Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-25

公正性認知における上司行動の影響に関する研究

王, 勝男

(Degree)
博士（経営学）

(Date of Degree)
2020-03-25

(Date of Publication)
2021-03-01

(Resource Type)
doctoral thesis

(Report Number)
甲第7688号

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007688

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

博士論文

公正性認知における上司行動の影響に関する研究

2020 年 1 月 20 日提出
神戸大学大学院経営学研究科
鈴木竜太研究室
経営学専攻
学籍番号　155B103B
氏名　王　勝男

目次

第 1 章　はじめに 1
1.1　研究背景 1
1.2　本論文の意義 4
1.3　本論文の構成 5
第 2 章　組織的公正性研究のレビュー 6
2.1 組織的公正 6
2.1.1　分配的公正 7
2.1.2　手続き的公正 8
2.1.3　相互作用的公正 10
2.1.4　全体的公正 11
2.1.5　公正性認知が個人や組織に及ぼす影響 12
2.1.6　まとめ 14
2.2　本論文で着目する公正性認知 16
2.3 公正性認知における上司行動の影響 18
2.4　他者のネガティブな経験が個人の公正性認知に及ぼす影響 22
2.4.1　他者のネガティブな経験に対する個人の公正性認知や反応 23
2.4.2　他者のネガティブな経験に関心を持つ動機 24
2.4.3　まとめ 25
2.5 小括 26
第 3 章　研究課題と組織的公正性研究の再考 29
3.1　従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする研究 29
3.1.1　LMX に関する研究 30
3.1.2　I-Deals に関する研究 32
3.1.3　まとめ 33
3.2　本論文で問うべき課題 34
3.3　衡平理論と一貫性ルールからの示唆 37
3.3.1　衡平理論 37
3.3.2　一貫性ルール 39
3.3.3　衡平理論と一貫性ルールに関する研究からの含意と問題点 42
3.4　小括 44
第 4 章　上司による他者への特別扱い行動と自分への支援の社会的な比較 46
4.1 調査デザイン 46

4.2 仮説の導出 48
4.3 調査概要 51
4.3.1 調査対象 51
4.3.2 測定尺度 51
4.4 分析方法と予備的分析 52
4.5 分析結果 54
4.6 考察 56
4.6.1 分析結果の説明 56
4.6.2 本調査の限界点 58
第 5 章 公正性認知における上司行動の影響 59
5.1 上司による他者への特別扱い行動と自分への特別扱い行動の社会的な比較 59
5.1.1 調査対象 60
5.1.2 測定尺度 60
5.1.3 分析方法と予備的分析 62
5.1.4 分析結果 64
5.2 上司による評価基準の遵守行動が公正性認知に及ぼす影響 68
5.3 考察 75
5.4 本調査の限界点 77
第 6 章 結論と含意 78
6.1 要約 78
6.2 理論的インプリケーション 81
6.3 実践的インプリケーション 83
6.4 本論文の限界および今後の課題 84
参考文献 86
謝辞 98

第 1 章　はじめに

本論文の目的は、従業員の公正性認知（justice perceptions）における上司行動の影響に着目し、上司による他者への扱いが従業員の公正性認知にいかなる影響を及ぼすか、また上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較がいかなる影響を及ぼすかを検討することである。

1.1　研究背景

今日、キャリア意識の多様化やワーク・ライフ・バランスの追求などを背景に、自分に合った条件ややり方で仕事をしたい個人が増えており、組織もそれらの個人に対応を迫られている。例えば、出産や育児に多忙な従業員は、短時間の勤務やオフィス以外の場所での勤務を望む場合が多いであろう。また専門職につく個人は、仕事内容やスケジュールをより自分に合うようにしたいという要望を持つ場合が多く、自分の希望通りに働けるように積極的に組織側と交渉する場合もある。これらの個人の要求に対して、企業側も人材確保のため、彼らのニーズに合わせた働き方をできるだけ支援しようと試みている。例えば、短時間の勤務を許容する制度の導入がそうである。ただし、そうした支援は常に制度的なものとして導入されるわけではない。すなわち組織の支援は、時に上司などの管理職者による個別対応として行われ、特定の従業員に対する特別な配慮となるケースも少なくないのである。

ところが、企業が従業員の個別のニーズに対応する事は、組織からそうした配慮を享受できない従業員を生み出しかねない。例えば、たとえ育児制度が整備されていても、企業内にはその制度を利用しない従業員も存在する。また、若手社員の成長につながると考え、彼らに魅力的な仕事を優先的に分配する上司の行動は、他の従業員が魅力的な仕事を与えられない可能性を高めてしまう。このように、個別対応のケースが増えることに伴い、企業組織における従業員間の処遇や扱いの違いはより明確になると考えられる。

そうした処遇や扱いの違いに関して、看過できない問題こそが本論文で取り上げる公正性の問題である。これまで多くの研究よって、従業員の公正性認知が彼らの職務態度や行動に及ぼす影響が検討されてきた。それらの研究は概ね、従業員の公正性認知が様々な好意的反応に関係する一方（Colquitt, Conlon, Wesson Porter & Ng, 2001; Colquitt, Scott, Rodell et al., 2013）、その認知が確保されない場合に

は、従業員がストレスや怒りなどのネガティブな感情を経験するだけでなく（Naude and Henle, 2017）、場合によっては、企業に危害を加えることさえあることを示してきた（Conlon, Meyer & Nowakowski, 2005）。こうした従業員による公正性認知の影響を踏まえれば、公正性認知の問題は企業組織にとっても重要な課題だと言えよう。

ただし、本論文の問題意識はこの現実的な課題のさらに先にある。すなわち、上記した企業における異なる処遇や扱いがより明確になるような状況において、従業員の公正性認知はどのように影響されるかの問題である。その問題の検討に際し、本論文はとりわけ組織のエージェントである上司に着目する。組織において上司は、様々な点で従業員の公正性認知に影響を及ぼしていると考えられる。

例えば、組織内の様々な制度や施策の実施には、各部門の上司が大きく関与するため、上司による組織制度の遵守が従業員の公正性認知に多大な影響を及ぼすことになる（余合, 2014）。また、相互作用的公正性（interactional justice）研究が示唆するように、従業員に対する普段の上司の対応も彼らの公正性認知に影響する（Bies & Moag, 1986）。さらには、上司は高いポジションにつき正当化された権力を付与されるため、部下からロールモデルとして見なされやすく、そのことが従業員の公正性認知に対する影響を大きくするとも考えられてきた（Brown, Treviño & Harrison, 2005）。実際、組織それ自体に対する公正性認知[1]と比べて、上司に対する公正性認知[2]の方が従業員の仕事態度や行動により強く影響することを既存研究は示している（Colquitt, Scott, Rodell et al., 2013; Rupp, Shao, Jones & Liao, 2014）。

上で述べた従業員の公正性認知に対する上司の影響に関して、ほとんどの既存研究は公正性認知の先行要因に上司を位置づけ、従業員自身の経験すなわち従業員自身が上司からどう扱われていると認識するかに焦点を当ててきた。そのような視点に立つことで、既存研究は上司による個別的配慮や支援などが従業員の公正性認知を促進するうえで肝要であること（Hollensbe, Khazanchi & Masterson, 2008; Holtz & Harold, 2013）、また反対に虐待的な扱い（e.g., abusive leadership）が

[1] ここでの組織自体に対する公正性認知は、従業員が組織で知覚する分配的公正性認知と手続き的公正性認知のことを指す。
[2] ここでの上司に対する公正性認知は、従業員が上司による対人的扱いの質から知覚する相互作用的公正認知のことである。

従業員の公正性認知を損ねることを示してきた（Tepper, 2000）。こうした既存研究の視点と知見は、冒頭で述べた従業員の公正性認知の促進を考える上で非常に重要である。

しかしながら、それらの研究では十分に議論されていない課題も存在している。具体的には、その課題とは前述した上司による部下への扱いが異なるという点に焦点化されないことである。この課題に答えるためには、従業員自身が上司からどのように扱われているかに着目するだけでは不十分であり、上司による他者への扱いがある個人の公正性認知に及ぼす影響、また上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を検討する必要があるだろう。

そうした課題に関しては、個人の公正性認知の形成において、他者からの影響や他者との社会的比較による影響が重要だということも理論的に示唆されてきた。具体的には、社会的情報処理理論（social information processing theory）にもとづき、他者が上司からいかに扱われるかにより、個人の公正性認知が影響されると示唆されてきた（Salancik & Pfeffer, 1978）。また、衡平理論（equity theory）によれば、他者との社会的な比較を通じて個人は公正性認知を形成し、他者の受ける扱いと自分の受ける扱いが均衡[3]な場合に、個人がより公正さを知覚するとされている（Adams, 1965）。しかしながら、それらの理論的示唆に対して、上司に焦点を当てた実証的な検討はあまりされてこなかった。特に、従業員の公正性認知が上司による他者への扱いに影響されるのか、また従業員は上司による他者への扱いと自分への扱いが均衡な状態により公正さを感じるのかに関しては、実証的には検証されておらず、依然として学術的にも検討されるべき課題であり続けている。

以上の議論を踏まえ、本論文は公正性認知における上司行動の影響に着目し、特にこれまで既存研究において見過ごされてきた、上司による他者への扱いが公正性認知に及ぼす影響、および上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を明らかにしていく。

[3] 本文中、Adams の衡平理論に基づいて、自分の報酬と貢献の比率（outcome/input）がイコール他者の報酬と貢献の比率の場合、均衡とした状態と呼ぶ。

1.2　本論文の意義

本論文は上述した研究課題に取り組むことで、以下に示すいくつかの理論的かつ実践的な貢献を提示するものである。まず、本論文は組織のエージェントである上司に焦点を当て、個人の公正性認知に対して、上司による他者への扱いが及ぼす影響、また上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が及ぼす影響を検討することで、組織的公正性研究に対する貢献を示す。既述のように、組織的公正性研究の多くは、暗黙的に個人的な経験が公正性認知を形成するとの想定を置いてきた（Masterson and Tong, 2015）。ところが、そうした想定により、他者の経験による自身の公正性認知への影響、特に他者との社会的な比較による影響へ十分な関心が払われてこなかった。この点に関して、本研究はそれら看過された点を踏まえ従業員の公正性認知の形成を議論する。

2 つめの貢献は、公正性認知における上司行動の影響をより広い社会的な文脈に位置づけ検討することにある。より具体的には、本論文は上司と従業員の二者間の関係だけではなく、職場における同僚である他者も検討の射程に入れ、公正性認知における上司行動の影響を検討する。この取り組みにより、上司と部下の二者間の関係に着目することでこれまで得られた既存研究の知見を検証し、その有効性と限界性を明らかにすることができると考える。

最後に、本論文の目指す実践的な貢献は、従業員の公正性認知における上司行動の影響に関して、より豊富な知見を提示することである。これまでの研究によって、従業員が上司から大事に扱われることで公正性認知が促進されることが明らかにされている。しかしながら、前述のように、従業員のニーズの多様化に対応しようとすると、企業組織において、従業員間の異なる処遇や扱いがこれからより明確になる可能性が高い。中には、上司による部下への異なる扱いも含まれる。この背景を踏まえた場合、既存研究における従業員の公正性認知の形成に関する検討とその包括的理解がまだ十分ではないと考えられる。そこで、本論文は上司による他者への扱いが公正性認知に及ぼす影響、および上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を検討することを通じて、従業員の公正性認知の形成に関する新しい知見を提示できると考える。

1.3　本論文の構成

本論文は6つの章から構成される。まず、本章では本論文の研究目的と研究背景、および本論文の研究課題に取り組むことで得られる理論的な貢献や実践的な貢献を述べた。続く第2章では、組織的公正性に関する既存研究をレビューする。より具体的には、はじめに組織的公正性研究における各公正性の概念を紹介するとともに、各概念の関係性を説明する（2.1）。次に第2節では、本論文で着目する公正性認知について説明する。さらに第3節では、本論文が特に注目する、公正性認知における上司行動の影響に関する既存研究を検討し、既存研究の現状を明らかにする。そこでは、公正性認知に対して、従業員自身に対する上司の扱いによる影響が専ら検討されてきたが、上司が他者をどう扱うかの影響、または従業員自身による他者との社会的な比較が及ぼす影響が十分に検討されてこなかった点を指摘する。その際、公正性認知に関する既存研究の想定である平均的なリーダーシップに言及することに加え、従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする研究（e.g., LMX研究, I-Deals研究）において、他者からの影響（社会的な比較も含む）や公正性の問題がどう扱われてきたかを述べる。

第3章は、前章の示唆を踏まえ、はじめにLMX研究とI-Deals研究に関する既存研究をレビューする（3.1）。そのレビューの内容を踏まえたうえで、第2節（3.2）において本論文が明らかにする課題を示す。そして最後に、組織的公正性研究を再考することで、本論文の研究課題に対する示唆を探る。

第4章と第5章は、経験的調査に関する章である。具体的には、第4章では前章で示される研究課題を念頭に、日本企業で働く正社員を対象に実施した質問紙調査に関する議論を行う。まず研究課題の調査デザインを述べた後、具体的な分析フレームワークや分析方法を説明する。そして、分析の結果を提示し、その結果に対する考察を行う。第4章の議論に対し、第5章ではより精緻化した調査デザインに基づき行った追加的調査を論じる。またその際、上司による評価基準の遵守行動が公正性認知に及ぼす影響についても探索的な分析を行う。

以上の議論および調査研究を踏まえて、第6章では総合的な考察を行う。具体的には、本論文の発見事実の要約を提示し、その理論的・実践的含意を議論する。さらに、本論文の限界と今後解決されるべき課題も言及する。

第 2 章　組織的公正性研究のレビュー

本章では、組織的公正性に関する既存研究をレビューする。その際に、つぎの 2 つの目的をもってレビューを行う。1 つは、従業員が組織で知覚する公正性認知を理解することであり、もう 1 つは、本論文が特に注目している公正性認知における上司行動の影響に関して、その既存研究の現状を把握することである。そこでまず、第 1 節で、組織的公正性研究において議論されてきた各公正性概念を詳細に検討する。組織のいかなる側面において、従業員が公正性への関心を持つかについて概観する。その後、従業員が組織で知覚する公正性認知が、個人や組織に及ぼす影響を見ていく。具体的には、公正性認知が個人の態度や行動にどのような影響を及ぼすか、またなぜ従業員の公正性認知に配慮する必要があるのかを検討する。続く第 2 節では、本論文で着目している公正性認知について説明する。第 3 節では、本論文の研究関心に関連する上司と従業員の公正性認知に関する既存研究を検討していく。従業員の公正性認知に影響するものとして、いかなる上司特性や上司行動が検討されてきたのかを把握する。第 3 節で詳述するが、既存研究では公正性認知の先行要因として、従業員自身が上司からいかに扱われるかに着目するものがほとんどであった。無論、他者の受けた扱いに着目する研究もいくつかはあるが、それらのほとんどは解雇や性差別といった他者の特殊なネガティブ経験に着目している。こうした研究への詳細な検討を第 4 節で行う。

2.1 組織的公正

本節では、組織的公正（organizational justice）の概念について論じる。組織的公正そのものの定義には、必ずしも統一的な定義があるわけではない。Colquitt（2008）が指摘するように、組織的公正は、実際の構成概念というより、多くの公正関連概念を統一する役割を果たす、包括的な用語とみなされている[4]。組織的公正性研究は、これまで主に分配的公正（distributive justice）、手続き的公正（procedural justice）や相互作用的公正（interactional justice）の三つの側面[5]を

[4] 組織的公正という用語を初めて用いたのは Greenberg（1987）と言われる。

[5] 相互作用的公正をさらに対人的公正（interpersonal justice）と情報的公正（informational justice）との二つの側面から捉える研究もある（e.g., Kernan & Hanges, 2002）。

検討してきた。それに加え、近年は全体的公正（overall justice）も注目されている。以下では分配的公正、手続き的公正、相互作用的公正、全体的公正の順番に、各公正性概念が発展してきた経緯及びその関係性について説明を行う。

2.1.1　分配的公正

組織的公正性研究において、最初に注目されたのは分配的公正である。分配的公正とは意思決定の結果から知覚される公正さであり、組織においては、特に従業員に資源や報酬などを分配する際に、配分の結果が公正かどうかを意味する（Adams, 1965）。無論、ここでの資源や報酬には、賃金やボーナスのほかに、従業員の誰を昇進させるかといった意思決定の結果も含まれる。

これまで組織的公正性研究における分配的公正の問題は、主に Adams（1965）の衡平理論に基づいて議論されてきた（Holtz & Harold, 2013; Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006）。衡平理論は Adams が相対的剥奪理論（relative deprivation theory）と分配的公正（distributive justice）をもとに発展させた理論であり、その後分配的公正の代表的な分配基準として、用いられてきた。衡平理論によれば、人はある交換関係から得られた報酬（outcome）が公正かどうかを判断する際に、その報酬のみを絶対的な基準にしているわけではない。人は往々にして、その交換関係から得られた報酬と、それに投じた貢献（input）の比率（outcome/input）をほかの誰かと比較する。両方の比率が均衡[6]していると知覚する場合、自分の報酬を公正[7]であると感じ、そうでなければ不公正感を持つのである（Adams, 1965）。

また、衡平理論における貢献と報酬の内容や度合いは、個人の知覚によって異なる可能性があることも指摘されている（Adams, 1965）。例えば、仕事に投じた努力や個人的な能力を貢献として考える人もいれば、学歴や勤続年数などが妥当だと思う人もいる。貢献の度合いに関しても、個人は自分が組織に大きな貢献を果たしたと知覚しても、ほかの人は必ずしも同じように知覚するとは限らないのである。

このような衡平理論の複雑さを考慮すると、衡平理論のモデルを正確に検証しようとすることにはやや無理があると思われる。それゆえ、衡平理論の応用として、分配的公正性研究では、数学的なモデルに当てはめようとするのではなく、衡平理

[6] 本文中で用いた均衡とは、他者の報酬と貢献の比率がイコール自分の報酬と貢献の比率の状況をさす。
[7] 本文中、衡平理論の説明に用いた「公正」は、全て貢献（input）と報酬（outcome）、あるいは、自分と他者との比較というバランスに関する衡平の観点からの公正を意味する。

論からの示唆を用いている。具体的には、分配的公正性研究における従業員の分配的公正性認知は、自分の貢献に相応する報酬が得られたかどうかといった単純化された主観的質問項目で測定されることが多い。また、衡平理論で議論されている報酬には、賃金や昇進昇格といった組織のシステムとしての報酬だけでなく、上司からの賞賛や支援なども含まれると考えられているが、分配的公正性研究では、賃金や昇進昇格といった組織のシステムとしての報酬が主に想定されてきた。それゆえ、分配的公正は主に従業員の賃金満足度や仕事満足度に寄与することが確認されている（McFarlin & Sweeney, 1992）。

2.1.2　手続き的公正

分配的公正が、組織における様々な資源や報酬の分配結果の公正さに焦点を当てているのに対して、手続き的公正はその資源や報酬の配分プロセスを規定する手続きが公正かどうかに注目してきた。つまり、手続き的公正は意思決定のプロセスの公正さを意味している（Leventhal, 1980）。

意思決定の結果だけでなく、その結果に至るまでのプロセスの公正さにも、人々は関心を寄せていることを最初に示したのは Thibaut and Walker（1975）である。Thibaut and Walker（1975）は模擬的な裁判状況を想定し、紛争当事者の判決の受容可能性に対しては、裁判の最終的な決定だけでなく、その決定に至るまでのプロセスに自分がどれだけ参加できたかの程度も、紛争解決の満足度に影響することを明らかにした。その後、手続き的公正の重要性は組織の状況においても確認されている（e. g., Greenberg & Folger, 1983; Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin & Bies, 1994）。例えば、従業員は組織の一時的解雇に対するネガティブな反応が、組織から知覚される高い手続き的公正性によって緩和されることが示されている（Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin & Bies, 1994）。

手続き的公正に関する初期の代表的な研究として、Thibaut and Walker（1975）に加え、Leventhal（1980）が挙げられる。Leventhal（1980）は一定の基準やルールを満たした場合、配分プロセスの手続きが公正だと認知される傾向にあると考え、手続き的公正を確保する上で重要となる六つのルールを提示した。六つのルールはそれぞれ、一貫性（the consistency rule）、偏見の抑制（the bias-suppression rule）、情報の正確さ（the accuracy role）、変更可能性（the

correctability rule）、代表性（the representativeness rule）と倫理性（the ethicality rule）である。

一貫性とは人や時間には関係なく手続きが適用されることを意味する。Leventhal によれば、分け隔てなく手続きが適用されることには主に二つの側面がある。一つは、潜在的な報酬受取人全員に同様の手続きを適用し、誰にも特別な利点を与えないこと。もう一つは基本ルールの設定に関するものであり、報酬をもらうために、何が必要であるのか、何をしなければならないのかといった情報を、潜在的な受取人全員に知らせることである。手続きが時間により左右されないとは、あくまでも短期間において、手続きを頻繁に変えないことを意味している。

偏見の抑制とは、配分プロセスのあらゆる段階で、自己利益から生じるバイアスや個人的な偏見を持ち込まないことである。情報の正確さとは、手続きが正確な情報に基づいて適用されることを指す。また変更可能性とは、手続きが不適切と発見された場合、変更できることを意味する。代表性とは、意思決定の影響を受ける全てのサブグループの意見が反映されることである。最後に倫理性とは、手続きが基本的な倫理観や道徳基準に従うことを意味する。

Leventhal が提示した六つのルールがのちの研究により検証され、手続き的公正の促進ルールとして扱われるようになった（Holtz & Harold, 2013; Walumbwa, Wu & Orwa, 2008）。また、実務の世界では、従業員の公正性認知を確保するための組織制度や施策が提案されているが、Leventhal の提示したルールは、こうした考えの理論的な基盤となっている。例えば、開本（2005）は日本企業における人事考課の場面において、「評価方法や評価基準の公開」「評価後の異議申し立て」「評価の仕組みの再検討」といった施策が従業員の公正性認知に及ぼす影響を検討しているが、これらの施策は Leventhal のルールに依拠していると考えられる。

手続き的公正の概念が提示された後、分配的公正との関係が研究者たちの間で議論され、両者は経験的に区別できることが指摘された（Greenberg, 1986; Sheppard & Lewicki, 1987）。手続き的公正性認知が結果の満足度に影響を及ぼすことが確認されている一方（Folger & Konovsky, 1989）、結果の良し悪しが手続き的公正性認知に影響することも示されている（Ambrose, Harland & Kulik, 1991）。つまり、手続きの公正性が結果の公正性に寄与するが、逆に結果が公正だと個人が感じた場合、それをもたらす手続きまで公正だと評価する傾向がある。ま

た、分配的公正と手続き的公正のもたらす影響に関しては、分配的公正は特定の結果の評価（e.g., 賃金の満足度）により関連しているが、手続き的公正は組織内のシステム（e.g., 業績評価システム）や制度、または制度の実行者たる上司の評価により密接に関連していることが確認されている（Folger & Konovsky, 1989）。

2.1.3　相互作用的公正

組織的公正性研究において、手続き的公正のつぎに注目されたものが相互作用的公正である。それまでの組織的公正性研究では、従業員の組織から知覚する公正性は分配された資源や報酬、またはその配分プロセスの妥当性に由来すると考えられていた。これに対して Bies and Moag（1986）は、人が他者から適切に扱われていない場合でも不公正と感じることを明らかにし、このような対人的扱いの質から知覚される公正さを相互作用的公正と名付けた。

Bies らは面接を終えた求職者たちにインタビューを行い、求職者たちが面接官から尊敬、質問の妥当性、情報の真実性や理由の正当化という四つの対人的扱い基準を求めていることも明らかにした。この四つの基準に基づいて、相互作用的公正をさらに対人的公正（interpersonal justice）と情報的公正（informational justice）の二つの側面から捉える研究者もいる（Greenberg & Cropanzano, 1993）。対人的公正は、相手から尊敬や尊厳を持って接されているか否かを反映しており、情報的公正は主に相手から適切に情報開示されているか否かを指す。後者の例には、情報がタイムリーに共有されたのか、正しい情報が伝えられたのかといったものが挙げられる。

組織内における相互作用的公正は主に、上司と部下の相互作用のあり方に着目しているため、従業員の相互作用的公正性認知は、基本的に従業員自身が上司から適切に扱われているかどうかの知覚を指す。また、上司は普段から従業員のことを尊敬や尊厳を持って接し、適切な情報開示をすることが、彼らの相互作用的公正性認知を促進する上で肝要であることが示されている（Kool & van Dierendonck, 2012; Wang, Lu & Liu, 2017）。

