる

- ③職務満足は組織コミットメントに対して正の影響を与える先行要因となる
- ④侮辱的管理が職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚がもたらす効果は部分媒介効果に相当する。

その一方で、相違点として、日本現職者においては、ソフトパワーが職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚がもたらす効果は完全媒介効果に相当している一方で、台湾現職者においては、部分媒介効果に相当している点が指摘できる。

以上のことから、日本と台湾の間では、一般に国家間で生じる文化、雇用制度、企業規模等の違いを超えて、かなり普遍的な共通点を見出すことができた。

さらに、日本現職者と台湾現職者の両国において、上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響関係において、媒介効果分析においては、ハーシュパワーと手続き的公正の関係やハーシュパワーと職務満足の関係に関しては、有意な関係が見出せなかった。しかしながら、7.4.1項においても指摘した通り、台湾現職者において、ハーシュパワーとソフトパワーは、手続き的公正の知覚と正の相関関係があること、ソフトパワーと組織態度（職務満足と組織コミットメント）との間には正の相関関係があることを踏まえると、正当なパワーの知覚（ハーシュパワーとソフトパワー）の知覚が組織態度に与える影響に関して、日本現職者と台湾現職者で違いがあることが考えられる。これまでの検討だけでは、ハーシュパワーの組織態度に与える影響についての日台比較ができないため、その影響を反映し日台での比較検討を可能にする新たなモデルを開発する必要があると考えられる。そこで、次節において、正当なパワー（ハーシュパワーとソフトパワー）の知覚の差が組織態度（組織コミットメントと職務満足）に与える影響について日本現職者と台湾現職者を一意に比較することのできる統合モデルを新たに考案することにする。

7.5 統合モデルの提案

7.5.1 日本の現職者と台湾の現職者の職務満足および組織コミットメントの分析モデル

上述の共分散構造分析による日台の国際比較では、職場の上司による正当なパワーと不当なパワーの影響を同時的に分析し、それらの日台比較を行ったことで、ソフトパワーと侮辱的管理に関してそれが職務満足に与える影響において手続き的公正の知覚が媒介効果をもたらすことが示唆された。

一方で、ハーシュパワーと組織態度との影響に関して媒介効果分析や共分散構造分析においては、確認することができなかった。しかしながら、日本と台湾現職者において正当なパワーと他の変数との相関関係が異なることも示唆された。つまり、ハーシュパワーに関しては、手続き的公正の知覚に対して日本現職者においては有意な関係が示されなかった一方で、台湾現職者においては正の相関関係となっていた。さらに、ソフトパワーに関しては、日本現職者においては職務満足と組織コミットメントともに有意な相関関係が見られない一方で、台湾現職者においては相関関係が確認されている。

ここでは、7.1～7.5 節における日本と台湾現職者における分析フレームワークとその分析結果をふまえた上で、「ハーシュパワー」「ソフトパワー」「侮辱的管理」「手続き的公正の知覚」が、「職務満足」「組織コミットメント」に対して与える影響を、日本現職者 ($c=1$) か台湾現職者 ($c=2$) かの違いに注目しながら捉えるべく、これらの関係をモデル化していくことにする。その際、職務満足と組織コミットメントを表す被説明変数を $y_{k cj}$ ($k=1$: 職務満足、 $k=2$: 組織コミットメント) (j : 個人) とし、説明変数をハーシュパワー $x_{c j1}$ 、ソフトパワー $x_{c j2}$ 、侮辱的管理 $x_{c j3}$ とするモデルを考える。

本章の分析フレームワーク (図 7.1) において、手続き的公正の知覚 $z_{c j}$ は、上司の使用するパワーと組織態度 (職務満足、組織コミットメント) の媒介変数としての役割を果たしていた。この手続き的公正の知覚 $z_{c j}$ と上記の説明変数 ($x_{c j1}$, $x_{c j2}$, $x_{c j3}$) との関係について、まず考えてみよう。その際、本提案モデルでは、国 (日台) 別のモデルを 1 つの統合モデルとして記述することで、より簡潔な日台比較を可能にすることを目指す。

まず、ハーシュパワー $x_{c j1}$ については、日台間で手続き的公正の知覚との相関関係に違いがみられた。すなわち、ハーシュパワー $x_{c j1}$ が、日本では従業員の手続き的公正の知覚 $z_{c j}$ と相関関係がない一方で、台湾現職者では正の相関関係にあるという違いである。つまり、台湾にとっては、ハーシュパワー $x_{c j1}$ は、好意的な上司のパワーであると知覚している可能性が考えられる。そこで、ハーシュパワー $x_{c j1}$ によって手続き的公正 $z_{c j}$ が知覚されるとそれが上司からの心理的サポート感を生み出していることが予想される。そこで、職務満足 $y_{1 c j}$ と組織コミットメント $y_{2 c j}$ に対するハーシュパワー $x_{c j1}$ の影響に、手続き的公正の知覚 $z_{c j}$ を加味した説明変数として、ここでは両者の積 ($x_{c j1} \cdot z_{c j}$) を設定し、これを「ハーシュパワーの心理的サポート感」として位置づけることにする。

次に、ソフトパワー $x_{c j2}$ については、日本も台湾も共通して、手続き的公正の知覚 $z_{c j}$ に対して正の影響を与えていたことから、ソフトパワーによって手続き的公正が知覚されるとそれが上司からの心理的サポート感を生み出すことが予想される。そこで、職務満足 $y_{1 c j}$ と組織コミットメント $y_{2 c j}$ に対するソフトパワー $x_{c j2}$ の影響に、手続き的公正の知覚 $z_{c j}$ を加味した説明変数として、ここでは両者の積 ($x_{c j2} \cdot z_{c j}$) を設定し、これを「ソフトパワーの心理的サポート感」として位置づけることにする。

これに対して、侮辱的管理 $x_{i j3}$ は日台を問わず、明らかに不当なパワーであり、当然のことながら手続き的公正の知覚 $z_{i j}$ に対して高い負の影響を与えていたことから、侮辱的管理によって手続き的公正の知覚が低下するとそれが上司に対する心理的不満感を生み出すと考えられる。そこで、職務満足 $y_{1 c j}$ と組織コミットメント $y_{2 c j}$ に対する侮辱的管理 $x_{c j3}$ の影響に、手続き的公正の知覚 $z_{i j}$ を加味した説明変数として、ここでは両者の比 ($x_{c j3} / z_{c j}$) を設定し、これを「侮辱的管理の心理的不満感」として位置づけることにする。

一方で、日本 ($c=1$) と台湾 ($c=2$) の違いに注目すると、前述のように、職務満足と組織コミットメントに対するハーシュパワー $x_{c j1}$ とソフトパワー $x_{c j2}$ の影響の大きさは、日本か台湾かによって異なるが、侮辱的管理 $x_{c j3}$ については日本と台湾の間にあまり差が生じな

いと考えられる。

その要因として、相関関係について見てみると、ハーシュパワー x_{cj1} の行使は台湾現職者に対して手続き的公正の知覚と正の関係があり、ソフトパワー x_{cj2} の行使は台湾現職者において職務満足と組織コミットメントとの間に正の関係があることが示されたが、これらの相関関係が日本現職者では確認されなかった点が挙げられる。

一方で、侮辱的管理 x_{cj3} については、日本と台湾の間にあまり差が生じないものと思われる。なぜなら、侮辱的管理 x_{cj3} はいわゆるパワハラに相当し、その行使は上司が不当なパワーを行使していることを意味するが、これは日台の違いを問わず、明らかに強いマイナスの影響を与えるからである。

上記のような考え方にに基づき、本節では(1)式のような分析モデルを提案する。ただし、 b_{kc} は y_{kcj} の日台別平均、 a_{k1c} 、 a_{k2c} 、 a_{k3} はそれぞれハーシュパワー、ソフトパワー、侮辱的管理に対する偏回帰係数、 e_{kcj} は残差項である。

$$y_{kcj} = b_{kc} + a_{k1c} \cdot (x_{cj1} \cdot z_{cj}) + a_{k2} \cdot (x_{cj2} \cdot z_{cj}) + a_{k3} \cdot (x_{cj3} / z_{cj}) + e_{kcj} \quad (7.1)$$

(1)式の提案モデルにおいて、そのストレスを残差 e_{kcj} の二乗和とすれば、これ(ストレス)を最小化するような偏回帰係数 a_{k1c} 、 a_{k2c} 、 a_{k3} の推定が、ここでの課題となる。このことは、偏回帰係数 a_{k1c} 、 a_{k2c} 、 a_{k3} の最小二乗解の推定問題を意味する。

そこで、まず(7.1)式のモデル式を、(7.2)式のように、行列とベクトルによって書き直すことにする。

$$Y_k = b_k + Q_k \cdot a_k + e_k \quad (7.2)$$

ただし、 $y_k = (y_{kcj})$: 被説明変数ベクトル

$b_k = (b_{kc})$: 職務満足 y_{1cj} 、組織コミットメント y_{2cj} の日本現職者

平均 b_{k1} と台湾現職者平均 b_{k2} を要素とするベクトル

$a_k = (a_{k11}, a_{k12}, a_{k21}, a_{k22}, a_{k3})^T$: 5次の偏回帰係数ベクトル

$Q_k = (q_{cjt})$: 説明変数行列 ($t=1,2,\dots,5$)

$c=1$ のとき、 $q_{1jt} = (x_{(1)j1} \cdot z_{1j}, 0, x_{(1)j2} \cdot z_{1j}, 0, x_{(1)j3} / z_{1j})$

$c=2$ のとき、 $q_{2jt} = (0, x_{(2)j1} \cdot z_{1j}, 0, x_{(2)j2} \cdot z_{1j}, x_{(2)j3} / z_{1j})$

$e_k = (e_{kcj})$: 残差ベクトル

次に、(7.2)式のベクトル b_k を左辺に移項し、左辺の $y_k - b_k$ を d_k と置けば、(7.2)式は(7.3)式のように書き換えられる。

$$d_k = Q_k \cdot a_k + e_k \quad (7.3)$$

(7.3)式は、基本的に通常の重回帰分析モデルと同形式のモデルであるため、(7.3)式にお

ける残差二乗和 ($\mathbf{e}_k^T \cdot \mathbf{e}_k$) を最小化する偏回帰係数ベクトル \mathbf{a}_k の推定値 (最小二乗解) は、(7.4) 式の正規方程式によって与えられる。ただし、 T は行列の転置を意味する。

$$\mathbf{a}_k = (\mathbf{Q}_k^T \cdot \mathbf{Q}_k)^{-1} \cdot \mathbf{Q}_k^T \cdot \mathbf{d}_k \quad (7.4)$$

さらに、本節の提案モデルと 7.4 節における実証データの整合性の検討を試みた (表 7.17 を参照)。その主な特徴としては、日本現職者と台湾現職者でその影響関係に差が生じることを仮定したソフトパワーについて検討すると、職務満足に関しては、ソフトパワーの心理的サポート感が、日台両国とも有意に正の影響を与えること、そしてその効果が、日本よりも台湾の方が大きいことが見いだされている。一方、組織コミットメントに関しては、ソフトパワーの心理的サポート感が、日本においてのみ有意に正の影響を与えるという結果となっている。なお、侮辱的管理が日台を問わず明らかに職務態度に対して負の影響を与えるという観点から、その影響に日本と台湾の間に差がないと仮定した侮辱的管理の心理的不満感に関しては、負の値となっており、その影響の深刻さは職務満足において明らかに大きいことが示唆される。

表 7.15 分析結果(パラメータの推定値)

| 被説明変数 k | 国 c | b_{kc} | ハーシュパワーの心理的サポート感 | ソフトパワーの心理的サポート感 | 侮辱的管理の心理的不満感 | R^2 |
|-----------|-------|----------|------------------|-----------------|--------------|---------|
| 職務満足 | 日本 | -0.07 | 0.09 | 0.21** | -0.34*** | 0.4*** |
| | 台湾 | 0.05 | -0.02 | 0.44*** | | |
| 組織コミットメント | 日本 | -0.5 | 0.03 | 0.26** | -0.26*** | 0.38*** |
| | 台湾 | 0.35 | 0.80 | 0.06 | | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

7.5.2 日本の現職者と台湾の現職者の職務満足および組織コミットメントの統合モデル

7.5.1 項において、日本と台湾の分析を 1 つのモデルに統合した新たな分析モデル式を提案し、共分散構造分析の結果との整合性について検討したところ、主にソフトパワーの心理的サポート感が職務満足に対して与える正の影響に関する日台間での違い、および侮辱的管理による負の影響の深刻さに関して確認することができた。しかしながら、上記の分析結果は、各変数が組織コミットメントに与える影響が比較的弱い上に、7.4 節における実証分析と比較するとあまり整合性が高いとは言えない結果に留まっていた。

こうした分析結果を踏まえ、ここでは前述のモデルをさらに精緻化させ、7.4 節の実証分析との整合性を高めることを試みる。具体的には、上司の使用するパワーの手続き的公正の知覚による媒介効果については、7.5.1 項と同様の枠組みを設定 (ハーシュパワーとソフトパワーにより手続き的公正が知覚されるとそれが上司からの心理的サポート感を生み出す、

侮辱的管理により手続き的公正の知覚が低下するとそれが上司に対する心理的不満感をもたらす) した上で、被説明変数の職務満足と組織コミットメントを総合的に捉えるモデルを提案する。これにより職務満足と組織コミットメントの合成得点に与える影響について、偏回帰係数のパラメータ推定を行うと同時に、職務満足と組織コミットメントに対するウェイトも推定することを試みる。

そこで、7.5.1 項で提案した分析モデルの左辺に対して、職務満足に対するウェイト w_1 と組織コミットメントに対するウェイト w_2 を新たに導入することにより、新たに(7.5)式のように定式化する。ただし、 a_{1c} , a_{2c} , a_3 は、それぞれハースパワーの心理的サポート感、ソフトパワーの心理的サポート感、侮辱的管理の心理的不満感に対する偏回帰係数、 e_{cj} は残差項である。

$$\sum_K w_k y_{kcj} = a_{1c} \cdot (x_{cj1} \cdot z_{cj}) + a_{2c} \cdot (x_{cj2} \cdot z_{cj}) + a_3 \cdot (x_{cj3} / z_{cj}) + e_{cj} \quad (7.5)$$

ここでの課題は、(7.5)式の提案モデルにおける残差 e_{cj} の二乗和を最小化するような偏回帰係数 a_{1c} , a_{2c} , a_3 の推定にある。そこで、まず(7.5)式のモデル式を、(7.6)式と(7.7)式のように、行列とベクトルによって書き直し、交互最小二乗法のアルゴリズム (下記の Step1~Step7) により、右辺と左辺のパラメータを推定していくことにする。

$$Y \cdot w = Q \cdot a + e \quad (7.6)$$

ただし、 $Y = (y_{1cj}, y_{2cj})$ を要素とする被説明変数行列、

$w = (w_c)$ を要素とするウェイト・ベクトル

$a = (a_{11}, a_{12}, a_{21}, a_{22}, a_3)^T$: 5 次の偏回帰係数ベクトル

e : 残差ベクトル

$Q = (q_{(cj)t})$: 説明変数行列 ($t=1,2,\dots,5$),

$c=1$ のとき、 $q_{1jt} = (x_{1j1} \cdot z_{1j}, 0, x_{1j2} \cdot z_{1j}, 0, x_{1j3} / z_{1j})$,

$c=2$ のとき、 $q_{2jt} = (0, x_{2j1} \cdot z_{1j}, 0, x_{2j2} \cdot z_{1j}, x_{2j3} / z_{1j})$

$$Y \cdot w + \varepsilon = Q \cdot a \quad (7.7)$$

W = 左辺のパラメータ・ベクトル (w_1, w_2)

Q : 前述の説明変数行列

ε : 残差ベクトル

Step1: w_k の初期値の設定 ($w_1 = w_2 = 1/2$)

Step2: $Y \cdot w$ の計算

Step3: $Y \cdot w$ を国 c 別に標準得点化

Step4: 右辺のパラメータ・ベクトル a の推定 $a = (Q^T \cdot Q)^{-1} \cdot Q^T \cdot (Y \cdot w)$

Step5: 左辺のパラメータ・ベクトル w の推定 $w = (Y^T \cdot Y)^{-1} \cdot Y^T \cdot (Q \cdot a)$

Step6: 収束条件のチェック (パラメータ・ベクトルのすべての要素が 10^{-3} の単位で変化しない)

