

企業組織の職務遂行プロセスにおける
公正感のマネジメント
(PDF版)

加 納 郁 也 著

兵庫県立大学政策科学研究所

はしがき

本書は、企業組織においてますます重要性が高まっている公平性のマネジメントについて、理論的考察と実証分析を行ったものである。

本書における筆者の主張を端的に述べれば、日本企業の人的資源管理研究においては、日常の職務ないし職務遂行状況をその分析枠組みに包摂する組織的公正理論こそが、理論面、実践面への応用のいずれにおいても適切かつ妥当なものであるということである。すなわち、評価プロセスや報酬システムにおいて成果主義的な人事制度が導入されてきているとはいっても、そもそも誰がどの職務を担当するのか、必ずしも明確な基準を持っておらず、緩やかな職務分担しか示されない働き方はそれほど変化していないため、日本企業の職務遂行パターンは、仕事の割り振りの時点ですでに組織メンバーに公平・不公平の知覚を生じさせる蓋然性の高い仕組みであり、それに基づいて仕事を進めれば、さらに公平・不公平の知覚が高まることを意味している。つまり、日本企業で働く人々の組織的公正は、職務分析や職務記述書を前提とし、職務内容と報酬が直接的に結びついた働き方である欧米のそれとは異なるはずであり、これまで欧米で発展してきた組織的公正研究に依拠しながらも、独自の理論モデルを構築する必要があると思われるのである。

日本企業の分析において、「日常の仕事」のあり方、進め方を含めた人的資源管理を考えなければならないという立場は、筆者の研究に通底する問題意識であり、本書の研究課題として取り組んだ「職務遂行場面を含めた組織的公正のマネジメント」は、まさにそのひとつの成果であるといえる。

なお、本書は、2009年度に提出した学位論文を加筆・修正したものである。

末筆ながら、この拙い書物を研究叢書のひとつとして刊行する機会を与えてくださったご関係の皆様は心より感謝し、厚く御礼申し上げます。

2016年10月1日

加納郁也

目次

序章 本研究の目的	1
1. 問題意識	1
2. 研究目的と研究対象	5
3. 本研究の特色	5
4. 本研究の課題と方法	7
5. 本書の構成	7
第1章 組織的公正研究の展開	11
1. はじめに	11
2. 公正研究における用語定義の問題	12
3. 組織的公正研究の展開	18
3.1 分配的公正研究	18
3.2 手続きの公正研究	35
3.3 相互作用の公正研究	47
4. 組織的公正とコミュニケーション	50
5. むすび	58
第2章 組織コミュニケーション研究の展開	61
1. はじめに	61
2. 情報の定義	62
3. 組織コミュニケーション研究の展開	64
3.1 機械論パースペクティブ	64
3.2 心理学パースペクティブ	66
3.3 表象解釈パースペクティブ	68
3.4 システム相互作用パースペクティブ	70
4. コミュニケーションの定義と類型	76
4.1 コミュニケーションの定義	76
4.2 コミュニケーションの類型	81
5. コミュニケーション・プロセスのモデル	87
5.1 Shannon and Weaver (1949) のモデル	87

5.2 Berlo (1960) と竹内 (1973) のモデル	90
5.3 バランス理論と A-B-X モデル	93
5.4 説得的コミュニケーション	97
6. むすび	100
第3章 行動主義的学習理論と認知的整合性理論	103
1. はじめに	103
2. 行動主義的学習理論	104
2.1 行動主義的学習理論の展開	105
2.2 オペラント心理学	107
2.3 社会的学習理論	120
3. 社会的交換理論	122
4. 認知的整合性理論	127
5. 組織的公正研究との関係	130
6. 組織コミュニケーション研究との関係	132
7. むすび	135
第4章 本研究の分析枠組み	137
1. はじめに	137
2. 基本仮説	138
3. 測定項目の作成	145
4. むすび	159
第5章 実証分析結果	161
1. 調査対象	161
2. 分析次元に関する因子分析	163
2.1 情報とコミュニケーションに関する分析	163
2.2 評価プロセスに関する分析	169
2.3 組織的公正に関する分析	174
2.4 組織的アウトカムおよび個人的アウトカムに関する分析	176
2.5 職務特性に関する分析	180
3. 重回帰分析結果と仮説の検証	184