以上のことから、分配的公正と手続き的公正はより組織それ自体（e.g., 組織の賃金システムや組織内の制度）の公正性に焦点を当てているが、相互作用的公正は主

に上司の公正性を捉えていることがわかる[8]（Xu, Loi & Ngo, 2016）。それゆえ、従業員の相互作用的公正性認知は上司に対する信頼性や満足度といった上司への評価と密接に関連している（Ambrose & Schminke, 2003; Cropanzano, Prehar & Chen, 2002）。また、相互作用的公正の概念が提示された後、手続き的公正との関係が研究者たちの間では大きな議論となっており、主に２つの見解が提示されている。１つは相互作用的公正を手続き的公正の対人的な部分とみなすものである。つまり、相互作用的公正を手続き的公正の下位次元と捉える見解である（Folger & Bies, 1989; Tyler & Bies, 1990）。もう１つは、相互作用的公正と手続き的公正は経験的に区別できるだけではなく、この二つの概念はそれぞれ異なる結果変数を予測できるため、違う概念として捉える見解である（Colquitt, 2001）。

2.1.4　全体的公正

上述した分配的公正、手続き的公正と相互作用的公正は、それぞれ異なる側面（意思決定の結果、意思決定のプロセス、対人的扱い）に着目しているものの、互いに関連しあうものであると考えられる。例えば、自分の得た報酬を不公正と感じた個人は、その報酬にいたるまでのプロセスに対しても不満を抱きやすいだろう。また、上司が手続き上の公正性をきちんと守れない場合、部下は自身が大事にされていないと感じ、相互作用的公正性認知を低下させてしまうことも予想できる。それに、これらの公正性認知が相互に関連し合って、ある主体（e.g., 組織や上司）の全体的公正性を説明することも示されている。例えば、Greenberg（1986）は仕事経験の豊富なマネジャー56 人に、自分の仕事に関して、特に公正または不公正な業績評価を受けた経験を思い出すように依頼した。その後、参加者にそれを非常に公正または不公正に感じた最も重要な要因を書き留めるように求めた。結果として、業績評価の公正性に影響する要因の中には、手続き的公正性の要因[9]と分配的公正性の要因[10]が確認された。また、Hollensbe, Khazanchi and Masterson (2008) は 33 人の新入社員にインタビューを行い、組織や上司の全体的公正性をどのように判断

[8] 多くの場合、分配的公正と手続き的公正はより組織レベルのものとされるが、上司は組織の管理者として、組織内の制度や施策の実施に大きく関与するため、上司が関わる分配的公正性（leader-focused distributive justice）や上司が関わる手続き的公正性（leader-focused procedural justice）もある。

[9] 評価の前に自分の意見が求められるのか、自分の意見が評価に反映できるのか；双方向のコミュニケーションが行われるのか；評価を変更、反駁できるのか；評価者は被評価者の仕事に詳しいか否か；評価基準の使用は一貫しているのかといった５つの要因が抽出された。

[10] 評価は業績に基づいているのか、昇進、昇給の決定は評価に基づいているのかという２つの要因が抽出された。

しているのかについて尋ねた。明確にされた先行要因の中には、分配的公正性要因、手続き的公正性要因と相互作用的公正性要因が含まれていることが分かった。

以上のことから、ある主体（e.g., 組織や上司）の公正性をより包括的に捉えたい場合、分配的公正のような特定の側面の公正性に着目するだけでは不十分だと考えられる。既存研究では、ある主体の公正性をより包括的に捉えたい場合、その主体に対する全体的な公正性（overall justice）に着目すべきであるとの指摘がなされてきた（Greenberg, 2001; Ambrose & Schminke, 2009）。全体的公正性認知は「大体この人から公正に扱われている」「全体的に、この組織は公正だと言える」といった、ある主体の公正性に対する個人の全体的な評価である（Ambrose & Schminke, 2009）。全体的公正性への関心が近年高まってきたが、コンセプトそのものは、手続き的公正が組織的公正性研究に導入された時点で既に認識されていた。例えば、Leventhal（1980）は、分配的公正性ルール（衡平理論）と手続き的公正性ルール（一貫性、偏見の無さなど）の両方により、公正性認知が説明されることを想定している。このように、各側面の公正性は、全体的公正の先行要因あるいは構成部分として考えられることが多いのである[11]（Ambrose & Schminke, 2009）。

また各側面の公正性認知と比べ、全体的公正性認知の方が、人の態度や行動をより正確に予測できることも示されている（Jones & Martens, 2009）。従業員の全体的公正性認知が彼らの態度や行動に与える影響は、社会的交換理論（social exchange theory）に基づき説明されることが多いが、個人の感情（emotion）により説明されることもある。例えば、Barclay and Kiefer（2014）は、従業員の組織に対する全体的公正性認知が彼らの感情状態を媒介し、最終的に彼らのパフォーマンス、組織コミットメントや仕事満足に影響することを明らかにしている。また Cojuharenco, Shteynberg, Gelfand and Schminke（2012）では、従業員の組織に対する全体的公正性認知と組織における非倫理的な行動の間の負の関係が、個人の感情状態をコントロールされた後には有意ではなくなる結果が確認されている。

2.1.5　公正性認知が個人や組織に及ぼす影響

[11] 全体的公正性認知の形成段階において、分配的公正性認知、手続き的公正性認知と相互作用的公正性認知は先行変数として影響を与える。一方で全体的公正性認知が形成された後、全体的公正性認知が各側面の公正性認知に対して影響を及ぼす可能性も指摘されている（Lind, 2001）。

ここまで、組織において、従業員が報酬や資源の配分結果、その配分結果にいたるまでのプロセスや上司からの対人的な扱いといった側面に公正性関心を寄せていること、また組織や上司に対して全体的な公正性認知を彼らが持つことを説明してきた。では、従業員のそうした公正性認知は個人や組織にどのような影響を及ぼすだろうか。

これまで、従業員の公正性認知が彼らの態度や行動に及ぼす影響が、数多くの研究により検討されてきた。それらの研究はおおむね、従業員の公正性認知が様々な好意的な反応を彼らから引き出し、またはネガティブな行動を抑制することを確認している（Colquitt, 2001; Colquitt, Scott, Rodell et al., 2013）。例えば、Colquitt（2001）のメタ分析では、従業員の公正性認知が彼らの処遇に対する満足度、組織コミットメント、上司への評価、組織市民行動（organizational citizenship behavior）や仕事パフォーマンスと正の関係にあることが確認されている。他方、離職や欠勤などの離脱行動（withdrawal behavior）と公正性認知は負の関係にあることも示されている。

さらに、従業員の不公正感が高まると、個人や組織に悪影響を及ぼすことも確認されている（Colquitt, Scott, Rodell et al., 2013; Robbins, Ford and Tetrick, 2012）。例えば、Robbins, Ford and Tetrick（2012）では、従業員の組織内で受けた不公正な扱いは 1 種のストレッサーと見なされ、従業員の心理的ストレス、健康状態や幸福度（well-being）に影響を及ぼすことが明らかにされている。また、個人の不公正性認知は彼らのネガティブな感情を媒介し、彼らの組織内における非生産的職務行動（counterproductive work behavior）を促すことも確認されている（Fox, Spector & Miles, 2001; Colquitt, Scott, Rodell et al., 2013）。公正性認知と非生産的職務行動の関係ついて、Naude and Henle（2017）は図 2-1 のようなモデル[12]を提示している。このモデルを見ると、従業員の不公正感が高まると、欠勤、窃盗などの非生産的な態度や行動のみならず、企業内の攻撃やいじめなどの加害的行動も組織内に蔓延する可能性があることが読み取れる。

以上を踏まえると、公正性認知は従業員の個人的な精神的状態や幸福度に寄与するだけでなく、組織自体の健全さや生産性にも寄与することが考えられる。この点

[12] 図 1 は完全に Naude and Henle（2017）によって提示されたモデルではなく、本論文では省略されている部分もある。

について、余合（2014）は、従業員の公正性認知に配慮することは、組織側にとっても一定の経済的合理性があると述べている。

2.1.6　まとめ

本節では、従業員の組織で知覚する公正性認知、各公正性認知を促進するとされる基準やルールおよび、公正性認知が個人や組織にもたらす影響を見てきた。従業員は組織内において、意思決定の結果（分配的公正）、意思決定のプロセス（手続き的公正）や上司の対人的な扱い（相互作用的公正）といった側面において、公正性への関心を寄せていることが分かった。中には、分配的公正と手続き的公正は、組織内の様々なシステムや制度（e.g., 賃金システム, 昇進制度）に大きく関係するため、組織それ自体の公正性により注目しているが、相互作用的公正は、従業員が上司の対人的扱いの質から知覚される公正さであるため、上司の公正性により注目していると考えられている（Xu, Loi & Ngo, 2016）。また近年では、こういった特定の側面の公正性認知以外に、ある主体（e.g., 組織, 上司）の公正性をより包括的に捉える全体的公正性認知も注目されている。既存研究では、各側面の公正性認知は相互に関連しあって、全体的公正性認知に影響することが示された（Greenberg, 1986; Hollensbe, Khazanchi & Masterson, 2008）。

また、上述した各公正性認知を促進するとされる基準やルールも、既存研究によって提示されている。具体的には、分配的公正性認知は主に衡平理論に基づいて議論されており、個人は他者と比較して自分の得るべき報酬が得られた場合に、分配的公正性認知が促進される。手続き的公正性認知に関しては、意思決定プロセスへの影響力が手続き的公正性認知を担保する上で重要であることが指摘されている一方（Thibaut & Walker, 1975）、Leventhal（1980）の提示した 6 つのルール（一貫性、偏見の抑制、情報の正確さ、変更可能性、代表性と倫理性）も手続き的公正性認知の促進ルールとして用いられている。そして、相互作用的公正は、従業員が上司の対人的扱いの質から知覚される公正さであるため、上司から大切かつ丁寧に扱われると相互作用的公正性認知が促進される。

本節では、各公正性概念の検討以外に、組織的公正性認知が個人や組織にもたらす影響も見てきた。既存研究によれば、公正性認知は従業員の個人的な精神的状態や幸福度に寄与するだけでなく、組織自体の健全さや生産性にも寄与することが示された。

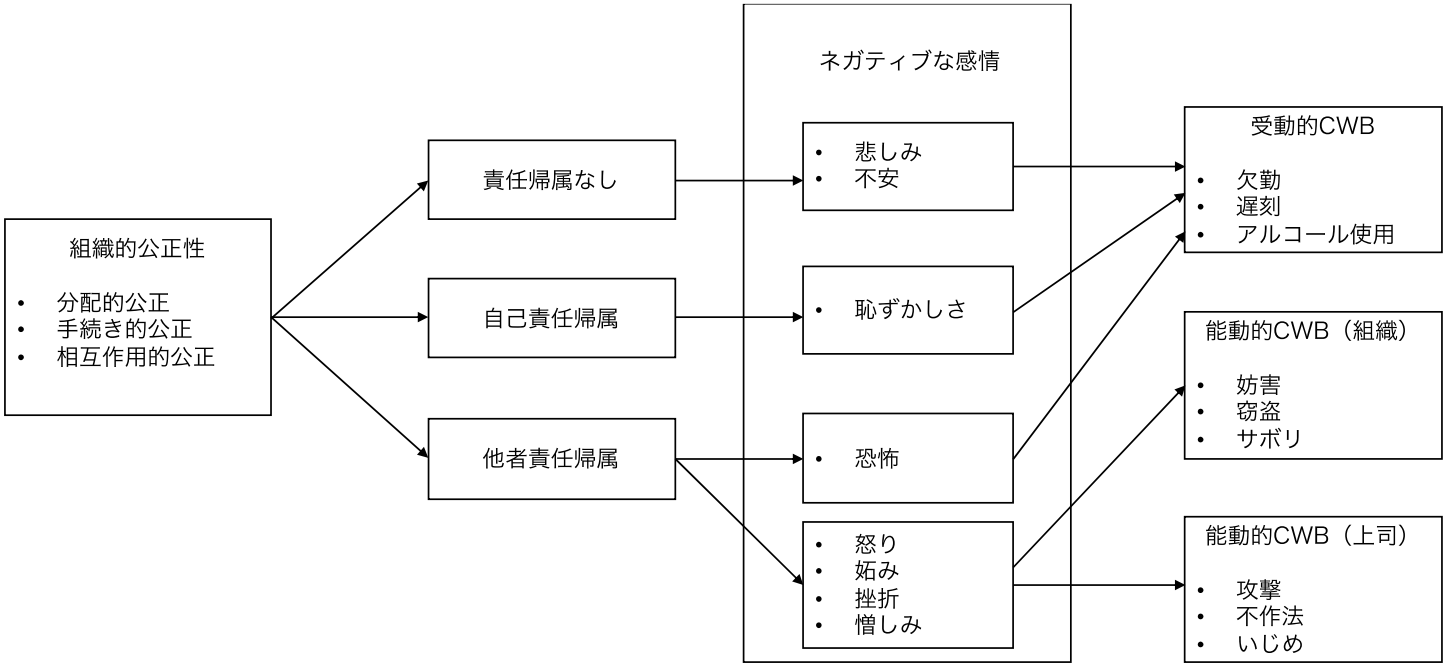


図2-1　従業員の公正性認知とCWB

出所：Naude & Henle (2017) をもとに、筆者作成

2.2　本論文で着目する公正性認知

ここまで、従業員が組織で知覚する公正性認知（e.g., 分配的公正性認知, 手続き的公正性認知, 相互作用的公正性認知, 全体的公正性認知）および、知覚された公正性認知が彼らの仕事態度や行動に及ぼす影響について見てきた。本節では、本論文で着目する公正性認知およびその理由について説明する。結論を先取りすることになるが、本論文は従業員の上司に対する公正性認知に焦点を当てる。以下では、上司の公正性と組織の公正性の関係を少し議論したうえで、その理由について説明する。

本章第 1 節（cf. pp. 14）でも触れたように、組織的公正性研究において、従業員の分配的公正性認知と手続き的公正性認知は、組織内のシステムや制度（e.g., 賃金システム, 昇進制度）の公正性に大きく関係するため、組織それ自体の公正性により注目していると考えられている（Xu, Loi & Ngo, 2016）[13]。ただし、組織の管理者たる上司は、組織内の様々なシステムや制度を実行する主体者であるため、上司の行動次第で従業員の組織に対する公正性認知（e.g., 組織の分配的公正, 手続き的公正）が異なる可能性も高いと考えられる。例えば、余合（2014）は、一組織においても上司の行動によって、組織から知覚する従業員の分配的公正性認知が異なることを示した。またそれに加え、上司は組織を代表する存在であるため、上司の公正性は従業員の組織に対するイメージ（e.g., 組織への信頼性）を媒介し、最終的に従業員の組織に対する公正性認知に影響することも示されている（Xu, Loi & Ngo, 2016）。

このように、組織の管理者たる上司は従業員の組織に対する公正性認知（e.g. 分配的公正性認知, 手続き的公正性認知）に大きく影響すると考えられる。ただし、従業員の上司に対する公正性認知と組織に対する公正性認知は必ずしも一致するとは限らないであろう。従業員の組織に対する公正性認知は、組織の管理者たる上司から影響される以外に、組織のシステムや制度それ自体の公正性により大きく左右されると考えられる。例えば、既存研究の多くは、組織の制度や施策が従業員の分配的公正性認知や手続き的公正性認知に及ぼす影響について検討してきた（守島, 1997; 開本, 2005）。それに対して、従業員の上司に対する公正性認知は、基本的

[13] それに対して、相互作用的公正は、従業員が上司の対人的扱いの質から知覚される公正さであるため、上司の公正性を捉えていると考えられている。

に上司の態度や行動（e.g., 手続きの遵守行動, 配慮行動）に影響され、ほぼ従業員と上司との関係の間で決定されると考えることができる。

このような上司の公正性と組織の公正性の関係性を踏まえ、本論文はつぎの２つの理由によって、上司に対する公正性認知に着目したい。まず、本論文は公正性認知における上司行動の影響に関心があるため、上司の公正性に着目することによって、よりダイレクトに上司行動による影響を検証できると考えられる。なぜなら、前述のように、従業員の上司に対する公正性認知は、ほぼ従業員と上司との関係の中で決定されるが、従業員の組織に対する公正性認知は、上司からの影響以外に、組織内のシステムや制度それ自体の公正性にも大きく左右される。よって、従業員の組織に対する公正性認知（e.g., 分配的公正, 手続き的公正）に着目する場合、上司行動による影響は組織の制度や施策などによる影響と混在して、従業員の組織に対する公正性認知（e.g., 分配的公正, 手続き的公正）にダイレクトに反映できない可能性も考えられる。さらに、既存研究では、組織それ自体に対する公正性認知[14]と比べて、上司に対する公正性認知[15]の方が従業員の仕事態度や行動により強く影響することも示されている（Colquitt, Scott, Rodell et al., 2013; Rupp, Shao, Jones & Liao, 2014）。以上を踏まえ、本論文は従業員の上司に対する公正性認知に着目する。

ただし、ここで注意しておきたい点として、本論文でのレビューは、上司に対する公正性認知（e.g., 相互作用的公正性認知, 上司の全体的公正性認知）だけではなく、組織に対する公正性認知（e.g., 分配的公正, 手続き的公正）を従属変数とした研究も取り上げる。なぜなら、前述したように、組織の管理者たる上司は、従業員の組織に対する公正性認知（e.g., 組織の分配的公正, 手続き的公正）にも影響を及ぼすことが示されているからである（余合, 2014）。それについて、既存研究では、上司が関わる分配的公正性（leader-focused distributive justice）や上司が関わる手続き的公正性（leader-focused procedural justice）について検討する研究もあった（Karam, Hu, Davison et al., 2019）。さらに、上司が関わる分配的公正性認知と上司が関わる手続き的公正性認知、および相互作用的公正性認知が互いに関

[14] ここでの組織自体に対する公正性認知は、従業員が組織で知覚する分配的公正性認知と手続き的公正性認知のことを指す。
[15] ここでの上司に対する公正性認知は、従業員が上司の対人的扱いの質から知覚する相互作用的公正認知のことである。

連しあって、従業員の上司に対する全体的公正性認知（overall justice）を説明するという既存研究の結果を踏まえる（Rodell, Colquitt & Baer, 2017）と、従業員の分配的公正性認知と手続き的公正性認知に影響する上司行動は、従業員の上司に対する公正性認知にも影響を及ぼすと考えることができる。このことから、レビューの対象を、従属変数として上司の公正性（e.g., 相互作用的公正, 全体的公正）に限定した研究だけに絞るのは、既存研究からの知見を狭めてしまう危険性があると思われる。それゆえ、本論文は、上司行動と公正性認知（e.g., 分配的公正性認知, 手続き的公正性認知, 相互作用的公正性認知, 全体的公正性認知）に関連する研究の全てをレビューの対象とする。

さて、ここまでで組織的公正性研究における各公正性認知および、本論文の着目する公正性認知（上司に対する公正性認知）について検討してきた。次節から、本論文の研究関心に関連する公正性認知における上司行動の影響に関する既存研究を検討していく。

2.3 公正性認知における上司行動の影響

本節では、公正性認知における上司行動の影響に関する既存研究を検討していく。既存研究では、公正性認知の先行要因として、組織の制度や施策への着目（守島, 1997; 開本, 2005）や組織のエージェントである上司への着目（余合, 2014）があった。前者に関して、例えば、守島（1997）は、成果主義の導入された組織において、「情報公開」、「苦情処理」や「発言機会」の導入が従業員の手続き的公正性認知を高めることを示している。公正性認知の先行要因として、こういった組織の制度や施策に着目するのはもちろん重要ではあるが、本論文は、組織の管理者たる上司が様々な点で従業員の公正性認知に影響を及ぼしていることや、組織それ自体に対する公正性認知と比べて、上司に対する公正性認知の方が従業員の仕事態度や行動により強く影響する（Colquitt, Scott, Rodell et al., 2013; Rupp, Shao, Jones & Liao, 2014）との２つの理由から、公正性認知における上司行動の影響に着目したい。具体的に、本節では、従業員の公正性認知の先行要因に上司の特性や行動を取り上げた既存研究のレビューを行う。

上司と従業員の公正性認知に関する既存研究では、従業員の相互作用的公正性認知が多く検討されてきた。その背景には、分配的公正と手続き的公正はより組織そ

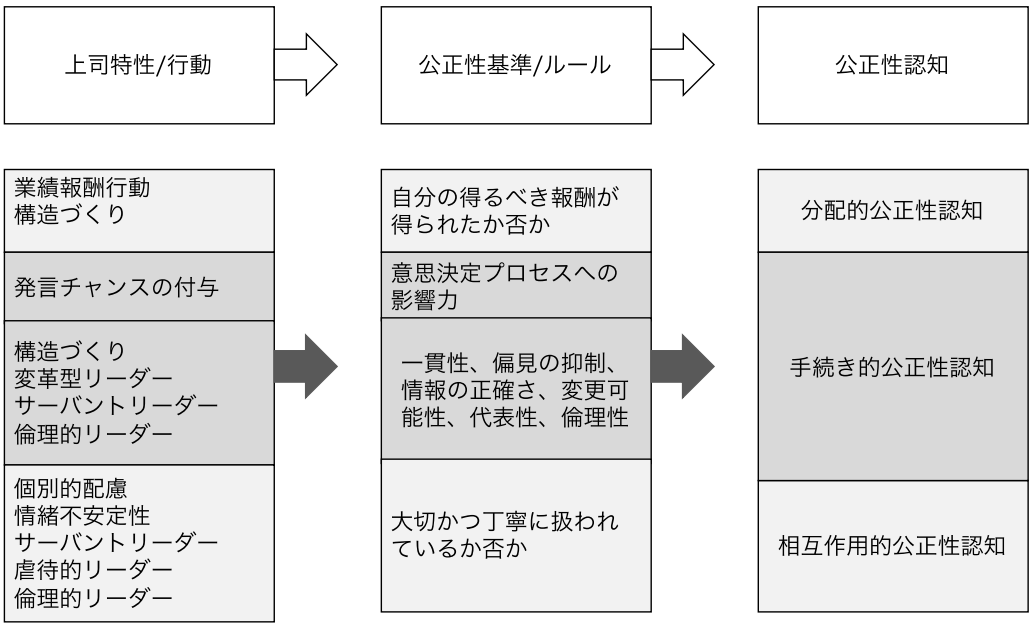
れ自体（e.g., 組織の賃金システムや組織内の制度）の公正性に焦点を当てているが、相互作用的公正は上司の対人的扱いの質に左右され、主に上司の公正性を捉えているためだと考えられる。さらに、本章第 1 節で従業員の公正性認知を促進するいくつかの公正性基準やルールについて説明したが、とりわけ定量的な既存研究は、それらの基準やルールを踏まえ、従業員の公正性認知を促進または阻害する上司の特性や行動を検討してきた。上司と従業員の公正性認知に関する既存研究をまとめると、図表 2-2 のようになる。以下では、図表 2-2 を参照しながら、これらの上司特性や上司行動、ならびにそれらが依拠する公正性基準やルールを見ていく。

まず、従業員の分配的公正性認知を促進する上司行動として、上司の業績報酬行動（contingent reward behavior）や構造づくり（initiating structure）が有効であることが確認されている（Holtz & Harold , 2013; Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006）。上司の業績報酬行動とは、上司が仕事の需要や部下に対する期待を彼らに明確に伝え、また彼らの努力やパフォーマンスと引き換えに、物質的あるいは心理的な報酬を提供する行動である。Podsakoff, Bommer, Podsakoff and MacKenzie (2006) は業績報酬行動をとる上司のもとで、従業員は自分の仕事に対する貢献がきちんと自分の受け取る報酬に反映されていると感じやすいことから、上司の業績報酬行動が従業員の分配的公正性認知を促進することを明らかにした。また、Holtz and Harold (2013) は構造づくりを行う上司は、統一化されたパフォーマンス基準をもとに、その基準を満たした従業員にだけ報酬を与えるため、従業員は報酬の分配がパフォーマンスに基づき行われているとの確信を持ちやすくなると考え、上司の構造づくりが従業員の分配的公正性認知を促進するとした。さらに、構造づくりを行う上司は統一された手続き、ルールや規則を好むため、彼らは気まぐれな行動をとる可能性が低く、意思決定プロセスにおける個人的な偏見や不正確な情報を最小限に抑えることができる。それゆえ、上司の構造づくりは従業員の手続き的公正性認知にも資することが示されている。

手続き的公正性認知を促進するほかの上司行動として、サーバントリーダーシップ（servant leadership）や上司による部下への発言権の付与などが挙げられる。サーバントリーダーは普段から従業員の利益を重視するため、従業員たちの利益に関わる意思決定がなされる場合、常に彼らの意見に耳を傾ける。この行為により、従業員は自分が意思決定に対する影響力を持っていると実感し、手続き的公正性認

