

職場における上司のパワーが 従業員に与える影響の国際比較

— 日本と台湾における影響関係の比較 —

諸 上 詩 帆

1. 問題の所在

戦後の長い間、日本の職場環境形成においては、かつて日本的経営の3種の神器と呼ばれた、長期雇用制度、年功序列制、企業内組合が非常に重要な影響を与えてきたことは間違いないであろう。しかしながら、90年代以降の日本の職場環境はグローバルなコスト競争の激化の結果、派遣労働者、臨時社員、期間社員その他の非正規社員などが急速に増加し、総務省の『労働力調査』によると、平成21年度では、4割近くの34%の労働者が非正規職員として働いている。そうした雇用関係の変化は、多くの企業において正社員の賃金のカットや伸び率低下、サービス残業の増加をもたらしているばかりか、正規社員と非正規社員との賃金格差の問題、ワーキングプアー層の増加等の社会的問題を引き起こしている。また、日本企業の海外進出による産業空洞化の問題もかなり深刻な事態になってきている。こうした環境変化の中では日本企業における長期雇用制度、年功序列制は大きく崩れてきており、成果主義が幅を利かせ、また企業内組合の形骸化も著しいといわざるをえないであろう。こうした変化は当然のことながら

職場環境にも重要な影響をあたえていると考えられる。特に、上司と部下との関係の中で緊張関係がより高まり、ひどい場合には上司による専横的な侮辱的管理 (abusive supervision) がまかり通ることもありうることが予測される。

筆者は、上述のような雇用関係、職場環境の変化の中で、新しくより健全な上司部下関係を築くことを目標として、上司が職場で行使しうるパワーの評価について改めて見直す必要があると考えている。言うまでもなく、組織は上司による正当なパワー行使なしには成り立たないし、運営できない。しかし、それだからと言って上司の理不尽なパワー行使を黙認してはならないであろう。それは従業員の組織態度に悪影響を及ぼすばかりか、従業員の鬱や自殺を誘発する恐れがある。それはまた企業の業績や社会的評判に悪影響を及ぼすものと考えられる。筆者は近年のきびしい雇用環境、職場環境において、改めて、上司の正当なパワー行使と不当なそれを峻別し、不当なパワー行使の抑制策を考えることが重要であると考えている。

これまでに筆者は、職場における正当なパワー (社会的パワーベース) と不当なパワー (侮辱的管理) が従業員に与える影響の分析を行ってきた (諸上, 2009a ; 諸上, 2009b ; 諸上2010)。これらの研究は欧米の研究をベースとするものであり、研究結果のほとんどの部分も欧米におけるそれらと一致しており、かなり普遍性の高いものと考えられた。しかし、国の文化や制度の相違、経済状況などによって重要な影響を受けていることをまだ否定できるほど、実証分析は蓄積されていない。本研究では、日本と台湾の職場関係の比較を行うことで、産業・組織心理学的に検討されている上司部下の関係性の普遍性と文化的独自性の確認と検討の一助としたいと考えている。

2. 日本及び台湾の職場環境における上司部下関係の背景と特徴

近年における日本の雇用環境の変化の動向については上述の通りである。こうしたことを背景として、日本の職場環境、とくに上司部下関係は90年代以降、かなり大きく変化してきたと考えられる。厚生労働省が19年度に発表した『労働者健康状況調査』によると、自分の仕事や職業生活に関して強い不安、悩み、ストレスのある労働者の割合は58%に及び、労働者の挙げたストレスで最も多かったのが、「職場の人間関係の問題」であると報告している。島（2005）は、労働者の「メンタルヘルス」が悪化する点に関して、日本の雇用制度の揺らぎ、新しい評価制度（成果主義など）、労働形態（裁量労働）の導入、恒常的なスキル向上の追及など、個人の力では統制不可能な要因を挙げている。さらに、近年、職場環境の厳しさが増したことが一因と考えられる従業員の鬱や自殺者の数が顕著な増加を示している。例えば、厚生労働省（2010）の「平成21年度における脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況」によると、仕事上のストレスが原因でうつ病などの精神疾患を発症し、労災申請を請求した人の数は前年度に比べて209人多い1,136人で過去最高となったことが明らかとなっている。

すでに筆者は、上司の行使可能なパワーとして正当なパワーである社会的パワーベース、不当なパワーである侮辱的管理の2種類を取り上げ、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、この影響関係は従業員が認知している手続き的公正の度合いによって媒介されるとの見解を示し、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ベースの行使がなされても、従業員の手続

きの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ないし正当化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、手続きの公正の知覚がほとんど緩和効果を持たず、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を明らかにした。

他方、上村（2006）によると、台湾における雇用環境の特徴は、従業員100人以下の中小企業が全企業の97%を占め、終身雇用意識がないことが特徴的である。台湾の中小企業は平均寿命が15年ほどで、労働者の流動性が高く、平均勤続年数はわずか8年4ヶ月であり、終身雇用慣行が存在しない。また、台湾では、「3人だけ集まっても事業をする」という言葉があり、会社に雇用されるサラリーマンとして働くよりは自分の事業をするケースが多く、特に男性の典型的な就業形態は若いうちは賃金労働者生活をし、機会があれば自分で事業を立ち上げるという意識が高いことも指摘している。さらに、台湾でも、2000年以降、派遣労働者の雇用が増加しており、派遣雇用の問題点として、平均賃金が同レベルの社員より3分の1低い、使用者が派遣労働者に職場の安全を確保するための予防措置を提供しないとといったものを挙げている。