収束条件を満たしていれば Step 7 に進む

収束条件を満たしていなければ Step2 に戻る

Step7: 重相関係数を算出して終了

上記のアルゴリズムに従って、右辺のパラメータ・ベクトル \mathbf{a} (偏回帰係数ベクトル) と左辺のパラメータ・ベクトル \mathbf{W} の最小二乗解を推定した結果が、表 7.18 である。ただし、 R^2 は決定係数を表している。まず、決定係数 R^2 に関してしてみると、1%有意の結果が得られている。

表 7.16 分析結果 (パラメータの推定値)

| Y_{kij} | 国 c | ハーシュパワーの 心理的サポート感 | ソフトパワーの 心理的サポート感 | 侮辱的管理の 心理的不満感 | R^2 |
|---------------------------|-------|----------------------|---------------------|------------------|---------|
| 職務満足 ($w_1=0.486$) | 日本 | 0.07 | 0.25 ** | -0.33 *** | 0.43*** |
| 組織コミットメント ($w_2=0.514$) | 台湾 | 0.47 ** | 0.26 ** | | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

一方、左辺の職務満足・組織コミットメントのウェイト w_k は、それぞれ $w_1=0.486$ 、 $w_2=0.514$ となっている。これより、職務満足よりも組織コミットメントに大きなウェイトをかける方が、若干ではあるが、右辺 (ハーシュパワーの心理的サポート感, ソフトパワーの心理的サポート感, 侮辱的管理の心理的不満感) との対応関係が精度高く模写されることがわかる。すなわち、日台両国を総合的に捉えると、職務満足よりも組織コミットメントに対して、上司の使用するパワーの影響がより大きく反映されるのである。

次に、右辺の各パワー ($x_{c1} \cdot z_{c1}$, $x_{c2} \cdot z_{c2}$, x_{c3}/z_{c3}) に係る偏回帰係数は、日本に関しては $a_{11}=0.07$, $a_{21}=0.25$ 、台湾に関しては $a_{12}=0.47$, $a_{22}=0.26$ 、両国共通のパラメータ $a_3=-0.33$ という結果となった。このことから、日本現職者はハーシュパワーよりソフトパワーの知覚の方がより好意的であること、台湾現職者はソフトパワーよりハーシュパワーの知覚の方がより好意的であること、および侮辱的管理の知覚は明らかにマイナスとなることが示唆された。

7.6 本章のまとめ

本章では、職場における上司の正当なパワーとしての社会的パワーベース (ハーシュパワーとソフトパワー) と不当なパワーとしての侮辱的管理が、上司の手続き的公正についての従業員の知覚を媒介として、職務満足にどのような影響を与えるかを、日本と台湾の比較と、それらの統合モデルの両面から検討した。

まず、7.4 節の分析結果から、日本と台湾の共通性として、ソフトパワーの知覚が手続き的公正に対して正の影響を与える一方で、侮辱的管理の知覚は手続き的公正の知覚に対して負の影響を与えること、手続き的公正の知覚が職務満足に対して正の影響を与えること、侮辱的管理が職務満足に対して与える影響に対する手続き的公正の知覚の部分媒介効果が見出された。また、相違点として、日本現職者においては、ソフトパワーが職務満足に対

して与える影響に関して手続き的公正の知覚がもたらす効果は完全媒介効果に相当している一方で、台湾現職者においては、部分媒介効果に相当していることが示唆された。一方、ハーシュパワーが職務満足に対して与える影響に関して手続き的公正の知覚において、日本現職者においては、部分媒介効果がみられたが、台湾現職者においては、そのような関係は見出されなかった。以上の結果を踏まえ、本章では、国別（日本現職者・台湾現職者）のモデルでは、両者の偏回帰係数を単純には比較することができないという点、および上司の使用するパワー（正当なパワーと不当なパワー）が従業員の組織コミットメントと職務満足に与える影響に対する手続き的公正の知覚の媒介効果が一様でない点、さらには使用するパワーの種類により手続き的公正の媒介効果に違いをもたらす点を考慮し、これらの影響関係の日台比較を可能とするために、日本と台湾を1つのモデルへと統合することを試みた。これにより、社会的パワー（ハーシュパワーとソフトパワー）の影響を日台間で一意に比較可能にすることができた。加えて、これらの説明変数が被説明変数（組織コミットメントと職務満足）に与える影響に関するパラメータ推定、ならびに各説明変数（ハーシュパワー、ソフトパワー、侮辱的管理）に対する偏回帰係数のパラメータ推定において、交互最小二乗法を導入することで、両者を同時に推定することを可能にした。これにより、従業員の上司の使用するパワーと手続き的公正の知覚が、組織コミットメントと職務満足に与える影響についてのウェイト（偏回帰係数）を推定することで、日台比較のみならず、それらの職務態度へ与える影響の違いについても同時に記述可能にしたことは強調すべき点である。とりわけ、手続き的公正の媒介による、ハーシュパワー・ソフトパワーそれぞれへの知覚がもたらす心理的サポート感を、日本現職者と台湾現職者別に比較可能にし、それらの職務態度に与えるウェイトの違いを同時に定量化した点が本提案モデルの貢献であろう。

ただし、デモグラフィック要因に注目して、本章の分析をさらに掘り下げて検討すると、例えば侮辱的管理の知覚は日本では女性の方が有意に高いが、台湾では、男性の方がその知覚が有意に高いことがわかる。さらに、パーソナリティの違いの観点から見ると、日本では平均値よりも高い神経症傾向、低い外向性傾向、低い誠実性傾向の人がそうでない人よりも侮辱的管理の知覚が高いが、台湾では神経症傾向の高低は侮辱的管理の知覚に対して有意な差を生じさせず、その他の外向性傾向、開放性傾向、調和性傾向、誠実性傾向が平均値よりも低い人はそうでない人より侮辱的管理の知覚が高という結果が得られている。この点は、今後さらに詳細な調査・分析が必要であるが、大変興味深い結果であろう。また、台湾の調査対象者の職位のデータには無回答が多く、これらを分析に反映することができないという問題点が残されているが、これについては今後の課題としたい。

参考文献

- 1111 人力銀行 (2014) “上班族懸命指數調查”
- Cheng, Y., Guo, Y. & Yeh, W. (2001) “A national survey of psychosocial job stressors and their implications for health among working people in Taiwan”, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 74, pp.495-504.
- CIA (2014) “The World Factbook”
- Ghosh, A. (2011) “Power distance in organizational contexts: A review of collectivist cultures”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 1, pp.89-101.
- 原さと (2011): “従業員モラルの測定に関わる実証研究 —台湾礁溪老爺酒店を事例として—”, 日本国際観光学会論文集, 18, pp.75-81.
- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010) *Cultures and organizations: Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*, McGraw-Hill, New York. 岩井八郎, 岩井紀子訳, 『多文化世界—違いを学び未来への道を探る 原書第3版』, 有斐閣
- Jetro (2016) https://www.jetro.go.jp/world/asia/tw/basic_01.html (2021年8月15日アクセス)
- 上村泰裕 (2006): “台湾の労使関係と社会政策”, 『新興工業国における雇用と社会政策:資料編』, 宇佐美耕一編, アジア経済研究所
- 内閣府(2015): https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna//data/data_list/kakuhou/files/h27/sankou/pdf/point_flow.pdf (2021年8月15日アクセス)
- Raven, H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998) “Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence”, *Journal of Psychology*, 28, 4, pp.307-332.
- Singelis, T., Triandis, H., Bhawuk, D. & Gelfand, M. (1995) “Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement”, *Cross cultural Research*, 29, 3, pp.241-275.
- 総務省 (2016b): <https://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.html> (2021年8月15日アクセス)
- 中華民國統計資訊網 (2016) <https://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/733014424CA7EAUC2.pdf> (2021年8月15日アクセス)

第 8 章

従業員の内発的・外発的職務満足が組織態度に与える影響の日台比較

8.1 本章の目的

第 7 章において、上司のパワーに焦点を当てた従業員の行動モデルに関する日台比較を行い、統合的なモデル式の提案を試みた。その結果、日本現職者と台湾現職者における効果的なパワー行使の仕方に共通点と相違点を示唆することができた。特に、日台を問わず、上司のソフトパワーの知覚が従業員の職務満足に与える影響において、手続き的公正の知覚の媒介により、心理的サポート感が高まるという共通点があることを指摘した。その一方で、日本ではハーシュパワーよりもソフトパワーの行使の方が好まれるが、台湾ではソフトパワーよりもハーシュパワーの行使の方がより好意的に捉えられているという興味深い相違点が見出された。なお、侮辱的管理が日台を問わず明らかに職務態度に対して負の影響を与えるという観点から、その影響に日本と台湾の間に差がないと仮定した侮辱的管理の心理的不満感に関しては、負の値となっており、その影響の深刻さは職務満足において明らかに大きいことが示唆される。

本章では、日本と台湾での上司・部下間関係における職務満足の知覚についてより詳細に比較検討を行うことにする。すなわち、ここでは第 6 章における日本人現職者を対象とした検討と同様に、第 7 章で収集した台湾のサンプルの職務満足尺度を内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足の 2 つの概念から検討し、それらが職務満足および組織コミットメントに与える影響について検討する。さらに、日台の両サンプルをプールし、内発的・外発的動機づけによる満足を構成するそれぞれの下位因子を探索することで、より詳細に職務満足の構造を検討すると同時に、それらが組織態度に与える影響について検討し、併せて文化差についても検討していくことにする。

このような包括的な日台比較により、企業の管理職が従業員のワークモチベーションに与える影響に関する普遍的な関係と、文化適応的な考慮が必要な側面とを識別を試みる。

8.2 本章における分析の概要

日本と台湾のワークモチベーション構造の比較分析を行うにあたり、本章では、職務満足は組織コミットメントの先行要因であるという先行研究(Bluedom,1982;Johnstonら,1990)に基づき、内発的動機づけおよび外発的動機づけによる職務満足と組織コミットメントの関係を検討していくことにする。そこで、図 8.1 に日本と台湾の現職者を対象と

した第6章と同様の分析フレームワークを提示しておく。

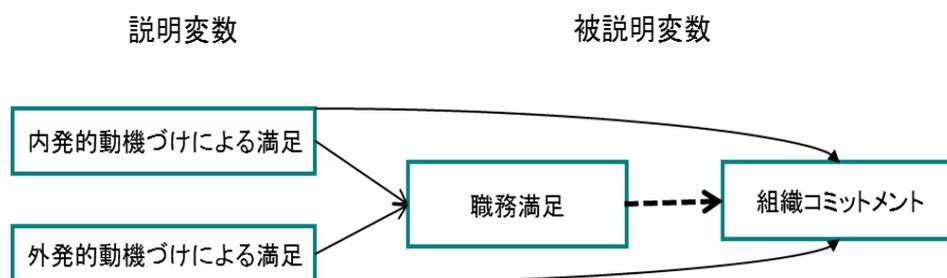


図 8.1 日台比較研究におけるワークモチベーション構造についての共通分析フレームワーク

8.3 台湾のサンプルおよび手続き

日本現職者の調査対象者は、第4章と同じサンプル、台湾の調査対象者は第7章と同じサンプルとし、職務満足尺度に関して再検討を試みる。

8.3.1 台湾の現職者の記述統計

台湾現職者の分析における記述統計（各尺度の平均・標準偏差・信頼性係数、および各変数間の相関係数）に関しては、表 8.1、表 8.2 のようになる。これより、一般的職務満足は、日本と同じく外発的動機づけによる満足よりも内発的動機づけによる満足との相関が高いことがわかる。また、職務満足と組織コミットメントとの相関関係では、一般的職務満足との相関が最も高く、次いで内発的動機づけによる満足、外発的動機づけによる満足という順になっている。

表 8.1 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数（台湾現職者）

| 尺度 | 項目数 | 平均値 | 標準偏差 | α 係数 |
|--------------|-----|------|------|-------------|
| 一般的職務満足 | 20 | 4.94 | 0.85 | 0.94 |
| 内発的動機づけによる満足 | 12 | 5.07 | 0.88 | 0.92 |
| 外発的動機づけによる満足 | 8 | 4.73 | 0.92 | 0.87 |
| 組織コミットメント | 9 | 5.12 | 0.87 | 0.89 |
| 離職意図 | 3 | 2.88 | 1.52 | 0.94 |

サンプル数 N=137

表 8.2 変数間の相関関係（台湾現職者）

| 変数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------|---------|-------|----------|----------|----------|-------|---|
| 1 年齢 | - | | | | | | |
| 2 勤続年数 | .433*** | - | | | | | |
| 3 一般的職務満足 | -.010 | -.036 | - | | | | |
| 4 内発的動機づけによる満足 | -.032 | -.052 | .968*** | - | | | |
| 5 外発的動機づけによる満足 | .021 | -.010 | .934*** | .813*** | - | | |
| 6 組織コミットメント | .032 | -.064 | .557*** | .489*** | .591*** | - | |
| 7 離職意図 | .024 | -.122 | -.291*** | -.299*** | -.248*** | -.117 | - |

サンプル数N=137 * :危険率 $p<.1$, ** : 危険率 $p<.05$, *** : 危険率 $p<.01$

8.3.2 台湾の現職者のデモグラフィック要因による差異

日本現職者に関しては、第 6 章において、性差と職位差により組織態度が異なることを示唆した。そこで、本項では、台湾現職者においてもデモグラフィックの違い（性差）により、どのように組織態度が異なるか把握するため、対応のない t 検定による差の分析を試みたところ、男性と女性の間には、統計的に有意な差がみられなかった（表 8.3 を参照）。ただし、台湾現職者の職位に関しては、無回答が多く、その差を見ることはできなかった。

表 8.3 性別による差の検定（ t 検定）

| | 性別 | N | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | 自由度 | p 値 |
|--------------|----|----|------|------|-------|-----|-------|
| 一般的職務満足 | 男性 | 82 | 4.92 | 0.82 | -0.33 | 135 | 0.74 |
| | 女性 | 55 | 4.96 | 0.91 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 男性 | 82 | 5.05 | 0.84 | -0.29 | 135 | 0.78 |
| | 女性 | 55 | 5.10 | 0.93 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 男性 | 82 | 4.71 | 0.91 | -0.33 | 135 | 0.74 |
| | 女性 | 55 | 4.77 | 0.95 | | | |
| 組織コミットメント | 男性 | 82 | 5.17 | 0.89 | 0.82 | 135 | 0.41 |
| | 女性 | 55 | 5.05 | 0.85 | | | |
| 離職意図 | 男性 | 82 | 3.03 | 1.54 | 1.36 | 135 | 0.18 |
| | 女性 | 55 | 2.67 | 1.48 | | | |

8.3.3 台湾の現職者におけるパーソナリティ傾向と組織態度

第 6 章にて、日本現職者においては、パーソナリティ傾向（ビッグ・ファイブ）の高低（平均値以上か以下か）と組織態度の高低（平均値以上か以下か）との連関を検討したが、これにより神経症傾向・外向性・開放性・誠実性において有意な連関がみられることを示唆した。そこで、台湾現職者においても、パーソナリティ傾向（ビッグ・ファイブ）の高低（平均値以上か以下か）と組織態度の高低（平均値以上か以下か）に連関があるかどうかに関して χ^2 検定を試みることにする。その結果、台湾現職者においては、ビッグ・ファ

イブの全てにおいて、パーソナリティと組織態度との間に有意な連関が認められた。

まず、神経症傾向の高低に関しては、一般的職務満足・外発的動機づけによる満足・組織コミットメント・離職意図に対して有意な連関がみられた。また、一般的職務満足の4つの下位因子に関しては、自尊欲求と企業からの外発的動機づけにおいて同様の連関がみられた。

次に、外向性に関しては、ビッグ・ファイブのうち、最も従業員の組織態度との強い連関が確認された。つまり、外向性の高低と、一般的職務満足・内発的動機づけによる満足・外発的動機づけによる満足・組織コミットメント・離職意図との間には強い連関がみられ、一般的職務満足の4つの下位因子に関しては、3つ（仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメント・仕事内容満足・自尊欲求と企業からの外発的動機づけ）において比較的高い連関がみられた。

また、調和性においては、外向性の次に従業員の組織態度との連関が高い結果となった。つまり、一般的職務満足・内発的動機づけによる満足・外発的動機づけによる満足・組織コミットメント・離職意図との連関がみられ、一般的職務満足の4つの下位因子に関しては、2つ（仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメント・仕事内容満足）において連関性が確認された。