知が促進されると考えられている（Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010）。また、意思決定の際に上司は部下に発言の機会を与えることも、似たようなメカニズムで従業員の手続き的公正性認知を促進すると考えられている（Lind, Kanfer & Earley, 1990）。

図表2-2 上司と従業員の公正性認知に関する既存研究のフレームワーク



（上司と従業員の公正性認知に関する既存研究をもとに、筆者作成）

他方、従業員の相互作用的公正性認知を促進するには、部下自身が上司より大切かつ丁寧に扱われていると感じることが肝要である。この点に関しては、上司の個別的配慮、倫理的リーダーシップやサーバントリーダーシップがプラスに、上司の情緒不安定性（neuroticism）や虐待的なリーダーシップがマイナスに影響することが確認されている（Cho & Dansereau, 2010; Kool & van Dierendonck, 2012; Mayer, Nishii, Schneider & Goldstein, 2007; Tepper, 2000）。

これまでのレビューが示唆するように、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究では、上司行動が公正性の基準やルールを満たす場合に従業員の公正性認知が

促進され、違反した場合に従業員の公正性認知が阻害されると考えられてきた。また、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究では、従業員自身がいかに上司から扱われるかに着目するものがほとんどであった。例えば、自分に関わる意思決定に自身の意見や要望が反映できているか、上司から常に正しい情報を共有されているか、自分のことが大切かつ丁寧に扱われているか、といった点への注目がそうである。

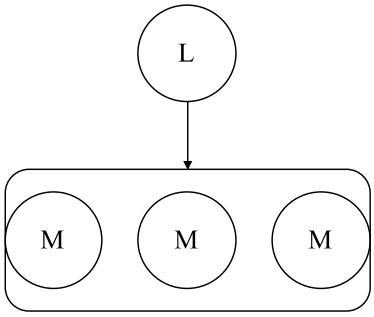
こうした既存の視点に対して、Kray and Lind (2002) は、組織的公正性研究は第一人称（first-person）の視点から検討されることが多いと指摘し、今後の研究はより公正・不公正の代理的経験（同僚の経験など）を検討する必要があると主張している。また Masterson and Tong（2015）は、公正性研究の多くが暗黙的に、公正性認知の形成が主に個人的な経験に基づくと想定していることを批判し、個人の公正性認知が真空の中で形成されるわけではないため、他者からの情報や他者との社会的な比較といった、個人にまつわる社会的な文脈（social setting）を踏まえる必要があると述べている。

このように、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究では、従業員自身がいかに上司から扱われるかに関する検討がほとんどであった。一方、公正性認知における、上司による他者への扱いの影響、または他者との社会的な比較による影響があまり検討されていない。この既存研究の現状に関しては、主に２つの理由のためであると考えられる。１つは、上司行動と公正性認知の関係に関する既存研究では、上司が部下全員のことを同様に扱うか、または少なくとも彼らに類似した行動を示すという平均的リーダーシップ（average leadership style, 図表 2-3）が想定されていることである（Kool & van Dierendonck, 2012; Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010）。平均的リーダーシップの想定では、上司が従業員全体に対して均等に影響力を及ぼすと仮定され、従業員全員が１つの主体として考えられやすいため、集団内における従業員間の社会的な相互作用（e.g., 社会的な比較）などが看過されてきたと思われる。その結果、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究では、従業員自身が上司からどのように扱われているか、つまり従業員自身の経験に関する検討がほとんどであった。

もう１つの理由は、他者の経験や扱いを測定することの難しさに由来するものである。具体的には、他者を集団の誰と指定すれば良いのか、他者のどのような経験

を測定すれば良いのかといった問題がある。既存研究において、公正性認知における他者の経験による影響を検討する研究[16]もいくつかあるが（Kray & Lind, 2002; Skarlicki, Ellard & Kelln, 1998）、それらの研究において、実験的な調査が多いこともこの測定の問題を裏付けていると言えよう。さらに、他者の経験に着目した研究のほとんどは、性差別や解雇といった他者の特殊なネガティブ経験に着目している。それらの研究に関する詳細な検討は次節で行う。

図表2-3 平均的リーダーシップ



（筆者作成）

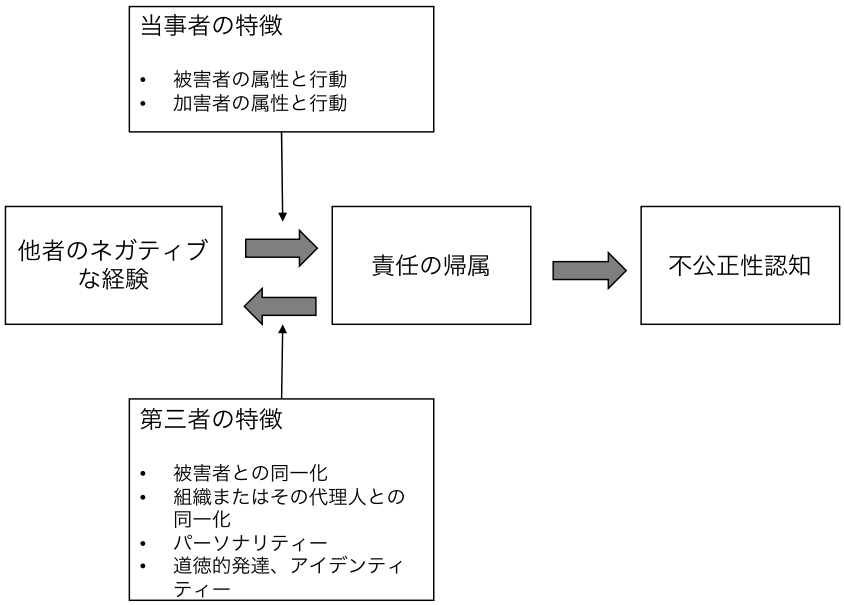
2.4 他者のネガティブな経験が個人の公正性認知に及ぼす影響

前節では、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究において、従業員自身の公正性経験が多く検討されていることを確認した。それに関して、他者の経験や扱いが公正性認知への影響に関する研究が比較的乏しいこと、また数少ない研究のほとんどが解雇や性差別といった他者の特殊なネガティブ経験に着目していることを指摘した。Skarlicki and Kulik（2004）は、こういった他者のネガティブ経験に着目した研究を、図 2-4[17]のように整理している。本論文は、他者のネガティブ経験に関する研究をより理解しやすくするため、Skarlick and Kulik（2004）のフレームワークを参照にしながら、他者のネガティブな経験に着目した研究を見ていく。

[16] 他者の経験に着目した研究の中には、上司に焦点を当てているものがごくわずかである。

[17] 本論文は公正性認知の形成に着目しているため、本論文の関心に沿う部分を取り上げた。

図表2-4 Skarlicki & Kulik (2004) による不公正性経験の枠組み



（Skarlicki & Kulik, 2004より作成）

2.4.1 他者のネガティブな経験に対する個人の公正性認知や反応

初期の研究は、従業員がネガティブな経験を受けた他者と似た反応を示すと考えていたが（Lind, Kray & Thompson, 1998）、その後の研究は、他者のネガティブな経験に対して、個人が他者とは異なる公正性認知や反応を示しうることを示唆してきた。たとえば、組織の賃金制度における性差別に関して、直接被害を受けた女性労働者よりも、第三者の方がより怒りを覚えることが確認されている（Crosby, 1984）。さらに、解雇された従業員自身はその扱いを不公正と感じる一方、ほかの従業員はその解雇を妥当であると思う場合さえあると言われている（Skarlicki, Ellard & Kelln, 1998）。

こうした他者のネガティブな経験に対する、従業員の一貫しない公正性認知や反応を説明するため、Skarlicki and Kulik（2004）は公平理論（fairness theory; Folger & Cropanzano, 2001）に基づき、彼らの公正性認知の形成において、責任の帰属（attribution of responsibility）プロセスが重要になることを示した。公平理論によれば、人は反事実的な思考（counterfactual thinking）を用いて、出来事

の公正性や責任の帰属を考えるとされる。すなわち、想定されるほかの選択肢と実際の出来事を比較することで、出来事の公正性や責任を考えるのである（Folger & Cropanzano, 2001）。

そうした反事実的な思考は、多くの場合、3 つの問いに基づき行われる。具体的には、その 3 つの問いとは、would (実際の出来事はもし違う展開ができたらよりよい結果が得られたのではないか)、 could (上司は別の振る舞いができたのではないか)、 should (道徳的な基準や社会的な規範から考える場合、上司は違う振る舞いをすべきだったのではないか) である。それら 3 つの問いに基づき考えた際、想定されるほかの選択肢がより良い結果をもたらすと考えられる場合に、個人は出来事や実行者のことを不公正と知覚しやすくなる。他方、不公正な扱いの原因が不公正な扱いを受けた他者の態度や行動であると個人が知覚する場合は、他者にとっての不公正な出来事を個人は適切であると判断しうるのである。今述べた責任の帰属に関しては、例えば非倫理的な行動を行った従業員に対する組織や上司からの罰が、ほかの従業員の公正性認知にポジティブな影響を及ぼすことが確認されている（Trevino & Ball, 1992）。

2.4.2　他者のネガティブな経験に関心を持つ動機

前項では、他者のネガティブな経験に対して、個人は責任帰属のプロセスを通じて公正性認知を形成することを説明した。ただし、Skarlicki らによれば、その責任帰属のプロセスは、個人が他者のネガティブな経験になぜ関心を持つのかということ、すなわち個人の動機によって左右される可能性がある（Skarlicki & Kulik, 2004）。具体的には、彼らはその動機を 2 つに大別している。一つは自己利益への関心であり、もう一つは公正性そのものを追求する動機である。

まず個人の自己利益への関心は、他者のネガティブな経験に対する公正性認知や反応の形成において、いかなる影響を持つだろうか。結論を先取りすれば、従業員がネガティブな経験を受けた他者と同じ運命を辿るリスクが高い場合や、ネガティブな経験を受けた他者への同一化が高い場合ほど、他者のネガティブな経験を不公正であると知覚する傾向が強くなる（Brockner, Dewitt, Grover & Reed, 1990; Brockner, Grover, Reed, Dewitt & O'Malley, 1987）。つまり自己利益への関心は、他者との類似性や他者への同一化程度により体現されるのである。

上述の内容を、解雇を例に説明する。会社の解雇政策を免れ、会社に残された従

業員は、解雇された従業員と同じく、自分も将来解雇されるかもしれないという潜在的な脅威を知覚するだろう。そうした場合、解雇されなかった従業員は解雇されたメンバーに寄り添った見方をとり、会社の解雇政策を不公正と知覚しやすくなる（Brockner, Dewitt, Grover & Reed, 1990）。さらに、解雇されたメンバーへの同一化が強い従業員ほど、会社の解雇をより不公正に知覚したり、解雇されたメンバーへの補償を不十分と考えるなど、よりネガティブな反応を示すことも確認されている（Brockner, Grover, Reed, Dewitt & O'Malley, 1987; Brockner & Greenberg, 1990)。

個人が他者のネガティブな経験に関心を持つもう 1 つの動機が、公正性そのものを追求する動機である（Folger, 2001; Folger, Cropanzano & Goldman, 2005)。例えば、非倫理的な出来事を目の当たりにした際、自然と反発感や怒りを経験することは、この動機が作用したためであると考えられる。こうした公正性を追求する個人の動機による影響は、Folger（2001)の義務理論（deonance theory）により説明される。

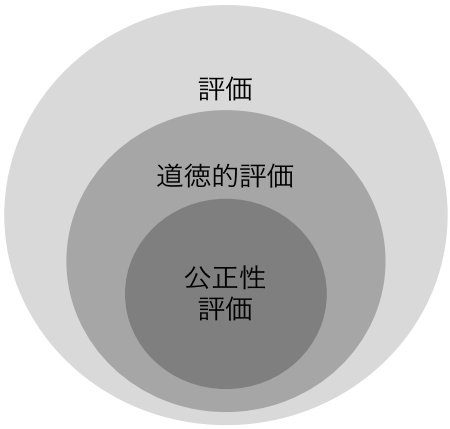
Folger の義務理論によれば、ある出来事が自身の利益に無関係な場合でも、それが自分の内的な道徳的基準や社会的規範を犯す場合には、個人はその出来事や実行者を不公正であると直感的に判断し、強いネガティブな感情を経験するとされる。義務理論の Deon はギリシア語で人の義務や責任を指し、「すべき」または「しなければならない」といった言葉で表現されることが多い。つまり、そこでは公正性を維持することや追求することそれ自体が、人間としての義務や責任として考えられてきたのである。公正性の義務理論については、いくつかの研究が検証してきた。例えば、Turillo, Folger, Lavelle, Umphress and Gee（2002）の実験において、参加者は自分の金銭的な利得を犠牲にしてまでも、意図的に不公正な分配をする人に罰を与えようとすることが確認された。また、Skailicki & Rupp（2010）は、実験の被験者に他者が不公正に扱われているシナリオを読ませ、自分とは何ら関係のない他者の不公正性経験に対する反応を調査した。その結果、参加者は組織による他者への誤った扱いに対して報復的な反応を示すことがわかった。

2.4.3　まとめ

この節では、他者のネガティブな経験に着目した研究を見てきた。これらの研究で、上司に焦点を当てたものはごくわずかであったが、他者のネガティブな経験に

対して、個人がいかに公正性認知を形成するかに関する知見が示された。特に、他者のネガティブな経験に着目した研究から、ある出来事が自身の利益に関わらずとも、内的な道徳的基準や社会的規範が違反される場合には、個人は直感的にその出来事や実行者を不公正と判断することが明らかとなった。この点に関して、Cropanzano and Ambrose（2015）は個人の道徳的評価と公正性評価の関係を図表2-5のように整理している。図表2-5は、上司が倫理的な規範や道徳的な基準に違反した時点で、部下が不公正を知覚する可能性があることを示唆している。本節の全体的な内容を踏まえると、他者のネガティブな経験に着目した研究の主な貢献は、公正性認知における個人の道徳的・倫理的関心による影響を明らかにしたことであろう。

図表2-5 公正性評価の図



Cropanzano & Ambrose, 2015より作成

2.5 小括

本章では、従業員の公正性認知に関する既存研究を概観してきた。その際に、主に２つの目的を持ってレビューを行った。１つは従業員の組織で知覚する公正性認知に対する理解を深めることであり、もう１つは上司と従業員の公正性認知に関する既存研究の現状を明らかにすることである。それら２つの目的を踏まえ、本章で

は４つの節にわたり、従業員の公正性認知に関する既存研究を検討した。各節の議論による示唆を要約すれば、以下のようになる。

まず第 1 節では、組織的公正性研究で議論されてきた各公正性概念および各公正性を促進するとされる基準やルールの説明を行なった。従業員は組織の中で、分配された資源や報酬（分配的公正性）、その配分プロセスを規定する手続き（手続き的公正性）、上司の対人的扱い（相互作用的公正性）の三点において公正性関心を持つとされてきた。これまでの組織的公正性研究では、それら 3 つの公正性が多く検討されてきたが、各側面の公正性に着目するだけでは人の公正性経験を包括的に捉え難いことから、全体的公正性認知が近年注目されている。さらに既存研究では、分配的公正、手続き的公正と相互作用的公正は全体的公正の先行要因または構成部分として考えられることが多いことがわかった。また、本節の後半では、従業員の公正性認知が個人や組織に及ぼす影響を検討した。従業員の公正性認知が彼らの態度や行動に及ぼす影響がこれまで数多くの研究により検討されてきた。それらの研究では、公正性認知は従業員の個人的な精神的状態や幸福度に寄与するだけでなく、組織自体の健全さや生産性にも寄与することが示されている。

第 2 節では、本論文で着目する公正性認知（上司に対する公正性認知）について説明した。従業員の組織に対する公正性認知（e.g., 分配的公正性認知, 手続き的公正性認知）は、組織内のシステムや制度の公正さ以外に、組織の管理者たる上司からも影響されると考えられる。それに対して、上司に対する公正性認知は、ほぼ従業員と上司との関係の間で決定されると考えることができる。本論文は公正性認知における上司行動に関心があるため、上司に対する公正性認知に着目することで、上司行動による影響をよりダイレクトに検証できると考えられる。また、既存研究では、組織それ自体に対する公正性認知と比べて、上司に対する公正性認知の方が従業員の仕事態度や行動により強く影響することも示されている（Colquitt, Scott, Rodell et al., 2013; Rupp, Shao, Jones & Liao, 2014）。これらの理由によって、本論文は従業員の上司に対する公正性認知に着目する。

第 3 節では、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究を概観した。組織的公正性研究では、従業員の公正性認知を促進するとされるいくつかの公正性基準やルールが提示されているが、既存研究はこれらの基準やルールを踏まえ、従業員の公正性認知を促進または阻害する上司の特性や行動を検討してきた。その結果、上司

行動が公正性の基準やルールを満たしている場合に従業員の公正性認知が促進され、違反した場合に従業員の公正性認知が阻害されることが示されてきた。また、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究では、従業員自身がいかに上司から扱われるか、つまり従業員自身の経験に関する検討がほとんどであった。一方、公正性認知における、上司による他者への扱いの影響、または他者との社会的な比較による影響があまり検討されていない現状が明らかとなった（Kray and Lind,2002; Masterson and Tong, 2015）。

第 4 節では、他者のネガティブな経験に着目した研究を検討してきた。第 3 節のレビューを通じて、公正性認知の先行要因として、他者の受けた扱いからの影響があまり既存研究では検討されていないことを詳細に検討した。他者の受けた扱いに着目した既存研究もいくつかあるが、それらのほとんどは他者のネガティブな経験に着目していた。このような他者のネガティブな経験に着目している研究からは、ある出来事が自身の利益に関わらずとも、内的な道徳的基準や社会的規範が違反された場合に、個人はその出来事や実行者を不公正と直感的に判断することが明らかとなった。

さてここまで第 2 章では、組織的公正性に関する既存研究をレビューしてきた。特に注目したのは公正性認知における上司行動の影響である。上司と従業員の公正性認知に関する既存研究のほとんどは、専ら公正性認知における従業員自身の経験による影響を検討してきた。一方、公正性認知に対して、上司がほかの従業員をどう扱うかということの影響、または従業員自身による同僚との社会的な比較が及ぼす影響についてはあまり着目されてこなかった。その理由の 1 つとして、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究では、上司が従業員全員に対して均等に影響力を及ぼすという平均的リーダーシップが想定されているためだと考えられる（cf. pp. 21）。では、従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする LMX（leader-member exchange）研究と I-Deals（idiosyncratic deals）研究において、他者からの影響（社会的な比較も含む）、および公正性の問題はどのように議論されているであろう。この点を踏まえ、第 3 章では、まず LMX 研究と I-Deals 研究に関するレビューを行う。そのうえで、本論文において明らかにされるべき課題を示していく。

第 3 章　研究課題と組織的公正性研究の再考

本章の目的は、本論文で問うべき課題を提示すること、または組織的公正性研究を再考することによって、本論文の研究課題への示唆を探ることである。その前に、これまでのレビューの結果について、簡単に触れておく。第 2 章では組織的公正性に関する既存研究をレビューしてきたが、その中で本論文が特に注目しているのは、公正性認知における上司行動の影響である。既存研究の現状として、公正性認知に対して、従業員自身がいかに上司から扱われるかによる影響が専ら検討されてきたが、他者からの影響（社会的な比較も含む）についてはあまり着目されてこなかった。その理由の 1 つとして、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究のほとんどは、上司が従業員全員に対して平均的なリーダーシップを発揮すると想定しているためだと考えられる。となると、本論文の問うべき課題を提示する前に、まず、従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする研究（e,g., LMX 研究, I-Deals 研究）では、他者からの影響（社会的な比較も含む）および公正性の問題などがどのように議論されているかを明確にする必要があると考えられる。よって、本章の第 1 節では、まず従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする研究を見ていく。

3.1　従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする研究

従業員間の異なる処遇や扱いを想定している研究として、LMX 研究と I-Deals 研究を取り上げることができる。LMX 研究では、上司は部下全員に対して均等に影響力を及ぼすのではなく、部下たちとは異なる交換関係を結んでいると想定されている（Dansereau, Graen & Haga, 1975）。また I-Deals 研究では、個人が自分のニーズに合わせた条件で働けるように、自発的に組織側と交渉し、交渉に成功した場合、ある種の特別扱いを享受できるが、その特別扱いを適用されない他者も存在することが想定されている（Rousseau & Greenberg, 2006）。ゆえに、同じポジションにいる従業員であっても異なる処遇や扱いを受けている可能性が高いと考えられる。

以下では、LMX 研究と I-Deals 研究において、他者の視点（他者との社会的な比較も含まれる）および公正性の問題はどのように議論されているかを見ていく。

3.1.1　LMX に関する研究

LMX 研究では、リーダーシップは上司と部下の二者間の関係により異なるとされてきた（Dansereau, Graen & Haga, 1975）。つまり、集団内において、上司は部下たちとは異なる交換関係を形成することが想定されてきたのである。このような異なる交換関係により、上司から由来する仕事関連の資源、利益やサポートなどが決まると考えられている。また、個人レベルの LMX は、従業員のポジティブな仕事態度（Erdogan & Liden, 2002）、仕事パフォーマンス（Gerstner & Day, 1997）や組織市民行動（Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2001）に寄与することが確認されている。

LMX と公正性認知の関係について、既存研究では LMX と公正性認知のどちらが先行要因であるかは曖昧であり、公正性認知を LMX の先行変数と捉える研究がある一方（Burton, Sablynski & Sekiguchi, 2008; Fein, Tziner, Lusky & Palachy, 2013）、結果変数と捉える研究も存在している（Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012）。さらには、両者のダイナミックスな関係も考えられている。例えば、Park, Sturman, Vanderpool & Chan（2015）は、LMX と公正性認知の関係を相互に影響しあうものと捉え、LMX が形成される初期の段階から成熟段階にいたる過程で、公正性認知が LMX に与えるポジティブな影響は弱まる一方、LMX が公正性認知に与えるポジティブな影響は強まることを明らかにした。こういった既存研究の結果から、公正性認知と LMX はどちらが先行変数であるかは曖昧であるが、両者の間には高い相関関係があることが言えるであろう。

LMX 研究では、最初は個人の LMX に焦点化した研究が多くなされてきたが、その後、職場における LMX の社会的な比較も注目されている（Graen, Liden & Hoel, 1982; Henderson, Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2008; Herman, Ashkanasy & Dasborough, 2012; Tse, Lam, Gu & Lin, 2018）。例えば、Henderson, Wayne, Shore, Bommer & Tetrick（2008）は、LMX 研究では、上司は部下たちとは異なる交換関係を形成することが前提となっている限り、異なる交換関係から生じる社会的な比較による影響を検討すべきであると主張した。また、彼らは RLMX（relative leader-member exchange）の概念[18]を提示した。RLMX

[18] 相対的 LMX の概念を提示したのは Henderson, Wayne, Shore, Bommer and Tetrick（2008）ではあるが、アイディアとしては Graen, Liden & Hoel（1982）から由来すると考えられている。

とは、職場における全員の LMX と比較した場合の、個人の LMX の相対的な位置付けを指している。個人の LMX から職場における全員の LMX の平均を差し引いた数値で客観的に測定されることが多い。

RLMX に対して社会的比較の考えを応用し、Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan & Ghosh (2010) は LMXSC（leader-member exchange social comparison）という考え方を提示した。これは RLMX と似ているが、RLMX のように、職場における個人の LMX の相対的な位置付けを客観的に測定するのではなく、個人の主観的な認知で測定する点に特徴がある。例えば、Vidyarthi らが開発した尺度の中には、「私は職場におけるほとんどのメンバーよりも、上司と良い関係を築いている」「職場のほかのメンバーと比べて、私は上司からより多くの支援を受けている」などが含まれる。さらに、彼らは RLMX を LMXSC の先行変数と捉えている。

近年、RLMX と LMXSC が個人の仕事態度や行動に及ぼす影響、およびその心理的プロセスの解明がいくつかの研究によって試みられた。例えば、個人の LMX がコントロールされた後でも、RLMX は個人のパフォーマンスや組織市民行動とはポジティブな関係にあることが確認されている（Henderson, Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2008; Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan & Ghosh, 2010）。また、LMXSC も個人の組織コミットメントや仕事パフォーマンスにポジティブに影響することが示された（Lee, Gerbasi, Schwarz & Newman, 2019）。このような個人の RLMX と LMXSC が彼らのポジテジブな態度や行動を引き出すメカニズムとして、社会的交換理論や社会的比較による自己概念の肯定が挙げられている（Herman, Ashkanasy & Dasborough, 2012; Hu & Liden, 2013; Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan & Ghosh, 2010）。例えば、個人は社会的な比較から知覚した RLMX が彼らの自己効力感を介して、パフォーマンスにポジティブな影響を与えることが確認されている（Hu & Liden, 2013）。また、Lee, Gerbasi, Schwarz & Newman（2019）は社会的交換理論を踏まえ、LMXSC の高い個人はより上司に対する義務感を感じるため、結果的に組織に資するような態度や行動を取るというメカニズムを検証している。