3.1 情報と組織コミュニケーションから組織的公正への影響	184
3.2 組織的公正から組織コミットメントへの影響	187
3.3 組織的公正から職務満足、モチベーションへの影響	190
4. まとめ	192
終章 本研究の要約と結論	195
1. 本研究の要約	195
2. 理論的含意	198
3. 実践的含意	199
4. 残された課題	200
引用・参考文献	203

序章 本研究の目的

1. 問題意識

近年の日本企業は、「失われた十年」を経て、人的資源管理諸制度の変革を未だ模索中である。一方で、大企業を中心に、テレワークをはじめとする多様な働き方が進展してきている。また、職種別採用や専門職制度の浸透など、仕事のモジュール化ともいべき職務の切り分けが進められている。このような中で、従来の子り合わせ型の仕事の進め方を強みとしてきた日本企業の人的資源管理のあり方は、大きな変革を迫られている。とりわけ、評価や報酬にかかわる問題については、実務的にも学術的にも明確な解決方法を導き出せていない。

現実の企業経営のこうした変化と機を同じくするように、組織における公正の問題が経営学ないし人的資源管理の研究領域においてもクローズアップされるようになってきた。

そもそも、社会あるいは組織における公正の確保、維持という問題は決して新しいものではない。歴史を繙けば、古代ローマのアリストテレスの著作である『ニコマコス倫理学』において、公正に関する記述が見られることから、古から公正の問題がどれほど重要であると考えられていたかということが分かる。また、数年前にはマイケル・サンデル教授の『これからの「正義」の話をしよう』がベストセラーとなり、そこからテレビ番組において「ハーバード白熱教室」がブームとなったことから、「公正さ」が、いかに古くて新しい問題であるかが容易に理解できる。

公正研究の歴史を辿れば、大きく分けて2つの歴史があったといえる。ひとつは、アリストテレス以来、哲学者や神学者あるいは社会思想家たちによって議論されてきた客観的公正研究であり、もうひとつは社会心理学者たちによって進められてきた主観的公正研究である。客観的公正とは、何が公正であるかという規則や規範を探求するものであり、主観的公正とは、人々は何を公正であるかと思うかに関する認知を問題としている。換言すれば、社会における富の

公正な分配を決定することを問題としてきたのが客観的公正の立場であり、富を分配する場面における人々の主観的な判断に注目し、その分配結果をどのように判断しているかを問題とするのが主観的公正の立場であるといえる。

本研究では、これらのうち主観的公正に焦点を当てて議論する。なぜなら、組織における公正とは客観的根拠から導き出される原理であるというだけでなく、あらゆる人間の心理プロセスに存在する概念でもあるからである。さらに、人間の思考、感情、行動が、個人の公正や不公正に関する判断にも影響されていることを理解できれば、どのような制度を設計し、どのように運用すべきかという人的資源管理諸制度に関する議論を進めることができる。

社会における公正な分配については、社会学、法学、政治学、経済学、心理学といったさまざまな学問分野の当該領域において多くの研究が蓄積されてきたが、組織における公正の問題すなわち組織的公正は、経営学では、おもに社会心理学の知見を用いることによって研究が進められてきた。

企業において公正が重要となる状況は、評価、報酬分配、処遇など人的資源管理諸制度に関するほとんどの場面が含まれている。なぜなら、従業員にその分配が公正であると理解させ納得させることができなければ、望ましい行動を引き出すことができず、結果として企業全体のパフォーマンスを低下させることにもなりかねないからである。こうしたことから、組織における公正研究の重要性が、より高まってきているといえよう。

このような問題にたいして、組織行動論の分野では、組織的公正理論というフレームワークが提示されている。組織的公正理論では、組織成員の公正感に影響を与える要因や組織成員の公正感が認知や行動に与える影響などが、主要な研究課題として進められてきた。企業組織内での報酬分配にたいしてダイレクトに影響を与えるのは、評価や処遇である。評価基準、評価プロセス、評価結果が、人材育成、従業員の報酬額の決定、昇進・昇格、異動に直結していることには疑いがないであろう。そのため、人的資源管理における組織的公正研究の応用においても、評価に関する要素が組織成員の公正の認知にどのような影響を与え、どのような認知・行動の変化を導くのかということを中心に研究が進められてきた。この点で、組織的公正理論は一定の説明力をもったフレー