次に、台湾における職場内問題を扱っているものをいくつかみてみたい。まず、Chengら（2001）は、台湾における従業員の職務ストレスの現状を調べるため、およそ1万5千人に雇用者を対象とする大規模な質問紙調査を実施した。その結果、職場で常に、あるいは、しばしばストレスを感じている人は男女それぞれ、7.6%、6.5%おり、職務ストレスが高い人の特徴は、より大規模な会社に所属している、1週間の職務時間のより長い雇用者、そして、管理者、マネージャーの立場にある人であることが報告されている。そして、同じ性、同年代ごとに職務ストレスが従業員の健康に

与える影響を検討しており、同じ性、年代でもより職場で職務ストレスを強く感じている人は、耳鳴り、胃の不調、頭痛、慢性咳といった多方面の健康上のリスクが上昇することが指摘された。

Lin (2007) によると、台湾における職場環境研究は主に組織的業績、人的資源効果マネジメントの改善に焦点をあて研究されており、欧米諸国と比較して台湾における職場の身体的侮辱や情緒的侮辱の影響に関する研究が非常に少ない。また台湾では職場内のいじめや侮辱的管理の存在になかなか気づかれず、従業員を身体的にも精神的にも不健康な状態に陥れる危険性が潜んでいるとし、それらのネガティブな効果の解明が急がれると指摘している。実際、2006年の台湾の自殺者の70%以上が25歳から65歳で、自殺者の87%がうつ病と関連しており、職場内ストレスがうつ病を引き起こす大きな原因の一つであると報告している。

Wuら (2009) は、台湾における上司による侮辱的管理が従業員の職務業績や離職、バーンアウトと非常に関連のあると考えられる情緒的疲労感に与える影響について調べている。この調査では、従業員に対して職務満足、生活満足とポジティブな関係にあると考えられている中核的自己評価(4つのパーソナリティ(自尊心、一般化された自己効力感、神経症的傾向、コントロールの所在)を統合した広範的な特性)を行わせることにより従業員の個人差要因が上司による侮辱的管理の知覚にどのような影響を与えているかを検討している。そこでは、侮辱的管理から従業員の情緒的疲労感への影響は従業員間の感情の伝染しやすさ、同僚からのサポートの知覚によって媒介されるというフレームワークが仮定されている。その結果、従業員の中核的自己評価は侮辱的管理と有意に負の関係があり、侮辱的管理の知覚は従業員の情緒的疲労感と有意に正の関係があることがわかった。しかし、媒介変数の効果については、同僚からのサポートの知覚が

高いほど侮辱的管理と情緒的疲労感の関係が強くなるという仮説に反する結果も報告されている。

上述のような関連研究は存在するものの、台湾においては、急速な経済成長を遂げ、雇用形態、職場環境が変化している中、上司の使用する正当、不当なパワーが従業員に与える影響を調べているものはまだほとんどないのが現状である。

本研究では、日本と台湾のそれぞれの職場環境において、各国の上司のパワー行使（正当なものと同様なもの両方）が従業員の組織態度に与える影響関係について比較検討したいと考えている。両国において類似した影響関係があるのか、文化や雇用制度の違いから顕著な差異点が存在するのかに関心が持たれる。

3. 本研究の目的

本研究では、台湾における上司の使用する正当なパワー、不当なパワーが組織態度に与える影響が日本のそれと共通するのか、それとも相違するのかを検討すると共に、その影響が日本における調査結果と同様に従業員の手続き的公正の知覚により媒介されるのか否か比較検討することを目的としている。本来なら、こうした比較検討をする際には、日本と台湾の文化、雇用制度、企業規模の与える影響の違い、さらには、経済状況の影響の差異等をできるだけ考慮に入れるべきであろう。

しかし、本研究では、それらの日台間の文化、企業規模、経済状況による影響を認めつつも、日本で筆者が行った実証的研究と同じフレームワークを台湾でも使用することで、上司の正当なパワー、及び、不当なパワーが従業員の組織態度に与える影響関係がどの程度普遍的な現象であるのかについて産業・組織心理学的な立場から検討したいと考えている。これま

での欧米における上司のパワー研究でも同様の基本概念（変数）および測定具をさまざまな国で適用するアプローチ（いわゆるeticアプローチ）が用いられてそれらの妥当性が検討されてきている（Raven, Schwarzwald, & Koslowsky,1998; Koslowsky, Schwarzwald, & Ashuri,2001; Mossholder,1998; Herman,& Ellen,2007; Tepper, 2000; Tepper, Tepper, Duffy, Henle, & Lambert,2006; Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004; Duffy et al., 2002).

本研究においても、上司のパワー行使と従業員の組織態度に関する基本的な因果関係が変わらないということが分かれば、筆者が提唱している分析フレームの国境を超えた妥当性と因果関係の普遍性がより高いものと主張できるかもしれない。このような趣旨から、本研究では日本と台湾において得られたデータを直接比較するものではなく、両国における上述のような基本的な因果関係のパターンの比較を行うことにしたい。それらの因果関係が類似しているかどうかの確認をするのが本研究の主目的である。

4. 方法

日本と台湾の比較研究を行うにあたり、共通するフレームワークを説明したい。本研究では、職場内環境の研究として、上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響を検討する。上司の使用するパワーは正当なパワーと不当なパワーの2種類が存在すると考える。上司の使用する正当なパワーとして社会的パワーベースを、不当なパワーとして侮辱的管理の概念を使用する。社会的パワーベースの研究は、上司のパワーの源泉として、部下の報酬や昇進への影響力、専門的な知識やノウハウの保有等が存在しており、それらのパワーの構成要素、パワーの組み合わせと各要素へのウェイトの違いなどに注目することで上司一部下の関係を解明しよう