このように、近年では LMX 研究における社会的比較の問題が検討されはじめている。具体的に、LMX の社会的な比較（RLMX、LMXSC）が個人の仕事態度や行

動に及ぼす影響およびその心理的プロセスの解明が試みられている。ただし、LMXの社会的な比較が個人の公正性認知に及ぼす影響がまだ検討されていないのである。

3.1.2　I-Deals に関する研究

従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする研究として、LMX 研究のほかに、I-Deals 研究も挙げることができる。この節では、I-Deals 研究において、他者の視点および公正性の問題はどのように議論されているのかを見ていく。I-Deals とは、双方に利益になるような諸項目に関して、個人従業員が雇用者との間で交渉した、非標準的な性質を持つ、自発的かつ個別的な合意を指す[19]（Rousseau, 2005, p. 8; 服部, 2019）。この定義には、個人的な交渉（individually negotiated）、異質性（heterogeneous）、雇用者にとっても従業員にとっても利益となる（benefiting both employer and employee）、範囲が様々（varied in scope）[20]の４つのポイントがあると指摘されている（Rousseau & Greenberg, 2006）。

個人的な交渉と異質性はつまり、ほかの従業員とは異なった処遇や扱いを享受できるように、従業員自身が直接組織側と交渉を行うことである。この点を踏まえれば、I-Deals の存在が従業員間の処遇や扱いに違いをもたらしやすいことが考えられる。ゆえに、I-Deals の存在が、I-Deals を受けていない従業員の公正性認知を損ねてしまうリスクがあると想定されてきた（Liao, Wayne & Rousseau, 2016）。ただし、I-Deals 研究によると、I-Deals を受けた個人と組織側は Win-Win の状態にあるため、えこひいき（favoritism）とも区別されており、えこひいきと比べて、より容易にほかの従業員に受け入れられやすい側面があると考えられている（Liao, Wayne & Rousseau, 2016）。一方、えこひいきと I-deals の間にはグレーゾーンがあることも言及されている（Rousseau, Ho & Greenberg, 2006）。例えば、上司と仲の良い従業員は、より交渉を成功させる比率は高いであろう。また、個人の I-Deals に関する情報は、当事者である個人と組織側の両方はよく理解しているが、第三者としての同僚からすれば、情報の不完全性や不正確性が生じる可能性が高いため、I-Deals はえこひいきに見えてしまうケースもなくはない。

---

[19] ここで用いた I-Deals の定義は、服部（2019）が Rousseau（2005）による定義を翻訳したものである。
[20] 個人が受ける特別な雇用条件は、単一の項目から、標準化されている雇用条件の大部分まで、その幅は様々であること。

これまで I-Deals に関する既存研究の多くは、当事者である、I-Deals を獲得した個人と組織側の両方に焦点を当ててきた（Garg & Fulmer, 2017）。I-Deals は当事者である個人の仕事と家庭の両立、仕事満足度、組織コミットメント、職務遂行や進取的な行動などのポジティブな仕事態度や行動をもたらすことが示されている（Liao, Wayne & Rousseau, 2016）。ただし近年では、I-Deals は当事者以外の従業員に及ぼす影響も注目されている（Garg & Fulmer, 2017; Ng, 2017; Marescaux, De Winne & Sels, 2019）。中には、個人の I-Deals はほかの従業員の公正性認知に与える影響を検討している研究もあった（Marescaux, De Winne & Sels, 2019）。例えば、De Winne らは他者の受けた I-Deals の内容（金銭的な報酬、仕事時間の柔軟性、仕事負荷の軽減）によって、個人の分配的公正性認知がどのように影響されるかについて検討している。以上のことから、I-Deals 研究では、個人の I-Deals はほかの同僚の公正性認知を損ねる可能性があることが想定されてきたが、そういった他者の視点からの実証的な検討は近年になってからだと言えよう。

3.1.3　まとめ

本節では、つぎの２つの目的をもって、LMX 研究と I-Deals 研究について見てきた。１つは LMX 研究と I-Deals 研究において、他者の視点がどれだけ配慮されているかを明らかにすることであり、もう１つは、公正性の問題はどのように議論されているかを明確にすることである。結果として、LMX 研究と I-Deals 研究では、他者の視点が注目されはじめていることが分かった。特に、LMX 研究において、LMX に関する社会的比較の問題も近年注目されている。この点を踏まえると、他者の視点に着目することの必要性は LMX 研究と I-Deals 研究においても生じていると言えよう。また、公正性の問題に関して、LMX 研究では、LMX の社会的な比較が個人の公正性認知に及ぼす影響はまだ検討されていない。それに対して、I-Deals 研究では、個人の I-Deals はほかの従業員の公正性認知を損ねる可能性が指摘されてきたが、それに関する実証的な検討は近年になってからだと言えよう。

さらに、この２つの研究領域の焦点は、本論文の着目している上司行動とはいくつかの相違点があった。具体的に、LMX は上司の行動ではなく、上司と従業員の交換関係の質を捉えている。また、I-Deals 研究において、個人の獲得した特別な雇用条件は組織の制度に関わる部分が多い。もちろんその中で、上司に関係するものも存在する（Hornung, Rousseau & Glaser, 2009）。例えば、個人は自分のスキル

を伸ばせるようなプロジェクトに配属できるように、自発的に上司と交渉し、上司は自身の判断でその I-Deals を成立させることもあるであろう。ただし、個人の I-Deals は必ず交渉のプロセスなどが前提となるため、I-Deals としての上司の振る舞いがより限定された上司行動となってしまう。例えば、上司がある特定の従業員にいつも魅力的な仕事を与えている場合、それは I-Deals である可能性もあれば、上司は業務遂行の効率性を考え、有能な従業員に魅力的な仕事を割り当てているだけかもしれない。つまり、交渉プロセスなどを経っていない上司の特別な配慮は I-Deals ではないということである。このように、I-Deals としての上司の振る舞いに着目しようとする場合、その範囲はより狭いと考えられる。

以上、従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする研究（e.g., LMX 研究, I-Deals 研究）において、他者の視点や公正性の問題はどのように議論されているかを見てきた。これらの内容を踏まえ、次節では、本論文で問うべき課題を提示する。

3.2　本論文で問うべき課題

これまでの整理を踏まえ、本節では上司と従業員の公正性認知に関する既存研究に残された課題を指摘し、本論文で問うべき課題を提示する。まず指摘するべきこととして、既存研究では、公正性認知に対して、従業員自身がいかに上司から扱われるか、つまり従業員自身の経験による影響が専ら検討されてきた。一方、上司による他者への扱いが公正性認知に及ぼす影響、特に他者の受けた扱いとの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響はあまり着目されてこなかった。

個人の公正性認知が上司による他者への扱いから影響を受けることや、他者との社会的な比較により影響されることはこれまでも理論的に示唆されてきた。たとえば、社会的情報処理理論によれば、同僚の態度や経験が従業員自身の認知や反応に影響する重要な情報源であり（Salancik & Pfeffer, 1978）、また衡平理論によれば、個人は他者との比較を通じて公正性認知を形成するとされる（Adams, 1965）。こうした理論的な示唆があるにも関わらず、既存研究のほとんどは公正性認知における従業員自身の経験による影響を専ら検討してきた。他者の経験や扱い

に着目した研究もいくつか[22]存在するが、それらのほとんどは、解雇や性差別といった他者の特殊なネガティブ経験に焦点化しており、公正性認知における個人の倫理的・道徳的関心を明らかにしようとするものであった。それゆえ、特殊なネガティブ経験ではない他者の経験が個人の公正性認知にいかなる影響を及ぼすのか、または他者との社会的な比較が個人の公正性認知にどう影響を及ぼすのかといった課題がまだ解決されていない。

以上が、上司と従業員の公正性認知に関する既存研究の現状となるが、この現状をもたらした理由の１つに、上司が部下全員に類似した行動を示すという平均的リーダーシップの想定があったと考えられる。そうした平均的リーダーシップの前提において、従業員全員が一つの主体として考えられやすく、集団内における他者の視点や他者との社会的な比較などが看過されてきたと思われる。となると、従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする研究（e.g., LMX 研究, I-Deals 研究）では、他者の視点や公正性の問題はどのように議論されているかについて確認する必要があると思われる。それに関する検討は前節で行なった。結果として、LMX 研究と I-Deals 研究においても、他者の視点が注目されはじめていることが明確であった。このことから、他者の視点に着目することの重要性はうかがわれるであろう。ただし、この２つの研究領域の焦点は本論文の着目している上司行動とはいくつかの相違点もあった（cf. pp. 33-34）。よって、本論文は上司と従業員の公正性認知に関する既存研究に残された課題である、公正性認知に対して、上司による他者への扱いがいかなる影響を及ぼすか、または上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較がいかなる影響を及ぼすかを検討することで、独自の貢献を提示できると考えられよう。

また、上述した研究課題は実践的にも検討が要請される課題であろう。本論文の 1.1 研究背景のところでも言及したが、今日、キャリア意識の多様化やワーク・ライフ・バランスの追求などにより、自分のニーズに合わせた働き方を希望している従業員が増えている。例えば、出産や育児に多忙な従業員は、短時間の勤務を望む場合が多いと考えられる。また、自分の成長に価値を置く従業員は、自分のスキルを伸ばせるようなプロジェクトに配属できるように、積極的に上司と交渉を行うケ

[22] 3.3 でレビューした他者のネガティブな経験は、上司から由来するものがごくわずかであり、ほとんどは組織から由来するものである。

ースもあるだろう。これらの個人の要求に対して、企業側も人材確保のため、彼らのニーズにできるだけ対応しようと試みている。ただし、そうした支援は常に制度的なものとして導入されるわけではなく、時に組織の管理者である上司による個別対応として行われる。上述した、自分の成長に価値を置く従業員の例で説明すると、スキルを伸ばせるようなプロジェクトに配属されたいという従業員の要求に対して、上司は自身の判断で、従業員に魅力的な仕事のチャンスを提供することができるだろう。ただし、上司が持つ資源は限られているため、特定の従業員に魅力的な仕事のチャンスを提供できる一方で、ほかの従業員はそのメリットを享受できなくなる可能性が高い。

このように、個別対応のケースが増えることに伴い、上司による部下への異なる扱いがより明確になると考えられる。この点を踏まえると、公正性認知に対して、従業員自身がいかに上司から扱われるかによる影響だけを検討するのは不十分である。それに加え、他者からの影響（社会的な比較も含む）も検討すべきだと考えられる。

以上のことから、上司による他者への扱いが公正性認知に及ぼす影響、または上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を検討することは、理論的にも実践的にも要請されていると言えよう。よって、本論文で問うべき課題を以下のように提示する。

研究課題 1 上司による他者への扱いが個人の公正性認知にどのような影響を及ぼすか

研究課題 2 上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が、個人の公正性認知にどのような影響を及ぼすか

上述のように、本論文の研究課題は、従業員自身の視点だけでなく、他者の視点も踏まえて同時に検討しようとする。組織的公正性研究においては、上司行動に着目しているわけではないが、自分と他者の両視点を踏まえた議論として、Adams の衡平理論と Leventhal の一貫性ルールを挙げることができる。以下では、組織的公正性研究における衡平理論と一貫性ルールを再考することによって、本論文の研究課題への示唆を探っていく。

3.3　衡平理論と一貫性ルールからの示唆

本節では、Adams の衡平理論と Leventhal の一貫性ルールに関する研究を詳細に検討していく。衡平理論と一貫性ルールは、従業員自身の公正性経験だけでなく、他者の公正性経験との社会的な比較も議論の射程に含めている。したがって、衡平理論と一貫性ルールに関する研究は必ずしも上司行動に直接関係するとは限らないが、自分と他者の両視点を踏まえた議論であることから、本論文の研究課題に対する含意を持つと期待できる。

3.3.1　衡平理論

まず、組織的公正性研究の端緒となる衡平理論を詳細に検討していく。繰り返しになるが、衡平理論は分配的公正の代表的な分配基準として用いられてきた。衡平理論によれば、個人の公正性認知は意識的または無意識的に行われる社会的な比較によって形成される。具体的には、個人はある交換関係から得られる報酬（outcome）とそれに投じた貢献（input）の比率を、比較対象の他者のそれと比べる。そして、両方の比率が均衡[23]していると知覚する場合、自分の報酬を公正であると感じ、そうでなければ不公正感を持つのである（Adams, 1965）。すなわち、衡平理論では図表 3-1 に示される A という状況においてのみ個人は公正を感じ、B と C のいずれの状況でも個人は不公正を知覚されると考えられている。つまり、衡平理論によれば、個人は自分の置かれている状況と比較の対象となる他者の状況が均衡とした場合に公正を知覚し、過少報酬（underpayment）と過剰報酬（overpayment）のいずれの状況においても不公正と感じるのである。

不公正を感じた場合における個人の反応に関して、Adams (1965) は過少報酬の状況に置かれた個人は怒りや不満、憎しみなどのネガティブな感情を経験するが、過剰報酬にある個人は罪悪感や恥ずかしさなどの心理的な苦痛を経験すると指摘した。さらに不均衡な状況から生じるネガティブな心理的状態を緩和するため、個人は行動や認知を変えることで公正感を取り戻そうとする傾向があると Adams は想定した。こうした個人の反応に関して、個人は実際の貢献度や報酬を調整することや認知的に不公正な状況を都合よく公正だと認識し直すようなことが挙げられた。

[23] 両方の比率がイコールの場合は均衡としている状態である。

図表3-1 Adams (1965) による衡平理論

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_a}{I_a} \qquad \frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a} \qquad \frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a}$$

A　　B　　C

P=person, a=other

Adams, 1965より作成

衡平理論が提示された後、衡平理論を批判する研究とともに、衡平理論の仮説検証を試みる研究が現れた。衡平理論への批判は、定義の曖昧さに関するものが多く見られた。例えば、個人は具体的に何を貢献と報酬とするのか、誰を比較の対象とするのかなどの問題がそうである（Pritchard, 1969）。他方、仮説の検証に関する研究は、過少報酬と過剰報酬が個人の公正性認知や反応に及ぼす影響に関するものが多い。それらの研究結果によれば、過少報酬の状況にある個人は不公正を知覚し、自分の努力を減らすことや窃盗などの行為で自分の報酬を増やすことなどが確認された一方（Greenberg, 1990; Pritchard, Dunnette & Gorgenson, 1972）、過剰報酬の状況に置かれた個人の公正性知覚や反応は結論づけられていない（Carrell & Dittrich, 1978; Cosier & Dalton, 1983; Hayibor, 2012）。

例えば、Hegtvedt（1990）の実験では、過剰報酬の状況にある個人は自分の報酬をありがたく感じ、不公正を知覚しないことが確認されている。この結果に対して、Hegtvedt（1990）は過剰報酬の状況に置かれている個人の報酬は、他者の報酬を犠牲にした操作化ではないため、被験者が単なる幸運として捉えた可能性があると指摘している。反対に、個人は他者と比べて均衡のとれた報酬をもらうことに最も満足するため、過剰報酬を受けるようになった後に、よりパフォーマンスを上げようとすること、より協力的になることを見出した研究もある（Harder, 1992; Sauer & Valet, 2013）。

上述した衡平理論からは、他者と比べた際、人はより均衡のとれた報酬を望んでおり、必ずしも多くの報酬をもらうほど、満足するわけではないことが示唆される。ただし、Adams の仮説を検証する調査研究の結果を踏まえれば、過剰報酬が個人の公正性認知や反応にもたらす影響について、十分に検証されているとは言えないだろう。

3.3.2　一貫性ルール

衡平理論のほかに、本論文の研究課題に知見を提供しうるもう１つの基準として一貫性ルールがある。一貫性ルールは、Leventhal（1980）が手続き的公正性を確保する上で重要であると提示した６つのルールのうちの１つである。既に述べたが、Leventhal の一貫性ルールは、人や時間を問わず、手続きが適用されることを意味する。人に関わらず手続きが適用されることとは、次の２つが含まれる。１つは、報酬の潜在的な受取人全員に同様の手続きを適用し、誰にも特別な利点を与えないこと。もう１つは、報酬をもらうために、何の目標を達成する必要があるのか、何をしなければならないのかなどの情報が、報酬の潜在的な受取人全員に偏りなく行き渡ることである。また、時間に関係なく手続きが適用されるとは、あくまでも短期間において手続きを頻繁に変更しないということを意味する。

一貫性ルールは、他者の手続き的公正性経験（発言できたか、意思決定に影響力を持つかどうかなど）が自分の手続き的公正性経験と一貫する場合に、個人の手続き的公正性認知が促進されることを示唆している。既存研究では、一貫性ルールも同様に従業員の手続き的公正性認知を促進するメカニズムとして用いられてきた。例えば、構造づくりを行う上司は統一された手続き、ルールや規則を好み、部下たちにより一貫した手続きを適用するため、部下の手続き的公正性認知を促進するとされてきた（Holtz & Harold, 2013）。

既存研究において、個人の手続き的公正性経験と他者の手続き的公正性経験の社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を、直接論じた研究[24]は少数だが存在する。本論文の注目する対象はこれらの研究とは異なるが[25]、自分と他者の社会的な比較

[24] これらの研究は必ずしも一貫性ルールを検証するという目的ではないが、内容としては自分の手続き的公正性経験と他者の手続き的公正性経験の社会的な比較を検討している。

[25] 本論文は上司の扱いに着目しているのに対し、これらの研究の全てが手続きの公正性に焦点を当てている。

に着目する意味では立脚点は同じである。そのため、これらの研究への検討を通して、それらの結果とともに、本研究に対する含意を考察していく。

自分と他者の手続き的公正性経験の社会的な比較を調査した初期の研究が、Ambrose, Harland & Kulik（1991）である。Ambrose らは、社会的な比較が個人の報酬と手続きに対する公正性評価に及ぼす影響を実験により検討した。具体的には、彼らは被験者に２つのタスクを提示し、タスクを自分で選択できる権限を持つか否かで、コントロール[26]の高低を操作化し、タスクの終わりにボーナスがもらえるか否かで、報酬の条件を操作化した。さらに、社会的な比較を誘導するために、参加者に彼らのペアとなっている他者の存在や状況について説明した。分析の結果、参加者の手続きに対する公正性評価が主に自身の報酬の良し悪しに影響される一方、他者の報酬からは影響をさほど受けないことがわかった。ただし、低いコントロールの状況（e.g., タスクを自由に選択できないような状況）に置かれた参加者は、個人の報酬と他者の報酬がともに低い場合（自分も他者もボーナスをもらえなかった場合）に、手続きに対する公正性評価や満足が最も低くなることが確認された。この予期せぬ結果に対して Ambrose らは、自分も他者も報酬をもらえなかったことを、参加者が実験手続きそのものに何らかの問題があると帰属したためであると解釈している。

Ambrose らの研究に対して、Grienberger, Rutte & van Knippenberg（1997）は手続き公正性経験が正しく操作化されていない可能性を指摘した。その理由は、Ambrose らの実験では、参加者がタスクを選択できるか否かをコンピュータがランダムに決定したと、参加者に通知されているからである。つまり Grienberger らは、ランダムな割り当ては公正な手続きと見なされる可能性が高いため、Ambrose らが行ったコントロールの操作化が成功していない恐れがあると考えたのである。そこで、Grienberger らは操作化の問題を修正[27]し、調査を行った。その結果、被験者が高いコントロールの状況に置かれる場合、被験者は他者のコントロールの高低にはあまり関心を示さないが、自身のコントロールが低く、他者のコントロールが高い場合は、手続きに最も高い不満を示すことが確認された。この結果に対し

[26] 手続き的公正性研究において、個人の意思決定の過程に対するコントロールが彼らの手続き的公正性認知に影響する重要な要因とされている。

[27] コントロールを操作化する際に、参加者がタスクを選択できるか否かは、実験者による個人的な決定であると参加者に明示的に通知した。

て、Grienberger らは、そうした個人の反応には個人の利己的な動機が作用していると考えた。

上述した２つの研究は、一貫性ルールが個人の手続き的公正性認知を促進する重要性を明示的に検証してはいないが、Grienberger らの研究に関しては、低いコントロールの状況に置かれた個人について、他者のコントロールが高い場合より低い場合の方に手続き的公正性認知が高くなったという結果が示されたことから、一貫性ルールを部分的に支持していると言えよう。

Colquitt（2004）は、上述した２つの研究が実験に基づく検討であること、またそこでの他者が架空のものであることを批判し、学生チームを研究対象に個人と他者の手続き的公正性経験の社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を調査した。彼は２つの調査を実施し、1 回目では学生成績の決定手続きと成績評定者の公正さを直接質問することで参加者の手続き的公正性経験を、2 回目では成績の決定に対する発言の機会を参加者が持つか否かで手続き的公正性経験を測定した。なお Colquitt（2004）において、他者は個人以外のチームメイトのことを指す。彼の調査結果は、他者の手続き的公正性経験が自分の手続き的公正性経験と一貫する場合に、個人の手続き的公正性経験がよりポジティブな影響（手続き的公正性認知、役割パフォーマンスや協力行動）をもつことを明らかにした。

Colquitt（2004）に続いて、Du, Choi & Hashem（2012）は自分と他者の手続き的公正性経験の社会的な比較が従業員の援助行動と創造的行動に及ぼす影響を調査したが、Colquitt とは異なる結果が見出された。Du らは、実際の組織におけるチームを研究対象にし、他者の手続き的公正性認知をチーム内で集約したほかのメンバーたちの公正性認知で捉えた。その結果、他者の手続き的公正性認知が低い場合に、自分の手続き的公正性認知が援助行動や創造的行動に及ぼすポジティブな影響が強まることが見出された。この結果に対して Du らは、チームのほとんどのメンバーが高い手続き的公正性を経験すると、当事者従業員は手続き的公正性を組織慣行や政策などに帰属する可能性が高くなると考察している。つまり、そうした状況にある従業員は、手続き的公正性がシステムにより提供されたものであり、全てのメンバーが利用できる一般的なリソースとして手続き的公正性を捉えるとされるのである。他方、他者の手続き的公正性経験が低い場合は、ほかのメンバーが利用できないメリットと特権を自身が得られるため、従業員自身が過剰報酬の状況に置か

れた状況として読み替えられる。その場合、彼らは均衡状態を取り戻すため、積極的にほかの従業員を助けたり、創造的なアイディアを出したりすることで、自分の貢献を増やそうとすると考えられている。

個人のとる行動の予測において、Du らの研究は Colquitt と異なる結果を示したが、公正性認知に関してはまだ議論の余地が残されていると言える。その理由は、Du らの研究は公正性認知を測定していないにも関わらず、彼らの解釈によれば、他者よりもポジティブな手続き的公正性を経験する場合に個人は不公正と感じる。つまり、彼らは従業員が一貫した扱いをもらうことを公正だと知覚すると考えている。しかしながら、もし Du らの解釈が正しければ、Colquitt も一貫した場合でなく従業員自身の手続き的公正性経験が他者より高い場合に、個人の役割パフォーマンスや協力行動がもっと高いことが見出されるはずである。この 2 つの研究結果の相違は、研究対象の違いや手続き的公正性経験の操作化などの違いに起因する可能性も高いが、一貫性ルールに検討の余地が残されていることを示唆しているとも考えられるだろう。

3.3.3　衡平理論と一貫性ルールに関する研究からの含意と問題点

本項では、衡平理論と一貫性ルールに関する既存研究が本論文に示す含意とそれらの既存研究の課題点を考察する。まず含意は、自分と他者の社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を議論するための、理論的基盤を提供する点が挙げられる。第 2 章の第 1 節（cf. pp. 12-13）で論じたように、個人の公正性認知を促進するとされる基準やルールの議論は、個人自身の公正性経験に焦点化したものがほとんどであった。その中で、衡平理論と一貫性ルールは例外的であり、それらは個人自身の公正性経験だけでなく、他者の公正性経験との社会的な比較も考察の射程に含めていた。それら 2 つは、異なる公正性次元（分配的公正と手続き的公正）に焦点を当てているものの、個人がより均衡とした報酬を望むことや、より一貫した手続きを望むことを想定する点で共通している。この点は、本論文の視点とも整合するものである。

