

# 上司の使用するパワーと従業員の組織態度との 関係分析における従業員のパーソナリティ及び 回答バイアスの検討

—ビッグファイブ、離職者対現職者の比較を用いて—

諸 上 詩 帆

はじめに

2008年のリーマンショック以降、世界的に100年に一度の大不況に見舞われており、職場環境は悪化していると思われる。職場環境を悪化させる要因として、サービス残業も含めた長時間労働、リストラの恐怖といったものが常時従業員を苦しめ、それが結果的に従業員にストレスを感じさせるだけでなく、組織に対する職務満足やコミットメントの低下をもたらしている。職場という組織内で、従業員は、上司と仕事面、対人面において関係性を持ち、上司の指示に従い行動を行う。上司との関係が良好であれば幸いであるが、たとえ我慢をしてそれを表に出さない努力をしても、上司との関係に何らかの問題を抱えている人は少なくない。近年、セクハラのみならず、パワハラ、モラハラといった上司と従業員とのネガティブな関係性に関する実態の解明、及び、いかに両者の関係性を良好なものにできるかといった課題が注目されている。実際、上司と部下との関係性のクオリティは、従業員の幸福感、パフォーマンス、報酬獲得、出世に重要な影響を与え得るものであり、主として上司の側が強い影響力を有している (Tepper, 2009)。さらに、従業員の職務満足は対顧客サービスの質や、

顧客満足とも関連があることがわかっており (Brown & Lam, 2007), 上司と部下との関係は, 従業員の個人的な問題だけでなく, 経営組織全体の重要な問題である。

筆者は, 上司と部下の関係性の改善の鍵を握る重要な要因として, 上司の行使可能なパワーを取り上げ, それが従業員の組織態度 (職務満足, 組織コミットメント, 離職意図) に及ぼす影響について検討を行うと共に, この影響力は従業員が認知している手続き的公正の度合いによって媒介されるとの見解を示し, その実証的検討を行った (諸上, 2009a; 諸上, 2009b). その結果, 正当なパワーの場合は, 同程度の社会的パワーの行使がなされても, 従業員の手続き的公正の知覚の違いによって, 従業員の組織態度に与える影響が緩和される可能性があることが示唆された。他方, 明らかに不当なパワーとされる侮辱的管理の場合は, 手続き的公正の知覚が緩和効果を持たず, ネガティブな影響のみをもたらすことが実証され, その悪影響の深刻さが明らかとなった。しかし, 同時に, 従業員の知覚には性差, 職位差が存在することも示唆された。すなわち, 女性の方が男性より侮辱的管理を受けている知覚がより強い傾向があり, 今なお, 男性は女性と比べ手続き的公正の知覚, 組織コミットメント, 職務満足がそれぞれより高い傾向が認められた。なお, 職位差では, 課長以上の職位者は, それ以下の職位の従業員と比べて手続き的公正知覚, 組織コミットメント, 職務満足においてより高い。また離職意図は課長以下の方がより高い傾向があった。課長以上の高職位者には圧倒的に男性が多く, また, 男性中心の組織風土を根強くもつ日本の職場では, 課長以下の職位の女性が侮辱的管理のターゲットになり易いことが推定された。筆者は, 上述のような性差や職位差が存在するにもかかわらず, 上司の社会的パワー行使が, 手続き的公正知覚という媒介を経て, 従業員の組織態度に影響を与えるという普遍性の高い関係性が存在するものと考えている。筆者は, 欧米の先行研究をベースとする拙稿 (諸上, 2009b) によって, こうした普遍性の高い関係性の

存在は日本でもある程度実証できたと考えている。しかし、そうした関係性を前提としても、当該の上司や従業員の個人的特性が重要な影響を与えている可能性も検討しておかなければならないと考えている (Richmanら, 1996; Tepperら, 2001; Bamberger & Bacharach, 2006)。