さらに、誠実性の高低に関しては、一般的職務満足・内発的動機づけによる満足・組織コミットメント・離職意図との間に連関性がみられ、一般的職務満足の4つの下位因子に関しては、3つ（仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメント・仕事内容満足・自尊欲求と企業からの外発的動機づけ）において連関性が確認された。

ただし、開放性の高低に関しては、一般的職務満足の下位因子を構成する「仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメント」との間においてのみ有意な連関がみられたが、他の4つのパーソナリティ傾向と比較するとその影響はかなり小さい（詳しくは表 8.4 を参照）。

以上のことから、台湾現職者の場合、ビッグ・ファイブの中でも、神経症傾向・外向性・調和性・誠実性の4つのパーソナリティ傾向が組織態度との間で高い連関があることがわかる。これら4つのパーソナリティ傾向の高低と従業員の組織態度との連関においてみられる共通点として、一般的職務満足・組織コミットメント・離職意図との間に有意な連関があること、そして一般的職務満足の下位因子である上司からの外発的動機づけとの間には、有意な連関がみられないことが示唆される。

表 8.4 台湾の現職者におけるパーソナリティ傾向と組織態度の高低の連関 (χ^2 検定)

| | 一般的職務満足 | | 内発的動機づけによる満足 | | 外発的動機づけによる満足 | | 組織コミットメント | | 離職意図 | | |
|---------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------|
| | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | |
| パーソナリティ | (神経症傾向) | $\chi^2=3.30, df=1, p<.1$ | | 有意差なし | | $\chi^2=4.78, df=1, p<.05$ | | $\chi^2=3.93, df=1, p<.05$ | | $\chi^2=7.11, df=1, p<.01$ | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | 26(38.8) | 41(61.2) | × | | 23(34.3) | 44(65.7) | 26(38.8) | 41(61.2) | 43(64.2) | 24(35.8) |
| | 高 | 38(54.3) | 32(45.7) | | | 37(52.9) | 33(47.1) | 39(55.7) | 31(44.3) | 29(41.4) | 41(58.6) |
| | (外向性) | $\chi^2=10.72, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=11.78, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=3.35, df=1, p<.1$ | | $\chi^2=11.99, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=4.35, df=1, p<.05$ | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | 38(62.3) | 23(37.7) | 38(62.3) | 23(37.7) | 32(52.5) | 23(47.5) | 39(63.9) | 22(36.1) | 26(42.6) | 35(57.4) |
| | 高 | 26(34.2) | 50(65.8) | 25(32.9) | 51(67.1) | 28(36.8) | 48(63.2) | 26(34.2) | 50(65.8) | 46(60.5) | 30(39.5) |
| | (開放性) | 有意差なし | | 有意差なし | | 有意差なし | | 有意差なし | | 有意差なし | |
| | | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| | 低 | × | | × | | × | | × | | × | |
| | 高 | | | | | | | | | | |
| (調和性) | $\chi^2=9.16, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=15.16, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=2.86, df=1, p<.1$ | | $\chi^2=6.27, df=1, p<.05$ | | $\chi^2=3.31, df=1, p<.1$ | | |
| | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | |
| 低 | 42(59.2) | 29(40.8) | 44(62.0) | 27(38.0) | 36(50.7) | 35(49.3) | 41(57.7) | 30(42.3) | 32(45.1) | 39(54.9) | |
| 高 | 22(33.3) | 44(66.7) | 19(28.8) | 47(71.2) | 24(36.4) | 42(63.6) | 24(36.4) | 42(63.6) | 40(60.6) | 26(39.4) | |
| (誠実性) | $\chi^2=9.02, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=10.10, df=1, p<.01$ | | 有意差なし | | $\chi^2=10.05, df=1, p<.01$ | | $\chi^2=6.18, df=1, p<.05$ | | |
| | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 | |
| 低 | 41(59.4) | 28(40.6) | 41(59.4) | 28(40.6) | × | | 42(60.9) | 27(39.1) | 29(42.0) | 40(58.0) | |
| 高 | 23(33.8) | 45(66.2) | 22(32.4) | 46(67.6) | | | 23(33.8) | 45(66.2) | 43(63.2) | 25(36.8) | |

サンプル数N=137 数字はサンプル数、()内はパーセンテージを表す

8.3.4 台湾の現職者のパーソナリティ傾向の差と組織態度の関係

前項の χ^2 検定により、台湾現職者のパーソナリティ傾向（ビッグ・ファイブ）は、開放性以外すべてに関して、組織態度が異なることが示唆される。そこで、4つのパーソナリティ（神経症傾向・外向性・調和性・誠実性）の高低により、どのように組織態度が異なるか把握するため、対応のないt検定による差の検討を試みることにした（表 8.5～表 8.8）。

その結果、まず神経症傾向の高い人の方が低い人よりも、組織コミットメントが有意に低く、離職意図については高いという結果となった。一般的職務満足の4つの下位因子に関しては、神経症傾向の高い人は低い人と比べて、仕事内容満足が有意に低いという結果が得られた。

次に、外向性の高い人は低い人よりも、一般的職務満足や、内発的・外発的動機づけによる満足と組織コミットメントがそれぞれ有意に高く、離職意図が低いという結果が得られている。一般的職務満足の4つの下位因子に関しては、外向性の高い人は低い人と比べて、仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメント・仕事内容満足・自尊欲求と企業からの外発的動機づけが有意に高くなっている。

また、調和性の高い人は低い人よりも一般的職務満足や、内発的・外発的動機づけによる満足と組織コミットメントがそれぞれ有意に高く、離職意図が低いという結果となっている。一般的職務満足の4つの下位因子に関しては、調和性の高い人は低い人と比べて、仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメント・仕事内容満足・自尊欲求と企業からの外発

的動機づけが有意に高いという結果が得られている。

最後に、誠実性の高い人は低い人よりも、一般的職務満足や、内発的・外発的動機づけによる満足と組織コミットメントがそれぞれ有意に高く、離職意図が低くなっている。一般的職務満足の4つの下位因子に関しては、誠実性の高い人は低い人と比べて、仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメント・仕事内容満足・自尊欲求と企業からの外発的動機づけが有意に高いという結果となっている。

表 8.5 台湾現職者における神経症傾向による差の検定 (*t*検定)

| | 神経症傾向 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|-------|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 低 | 67 | 5.05 | 0.74 | 1.59 | 135 | 0.11 |
| | 高 | 70 | 4.82 | 0.94 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 低 | 67 | 5.19 | 0.77 | 1.52 | 135 | 0.13 |
| | 高 | 70 | 4.96 | 0.96 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 低 | 67 | 4.85 | 0.82 | 1.49 | 135 | 0.14 |
| | 高 | 70 | 4.62 | 1.00 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 67 | 5.25 | 0.81 | 1.73 | 135 | 0.09 |
| | 高 | 70 | 5.00 | 0.92 | | | |
| 離職意図 | 低 | 67 | 2.50 | 1.37 | -2.95 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 70 | 3.25 | 1.58 | | | |

* 神経症傾向低群 = 平均値3.92以下, 高群 = 平均値3.92以上

表 8.6 台湾現職者における外向性による差の検定 (*t*検定)

| | 外向性 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|-----|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 低 | 61 | 4.69 | 0.79 | -3.10 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 76 | 5.13 | 0.86 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 低 | 61 | 4.80 | 0.83 | -3.32 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 76 | 5.29 | 0.86 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 低 | 61 | 4.52 | 0.82 | -2.43 | 135 | 0.02 |
| | 高 | 76 | 4.90 | 0.97 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 61 | 4.86 | 0.76 | -3.31 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 76 | 5.34 | 0.90 | | | |
| 離職意図 | 低 | 61 | 3.13 | 1.55 | 1.69 | 135 | 0.09 |
| | 高 | 76 | 2.69 | 1.48 | | | |

* 外向性低群 = 平均値4.91以下, 高群 = 平均値4.91以上

表 8.7 台湾現職者における調和性による差の検定 (*t* 検定)

| | 調和性 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|-----|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 低 | 71 | 4.70 | 0.90 | -3.48 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 66 | 5.19 | 0.72 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 低 | 71 | 4.79 | 0.90 | -4.12 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 66 | 5.38 | 0.75 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 低 | 71 | 4.57 | 0.99 | -2.21 | 135 | 0.03 |
| | 高 | 66 | 4.91 | 0.82 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 71 | 4.90 | 0.83 | -3.20 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 66 | 5.36 | 0.86 | | | |
| 離職意図 | 低 | 71 | 3.18 | 1.55 | 2.45 | 135 | 0.02 |
| | 高 | 66 | 2.56 | 1.43 | | | |

* 調和性低群=平均値4.93以下, 高群=平均値4.93以上

表 8.8 台湾現職者における誠実性による差の検定 (*t* 検定)

| | 誠実性 | N | 平均値 | 標準偏差 | <i>t</i> 値 | 自由度 | <i>p</i> 値 |
|--------------|-----|----|------|------|------------|-----|------------|
| 一般的職務満足 | 低 | 69 | 4.74 | 0.81 | -2.76 | 135 | 0.01 |
| | 高 | 68 | 5.13 | 0.86 | | | |
| 内発的動機づけによる満足 | 低 | 69 | 4.85 | 0.83 | -3.09 | 135 | 0.00 |
| | 高 | 68 | 5.30 | 0.87 | | | |
| 外発的動機づけによる満足 | 低 | 69 | 4.58 | 0.89 | -1.97 | 135 | 0.05 |
| | 高 | 68 | 4.89 | 0.93 | | | |
| 組織コミットメント | 低 | 69 | 4.93 | 0.79 | -2.67 | 135 | 0.01 |
| | 高 | 68 | 5.32 | 0.91 | | | |
| 離職意図 | 低 | 69 | 3.19 | 1.49 | 2.40 | 135 | 0.02 |
| | 高 | 68 | 2.57 | 1.50 | | | |

* 誠実性低群=平均値4.06以下, 高群=平均値4.06以上

8.3.5 職務満足と組織コミットメントの関係

第 6 章でも述べたように、Porter ら(1974)は、職務満足が現在の仕事に関連する要素に感情的に反応するものであるのに対し、組織コミットメントは組織全体への一般的な感情的反応を表すものであるとした上で、個人の仕事に対する欲求が満たされることで職務満足が向上し、その結果として特定の組織への反応に繋がるとしている。そこで、台湾現職者も日本現職者と同様に、職務満足が組織コミットメント形成の先行要因となるという仮定のもと、職務満足が組織コミットメントに与える影響を検討するために、一般的職務満足（単回帰分析）、内発的・外発的動機づけによる満足（ステップワイズ法による重回帰分析）、一般的職務満足の 4 つの下位因子（ステップワイズ法による重回帰分析）をそれぞれ説明変数、組織コミットメントを被説明変数として、両者の関係について分析を試みるこ

とにする（表 8.9 を参照）。

まず、 β 値（標準偏回帰係数）を見ると、台湾現職者の場合、一般的職務満足については、組織コミットメントに非常に高い正の影響を与えることがわかる。また、内発的・外発的動機づけによる満足についても、組織コミットメントに対して高い正の影響を与えており、その傾向は内発的動機づけによる満足の方が強い。この点では、日本現職者と同様の傾向を確認することができる。

一方、4つの下位因子が組織コミットメントに与える影響に関しては、台湾現職者と日本現職者の間で相違があることがわかる。つまり、内発的動機づけによる満足の2つの下位因子のうち、日本現職者は「仕事を通じた自身の活躍」や「エンパワーメント」が組織コミットメントに対して強い影響を与えるが、その一方で台湾現職者の場合、「仕事内容満足」のみが強い影響を与えていることがわかる。また、外発的動機づけによる満足の2つの下位因子のうち、日本現職者は「上司からの外発的動機づけ」のみが組織コミットメントに対して有意な正の影響を与えているのに対して、台湾現職者の場合「自尊欲求と企業からの外発的動機づけ」のみが強い影響を与えるという結果となっている。

表 8.9 台湾現職者における職務満足と組織コミットメントとの関係

| 被説明変数 | 説明変数 | β | t | R^2 |
|-----------|----------------------|---------|-------|-------|
| | 一般的職務満足 | 0.69*** | 11.13 | 0.48 |
| | 内発的動機づけによる満足 | 0.42*** | 3.88 | 0.48 |
| | 外発的動機づけによる満足 | 0.31*** | 2.89 | |
| 組織コミットメント | 仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメント | - | - | 0.48 |
| | 仕事内容満足 | 0.37*** | 4.37 | |
| | 自尊欲求と企業からの外発的動機づけ | 0.39*** | 4.66 | |
| | 上司からの外発的動機づけ | - | - | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

8.4 日本の現職者と台湾の現職者におけるワークモチベーション構造の統合的分析

前節まで、台湾現職者を対象として、職務満足の多面的分析を試みた上で、職務態度との関連について性別やパーソナリティ傾向別にも検討することで、日本現職者（第6章）との共通点や相違点について検討してきた。これらの検討により一定の成果は得られたが、一方で日本と台湾の内発的・外発的動機づけによる満足を構成する下位因子が、同一の構成要素とはなっておらず、より厳密な組織態度との関連を検討するためには、両者の構成要素をそろえる必要がある。

そこで、本節では、内発的・外発的動機づけによる満足の下位因子およびその構成要素を、日台間で共通にするために、両者のサンプルを1つの因子分析に統合することを試みる。その上で、両国でそれぞれ得られた因子得点を利用し、日台別にそれらと組織態度と

の関係について分析することで、より詳細な両国の共通性・相違性について検討していくことにする。

8.4.1 職務満足の下位因子の探索

まず、日台間で現職者共通の内発的・外発的動機づけによる満足を規定する下位因子を把握するために、それぞれ因子分析を実施した。まず、最尤法バリマックス回転により因子分析を行い、スクリープロット法で固有値の減衰率を確認した。その結果、内発的動機づけによる満足は2因子を、外発的動機づけによる満足は3因子を、それぞれ抽出した。

内発的動機づけによる満足の2因子については、第一因子の寄与率が33.80%、第二因子の寄与率は26.78%となり、第一因子において5項目（権威・社会貢献・能力発揮・達成・社会的地位）、また第二因子において3項目（責任・独創性・独立性）の因子負荷量が高かった。そのため、上記の2因子を、それぞれ「仕事を通じた自身の活躍」「エンパワメント」として位置づけることにする。各因子の信頼性係数は、 $\alpha=0.87$ （第一因子）、 $\alpha=0.82$ （第二因子）であった（表8.10を参照）。

一方、外発的動機づけによる満足の寄与率については、第一因子から第三因子まで、それぞれ21.56%、19.45%、18.81%となり、第一因子は4項目（給料、昇進・昇格、労働条件、会社の方針と実行）、第二因子は2項目（指導—人間関係、指導—専門性）、第三因子は2項目（承認、同僚）において因子負荷量が高い値となっている。そのため、それぞれ「企業からの外発的動機づけ」「上司からの外発的動機づけ」「同僚からの外発的動機づけ」として位置づけることにする。それぞれの因子の信頼性係数は、 $\alpha=0.75$ 、 $\alpha=0.84$ 、 $\alpha=0.83$ であった（表8.11を参照）。本節では、こうした5つの因子に関する因子得点を、これ以降の分析に使用していくことにする。

表 8.10 日台における内発的動機づけによる満足項目の因子分析

| | 第一因子 仕事を通じた 自身の活躍 | 第二因子 エンパワメント |
|-------|-------------------------|-----------------|
| 権威 | <u>.82</u> | .25 |
| 社会貢献 | <u>.79</u> | .17 |
| 能力発揮 | <u>.79</u> | .29 |
| 達成 | <u>.60</u> | .35 |
| 社会的地位 | <u>.44</u> | .32 |
| 責任 | .21 | <u>.91</u> |
| 独創性 | .28 | <u>.83</u> |
| 独立性 | .33 | <u>.46</u> |
| 寄与率 | 33.80 | 26.78 |
| 累積寄与率 | 33.80 | 60.58 |