ムワークであると評価できる。

ここで、これまでの組織的公正研究の展開の概略をたどると、その主要な研究課題は、組織成員の公正感に影響を与える要因と組織成員の公正感が認知や行動に与える影響を明らかにすることであった。初期の組織的公正研究では、分配結果としての報酬に焦点が当てられており、どのような分配結果であれば、組織成員はそれを公正であると認知するのか、もし分配結果が不公正であるとされれば、そのとき組織成員の認知や行動にはどのような変化が表れるのかといった課題を中心に進められてきた。

その後の組織的公正研究は、人間の公正・不公正の認知が、分配結果だけでなく、その分配結果にいたるまでの手続きないしプロセスからの影響も受けるという立場から研究が進められてきている。

企業組織内での報酬分配にたいしてダイレクトに影響を与えるのは、評価あるいは人事考課である。評価基準、評価プロセス、評価結果が従業員の報酬額の決定、昇進・昇格、異動に直結していることには疑いがないであろう。そもそも、評価とは、こうした従業員の処遇を決定することを目的として行われるものである。つまり、分配結果にいたるまでの重要な手続きとして、評価に関心が寄せられるのである。

そのため、組織的公正研究においても、評価に関する要素が組織成員の公正の認知にどのような影響を与え、どのような認知・行動の変化を導くのかということを中心に研究が進められ、重要ないくつかの知見が示されてきた。

しかし、企業において従業員が公正・不公正を知覚するのは、何も評価場面だけに限定されるものではない。評価は、あくまでも職務遂行後に行われるものであるため、評価制度の設計および運用のみに着目して組織的公正を高めようとする努力には限界がある。評価だけでなく、職務遂行前あるいは職務遂行にともなって必要とされる情報やコミュニケーションが、組織的公正に影響を与えていると考えるべきであろう。

すなわち、自分の職務について、何をどのように処理すべきなのか、組織全体の仕事の流れを分かったうえで自分の職務を遂行しているのか、それとも情報を隠された、いわばブラックボックスの中で仕事をして評価されているのか、

あるいは正確な情報を与えられて仕事をしているのか、それとも不正確な情報しか与えられていないのに評価だけは厳密に行われてしまうのかなどといった違いは、評価制度の信頼感に影響し、組織成員の公正・不公正の認知にも影響を与えるはずである。このような事例は、枚挙にいとまがない。

また、自分の職務遂行や課題達成に必要な情報を獲得するために、コストを支払わなければならない状況であるにもかかわらず、評価だけが厳密に行われてしまうようであれば、組織成員は不満に思うはずである。ここでいうコストとは金銭的なものにかぎらず、情報を得るために費やした労力や時間なども含まれており、これをどのように解決すべきかについて考える必要がある。

一方、組織コミュニケーション研究は、コミュニケーションそのものをまずどのように定義するかという困難に直面する。そのため、コミュニケーション研究は、コミュニケーションの定義とそのモデルを中心に展開されてきた。ここでは、情報伝達のプロセスとして、メッセージ伝達の迅速性、正確性、冗長性といったコミュニケーションの問題の解明に主たる研究の焦点があった。

経営学とりわけ組織論では、環境情報の獲得および伝達の結果として意思決定がなされ、それを組織の内部や外部に伝達するという情報処理モデルがすでに示されている。また、コミュニケーションにおける意味創造、意味解釈などといった「意味」の伝達に焦点をあてれば、加護野（1988）による人々の内部での情報処理のメカニズム、認識のメカニズムを明らかにする研究、あるいは狩俣（1992）による組織における意味の生成発展プロセスを解明する研究などが進められることとなるが、本研究におけるコミュニケーションの位置づけは、これらの研究とは異なる。つまり、意味そのものが正確に伝達されるか否かではなく、情報の受け手が伝達された情報を「正しい」と認知しているかどうかを問うのである。

こうした問題意識から、本研究の主要な関心は、理論的な側面については、従来の組織的公正研究において注目されてきた評価・報酬システムだけでなく、その前提となる職務遂行そのものも包含した組織的公正へと射程をより拡大することに向けられ、実際の場面においては組織成員が公正・不公正を認知するメカニズムを理解することに向けられているのである。

2. 研究目的と研究対象

以上のような問題意識から、本研究の目的は次のように導出される。すなわち、組織的公正研究の枠組みを基礎として、情報やコミュニケーションが評価や組織的公正にたいしてどのような影響を与えているのかに関する実証研究を行うことである。これは、これまでの組織的公正研究が組織成員の公正感の分析において、評価プロセスの認知という狭い範囲に限定された公正・不公正の認知のみを対象としてきたことにたいして、日常の職務を通じた情報のやりとりを包摂する分析を行うものである。より簡潔に言えば、組織成員の公正感を高める情報やコミュニケーションとは何か、どのような情報であれば公正感が高まるのかということを明らかにしようとするものである。