とするものである。French&Raven (1959) によりはじめて社会的パワーベースが5つに分類（強制パワー、報酬パワー、正当性パワー、専門性パワー、準拠性パワー）され、その後もこの分類が多くの研究においてコンスタントに使用され、また再分類が試みられており、近年では、社会的パワーベースは11に分類されることが多い（Raven, 1992; 1993）。

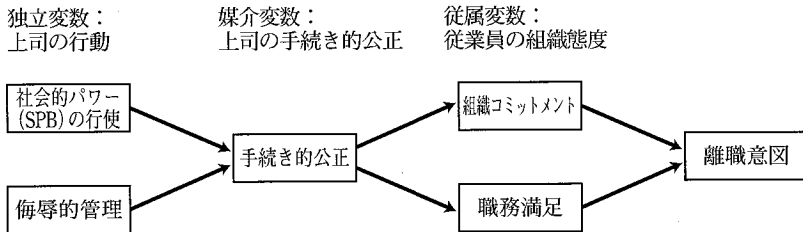
Ravenら（1998）は、これらの11のSPBを実際に測る対人パワー・インベントリ（interpersonal power inventory/IPI）尺度を開発し、実証研究を行っているが、この11のSPBの関係性は完全に独立的なものではなく、ハーシュパワーベースとソフトパワーベースの2次元に分類できると報告している。この上司による社会的パワーベースの行使が従業員の組織コミットメント、職務満足、離職意図といった組織態度と強い関係にあることが知られている。

一方、侮辱的管理は、職場内における役に立たないリーダーシップ行動（処罰的、攻撃的リーダーシップ）の中の1つとして、Tepper (2000) により提案された。侮辱的管理は、「上司が身体的接触を除いた敵意ある言動や非言動的行動を持続的に行う程度に関する部下の知覚」と定義されている。例えば、意地悪く部下を笑いものにする、部下のやっていないことを責め立てる、理由無しに怒りをぶつけるといった上司による部下に対する反社会的なリーダーシップ行動が挙げられる。侮辱的管理も従業員の職務満足、組織コミットメント、組織市民行動といった組織態度を減退させることが報告されている（Tepper, 2007）。

本研究においても上司の使用するパワーが従業員の組織態度に与える影響を検討する。従業員の組織態度として、社会的パワーベース、侮辱的管理と関連の強い組織コミットメント、職務満足、離職意図の3つを採用している。さらに、筆者は、上司による同程度のパワーを受けたとしてもそ

れを受け取る従業員の手続き的公正の知覚の違いにより、組織態度に与える影響が異なることを仮定しているため、手続き的公正の知覚の媒介効果も検討対象とする。Leventhal (1980) は、手続き的公正には、6つの重要なルール（一貫性、偏りのなさ、正確さ、修正可能性、代表性、倫理性）が存在すると指摘した。この6つの基準を基に、Colquitt (2001) は尺度開発と実証的研究を行い、手続き的公正は、組織コミットメントをはじめとする組織態度などに重要な影響を与える変数であると報告している。図1に日本、台湾の現職者を対象とした実証研究の共通分析フレームワークを呈示する。

図1 日台比較研究における本研究の共通分析フレームワーク



4.1. 台湾のサンプル及び手続き

調査対象者は、台湾の国立嘉義大学社会人学生の現職者で、現在の職場にて上司一部下関係を有する143人であった。調査は質問紙形式で、2009年11月11日、11月22日、11月23日の三回別々の授業内で行われた。有効回答は137であった。サンプルの内訳は男性82名、女性55名であった。また平均年齢は37.1歳 (SD=9.0) であり、現在就業中の会社における平均就業年数は6.9年であった。

4. 2. 測定尺度

測定尺度は基本的に日本で使用したのと同じである（諸上；2009b）。日本で使用したものは欧米の主要な研究において使用されたものをベースとしている。したがって、今回の日台比較の結果は間接的ではあるが、欧米の主要な研究結果との比較も可能となる。今回、台湾で使用した質問紙は台湾と日本の識者2名によるバックワードトランスレーションの繰り返しによって質問の等価性、妥当性をチェックしながら翻訳をしたものである。

4. 2. 1. 台湾における社会的パワーベースの知覚

本研究では職場での上司のパワーベースは、Raven, Schwarzwald and Kloslowsky (1998) による対人パワー・インベントリ (interpersonal power inventory/IPI) 尺度を北京語に翻訳して使用した。従来のほとんどの実証的分析においては、これらの11種のパワーベースはソフトパワーとハーシュパワーの2次元に分かれた。今回実施した台湾での質問紙データの因子分析の結果も同様の2次元に分かれることが確認された。第一因子の寄与率は39.09%で、第二因子の寄与率は27.61%であった（表1にバリマックス回転後の出力を示している）。第一因子はハーシュパワーベースを表しており、非個人的強制、個人的強制、正当的互惠性、正当的エクイティ、非個人的報酬、個人的報酬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、正当的依存、専門性、正当的地位の項目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、 $\alpha = 0.91$ 、 $\alpha = 0.81$ 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6項目と、ソフト

パワー因子への負荷量が高かった5項目ベースのそれぞれの平均値を算出し、これ以降の分析に投入した。

表1 台湾サンプルのソーシャルパワーベース項目の因子分析
(バリマックス回転後)