本稿では、職場における上司のパワー行使と従業員の組織態度との関係に対して、従業員の個人的特性、とりわけ、彼／彼女らのパーソナリティ (特に神経症傾向, 誠実性, 調和性) がどのような影響を与えているかについて検討を行っている。こうしたパーソナリティ特性との関連の検討によって、上司の社会的パワー行使 (正当なものと同様なものが存在する) に対する従業員の反応をより深く理解し、ある程度事前に予測することが可能となり、従業員のパーソナリティ特性に応じた上司の社会的パワー行使の仕方を考える基礎となるかもしれない。なお、上司自身のパーソナリティと社会的パワー行使ないし侮辱的管理傾向の関係も興味深い研究課題である。管理職に就いたら侮辱的管理を行いやすいパーソナリティを事前に識別できれば、社員・管理職研修に応用できるし、職場での被害を未然に防ぐことにもつながるであろう。しかし、これまでの筆者の研究では上司のパーソナリティとの関係性を検討するデータは収集されておらず、本稿でも取り扱っていない。

加えて、筆者の研究 (諸上, 2009b) には、匿名回答とは言え、現職者が回答しにくい項目も数多く含まれていたもので、現職者と離職者 (離職して一年以内の者) との間の回答傾向の差についても検討する必要があると思われた。離職者の方がかつての所属組織や上司に遠慮がないのでより正直な回答が得られることが期待される。(しかし、逆に、前職場や上司に対して恨みつらみがある場合には、実際以上の批判的傾向が出るかもしれない。)

本稿では以上のような従業員パーソナリティによる反応の差異、現職者と離職者の回答傾向の差異について検討している。

## 1. 従業員のパーソナリティの影響の検討

### 1.1. 侮辱的管理とパーソナリティに関する先行研究

上司の侮辱的管理行動についての知覚やそれに伴う従業員の反応（ストレス反応，業務に支障をきたす飲酒行動，抵抗行動など）において，従業員のパーソナリティが与える影響も多く指摘されているので，それらの影響を検討する必要がある．従業員のパーソナリティが上司の侮辱的管理行動の知覚やそれにとまなうさまざまなネガティブな反応行動に影響を与えることが多くの研究からわかっており，先行研究において，後述するような，いわゆるビッグファイブ（Big-Five）のうち，特に，「神経症」，「調和性」，「誠実性」の3つが強く関連していると報告されている（Brebner, 2001; Barrick & Mount, 1991; Skarlickiら, 1999; Tepperら, 2001; Bamberger & Bacharach, 2006）．

「神経症」傾向が高いと不安，ストレス，自己憐憫，敵対行為，衝動性，非道徳的思考，落ち込みを経験することが多くなり，自尊心が低くなることが見出されている（McCara & John, 1992）．例えば，神経症傾向が高い人がストレスフルな出来事に直面した際，低い人と比較してより嫌悪なものとのみながちで，より高水準のネガティブ感情で反応することなどが報告されている（Bolger, 1990; David & Suls, 1999; Mroczek & Almeida, 2004）．実際に，Bolger & zuckerman（1995）は，神経症的傾向と毎日の対人間葛藤，葛藤の対処，苦悩との関連性を調べ，神経症傾向の高い人は，低い人と比較して対人間葛藤に敏感であり，葛藤の露呈や反応が大きく，その葛藤の処理方法や効果も異なると指摘した．

他方，「誠実性」，「調和性」の高低は，従業員の自制力や抵抗行動と強い関連があることがわかっている．誠実性は，物事の計画性や実行性の堅実さを表しており，達成，きつい仕事，根気，勤勉さに対する意思的動機が関連している（Barrick & Mount, 1991）．誠実性の高い人は，自制力が