本研究における研究対象は、IT企業を含む製造業9社の従業員の合計約750名である。これらの対象者には、正規雇用者、非正規雇用者が含まれており、特定の職種、業種に属する従業員を対象とはしていない。また、企業規模は数十名から300名程度までまちまちであり、調査時期も2009年から2016年まで長期にわたっていることから、本研究のようなアプローチは、企業をめぐる環境条件が一定ではなく、特定の業種ないし職種における特徴などを相互に打ち消しあってしまう可能性がある。しかし、本研究は、組織成員の公正・不公正の認知に関して、より一般化された結論を得ることを最大の目的としていることから、ここで収集された一次情報は、一面ではその目的に合致する調査データであるともいえる。そこで、情報やコミュニケーションを包摂する組織的公正研究の理論枠組みが、現実の人的資源管理への応用にたいしてどのような含意を持っているかについて統計的な実証をもとに考察を進めていきたい。

3. 本研究の特色

本研究の第一の特色は、その分析範囲に関するものである。組織的公正に関する先行研究で扱われてきた情報とは、評価項目、評価基準、評価結果に関する情報を意味しており、コミュニケーションとは、評価プロセスにおける評価

者すなわち上司と被評価者との間で、評価について被評価者である本人が意見を述べる機会があり、評価結果が本人に知らされ、評価結果にたいして本人が意義を申し立てることができるといったコミュニケーションを意味していた。すなわち、これまでの組織的公正研究における情報やコミュニケーションは、評価プロセスの公正・不公正の問題として限定的に扱われてきたのである。しかし、公正・不公正の認知は、何も評価プロセスのみに限定されるものではない。そこで、本研究は分析の範囲を評価プロセスだけでなく職務遂行プロセスに拡張し、この職務遂行プロセス全体を通じて、組織成員がどのようなプロセスで公正・不公正を認知しているのか、その結果、組織成員の認知や行動にどのような変化をもたらすかという問題を論じているところに特色がある。

本研究の第二の特色は、その研究対象に関するものである。これまでの組織的公正研究に関する実証研究は、業種や職種が限定されたものであり、組織成員の公正・不公正の認知について、より一般的・普遍的な結論を得ようとする研究はほとんどみられなかった。すなわち、研究対象である従業員の何らかの特性が影響を与えているかもしれず、一般化や実践への応用に関して疑問が残るものであった。本研究はこうした問題にたいして、小売業、卸売業、製造業の従業員を対象として、また正規雇用者と非正規雇用者の双方を研究対象として包含するという点に、その特色がある。

本研究の第三の特色は、その研究目的に関するものである。先行研究においても、調査票による実証分析の蓄積によって、評価者の訓練、評価の正確性、評価項目の適切性、評価結果のフィードバックなどといった要因が組織的公正に影響を与えるとされ、さらに組織的公正の認知は、職務満足、組織コミットメントなどに影響を与えていることを実証する研究が進められてきた。しかし、これらの研究は、必ずしも後続の研究によって検証されたわけではなく、一度きりのものであることが多い。そこで、本研究はこうした先行研究から得られた知見を検証するという目的も持っている。

4. 本研究の課題と方法

本研究の第一の課題は、これまでの組織的公正研究における情報やコミュニケーションの位置づけについて検討することである。これまで、組織的公正研究において「情報」とは、評価に関する情報を意味していた。すなわち、評価項目・評価基準の明示、評価結果のフィードバックなどである。また「コミュニケーション」とは、評価者の対応や配慮を意味していた。このように、組織的公正研究において情報やコミュニケーションがどのように扱われてきたのかについて、先行研究のレビューをもとに明らかにしたい。

本研究の第二の課題は、職務構造が評価や組織的公正の認知にどのような影響を与えているかについて明らかにすることである。すなわち、情報が流れる仕組みやコミュニケーションが、評価や組織的公正の認知に与える効果について確認することである。

本研究の第三の課題は、先行研究を参考にしながら、組織的公正の認知が組織メンバーの認知や行動にたいして、どのような影響を与えているかについて検証することである。

こうした研究課題について考察を進めることによって、情報やコミュニケーションが組織的公正の認知を媒介して、組織メンバーの行動にどのような影響を与えているかが明らかとなる。

