

立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）
大学院生研究
2013年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院	経営学	研究科	経営学	専攻
研究代表者	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	経営学研究科・経営学専攻 後期課程2年		徐 毅 菁 印		
指導教員	所属・職名		氏名		
	経営学部・教授		石川 淳 印		
自然・人文・社会の別	自然	・	人文	・	<input type="checkbox"/> 社会
			個人・共同の別	<input type="checkbox"/> 個人	・ 共同 名
研究課題名	組織公正：個人の組織行動に与える影響				
研究組織	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	経営学研究科・経営学専攻 後期課程2年		徐 毅 菁		
研究期間	2013 年度				
研究経費	(支出金額) 200千円 / (採択金額) 200千円				

研究の概要 (200～300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

本研究は、多国籍企業の従業員が、組織公正に対する認知度が、個人の組織行動に如何に影響をもたらすかについてのものである。まず、定量分析に基づき、多国籍企業の人材マネジメント政策と従業員個人の組織コミットメントとの相関関係において、組織公正の下位次元である分配的公正、手続き的公正及び相互関係的公正の媒介効果を検証した。その結果、手続き的公正並びに相互関係的公正に、有意な媒介効果を示したのに対し、分配的公正の媒介効果は否定された。他方、従業員に対するインタビューに基づき、組織公正、特に相互関係的公正に対する認知度が、個人がネガティブ経験した後の行動にどのように影響を与えるかを、定性分析を行った。その結論として、タスク特性に影響されるものの、組織公正認知度が高いほど、失敗とモチベーションの負の相関関係の弱まることが分かった。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

{ 組織公正 } [組織コミットメント] {モチベーション}

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

組織公正とは、職務及びその環境に直接的に関連する諸決定に対する公正感を示す概念であり、さまざまな組織現象と関わりを持っている (Greenberg, 1987)。また、組織公正と組織コミットメントやモチベーションとの間に、強い相関関係があることが、すでに多くの先行研究で実証された (Konovsky & Folger, 1987; McFarlin et al, 1992; Khatriら, 2001)。更に、組織公正に、分配的公正 (distributive justice)、手続き的公正 (procedural justice) 及び相互関係的公正 (interactional justice) という3つの下位次元があると指摘される。それぞれ説明すると、まず配分的公正とは、資源や成果の配分に対して要求される公正である。これは、自己の貢献に対する報酬の比率と同僚などの比較対象のその比率との比較によって認知される (Adams, 1965)。次に手続き的公正とは、資源や成果の配分の決定手続きもしくはプロセスに対して要求される公正であり、決定手続きにおいて、当事者がどれだけ意思表示をできるチャンスがあるのかによって決まる (Thibaut & Walker, 1978)。最後に相互関係的公正とは、資源や成果の配分手続きの執行において、影響力を持つ人物との対人関係に対して要求される公正で、その人物が当事者にどれだけ尊敬を持って礼儀正しく接したかによって決まる (Bies & Moag, 1986)。Khatri et al (2001) の研究では、シンガポール、マレーシア、韓国及び台湾において、従業員の高離職率についての実証研究を行った結果、分配的公正より、手続き的公正が現地従業員の離職意思に大きく寄与すると指摘した。この結果から、組織公正の3つの下位次元は、それぞれ違うプロセスを通じ、従業員の組織行動に影響を与えることが、予測できるだろう。本研究が、2つの異なった研究を通じ、分配的公正、手続き的公正及び相互関係的公正がそれぞれどのように、従業員の組織コミットメント及びモチベーションに影響を与えるかについて、考察した。

・ 研究①

「組織公正：企業の人的資源戦略及び従業員のコミットメントに対する影響」

組織コミットメントの規定要因に関する研究も、数多くされてきた。しかし、それらの先行研究は、職務満足度や組織公正、OCBなどの心理的要因に焦点を当てるものはよく見られるものの (例えば, Organ et al, 2006; Deci, 1975; など)、組織の人材マネジメント方式が如何に組織コミットメントに影響をもたらすか、と両者を直接結びつける研究は殆どなかった。本研究は、ここに着目し、日本的人材マネジメント方式の特徴の一つと指摘されている「遅い選抜昇進スタイル」(小池, 1981)が、多国籍企業の個人従業員の組織コミットメントに対し、如何に影響をもたらすかについて、明らかにしようとするものである。更に、遅い昇進選抜スタイルが機能する条件として、組織公正をメディエーターとして投入し、下記の仮説を構築し、検証を行った。

仮説 1. 従業員が遅い昇進選抜スタイルへの認知度が、該当従業員の組織コミットメントに正の影響を及ぼす。

仮説 2. 分配的公正が、従業員の遅い昇進選抜スタイルへの認知度と組織コミットメントの相関関係をメディエートする。

仮説 3. 手続き的公正が、従業員の遅い昇進選抜スタイルへの認知度と組織コミットメントの相関関係をメディエートする。

仮説 4. 相互関係的公正が、従業員の遅い昇進選抜スタイルへの認知度と組織コミットメントの相関関係をメディエートする。

仮説の検証に用いたデータが、2013年11月19日から同年12月2日にかけて、中国上海の多国籍企業に勤めているホワイトカラーのローカルスタッフを対象に実施された質問紙調査に基づくものである (N=173)。内訳男性72名 (41.6%)、女性101名 (58.4%) で。平均年齢27.2歳で、平均勤続年数5.3年である。学歴に関しては、67.7%が大卒で、うち13.8%が修士課程を修了している。