あり、自身の行動に対して誠実な傾向があるが、誠実性が低い人は衝動的で、受動攻撃性、不適応の傾向があり、仕事をあまり尊重しない傾向があるとされている (Costaら, 1991; Costa & McCrae, 1992; Bamberger & Bacharach, 2006)。さらに、誠実性は従業員のミス行動と負の相関がある一方で、コンプライアンスと正の相関があることが指摘されている (Fallonら, 2000; Organ & McFall, 2004)。調和性は、周囲との協調性の度合いを表しており、思いやりから敵意までが範囲となる (Costa & McCrae, 1992)。調和性の高い人は利他的、協力的、共感的で、信じやすい傾向があるが、調和性の低い人は敵対的で、理屈っぽく、嫌悪状況をよりネガティブに捉えるためそのような状況におかれるとより敵対的になりやすい (Mount & Barricj, 1995) といったことや、アンフェアな扱いに対する報復行動を起こしやすい傾向があることが指摘されている (Skarlickiら, 1999)。

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

また、侮辱的管理はしばしば従業員に抵抗行動 (従業員が上司の要求を拒絶する) を喚起させるが、それは従業員のパーソナリティと関連していることが報告されている。例えば、Tepperら (2001) は、侮辱的管理は従業員の抵抗行動と正の関連があるが、この効果は従業員の誠実性と調和性が高い場合減少すると報告している。さらに、実際問題として、上司に対して抵抗行動を起こしたとしても、その後の上司からの報復行動に対する恐れから、抵抗行動が業務に支障をきたすほどの飲酒といった方向に進むケースも多く、侮辱的管理と深酒との高い関連が報告されている (Richmanら, 1996)。ただし、Bamberger & Bacharach (2006) では、上

司からの侮辱的管理に帰因する飲酒行為は従業員の誠実性と調和性により媒介されており，誠実性，調和性それぞれ低い傾向の方が上司から侮辱的管理を受けると問題のある飲酒行動を起こす可能性が高いことが示唆されている。

## 1.2. 本稿での検討事項と結果

以上のような先行研究を踏まえ，本稿においても，従業員のパーソナリティ特性の違いにより，上司の使用するパワーに対する知覚や組織態度が異なるのかどうかの検定を行った。

以下，表1では，先ずビッグファイブ (Big-Five) の簡易版であるNEO-FFI (Costa & McCrae, 1992) によって得られた従業員のパーソナリティ特性要素間の相関関係を示している。これにより，神経症傾向は外向性および誠実性と負の相関があることが分かる。また，外向性は開放性および誠実性と正の相関があることがわかる。

表2～表6は被験者（従業員）のパーソナリティ特性傾向の差（各平均値カットによる高低）と，社会的パワー，侮辱的管理，手続き的公正，組織コミットメント，職務満足，離職意図との関係の検定の結果を示している。このNEO-FFIは，Goldberg (1981) により5つの因子にまとめられた性格特性をCosta & McCrae (1985) がNNEO-PIとして開発したものの短縮版の日本語バージョン（下仲ら，1999）を使用した。NEO-FFIは60項目から構成され，5つの次元（①神経症傾向（情動の過敏性を示す傾向，ストレスに対して精神的混乱を引き起こしやすい傾向），②外向性（心的エネルギーが他者や物などの客体に向けられている性質），③開放性（内的・外的世界に対する好奇心や関心の度合い），④調和性（周囲との協調性の度合い），⑤誠実性（物事の計画性や実行性の堅実さ））からパーソナリティ特性をはかるものであり，このパーソナリティ尺度は文化差・民族差を越えた頑健性を持つことが実証されている（Bondら，1975; Noller

表1 ビックファイブ要素間の相関関係

変数	1	2	3	4	5
1 神経症	—				
2 外向性	-0.48**	—			
3 開放性	-0.02	0.21*	—		
4 調和性	-0.13	0.11	0.15	—	
5 誠実性	-0.38**	0.32**	-0.06	0.09	—

N=98 \*p<.05; \*\*p<.01

ら, 1987).