5. 本書の構成

本研究は、序章と終章を含め、全7章で構成されている。第1章では、組織的公正研究がどのような進展を見せてきたのかについて、先行研究の展開を概観する。すなわち、組織的公正研究では、どのような視点から、どのような分析枠組みを用いて分析が進められてきたのか、また、そこから導出された結果と課題はどのようなものであったのかについて確認し、先行研究では明らかにされていない課題を抽出したい。また、本研究の目的である情報やコミュニケーションが、これまでの組織的公正研究においてどのように位置づけられてき

たのかという視点から、先行研究の要約を行いたい。

第2章では、まずコミュニケーション研究について、コミュニケーションがどのように定義され、どのようなコミュニケーション・プロセスのモデルが示されてきたのかについて、その研究の展開を概観したい。そのうえで、組織コミュニケーション研究のいくつかのアプローチそれぞれの特色と課題について確認する。さらに、本研究の分析次元を検討するために、研究目的に応じて多様な類型が示されてきたコミュニケーションの分類について概観し、適切と思われる次元を選択する。

第3章では、本研究の理論的立場をより明確にするために、組織的公正研究および組織コミュニケーション研究の基礎理論となっている行動主義的学習理論と認知的整合性理論について概観する。研究の歴史的展開という視点からみれば、当然のことながら1960年代後半から大きく発展した組織的公正研究や1940年代から大きく発展してきた組織コミュニケーション研究のほうが、時間的には行動主義的学習理論と認知的整合性理論に後続するものであるため、時系列でみれば時間を遡ることになるが、本研究の目的に鑑みて、まずは本研究の理論的根拠となる組織的公正研究と組織コミュニケーション研究の展開について、第1章、第2章でそれぞれみたらうで、それらの基礎理論である行動主義的学習理論と認知的整合性理論について、この第3章において概観することとしたい。

第4章では、組織的公正理論に依拠しながらも、組織コミュニケーションを包摂する分析枠組みの構築を試みる。そこでは、第1に、情報やコミュニケーションが、評価を通じて組織的公正に正の効果を持っているという仮説が指定され、第2に、情報や組織コミュニケーションが組織的公正にたいしてダイレクトに正の影響を与えているという仮説が指定されるが、これらを中心に分析を進める。また、これまでの組織的公正研究において、実証研究の蓄積がある組織的公正の認知が影響を与えている要因についても確認する。

第5章では、第4章で設定した仮説を検証するための分析を行う。分析の大部分は第4章において設定される仮説にもとづいて進められるが、分析の過程で明らかとなった発見事実についても言及する。

最後に、終章では、本研究の要約および結論を示し、今後の研究課題について展望を示したい。

第1章 組織的公正研究の展開

1. はじめに

経営学における公正研究は「組織的公正研究」という研究領域において、その蓄積がなされてきた。その初期の研究は、Adams (1965) を代表的研究とする分配的公正研究や Thibaut and Walker (1975) および Leventhal (1976, 1980) にはじまるとされる手続き的公正研究である。これまでの組織的公正研究において、たとえば、分配的公正は、賃金満足や職務満足などの個人的アウトカムと強い関係があり、手続き的公正は、組織コミットメント、職務パフォーマンス (job performance)、や組織市民行動などの組織的アウトカムと強い関係があるといった知見が得られている。また、1980年代半ばには、相互作用的公正という新たな組織的公正の次元が Bies and Moag (1986) によって提示され、研究が進められてきている。

このような組織的公正研究の歴史的な流れのなかで、手続き的公正研究の展開以降、情報やコミュニケーションが、ひとつの重要なキー概念となってきたにもかかわらず、その位置づけは必ずしも明確になっていないといえない。

情報やコミュニケーションを包含した組織的公正研究の分析枠組みを措定するためには、次の2つの課題がある。まず、情報やコミュニケーションが、これまでの組織的公正研究のなかで、どのように位置づけられてきたのかを整理し、問題点を抽出することである。次に、そうした問題点をふまえて、企業組織成員の公正の認知を分析するために最も適切かつ妥当な仮説構成概念を理論的に検討することである。