表 8.11 日台における外発的動機づけによる満足項目の因子分析

| | 第一因子 | 第二因子 | 第三因子 |
|----------|------------------|------------------|------------------|
| | 企業からの 外発的動機づけ | 上司からの 外発的動機づけ | 同僚からの 外発的動機づけ |
| 給料 | <u>.71</u> | .13 | .12 |
| 昇進・昇格 | <u>.69</u> | .09 | .23 |
| 労働条件 | <u>.60</u> | .14 | .18 |
| 会社の方針と実行 | <u>.45</u> | .23 | .31 |
| 指導－人間関係 | .16 | <u>.95</u> | .21 |
| 指導－専門性 | .18 | <u>.70</u> | .13 |
| 承認 | .28 | .14 | <u>.84</u> |
| 同僚 | .22 | .20 | <u>.73</u> |
| 寄与率 | 21.56 | 19.45 | 18.81 |
| 累積寄与率 | 21.56 | 41.01 | 59.82 |

8.4.2 内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足が一般的職務満足に与える影響に関する日台比較

内発的動機づけと外発的動機づけによる満足の5つの下位因子が、それぞれ一般的職務満足に対して与える影響の日台比較をするため、あえて一般的職務満足を被説明変数、各下位因子を説明変数としたステップワイズ法による重回帰分析を行なった（そのため、日本についての決定係数が0.86、台湾が0.96という非常に高い値となっている）。まず、 β 値（標準偏回帰係数）を比較すると、どの要因も日本の方が台湾よりも職務満足へ与える影響が強いという結果となっている。また、日台とも内発的動機づけによる満足（仕事を通じた自身の活躍・エンパワーメント）の影響の方が、外発的動機づけによる満足（企業から・上司から・同僚からの外発的動機づけ）よりも大きい結果となっている（表 8.12 参照）。

表 8.12 一般的職務満足を被説明変数とした重回帰分析（ステップワイズ重回帰分析）

| 被説明変数 | 説明変数 | 日本 | | | 台湾 | | |
|----------------|--------------|---------------------|-------|------|---------------------|-------|------|
| | | β | t | VIF | β | t | VIF |
| 一般的職務満足 | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.53 ^{***} | 10.85 | 1.59 | 0.39 ^{***} | 15.24 | 2.05 |
| | エンパワーメント | 0.37 ^{***} | 8.05 | 1.39 | 0.28 ^{***} | 11.09 | 2.03 |
| | 企業からの外発的動機づけ | 0.32 ^{***} | 6.86 | 1.45 | 0.28 ^{***} | 11.39 | 1.83 |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.29 ^{***} | 6.95 | 1.15 | 0.21 ^{***} | 10.32 | 1.30 |
| | 同僚からの外発的動機づけ | 0.22 ^{***} | 4.86 | 1.32 | 0.18 ^{***} | 7.64 | 1.73 |
| 決定係数 (R^2) | | 0.86 ^{***} | | | 0.96 ^{***} | | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

8.4.3 内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足が組織コミットメントに与える影響に関する日台比較

職務満足が組織コミットメント形成の重要な先行要因となるという仮定に基づき、ここでは組織コミットメントを被説明変数、日台で共通の一般的職務満足の下位因子を説明変数として設定し、ステップワイズ法による重回帰分析を行った。その結果、日台の共通として、仕事を通じた自身の活躍が5つの下位因子の中で最も組織コミットメントに大きな影響を与えること、および内発的動機づけによる満足の下位因子（仕事を通じた自身の活躍・エンパワーメント）の方が、外発的動機づけによる満足の下位因子（企業から・上司から・同僚からの外発的動機づけ）よりも組織コミットメントに対して強い影響を与えることが、確認された。

一方、両国の相違点として、日本ではエンパワーメントが仕事を通じた自身の活躍と同程度に大きい影響を及ぼすが、その一方で台湾ではエンパワーメントが組織コミットメントに与える影響よりも、仕事を通じた自身の活躍の方が大きな影響を与えること、また外発的動機づけによる満足の中で組織コミットメントに有意な影響を与える下位因子が、日本では上司からの外発的動機づけであるが、台湾では企業からの外発的動機づけであることがわかる（表 8.13 を参照）。

表 8.13 組織コミットメントを被説明変数とした重回帰分析（ステップワイズ重回帰分析）

| 被説明変数 | 説明変数 | 日本 | | | 台湾 | | |
|----------------|--------------|---------|------|------|---------|------|------|
| | | β | t | VIF | β | t | VIF |
| 組織コミットメント | 仕事を通じた自身の活躍 | 0.35*** | 3.64 | 1.37 | 0.38*** | 4.86 | 1.40 |
| | エンパワーメント | 0.37*** | 4.31 | 1.12 | 0.21*** | 2.54 | 1.56 |
| | 企業からの外発的動機づけ | 0.20*** | 2.07 | 1.37 | 0.20** | 2.34 | 1.73 |
| | 上司からの外発的動機づけ | 0.23** | 2.74 | 1.11 | - | - | - |
| | 同僚からの外発的動機づけ | - | - | - | - | - | - |
| 決定係数 (R^2) | | 0.39** | | | 0.43** | | |

*:危険率 $p < .1$, **:危険率 $p < .05$, ***:危険率 $p < .01$

8.5 本章のまとめ

本章では、従業員の職務満足が組織態度に与える影響について検討するために、日本現職者と同様に、台湾現職者においても、次のような2つの観点から検討を試みた。

まず、第1の観点は台湾現職者におけるパーソナリティ傾向を中心とした従業員の個人特性が、職務満足と組織コミットメントに対してどのような影響を与えるかについて明らかにし、その影響関係に関する日本現職者との共通点・相違点を探索することである。そのために、台湾現職者の職務満足を3つの側面（一般的職務満足、内発的・外発的動機づ

けによる満足)から検討した上で、新たに台湾現職者における内発的・外発的動機づけによる満足を構成するそれぞれの下位因子を探索し、その構造を検討した。そして、各職務満足の下位因子と一般的職務満足・組織コミットメントとの関連性に関して、全体的検討と従業員の個人特性(性別とビッグ・ファイブによるパーソナリティ傾向の違い)の違いによる検討を行うことで、日台間での共通点と相違点の探索を試みた。その結果、全体的傾向としては、日台で共通して権威・社会貢献・能力発揮といった仕事を通じて自身が活躍する機会が得られることに対する満足が高いほど、一般的職務満足や組織コミットメントが高くなることを明らかにした。

一方、日台間で違いが見られた特徴として、日本では性差により職務態度が異なるが、台湾ではそのような傾向が見られない点を挙げるができる。さらに、従業員のパーソナリティ傾向と職務満足の関係を分析した結果、両国とも共通して、外向性傾向と誠実性傾向が高いことが、組織態度にプラスの影響を与えること、また相違点として、日本では低い神経症傾向や高い開放性傾向が組織態度にプラスの影響を与えるが、台湾ではこの2つのパーソナリティ傾向は有意な影響を与えず、代わりに調和性傾向が高いことが組織態度に影響を与えることを示唆した。

第2の観点では、日台における従業員の個人特性が組織態度に与える影響に関する理解を深めるための統合的検討である。**8.3節**では、日台別に内発的・外発的職務満足の下位因子を探索した結果、両国ともに類似した構成要素となっているものの、これらは完全に一致したものでなく、組織態度に与える影響に関して共通点と相違点を明らかにするには限界があった。そこで、より詳細に日台間での比較検討を行うために、**8.4節**の分析を進めた。

8.4節では、まず日本と台湾における職務満足の構成要素を確認するために、両国のサンプルをプールした上で、内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足の下位因子を探索し、ここから得られた5つの因子を日台での共通因子として、それらが組織態度に与える影響を、日台別に分析を試みた。その結果、一般的職務満足の5つの下位因子が組織態度に与える影響に関して、日台間で文化・組織風土・雇用形態の違いを超えた共通点があることを示唆した。

その一つは、一般的職務満足と組織コミットメントともに、内発的動機づけによる満足の与える影響が日台間で共通して高いことである。特に、仕事を通じた自身の活躍の高さが、組織態度に大きく影響することから、日台ともに自身の職務において、他者に教える機会や自身の能力を活かす機会、また他者のためになる機会があり、かつ仕事から達成感を味わうことが、職務満足だけでなく組織コミットメントを高める重要な要因となることを示唆した。また、両国とも外発的動機づけによる満足の中で、企業からの外発的動機づけ、上司からの外発的動機づけ、同僚からの外発的動機づけという順で、一般的職務満足に対して強い影響を与えることを示した。また、同僚からの外発的動機づけは、組織コミットメントに対しては有意な影響を与えないという両国の共通点を確認することができ

た。

一方、日台間の相違点としては、組織コミットメントに対する5つの下位因子の影響に関して、日本では仕事を通じた自身の活躍とエンパワーメントが、組織コミットメントに対して同程度の強い影響を与えるが、台湾ではエンパワーメントの与える影響が、仕事を通じた自身の活躍と比較すると、かなり弱いことを示唆した。これは、日台の職場における権限委譲の差による影響を示す結果であるかもしれない。また、組織コミットメントに対して、日本では上司からの外発的動機づけが、台湾では企業からの外発的動機づけが、それぞれ正の影響を与えるという相違点が見られ、台湾よりも日本の方が上司との人間関係による組織コミットメントの影響が強く、台湾では給料や昇進・昇格、および労働条件が、組織コミットメントを上げる重要な要因となっていることを示唆した。

以上のように、本章において内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足が組織態度に与える影響に関して、日本と台湾の現職者の比較を行うことで、産業・組織心理学的に検討されてきた従業員のワークモチベーションの普遍性と文化的独自性を明らかにすることができた。ただし、台湾の調査対象者の職位のデータに無回答が多く、これらを分析に反映することができなかったという問題点が残されており、これについては今後の課題としたい。

参考文献

- Bluedom, C. (1982) "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35, pp.135-153.
- Johnston, W., Parasuraman, A., Charles, F. & William, B. (1990) "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment" *Journal of Marketing Research*, 27, 3, pp.333-344.
- Porter, W., Steer, M., Mowday, T. & Boulian, V. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.

結論

1. 研究成果のまとめ

本論文では、厳しさを増す職場での上司・部下関係の改善を目指し、部下の組織態度を向上させる理想的な上司の管理方法を探索することを目的として、部下による上司のキャラクターの知覚が、両者の信頼関係・社会的交換・部下の組織態度に与える影響に関するメカニズムを統合的に記述するための枠組みを構築した。そこで、上司の管理行動が部下に与える影響に関して、情報コミュニケーション論を基軸とした「情報コミュニケーション的観点」と組織心理学および組織行動論を基軸とした「組織心理学的観点」の両面から、その影響メカニズムについて、信頼関係を中心とした包括的な枠組みを提案し、その妥当性・有効性を検討した。

まず、上司の管理行動に関して「情報コミュニケーション的観点」からは、組織における情報の非対称性に焦点を当て、組織内部での「情報」の管理をめぐる上司と部下との信頼構築および両者での社会的交換関係についての学習型循環メカニズムを提案することで、「上司による部下個人の情報に関する管理方法」が、部下の上司に対するキャラクターの知覚の形成を決定づける主要因となり、これが部下の上司に対する信頼、部下から得られる社会的資源を大きく左右することを示唆した。

一方、「組織心理学的観点」からは、上司の部下に対する社会的影響に焦点を当て、どのようなパワーの行使が部下のワークモチベーションを向上させるのかを包括的に検討した。ここでは、従来、上司の正当なパワーと不当なパワーが部下の組織態度に与える影響に関して個別に検討がされてきたことに対して、本論文ではそれらを同時に扱うことで、部下の組織態度に与える影響をより包括的に捉えるための組織心理学的分析フレームワークを構築し、その実証分析を展開した。その結果、分析フレームワークで提案した上司の使用するパワーの行使が部下の組織態度に与える影響が、上司の手続き的公正に対する部下の知覚により媒介されることを確認した。さらに、これらの影響関係に関して、個人的特性の違いによる比較、現職者と離職者による比較、日本現職者と台湾現職者の国際比較を試みることで、国やパーソナリティの違いを中心とした従業員の多様性への対応や定着率向上を導く上司による適切な管理方法を示唆した。

以下では、こうした本論文の流れのなかで、各章において提案したフレームワークやモデルの構築、ならびに実証的分析から得られた研究成果を要約していくことにする。

まず、**第1章**では、組織における「情報の非対称性」に焦点を当てた従業員の行動について、部下がポジティブ情報やネガティブ情報を占有あるいは共有した場合の心理状態を、情報コミュニケーション的観点から検討した。これにより、ポジティブ情報を占有した場合と共有した場合の行動主体 A（正の非対称性）の心理状態について、行動主体 B（負の非対称性）にとって重要な情報をわざと提供しない戦略（情報の囲い込み戦略）を選択することが行動主体 B に対する優位を保つこと、またそれが共有されるとその優位性が失われてしまうため情報占有を選択しやすいことを指摘した。

一方、ネガティブ情報に関しては、行動主体 A にとって占有時の心理状態として、認知的不協和や懸念的被害感から起因する問題（例えば、情報の囲い込み）の軽視や組織内でのコミュニケーション量の低下、欺瞞的コミュニケーション生成の危険性を示唆した。これに対して、ネガティブ情報が共有された場合は、自尊感情の低下が下方比較を生じさせ、それに起因するモチベーションの低下や防衛のための反社会的行動の生起、また他者からのネガティブバイアスによる自身の評価の低下の危険性を指摘した。その上で、ポジティブ情報とネガティブ情報のどちらであっても、従業員は情報占有へと動機づけられること、さらに、その傾向はネガティブ情報において顕著であることを指摘した。

以上のような情報所有者の心理状態を心理学的に検討した上で、**第1章**では「上司・部下間の信頼関係と社会的交換の学習型循環メカニズム」に関する概念フレームワークを提案した。このフレームワークは、部下個人が所有する情報に対する上司の管理方法（利他的に管理するか利己的に管理するか）が、上司・部下間の信頼関係、および両者での社会的交換の質と量に与える影響を包括的に表現している。ここでは、独自に「上司による部下個人の情報に関する管理方法」を部下の持つ情報の種類（ポジティブ情報かネガティブ情報か）と上司の管理行動（利他的管理か利己的管理か）の2軸から6種類（脅し型・示範型・手柄横取り型・自己宣伝型・励まし型・善行型）に分類し、どの情報管理方法を上司が選択するかによって、部下が上司のキャラクターを知覚し、これが部下の上司に対する「認知的信頼（本論文では、この信頼を「上司のキャラクターに対する信頼」として位置づけている）」を形成することを記述した。これは、上司の情報管理方法に応じて、部下は上司の能力・意図・倫理観などの「人格特性」を知覚し、その知識に基づき上司に対するポジティブな期待あるいはリスクを受け入れる意欲が規定されるということを意味する。さらに、こうした上司のキャラクターに対する信頼は、結果的に部下から得られる上司の社会的資源を左右することになるという双方向的メカニズムを持つことも注目すべき点である。つまり、部下が上司に高い信頼を寄せる場合、互いに所属・地位・サービスといった個別的資源を提供する方向へと部下を導くが、その一方で信頼が低い場合、上司は部下に対して金銭・物品・情報といった資源の提供をしやすくなること、その返報として部下はあまり高い価値を持たない情報資源の提供に留まることを指摘した。

第2章では、**第1章**で提案した概念フレームワークを基軸として、日本の労働市場において「過度な成果主義の導入」が進展し、また従業員を取り巻く環境が厳しい中では、従業員が「個人利益追求志向」になって、各々が情報占有行動へと動機づけられるため、自発的に情報を共有することは困難であることを指摘した。こうした従業員の情報共有が困難な職場において、それを促す要因を探索することが喫緊の課題であるという認識から、**第2章**では、組織心理学的観点および情報コミュニケーション的観点から、従業員が情報占有を選択する誘因と、情報共有へと導くための誘因に関して検討した。その結果、組織心理学的観点からの示唆として、上司が積極的に部下と情報共有するための誘因は、レモン市場問題の低減による優秀な部下の確保、部下による関係特殊的投資の増大、上司に対する部下のポジティブな評判の向上から獲得可能な上司の利得にあることを指摘した。また、従業員間で形成されるインフォーマルな集団にも焦点を当て、その集団内での凝集性が高いほど、非公式に作られた規範に従うようになり、それにより集団から得られる心理的報酬の誘因が高くなることから、インフォーマル集団で情報共有が望ましいという規範が形成されるという視点を提示した。さらに、それが情報共有を促す重要な誘因になることを指摘した。