	第一因子	第二因子
非個人的強制	<u>0.87</u>	-0.13
個人的強制	<u>0.85</u>	0.09
正当的互惠制	<u>0.81</u>	0.15
正当的エクイティ	<u>0.81</u>	0.19
非個人的報酬	<u>0.81</u>	0.21
個人的報酬	<u>0.76</u>	0.40
情報	-0.08	<u>0.81</u>
準拠性	0.30	<u>0.80</u>
正当的依存	0.09	<u>0.77</u>
専門性	0.11	<u>0.76</u>
正当的地位	0.41	<u>0.54</u>
説明率 (%)	39.09	27.61

4. 2. 2. 台湾における侮辱的管理の知覚

侮辱的管理尺度は、Tepper (2000)による15項目を北京語に翻訳し、1. 全くあてはまらない～7. 非常にあてはまるの7件法にて回答させた。本研究ではこれらの15項目の平均値を算出し、侮辱的管理スコアとした。信頼性係数は、 $\alpha = 0.96$ であった。

4. 2. 3. 台湾における手続き的公正の知覚

手続き的公正尺度は、Colquitt (2001)による7項目を北京語に翻訳し、1. 全くそうでない～7. 非常にそうであるの7件法にて回答させた。これらの7項目の平均値を算出し、手続き的公正スコアとして使用した。信

信頼性係数は、 $\alpha = 0.81$ であった。

4.2.4. 台湾における組織コミットメントの知覚

組織コミットメント尺度は、これまでの多くの関連研究で使用されているMowday, Steers and Porter (1979) による9項目を北京語に翻訳し、1. 全くそうでない～7. 非常にそうであるの7件法にて回答させた。これらの9項目の平均値を算出し、組織コミットメントスコアとして使用した。信頼性係数は、 $\alpha = 0.89$ であった。

4.2.5. 台湾における職務満足の知覚

職務満足尺度は、定評のあるWeiss, Davis, England and Lofquit (1967) によるMSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) の短縮版の20項目(井出, 2004から引用)を北京語に翻訳し、1. 非常に不満足～7. 非常に満足の7件法にて回答させた。これらの20項目の平均値を算出し、職務満足スコアとして使用した。信頼性係数は、 $\alpha = 0.94$ であった。

4.2.6. 台湾における離職意図の知覚

離職意図尺度は、Robbins (1998) による3項目を北京語に翻訳し、1. 全くそうでない～7. 非常にそうであるの7件法にて回答させた。この3項目の平均値を算出し、離職意図スコアとして使用した。信頼性係数は、 $\alpha = 0.94$ であった。

5. 分析結果

5.1. 台湾と日本の比較：記述統計分析

台湾と日本のサンプルの各種の記述統計の結果を掲載しておきたい。

まずは、日本と台湾のサンプルが所属するそれぞれの企業規模の分布表、主要な業種の分布表をそれぞれ、表2、表3に示しておく。日本サンプルは60%以上が1000人以上の大企業、台湾サンプルは60%以上が500人未満(内100人未満が20%)の中小規模企業にそれぞれ属している。

それぞれのサンプルが所属する主要な業種であるが、日本では製造業(34%)、情報通信業(23%)、サービス業(15%)が多い。台湾では製造業(35%)、卸売・小売業(27%)、金融・保険業(16%)が多い。

次に、本研究で使用した各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数を示す。表4に、台湾の現職者、表5に日本の現職者のそれらを示す(日本の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、台湾、日本それぞれの現職者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6、表7に示す。この相関マトリクスから両国における変数間の相関のプラス、マイナスの符号がほぼ一致していることが分かる。特に、両国において侮辱的管理と組織コミットメントおよび職務満足との強い負の相関、それと離職意図との強い正の相関が共通してみられることは注目に値する。また、手続き的公正と組織コミットメントおよび職務満足との強い正の相関も共通している。文化、雇用制度などが異なる両国においてこのような変数間の相関関係の類似性が発見されたことは大変に意義深いと思われる。

表2 日本と台湾の企業規模の比較

会社の規模	人数 (%)	
	日本	台湾
1人～100人	9 (9)	27 (20)
100人～500人	9 (9)	55 (40)
500人～1000人	6 (6)	2 (1)
1000人～5000人	30 (31)	12 (9)
5000人～10000人	8 (8)	5 (4)
10000人以上	31 (32)	29 (21)
無回答	5 (5)	7 (5)
合計	98	137

表3 日本と台湾の主な業種

順位	日本	人数 (%)	台湾	人数 (%)
1	製造業	33 (34)	製造業	48 (35)
2	情報通信業	23 (23)	卸売・小売業	37 (27)
3	サービス業	15 (15)	金融・保険業	22 (16)
4	金融・保険業	11 (11)	公務	17 (12)
5	建設業	4 (4)	医療・福祉	3 (2)
	その他	12 (12)	その他	10 (7)
	合計	98		137

表4 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数 (台湾現職者)

尺度	項目数	平均値	標準偏差	α 係数
HARSHパワーベース	18	4.09	0.09	0.91
SOFTパワーベース	12	4.88	0.06	0.81
侮辱的管理	15	2.69	0.10	0.96
手続き的公正	7	4.19	0.08	0.81
組織コミットメント	9	5.12	0.07	0.89
職務満足	20	4.94	0.07	0.94
離職意図	3	2.88	0.13	0.94

N=137

表5 各尺度の平均、標準偏差、信頼性係数（日本現職者）

尺度	項目数	平均値	標準偏差	α 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	0.95
手続き的公正	7	4.54	1.21	0.90
組織コミットメント	9	4.25	1.01	0.83
職務満足	20	4.84	0.78	0.86
離職意図	3	2.44	1.35	0.87