表2より神経症傾向による差は筆者の分析に用いた7つの構成概念のうち5つについて統計的有意差が認められる。すなわち、神経症傾向が平均よりも高い人は、低い人に比べて侮辱的管理を受けているという知覚がより高く、手続き的公正の知覚、組織コミットメント、職務満足がより低く、離職意図がより高いことがわかる。

また、表3より外向性による有意差も同じ5つの構成概念について認められ、外向性が平均よりも低い人は高い人よりも侮辱的管理を受けていると知覚しやすく、手続き的公正の知覚、組織コミットメント、職務満足がより低く、離職意図がより高い。

表4より開放性による有意差は7つの構成概念のうちの2つについて認められ、開放性が平均よりも高い人は低い人よりも手続き的公正の知覚と職務満足がより高い。

表5より調和性による有意差は7つの構成概念のうち1つも有意差は認められなかったものの、調和性が高い人は低い人よりも上司によるソフトパワー行使の知覚がより高い傾向があることがわかる。

表6より誠実性による有意差は7つの構成概念のうち3つについて認められ、誠実性が平均よりも低い人は高い人よりも侮辱的管理を受けているという知覚がより高く、職務満足がより低く、離職意図がより高い。

表2 神経症傾向による差の検定 (t検定)

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

\*神経症傾向高群=平均値2.8以上, 低群=平均値2.8以下

表3 外向性による差の検定 (t検定)

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

\*外向性高群=平均値3.3以上, 低群=平均値3.3以下



表4 開放性による差の検定 (t検定)

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

\*開放性高群=平均値3.4以上, 低群=平均値3.4以下

表5 調和性による差の検定 (t検定)

	開放性	N	平均値	標準偏差	t値	自由度	p値
HARSHパワーベース	低	51	3.21	1.20	0.14	96	0.89
	高	47	3.18	1.12			
SOFTパワーベース	低	51	4.98	0.84	-1.29	96	0.20
	高	47	5.21	0.91			
侮辱的管理	低	51	2.33	1.03	0.45	96	0.65
	高	47	2.22	1.16			
手続き的公正	低	51	4.46	1.25	-0.72	96	0.47
	高	47	4.63	1.16			
組織コミットメント	低	51	4.22	0.99	-0.31	96	0.76
	高	47	4.28	1.05			
職務満足	低	51	4.80	0.81	-0.53	96	0.60
	高	47	4.88	0.74			
離職意図	低	51	2.48	1.38	0.32	96	0.75
	高	47	2.40	1.33			

\*調和性高群=平均値3.4以上, 低群=平均値3.4以下

表6 誠実性による差の検定 (t検定)

	開放性	N	平均値	標準偏差	t値	自由度	p値
HARSHパワーベース	低	48	3.14	1.08	-0.50	96	0.62
	高	50	3.26	1.23			
SOFTパワーベース	低	48	5.20	0.77	1.14	96	0.26
	高	50	4.99	0.97			
侮辱的管理	低	48	<u>2.56</u>	1.10	2.60	96	0.01
	高	50	2.01	1.02			
手続き的公正	低	48	4.60	1.21	0.44	96	0.66
	高	50	4.49	1.22			
組織コミットメント	低	48	4.08	1.04	-1.64	96	0.11
	高	50	4.41	0.97			
職務満足	低	48	<u>4.68</u>	0.81	-1.97	96	0.05
	高	50	4.99	0.72			
離職意図	低	48	<u>2.75</u>	1.45	2.26	96	0.03
	高	50	2.15	1.18			

\*誠実性高群=平均値3.1以上, 低群=平均値3.1以下

以上のようなことから, 被験者のパーソナリティが上司の社会的パワー行使, 侮辱的管理, 手続き公正, 組織コミットメント, 職務満足, 離職意図と関係があることを推定できる。ただし, 今回の分析ではそれらの因果関係は特定できないので今後の一層の産業・組織心理学的な検討が必要である。

## 2. 現職者と離職者における回答傾向の差の検討

この種の調査への被験者の回答にはさまざまなバイアス (本音と建前の違いや報復への恐怖) の影響が見られる可能性があると考えられる。例えば, Fieldsら (1976) の人種差別問題を扱った質問紙調査では, 自分自身の意見と, 他人がどのように答えると思うかについて質問しその回答分布の乖離が指摘された。彼らは, このような傾向を保守的偏向と呼んでいる。なお, 質問紙調査を実施する際の欠点として, 評定尺度によって主観的な判断を測定する場合に, 評定者が極端な評定尺度値を用いるのを避け, 一貫して中心付近の尺度値のみを用いるという中心化傾向も指摘されており, 本心を深く掘り下げられない場合がよくあることが知られている。