次に、このことを踏まえ、情報コミュニケーション的観点から、ポジティブ情報の占有時と共有時における情報の価値構造の変化や相違について、情報の価値を「内容的価値」および「占有的価値」から検討することで、行動主体Aと行動主体Bの優位性・劣位性に検討した。その結果、情報共有時には、行動主体Aの占有的価値が失われ、行動主体Bと対等な立場（情報の対称性）になるが、その情報が共有されることにより、行動主体Bから直接的・間接的なサポートを得る可能性が高まることを示唆した。ただし、その一方でネガティブ情報を共有する場合、行動主体Aはその占有的価値を失うだけでなく、負の内容的価値が行動主体Bにとっては正の内容的価値へと置き換わり、行動主体Bに対して「二重に劣位」の状態に陥ることを示唆した。

これらの検討により、行動主体Aにとってのネガティブ情報が流出し、行動主体Bと共有してしまうと、ポジティブ情報が流出した場合よりも深刻な状況に陥るため、情報共有がなされにくいという**第1章**の心理

学的観点からの示唆との整合性を確認した。これにより、改めて上司による部下個人の情報管理方法が、部下にとって上司が信頼を置くことのできる人間か否かを判断する非常に重要な要因となることを指摘した。

第3章では、「部下の所有する情報に対する上司の管理行動」により上司のキャラクターに対する信頼を生み出すことができれば、両者で交換される社会的資源に正の影響を与えるだけでなく、部下に対する上司の社会的影響、つまりリーダーシップの効果を高め、間接的に部下の組織態度（職務満足・組織コミットメント・離職意図）を向上させることを理論的に明らかにした。そこで、組織心理学的観点から、上司と部下との間のパワーの非対称性に着目し、部下に対する上司の適切な「パワー」行使を導出する新たな組織心理学的分析フレームワークの構築を試みた。ここでは、上司の行使し得るパワーを、正当なパワー（社会的パワー：ハーシュパワーとソフトパワー）と不当なパワー（侮辱的管理）に分けた上で、それらが従業員の組織態度（職務満足・組織コミットメント）に与える影響に関して、「手続き的公正の知覚」をその媒介変数として位置づけた分析フレームワークを構築した。

こうした分析フレームワークにより、これまでの先行研究の限界、すなわち上司のパワーが従業員の組織態度に対する手続き的公正の知覚の媒介効果に関して、正当なパワーと不当なパワーが個別に扱われてきたこと、また従業員の組織態度を検討すべき重要な3つの要素（職務満足・組織コミットメント）を同時に扱うものが少なく、被説明変数として使用される組織態度が不統一であったという限界を克服し、より包括的な把握を可能にした。

第4章では、**第3章**で提示した「組織心理学的分析フレームワーク」について、上司・部下の関係を有する現職者を調査対象者として、仮説検証的分析を試みた。ここでは、上司の使用するパワーが部下の組織態度に与える手続き的公正の媒介効果の妥当性の検討を行った。

その結果、上司の専門性や情報力に基づくソフトパワーの行使が職務満足に与える影響に関して、手続き的公正が完全媒介効果をもたらすことが示唆された。次に、ハーシュパワーは、直接的に職務満足に対して正の影響を与えるが、手続き的公正の知覚に対しては負の影響を与えるため、その部分媒介効果の影響関係の複雑性が見られた。一方で、侮辱的管理の職務満足に与える影響に対する手続き的公正の部分媒介効果が見出されたことから、もし従業員が手続き的公正の知覚をしている場合には、その負の影響は低くなる可能性もあることが示唆された。

こうした結果を踏まえ、現職者と離職者を「組織心理学的分析フレームワーク」により比較することで、離職者が離職するに至った大きな要因として、上司の使用するパワーに対するネガティブな知覚が関係する可能性、および手続き的公正の知覚が持つ職務態度に対する媒介効果について、より詳細に分析するために、「現職者と離職者の職務満足・組織コミットメントに関する組織心理学的分析モデル」を新たに提案した。この提案モデルは、2つの新たな視点を生み出している。その1つは、現職者と離職者ともに、ハーシュパワーあるいは侮辱的管理が組織態度（職務満足・組織コミットメント）に与える影響に関して、手続き的公正の知覚の媒介により、それぞれ心理的抑制効果や心理的不満感をもたらしてしまう一方で、ソフトパワーに対しては、手続き的公正の媒介により、心理的サポート感を生起する機能を果たすとした点にある。2つ目は、手続き的公正の媒介によるハーシュパワーの心理的抑制効果を、現職者と離職者の間で比較可能にするモデルを構築した点が挙げられる。つまり、このモデルは、ソフトパワーの行使が現職者と離職者ともに組織態度に対して正の影響を与え、不当なパワーの侮辱的管理は組織態度に対して負の影響を与えるが、その一方でハーシュパワーの知覚に関しては、手続き的

公正の知覚と組み合わさった場合、正と負の両面を有するパワーであるため、現職者と離職者の間で微妙な差異が生じる可能性があるという特徴を加味している点である。そのため、手続き的公正の媒介により、ソフトパワーの知覚による心理的サポート感、および侮辱的管理の知覚による心理的不満感が組織態度に与える影響に関しては、現職者と離職者のデータを同時に扱うとともに、ハーシュパワーの知覚による心理的圧力感に関しては、現職者と離職者を比較可能にするモデルの構築を試みたのである。その結果、職務満足に関しては、ハーシュパワーの知覚による心理的圧力感は現職者・離職者ともに有意に正の影響を与えること、その正の効果は現職者の方が僅かながら高いことが見出された。その一方で、組織コミットメントに関しては、その心理的圧力感は離職者において有意に強い正の影響を与えていることが見出された。

さらに、モデル構築という観点からは、これまで組織心理学の多くの先行研究が、既存の統計的方法（統計的検定・重回帰分析・因子分析・共分散構造分析等）に留まっていたのに対して、本論文における**第4章**の提案モデルは現職者と離職者によって異なるパラメータ（偏回帰係数）を持ちながら、両者を一つのモデルへと統合し、その最小二乗解を導いているところに大きな特徴がある。

第5章では、**第3章**と**第4章**において提案した「組織心理学的分析フレームワーク」において個人的特性の与える影響を加味するため、パーソナリティ傾向（ビッグファイブ）の高低差に着目し、従業員の個人的特性によりその知覚が影響を受けやすい上司のパワーを検出することを試みた。その結果、正当なパワーの知覚とパーソナリティ傾向に関しては有意な関連性が見いだされないが、その一方で不当なパワーの侮辱的管理の知覚と、従業員のパーソナリティ傾向（神経症傾向・外向性・誠実性）との間に、有意な関連性が存在することを明らかにした。

多くの先行研究では、不当なパワー（侮辱的管理）の知覚とビッグファイブとの関係、ビッグファイブと職務満足との関係、ビッグファイブと組織コミットメントとの関係に関して個別に検討がなされてきたが、正当なパワーの知覚とビッグファイブとの関係についてはほとんど論じられていないという問題点が存在したが、本章ではその検討を行うことで、ビッグファイブの組織態度に与える影響に関するより包括的な理解を可能にした。ここで提案した組織心理学的フレームワークに基づく、正当なパワーと不当なパワーの知覚とビッグファイブの影響との包括的検討は、新たな研究視座を開拓したといえよう。とりわけ、正当なパワーの知覚にはパーソナリティ傾向の違いがないことを明らかにしたことで、本論文の**第3章**および**第4章**で見いだされた、上司の使用するパワーの知覚が組織態度に与える影響に関する知見が、より普遍性の高いものであることを確認することができた。

第6章では、従業員のワークモチベーションを向上させる誘因を探索するために、職務満足を大きく3方面（一般的職務満足・内発的動機づけによる満足・外発的動機づけによる満足）から検討するとともに、内発的動機づけ・外発的動機づけによる満足を構成する下位因子に関する独自の探索を行い、それらの下位因子が全体的な職務満足や組織コミットメントに与える影響について、新たな分析フレームワークを提示した。さらに、これらの影響関係に関して、従業員の個人的特性の違い（デモグラフィック変数およびパーソナリティ傾向の違い）との関係を検討することで、上司によるきめの細かい対応の必要性の有無や、こうした分析視座の普遍性に関しての考察を行った。

そこから得られた示唆として、内発的動機づけによる満足の下位因子は、「仕事を通じた自身の活躍」と「エンパワーメント」の2因子であり、外発的動機づけによる満足の下位因子は、「自尊欲求」と「上司からの外発的動機づけ」の2因子であること、これらすべての因子が全体的な職務満足に対して有意に正の影響を与えることが挙げられる。その中でも、「仕事を通じた自身の活躍」が全体的な職務満足に

対して最も強い影響を与えることから、従業員は、自身の能力を十分に発揮して、達成感を味わうとともに、他人のためになる機会があり、組織内での存在意義を認識する機会があると認識できると、職務満足が非常に高くなることが示唆された。また、個人のパーソナリティ傾向の違いと職務満足の知覚との影響関係に関しては、外向性・開放性・誠実性が職務満足に対して有意な正の影響を与えるが、その一方で神経症傾向は職務満足に対しては有意に負の影響を与えていることが示唆された。

第6章における大きな貢献として、先行研究において職務満足は Herzberg(1959)の2要因説をもとに3方面（一般的職務満足・内発的動機づけによる満足・外発的動機づけによる満足）から検討することが多かったが、本論文において、それぞれの構成要素を独自に探索し、従業員の個人的特性も考慮しながら、詳細に全体的な職務満足や組織コミットメントに与える影響を加味することで、従業員のパーソナリティ傾向に合わせた適材適所での活用に活かすための重要な示唆が得られた点が挙げられる。さらに、職務満足と組織コミットメントの関係を扱った先行研究では、どちらが先行要因となるかに関して、文献により知見が分かれていたが、本論文での議論により、職務満足が組織コミットメントの先行要因となることを改めて確認することができた点が挙げられる。

第7章では、上司のパワーと部下の組織態度の関係に関して、欧米を中心とした国際比較はいくつか実施され、その知見がある程度蓄積されているのに対して、東アジア諸国では、上司の使用するパワー（正当なパワーと不当なパワー）を同時にモデル化する研究は皆無である点に着目し、**第4章**における日本の現職者を対象に行った「組織心理学的分析フレームワーク」における仮説検証を台湾の現職者と比較することで、上司・部下間の関係性の普遍性と、文化独自性の両面からの検討を試みた。さらに、**第5章**におけるパーソナリティ傾向の違いが上司の使用するパワーの知覚と従業員の組織態度に与える影響についても日台比較を試みることで、パーソナリティ傾向の違いの頑健性についての検討を行った。

その結果、日本の現職者と台湾の現職者における共通点として、まず、上司の使用する正当なパワーとしてのソフトパワーと不当なパワーとしての侮辱的管理に関して手続き的公正の知覚の媒介効果が見られることが挙げられる。次に、台湾現職者においても、職務満足は組織コミットメントの先行要因となることが示された。これにより、上司の管理方法が部下の組織態度に与える影響に関して、職務満足が高まるかどうかの日台共通して重要な要因となることが示唆された。

ただし、日台での大きな相違点として、日本の現職者の場合、ソフトパワーの知覚のみが手続き的公正に対して有意に正の影響を与えていたのに対して、台湾の現職者は、正当なパワーであれば、ハーシュパワーであろうとソフトパワーであろうと、手続き的公正の知覚に対して有意な正の影響を与えているだけでなく、ハーシュパワーの方がその正の影響が大きい点が挙げられる。この日台現職者におけるハーシュパワーの知覚の相違点を踏まえ、日台の現職者のモデルを1つのモデルへと統合することで、日台での影響関係をより精緻に分析するための新たな分析モデルを提案した。この提案モデルにおいて、独自の視点が2つ存在する。その1つは、日台の現職者において、侮辱的管理によって手続き的公正の知覚が低下するとそれが上司に対する心理的不満感を生み出す一方で、ハーシュパワーとソフトパワーに対しては、手続き的公正の知覚により上司からの心理的サポート感を生み出すこと仮定し、独自に定式化した点にある。2つ目として、侮辱的管理による心理的不満感が組織態度に与える影響に関しては、日本と台湾の現職者に共通したパラメータを設定し、その一方でハーシュパワーとソフトパワーに対する心理的サポート感に関しては、両者の違いを比較すべく、異なるパラメータを設定した点が挙げられる。その結

果、侮辱的管理が日台を問わず職務態度に対して与える影響に対する手続き的公正の知覚の媒介効果に関しては、負の値を示すことを確認し、その影響の深刻さを示すことができた。また、ソフトパワーの知覚による心理的サポート感が、日台ともに有意な正の影響を与えているが、その影響は台湾現職者の方が高いことが示唆された。

ただし、これらの結果は、本論文で提案した「組織心理学的分析フレームワーク」に関して、共分散構造分析を用いた実証分析との整合性が高いとは言えない結果であるため、**第7章**では、職務満足と組織コミットメントを同時に扱い、手続き的公正の知覚を介したハーシュパワーとソフトパワーの心理的サポート感、ならびに侮辱的管理の心理的不満感を表す偏回帰係数のパラメータ推定を行うと同時に、職務満足と組織コミットメントに対するウェイトも推定するための新たな分析モデルを構築した。その結果、職務満足よりも組織コミットメントのウェイト（パラメータ）の方が、大きい推定値となった。また、日台両国を総合的に捉えると、職務満足よりも組織コミットメントに対して、上司の使用するパワーの影響が大きく反映されることが示唆された。

さらに、上記の影響関係に関するパーソナリティ傾向に関しては、外向性傾向で最も共通性が高く、調和性傾向に関して最も相違が多いという結果が得られ、これより外向性傾向の頑健性を示唆することができた。

第8章では、日本の現職者を対象に**第6章**で提示した、従業員のワークモチベーションを向上させる誘因に関して、日台の両サンプルをプールし、内発的・外発的動機づけによる満足を構成するそれぞれの下位因子を探索することで、より詳細に職務満足の構造を分析するとともに、それらが組織態度に与える影響について分析することで、従業員のワークモチベーションに関する普遍的な関係と、文化適応的な考慮が必要な側面とを識別することを試みた。その結果、内発的動機づけによる満足の下位因子が「仕事を通じた自身の活躍」と「エンパワーメント」の2因子から構成され、外発的動機づけによる満足の下位因子は、「企業からの外発的動機づけ」「上司からの外発的動機づけ」「同僚からの外発的動機づけ」の3因子から構成されていること、そしてこれらのすべての因子が全体的な職務満足に対して有意な正の影響を与え、両国で共通して「仕事を通じた自身の活躍」が全体的職務満足に与える影響が高いことが示された。

一方、これらの5因子が組織コミットメントに与える影響に対しては、日台ともに「仕事を通じた自身の活躍」が最も高い影響を与えるが、同僚からの外発的動機づけは有意な影響を与えないという共通点を確認した。その一方で、日本の現職者においては上司からの外発的動機づけが組織コミットメントに対して正の影響を与えるのに対して、台湾現職者ではそのような傾向がみられないという相違点を示唆した。

以上のような本論文の分析フレームワークと分析モデルおよび議論・考察により、上司・部下関係を良好にし、部下のワークモチベーションを向上させるための有用な知見を示すことができた。それらを整理すると、以下のような4点に集約される。

- ①**第1部**：部下にとって内容的価値の高い情報を、上司が利他的に（部下のために）利用し、自身のキャラクターに対するポジティブな知覚を得るよう努めることで、信頼を獲得することが可能となり、両者で交換される社会的資源の質が高まることを示唆した。
- ②**第2部**：上司の使用するパワー（正当なパワー・不当なパワー）が従業員の職務満足に与える影響関

係に関して、「手続き的公正の知覚」が媒介変数となること、手続き的公正の知覚は、ハーシュパワーに対して心理的圧力感、ソフトパワーに対しては心理的サポート感をもたらす、侮辱的管理に対しては心理的不満感をもたらすことが示唆された。