N=98

表6 変数間の相関係数（台湾現職者）

変数	1	2	3	4	5	6
1 HARSHパワーベース	—					
2 SOFTパワーベース	0.37**	—				
3 侮辱的管理	0.17*	-0.36**	—			
4 手続き的公正	0.20*	0.37**	-0.44**	—		
5 組織コミットメント	0.06	0.36**	0.36**	-0.41**	—	
6 職務満足	0.06	0.50**	0.51**	0.56**	0.69**	—
7 離職意図	0.19*	-0.12	0.40**	-0.12	0.34**	-0.29**

N=137 * $p < .05$; ** $p < .01$

表7 変数間の相関係数（日本現職者）

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 手続き的公正	-0.11	0.27**	-0.43**	—		
5 組織コミットメント	0.04	0.19	-0.46**	0.46**	—	
6 職務満足	0.11	0.20	-0.54**	0.53**	0.57**	—
7 離職意図	0.12	0.01	0.30**	-0.24*	-0.38**	-0.39**

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

5. 2. 台湾の現職者の人口統計的変数による差の検定

次に、本研究で取り扱う7つの構成変数について人口統計的変数による差異について検討しておく。ここでは、性差（男性、女性）、年齢差（高群、低群）、勤続年数差（高群、低群）について、対応のないt検定を用いた差の検定を行った。

その結果、性差は7つの構成変数のうち2つに有意差が認められた。台湾では女性は男性と比べてソフトパワーベースの知覚がより高い。男性は女性と比べて侮辱的管理を受けているとの知覚がより高い（表8参照）。

年齢による差は、7つの構成変数のうち2つに有意差が認められた。年齢が低い群は高い群と比べてソフトパワーベースの知覚が高い。年齢の高い群は低い群と比べて侮辱的管理を受けているとの知覚が高い（表9参照）。なお、勤続年数による差の検討では、勤続年数の高低による7つの構成変数の有意差は認められなかった（表10参照）。性差、年齢差においてそれぞれ2つ有意差が認められたので、本来ならばそれぞれ性別、年齢層別に検討する必要があるが、ここではサンプル数の制約からプールして使用することにした。もちろん、それらの差異に関しては、分析結果の解釈時に十分に考慮することが必要であろう。

表8 台湾の現職者の性別による差の検討 (t検定)

	性別	N	平均値	標準偏差	t値	自由度	p値
HARSHパワーベース	男	82	4.16	1.01	0.98	135	0.33
	女	55	3.98	1.03			
SOFTパワーベース	男	82	4.78	0.75	-2.06	135	0.04
	女	55	<u>5.04</u>	0.68			
侮辱的管理	男	82	<u>2.86</u>	1.22	2.13	135	0.04
	女	55	2.43	1.10			
手続き的公正	男	82	4.25	0.97	0.90	135	0.37
	女	55	4.11	0.89			
組織コミットメント	男	82	5.17	0.89	0.82	135	0.41
	女	55	5.05	0.85			
職務満足	男	82	4.92	0.82	-0.33	135	0.74
	女	55	4.96	0.91			
離職意図	男	82	3.03	1.54	1.36	135	0.18
	女	55	2.67	1.48			

表9 台湾の現職者の年齢による差の検討 (t検定)

	性別	N	平均値	標準偏差	t値	自由度	p値
HARSHパワーベース	低	63	4.13	1.00	0.48	135	0.63
	高	74	4.05	1.04			
SOFTパワーベース	低	63	<u>5.07</u>	0.60	2.78	135	0.01
	高	74	4.73	0.79			
侮辱的管理	低	63	2.41	1.11	-2.56	135	0.01
	高	74	<u>2.92</u>	1.21			
手続き的公正	低	63	4.22	0.87	0.34	135	0.73
	高	74	4.17	1.00			
組織コミットメント	低	63	5.03	0.86	-1.12	135	0.27
	高	74	5.20	0.89			
職務満足	低	63	5.01	0.84	0.96	135	0.34
	高	74	4.87	0.86			
離職意図	低	63	2.75	1.41	-0.93	135	0.35
	高	74	2.99	1.61			

*年齢低群=中央値37歳以下、年齢高群=中央値37歳以上

表10 台湾の現職者の勤続年数による差の検討 (t 検定)

	性別	N	平均値	標準偏差	t値	自由度	p値
HARSHパワーベース	低	66	4.16	1.03	0.81	135	0.42
	高	71	4.02	1.02			
SOFTパワーベース	低	66	4.95	0.80	0.95	135	0.34
	高	71	4.83	0.66			
侮辱的管理	低	66	2.56	1.27	-1.20	135	0.23
	高	71	2.80	1.10			
手続きの公正	低	66	4.30	0.87	1.30	135	0.20
	高	71	4.09	0.99			
組織コミットメント	低	66	5.06	1.03	-0.78	135	0.44
	高	71	5.18	0.70			
職務満足	低	66	4.95	0.88	0.15	135	0.88
	高	71	4.92	0.83			
離職意図	低	66	2.98	1.61	0.72	135	0.47
	高	71	2.79	1.44			