ただし、それらの理論に関する既存研究の結果を踏まえれば、この点には未だ検討の余地があると言えるだろう。なぜなら、個人がより均衡とした報酬を望むことやより一貫した手続きを望むことがこれまでの実証研究により、十分に確認されていないからである。例えば、過少報酬と過剰報酬が個人の態度や行動に及ぼす影響

に関する実証研究では、過少報酬は個人の不公正感、窃盗やサボリなどのネガティブな反応をもたらすことが確認されているのに対し（Greenberg, 1990; Pritchard, Dunnette & Gorgenson, 1972）、過剰報酬の個人にもたらす影響はまだ結論づけられていない。

具体的には、過剰報酬が個人の不公正感をもたらすとする研究もあれば（Adams & Jacobsen, 1964; Adams & Rosenbaum, 1962）、過剰報酬であっても、個人はそれを単なる幸運だと感じることを示す研究もある（Hegtvedt, 1990）。この点について、Adams（1965）は閾値（threshold）という言葉を使って、過剰報酬の不公正感をもたらす閾値が、過少報酬の不公正感をもたらす閾値より高い可能性があると予測した。

また、一貫性ルールも完全に支持されているとは言えない。Colquitt（2004）では、他者の経験する手続きと自分の経験する手続きとが一貫する場合に、個人がより手続きを公正に感じることが示されているが、一貫性ルールの示唆が検証されていない研究もある（Ambrose, Harland & Kulik, 1991; Grienberger, Rutte & van Knippenberg, 1997）。後者の結果に関して、例えば Grienberger らは、一貫性ルールが支持されていない理由は、個人の利己的な動機が働いている可能性があると指摘している。

そうした利己的な動機が個人の公正性判断を歪める可能性は、いくつかの研究が指摘している（Babcock, Loewenstein, Issacharoff & Camerer, 1995; Newey, 2016）。例えば Babcock らは、利己的な動機が個人の情報収集や情報処理プロセスにバイアスを生じさせ、最終的に自分の得るべきもの（deservingness）の過大評価をもたらすと考えた。さらに彼らは、人は公正な結果や公正な状態を求めているつもりでも、自分の得るべきものを過大評価し、その結果として公正性判断に歪みが生じる可能性があることを示唆している。以上のことから、衡平理論と一貫性ルールから示唆される、個人がより均衡とした報酬や一貫した手続きを望む点については、未だ検討の余地があると言えるだろう。

最後に、自分の公正性経験と他者の公正性経験の社会的な比較を検討した既存研究で、指摘されている課題点を述べる。１つ目は、研究対象の全てが手続き的公正性経験であるということである。これに関して、Colquitt（2004）は手続き的公正性がシステムに大きく依存するため、従業員自身の手続き的公正性経験と他者の手

続き的公正性経験の変動は小さくなると述べている。また彼は、組織内では上司の対人的な扱いがバラつきやすい可能性も指摘しており、今後の研究は上司の対人的な側面にも着目する必要があると主張している。

もう 1 つの課題は、実験による検討がほとんどであり、比較対象が架空の他者である場合が多いことである。この課題について、Ambrose, Harland & Kulik（1991）は実験における被験者間の社会的比較と、実際の組織における従業員間の社会的比較が異なる可能性が高いと指摘している。実際 Ambrose ら自身の研究でも、実験による手続きの重要性と、実際の組織における従業員の給与や昇進の決定手続きの重要性が異なる可能性が課題に挙げられている。このことは、実際の組織という文脈での調査を行う必要性を示唆するものであろう。

3.4　小括

本章の目的は、本論文で問うべき課題を提示することと、組織的公正性研究を再考することによって、本論文の研究課題への示唆を探ることであった。

本論文で問うべき課題を提示する前に、まず第 1 節では、従業員間の異なる処遇や扱いの発生を前提とする研究（e.g., LMX 研究, I-Deals 研究）において、他者の視点（社会的な比較も含む）や公正性の問題はどのように議論されているかを明らかにした。結果として、LMX 研究と I-Deals 研究において、他者の視点が注目されはじめていることを明確にした。また、LMX 研究と I-Deals 研究の焦点は、本論文の着目している上司行動とはいくつかの相違点があることも明確にした（cf. pp. 33-34）。

第 2 章のレビューと本章第 1 節での検討を踏まえ、本章第 2 節では、本論文の問うべき課題を提示した。その課題とは具体的には、上司による他者への扱いが公正性認知に及ぼす影響、および上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を検討することである。また、この研究課題への検討は、理論的にも実践的にも要請されていることを指摘した。

第 2 節で提示した研究課題を踏まえ、第 3 節では衡平理論と一貫性ルールに関する研究を詳細に検討した。その狙いは、両者が他者と自分という 2 つの視点を考慮する必要性を示唆することを踏まえ、本論文の理論的な土台を考察することにあった。その結果、個人がより均衡とした報酬やより一貫した手続きを望むと想定され

てきた一方で、その想定が実証研究により十分に検証されているとは言えないことがわかった。また、その理由として、個人の利己的な動機が彼らの公正性判断を歪める可能性があることが示された。こういった衡平理論と一貫性ルールからの示唆を踏まえ、第 4 章では、本論文の研究課題を実証的に検討していく。

第 4 章　上司による他者への特別扱い行動と自分への支援の社会的な比較

前章では、上司による他者への扱いが公正性認知に及ぼす影響および、上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響の検討を、本論文の研究課題として提示した。本章ではその 2 つの研究課題を、定量的な調査を用いて検討する。

4.1 調査デザイン

本論文の研究課題を検討する際には、まず上司による他者への扱いと自分への扱いの測定問題について考える必要がある。既存研究では、従業員自身が上司から大事に扱われることで、公正性認知が促進されることが確認されている。具体的に、従業員の公正性認知を促進する上司行動としては、上司の個別的配慮や部下への尊重、上司の支援行動などが挙げられる。公正性認知における上司の支援行動の重要性は、質的な調査[28]でも確認されているが、定量的な検証が十分でないことから、本調査では特に定量的手法を用いて、上司の支援行動に着目する。

ただし、上司による他者への支援行動を測定しようとする場合には、さらなる問題が生じる。第 2 章の第 3 節（cf. pp. 19）でも述べたように、公正性認知の先行要因として、従業員自身の経験が専ら検討されてきた理由の 1 つは、他者の経験や扱いを測定することの難しさにあると考えられる。具体的には、他者とはグループ内の誰であるのか、また他者のいかなる経験に着目すれば良いのかといった問題が挙げられる。上司による他者への支援行動を測定しようとする場合、本論文も他者を職場内の誰とすれば良いのかという同様の問題に直面する。

上述の問題をクリアするために、本調査は上司による他者への特別扱い行動という、やや特殊な支援行動に着目する。上司による他者への特別扱い行動とは、上司が職場の誰かに対して特に優遇していることを指す。職場において、上司の特別扱い行動は上司の支援行動に比べると、より特殊な現象であり、またより目立つ現象でもある。すなわち、上司による支援行動の対象は広い範囲の従業員である可能性が高いが、上司による特別扱い行動の対象はより限られており、より観察されやす

[28] Hollensbe, Khazanchi and Masterson（2008）は 33 人の新入社員にインタビューを行い、上司の全体的公正をどのように判断しているのかについて尋ねた。結果として、上司からの支援が重要な基準として用いられていることがわかった。

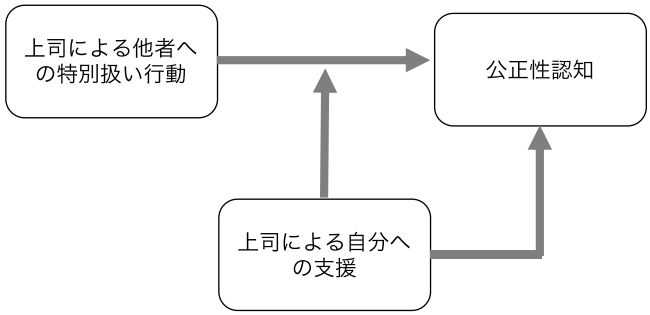
いと考えることができる。それゆえ、上司による他者への特別扱い行動という特殊な現象に着目することにより、特定の他者を研究者で指定するのではなく、回答者である従業員に委ねることができると考えられる。

また、経営組織において、このような上司による特定の従業員への特別扱いはよくある現象だと言えよう。上司は個人的な好き嫌いで特定の部下に特別に接してしまうケースももちろんあるが、時に、上司は組織の利益を考え、特定の従業員に特別なメリットを提供する場合もある。例えば、部下個々の能力に応じて、適切なタスクを割り当てることが集団の業務遂行において効率的であると考える上司は、より能力の高い従業員に魅力的な仕事を分配すると考えられる。また、本論文の研究背景 1.1 で触れたように、組織の管理者たる上司は、特定の従業員のニーズに個別対応した結果、一種の特別扱いに見えてしまう可能性もある。こういったことを踏まえると、上司による他者への特別扱い行動に着目することの意義が大きいと言えよう。よって、本調査は上司による他者への扱いを上司による他者への特別扱い行動について測定する。

従属変数である従業員の公正性認知に関して、本調査は、従業員の上司に対する全体的公正性認知に着目する。無論、その公正性認知のほかに、上司が関わる分配的公正性認知、手続き的公正性認知と相互作用的公正性認知もある。だが、第 2 章第 1 節（cf. pp, 12-13）で述べたように、各側面の公正性と比較して、全体的公正性の方がより包括的に上司の公正性を捉えることが可能となるため、本調査は従業員の上司に対する全体的な公正性認知を、従属変数とすることにした。

以上の内容を踏まえ、本章における調査課題を改めて述べれば、（1）上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす影響、（2）上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への支援の社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を明らかにすることにある。また、本章の検討フレームワークを図示したものが図表 4-1 である。

図表4-1 分析フレームワーク



出所: 筆者作成

4.2 仮説の導出

第 2 章で概観したように、組織的公正性研究において、個人の公正性認知を促進するとされる基準やルールは、個人自身の公正性経験に焦点化したものがほとんどであった。それらの中で、衡平理論と一貫性ルールは例外的に、個人自身の公正性経験に加え、他者の公正性経験との社会的な比較も理論の射程に含めていた。この点が本論文の視点と整合することを考慮し、本論文はそれら２つの理論に基づき、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす影響、および上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への支援の社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を検討していく。

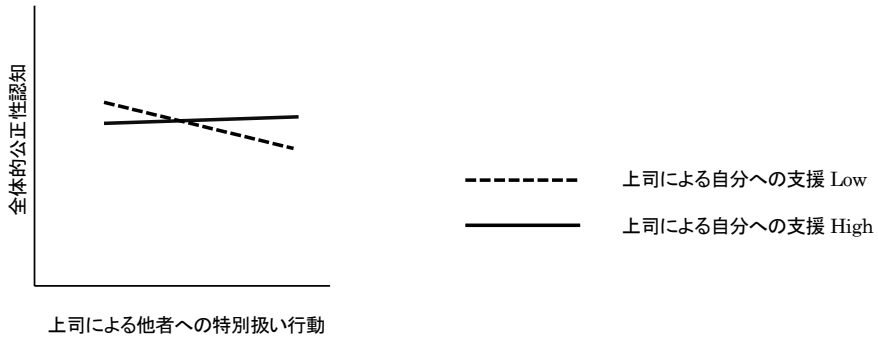
衡平理論と一貫性ルールは、それぞれ異なる公正性次元（分配的公正と手続き的公正）に焦点を当てるものの、個人が均衡とした報酬や一貫した手続きを望むことを想定する点では共通点があると考えられる。例えば、衡平理論によれば、個人は他者と比べて均衡のとれた報酬をもらう際により公正感を感じ、過少報酬と過剰報酬のいずれの状況でも不公正感を感じるとされる。また一貫性ルールに関しては、他者の経験する手続きが自分の経験する手続きと一貫する場合に、個人の手続き的公正性認知が促進されると考えられてきた。

それら衡平理論と一貫性ルールに従えば、公正性認知において、上司による他者への扱いと上司による自分への扱いが均衡とした状態、あるいは一貫した状態に近

づくほど、個人の公正性認知が高くなると予想される。こうした公正性認知に対する上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への支援の影響に関して、予想される関係を図示したものが図表 4-2 である。具体的には、従業員自身が上司から高い支援を獲得している場合では、上司が職場における誰かを特別扱いすることで、上司による他者への扱いと自分への扱いがより一貫した状態に近くため、公正性認知が促進されると考えられる。一方、従業員自身が上司から支援されていない場合では、上司が他者を特別扱いするほど、上司による他者への扱いと自分への扱いが一貫した状態から乖離するため、個人はますます不公正を知覚してしまう。つまり、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす影響は、従業員自身の受ける支援に左右されると考えられる。以上のことから、次の仮説が考えられる。

仮説 1　上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす影響は、従業員自身の受ける支援により調整される。より具体的には、従業員自身の受けた支援が高い場合は、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知にポジティブな影響を与えるが、従業員自身の受けた支援が低い場合には、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知にネガティブな影響を与える。

図表4-2　予測の交互作用効果



出所：筆者作成

上述のように、衡平理論と一貫性ルールの示唆に従えば、従業員の公正性認知における上司による他者への特別扱い行動と上司から受ける自分への支援の交互作用は、図表 4-2 のようになると予想される。つまり、上司による他者への扱いが上司による自分への扱いと一貫する状況において、個人はより公正性を感じるということである。したがって、従業員自身が上司から支援をさほど受けられない場合、言い換えれば、上司が職場における他者を特別扱いするほど、特別扱いされた他者と自分自身が比較され、個人はますます資源や報酬の剥奪感を感じ、不公正に扱われていると感じやすくなると考えられる。

また、従業員自身が上司から高い支援を受けられる場合に関しても、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知にポジティブな影響を与えると予想した。その背後には、個人が他者と比べて過剰報酬の状態に置かれる場合、他者に対する申し訳なさや罪悪感を感じ、他者もよく扱われることを期待するということがある（Adams, 1965）。それにより、他者も上司から特別扱いをされることで罪悪感などが低減し、個人の公正性認知が是正することが考えられる。

このように、個人は他者の受ける扱いが自分の受ける扱いと一貫する場合に、より公正だと知覚すると考えられてきた。しかしながら、前章でも指摘したように、既存研究において衡平理論と一貫性ルールが完全に検証されてきたとは言い難い。それに関してよく挙げられる理由に、個人の利己的な動機による公正性認知の歪みがある。個人の利己的な動機が、直接個人の公正性認知を歪める可能性もあれば、Babcock, Loewenstein, Issacharoff & Camerer（1995）が指摘するように、利己的な動機により、個人の情報収集や情報処理プロセスにバイアスが生じ、自分の得るべき報酬を個人が過大評価してしまうこともある。このような利己的な動機の影響を踏まえれば、自分の受ける高い支援を自分の得るべき報酬だと知覚し、他者に対する申し訳なさや罪悪感を感じることなく、他者が特別扱いされることに伴う資源や報酬の剥奪感だけを個人が感じる可能性もありうると考えられる。そうした場合には、さほど支援を受けていない従業員と同じく、上司から高い支援を受けている従業員も上司による他者への特別扱い行動を不公正なものとして知覚してしまう可能性がある。よって、本論文の研究課題に対して、以下のような仮説も考えられるだろう。

仮説 2　上司による他者への特別扱い行動は公正性認知に負の影響を及ぼす。この負の影響は、個人自身が上司から受ける支援によって調整されない。

以上、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす影響、および上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への支援の社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響に関して、２つの仮説を提示した。この２つの仮説は同時に成立できないため、対立関係にあると考えられよう。では、仮説 1 と仮説 2 のどちらが支持されるだろう。次節から、本章での調査を通じてそれを検討していく。

4.3　調査概要

4.3.1　調査対象

本調査は、調査会社マクロミルへの委託を通じたウェブ調査からデータを収集した。対象者はマクロミルに登録している日本企業に所属する社員（非正規社員および経営者、役員を対象外とする）である。よって、本調査のデータは幅広い日本企業から収集したものである。本調査は計 412 名からの回答を得たが、その中から直属の上司がいない個人を除き、359 名を最終的な分析対象として用いた。その内訳は、男性 235 名（65.5%）、女性 124 名（34.5%）、平均年齢が 39.65 歳であった。

4.3.2　測定尺度

本調査における測定尺度の質問項目は、「まったく当てはまらない」から「非常によく当てはまる」までの 5 段階のリカートスケールで測定した。また、上司に関する質問項目は、回答者に直属の上司のことを念頭に回答するものとした。

従属変数である、従業員の上司に対する全体的公正性認知は、Ambrose and Schminke（2009）の測定項目を使用した。Ambrose らの測定項目は 6 項目から構成されており、回答者従業員自身の公正性経験に焦点化した 3 項目と、職場における従業員全体の公正性経験に焦点化した 3 項目からなる。具体的な項目は、「私は全体的に、私の職場の上司から公正に扱われている」、「おおむね、私が私の職場の上司から受ける扱いは公正である」、「おおむね、私は私の職場の上司が公正であることを期待できる」、「職場で働く人のほとんどは、私の職場の上司からしばしば不当に扱われていると言うだろう」、「ほとんどの場合、私の職場の上司は従

業員のことを公正に扱う」、「通常、私の職場の上司の振る舞いは公正ではない」の 6 項目である。クロンバックの α は.88 であった。

独立変数である、上司による他者への特別扱い行動については、「私の職場の上司は意思決定をする場合、いつも誰かの肩を持つようにしている」、「私の職場の上司は職場の誰かを特別扱いしている」の 2 項目で測定した。この 2 項目はオリジナル尺度であり、クロンバックの α は.61 であった。

調整変数である上司による自分への支援に関しては、Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa （1986）を参考に 4 項目で測定した。具体的な項目は、「私の職場の上司は、私がいきいきとしているかに関心をもっている」、「私の職場の上司は、私の意見を気にかけてくれる」、「私の職場の上司は、私のレベルに一番適切な仕事を配置するようにしている」、「私の職場の上司は、私の関心事に合わせて、私の業務に意味付けをしてくれる」の 4 項目である。クロンバックの α は.81 であった。

最後に、本調査の統制変数としては、性別ダミー（女性=1、男性=0）、年齢、職場における勤続年数を投入した。

4.4　分析方法と予備的分析

分析データについては、以下の手続きで分析を行なった。まず、各変数に対して探索的因子分析を行った。その結果、各変数はそれぞれ 1 つの因子にまとまった。つぎに、本調査で検討する各概念が弁別されることを確認するため、上司による他者への特別扱い行動、上司による自分への支援、上司に対する全体的公正性認知の 3 変数について、確認的因子分析を行った。その後、各変数間の関係をみるため、相関分析を行なった。最後に、4.2 で提示した仮説を検証するため、階層的重回帰分析を実施し、上司による他者への特別扱い行動が従業員の公正性認知に及ぼすこと、また調整変数である上司による自分への支援との交互作用項が統計的に有意な影響を持つかどうかを検討した。その際の分析にあたっては、Step1 で統制変数を投入し、Step2 で上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への支援を投入し、最後の Step3 で、上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への支援を組み合わせた交互作用項[29]を投入した。

[29] 交互作用項の変数を作成する上では、多重共線性の問題を回避するため、各変数を中心化した。

まず、確認的因子分析の結果をまとめたものが図表 4-3 である。図表 4-3 が示すように、3 因子を想定した場合のモデルが最も高い適合度（reasonable fit）[30]を示した。このことから、本論文では上司による他者への特別扱い行動、上司による自分への支援、全体的な公正性認知の 3 つを、弁別可能な概念として扱うことが適切であると考えた。

図表4-3 確認的因子分析

		カイ2乗/自由度（CMIN/DF）	比較適合指数（CFI）	RMSEA（root mean square error of approximation）
3因子モデル	上司による他者への特別扱い行動、上司による自分への支援、全体的公正性認知	4.606	0.912	0.094
2因子モデル	上司による他者への特別扱い行動＋上司による自分への支援、全体的公正性認知	6.912	0.849	0.12
	上司による他者への特別扱い行動、上司による自分への支援＋全体的公正性認知	6.477	0.86	0.115
	上司による他者への特別扱い行動＋全体的公正性認知、上司による自分への支援	5.796	0.878	0.108
1因子モデル	上司による他者への特別扱い行動＋上司による自分への支援＋全体的公正性認知	7.117	0.841	0.122

つぎに、本調査で使用する各変数間の相関分析を行った結果が図表 4-4 である。従業員の上司に対する全体的公正性認知と各独立変数との相関関係を確認すると、従業員の職場での勤続年数が、彼らの上司に対する全体的な公正性認知と負の相関（$r = -.113, p < .05$）をもつことがわかった。また、上司による他者への特別扱い行動が、個人の上司に対する全体的公正性認知と強い負の相関（$r = -.545, p < .01$）、上司による自分への支援が個人の上司に対する全体的な公正性認知と強い

[30] 適合度の検定において、CMIN/DF の値は小さいほど望ましい。基本的には 3 以下の場合はモデルの適合度は良いとされ、5 以下の場合はモデルの適合度は適切とされる。また CFI に関しては、0.9 以上の場合は良いモデルと言われる。RMSEA に関しては、一般的に 0.1 以上であれば、モデルの適合度はあまり良くないとされる（豊田, 2003; Wheaton, Muthen, Alwin & Summers, 1977）。

正の相関（r = .660, p < .01）をもつことが示された。以上の結果を踏まえ、次に階層的重回帰分析を行った。

図表4-4 相関分析

相関								
	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1 性別ダミー（女性＝1、男性＝0）	.345	.476	1					
2 年齢	39.710	9.957	-.397**	1				
3 職場での勤続年数	5.270	5.904	.059	-.042	1			
4 上司による他者への特別扱い行動	2.769	.844	.032	-.046	.090	1		
5 上司による自分への支援	2.955	.799	-.032	-.059	-.099	-.195**	1	
6 上司に対する全体的公正性認知	3.212	.838	.021	-.038	-.113*	-.545**	.660**	1

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

4.5　分析結果

本節では、本調査の仮説を検討するために行った、階層的重回帰分析の結果を詳細に検討する。階層的重回帰分析を行った分析結果をまとめたものが図表 4-5 である。

まず、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす影響を確認する。図表 4-5 を見ると、Step1 から Step2 にかけて、上司による他者への特別扱い行動と上司が自分への支援が投入した際、従業員の公正性認知に対するモデルの説明力が統計的に有意に高まった（$\triangle R^2$=.604, p<.001）。また、Step2 の回帰係数を見ると、上司による他者への特別扱い行動が従業員の公正性認知に有意な負の影響（β=-.433, p<.001）を及ぼしていた。さらに、上司による自分への支援は従業員の公正性認知に対して、正の影響（β=.575, p<.001）を及ぼしていた。

図表4−5 階層的重回帰分析の結果

	従属変数 上司に対する全体的公正性認知		
	Step1	Step2	Step3
性別ダミー（女性＝1、男性＝0）	.013	.054	.058
年齢	-.037	-.003	.001
職場での勤続年数	-.115*	-.021	-.021
上司による他者への特別扱い行動		-.433***	-.429***
上司による自分への支援		.575***	.572***
上司による他者への特別扱い行動 × 上司による自分への支援			.031
R^2	0.015	.619	.620
調整済みR^2	0.006	0.614	0.614
△R^2		0.604	0.001
F値	1.773	114.794***	95.771***
F変化量	1.773	280.143***	.870

***p<.001,**p<.01,*p<.05

つぎに、交互作用項の影響を見ていく。図表 4-5 が示すように、Step3 において交互作用項を追加したことで、モデルの説明力に関して、統計的に有意な変化は見られなかった（$\triangle R^2$=.001, n.s.）。また、交互作用項の回帰係数を見ても、統計的に有意な影響は確認されなかった（β=.031, n.s.）。この結果から、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす影響は、上司による自分への支援の程度に調整されないことが示された。よって、本調査の仮説 1 が支持されずに、仮説 2 が支持された。

本調査の分析結果をまとめると、以下の 3 点になる。（1）上司による自分への支援が従業員の公正性認知に正の影響を及ぼしていた。（2）上司による他者への特別扱い行動が従業員の公正性認知に負の影響を及ぼしていた。（3）上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす負の影響は、上司から自分への支援の程度に影響されていない。

以上、本調査の分析結果について説明してきたが、結果として、仮説 1 は支持されず、仮説 2 は支持された。次節では、上述の分析結果に対する考察を行う。

4.6　考察

4.6.1　分析結果の説明

まず、本調査の分析結果によると、上司による自分への支援が従業員の公正性認知に正の影響を及ぼしていた。このことは、上司の個別的配慮や支援などが従業員の公正性認知を促進する上で肝要であるという既存研究の見解と一貫していた。つまり、従業員自身が上司から優遇されることによって、公正性認知が促進されるということである。