組織的公正研究は、大きく分けて3つの研究群からなっている。それは、分配的公正研究、手続き的公正研究、相互作用的公正研究または対人的公正研究である。分配的公正研究は、1960年代から70年代半ばにかけて多くの研究が進められ、手続き的公正研究は1970年代半ばから90年代にかけて研究が進められた。また、相互作用的公正研究は、1980年代半ばから研究が進められてき

ているが、組織的公正研究において、未だ確立された構成概念であるとはいえず、前二者と比べて実証研究の蓄積も乏しい状況にある。

そこで、本章では、情報ないしコミュニケーションを包摂する組織的公正の分析枠組みを構築するために、組織的公正研究の展開について概観したうえで、これまでの組織的公正研究における情報ないしコミュニケーションの位置づけに関する考察を進めたい。

2. 公正研究における用語定義の問題

本研究で用いられるいくつかの主要な用語の定義について、まずは若干の整理をしておく必要がある。なぜなら、「公正」、「正義」、「公平」、「衡平」、「平等」といった用語のなかには日常的に使われているものが含まれており、組織的公正研究の主要概念を用いた本研究の理論的枠組みにおいて、これらの用語が特に重要な概念であるため、本研究における用語の定義を明確にしておかなければ誤解を招くおそれがあるためである。

ただし、これらの用語は、組織的公正理論ないし社会心理学の研究者の間で完全に共通した用語定義がなされているわけではない。こうした問題が発生した理由のひとつは、社会心理学における公正研究が主としてアメリカにおいてなされてきたために、そこで用いられている「justice」、「fairness」、「equity」、「equality」といった原語が指し示す意味や内容をとらえて、いったいどのような訳語を充てるのが望ましいかということについての見解が、わが国の組織的公正研究あるいは社会心理学の研究者間で異なっているためである。

それでは、わが国における組織的公正研究では、どのような訳語が充てられているのであろうか。いくつかの研究における見解を以下で示したい。

まず、松崎・相川・上野（1980）は、衡平理論の提唱者である Adams（1965）の提言をふまえて次のように述べている。

（冒頭略）「equity とは本来法律用語であり、“衡平法”という訳語とその概念は既に定着している。また、“公平”は justice あるいは

fairness、そして“平等”は equality の訳語であり、これらの用語もまた equity 研究の中で使用されるので、誤解を招く恐れがある。さらに Adams (1965, p.276) 自身、特に equity という用語を使用したのは、従来の語による意味的混乱を避けるためであると述べている。特に“平等”は、貢献度を考慮した分配の結果という理論的含みを表現しきれないと思われる。そこで、ここで改めて equity には“衡平”、また inequity には“不衡平”という訳語を用いることを提案する。」(以下略)

(松崎・相川・上野, 1980, p.120.)

次に、田中(1998)は、equity について社会心理学者の間でもさまざまな訳語が充てられてきたことが問題であったことを指摘し、組織的公正理論に関する用語の訳語について、さらに次のように述べている。

(以上略)「そこで本書においては、読者にとってはあまりなじみのない言葉だとは思うが、ひとまず equity を衡平で統一することとした。その理由としては、まず語源の違いによるものがある。漢和辞典を調べてみると、「衡」は天秤ばかりの横木を意味する字で、つりあっていることを表している。一方、「公」は漢和辞典によると古代に共同の地に集まって祭りを行ったとき開催された地もしくは祭りを管理する長を意味する字で、個人の利益とは異なる。さて、本書でいく度も登場した equity theory の内容を考えると、とくにアウトカム／インプット比率のつりあいが重要になることを考えれば、自ずと「衡平」の方が適切だと考えた(同様な見解は相川(1996)に見いだせる)。もうひとつの理由としては、すでに法律用語として equity が「衡平法」と訳されていたという既成事実がある。なお、equity の反対語である inequity は「不衡平」を、派生語である equitable については「衡平な」をあてることとした。

さらに、equity の概念と対比される equality についても「平等」

のほかに「均等」の訳語をあてている例がある。だが幸いにも日本の2冊の社会心理学字典(古畑, 1994: 小川, 1995)とも equality については平等をあてており、本書ではひとまず平等に統一することとした。」(筆者注:「漢和辞典」については原文のとおり)

(田中編著, 1998, pp.214-215.)