* 勤続年数低群＝中央値5.8年以下、勤続年数高群＝中央値5.8年以上

5. 3. 台湾の現職者を対象とした共分散構造分析

続いて、台湾の現職者を対象とし、本研究で使用された変数間の直接的、及び、間接的関係を検討するために、Amos5.0による共分散構造分析を実施した。

まず、上司の社会的パワーベースが従業員の組織態度に与える影響についての直接影響モデルの標準化係数を図2に示す。モデルの適合度は、GFI=0.79, AGFI=0.37, RMSEA=0.37であった。統計的なモデルの適合はあまり良くないが、およその影響関係の把握は可能と考えられる。係数を見てみると、ハーシュパワーベースから組織態度に与える影響が有意とならなかった。侮辱的管理から組織態度に与える影響はどちらも有意に負の影響となっていることがわかる。また、組織コミットメントは離職意図と有意に負の関係があることがわかる。なお、決定係数は、組織コミット

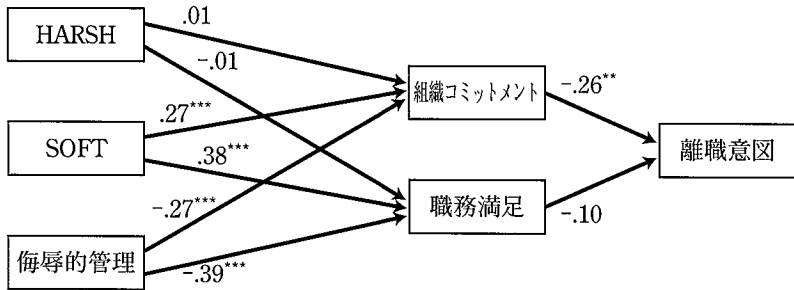
メントが 0.14 、職務満足が 0.30 、離職意図が 0.09 であった。

次に、上司の手續きの公正についての従業員の知覚変数を介した間接影響モデルの標準化係数を図3に示す。モデルの適合度は、 $GFI=0.75$ 、 $AGFI=0.49$ 、 $RMSEA=0.29$ であった。統計的なモデルの適合がやはり良くないが、およその影響関係の把握は可能と考えられる。ここでは職務満足から離職意図への係数以外の全ての係数が有意となっている。

ここでは、上司の正当なパワー、不当なパワーが手續きの公正の知覚を媒介とし従業員の職務満足に与える間接影響についてみてみたい。まず、手續きの公正の知覚を媒介変数とした正当なパワーであるハーシュパワーベースから組織コミットメントへの間接効果 (0.22×0.40) は 0.09 であり、ハーシュパワーベースから職務満足への間接効果 (0.22×0.55) は 0.12 である。なお、ソフトパワーベースから組織コミットメントへの間接効果 (0.14×0.40) は 0.06 であり、ソフトパワーベースから職務満足への間接効果 (0.14×0.55) は 0.11 である。

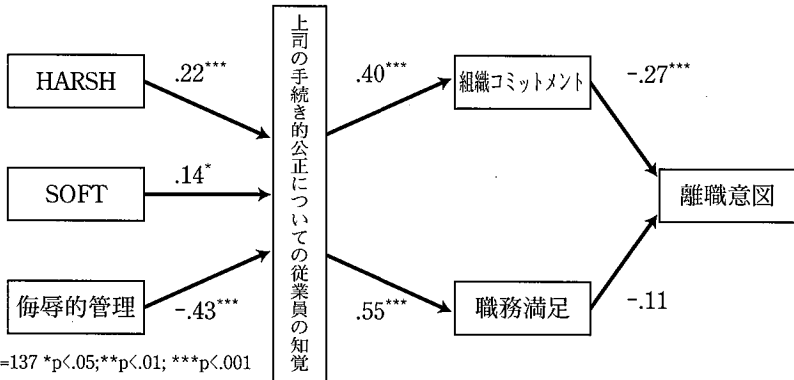
次に、手續きの公正の知覚を媒介変数とした不当なパワーである侮辱的管理から組織コミットメントへの間接効果 (-0.43×0.40) は -0.17 であり、侮辱的管理から職務満足への間接効果 (-0.43×0.55) は -0.24 であった。なお、決定係数は、手續きの公正の知覚が 0.25 、組織コミットメントが 0.16 、職務満足が 0.30 、離職意図が 0.10 であった。

図2 台湾における上司の正当、不当なパワーが部下の組織態度に与える影響の分析フレームワーク（直接影響モデル）



N=137 * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

図3 台湾における上司の正当、不当なパワーが部下の組織態度に与える影響の分析フレームワーク（間接影響モデル）



N=137 * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

6. 日本と台湾の比較

台湾の現職者における上司の正当なパワー、及び、不当なパワーが従業員の組織態度に与える影響については、上述のとおりである。次に、それらと日本の現職者を対象とした分析結果（詳しくは諸上2009bを参照されたい）との比較を試みよう。

6.1. 共分散構造分析の比較

6.1.1. 直接影響モデルの比較

上司の使用する正当なパワー及び不当なパワーが従業員の組織態度に与える直接影響モデル（日本人のモデルは図4を、台湾人のモデルは図2を参照されたい。）について、日本と台湾の共分散構造分析の結果から標準化係数を比較したところ、日本の現職者に関しては、社会的パワーベースは組織態度に有意な影響を与えないが、台湾の現職者は、ソフトパワーベースの知覚が職務コミットメント、職務満足に有意に正の影響を及ぼすことが示唆された。また、上司による侮辱的管理が従業員の職務満足に与える影響に関しては、日本、台湾のどちらにおいも、有意に高い負の影響を与えていた。なお、侮辱的管理の組織コミットメントへの負の係数は日本の方が高く、侮辱的管理の職務満足への負の係数は台湾の方が高いことが示された。