本研究でも従業員がその上司や組織を評価する産業・組織心理的に微妙な項目を含んでいる。すなわち、現職者が直属の上司に気をを使うと回答しにくいのではないかとと思われる項目をかなり含んでいる。そこで、筆者は現職者と離職者（離職してそれほど時間が経過していないもの）の回答傾向の比較を行う必要性があると考えた。本稿では、現職者についての調査結果（諸上, 2009b）と比較するために、別サンプルである離職して半年以内の者を対象に、離職前に所属していた組織を想定してもらい回答してもらった。そこでは現職者に対して実施した離職意図を除く、5つの構成概念（社会的パワーベース、侮辱的管理、手続き的公正、組織コミットメント、職務満足）に関して調査した。

以下に離職者のサンプルデータ、及び、使用した尺度に関して記述する。

## 2.1. 離職者のサンプル及び手続き

調査対象者は、半年以内に離職し、前職の職場にて上司一部下関係を有していた43名であり、データは質問紙を直接配布し、その場での記入後に回収した（サンプルは都内の某大学で実施された失業者への職業訓練プログラムへの参加者）。調査期日は2008年7月31日（23名対象）と12月4日（20名対象）であった。サンプルの内訳は男性28名、女性15名であった。また平均年齢は41.9歳（SD=9.8）であり、学歴は、43名中38名が大学卒以上であった。離職前に所属していた会社における平均就業年数は10.9年であった。なお、この調査は、2008年9月に起きたリーマンショック以前に行われたもので、回答者である全ての離職者が100年に一度と言われる大不況が起きる前に離職していたということを付記しておく。

## 3. 分析結果

### 3.1. 記述統計分析

離職者と現職者の差の比較検討に先立って、各種の記述統計の結果を掲

載しておきたい。

ここでの離職者対象の分析でも現職者分析（諸上，2009b）と同様の構成概念を使用した。ただし，今回の分析においては SPB 項目の因子の纏りが現職者分析のそれと若干異なったが，現職者分析と同じく 2 因子（ハーシュパワーおよびソフトパワー）が抽出された。第一因子の寄与率 44.89% で，第二因子の寄与率が 19.39% であった。第一因子はハーシュパワーベースを表しており，個人的強制，非個人的強制，非個人的報酬，個人的報酬，正当的互惠性，正当的エクイティ，正当的地位，正当的依存の項目の因子負荷量が高い。第二因子はソフトパワーベースを表しており，情報，準拠性，専門性の因子負荷量が高い。なお，ハーシュパワーベース，ソフトパワーベースのそれぞれの次元の信頼性係数を算出したところ，それぞれ， $\alpha=0.90$ ， $\alpha=0.69$  であった。本研究では，ハーシュパワー因子への負荷量が高かった 8 項目と，ソフトパワー因子への負荷量が高かった 3 項目ベースのそれぞれの平均を算出し，これ以降の分析に投入した。表 7 において，SPB 項目の因子分析（バリマックス回転後）の結果の要約を示す。

次に，表 8 に，離職者の調査で使用した各尺度の平均，標準偏差，信頼

表 7 ソーシャルパワーベース項目の因子分析（バリマックス回転後）

	第一因子	第二因子
個人的強制	<u>0.89</u>	-0.26
非個人的強制	<u>0.86</u>	-0.26
非個人的報酬	<u>0.84</u>	0.02
個人的報酬	<u>0.76</u>	0.35
正統的互惠性	0.71	0.33
正当的エクイティ	<u>0.71</u>	0.24
正当的地位	<u>0.71</u>	0.26
正当的依存	<u>0.51</u>	0.43
情報	0.04	<u>0.86</u>
準拠性	0.32	<u>0.71</u>
専門性	-0.09	<u>0.70</u>
説明率 (%)	44.89	19.39