- ③**第3部**：**第2部**で提案した媒介モデルにおける従業員の個人特性の影響に関して、正当なパワーの知覚とパーソナリティ傾向については有意な関係が見い出されないが、不当なパワー（侮辱的管理）の知覚と、従業員のパーソナリティ傾向との間に有意な関連性があるという結果が得られた。これにより、**第2部**で提案した上司の使用するパワーが部下の組織態度に与える影響における手続き的公正の媒介効果の普遍性を示すことができた。さらに、ワークモチベーションに関する詳細な検討の結果、職務満足は組織コミットメントの先行要因となること、また職務満足の低位因子の中で、「仕事を通じた自身の活躍」が全体的な職務満足に対して最も強い影響を与えることを示唆した。
- ④**第4部**：日本の現職者と台湾の現職者の共通点として、**第2部**で提案した上司の使用するパワーが部下の組織態度に与える影響に対して、手続き的公正の媒介により、ソフトパワーとして知覚された場合は、心理的サポート感が生起されるが、侮辱的管理として知覚された場合は、心理的不満感が生起されることを示唆した。また、相違点として、台湾の現職者はハーシュパワーであっても、ソフトパワーと同様に、手続き的公正の媒介により、心理的サポート感をもたらすこと、さらにその心理的サポート感は、ソフトパワーとして知覚される場合よりも高いということを明らかにした。この影響関係とパーソナリティ傾向との関係に関しては、両国で共通して外向性の高低が影響を与えることを示唆した。一方で、ワークモチベーションに関する共通点としては、両国ともに「仕事を通じた自身の活躍」が全体的な職務満足や組織コミットメントに対して最も強い影響を与えること、相違点として、組織コミットメントに対する「上司からの外発的動機づけ」の影響は、日本現職者で有意となるが、台湾現職ではそのような傾向が示されないことを示した。

以上のことを踏まえ、最後に本論文のインプリケーションとして、**図 I**のような「信頼関係を媒介とする上司の情報管理行動と部下の組織態度に対する循環フレームワーク」を提示し、これを「情報コミュニケーション的組織心理学」構築への第一歩としたい。

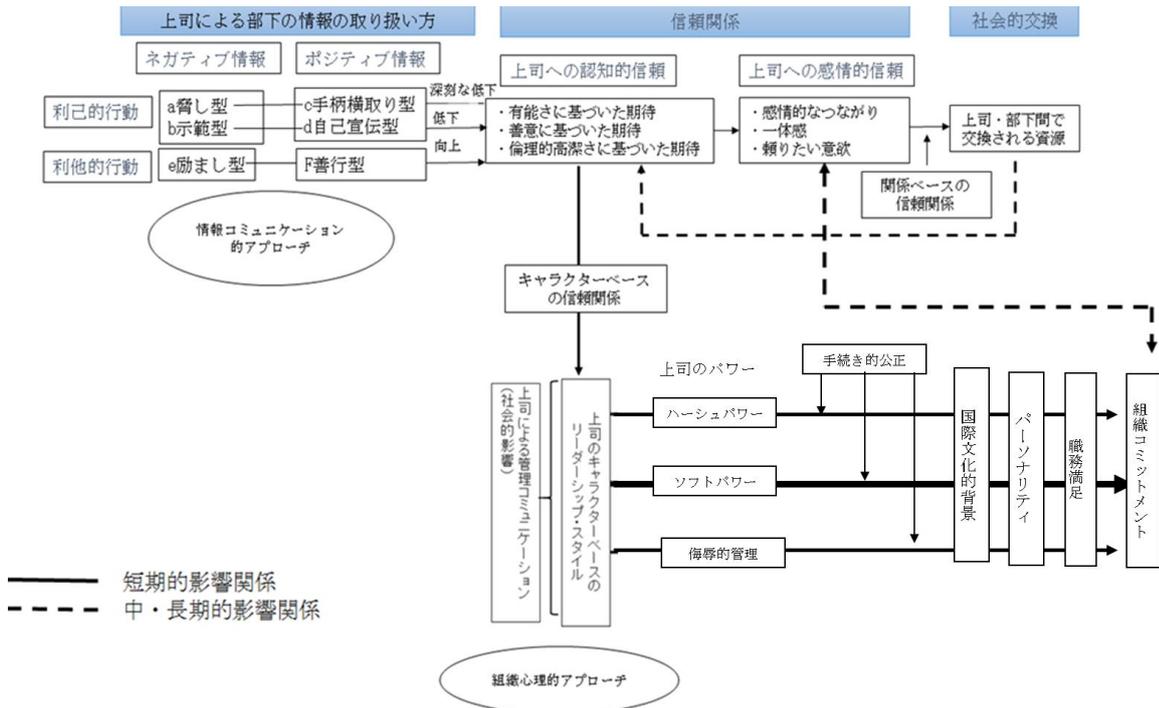


図1 信頼関係を媒介とする上司の情報管理行動と部下の組織態度に対する循環フレームワーク

図1のフレームワークは、上司・部下間で形成される信頼関係と部下の組織態度との間に、短期的および中・長期的な影響メカニズムが存在することを示している。ここで、短期的な影響メカニズムとは、上司のパワー行使が部下の組織態度に与える影響は、キャラクターベースの信頼により媒介されるというメカニズムである。図1において強調したいことは、キャラクターベースの信頼が、上司による部下の情報管理行動により形成されるという点である。

一方、中・長期的影響メカニズムは、はじめ、上司の情報管理行動が両者で交換される社会的資源に与える影響に対して、信頼が媒介変数の役割を果たすが、両者で社会的交換をするうちに、社会的資源の質量に応じて上司に対する信頼が再形成されうるといふ循環的学習メカニズムを基礎としている。さらに、上司の情報管理により形成された上司に対する信頼と部下の組織コミットメントは、長期的なメカニズムにおいて相互に影響を与え合うことを意味している。

つまり、部下により上司がどのようなキャラクターを持つと推測されるかが、上司の部下に対する社会的影響や部下の組織態度、さらには上司に対する信頼に大きな影響を与えるだけでなく、それらが相互に影響関係を持ち、上司のキャラクターに関するより精緻な予測ができるよう学習されていくと推測されるのである。つまり、上司の組織心理学的な管理行動と情報コミュニケーション的な管理方法のあり方は、上司に対するキャラクターベースの信頼をいかに形成していくかにあるといえよう。

このように、図1は、組織心理学的アプローチと情報コミュニケーション的アプローチを新たに融合させることにより、上司の管理行動と部下の組織態度に関する関係をシンプルに記述したものである。今後、本論文で提案したこれらの概念的関係性の妥当性や一般化可能性を検討するための仮説構築およびそれをインターナル・マーケティングに適用した実証研究へと発展させていきたい。

2. 本論文の限界と今後の研究課題

本論文では、従業員のワークモチベーションを向上させる上司の管理方法について、上司・部下間の信頼関係を媒介としたダイナミズムに焦点を当て、情報コミュニケーション的視点と組織心理学的視点の融合を図り、包括的に検討することで、新たに「情報コミュニケーション的組織心理学」の領域の開拓を試みるとともに、そこでの知見をインターナル・マーケティングに応用することを展望しようとしたものである。本論文において「情報コミュニケーション的組織心理学」の開拓の可能性を示唆したことには大きな意義があったと考えているが、一方で本論文にはいくつかの重要な課題が残されており、本論文の限界についても指摘しておかなければならない。

まず、情報コミュニケーション的視点における「部下の所有する情報に対する上司の管理行動」に関する限界として、提案した部下の所有する情報の価値構造モデルや、その情報に対する上司のさまざまな管理方法、その管理方法に応じて形成される上司のキャラクターに対する信頼や両者で交換される社会的資源の質量の変化に関して、本論文では概念的な分析モデルの提案に留まっている点が挙げられる。本論文において、部下の所有する情報の価値構造モデルに関する分析モデルを提案し、数値例を基にしたシミュレーションにより、その構造を簡潔に記述した点は一定の評価が得られると思われるが、今後は、より精緻な実証研究を展開することで、提案モデルの妥当性・有効性を検証していく必要がある。これと同じく、上司の情報管理方法が上司のキャラクターに対する信頼や両者での社会的交換資源に与える影響に関しても、新たに尺度の開発を含む実証的検討を進めていく必要がある。

次に、組織心理学的視点における「上司によるパワーを源泉とした管理コミュニケーションの組織的効果」に関する限界としては、本論文で実施した実証分析における調査対象者のサンプルが、無作為抽出ではないため、当然のことながらサンプルの偏りが存在し、またサンプル数も十分ではないため、その分析結果の一般化については限界がある。こうしたサンプル数の少なさという制約から、本論文では、さまざまなデモグラフィック要因が異なるサンプルをプールして使用した。本論文の中でも、男女別、年齢層別、パーソナリティ傾向別に、影響関係にいくつかの有意差が認められたことから、今後の研究においては、従業員の個人特性格により細かく影響関係を検討することが必要であることがわかる。

もう一つの大きな限界は、上記のようなサンプル数の問題とも関連するが、共分散構造分析の統計的な適合度があまり高くなかった点にある。本論文では、共分散構造分析と相関分析の両面から検討することで、変数間の大よその影響関係を把握することができたが、今後の研究ではより適合度の高い結果が得られるよう、調査のデザインやモデルのパラメータ構造を工夫することが必要であろう。

さらに、国際比較論的視点では、本論文で提案フレームワークにおける影響関係を、欧米の影響関係と比較をすることが求められる。本論文では、台湾の現職者との試論的な国際比較に留まっているが、筆者は次の段階として、中国の従業員を対象とした実証調査も進めており、日中比較ならびに台中比較などを実施することで、より精緻な上司の管理方法と従業員のワークモチベーションに関して、東洋における共通点・相違点を抽出することを計画している。

以上のような限界をふまえつつも、本論文における「情報コミュニケーション的組織心理学」の研究

アプローチにより得られた知見は、インターナル・マーケティングのめざす「能力のある従業員のニーズを満たす職務関連製品により、彼らを魅了し、成長させるとともに、そのモチベーションを向上させ、職場に留まらせるプロセス」の構築において、従業員のニーズ（特に、若手従業員のニーズ）は「上司との人間関係」に対応づけられること、モチベーション向上に対しては「上司の適切な管理方法」が鍵を握ること、そして職場に留まらせるためには「職務満足と組織コミットメントの両方を上げること」が重要であるとの示唆を与える役割を果たす。

ただし、本論文の実証分析において、日本現職者にとって、上司からの外発的動機づけも全体的な職務満足や組織コミットメントに寄与する重要な要因であるものの、これらに最も大きな影響を与える要因が「仕事を通じた自身の活躍」であることが示唆された。ここで、「仕事を通じた自身の活躍」の重要性は、台湾の現職者における実証研究からも示唆されていることから、今後は上司との人間関係を良好にするためのモデルの構築およびその実証分析とともに、「仕事を通じた自身の活躍」を向上させるべく、従業員を魅了し、成長させる誘因について探索していくことも重要な課題である。さらに、従業員満足が顧客満足を導くというインターナル・マーケティングの視点に基づき、従業員のワークモチベーションを向上させることが、顧客に対するサービスの質や満足をもたらすという影響関係を、業種横断的に捉える実証分析にも挑戦していきたい。

本論文が、上記のさまざまな課題にアプローチする上での基礎を提供し、従来のインターナル・マーケティング研究の一層の精緻化に貢献することを願って、本論文の結語としたい。

研究業績

| | 著書・論文・学会報告題名 | 単著 共著 | 発表年月 | 発行所・掲載誌名・発表場所 |
|-----|---|----------|----------|-----------------------------------|
| | 【論文：筆頭著者】 | | | |
| 1 | 大学生の愛着スタイルがキャリアレジリエンスに与える影響 | 共著 | 2021年3月 | 日本経営システム学会・『日本経営システム学会誌』・第37巻No.3 |
| ○2 | 内部コミュニケーションにおける信頼関係を媒介とする上司の情報管理行動と部下の組織態度に関する概念的フレームワークの提案 | 単著 | 2018年11月 | 日本経営システム学会・『日本経営システム学会誌』・第35巻No.2 |
| ○3 | 上司の部下に対する有効なパワー行使のあり方の国際比較－日中台の比較を通して－ | 単著 | 2017年3月 | 工業経営研究学会『工業経営研究学会誌』・第31号No.1 |
| ○4 | 上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響に関する日本と台湾の統合的な比較分析モデル | 単著 | 2016年3月 | 工業経営研究学会『工業経営研究学会誌』・第30号No.1 |
| ○5 | 上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響に関する産業・組織心理学的分析モデル | 共著 | 2016年3月 | 日本経営システム学会・『日本経営システム学会誌』・第32巻No.3 |
| ○6 | リーダーパワーが部下のワークモチベーションに与える影響に関する手続き的公正の媒介効果の国際比較－日本と台湾の統合的比較分析モデル－ | 共著 | 2016年3月 | 明治大学・『経営品質科学研究所』・2015年度成果報告論文集 |
| ○7 | ネガティブ情報の価値構造モデルと情報所有者の心理 | 共著 | 2016年3月 | 日本経営システム学会・『日本経営システム学会誌』・第32巻No.3 |
| ○8 | 組織におけるポジティブ情報とネガティブ情報の価値に関する産業・組織心理学的検討 | 共著 | 2015年11月 | 日本経営システム学会・『日本経営システム学会誌』・第32巻No.2 |
| ○9 | 従業員のパーソナリティ傾向を中心とした個人特性が、内発的、外発的職務満足に与える影響の検討 | 単著 | 2012年9月 | 横浜商科大学『横浜商大論集』第46巻No.1 |
| ○10 | 職場における上司のパワーが従業員に与える影響の国際比較－日本と台湾における影響関係の比較－ | 単著 | 2011年3月 | 横浜商科大学『横浜商大論集』第44巻No.2 |

| | | | | |
|-------------|--|----|----------|----------------------------------|
| ○11 | 上司の使用するパワーと従業員の組織態度との関係分析における従業員のパーソナリティ及び回答バイアスの検討ービッグファイブ, 離職者対現職者の比較を用いてー | 単著 | 2010年3月 | 横浜商科大学『横浜商大論集』第43巻 No.2 |
| ○12 | 職場における上司の社会的パワーが従業員に与える影響に関する実証的研究ー上司のSPB及び侮辱的管理が従業員の組織態度に与える影響ー | 単著 | 2009年9月 | 横浜商科大学『横浜商大論集』第43巻 No.1 |
| ○13 | 職場における上司の社会的パワーが従業員に与える影響に関する産業・組織心理学的分析フレームの構築に向けて | 単著 | 2009年3月 | 横浜商科大学『横浜商大論集』第42巻 No.2 |
| 【学会報告：筆頭著者】 | | | | |
| 1 | 大学生のパーソナリティ傾向がキャリアレジリエンスに与える影響ー愛着スタイルとビッグファイブからの検討ー | 単独 | 2020年11月 | 日本経営システム学会 第65回 全国研究発表大会講演論文集 |
| 2 | 大学生の愛着スタイルがキャリアレジリエンスに与える影響 | 共同 | 2019年11月 | 日本経営システム学会 第63回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○3 | インターナル・マーケティングの活性化に関するバタフライのカタストロフィー・モデル | 共同 | 2019年5月 | 日本経営システム学会 第62回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○4 | インターナル・マーケティングの活性化に関するカタストロフィー・モデル | 共同 | 2018年10月 | 日本経営システム学会 第61回 全国研究発表大会講演論文集 |
| 5 | 小豆島の観光マーケティングにおける地理的希少性強調シナリオ効果の統計的分析モデル | 共同 | 2018年5月 | 日本経営システム学会 第60回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○6 | インターナル・マーケティングにおける従業員と顧客の活性化フレームワーク | 共同 | 2018年5月 | 日本経営システム学会 第60回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○7 | 上司による部下の情報管理行動が部下の組織態度に与える影響に関する信 | 単独 | 2017年5月 | 日本経営システム学会 第58回 全国研究発表大会講演論文集 |

| | | | | |
|-----|---|----|----------|----------------------------------|
| | 頼の媒介効果 -情報コミュニケーション的視点からの組織心理学の構築に向けて- | | | 演論文集 |
| ○8 | 上司・部下間の信頼関係と社会的交換のメカニズムに関する考察 | 共同 | 2016年10月 | 日本経営システム学会 第57回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○9 | 上司の部下に対する有効なパワー行使のあり方の国際比較-日中台の比較を通して- | 単独 | 2016年9月 | 工業経営研究会 第31回全国大会予稿集 |
| ○10 | 職場における有効な上司・部下関係の探索-日中台比較を通して- | 共同 | 2016年6月 | 日本経営システム学会 第56回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○11 | 従業員の内発的、外発的職務満足が組織態度に与える影響の日台比較 | 共同 | 2015年9月 | 日本経営システム学会 第55回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○12 | 上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響に関する日本と台湾の比較分析 | 単独 | 2015年8月 | 工業経営研究会 第30回全国大会予稿集 |
| ○13 | 組織におけるポジティブ情報とネガティブ情報の価値に関する産業心理学的検討 | 共同 | 2015年5月 | 日本経営システム学会 第54回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○14 | 上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響に関する産業・組織心理学的分析モデル | 共同 | 2015年5月 | 日本経営システム学会 第54回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○15 | ネガティブ情報の占有と共有における情報所有者の心理 | 共同 | 2014年9月 | 日本経営システム学会 第53回 全国研究発表大会講演論文集 |
| ○16 | 職場における上司のパワーが従業員の組織態度に与える影響について | 共同 | 2011年5月 | 日本経営システム学会 第46回 全国研究発表大会講演論文集 |