6.1.2. 間接影響モデルの比較

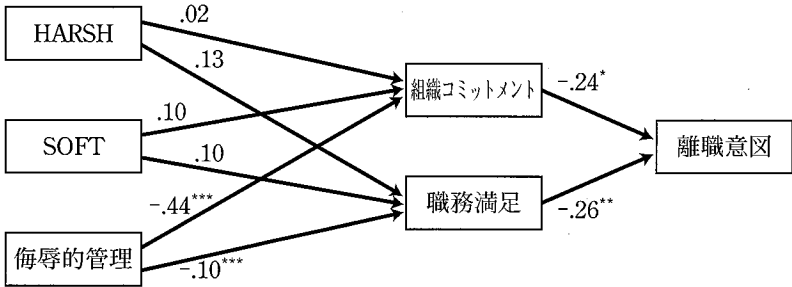
間接的影響モデルの意義は、媒介変数としての手続き公正変数を入れることで組織コミットメントおよび職務満足へのハーシュパワーベース、ソフトパワーベース、侮辱的管理の影響度がどの程度緩和されるかを検討で

きることである。例えば日本サンプルではハーシュパワーベース、ソフトパワーベースが組織態度に与える直接影響をみても、両者とも組織コミットメント、職務満足への係数は有意とはなっていないため、手続き的公正変数の媒介効果をみることはできない。しかし、侮辱的管理に関しては、直接影響モデルでは、組織コミットメントにかかる係数は -0.44 、職務満足にかかる係数は -0.10 である一方で、手続き的公正を媒介とした間接影響をみても、侮辱的管理から組織コミットメントへの間接効果は -0.18 (-0.39×0.46) となり、直接効果の場合の場合と比較して同じ侮辱的管理を受けても従業員の手続き的公正の知覚を媒介するとそのネガティブな効果はかなり緩和されているのがわかる。同様に、台湾サンプルでは、侮辱的管理から組織コミットメントへの直接効果は -0.27 であるが、手続き的公正を媒介とした間接効果は -0.17 (-0.43×0.40) となり、やはり侮辱的管理によるネガティブな効果が緩和されている（日本人のモデルは図5を、台湾人のモデルは図3を参照されたい）。

なお、社会的パワーベースの知覚に関しては、台湾サンプルでは、特徴的な分析結果が見受けられるようである。すなわち、欧米を中心とした先行研では、ハーシュパワーベースの行使は職務満足へ負の影響をもたらすことが示唆されている、筆者の日本の現職者への調査でも媒介変数を導入した場合には同じ傾向が認められた（諸上，2009b）。しかし、台湾の現職者の場合、上司によるソフトパワーベースの行使は従業員の組織コミットメントおよび職務満足に対して正の影響を与えているが、ハーシュパワーベースの行使はどちらにも有意な影響を与えていない。もちろん手続き的公正変数は組織コミットメントおよび職務満足に対して正の影響を与えている。台湾でハーシュパワーベースが手続き的公正の知覚に対して負の影響を与えていないのは、それらが欧米や日本と比較して、上司のより当

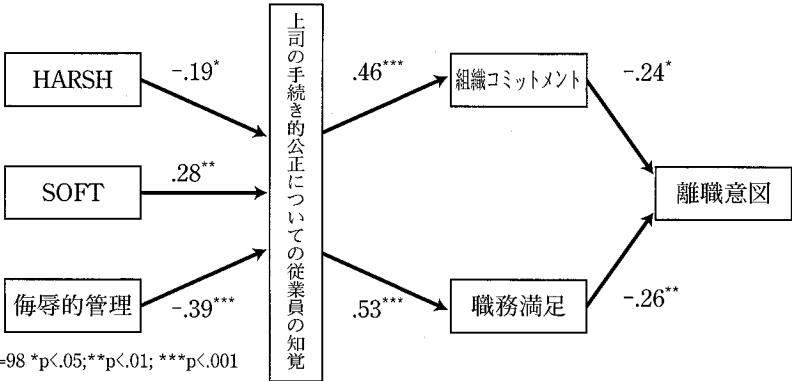
然の権利として認知されている可能性もある。この点に関してはより詳細な調査検討が必要である。

図4 日本の現職者を対象とした直接影響モデル



N=98 *p<.05; **p<.01; ***p<.001

図5 日本の現職者を対象とした間接影響モデル



N=98 *p<.05; **p<.01; ***p<.001

7. 本研究の意義と今後の課題

本研究では職場における上司の正当なパワーとしての社会的パワーベースと不当なパワーとしての侮辱的管理が上司の手続き的公正についての従業員の知覚を媒介として組織態度にどのような影響を与えるかについての日本と台湾の比較検討を試みた。分析結果から、文化、雇用制度、企業規模等が与える影響の違いを超えて、かなり普遍的であると思われる共通点を見出すことができた。すなわち、日本においても台湾においても上司による侮辱的管理は組織態度に対して強くネガティブな影響を与えるといえる。つまり、国に関わらず、上司による不当なパワーの行使はその組織にとって強い負の影響をもたらすようである。また、侮辱的管理の影響は深刻であるが、間接影響モデルの検討により、そのネガティブな効果は従業員の手続き的公正の知覚を媒介すると緩和される傾向があるということが示唆された。

次に、日本と台湾の相違点で顕著であったのが、社会的パワーベースが手続き的公正の知覚を媒介した間接影響モデルにおける結果の違いである。日本サンプルでは、ハーシュパワーベースの間接影響モデルは負の係数がかかり、欧米のそれと共通しているが、台湾サンプルの場合、ハーシュパワーベースでもソフトパワーベースでもその間接影響モデルは正の係数となっている。すなわち、日本においては、強制パワー、報酬パワーといったハーシュパワーベースの行使は従業員の手続き的公正の知覚に負の影響があることを示しているが、台湾においては、どちらのパワー行使も手続き的公正の知覚に正の影響があることを示している。このことから台湾においては、強制パワー、報酬パワーなどのより強力な上司からのパワー行使が、欧米や日本と比べ、より効果的であるということがうかがえる。