つぎに、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に負の影響を及ぼしていた。この結果は、上司が職場における誰かを特別扱いするほど、特別扱いされた他者と自分自身が比較され、個人はますます資源や報酬の剥奪感を感じ、不公正に扱われていると感じやすいことが考えられる。

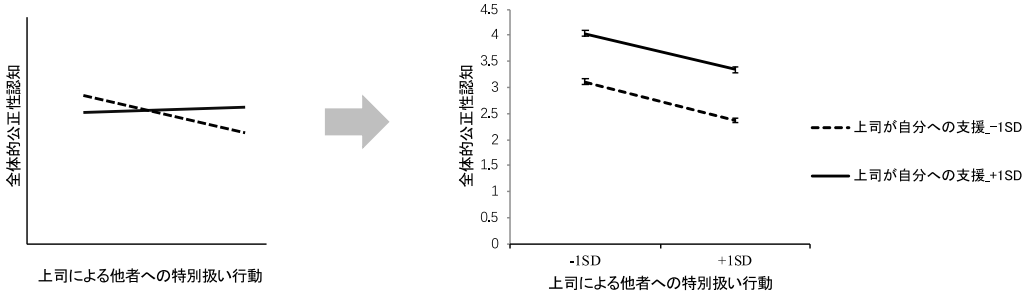
最後に、公正性認知における上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への支援の交互作用効果に関する分析結果を詳しく考察していく。本論文は当初、衡平理論と一貫性ルールの示唆に基づいて、上司による他者への扱いと自分への扱いが一貫した状態に近くほど、個人の公正性認知が高まると予想した。またこの予想から本論文は、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす影響が、個人自身が上司から受ける支援に調整されることを仮説 1 として設定した。具体的には、従業員自身が上司から高い支援を受ける場合は、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に正の影響を与え、従業員自身が上司から支援を受けない場合には、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に負の影響を与えると考えた（cf. 図表 4-6 の①）。

つぎに、本論文は個人の利己的な動機が公正性認知を歪める可能性を踏まえ、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に負の影響を与え、この負の影響は従業員自身が上司から受ける支援に調整されないという仮説も予想した（仮説 2）。つまり、上司から高い支援を受ける従業員であっても、支援を受けていない従業員と同様に、上司による他者への特別扱い行動を不公正に感じると考えた。

分析の結果、仮説 1 は支持されず、仮説 2 が支持された（図表 4-6 の②）。このことから、個人の利己的なバイアスが公正性認知を歪める可能性が考えられる。より具体的には、利己的なバイアスによって、個人は自分が上司から受ける高い支援を自分の得るべきものだと知覚し、他者に対して申し訳なさや罪悪感を感じなく

なる一方、他者が特別扱いされることで生じた資源や報酬の剥奪には敏感に反応すると考えられる。それゆえ、上司から高い支援を受ける従業員であっても、上司から支援を受けられていない従業員と同じく、他者が特別扱いされることを不公正に知覚すると思われる。

図表4-6 予測の交互作用項と実際の交互作用項



出所：筆者作成

さらに図表 4-6 の②が示すように、個人がより公正に感じる場合は、上司から自分への支援は高いが、他者への特別扱いが低い状況（図表 4-6 の②の左上）である。他方、最も不公正を感じる場合は、上司から得る自分への支援は低いが、上司による他者への特別扱い行動が高い状況（図表 4-6 の②の右下）である。つまり、個人は自分自身が他者よりもよく扱われる状況をより公正に感じるということである。

本調査の分析結果は、衡平理論と一貫性ルールが示す、個人は他者の受ける扱いが自分の受ける扱いと一貫する状況をより公正に感じるとの示唆を支持していないだけでなく、既存研究の結果とも反するものである。例えば Colquitt（2004）は、他者の手続き的公正性経験が自分の手続き的公正性経験と一貫する場合に、個人の手続き的公正性認知がより高くなることを示している。本調査の分析結果が Colquitt（2004）の結果と一貫しなかった理由として、本論文は 3 つの可能性があると考える。

第１に、２つの研究が異なる公正性側面に着目することである。具体的には、本調査は上司の振る舞いに着目したが、Colquitt は手続きに着目している。まず、本論文が着目する上司に関して、彼らの持つ資源や時間は限られており、ある人に多くの資源や支援を提供すれば、別の人の取り分は自然と少なくなる。つまり、ある個人と他者はゼロサム（zero-sum）の関係にあると考えることができる。対して、手続きはシステムに大きく依存するため、手続き的公正性の享受においては、自分と他者はゼロサムの関係ではなくなると考えられる。なぜなら、他者が高い手続き的公正性を経験すると、自分が高い手続き的公正性を享受できないというわけではないからである。ゆえに、そうした場合には、自己利益によるバイアスがさほど生じないと考えられる。

第２に、Colquitt が学生を研究対象とする一方、本調査は実際の組織で働く従業員を研究対象としている。つまり、２つの研究による結果の相違は、そうした研究対象の相違によるものである可能性が考えられる。最後に、Colquitt は自分と他者の経験している手続き的公正性を同じ尺度で測定したが、本調査は上司による他者への特別扱い行動と自分への支援行動を異なる尺度で測定した。これは本調査の限界点の１つでもあるが、同一の尺度を用いていないことにより、Colquitt の調査結果とは異なる結果が得られた可能性があると考えられる。

4.6.2　本調査の限界点

本調査は、上述した示唆を持つ一方で、いくつかの限界点も抱えている。第１に、本調査では、上司による他者への扱いと自分への扱いをそれぞれ異なる事象に焦点を当ててきたという課題がある。より具体的には、上司による他者への扱いは、上司による他者への特別扱い行動で捉え、上司による自分への扱いは、上司から自分への支援で捉えた。故に、本調査の結果が異なる事象の着目によりもたらされた可能性がある。したがって、上司による他者への扱いと自分への扱いを同一の事象で捉え、本調査の結果を確認する必要があるだろう。第２に、本調査で用いた上司による他者への特別扱い行動の尺度はオリジナル尺度であり、２項目だけで測定されている。そのため、尺度の信頼性はやや低いという限界がある（$\alpha = .61$）。よって、今後はより精緻化した尺度で、本論文の研究課題を詳細に検討することが望まれる。

第 5 章　公正性認知における上司行動の影響

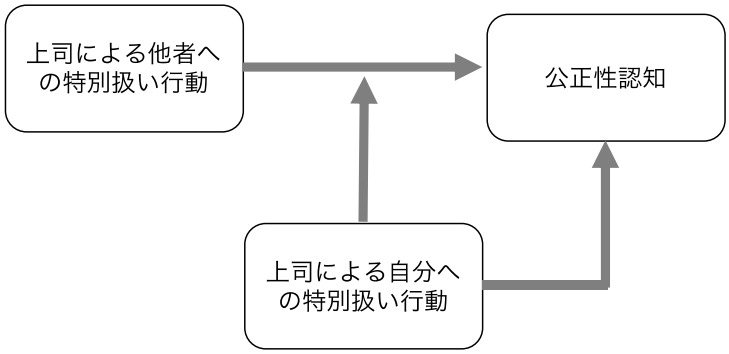
前章では、公正性認知における上司による他者への扱いの影響、および上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が持つ影響を定量的に検討してきた。その際、上司による他者への扱いを上司による他者への特別扱い行動について測定し、上司による自分への扱いを上司からの支援について測定した。分析の結果、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に負の影響を及ぼし、その影響は従業員自身が受ける支援に調整されないことが明らかになった。このことは、他者の受ける扱いが自分の受ける扱いと一貫する状態に個人はより公正性を知覚するという、衡平理論と一貫性ルールの示唆を支持していない。ただし、既述のように、そうした結果はいくつかの課題によりもたらされたものであるという可能性が考えられる。したがって、前章に関わる研究課題に対して追加的な調査を行うことが本章の主な目的である（5.1）。それに加え、本章の後半では、上司は部下に対して均等に資源を分配できないような状況において、組織のエージェントたる上司は、いかに従業員の公正性認知を担保あるいは緩和できるだろうかという問いを念頭に、上司による評価基準の遵守行動が個人の公正性認知に及ぼす影響について探索的な分析を行う。

5.1　上司による他者への特別扱い行動と自分への特別扱い行動の社会的な比較

本節では、上司による他者への扱いが公正性認知に及ぼす影響、および上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響という研究課題に対して追加的な調査を行う。その際に、前回の調査の限界に対応して以下の 2 箇所で改善を行なった。まず、前回の調査における課題の 1 つとして、上司による他者への扱いと自分への扱いが異なる事象に焦点を当てたことがある。それを踏まえ、今回の調査では上司による他者への扱いと自分への扱いを上司の特別扱い行動という同一の事象で捉えることにした。また、前回の調査では、上司による他者への特別扱い行動が 2 項目によって測定されており、尺度の信頼性がやや低いという限界もあった。それに対応して、今回の調査では上司の特別扱い行動を測定する項目数を増やし、より信頼性の高い尺度を用いた。これらの内容を図示したものが図表 5-1 である。本節では、階層的重回帰分析を用いて図表 5-1 の検討を行う

が、その前に、本章で使用するデータ、各変数の測定尺度および、分析方法や取り組んだ予備的な分析について説明する。

図表5-1 分析フレームワーク



出所: 筆者作成

5.1.1 調査対象

本調査は前回の調査と同様、調査会社マクロミルへの委託を通じたウェブ調査からデータを収集した。対象者はマクロミルに登録している日本企業に所属する社員（非正規社員および経営者、役員を対象外とする）である。本調査は計 309 名からの回答を得たが、実際に分析に用いたデータは 300 である。その内訳は男性が 227 名（75.7%）、女性が 73 名（24.3%）、平均年齢は 46.33 歳であった。

5.1.2 測定尺度

本調査における測定尺度の質問項目は、前章の調査と同様、5 段階のリカートスケールを用いた。従属変数となる、上司に対する全体的公正性認知についても、前章の調査と同じ Ambrose and Schminke（2009）の測定項目を使用したが、探索的因子分析の結果は異なる結果であった。具体的には、今回の分析結果では、上司に対する全体的公正性認知が従業員自身の公正性経験に焦点化するものと、職場で働くメンバー全員の公正性経験に焦点化するもの、という 2 つの因子が見つかった

[31]。以下では、それら 2 つの因子それぞれに、「上司に対する全体的公正性認知（私）」と「上司に対する全体的公正性認知（職場全員）」とラベルを付けた。

上司に対する全体的公正性認知（私）は、「私は全体的に、私の職場の上司から公正に扱われている」、「おおむね、私が私の職場の上司から受ける扱いは公正である」、「おおむね、私は私の職場の上司が公正であることを期待できる」の 3 項目からなり、クロンバックの α は.93 であった。他方、もう 1 つの因子である上司に対する全体的公正性認知（職場全員）については、因子負荷量の低い項目を除き、2 項目を用いた。具体的には、その 2 項目とは「職場で働く人のほとんどは、私の職場の上司からしばしば不当に扱われていると言うだろう」と「通常、私の職場の上司の振る舞いは公正ではない」である。クロンバックの α は＝.82 であった。

独立変数である、上司による他者への特別扱い行動に関して、前回の調査では「私の上司は、意思決定をする場合、いつも特定の人（私以外）の肩を持つようにしている」「私の上司は、特定の人（私以外）のことを特別扱いしている」の 2 項目で測定したが、尺度の信頼性はやや低いという限界があった（α＝.61）。今回の調査では前回の 2 項目に、さらに「私の上司は、特定の人（私以外）にいつも魅力的な仕事を配分している」「私の上司は、特定の人（私以外）により多くの配慮や支援をしている」の 2 項目を加えた 4 項目で測定した。クロンバックの α は＝.85 であった。調整変数となる上司による自身への特別扱い行動に関しては、上司による他者への特別扱い行動に関する質問項目の主語だけを変更したものを利用した。具体的には、「私の上司は、私に多くの配慮や支援をしてくれている」、「私の上司は、いつも魅力的な仕事を配分してくれている」などの項目を用いた。クロンバックの α は＝.86 であった。

また、上司による評価基準の遵守行動は Cheng（2014）をもとに、「私の上司は、部下を評価する際に、会社で決められているパフォーマンスの基準を遵守している」「私の上司は明確な評価基準を保ち続けている」の 2 項目で測定した。クロンバックの α は＝.86 であった。

---

[31] 前章の分析結果では、上司に対する全体的公正性認知は 1 つの因子にまとまった。また、この分類は Ambrose and Schminke（2009）によって行われている。

最後に、本調査でも前章の調査と同じ統制変数を用い、性別ダミー（女性=1、男性=0）、年齢、職場での勤続年数を統制した。

5.1.3 分析方法と予備的分析

本調査における分析は、以下の手続きに沿って行った。まず、各変数に対する探索的因子分析を行なった。結果として、上司に対する全体的公正性認知が２つの因子に分かれた（最尤法/プロマックス回転）。１つは従業員自身の公正性経験に焦点化するものであり、もう１つは職場で働くメンバー全員の公正性経験に焦点化するものである。以下ではそれぞれ上司に対する全体的公正性認知（私）と上司に対する全体的公正性認知（職場全員）と呼ぶ。また、回帰分析において全体的公正性認知（私）と全体的公正性認知（職場全員）が異なる変数として取り扱われることの適切さを確認するため、上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への特別扱い行動を加え、4 因子モデルと 3 因子モデルのそれぞれに関して確認的因子分析を行った。つぎに、各変数間の関係を見るため相関分析を行った。最後に、階層的重回帰分析を行い、公正性認知における上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への特別扱い行動の社会的な比較による影響を検討した。以下では、予備的分析の結果について説明する。

はじめに、確認的因子分析を行った結果、図表 5-2 にまとめた結果が得られた。図表 5-2 によれば、4 因子モデルはカイ２乗/自由度（CMIN/DF）と比較適合指数（CFI）の２つの指標において、適切な数値（4.718 と 0.914）を示したが、RMSEA（root mean square error of approximation）という指標は 0.1 を超えていた。そのため、適合度の良いモデルとは言い切れない。しかしながら、3 因子モデルの結果と比較すると、明らかに 4 因子モデルの方がデータの当てはまりが良い。本論文は、本調査で捉えたい現象と 4 因子モデルの適合度が相対的に高いという 2 点を踏まえ、4 因子モデルを採用した。それに伴い、本章の分析では、従属変数である上司に対する全体的公正性認知を、上司に対する全体的公正性認知（私）と上司に対する全体的公正性認知（職場全員）の２つに分け捉えることにした。

図表5-2 確認的因子分析

		カイ2乗/自由度（CMIN/DF）	比較適合指数（CFI）	RMSEA（root mean square error of approximation）
4因子モデル	上司による他者への特別扱い行動、上司による自分への特別扱い行動、上司に対する全体的公正性認知（私）、上司に対する全体的公正性認知（職場全員）	4.718	0.914	0.112
3因子モデル	上司による他者への特別扱い行動、上司による自分への特別扱い行動、上司に対する全体的公正性認知	9.847	0.785	0.172

つぎに、図表 5-3 は本章で使用する変数の平均値、標準偏差、ならびに変数間の相関係数を示したものである。

図表5-3 相関分析

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
性別ダミー（女性=1、男性＝0）	.243	.430	1							
年齢	46.330	9.994	-.398**	1						
職場での勤続年数	14.540	11.223	-.234**	.479**	1					
評価基準の遵守	2.977	.844	-.081	.111	.109	1				
上司による他者への特別扱い行動	2.692	.738	-.155**	-.012	.020	.276**	1			
上司による自分への特別扱い行動	2.757	.788	-.064	-.013	-.002	.562**	.482**	1		
上司に対する全体的公正性認知（職場全員）	3.343	.908	.089	-.003	.035	.061	-.578**	-.108	1	
上司に対する全体的公正性認知（私）	3.098	.825	-.030	-.023	.009	.550**	.061	.495**	.305**	1

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

まず、従属変数に位置づけられる、上司に対する全体的公正性認知（私）と上司に対する全体的公正性認知（職場全員）について、独立変数との相関関係を確認した。その結果、上司に対する全体的公正性認知（私）は上司による自分への特別扱い行動と正の相関にあることがわかった（$r = .495, p < .01$）。対して、上司に対する全体的公正性認知（職場全員）は、上司による他者への特別扱い行動と負の相関関係（$r = . -.578, p < .01$）を持つ一方、上司による自分への特別扱い行動との相関は示されなかった。また、上司による評価基準の遵守行動と上司に対する全体的公

正性認知（私）との間には正の相関関係（$r = .550, p < .01$）があることが示されたが、上司に対する全体的公正性認知（職場全員）との相関関係はなかった。さらに、上司に対する全体的公正性認知（私）と上司に対する全体的公正性認知（職場全員）は正の相関（$r = .305, p < .01$）であった。

以上、本論文が階層的重回帰分析の前に取り組んだ予備的分析の結果である。次項から階層的重回帰分析の結果を見ていこう。

5.1.4 分析結果

前項の予備的分析の結果から、本調査は従属変数となる上司に対する全体的公正性認知を、上司に対する全体的公正性認知（私）と上司に対する全体的公正性認知（職場全員）の２つに分け分析した。以下では、それら 2 つそれぞれについて、分析結果を説明する。

まず、上司に対する全体的公正性認知（私）を従属変数とした場合を見ていく。その場合における、階層的重回帰分析の結果をまとめたものが図表 5-4 である。図表 5-4 を見ると、Step1 から Step2 にかけて、上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への特別扱い行動を投入したことにより、従業員の公正性認知（私）に対するモデルの説明力が有意に向上している（$\triangle R^2=.286, p<.001$）。また、Step2 の推定値を見ると、公正性認知（私）に対して、上司による他者への特別扱い行動が負の影響（$\beta=-.239, p<.001$）を統計的に有意に及ぼす一方、上司による自分への特別扱い行動は公正性認知（私）に対して、正の影響（$\beta=.608, p<.001$）を及ぼすことが示された。

つぎに、交互作用項の影響を見ていく。図表 5-4 が示すように、Step3 において交互作用項を追加した際、従業員の公正性認知に関する説明力において、統計的に有意な変化は見られなかった（$\triangle R^2=0$, n.s.）。さらに、Step3 の推定値を見ると、上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への特別扱い行動の交互作用項は、統計的に有意な影響を示さなかった（$\beta=-.014$, n.s.）。この結果は、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（私）に及ぼす負の影響を、上司による自分への特別扱い行動が調整しないことを表している。つまり、上司から特別扱いされる程度の高い従業員であっても、そうでない従業員と同じく上司による他者への特別扱い行動を不公正に感じるということである。ここまでで、従属変数が上司に対する全体的公正性認

知（私）である場合の分析結果を見てきたが、上司に対する全体的公正性認知（私）を従属変数とした分析は第 4 章での分析とは同じ結果が得られたと言えよう。

図表5-4 階層的重回帰分析の結果

	従属変数：上司に対する全体的公正性認知（私）		
	Step1	Step2	Step3
性別ダミー（女性＝1、男性＝0）	-.045	-.040	-.040
年齢	-.053	-.049	-.049
職場での勤続年数	.024	.029	.030
上司による他者への特別扱い行動		-.239***	-.240***
上司による自分への特別扱い行動		.608***	.604***
上司による他者への特別扱い行動 × 上司による自分への特別扱い行動			-.014
R^2	.003	0.289	0.289
調整済みR^2	-.007	0.277	0.275
$\triangle R^2$		0.286	0
F値	.277	23.913***	19.879***
F変化量	.277	59.204***	0.081

***p<.001,**p<.01,*p<.05

続いて、従属変数を上司に対する全体的公正性認知（職場全員）とした場合の分析結果を説明する。その場合における階層的重回帰分析の結果をまとめたものが図表 5-5 である。まず、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に及ぼす影響について確認する。図表 5-5 を見ると、Step1 から Step2 にかけて、上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への特別扱い行動が投入されたことにより、従業員の公正性認知（職場全員）に関するモデルの説明力が有意に高まっている（$\triangle R^2$=.364, p<.001）。また Step2 の推定値を確認すると、上司による他者への特別扱い行動が従業員の公正性認知（職場全員）に有意な負の影響（β=-.687, p<.001）を及ぼし、上司による自分への特別扱い行動が従業員の公正性認知に正の影響（β=.222, p<.001）を及ぼすことがわかった。上司による他者への

特別扱い行動と上司による自分への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に及ぼす主効果に関しては、これまでの分析結果とは一致している。

図表5-5 階層的重回帰分析の結果

	従属変数:上司に対する全体的公正性認知（職場全員）		
	Step1	Step2	Step3
性別ダミー（女性＝1、男性＝0）	.108	-.004	-.001
年齢	.015	-.043	-.045
職場での勤続年数	.054	.070	.072
上司による他者への特別扱い行動		-.687***	-.690***
上司による自分への特別扱い行動		.222***	.197***
上司による他者への特別扱い行動 × 上司による自分への特別扱い行動			-.114*
R^2	0.011	0.375	0.388
調整済みR^2	0.001	0.365	0.375
△R^2		0.364	0.012
F値	1.148	35.341***	30.929***
F変化量	1.148	85.648***	5.913*

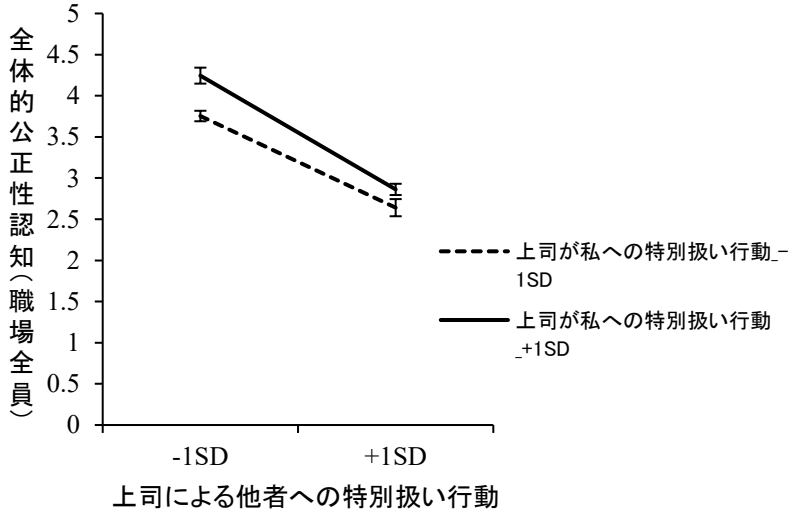
***p<.001,**p<.01,*p<.05

次に、交互作用項の影響を検討すると、Step3 において交互作用項を追加したことで、従業員の公正性認知（職場全員）に対するモデルの説明力が有意に向上したことが確認できる（$\triangle R^2$=.012, p<.05）。また Step3 の推定値を見ると、上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への特別扱い行動の交互作用項に関して、有意な影響が確認された（β=-.114, p<.05）。このことは、上司による他者への特別扱い行動と従業員の公正性認知（職場全員）の関係が、上司による自分への特別扱い行動により影響されることを示すものである。

今確認した交互作用効果を図示すると、図表 5-6 のようになる。図表 5-6 を見ると、上司から特別扱いされる程度が高い従業員は、特別扱いされていない（i.e., その程度が低い）従業員と比べて、上司による他者への特別扱い行動が強まるほど、公正

性認知（職場全員）が低下する。公正性認知（職場全員）が、職場で働くメンバー全員が上司のことを公正に感じているかどうかに関する従業員個人の知覚を捉えている。例えば、「職場で働く人のほとんどは、私の職場の上司からしばしば不当に扱われていると言うだろう」といった項目によって測定された。このような公正性認知（職場全員）の内容を踏まえると、この結果はつまり、上司から特別扱いされる程度の高い従業員は、そうでない従業員と比べて、上司による他者への特別扱い行動が強まるほど、職場で働くほとんどの従業員は不公正に扱われているとより感じてしまうことを表している。この結果について、次のように考えられるのではないだろうか。まず、結果変数が公正性認知（私）である場合、上司から特別扱いされる程度が高い従業員であっても、特別扱いされる程度の低い従業員と同じく上司による他者への特別扱い行動を不公正に感じているという結果が確認された（cf. 図表 5-4）。上司から特別扱いされる程度の高い従業員は、自分が上司からよく扱われているにも関わらず、上司による他者への特別扱い行動を不公正（公正性認知，私）に感じている。ゆえに、自分と比べて、職場で働くほかのメンバーは、より上司による他者への特別扱い行動を不公正に感じるだろうという彼らの考えがこのような結果をもたらしたと考えられる。

図表 5-6　交互作用効果に関する図示



ここまで、前章に関わる研究課題への追加的調査の分析結果を見てきた。今回の追加的な調査では、以下のことが明らかとなった。まず、従属変数が上司に対する全体的公正性認知（私）である場合については、分析結果から、次の 3 点が示された。（1）上司による自分への特別扱い行動が公正性認知（私）に正の影響を及ぼすこと。（2）上司による他者への特別扱い行動が、公正性認知（私）に負の影響を及ぼす。（3）上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（私）に及ぼす負の影響は、自分が上司から特別扱いされる程度に調整されないこと（cf. 図表 5-4）。