○：本論文の基礎となる研究業績

参考文献一覧

- Adams, S. (1965) "Inequity in social exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp.267-299.
- Aguinis, H. & Adams, R. (1998) "Social role versus structural models of gender and influence use in organizations: A strong inference approach", *Group and Organization Management*, 23, pp.414-446.
- Aguinis, H. & Henle, C. (2001) "Effects of nonverbal behavior on perceptions of a female employee's power bases", *The Journal of Social Psychology*, 141, pp.537-549.
- Akerlof, G. (1970) "The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, 84, 3, pp.488-500.
- Alderfer, P. (1972) *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*, Free Press, New York.
- Ali, N. (2012) "An exploratory study into the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the United Kingdom", *Journal of Financial Services Marketing*, 17, 3, pp.242-254.
- Altman, A & Taylor, A. (1973) *Social penetration: The development of interpersonal relationship*, Irvington Publishers, New York.
- Amold, J. & Feldman, C. (1982) "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, pp. 350-360.
- Atkinson, W. (1957) "Motivational determinants of risk-taking behavior", *Psychological Review*, 10, pp.209-232.
- Bamberger, P. & Bacharach, S. (2006) "Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account", *Human Relations*, 59, 6, pp.723-752.
- Barnard, I. (1938) *The functions of executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳, 『経営者の役割』, ダイヤモンド社
- Barrick, R. & Mount, K. (1991) "The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, 44, pp.1-26.
- Berry, L. (1981) "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, 3, pp.25-28.
- Berry, L., Conant, S. & Parasuraman, A. (1991) "A framework for conducting a service marketing audit", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, pp.255-268.
- Bertram, D. (n.d.) "Likert scales"
<http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf> (2021年8月15日アクセス)
- Blader, S., Chang, C. & Tyler, T. (2001) "Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes", *The International Journal of Conflict Management*, 12, 4, pp.295-311.
- Blau, P. (1964) *Exchange and power in social life*, John Wiley & Sons, New York. 間場寿一, 居安正, 塩原勉訳, 『交換と権力』, 新曜社
- Bluedom, C. (1982) "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35, pp.135-153.
- Bolger, N. (1990) "Personality as a personality process: A prospective study", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, pp.525-537.
- Bolger, N. & Zuckerman, A. (1995) "A framework for studying personality in the stress", *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 5, pp.890-902.
- Bond, H., Nakazato, S. & Shiraishi, D. (1975) "Universality and distinctiveness in

- dimensions of Japanese person perception”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6, pp.346-355.
- Bozionelos, N. (2004) “The big five of personality and work involvement”, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 1, pp.69-81.
- Brebner, J. (2001) “Personality and stress coping”, *Personality and Individual Differences*, 31, pp.317-327.
- Brown, P. & Peterson, A. (1993) “Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects”, *Journal of Marketing Research*, 30, 1, pp. 63-77.
- Brown, S. & Lam, S. (2008) “A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses”, *Journal of Retailing*, 84, 3, pp.243-255.
- Bui, V., Raven, H. & Schwarzwald, J. (1994) “Interpersonal satisfaction and influence tactics in close heterosexual relationships”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 9, pp.429-442.
- Burke, J., Borucki, C. & Hurley, E. (1992) “Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 77, 5, pp.717-729.
- Burke, S., Sims, E., Lazzara, H. & Salas, E. (2007) “Trust in leadership: A multi-level review and integration”, *Leadership Quarterly*, 18, 6, pp.606-632.
- Carruna, A. & Calleya, P. (1998) “The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers”, *International Journal of Bank Marketing*, 16, 3, pp.108-116.
- Cattell, B. (1965) *The scientific analysis of personality*, Penguin Books, Middlesex.
- Ceasar, D. & Suzanne, Z. (2008) “Developing trust in leaders: An antecedent of firm performance”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 73, 1, pp.20-28.
- Cheng, Y., Guo, Y. & Yeh, W. (2001) “A national survey of psychosocial job stressors and their implications for health among working people in Taiwan”, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 74, pp.495-504.
- CIA (2014) “The World Factbook”
- コーチング研究所 (2105): 『組織とリーダーに関するグローバル価値観調査 2015』
<https://cri.coacha.com/reports/research/global-research2015.html> (2021年8月15日アクセス)
- Colquitt, A. (2001) “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, pp.386-400.
- Connelly, E. & Kelloway, K. (2003) “Predictors of employees’ perceptions of knowledge sharing cultures”, *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 5, pp. 294-301.
- Costa, T. & McCrae, R. (1992) *NEO-PI-R professional manual: Revised NEO personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*, Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.
- Costa, T., McCrae, R. & Day, D. (1991) “Facet scales for agreeableness and consciousness: A revision of the NEO personality inventory”, *Personality and Individual Differences*, 12, pp.887-898.
- Crampton, S., John, H. & Mishra, J. (1998) “The informal communication network: Factors influencing grapevine activity”, *Public Personnel Management*, 27, 4, pp.569-584.

- Cremer, D., Dijke, M. & Bos, R. (2006) "Leader's procedural justice affecting identification and trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 7, pp.554-565.
- Crocker, J. & Wolfe, T. (2001) "Contingencies of self-worth", *Psychological Review*, 108, pp.593-623.
- David, P. & Suls, J. (1999) "Coping efforts in daily life: Role of big five traits and problem appraisals", *Journal of Personality*, 67, pp.265-294.
- Deci, L. (1975) *Intrinsic motivation*, Plenum Press, New York.
- Digman, M. (1990) "Personality structure: Emergence of the five-factor model", *Annual Review of Psychology*, 21, pp.417-440.
- Dirks, T. & Ferrin, L. (2001) "The role of trust in organizational settings", *Organization Science*, 12, 4, pp.450-467.
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2007): 『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』
- Duffy, K., Ganster, C. & Pagon, M. (2002) "Social undermining in the workplace", *Academy of Management Journal*, 45, pp.331-351.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, L. & Rhoades, L. (2002) "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention", *Journal of Applied Psychology*, 87, 3, pp.565-573.
- Elangovan, A. & Xie, J. (2000) "Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 6, pp.319-328.
- Elias, S. (2008) "Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy", *Journal of Management History*, 14, 3, pp.267-283.
- Elloy, F. & Terpening, D. (1992) "An empirical distinction between job involvement and work involvement: some additional evidence", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24, pp.465-478.
- Fallon, D., Avis, M., Kudisch, D., Gornet, P. & Frost, A. (2000) "Conscientiousness as a predictor of productive and counterproductive behaviors", *Journal of Business and Psychology*, 15, pp.339-349
- Farrell, D. (1983) "Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 26, pp.596-607.
- Festinger, L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford, CA. 末永俊郎監訳, 『認知的不協和の理論—社会心理学序説』, 誠信書房
- Fiedler, E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*, McGraw Hill, New York.
- Fields, M. & Howard, S. (1976) "Public beliefs about the beliefs of the public," *Public Opinion Quarterly*, 40, pp.427-448.
- Flaherty, J. (2000) *Perk du jour: A loaded company kitchen*, The Globe and Mail.
- Foa, G., Converse, J., Tomblom, K. & Foa, B. (1993) *Resource theory: Explorations and applications*, Academic Press, New York.
- Foa, G., & Foa, B. (1974) *Societal structures of the mind*, Thomas, Springfield, IL.
- Foreman, S. & Money, A. (1995) "Internal marketing: concepts, measurement and application", *Journal of Marketing management*, 11, pp.755-768.
- French, P., Jr. & Raven, H. (1959) "The bases of social power", *Studies in Social Power*, University of Michigan, Ann Arbor, MI, pp.259-269.
- 深田博己 (1988) : 『インターパーソナル・コミュニケーション—対人コミュニケーションの心理学—』, 北大路書房
- 富国生命 (1991) : 『サラリーマンの群がり度 —集団志向・自主志向を探る—』

- Furnham, A. (2002) *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*, Psychology Press, Hove.
- Furnham, A., Eracleous, A. & Premuzic, C. (2009) "Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five", *Journal of Managerial Psychology*, 24, 8, pp.765-779.
- Furnham, A., Fordn, L. & Ferrari, K. (1999) "Personality and work motivation", *Personality and Individual Differences*, 26, pp.1035-1043.
- Furuham, A., Petrides, V., Jackson, J. & Cotter, T. (2002) "Do personality factors predict job satisfaction?", *Personality and Individual Differences*, 33, pp.1325-1342.
- Ghosh, A. (2011) "Power distance in organizational contexts: A review of collectivist cultures", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 1, pp.89-101.
- Godfrey, K., Jones, E. & Lord, G. (1986) "Self-promoting is not ingratiating", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, pp.106-115.
- Goffman, E. (1959) *The presentation of self in everyday life*, Books on Tape, New York.
- Goldberg, R. (1990) "An alternative 'description of personality': The Big-Five factor structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 6, pp.1216-1229.
- Goldberg, R. (1993) "The structure of phenotypic personality traits", *American Psychologist*, 48, 1, pp.26-34.
- Gore, N. (2001) "What's all this mobilizing about?", *Canadian HR Reporter*, 14, 21, pp.1-19.
- Gouldner, W. (1960) "The norm of reciprocity", *American Sociological review*, 25, 2, pp.161-178.
- Granm, G. & Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The leadership Quality*, 6, 2, pp.219-247.
- Greenberg, J. (1990) "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, 16, pp.399-432.
- Greenhaus, H., Parasuraman, S. & Wormley, M. (1990) "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes", *The Academy of Management Journal*, 33, 1, pp.64-86.
- 原口俊道 (1995): 『動機づけ－衛生理論の国際比較』, 同文館出版
- 原さと (2011): "従業員モラルの測定に関わる実証研究 —台湾礁溪老爺酒店を事例として—", 日本国際観光学会論文集, 18, pp.75-81.
- Harris, J., Kracmar, M. & Zivnuska, S. (2007) "An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a relationship", *The Leadership Quarterly*, 18, pp.252-263.
- Harvey, S. & Haines, V. (2005) "Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice", *Journal of Business and Psychology*, 20, pp.53-68.
- 林洋一郎 (2007): "社会的公正研究の展望: 4つのリサーチ・パースペクティブに注目して", 社会心理学研究, 22, 3, pp.305-330.
- Herman, S. & Ellen, V. (2007) "Procedural justice and supervisors' personal power bases: Effects on employees' perceptions of performance appraisal sessions, commitment, and motivation", *Journal of Collective Negotiations*, 31, 2, pp.101-118.
- Hersey, P. & Blanchard, H. (1977) *Management of organization behavior: Utilizing Human*

- Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York. 西川一廉訳, 『作業動機の心理学』, 日本安全衛生協会
- Heskett, L., Jones, O., Loyeman, W., Sasser, E. & Schlesinger, A. (1994) “Putting the service-profit chain to work”, *Harvard Business Review*, pp.105-111.
- Hoffman, K. & Ingram, T. (1992) “Service provider job satisfaction and customer”, *Journal of Service Marketing*, 6, 2, pp.68-78.
- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010) *Cultures and organizations: Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*, McGraw-Hill, New York. 岩井八郎, 岩井紀子訳, 『多文化世界—違いを学び未来への道を探る 原書第3版』, 有斐閣
- Holland, J. (1973) *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hollenbeck, R. & Williams, R. (1986) “Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 4, pp. 606-611
- 井出亘 (2004) : “仕事への動機づけ” , 『産業・組織心理学エッセンシャルズ』, 外島裕, 田中堅一郎編, ナカニシヤ出版, pp.1-30.
- Ilies, R., Nahrgang, D. & Morgeson, P. (2007) “Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.269-277.
- Jahangir, N., Akbar, M. & Begum, N. (2006) “The impact of social power bases, procedural justice, job satisfaction, and organizational commitment on employees’ turnover intention”, *South Asian Journal of Management*, 13, 4, pp.72-88.
- Jetro (2016) https://www.jetro.go.jp/world/asia/tw/basic_01.html (2021年8月15日アクセス)
- Johnson, P. (1976) “Women and Power: Toward a theory of effectiveness”, *Journal of Social Issues*, 32, pp.99-110.
- Johnston, W., Parasuraman, A., Charles, F. & William, B. (1990) “A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople’s organizational commitment during early employment”, *Journal of Marketing Research*, 27, 3, pp.333-344.
- Jones, E. & Pittman, S. (1982) “Toward a general theory of strategic self presentation”, *Psychological perspectives on the self*, Hillsdale Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp.232-262.
- Judge, A. & Ilies, R. (2002) “Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review”, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.797-807.
- Judge, A., Bono, E., Ilies, R. & Gerhardt, W. (2002) “Personality and leadership: A qualitative and quantitative review”, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.765-780.
- 上村泰裕 (2006): “台湾の労使関係と社会政策” , 『新興工業国における雇用と社会政策:資料編』, 宇佐美耕一編, アジア経済研究所
- Kanungo, N. (1982) “Measurement of job and work involvement”, *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, pp.341-349.
- 夏路, 山下洋史, 村山賢哉 (2012): “「情報の非対称性」の概念に基づく行動分析モデル” , 文部科学省オープンリサーチセンター整備事業「クオリティ志向型人材育成とスマート・ビジネス・コラボレーション」研究プロジェクト 2011年度研究成果報告集, pp.387-

- 398.
- Katz, L. (1955) "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, 33, pp.33-42.
- Kelman, H. (1961) "Processes of opinion change", *Public Opinion Quarterly*, 25, 1, pp.57-78.
- 吉川肇子 (1989) : "悪印象は残りやすいか?", 実験社会心理学研究, 29, pp.45-54.
- Kim, J., Shin, H. & Umbreit, T. (2007) "Hotel job burnout: The role of personality characteristics", *International Journal of Hospitality Management*, 26, 2, pp.421-434.
- Kingsbury, A. (1922) "Analyzing ratings and training raters", *Journal of Personnel Research*, 1, pp.377-383.
- Kipnis, D. (1984) "The use of power in organizations and in interpersonal settings", *Applied Social Psychology Annual*, 5, pp.179-210.
- Knoop, R. (1994) "Work values and job satisfaction", *The Journal of Psychology*, 128, 6, pp.683-690.
- Koslowsky, M. & Schwarzwald, J. (2001) "The power interaction model: Theory, methodology, and empirical applications", *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*, Psychology Press, Philadelphia, PA, pp.195-216.
- Koslowsky, M. & Schwarzwald, J. (1993) "The use of power tactics to gain compliance: testing aspects of Raven's (1988) theory in conflictual situations", *Social Behaviour and Personality*, 21, pp.135-144.
- Kotler, P. (1990) "Marketing Service", *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, New York, pp.643-675.
- 厚生労働省 (2012): 『労働者健康状況調査』
- 厚生労働省 (2013): 『若者の「使い捨て」が疑われる企業等への重点監督の実施状況』
- 厚生労働省 (2014): 『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』
- 厚生労働省 (2016a): 『平成 28 年版過労死等防止対策白書』
- 厚生労働省 (2016b): 『厚生労働白書』
- 厚生労働省 (2017): 『過労死等の労災補償状況』
- Kouzes, M. & Posner, Z. (2007) *The Leadership Challenge*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.
- Kumar, K., Barkhshi, A. & Rani, E. (2009) "Linking the Big Five personality domains to organizational citizenship behavior", *International journal of Psychological Studies*, 1, 2, pp.73-81.
- Lathan, G. (2009) *Work Motivation: History, Research, and Practice*, Sage, Los Angeles, CA. 金井壽宏監訳, 依田卓巳訳, 『ワーク・モチベーション』, NTT 出版
- Leary, R. (1996) *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*, Westview Press, Boulder, CO.
- Leventhal, S. (1980) "What should be done with equity theory? New approaches to study of fairness in social relationships", *Social Exchange: Advanced in Theory and Research*, Plenum Press, New York, pp.27-55.
- Levering, R. (2000) *A great place to work: What makes some employers so good and most so bad?*, Great Place to Work Institute, San Francisco, CA.
- Lewicki, J. & Bunker, B. (1996) "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", *Trust in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp.114-139.