表8 各尺度の平均, 標準偏差, 信頼係数 (離職者)

尺度	項目数	平均値	標準偏差	$\alpha$ 係数
HARSHパワーベース	24	3.82	1.03	0.90
SOFTパワーベース	9	4.93	1.09	0.69
侮辱的管理	15	3.48	1.55	0.96
手続きの公正	7	3.86	1.40	0.91
組織コミットメント	9	4.14	1.11	0.86
職務満足	20	4.32	0.82	0.84

N=43

表9 各尺度の平均, 標準偏差, 信頼係数 (現職者)

尺度	項目数	平均値	標準偏差	$\alpha$ 係数
HARSHパワーベース	18	3.20	1.16	0.91
SOFTパワーベース	12	5.09	0.88	0.76
侮辱的管理	15	2.28	1.09	0.94
手続きの公正	7	4.54	1.21	0.90
組織コミットメント	9	4.25	1.01	0.83
職務満足	20	4.84	0.78	0.86
離職意図	3	2.44	1.35	0.87

N=98

表10 変数間の相関係数 (離職者)

変数	1	2	3	4	5
1 HARSHパワーベース	—				
2 SOFTパワーベース	0.26	—			
3 侮辱的管理	0.08	-0.17	—		
4 手続きの公正	0.11	0.51**	-0.42**	—	
5 組織コミットメント	0.38*	0.51**	0.10	0.23	—
6 職務満足	0.14	0.54**	-0.43**	0.56**	0.38*

N=43 \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

表11 変数間の相関係数 (現職者)

変数	1	2	3	4	5	6
1 HARSHパワーベース	—					
2 SOFTパワーベース	0.31**	—				
3 侮辱的管理	0.03	-0.12	—			
4 手続きの公正	-0.11	0.27**	-0.43**	—		
5 組織コミットメント	0.04	0.19	-0.46**	0.46**	—	
6 職務満足	0.11	0.20	-0.54**	0.53**	0.57**	—
7 離職意図	0.12	0.01	0.30**	-0.24*	-0.38**	-0.39**

N=98 \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

係数を、表9に、現職者のそれらを示す（現職者の詳しいデータに関しては、（諸上，2009b）を参照されたい）。続いて、離職者、現職者それぞれのデータから得られた各変数間のピアソンの積率相関係数を表10、表11に示す。

### 3.2. 現職者と離職者の各尺度間の差の検討

続いて、現職者と離職者において、5つの尺度項目に対する回答傾向に違いがあるかどうかを検討するために、項目ごとに対応のないt検定を実施し、比較検討を行った。5つの検定結果は表12でまとめて提示する。

#### 3.2.1. 社会的パワーベースの比較

現職者と離職者において、上司が行使するHarsh パワーベースとSoft パワーベースに関して回答の平均値に差があるかについて、対応のないt検定を行った結果、Harsh パワーベースは離職者の方が現職者よりも有意に高く評価しており（ $t(df=139)=3.02, p<.001$ ）、Soft パワーベースは現職者の方が高く評価しているが、有意差は見られなかった（ $t(df=139)=-0.93, n.s.$ ）。

#### 3.2.2. 侮辱的管理の比較

現職者と離職者において、侮辱的管理の知覚に関して回答の平均値に差があるか対応のないt検定を行った結果、離職者は現職者よりも、上司から侮辱的管理を受けたという知覚が有意に高かった（ $t(df=139)=5.27, p<.001$ ）。

#### 3.2.3. 手続き的公正の知覚の比較

現職者と離職者において、上司の手続き的公正の知覚に関して回答の平均値に差があるか対応のないt検定を行った結果、離職者は現職者よりも、

上司の手続き的公正に対する知覚が有意に低かった ( $t(df=139)=-2.92, p<.001$ ).

### 3.2.4. 組織コミットメントの比較

現職者と離職者において、組織コミットメントに関して回答の平均値に差があるか対応のないt検定を行った結果、離職者は現職者よりも、組織コミットメントが低かったが、有意差はみられなかった ( $t(df=139)=-0.56, n.s.$ ).