次に、従属変数が上司に対する全体的公正性認知（職場全員）である場合の分析結果についても、次の 3 点が分析より明らかになった。（1）上司による自分への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に正の影響を及ぼすこと。（2）上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に負の影響を及ぼすこと。（3）上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に及ぼす負の影響が、自分が上司から特別扱いされる程度に調整されること。3 点目については、より具体的には、上司から特別扱いされる程度の高い従業員は、特別扱いされる程度の低い従業員よりも、上司による他者への特別扱い行動と公正性認知（職場全員）の負の関係が強まることが示された（cf. 図表 5-5）。

5.2　上司による評価基準の遵守行動が公正性認知に及ぼす影響

ここまでで、上司による部下への異なる扱いが生じるという組織の社会的な環境を踏まえ、公正性認知における上司行動の影響を分析してきた。では、部下に対して上司が均等に資源分配できないような状況において、組織のエージェントたる上司は、いかに従業員の公正性認知を担保あるいは緩和できるだろうか。本節では、今述べた問いを念頭に、上司による評価基準の遵守行動が個人の公正性認知に及ぼす影響について探索的な分析を行う。

本論文が上司による評価基準の遵守行動に着目する理由には、分配資源が限定されるような状況においては、分配に至るまでの手続きの公正性を担保することが有用であると言われてきたためである（余合, 2004）。例えば、100 円玉を二人のうち一方にしかあげられない場合を考えてみたい。その場合、手続きの公平性を担保するとは、ゲームに勝った人にその 100 円玉をあげるというルールを事前に決め、ルール通りに 100 円玉を分配することを指す。既存研究はそうした手続きの公平性

を担保することで、今述べた例における二人の公正性認知がある程度担保されることを示してきた。

上述の考えを踏まえれば、本節が考察する上司による評価基準の遵守行動とは、上司が部下たちを評価する際に、きちんと組織の業績評価基準を遵守しているかどうか、一貫した評価基準を用いているかどうかという重要な手続き的公正性遵守行動を指す。組織の中では、様々な意思決定（e.g., 賃金調整や昇進）が業績評価の結果に基づき行われるため、業績評価活動は組織における最も重要な人事慣行の１つともされている（Murphy & Cleveland, 1995）。また、そのような重要な業績評価においては、身近な立場から従業員の業績評価を行い、人事部にその情報を上げるという重要な役割を上司は担うことになる。その際、上司自身も自由決定権を持つため、高評価の従業員に対して、上司は多くの支援や魅力的な仕事を提供することを考えることができる[32]。

このように、上司による従業員への業績評価は、彼らの昇給や昇進に大きく関係する。それゆえ、上司による評価基準の遵守行動は、従業員の公正性認知に影響する重要な要因の１つとしてみなされてきた（Greenberg, 1986）。ただし、既存研究は上司と従業員の二者関係[33]に専ら焦点を当ててきた。それに対して、本論文は他者の視点を加えたより広い社会的な文脈の中で、上司による評価基準の遵守行動が公正性認知に及ぼす影響を探索的に検討する。ただしその際、上司による評価基準の遵守行動は平均的リーダーシップとして捉える。一見すると、平均的リーダーシップと上司による部下への異なる扱いが生じやすいという本論文の想定は矛盾するものに見える、だが、これらのリーダーシップスタイルは対立するものではなく、同時に存在しうるものとして考えられている（Yammarino & Dansereau, 2008）。つまり、分配資源が限定される状況であっても、上司による部下への扱いに違いが生じることと、上司が部下全員に一貫した評価基準を用いることは共存するのである。

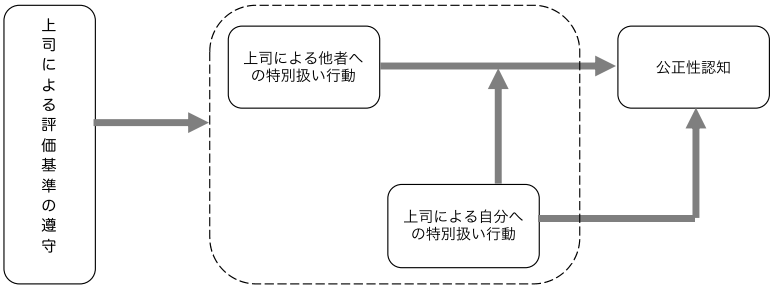
以上の議論を踏まえ、本節での分析フレームワークを表したものが図表 5-7 である。図表 5-7 のフレームワークを検討するにあたり、本論文は階層的重回帰分析を用いた検討を行なった。以下では、階層的重回帰分析の結果を説明する。

---

[32] 無論、常に上司が部下への評価に基づき報酬や資源の分配を行うとは限らない。そのため、ここではそういう傾向があることを意図している。

[33] 上司と平均化された従業員の集合という二者関係を指す。

図表5-7　分析フレームワーク



出所: 筆者作成

図表 5-8 は、上司に対する全体的公正性認知（私）を従属変数とした階層的重回帰分析の結果を要約したものである。まず、公正性認知（私）に対する上司による評価基準の遵守行動が持つ主効果を確認すると、上司が組織の評価基準を遵守するほど、従業員自身が上司から公正に扱われていると知覚することがわかる（β=.410, p<.001）。この結果は、既存研究の結果とも整合する結果である。その他、公正性認知（私）に対して、上司による他者への特別扱い行動は負の影響を、上司による自分への特別扱い行動は正の影響を及ぼしていた。これらの結果についても、これまでの分析結果と一致するものである。

続いて、公正性認知（私）における交互作用項の影響を見ていく。結果として、上司による他者への特別扱い行動と上司による評価基準の遵守行動の交互作用効果だけが示された（β=-.183, p<.05）。この結果は、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（私）に及ぼす影響を、上司による評価基準の遵守行動が調整することを表している。また後述するが、この調整効果は主に上司による自分への扱いが低い状況において生じている。最後に、三次交互作用項の公正性認知（私）に及ぼす影響は確認されなかった（β=.077, n.s.）。

図表5-8　階層的重回帰分析の結果

	従属変数: 上司に対する全体的公正性認知（私）		
Step	R^2	$\triangle R^2$	β
Step1			
性別ダミー（女性＝1、男性＝0）			-.045
年齢	.003	.003	-.053
職場での勤続年数			.024
Step2			
上司による他者への特別扱い行動			-.242***
上司による自分への特別扱い行動	.401	.398	.378***
評価基準の遵守			.410***
Step3			
上司による他者への特別扱い行動✖評価基準の遵守			-.183*
上司による自分への特別扱い行動✖評価基準の遵守	.413	.012	.033
上司による他者への特別扱い行動✖上司による自分への特別扱い行動			.105
Step4			
上司による他者への特別扱い行動✖上司による自分への特別扱い行動✖評価基準の遵守	.416	.003	.077

***p<.001,**p<.01,*p<.05,†p<.10

図表 5-8 の階層的重回帰分析の結果を図示すると、図表 5-9 のようになる。図表 5-9 から、(1)、(2)、(4)の状況に置かれる個人と比べて、(3)の状況に置かれる個人は上司による他者への特別扱い行動をより不公正と知覚することがわかる。特に、この結果を(4)の状況と比較すると、同じく特別扱いされる程度の低い状況であるにも関わらず、上司が組織の評価基準を遵守するほど、個人は上司による他者への特別扱い行動を不公正と感じることが示されている[34]。この結果については、次のように考えられる。

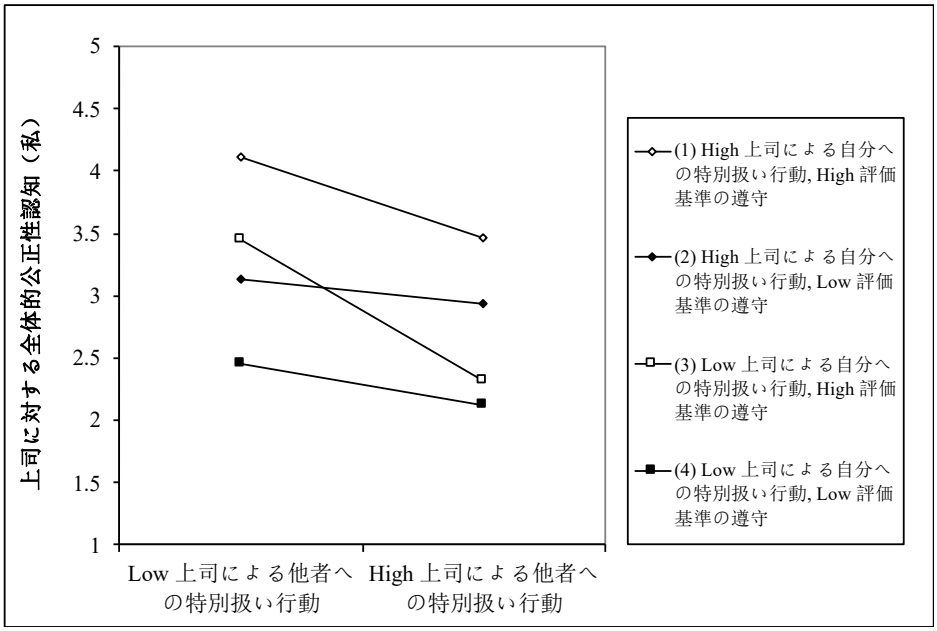
まず、上司による評価基準の遵守行動が高いと評価した従業員は、自分の上司が個人的なバイアスを抑え、従業員のことを正しく評価していると感じている。そのため、個人はその上司のもとでは、職場におけるほとんどの従業員が公正に扱われていると知覚するだろう。それゆえ、上司から自分が特別扱いされていないが、他者が特別扱いされている状況では、ほとんどの従業員は公正に扱われているのに、自分だけがよく扱われていないと個人は考え、ショックが大きくなると考えられる。他方、組織の評価基準をきちんと遵守していない上司の場合、たとえ彼による

[34] (3)と(4)の傾斜の差は統計的に有意である（t=-2.641, P<.05）。

自分の扱いが悪くとも、どうせそういう人だからしょうがない、他の従業員もさほど公正に扱われていないだろうと個人は考え、納得するだろう。

上述した結果は、上司による評価基準の遵守行動が公正性認知（私）に正の影響を及ぼすという結果とは矛盾するようにも思われる。だが、（3）と（4）の位置を確認すると、（3）の状況に置かれる個人は(4)の状況に置かれる個人より、自分が上司から公正に扱われていると知覚していることがわかる[35]。このことから、上司による評価基準の遵守行動は従業員の公正性認知の向上に寄与すると言えるだろう。ただし、(3)の状況に置かれる個人はより上司による他者への特別扱い行動を不公正と知覚するため、上司による他者への特別扱いの程度が極めて高い場合には、(3)の状況に置かれる個人の公正性認知（私）は(4)の状況に置かれる個人の公正性認知（私）を下回る可能性があると考えられる。

図表 5-9　交互作用効果に関する図示



[35] 位置的には、（3）は（4）の上にある。

Pair of slopes	t-value for slope difference	p-value for slope difference
(1) and (2)	-1.265	0.207
(1) and (3)	1.821	0.070
(1) and (4)	-1.363	0.174
(2) and (3)	1.815	0.071
(2) and (4)	0.420	0.675
(3) and (4)	-2.641	0.009

つぎに、上司に対する全体的公正性認知（職場全員）を従属変数とした階層的重回帰分析の結果（図表 5-10）について説明する。まず、上司による評価基準の遵守行動は公正性認知（職場全員）に正の影響を及ぼしていた（β=.184, p<.01）。この結果は、上司が組織の評価基準を遵守するほど、個人は職場全員が上司から公正に扱われていると知覚することを示している。つぎに、上司による他者への特別扱い行動と上司による評価基準の遵守行動の交互作用効果（β=.253, p<.01）、上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への特別扱い行動の交互作用効果（β=-.280, p<.001）が確認された。

図表5-10 階層的重回帰分析の結果

			従属変数: 上司に対する全体的公正性認知（職場全員）
Step	R^2	$\triangle R^2$	β
Step1			
性別ダミー（女性＝1、男性＝0）			.108†
年齢	.011	.011	.015
職場での勤続年数			.054
Step2			
上司による他者への特別扱い行動			-.689***
上司による自分への特別扱い行動	.398	.386	.119*
評価基準の遵守			.184**
Step3			
上司による他者への特別扱い行動✖評価基準の遵守			.253**
上司による自分への特別扱い行動✖評価基準の遵守	.432	.035	-.047
上司による他者への特別扱い行動✖上司による自分への特別扱い行動			-.280***
Step4			
上司による他者への特別扱い行動✖上司による自分への特別扱い行動✖評価基準の遵守	.439	.007	-.115†

***p<.001,**p<.01,*p<.05,†p<.10

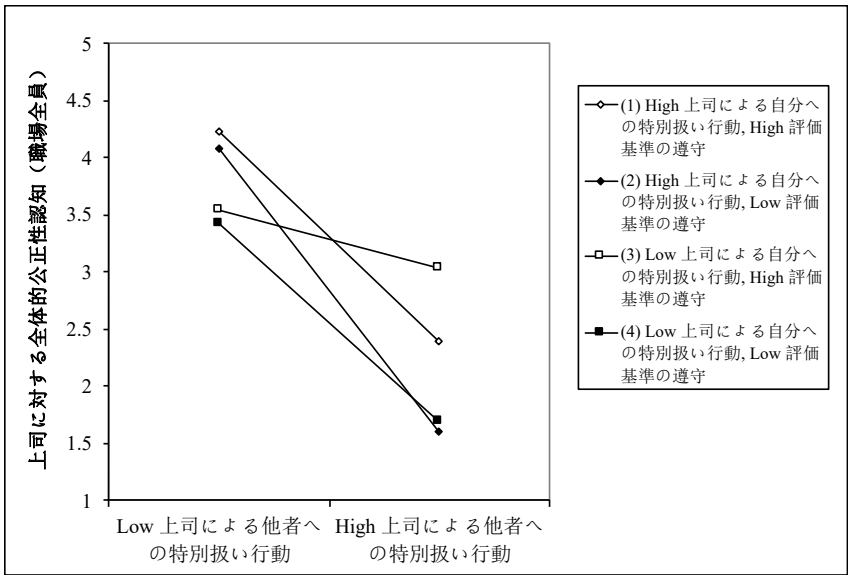
最後に、三次交互作用項（上司による他者への特別扱い行動✕上司による自分への特別扱い行動✕上司による評価基準の遵守行動）も公正性認知（職場全員）に影響を及ぼしていた（β=-.115, p<.10）。このことは、公正性認知（職場全員）に関する、上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への特別扱い行動の交互作用効果が上司による評価基準の遵守行動に影響されるということである。

以下では、これらの分析結果を図示したもの（図表 5-11）を踏まえ、上述した分析の発見事実を検討する。図表 5-11 からわかるように、（1）と（3）は上司による評価基準の遵守行動が高い状況であり、（2）と（4）は上司による評価基準の遵守行動が低い状況である。位置的には、（1）と（3）はそれぞれ（2）と（4）の上にある。また（1）と（2）を比べ、（3）と（4）を比較した場合、いずれの場合でも右下がりの傾きが緩やかになっている。このことは、上司による評価基準の遵守行動が個人の公正性認知（職場全員）の向上に寄与するのみならず、組織の評価基準をきちんと遵守している上司のもとでは、個人は上司による他者への特別扱い行動から知覚する不公正感（職場全員）も随分緩和されるということである。まず、上司による評価基準の遵守行動が高いほど、個人の公正性認知（職場全員）が高まるという結果については、上司は組織の評価基準をきちんと遵守すると、個人はこの上司のもとで働く従業員たちが正しく評価されている可能性が高いと考え、ほとんどの従業員が公正に扱われていると知覚することが関わると考えられる。

また分析結果から、上司による評価基準の遵守行動が高いほど、上司による他者への特別扱い行動が個人の公正性認知（職場全員）に及ぼす負の影響が弱まることが示された。この結果については次のように考えられる。組織の業績評価基準をきちんと遵守する上司のもとでは、組織への貢献が大きい従業員がより評価され、よく扱われる傾向が強まると考えられる[36]。また、たとえそうした従業員が特別扱いされる状況が生じても、職場のほとんどのメンバーがそれを許すだろうと個人が考える可能性も高い。それゆえ、評価基準の遵守行動が高い上司のもとでは、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に及ぼす負の影響が緩和されたと考えることができるだろう。

[36]上司に特別扱いされている他者が上司に高く評価されている従業員であるとは言い切れないが、上司は自分の高く評価している従業員により多くの支援やチャンスを提供する傾向があることが考えられよう。

図表 5-11　交互作用効果に関する図示



Pair of slopes	t-value for slope difference	p-value for slope difference
(1) and (2)	1.713	0.088
(1) and (3)	-4.515	0.000
(1) and (4)	-0.358	0.720
(2) and (3)	-3.520	0.001
(2) and (4)	-2.028	0.044
(3) and (4)	3.818	0.000

5.3　考察

本章では、まず本論文の研究課題である、上司による他者への扱いが公正性認知に及ぼす影響、ならびに上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響の 2 つを検討するため、前章とは異なるデータを用いて追加的な調査を行った。それに関して、前章と本章の相違点は、上司による他者への扱いと自分への扱いの測定は上司の特別扱い行動という同一の事象に焦点を当てたこと、上司の特別扱い行動についてより精緻化した尺度を使用したことの 2 点が挙げられる。

本章の追加的な調査では、上司に対する全体的公正性認知を、従業員自身が上司からどのように扱われているかに関する従業員の上司に対する全体的公正性認知（私）と、職場全員が上司からどのように扱われているかに関する従業員の上司に

対する全体的公正性認知（職場全員）の２つにわけ分析を行ったが、前章の結果とおおむね同様の結果が得られた。ただし、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に及ぼす負の影響については、従業員自身が上司から特別扱いされる程度に左右されるという結果が示された。この結果は、前章の分析結果と異なるものである。より具体的には、上司から特別扱いされる程度の低い従業員と比較して、特別扱いされる程度の高い従業員は、上司による他者への特別扱い行動を経験するほど、職場で働くメンバーたちが上司から不公正に扱われていると知覚する（cf. 図表 5-5）。

以上の結果を踏まえれば、今回の追加的な調査も衡平理論と一貫性ルールが示唆する、個人は他者の受ける扱いと自分の受ける扱いが一貫する状態をより公正に知覚するということを支持しなかったといえる。それどころか、上司に対する全体的公正性認知（職場全員）に関しては、特別扱いされる程度の高い従業員ほど、上司による他者への特別扱い行動をより不公正（公正性認知, 職場全員）と知覚しうることが示された。衡平理論と一貫性ルールによる示唆が支持されなかった理由として、前章でも議論してきたように、個人の利己的な動機が公正性認知を歪めている可能性があると考えられる。すなわち、利己的な動機が作用する結果、個人は自分の受ける特別扱いを公正だと知覚する一方、他者の受ける特別扱いを不公正と知覚するようになる。結果として、個人は他者の受ける扱いと自分の受ける扱いと一貫する状態をより公正に感じるのではなく、自分が他者よりもよく扱われている状況をより公正に知覚する。

また本章の後半では、上司による評価基準の遵守行動が個人の公正性認知に及ぼす影響について、探索的な分析を行なった。結果として、上司による評価基準の遵守行動が従業員の公正性認知[37]の向上に寄与することを示した。具体的には、上司による評価基準の遵守行動が部下の公正性認知の向上に寄与するだけでなく、組織の業績評価基準をきちんと遵守している上司のもとでは、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に及ぼす負の影響もある程度緩和されることが示された。ただし、組織の業績基準をきちんと遵守している上司のもとでは、自分が特別扱いされていない（i.e., その程度が低い）従業員は、より上司による他者へ

[37] ここでの部下の公正性認知は、上司に対する全体的公正性認知（私）と上司に対する全体的公正性認知（職場全員）の両方を指す。

の特別扱い行動を不公正（私）と知覚することも示された。この結果を踏まえると、特別扱いされていない従業員の前では、極端に他者のことを特別扱いすることは控えるべきであろう（cf. 図表 5-9）。

5.4　本調査の限界点

本章の調査に関する限界点としては、次の 2 点を提示する。

第 1 に、本調査で使用した上司による他者への特別扱い行動と自分への特別扱い行動の尺度はオリジナル尺度であることに関わる限界が挙げられる。すなわち、使用した尺度の妥当性に関する問題が存在する可能性がある。さらに、本調査の分析に用いたデータは、全て回答者自身による回答であり、また一時点のデータであることから、コモン・メソッド・バイアス（common method bias）の影響がありうる。こういった尺度や回答に関わるバイアスの問題を踏まえれば、今後の研究では二時点のデータを用いるなどの対策を行い、より精緻化した調査デザインを用いて、本章で明らかになった分析結果を詳細に検討していくことが求められるだろう。

第 2 に、本調査のモデルに関して、適合度がさほど良くないことも限界として挙げられる。これはオリジナル尺度を用いたことに起因する問題である可能性もあるが、今後の研究はより妥当性の高い尺度を使用した上で、データの当てはまりの良いモデルにより、本論文の研究課題を検証する必要があると言えよう。

第 6 章　結論と含意

本論文では、従業員の公正性認知における上司行動に着目し、(1)上司による他者への扱いが公正性認知にいかなる影響を及ぼすか、また（2）上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知にいかなる影響を及ぼすか、という２つの研究課題に取り組んだ。本章では、まず既存研究のレビューならびに第 4 章と第 5 章で論じた実証研究の結果とともに本論文を要約する。次に、その要約を踏まえ、本論文の理論的含意と実践的含意を論じる。そして最後に、本論文に残された課題を述べる。

6.1 要約

本節では本論文の要約を述べる。まず、第 1 章では本論文の研究目的や研究背景を述べた。今日、キャリア意識の多様化やワーク・ライフ・バランスの追求などを背景に、自分に合った条件ややり方で仕事をしたい個人が増えている。企業も従業員の個別のニーズに対応しようとするが、一方、組織からそうした配慮を享受できない従業員を生み出しかねない。このように、個別対応のケースが増えることに伴い、企業組織における従業員間の処遇や扱いの違いはより明確になると考えられる。この背景を踏まえた場合に、考えなければならないことが本論文で取り上げる公正性の問題である。特に、企業における異なる処遇や扱いがより明確になるような状況において、従業員の公正性認知はどのように影響されるかの問題である。この問題の検討に際し、本論文はとりわけ組織のエージェントである上司に着目し、公正性認知における上司行動の影響を検討する。

第 2 章では、既存研究のレビューを行なった。上司と従業員の公正性認知に関する既存研究では、従業員自身がいかに上司から扱われるか、つまり従業員自身の経験に焦点を当てた研究がほとんどであった。この点に関して Kray and Lind（2002）は、組織的公正性研究は第一人称の視点から検討されることが多いと指摘している。また Masterson and Tong（2015）は、公正性研究の多くが暗黙的に公正性認知の形成が主に個人的な経験にもとづくものと想定することを批判している。無論、公正性認知の先行要因として他者の経験に着目した研究もあったが、それらのほとんどが解雇や性差別といった他者の特殊なネガティブ経験に焦点化した

ものであり、公正性認知における個人の倫理的・道徳的関心による影響を明らかにするものであった。

第 3 章では第 2 章の既存研究レビューにもとづき、公正性認知に対して、従業員自身がいかに上司から扱われるかによる影響が専ら検討されてきたが、上司による他者への扱いの影響、または他者との社会的な比較による影響も検討されるべきであるとの課題を提示した。なお、その課題は理論的また実践的な要請を踏まえたものであった。理論的な要請としては、個人の公正性認知が上司による他者への扱いと他者との社会的な比較の 2 つから影響されることは理論的に示唆されてきたにも関わらず、その実証的な検証は十分に行われていないことが挙げられる。一方、実践的な要請としては、実際の組織では上司による部下への扱いには差異が生じやすいという社会的な環境を踏まえ、公正性認知における上司行動の影響を検討する必要性が挙げられる。これについては、従業員の公正性認知に影響を与える要因として、彼ら自身の受けた扱いに加え、ほかの同僚に対する上司の扱いやほかの同僚との社会的な比較を考慮した検討が必要であった。