「さらに本書では、justice と fairness のいずれに対しても「公正」という訳語をあてている。法学や哲学の領域であれば、これら2つの概念は区別されるべきものであろう(したがってこれらの領域では、justice は「正義」、fairness は「公正」と訳出されるようだ)。だが社会心理学の領域では、これらを区別せずに justice にも公正と訳をあてるのが一般的なようである(同様な見解は、Lind and Tyler, 1988, 菅原・大淵訳, 1995に見いだせる)。そこで本書もこれまでの慣例に従うこととした。」

(田中編著, 1998, p.215.)

一方、justice と fairness の訳語について、Tyler *et al.* (1997) の邦訳である大淵・菅原監訳(2000)では次のような見解が示されている。やや長くなるが、文脈を考慮して引用する。

(以上略)「公正」にあたる用語として原著者たちは“justice”と“fairness”という英語を用いているが、これらは区別されずに、ほとんど同義で用いられている。訳出にあたっては、前者は「公正」あるいは「正義」、後者は「公平」という語を当てた。原著者たちの意向に従って、本書ではこれらの用語を同義なものとして扱っている。ただし、日本語としての「公正」「公平」「正義」はそれぞれ少しずつ違った意味を含んでいる。

西欧の公正研究者は“justice”や“fairness”を、「関係者を、その権利や資格に相応しいやり方で処遇すること」と定義しており、

これは本書でも同じである。個人の基本的権利（自由と平等）を社会通念とする西欧諸国においては、相応しさの根拠となる権利・資格は、個人の能力、努力、業績などである。しかし、別の社会では、階級、所属集団、家柄、血筋、信仰、国家への貢献度などが重視される場合があり、「相応しさ（deserving）」や「権利・資格（entitlement）」の内容は文化的、歴史的に異なるものである。

西欧的な「権利・資格」概念に最も近い日本語は「公平」である。これに対して、「公正」は、国家、企業、学校など社会集団の制度や活動が公平であるかどうかを評価する際に用いられる概念で、やや形式ばった用語である。「公正」はまた、「悪法も法」のように、内容は問わず、単に規則に合致しているかどうかという形式的な評価を表す場合もある。最後に、「正義」は社会的に重大な出来事について、それが社会通念に合致しているかどうかを表す概念である。西欧文化圏においては、既に述べたように、個人権利の尊重が社会通念なので、「正義」と「公平」は概ね一致する。しかし、例えば、神の摂理を社会通念とする国家などでは、両者は一致しないかもしれない。日本の場合は、人によって「正義」と「公平」の重なるの程度は異なるように思われる。いずれにしろ、本書では原著者の意向に従って、これらの言葉を同義に用いている。」

(Tyler et al, 1997, 大淵・菅原監訳, 2000, pp.354-355.)

justice と fairness については、Lind and Van den Bos (2002) において、justice は何らかの基準に照らして判断される規範的な性質という側面が強い概念であるのに対して、fairness は、適切な処遇に関する個人の主観的感覚の側面が強い概念であるという語義の違いが示されている。

以上の文献における原語と訳語の対応関係を一覧で示したものが、次の表 1-1 である。ここでは、引用中に登場する文献における原語と訳語の対応関係についても併記している。

なお、大淵・菅原監訳 (2000) では、先述の引用文中において、justice には

「公正」あるいは「正義」を、*fairness* には「公平」という語を充てると明示されているが、実際に筆者が原著における *justice* や *fairness* と訳語との対応関係を照合してみると、ともに「公正」という訳語が充てられていたため、表 1-1 ではそれにもとづいて示している。

表 1-1 組織的公正理論に関する原語と訳語の対応関係

原 語 文 献	Equity	equality	equity theory	justice	fairness
松崎・相川・上野 (1980)	衡平	平等	Equity 理論	公平	公平
相川 (1996)	衡平	平等	衡平理論	(記述なし)	(記述なし)
田中 編著 (1998)	衡平	平等	衡平理論	公正	公正
菅原・大淵 訳 (1995) (Lind and Tyler, 1988)	公平	均等	公平理論	公正	公正
大淵・菅原 監訳 (2000) (Tyler <i>et al.</i> , 1997)	衡平	均等	衡平理論	公正	公正

(出所) 上記各文献をもとに筆者作成.