ただし、そのパワーが侮辱的管理のような不当なパワーとなると強いネガティブな効果をもたらしてしまうため、職場内の上司は部下に対してパワー行使をする際、それが不当なものとならないように十分に注意をする必要がある。

さらに、次のような本研究の限界についても言及しておかなければならない。一つはサンプル数の制約から、さまざまなデモグラフィックな要因が異なるデータをプールして使用したことである。特に、両国において男女別、年齢層別にいくつかの有意差が認められたことは既述のとおりである。しかし、本研究での主要な発見事項である侮辱的管理のネガティブな影響、手続き的公正の緩和効果については、それらは大勢に重要な影響を与えていないと推定できる。だが、より詳しく見ると、例えば、侮辱的管理の知覚は日本では女性の方が有意に高いが、台湾においては、男性の方がその知覚が有意に高い。この点は大変興味深く、今後さらに詳細に検討していく必要があると思われる。また、台湾の調査対象者の所属する業種や職位のデータには無回答が多く、これらを分析に反映することが出来なかった。もちろん、本研究はサンプリングが無作為に行われたものではなく、分析結果の一般化には問題があることに注意する必要がある。

もう一つの大きな限界はサンプル数の問題とも関連するが、共分散構造分析の統計的な適合度があまり良くなかった点である。本研究ではピアソンの積率相関係数と合わせて見ることで、変数間のおよその影響関係の把握は可能であると考えた。今後の研究においてはより適合度の高い共分散構造分析の結果を得られるように調査デザインを工夫する必要があると考えている。

上述のような限界はあるが、本研究では職場内の上司による正当なパワー行使と不当なその影響を同時的に分析し、それらの日台比較を行った

という点では一定の貢献をしたのではないかと思われる。今後もこの分野の研究の蓄積を進めていくことが必要であると考えている。

8. 謝辞

国立嘉義大学行销研究所蕭至惠副教授に質問紙の翻訳をはじめ、台湾における実地調査を快くお引き受け頂いた。蕭至惠副教授のご協力なしには、日本と台湾における影響関係の比較研究の実施は出来なかった。また、陳清秀氏（台湾出身／日本で商学修士学位を取得後30年以上日本在住）に質問紙のバックワードトランスレーションに協力して頂いたばかりか、台湾文献・資料の翻訳についてもお世話になった。このお二方にここに記して感謝の意を表したい。

参考文献

Cheng, Y., Guo, Y., & Yeh, W. (2001), "A National Survey of Psychosocial Job Stressors and their Implications for Health among Working People in Taiwan", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol.74, pp.495-504.

Colquitt, J.A.(2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.386-400.

Herman, S., & Ellen, V. (2007), "Procedural Justice and Supervisors' Personal Power Bases: Effects on Employees' Perceptions of Performance Appraisal Sessions, Commitment, and Motivation", *Journal of Collective Negotiations*, Vol.31, No.2, pp.101-118.

井出亘 (2004) 「仕事への動機付け」, 外島祐・田中堅一郎編, 『産業・組織心理学エッセンシャルズ』, ナカニシヤ出版, 1-30頁.

Koslowsky, M., Schwarzwald, J., Ashuri, S. (2001), "On the Relationship between Subordinates' Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes", *Applied Psychology*, Vol.50, No.3, pp.455-476.

厚生労働省 (2010) 「平成21年度における脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について」, 厚生労働省

Leventhal, G. S. (1980), "What should be Done with Equity Theory? New Approaches to Study of Fairness in Social Relationships", In K. Gergen, M. Greenberg,

& R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advanced in Theory and Research*(pp. 27-55).
New York: Plenum Press.

Lin, Y. (2007), "Understanding School Bullying and Workplace Abuse in a Taiwanese Context", degree of Doctor of Philosophy in Education

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.

諸上詩帆 (2010) 「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—」, 『横浜商大論集』, 第43巻, 第2号, 152-170頁.

Mossholder, K., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998), "A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context", *Journal of Social Issues*, Vol. 46, pp. 131-141.

Mowday, T. R., Steers, M. R., & Porter, W. L. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.

Raven, B. H. (1965), "Social influence and power". In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current Studies in Social Psychology*. New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston, pp. 371-381.

Raven, B. H. (1992), "A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 7, pp. 217-244.

Raven, B. H. (1993), "The bases of power: Origins and recent developments", *Journal of Social Issues*, Vol. 49, No. 4, pp. 227-251.

Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998), "Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 28, No. 4, pp. 307-332.

Robbins, S. P. (1998), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

島悟 (2005) 「職場復帰支援について」, 『第129回日本医学会シンポジウム』, 66-69頁.

Tepper, J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 178-190.

Tepper, J. (2007), "Abusive Supervisions in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 261-289.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006), "Procedural

justice, victim precipitation, and abusive supervision.”, *Personnel Psychology*, Vol.59, pp.101-123.

上村泰裕(2006)「台湾の労使関係と社会政策」,『新興工業国における雇用と社会政策:資料編』宇佐美耕一編, アジア経済研究所, 131-150頁.

Wu,T., & Hu,C.(2009), “Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion : Dispositional Antecedents and Boundaries ”, *Group & Organization Management*,Vol.34,No.2, pp.143-169.