### 3.2.5. 職務満足と比較

現職者と離職者において、職務満足に関して回答の平均値に差があるか対応のないt検定を行った結果、離職者は現職者よりも、職務満足が有意に低かった ( $t(df=139)=-3.58, p<.001$ ).

以上のことから、離職者は、現職者よりも有意にハードパワーベース、侮辱的管理に対する知覚が高く、手続き的公正の知覚、職務満足が低いということが示唆された。このことから、離職者と現職者の間には、かなり明確な回答傾向の差があったと推定される。

すなわち、離職者は自分の回答が上司に漏れたらどうしようかという危惧を持たずに素直に回答できたと思われる。他方、現職者は匿名の回答ではあったが、万が一でも上司に漏れたらと言う危惧や恐怖感を持っていたかもしてない。しかたがって、実際には現職者たちは上司から侮辱的管理をもっと受けている可能性があると考えなければならないかもしれない。回答者の心理への十分な配慮のないところで行われる調査では、上司による侮辱的管理の実態が見逃される恐れがある。本稿での結果は、この種のデリケートな調査において回答者への十分な配慮が必要であることを改めて示唆している。

表12 現職者、離職者間の差の検討

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

#### 4. 本研究の意義と今後の課題

本稿では、職場における上司のパワー行使と従業員の組織態度との関係に対して、従業員の個人的特性、とりわけ、彼/彼女らのパーソナリティの影響について検討を行った。

その結果、従業員の神経症、外向性、誠実性が上司による侮辱的管理の知覚と関連があることを確認した。先行研究では、神経症、誠実性、調和性が侮辱的管理と関連があると主張しており (Brebner, 2001 ; Tepper, Duffy, and Shaw, 2001; Richmanら, 1996; Bamberger & Bacharach, 2006), 本研究での知覚との一致点が多かった。しかし、先行研究の結果と一致していることを統計的に確認できなかった点もいくつか残された。その点は今後の研究に期したい。ともあれ、従業員のパーソナリティと上司の侮辱的管理知覚との間に重要な関係性があることは間違いないと言えるであろう。ただし、先述のように、今回の分析ではパーソナリティ特性と侮辱的管理知覚の因果関係は必ずしも特定できていない。パーソナリティ特性要素間の相関関係も十分に考慮に入れたより詳細な分析が必要であろう。また、長期的に侮辱的管理が行われている職場での従業員の心理状態、行動傾向などの時系的な変化をも捉えられるような産業・組織心理的分析フレ



ームの開発が望まれるところである。

また、本稿では、現職者と離職者との間の回答傾向の差についても検討した。離職者は現職者と比べ、その所属組織や上司に遠慮や恐れがないのでより正直な回答が得られることが期待された。検討の結果、やはり回答傾向にかなり明確な差が見られた。離職者たちは上司のハードなパワー行使や侮辱的管理の知覚がより高いことが発見された。もはや上司に遠慮がないから正直に回答できたのではないかと考えられるが、前の職場や上司に対して恨みつらみがある場合には、実際以上の批判的傾向が出ている可能性も否定できない。この点については精査が必要であろう。いずれにせよ、ハードなパワー行使と侮辱的管理に対する知覚の高さは従業員の組織態度（組織コミットメントや職務満足）に負の影響を与えることが知られている。それは組織の活力を削ぎ、ひいては顧客満足にも負の影響を与える深刻な問題である。このような職場での上司の問題のある管理行動の予防や問題対処にあたっては、職場での従業員の意識調査が必要となるが、その際には匿名性を保証するだけでは不十分であり、上司による隠れた圧力のかかりにくいセッティングを用意しなければならないであろうことが推測される。本稿の結果からも、この種の意識調査における慎重さの必要性が確認された。

#### 参考文献

Bamberger, P. & Bacharach, S. (2006), "Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account", *Human Relations*, Vol.59, No.6, pp.723-752.