- Lewis, D. & Weigert, A. (1985) "Trust as a social reality", *Social Forces*, 63, pp.967-985.
- Lind, A. & Tyler, R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press, New York.
- Lings, N. (2004) "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, 57, 4, pp.405-413.
- Liu, Y., Siu, L. & Shi, K. (2010) "Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy", *Applied Psychology*, 59, 3, pp.454-479.
- Locke, A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction" *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, pp.1297-1343.
- London, M., Smither, W. & Adsit, J. (1997) "Accountability: The Achilles' heel of multisource feedback", *Group & Organization Management*, 22,2, pp.162-184.
- Lu, L., Kao, F., Cooper, L., Allen, D., Lapierre, M., O'Driscoll, M., Poelmans, Y., Sanchez, I. & Spector, E. (2009) "Work resources, work-to-family conflict, and its consequences: A Taiwanese-British cross-cultural comparison", *International Journal of Stress Management*, 16, 1, pp.25-44.
- March, J. & Simon, A. (1958) *Organizations*, Wiley, New York.
- Mare, G. (1989) "Communicating: The key to establishing good working relationships", *Price Waterhouse Review*, 33, pp.30-37.
- Martin, L. & Bennett, N. (1996) "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Group & Organization Management*, 21,1, pp.84-104.
- Maslow, H. (1954) *Motivation and personality*, Harper & Row, New York.
- 松原敏彦 (2008) : 『経営組織心理学』, ナカニシヤ出版
- Matzler, K. & Renzl, B. (2007) "Personality traits, employee satisfaction and affective commitment", *Total Quality Management*, 18, 5, pp.589-598.
- Mayer, C., Davis, H. & Schoorman, D. (1995) "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20, 3, pp.709-734.
- McAllister, D. (1995) "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, pp.24-59.
- McClelland, C. (1961) *The achieving society*, Van Nostrand, New York.
- McClelland, C. & Burnham, H. (1976) "Power is the great motivator", *Harvard Business Review*, 54, pp.100-110.
- McCrae, R. & Costa, T. (1999) "A five-factor theory of personality", *Handbook of personality: Theory and research*, Springer Pub. Co., New York, pp.139-153.
- McCrae, R. & John, P. (1992) "An introduction to the five-factor model and its applications", *Journal of Personality*, 2, pp.175-215.
- McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*, McGraw Hill, London.
- Meyer, P. & Allen, J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage, London.
- 三隅二不二 (1984) : 『リーダーシップ行動の科学 改訂版』, 有斐閣
- 諸上詩帆, 山下洋史 (2014) : "ネガティブ情報の占有と共有における情報所有者の心理", 日本経営システム学会全国大会講演論文集, 53, pp.194-197.
- Mossholder, k., Bennett, N. & Martin, L. (1998) "A multilevel analysis of procedural justice context", *Journal of Social Issue*, 46, pp.131-141.
- Mount, K. & Barrick, R. (1995) "The big five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management", *Research in Personnel and*

- Human Resources Management*, 13, pp.153-200.
- Mowday, T., Porter, W. & Steers, M. (1982) "Nature of organizational commitment", *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York, pp.19-44.
- Mowday, T., Steers, M. & Porter, W. (1979) "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- Mroczek, D. & Almeida, D. (2004) "The effect of daily stress, personality, and age on daily negative affect", *Journal of Personality & Social Psychology*, 72, 2, pp.355-378.
- 永野仁 (1996): 『日本企業の賃金と雇用』, 中央経済社
- 内閣府 (2007): 『国民生活白書』
- 内閣府 (2015): https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna//data/data_list/kakuhou/files/h27/sankou/pdf/point_flow.pdf (2021年8月15日アクセス)
- 内閣府 (2007): 『国民生活白書』
- 中村圭介 (2007): "成果主義と人事改革", 日本労働研究雑誌, pp.43-47.
- Narteh, B. (2012) "Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry", *Journal of Financial Services Marketing*, 17, 4, pp. 284-300.
- Nienaber, A., Romeike, P., Searle, R. & Schewe, G. (2015) "A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships", *Journal of Managerial Psychology*, 30, 5, pp.507-534.
- 西本裕輝 (1995): "社会的勢力論再考—学級における個人の資源を中心とした社会的勢力の起源をめぐって—", 社会研究, 1, pp.67-79.
- 日動海上コンサルティング会社 (2012): 『職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書』
- Noller, P., Law, H. & Comrey, L. (1987) "Cattell, Comrey, and Eysenck personality factors compared: More evidence for the five robust factors?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp.775-782.
- O'Connor, P. (2002) "A quantitative review of the comprehensiveness of the five-factor model in relation to popular personality inventories", *Assessment*, 9, pp.188-203.
- 大淵憲一 (2011): 『人を傷つける心—攻撃性の社会心理学—』, サイエンス社
- 太幡直也 (2006): "被透視感の強さを規定する要因: 自己への注意と他者の視点取得についての検討", 社会心理学研究, 22, pp.19-32.
- 太幡直也 (2009): "気づかれたくない理由が懸念的被透視感を感じた際の言語的方略に与える影響", 心理学研究, 79, pp.333-341.
- 太幡直也 (2011): "懸念的被透視感を感じた事柄と伝えていなかった理由の関係", 常磐大学人間科学部紀要人間科学, 28, 2, pp.1-10.
- 太幡直也, 吉田富二雄 (2008): "懸念的被透視感が生じる側面に与える影響—シャイネスとの関連—", 対人社会心理学, 36, pp.11-17.
- Organ, W. & McFall, B. (2004) "Personality and citizenship behavior in organizations", *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp.291-314.
- 折戸洋子, 山下洋史 (2005): "情報共有の重要性和個人情報保護", 日本経営システム学会 第35回全国研究発表大会講演論文集, pp.270-271.
- Pangil, F. & Chan, J. (2014) "The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness", *Journal of Knowledge Management*, 18, pp.92-106.
- Parkington, J. & Schneider, B. (1979) "Some correlates of experienced job stress: A

- boundary role study”, *Academy of Management Journal*, 22, pp.270-281.
- Petersen, D. (2004) “Leadership & safety excellence”, *Professional Safety*, 49, pp.28-32.
- Pierro, A., Raven, H., Amato, C. & Belanger, J. (2013) “Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment”, *International Journal of Psychology*, 48, 6, pp.1122-1134.
- Porter, W. & Lawler, E (1969) *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Irwin, GA.
- Porter, W., Steer, M., Mowday, T. & Boulian, V. (1974) “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- Putman, R. (1994) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton Univ. Press, Princeton, NJ.
- Raven, H. (1965) “Social influence and power”, *Current Studies in Social Psychology*, Rinehart and Winston, New York, pp.371-382.
- Raven, H. (1992) “A power/interaction model of interpersonal influence”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 2, pp.217-244.
- Raven, H. (1993) “The bases of power: origins and recent developments”, *Journal of Social Issues*, 49, pp. 227-251.
- Raven, H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998) “Conceptualizing and Measuring Power/Interaction Model of Interpersonal Influence”, *Journal of Psychology*, 28, 4, pp.307-332.
- Raven, H. (2001) “Power/interaction and interpersonal influence: experimental investigations and case studies”, *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*, Psychology Press, Philadelphia, PA, pp.217-240.
- Richman, A., Flaherty, A. & Rospenda, M. (1996) “Perceived workplace harassment experience and problem drinking among physicians: Broadening the stress/ alienation paradigm”, *Addiction*, 91, 3, pp.391-403.
- Rizzo, R., House, J. & Lirtzman, I. (1970) “Role conflict and ambiguity in complex organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 15, 2, pp.150-163.
- Robbins, P. (1998) “Human Resource Policies and Practices”, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp.577-610.
- Robbins, S. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson, Upper Saddle River, NJ. 高木晴夫訳, 『組織行動のマネジメント』, ダイヤモンド社
- Roderick, I. & Deery, M. (1997) “Turnover culture in the hospitality industry”, *Human Resource Management Journal*, 7, 4, pp.71-82.
- Roethlisberger, J. & Dickson, J. (1939) *Management and the worker*, John Wiley, New York.
- 労働政策研究・研修機構 (2017): 『国際労働比較』
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998) “Not so different after all: A cross discipline view of trust”, *Academy of Management Review*, 23, 3, pp.393-404.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. (1988) “Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction”, *Academy of Management*, 31, pp.599-627.
- 劉培 (2013): “認知的・感情的信頼の次元構造と尺度開発：日本と中国のデータを用いて”, 神戸大学大学院生ワーキングペーパー
- 劉培 (2014): “認知的・感情的信頼が機能的に補完しあう相互作用に関する理論：日本と中国

- の従業員データによる実証”，神戸大学大学院生ワーキングペーパー
- 斉藤勇 (1987) : 『社会的勢力と集団組織の心理 (対人社会心理学重要研究集)』, 誠信書房
- Schindler, P. & Thomas, C. (1993) “The structure of interpersonal trust in the workplace”, *Psychological Report*, 73, pp.563-573.
- Schriesheim, C., Castro, S. & Cogliser, C. (1999) “Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures”, *Leadership Quarterly*, 10, pp.63-113.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. & Agassi, V. (2001) “Captain’s leadership type and police officers’ compliance to power bases”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 3, pp.273-290.
- Simon, A. (1945) *Administrative Behaviour*, The Free Press, New York.
- Singelies, T., Triandis, H., Bhawuk, D. & Gelfand, M. (1995) “Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement”, *Cross cultural Research*, 29, 3, pp.241-275.
- Sitkin, S. & Roth, N. (1993) “Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust”, *Organization Science*, 4, 3, pp. 367-392.
- Skarlicki, P., Folger, R. & Tesluck, P. (1999) “Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation”, *Academy of Management Journal*, 42, 1, pp.100-108.
- 総務省 (2016a) : 『総務省統計局労働力調査』
- 総務省 (2016b) : <https://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.html> (2021年8月15日アクセス)
- Sparrowe, T., Liden, C., Wayne, J. & Kraimer, L. (2001) “Social networks and the performance of individuals and teams”, *Academy of Management Journal*, 44, pp.316-325.
- 村杉健 (1985) : “ワーク・モチベーションの日本的特質についての一考察”, 経営學論集, 55, pp.231-240.
- 村杉健, 大橋岩男, 羽石寛寿, 地代憲弘 (1982) : “動機づけ衛生理論の対人関係因子”, 日本経営工学会誌, 33, 2, pp.148-153.
- Sussman, M. & Vecchio, R. (1982) “A social influence interpretation of worker motivation”, *Academy of Management Review*, 7, 2, pp.177-186.
- 高橋伸夫 (2004) : 『虚妄の成果主義—日本型年功復活のススメ』, 日経 BP 社
- 立道信吾, 守島基博 (2006) : “働く人からみた成果主義”, 日本労働研究雑誌, 48, 9, pp.69-83.
- 高田利武 (2011) : 『他者と比べる自分—社会的比較の心理学—』, サイエンス社
- 武田美亜 (2009) : 「透明性の錯覚と対人関係」, 安藤清志編, 『自己と対人関係の社会心理学』, 北大路書房
- 田中堅一郎 (2006) : “荒廃する職場の犠牲者—職場の迫害、職場いじめに関する心理学的研究の展望—”, 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 7, pp.1-12.
- Taven, J. (2007) “Effects of supervisor social influence, nonverbal immediacy, and biological sex on subordinates' perceptions of job satisfaction, liking, and supervisor credibility”, *Communication Quarterly*, 55, 2, pp.155-177.
- Taylor, W. (1911) *The Principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York.
- 上野陽一訳・編, 『科学的管理法(新版)』, 産業能率短期大学出版部
- Tedeschi, T. & Norman, N. (1985) “Social power, self presentation and the self”, *The self and social life*, McGraw-Hill, New York, pp.293-322.
- Tepper, B., Carr, J., Breax, D., Geider, S. & Hu, C. (2009) “Abusive supervision, intentions

- to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 2, pp.156-167.
- Tepper, J. (2000) “Consequences of abusive supervision”, *Academy of Management Journal*, 43, pp.178-190.
- Tepper, J. (2007) “Abusive supervisions in work organizations: review, synthesis, and research agenda”, *Journal of Management*, 33, 3, pp.261-289.
- Tepper, J., Duffy, K. & Shaw, D. (2001) “Personality moderators of the relationships between abusive supervision and subordinates' resistance”, *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.974-983.
- Tepper, J., Duffy, K., Henle, C. & Lambert, S. (2006) “Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision”, *Personnel Psychology*, 59, pp.101-123.
- Thibaut, H. & Walker, L. (1975) *Procedural justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Thomas, L., Bliese, D. & Jex, M. (2005) “Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators”, *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 11, pp.2375-2398.
- 東海詩帆, 山下洋史 (2015): “組織におけるポジティブ情報とネガティブ情報の価値に関する産業・組織心理学的検討”, *日本経営システム学会誌*, 32, 2, pp.183-188.
- Tokar, D. & Subich, L. (1997) “Relative contribution of congruence and personality dimensions to job satisfaction”, *Journal of Vocational Behavior*, 50, pp.482-491.
- 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 (2017): 『平成 28 年度 厚生労働省委託事業 職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書』
- 津田博 (2011): “自治体におけるシステム共同化の成功要因に関する実証研究”, *近畿大学商経学叢*, 58, 2, pp.219-239.
- Tyler, R. & Lind, A. (1992) “A relational model of authority in groups”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp.115-191.
- 中華民國統計資訊網 (2016) <https://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/733014424CA7EAUC2.pdf> (2021 年 8 月 15 日アクセス)
- Vroom, V. (1964) *Work and motivation*, Wiley, New York. 坂下昭宜他訳, 『仕事とモチベーション』, 千倉書房
- 脇本竜太郎 (2009): “自尊感情の働き”, 安藤清志編『自己と対人関係の社会心理学』, 北大路書房, pp.34-45.
- Wayne, J., Shore, M. & Liden, C. (1997) “Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective”, *Academy of Management Journal*, 40, pp.82-111.
- Weiss, J., Davis, V., England, W. & Lofquist, H. (1967) “*Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*”, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis, MN.
- White, R. & Lippitt, R. (1960) “Leader behavior and member reaction in three social climates”, *Group dynamics : research and theory*, Harper and Row, Evanston IL, pp.318-323.
- Wills, A. (1981) “Downward comparison principles in social psychology”, *Psychological Bulletin*, 90, pp.245-271.
- Wilson, H., Sin, H. & Conlon, D. (2010) “What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader”, *Academy of Management Review*, 35, 3, pp.358-372.

- 山岸俊男 (1998) : 『信頼の構造：こころと社会の進化ゲーム』, 東京大学出版会
- 山口裕幸 (2006) : 『経営とワークライフに生かそう 産業・組織心理学』, 有斐閣アルマ
- 山下洋史 (1992): “人的情報システムにおける評価傾向分析モデルの研究”, 早稲田大学博士 (工学) 学位論文
- 山下洋史 (2014): “情報引カモデルにおける情報の内容的価値と占有的価値”, 明大商学論叢, 94, 4, pp.13-24.
- 山下洋史, 夏路, 鄭年皓, 臧巍 (2011): “二者間の「情報の非対称性」に関する概念モデル—「情報の非対称性」に関する研究 (第1報)—”, 日本経営システム学会 第47回全国研究発表大会講演論文集, pp.166-169.
- 山下洋史, 夏路, 権善喜, 山下遥 (2012): “情報の非対称性に関する2段階のプロセス・モデル”, 第49回日本経営システム学会全国研究発表大会, pp.72-73.
- 山下洋史, 権善喜, 諸上詩帆 (2014): “ネガティブ情報の内容的価値と占有的価値”, 第53回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp.190-193.
- 山下洋史, 権善喜, 安松大悟, 諸上詩帆 (2013): “情報の非対称性における利他的行動モデルと利己的行動モデル”, 第50回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp.102-105.
- 山下洋史, 権善喜, 東海詩帆 (2015): “ポジティブ情報とネガティブ情報の価値構造統合モデル” 第54回日本経営システム学会全国大会講演論文集, pp.168-171.
- Yousef, A. (2000) “Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15, pp.6-24.
- Yukl, G. & Tracey, B. (1992) “Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss”, *Journal of Applied Psychology*, 77, 4, pp.525-535.
- Yukl, G. (2005) *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- 1111 人力銀行 (2014) “上班族懸命指數調査”