重回帰分析の手順か下記通りである。モデル1では、コントロール変数のみを投入した。予想通り、職務満足度は強い有意を示した。モデル2では、それに加え、選抜スタイルを投入した。選抜スタイルとローカルスタッフの組織コミットメントとの間に、強い正の相関関係が見られた ($\beta = .26, p < 0.01$)。よって、仮説1が検証された。モデル3では、更に分配的公正、相互関係的公正並びに手続き的公正を追加投入した。その結果、相互関係的公正及び手続き的公正がそれぞれ組織コミットメントとの間に有意な相関関係が見られ、他方、選抜スタイルの β 値がモデル2での.26から.21まで下がり、よって、部分的ではあるものの、相互関係的公正と手続き的公正のメディエーター効果が実証され、仮説3、4が肯定された。ただ、強い有意を示した手続き公正 ($\beta = .36, p < 0.01$) に対し、相互関係的公正と組織コミットメントの相関関係はそれほど強くはなかった ($\beta = .12, p < 0.05$)。なお、分配的公正と組織コミットメントの間に、有意な相関関係が見られなかったため、仮説2は否定された。

検証の結果から、多国籍企業にとって、日本的昇進選抜スタイルの実施において、従業員の意思決定への参加権利の保障及び直接上司が部下を評価する際の公正性の維持が、とりわけ重要である。一方、分配的公正の媒介効果が否定された理由として考えられるのが、長期的な総合評価に基づく昇進選抜に対し、分配的公正が反映するのが、従業

研究成果の概要 つづき

員の短期的な業績であり、両者がある程度関係しているが、必ず常に一致するという訳ではない。また、ここで注意すべきなのが、平均値(5点満点)において、配分的公正の2.75、手続き的公正の2.60に対し、相互関係的公正は僅か1.93に留まった。その背景には、上海の多国籍企業全般において、部下を評価する際に、権力の濫用が存在する、もしくは少なくともそのように従業員に感じさせていることが伺えるだろう。

・ 研究②

「失敗経験がモチベーションへのマイナス影響の解消

——組織公正のモデレーター効果について」

モチベーションの規定要因に関する研究を巡ると、大きく個人レベル要因及び集団レベル要因に分けられる。個人レベルで大きい影響力を持つとされる次元は態度とパーソナリティの2つである。他方、集団レベルの要因は、主としてタスク特性と集団属性という2つの次元に分けられる(Herzberg, 1966; Deci, 1985&1994)。更に、従来の観点では、行動に対する外的な強制が弱いか曖昧な状況で、行動の傾向の予測に優れているといわれる。これはつまり、強力な誘因や会社の規範が顕著に存在する状況では、態度とパーソナリティ変数は、従業員の行動を十分に説明できないというふうに理解できよう。しかし、この度のインタビュー調査並びに比較、分析作業に基づき、個人レベル変数と集団レベル変数の間の新たな関係の可能性を提示することができた。

1. パーソナリティ属性の違いによって、組織公正に対する態度及び知覚が異なる。具体的に、自己効力感で高得点を示す被験者であるほど、組織公正に対し、重要視しない傾向にある。一方、協調性で高得点を示す被験者であるほど、組織公正、特に相互関係的公正を重要視する傾向にある。

2. 適切なフィードバックが、失敗経験がモチベーションへのマイナス影響を解消するにあたり、最も有効な手段だと過半数の被験者によって指摘された。ただ、それは、フィードバックを担当する上司(殆どの場合、supervisorである)が公正的で利己的ではないことが、絶対条件である。しかし残念ながら、研究①のアンケート調査の結果と一致し、7割近くの被験者が、自分自身が、自らが所属する企業において、「不公正な評価を受けたことあり」、または「タスクの配分基準自体が不透明」という供述が見られ、企業側としては、決して安易に見過ぐす結果ではなからう。

3. タスク属性については、タスクのルーチン性が高いほど、組織公正だけでなく、他の諸変数の働きが殆ど効かないように思われる。他方、非常に興味深いことに、重要なタスクが任される被験者であるほど、自身が所属している組織の組織公正に対し、高評価を示している。タスク重要性と組織公正認知度、その両者の因果関係について、更なる検討が必要であろう。

4. 自国企業に勤める被験者に比較し、多国籍企業に勤める被験者のほうが、平均的に権力格差に敏感であろう。彼らが、自らの昇進は勿論、同僚との比較、及び管理層に、ローカルスタッフが占める割合にも目を配り、様々な情報を集めた上で、自己流で結論を出すようであるが、ミドル・マネジメント層の状況を、トップ・マネジメント層の状況よりも、重要視していることが、共通点であった。ただし、サンプル数の制限等により、資本構成や企業規模との相関関係の有無は、確認できなかった。

5. 日中両国の被験者のどちらも、年齢と関係なく、全体的に経済情勢に対する不安と高継続的コミットメントが見られ、組織文化の差異がもたらした違いが、この度の研究においては見られなかった。

総じて、失敗経験とモチベーションの負の相関関係において、組織公正のモデレーター効果が確認され、特に相互関係的公正が、従業員が失敗を経験した後のモチベーションの回復に、非常に重要な役割を果たすであろう。だが、現状では、多くの企業では、タスクの分配システムや業績評価システム等の制度の不透明、上司たるものの利己的行動、または無責任さが度々被験者より指摘され、企業側としては、重く受け取らなければならない結果となった。

研究発表 (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

・ 雑誌論文

徐 毅菁、「組織公正：企業の人的資源戦略及び従業員のコミットメントに対する影響」
『立教ビジネス』第7号、2014年

・ 学会発表

2014.6.5 (予定) The 31st Annual Pan-Pacific Conference
「Cosmopolitanism and localism as mediator of the relationship between HRM practice and Employees' Voluntary Turnover」