Barrick, R. & Mount, K. (1991), "The big five personality dimension and job performance: A meta-analysis", *Personality Psychology*, Vol.44, pp.1-26.

Bolger, N. (1990) "Personality as a personality process: A prospective study", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.59, pp.525-537.

Bolger, N. & Zuckerman, A. (1995), "A framework for studying personality in the stress", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.69, No.5, pp.890-902.

Bond, H., Nakazato, S., & Shiraishi, D. (1975), "Universality and distinctiveness in

dimensions of Japanese person perception.”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.6, pp.346-355.

Brebner, J. (2001), “Personality and stress coping”, *Personality and Individual Differences*, Vol.31 pp.317-327.

Brown, S. & Lam, S. (2007), “A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses”, *Journal of Retailing*, Vol.84, No.3, pp.243-255.

Costa, T. & McCrae, R. (1985), “*The NEO Personality Inventory manual*”, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Costa, T. & McCrae, R. (1992), “NEO-PI-R professional manual: Revised NEO personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)” Odessa, Fla.: Psychological Assessment Resources.

Costa, T., McCrae, R. & Day, D. (1991), “Facet scales for agreeableness and consciousness: A revision of the NEO personality inventory”, *Personality and Individual Differences*, Vol.12, pp.887-898.

David, J. P. & Suls, J. (1999), “Coping efforts in daily life: Role of big five traits and problem appraisals”, *Journal of Personality*, Vol.67, pp.265-294.

Fallon, D., Avis, M., Kudisch, D., Gornet, P. & Frost, A. (2000), “Conscientiousness as a predictor of productive and counterproductive behaviors”, *Journal of Business and Psychology*, Vol.15, pp.339-349

Fields, J. & Schuman, H. (1976), “Public Beliefs About the Beliefs of the Public” *Public Opinion Quarterly* 40:427-448.

Goldberg, R. (1981), “Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons”, In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology*. Vol. 2. Beverly Hills, CA: Sage. pp.141-165.

MacCare, R. & John, P. (1992), “An introduction to the five factor model and its applications. Special issues. : The five factor model issues and applications.” *Journal of Personality*, Vol.60, pp.175-215.

諸上詩帆 (2009a) 「職場における上司の社会的パワーが従業員に与える影響に関する産業・組織心理学的分析フレームの構築に向けて」, 『横浜商大論集』, 第42巻, 第2号, 114-131頁.

諸上詩帆 (2009b) 「職場における上司の社会的パワーが従業員に与える影響に関する実証的研究—上司のSPB及び侮辱的管理が従業員の組織態度に与える影響—」, 『横浜商大論集』, 第43巻, 第1号, 187-209頁.

Mout, K. & Barrick, R. (1995), “The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resource management”, *Research in Personality and Human Resource Management*, Vol.13, pp.153-200.

Mroczek, D. & Almeida, D. (2004), “The effect of daily stress, personality, and age on

daily negative affect”, *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol.72, No.2, pp.355-378.

Noller,P., Law, H. & Comrey, L. (1987), “Cattell, Comrey, and Eysenck personality factors compared: More evidence for the five robust factors?” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.53, pp.775-782.

Organ,W. & McFall,B. (2004), “Personality and citizenship behavior in organizations.”, Schneider & D.B. Smith(Eds), *Personality and organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp.291-316.

Richman,A., Flaherty,A. & Rospenda,M. (1996), “Perceived workplace harassment experience and problem drinking among physicians: Broadening the stress/alienation paradigm”, *Addiction*, Vol.91, No.3, pp.391-403.

下仲順子・中里克治・権藤恭之・高山緑 (1999), 「NEO-PI-R, NEO-FFI 共通マニュアル」, 東京心理

Skarlicki,P., Folger,R. & Tesluck,P. (1999), “Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation”, *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, pp.100-108.

Tepper,B., Carr,J., Breaux,D., Geider,S., Hu,C. & Hua,W. (2009), “Abusive supervision, intentions to quit, and employees’ workplace deviance: A power/dependence analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.109, pp.156-167.