つぎに、本論文の研究課題に示唆を与えうる衡平理論と一貫性ルールに関する研究を検討した。衡平理論と一貫性ルールは、必ずしも上司行動に焦点を当てた研究ではないが、個人自身の受ける扱いだけでなく、他者との社会的な比較を公正性認知の議論に含めることから、本論文の視点と整合するものであった。衡平理論と一貫性ルールによれば、個人は他者の受ける扱いと自分の受ける扱いが均衡とした状態あるいは一貫した状態に近くほど、公正性を認知しやすくなると予想された。だが、既存研究では個人が持つ利己的な動機により公正性認知の歪みが生じ、衡平理論と一貫性ルールが完全に検証されているとは言い難いことが示された。

第 4 章では、本論文の研究課題である、公正性認知に対して、上司による他者への扱いがいかなる影響を及ぼすか、上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較がいかなる影響を及ぼすかを定量的に検証した。第 4 章の調査では、上司による他者への扱いと自分への扱いのそれぞれを、上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への支援で捉えた。前述した衡平理論と一貫性ルールの示唆を踏まえ、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に及ぼす影響は、従業員自身の受ける支援により左右されると考えた。より具体的には、従業員自身の受けた支援が高い場合は、上司による他者への特別扱い行動は公正性認知にポジティブな

影響を与えるが、従業員自身の受けた支援が低い場合には、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に負の影響を与えると予想された。しかし、既述のように、公正性認知は個人の利己的な動機により歪められる可能性がある。このことを踏まえれば、上司による他者への特別扱い行動の公正性認知に及ぼす影響は、従業員自身の受ける支援に影響されない可能性も同時に示された。

経験的調査の結果、上司による自身への支援は従業員の公正性認知に正の影響を及ぼしていた。この結果は、従業員自身が上司から大事に扱われることで公正性認知が促進されるという既存研究の見解と一貫するものであった。他方、上司による他者への特別扱い行動は公正性認知に負の影響を及ぼしていた。この結果は上司が職場における誰かを特別扱いするほど、特別扱いされた他者と自分自身が比較され、個人はますます資源や報酬の剥奪感（i.e., 不公正さ）を感じやすいことを示唆している。

ただし、公正性認知に対する上司による他者への特別扱い行動と上司による自分への支援の交互作用効果に関しては、統計的に有意な結果は確認できなかった。すなわち、このことは衡平理論と一貫性ルールが示す、個人は他者の受ける扱いが自分の受ける扱いと一貫する状況をより公正に感じるという主張を支持されない可能性を示すものであった。この結果に関して本研究は、その背景に個人の公正性認知が利己的なバイアスにより歪められ、上司から高い支援を受ける従業員であっても、さほど支援を受けていない従業員と同じく、上司による他者への特別扱い行動を不公正なものとして知覚する可能性があると考えた。つまり、交互作用効果に関する上述の結果は、他者の受ける扱いが自分の受ける扱いと一貫する状況ではなく、自分が他者よりもよく扱われる状況ほど、個人が公正さを知覚するという影響を反映したものであると推測されたのである。しかしながら、第 4 章の調査には、上司による他者への扱いと自分への扱いを同じ尺度で捉えていないという限界があった。そのため、第 5 章では尺度を揃え、追加的な調査を行なった。

第 5 章の調査では、上司による他者への扱いと自分への扱いをそれぞれ、上司による他者への特別扱い行動と自分への特別扱い行動で捉えた。調査の結果、第 4 章の結果とおおむね同様の結果が得られた。また第 5 章の分析では、上司による部下への異なる扱いが生じる場合（上司が部下に均等に資源を分配できない場合）、どのような上司行動が従業員の不公正性認知を緩和しうるかという点を踏まえ、上司

による評価基準の遵守行動が公正性認知に及ぼす影響に関する探索的な分析を行った。その結果、上司による評価基準の遵守行動が部下の公正性認知の向上に寄与するだけでなく、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に及ぼす負の影響をある程度緩和することが示された。ただし、組織の業績基準をきちんと遵守する上司のもとでは、自分が特別扱いされていない（i.e., その程度が低い）従業員は、より上司による他者への特別扱い行動を不公正（私）と知覚することも示された。

以上が既存研究のレビューと研究課題に関する調査の結果である。これらの内容を踏まえ、続く第 2 節では本論文の理論的インプリケーションを明らかにする。また第 3 節において、本研究の実践的インプリケーションを検討する。そして最後に、本論文の残された課題と今後の展望を述べる。

6.2　理論的インプリケーション

本論文が有する理論的インプリケーションは 4 点挙げられる。第 1 点目は、組織のエージェントである上司に焦点を当て、個人の公正性認知に対して、上司による他者への扱いが及ぼす影響、または上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較による影響を検討したことである。既述のように、組織的公正性研究の多くは、暗黙的に公正性認知の形成が主に個人的な経験に基づくと想定してきた。それゆえ、他者に対する上司の扱いとそれに関する社会的な比較の影響を踏まえ、組織における従業員の公正性認知の形成を十分に組織的公正性研究は検討できていなかった。

本論文では上述した研究課題に取り組むことで、次のような知見が得られた。それは、上司による他者への扱いが公正性認知に影響を及ぼすということである。無論、他者の経験や扱いに着目する既存研究はあったが、そうした研究のほとんどは、解雇や性差別といった他者の特殊なネガティブ経験に着目し、公正性認知における個人の道徳的・倫理的関心を明らかにしようとするものであった。

しかしながら、個人の公正性認知が他者の受ける扱いに影響される理由は、自分の内的な道徳的基準に反するという理由だけはでない。たとえば、衡平理論は個人の公正性認知が他者との社会的な比較からも影響を受けることを示唆している。この点に関し、本論文は他者のネガティブな経験ではなく、上司による他者への特別

扱い行動が個人の公正性認知に負の影響を及ぼすことを示した。このことは、衡平理論が示すように、個人は他者との社会的な比較を通じて公正性認知を形成していることを示唆するものである[38]。このことを踏まえれば、本調査の結果は、上司による他者への扱いが個人の公正性認知に影響を及ぼすことを示した点で、理論的な意義を持つと考えられる。

また、本論文の調査結果によれば、個人は他者との社会的な比較を通じて公正性認知を形成するが、衡平理論と一貫性ルールが示唆するように、他者の受ける扱いが自分の受ける扱いと一貫する状況に、必ずしもより公正さが知覚されるわけではない。むしろ、利己的なバイアスにより個人の公正性認知は歪められることから、自分が他者よりもよく扱われている状況に、個人は公正さをより感じることが示された。すなわち、個人の利己的なバイアスによって、衡平理論と一貫性ルールが支持されない可能性があることを示した点にも、本論文の意義があると考えられる。

第２の意義は、本論文は上司の個別的配慮や支援などが従業員の公正性認知を促進する上で肝要であるという既存研究の知見を、より広い社会的な文脈の中で検証したことにある。具体的には、本論文は上司と従業員の二者間の関係だけでなく、職場におけるほかの同僚も検討の射程に入れ、上司による特定の従業員への特別扱い行動が、職場におけるほかのメンバーの公正性認知に及ぼす影響を検討した。その結果、従業員の公正性認知を促進するとされる上司の特別扱い行動が、職場におけるほかのメンバーの公正性認知を損ねうることを明らかにした。すなわち、本論文は既存研究からの見解をより広い社会的な文脈の中で検証し、その限界を明らかにした点で意義を持つと考えられる。なおこのことの意義は、相互依存性の少ない文脈から導き出された知見の妥当性がチームの文脈で検証される必要があるというColquitt（2004）の指摘に応えるものであると言えよう。

第３に、本論文の上司による他者への特別扱い行動が公正性認知に負の影響を及ぼす結果が、個別的リーダーシップ（differentiated leadership）研究に新しい洞察を与えることができると考えられる。部下の個人的なニーズや能力に合わせて配慮や支援を行う上司は、効果的なリーダーシップを発揮する上司として見なされてきた（Harris, Wheeler & Kacmar, 2011; Holtz & Harold, 2013）。しかしながら、

[38] なぜならもし仮に、社会的な比較が生じていなければ、そもそも個人の公正性認知は個人自身の受ける扱いにのみ影響され、他者の受ける扱いからは何ら影響を受けないはずである。

近年の研究では、こうした従業員個人にフォーカスするリーダーシップが集団レベルのパフォーマンスに悪影響を及ぼす可能性も指摘されている（Wu, Tsui & Kinicki, 2010; Zhang, Li, Ullrich & van Dick, 2015）。この点に関して、本論文の結果は個人レベルの公正性認知の視点から、その可能性を間接的に検証したものであると言える。

最後に第 4 の意義は、上司による部下への扱いに着目し、上司の扱いという側面においても、衡平理論と一貫性ルールの示唆が支持されない可能性があることを示した点にある。衡平理論と一貫性ルールが完全に検証されているとは言い難い現状を踏まえ、本論文は上司の振る舞いに着目し、上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が個人の公正性認知に及ぼす影響を検討した。筆者の知る限り、こうした上司の振る舞いに着目した検討は未だ行われていない。本論文の結果からは、上司の扱いという側面においても、個人の利己的なバイアスが生じうる、すなわち衡平理論と一貫性ルールの示唆が支持されない可能性が示された。

6.3　実践的インプリケーション

本論文の主な実践的インプリケーションは、組織の管理者である上司に、従業員の公正性認知の形成に関わる知見を提示したことである。具体的には、従業員の公正性に関して、上司は特に次の 3 点に注意すべきであることが示された。

第 1 に、上司は特定の従業員のことを特に優遇することは、その従業員の公正性認知を促進するが、職場におけるほかの従業員の公正性認知を損ね、ほかの従業員の不平不満につながりやすいことに注意すべきであろう。とは言え、上司は組織の利益のために特定の従業員のことを特に優遇していることもあるであろう。例えば、部下個々の能力に応じて、適切なタスクや資源を割り当てることが集団の業務遂行において効率的であると考える上司は、より能力の高い従業員に多くの資源を分配したり、魅力的な仕事に就かせたりする可能性が高い。また、従業員を動機づけるために、特に仕事に熱心な部下や能力の高い部下により良い処遇を与えようとする上司もいる。この場合、上司はほかの従業員に、その理由をしっかり説明し、理解してもらうことが肝要であろう。なぜなら、過去の研究では、社会的な説明は個人の不公正性認知を緩和するうえで特に有効であることが示されているからである（Shaw, Wild & Colquitt, 2003）。

第 2 に、上司から特に優遇されている従業員であっても、上司による他者への特別扱い行動を不公正に知覚していることに、上司は気をつけるべきであろう。特に優遇されている従業員の前では、ほかの従業員のことを特別扱いすることは問題がないと考えてしまう上司もいるだろうが、本論文の調査結果によれば、上司から特別扱いされる程度の高い従業員であっても、特別扱いされる程度の低い従業員と同じく、あるいはそれ以上に、上司による他者への特別扱い行動を不公正に感じる可能性がある。したがって、上司は職場における誰かを特別扱いする場合、彼ら（優遇されている従業員たち）への影響も看過できないであろう。

第 3 に、従業員の公正性認知を促進するうえで、上司による評価基準の遵守行動が重要である。具体的には、上司による評価基準の遵守行動が従業員の公正性認知の向上に寄与するだけでなく、組織の業績評価基準をきちんと遵守する上司のもとでは、上司による他者への特別扱い行動が公正性認知（職場全員）に及ぼす負の影響もある程度緩和される（cf. 図表 5-11）。ただし、組織の業績基準をきちんと遵守する上司のもとでは、自分が特別扱いされていない（i.e., その程度が低い）従業員は、より上司による他者への特別扱い行動を不公正（私）と知覚することも示された（cf. 図表 5-9）。この結果を踏まえれば、特別扱いされていない従業員の前では、極端に他者のことを特別扱いすることは控えるべきだと言えよう。少なくとも、自分だけがよく扱われていないという気持ちをさせないように注意すべきであろう。

6.4　本論文の限界および今後の課題

本論文の限界は以下の 4 点である。第 1 に、本論文が検討した上司の行動が限定的なものであるという点である。より具体的には、上司による他者への扱いが公正性認知に及ぼす影響、および上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較が公正性認知に及ぼす影響を検討する際、本論文では上司の特別扱い行動という行動のみを取り上げた。そのため、今後の研究ではその他の上司行動に関しても、本調査で得られた発見事実の整合性を検討することが望まれる。

第 2 に、本論文の分析に用いたデータは、全て回答者の主観的な知覚による回答であることから、コモン・メソッド・バイアス（common method bias）の影響がありうる。特に、上司による他者への特別扱いが高いと感じている個人は、上司が

自分への支援や特別扱いを低く評価する傾向にあると考えられる。こうした回答者によるバイアスの問題を踏まえれば、今後の研究では二時点のデータを用いるなどの対策を行い、より精緻化した調査デザインを用いて、本論文の分析結果を詳細に検討することが求められるだろう。

第 3 に、本論文で使用した尺度に関する課題である。具体的には、本論文の調査で使用した上司の特別扱い行動という項目は、尺度の作成のプロセスにおいてはある程度独自性がある。したがって、今後は本論文で使用した質問項目が妥当であるかの検討（尺度開発）が必要となる。また、本論文の２つの調査におけるモデルの適合度は、十分に高いと言えるものではない。よって、今後の研究はより妥当性の高い尺度を使用した上で、データの適合度が高いモデルにより、本論文の研究課題を検証する必要があるだろう。

最後の限界は、公正性認知の歪みに関する検証に関わるものである。本論文は、衡平理論と一貫性ルールが示す示唆が支持されなかった理由は、個人の利己的な動機による公正性認知の歪みにあると主張した。今後の研究では、この主張をさらに検証する必要があるであろう。例えば、報酬に見合う分以上の貢献を率先して行う個人[40]の公正性認知を検討し、もし彼らは上司による他者への扱いと自分への扱いが一貫する状況をより公正に感じるのであれば、本論文の利己的な動機による公正性認知の歪みという主張は、ある程度検証できたと言えよう。また、変革型リーダーが部下の関心を個人利益から集団利益にシフトさせるうえで有効であることを既存研究は示してきた（Effelsberg, Solga & Gurt, 2014）。このことを踏まえれば、変革型リーダーのもとにおいて、従業員の公正性認知における、上司による他者への扱いと自分への扱いの社会的な比較による影響を検討することも、個人の利己的な動機による公正性認知の歪みをある程度検証できると考えられよう。

[40] Huseman, Hatfield & Miles（1987）によると、人は衡平さに敏感な人（equity sensitives）、報酬に見合う分以上の貢献を率先して行う人（benevolents）と報酬に相応する貢献を惜しむ人（entitleds）に大別される。

参考文献

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (pp. 267-299). New York: Academic Press.

Ambrose, M. L., Harland, L. K., & Kulik, C. T. (1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 239-246.

Adams, J. S., & Jacobsen, P. R. (1964). Effects of wage inequities on work quality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 69*(1), 19-25.

Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology, 46*(3), 161-164.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 295-305.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 491-500.

Babcock, L., Loewenstein, G., Issacharoff, S., & Camerer, C. (1995). Biased judgments of fairness in bargaining. *The American Economic Review, 85*(5), 1337-1343.

Barclay, L. J., & Kiefer, T. (2014). Approach or avoid? Exploring overall justice and the differential effects of positive and negative emotions. *Journal of Management*, *40*(7), 1857-1898.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S., & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between

managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology, 26*(5), 389-407.

Brockner, J., & Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. In J. S. Carroll (Ed.), Applied social psychology and organizational settings (pp. 45-47). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly, 32*(4) 526-541.

Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, *37*(2), 397-409.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.

Burton, J. P., Sablynski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking justice, performance, and citizenship via leader–member exchange. *Journal of Business and Psychology, 23*(1-2), 51-61.

Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review, 3*(2), 202-210.

Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 409-421.

Cojuharenco, I., Shteynberg, G., Gelfand, M., & Schminke, M. (2012). Self-construal and unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, *109*(4), 447-461.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386-400.

Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 633-646.

Colquitt JA. (2008). Two decades of organizational justice: Findings, controversies, and fu- ture directions. In Cooper CL, Barling J (Eds.), The sage handbook of organizational behavior (Vol. 1, pp. 73–88). Newbury Park, CA: Sage.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199-236.

Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (pp. 301–327). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1983). Equity theory and time: A reformulation. *Academy of Management Review, 8*(2), 311-319.

Cropanzano, R. C., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. C. Cropanzana, & M. L. Ambrose (Eds.), The Oxford handbook of justice in the workplace (pp. 3-14). Oxford: Oxford University Press.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, *27*(3), 324-351.

Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. *Research in Organizational Behavior, 6*, 51-93.

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78.

Du, J., Choi, J. N., & Hashem, F. (2012). Interaction between one's own and others' procedural justice perceptions and citizenship behaviors in organizational teams: The moderating role of group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 16*(4), 289-302.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500-507.

Erdogan, B., & Liden, R. C. 2002. Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65-114). Greenwich, CT: Information Age.

Fein, E. C., Tziner, A., Lusky, L., & Palachy, O. (2013). Relationships between ethical climate, justice perceptions, and LMX. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(2), 147-163.

Folger, R. (2001). Fairness as deonance. In S. W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skalicki (Eds.), Theoretical and cultural perspectives on organizational justice (pp. 3-34). Greenwich, CT: Inf. Age.

Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 79-90.

Folger R, Cropanzano R. 2001. Fairness theory: justice as accountability. In Advances in Organizational Justice, ed. J Greenberg, R Cropanzano, pp. 89-118. Stanford, CA: Stanford Univ. Press

Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (pp. 215-245). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, *32*(1), 115-130.

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 291-309.

Garg, S., & Fulmer, I. (2017). Ideal or an ordeal for organizations? The spectrum of co-worker reactions to idiosyncratic deals. *Organizational Psychology Review*, *7*(4), 281-305.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied psychology, 82*(6), 827-844.

Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, *67*(6), 868-872.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 340-342.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, *12*(1), 9-22.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 561-568.

Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about “what, why, and how”. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(2), 210-219.

Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus (Ed.), Basic group processes (pp. 235-256). Springer, New York, NY.

Grienberger, I. V., Rutte, C. G., & van Knippenberg, A. F. (1997). Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgments. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 913-919.

Harder, J. W. (1992). Play for pay: Effects of inequity in a pay-for-performance context. *Administrative Science Quarterly, 37*(2), 321-335.

Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly, 22*(2), 271-281.

服部泰宏 (2019) 「組織行動研究レビュー: 2001 年～2018 年までの展開と課題」神戸大学 Discussion Paper Series, No. 201902.

Hayibor, S. (2012). Equity and expectancy considerations in stakeholder action. *Business & Society, 51*(2), 220-262.

Hegtvedt, K. A. (1990). The effects of relationship structure on emotional responses to inequity. *Social Psychology Quarterly, 53*(3), 214-228.

Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1208-1219.

Herman, H. M., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2012). Relative leader–member exchange, negative affectivity and social identification: A moderated-mediation examination. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 354-366.

Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Academy of Management Journal, 51*(6), 1099-1116.

Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 492-519.

Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(8), 738-764.

Hu, J. I. A., & Liden, R. C. (2013). Relative leader–member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness. *Personnel Psychology, 66*(1), 127-172.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269-277.

Jones, D. A., & Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice–criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(8), 1025-1051.

Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the 'face' of justice: A meta‐analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies, 56*(1), 134-171.

開本浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No.543, 64-74 頁。

Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 916-928.

Kool, M., & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management, 25*(3), 422-433.

Kray, L. J., & Lind, E. A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice

judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 906-924.

Lee, A., Gerbasi, A., Schwarz, G., & Newman, A. (2019). Leader–member exchange social comparisons and follower outcomes: The roles of felt obligation and psychological entitlement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(3), 593-617.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research (pp. 27–55). New York: Plenum

Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta - analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, *37*, S9-S29.

Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(5), 952-959.

Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 75*(1), 1-22.

Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2019). Idiosyncratic deals from a distributive justice perspective: Examining co-workers' voice behavior. *Journal of Business Ethics*, *154*(1), 263-281.

Masterson, S. S., & Tong, N. M. (2015). Justice perception formation in social settings. In M. Ambrose & R. Cropanzano (Eds.), The Oxford handbook of justice in work organizations (pp. 291-308). London: Oxford University Press.

Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology, 60*(4), 929-963.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, *35*(3), 626-637.

守島基博（1997）「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第 31 巻，第 2 号, 12-19 頁。

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.

Naude, M., & Henle, C. A. (2017). An eye for an eye: counterproductive work behavior as an emotional reaction to injustice in the workplace. In C. Moliner, R. Cropanzano & V. Martínez-Tur (Eds.). Organizational Justice (pp. 151-173). Routledge.

Newey, C. A. (2016). Fairness as "appropriate impartiality" and the problem of the self-serving bias. *Ethical Theory and Moral Practice, 19*(3), 695-709.

Ng, T. W. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?. *Journal of Vocational Behavior*, *99*, 118-131.

Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., & Chan, E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 660-680.

Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *99*(2), 113-142.

Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(2), 176-211.

Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Gorgenson, D. O. (1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 56*(1), 75-94.

Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 235-272.

Rodell, J. B., Colquitt, J. A., & Baer, M. D. (2017). Is adhering to justice rules enough? The role of charismatic qualities in perceptions of supervisors' overall fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *140*, 14-28.

Rousseau, D. M. (2005) I-Deal: Idiosyncratic deals employees bargains for themselves, M.E.Sharpe, Inc.

Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, *31*(4), 977-994.

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 123*(2), 159- 185.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.

Sauer, C., & Valet, P. (2013). Less is sometimes more: Consequences of overpayment on job satisfaction and absenteeism. *Social Justice Research, 26*(2), 132-150.

Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 444-458.

Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, *1*(2), 161-176.

Skarlicki, D. P., Ellard, J. H., & Kelln, B. R. (1998). Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 119-127.

Skarlicki, D. P., & Kulik, C. T. (2004). Third-party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior, 26*, 183-229.

Skarlicki, D. P., & Rupp, D. E. (2010). Dual processing and organizational justice: The role of rational versus experiential processing in third-party reactions to workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 944-952.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178-190.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. L. Erlbaum Associates.

Trevino, L. K., & Ball, G. A. (1992). The social implications of punishing unethical behavior: Observers' cognitive and affective reactions. *Journal of Management, 18*(4), 751-768.

豊田秀樹 (2003) 『共分散構造分析(疑問編)』朝倉書店。

Tse, H. H., Lam, C. K., Gu, J., & Lin, X. S. (2018). Examining the interpersonal process and consequence of leader–member exchange comparison: The role of procedural justice climate. *Journal of Organizational Behavior, 39*(8), 922-940.

Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., & Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 839-865.

Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), Applied social psychology in business settings (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Erl-baum.

Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader–member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 849-861.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, *95*(3), 517-529.

Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 251-265.

Wang, H., Lu, G., & Liu, Y. (2017). Ethical leadership and loyalty to supervisor in china: The roles of interactional justice and collectivistic orientation. *Journal of Business Ethics*, *146*(3), 529-543.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology, 8,* 84-136.

Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal, 53*(1), 90-106.

Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, *134*(3), 493-504.

Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 135-141.

余合淳（2014）「公正感の規定因に関する人事管理研究―組織的公正理論を手掛かりとした実践的検討―」神戸大学経営学研究科博士論文。

Zhang, X. A., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2015). Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance. *Journal of Management, 41*(7), 1898-1933.

謝辞

本論文の執筆にあたり、多くの方からご指導、ご協力、ご支援を賜った。ここに記して心からの謝意を表したい。

まず、指導教官である鈴木竜太先生に深く感謝を申し上げたい。鈴木竜太先生には、日頃からゼミの場などを通じてご指導を賜った。特に、研究に取り組む姿勢や研究の方向性等について様々なご指導、ご助言を頂いた。また、研究で一番迷った時期に、励まして頂いてからこそ、自分の研究をここまで進めることができた。鈴木竜太先生の信頼や支援に、心より感謝申し上げる。

また論文審査委員として、貴重なご指導、コメントを賜った上林憲雄先生や服部泰宏先生に深く感謝を申し上げる。上林憲雄先生や服部泰宏先生からは、論文において議論が十分でない点や、他の説明可能性などについて、丁寧でかつ的確なコメントを数多く頂いた。二人の先生方に深く感謝を申し上げたい。

さらに、筆者の先輩である砂口文兵氏に深く感謝を申し上げる。ご多忙の中、博士論文全体の日本語修正をしてくださった。また日頃からも貴重な助言や支援をたくさん頂き、本論文執筆の大きな支えとなった。

第三学舎 303 研究室のメンバーたちに感謝を申し上げたい。特に同じ研究室に所属する大野陽子氏、辺見英貴氏に感謝を申し上げる。大野陽子氏からいつも実践的な立場からの助言を頂き、研究を前に進めることに役立った。辺見英貴氏には論文の校正において、支援をして頂いた。

最後に、これまで自分の思う道を進むことに対して、温かく見守りそして辛抱強く支援してくださった両親や兄に対して深い感謝の意を表して謝辞と致します。