以上の論者の見解を検討すれば、問題点は次の 3 つに要約されよう。第 1 に、「equity」にどのような訳語を充てるかという問題である。第 2 に、「平等」を、何を示す用語として定義するかという問題である。第 3 に、「justice」と「fairness」に、どのような訳語を充てるかという問題である。第 4 に、「公平」をどのような概念として扱うかという問題である。これらの問題点について、本研究における見解を示せば、以下のとおりである。

まず、equity については、本研究の次節以降で述べるように、「インプットとアウトカムの割合が釣りあっているかどうか」ということが最も重要な点であり、これが訳語においても明確に示される必要がある。そのためには、「公平」

という訳語を用いるよりも、秤という意味を含む「衡平」という訳語を用いる方が、より望ましいと思われる。そこで本研究では、「equity」の訳語として「衡平」を採用することとする。

次に、「平等」については、一般に「① たいらかでひとしいこと、かたよることなく一樣なこと、② 一般にゆきわたって不同のないこと」（広辞苑）、「その社会を構成するすべての人を差別無く待遇すること」（新明解国語辞典）と説明されるが、これは組織的公正理論における「平等」の用法とは特に矛盾しないであろう。そこで、本研究における「平等」とは各人の貢献度を無視して等しく分配した結果および状態をさす語（いわゆる「あたま割り」である）と定義し、これを「equality」の訳語として用いることとする。ただし、表1-1で示したように、組織的公正研究における equality の訳語として、「均等」が用いられる場合も多い。均等とは「二つ（以上）のもの間に、量や程度の差が無いこと・（様子）」（新明解国語辞典）であると説明されており、平等と比べて価値判断を包含する程度が小さく、好ましいと考えられるが、組織的公正研究の研究者の間では、東北大学の大淵憲一教授の研究グループのみが「均等」を用いており、他の研究者は「平等」を用いているため、本研究では多くの研究者の慣例に従うこととする。

第3に、「公正」と「正義」に関する用語定義の問題についてである。公正とは一般に「① 公平で邪曲のないこと、② 明白で正しいこと」（広辞苑）、「特定の人だけの利益を守るのではなく、だれに対しても平等に扱う様子」（新明解国語辞典）であるとされ、正義とは、justice に対応する意味としては「社会全体の福祉を保障するような秩序を実現・維持すること」（広辞苑）、「道理にかなっていて、正しいこと」（新明解国語辞典）であるとされる。これらの説明を比較すれば、主観的公正すなわち人間の心理的過程をも包含する意味での「正しさ」としては、「正義」よりも「公正」という語を用いる方が、より適当であるように思われる。

また、たとえば「distributive justice」あるいは「distributive fairness」という語に関していえば、ともに「分配的公正」または「分配公正」という訳語が充てられた文献がほとんどである。そこで、本研究においても「正義」では

なく「公正」という語を採用し、田中（1998）や大淵・菅原監訳（2000）と同様に、これを「justice」および「fairness」の訳語として代替的に用いるという慣例に従うこととしたい。

最後に、「公平」については、たとえば人的資源管理論において「人事の公平性」といったような表現が用いられる場合もあることから、本研究において「公平」という用語を用いる場合には「公正」とほぼ同義であるとし、これらを代替的に用いることとして議論を進める。ただし、用語の混乱をできるだけ回避するために、「公平」という用語は先行研究などを引用する場合に限定して使用することとし、「公平」を用いることは極力避けることとしたい。

3. 組織的公正研究の展開

3.1 分配的公正研究

組織的公正研究に携わる研究者の一般的な理解として、分配的公正研究の嚆矢であり、分配的公正に関する代表的研究として位置づけられているのが、Adams（1965）の「衡平理論」である。

Adams（1965）は、Stouffer *et al.*（1949）による「相対的剥奪理論」、Festinger（1957）による「認知的不協和理論」、Homans（1961）による「社会的交換理論」にもとづいて、社会的交換に関与する人間の行動を説明しようとしている。まず、相対的剥奪とは、自己が得るべき報酬と他者が得るべき報酬との認知比較を仮定して、実際に自己の得た報酬が他者の得た報酬と比較して相対的に少ないものであった場合に剥奪感を知覚するということである。また、認知的不協和とは、個人の意思・態度・行動の内面に矛盾や葛藤が存在する状態を指している。すなわち、人間とは自らの意思・態度・行動に一貫性を持ちたいと願っている存在であるという前提に立ち、認知的不協和のときには、一貫性を保つために何らかの行動をとるものであると考えるのである。さらに、人は何にもとづいて分配が公正であると認知するのかという問題について、「利得＝報酬－コスト」という経済学概念を援用した Homans（1961）は、お互いに

交換関係にある人たちの間での分配的公正は、それぞれの利得が投資とつりあう場合に得られるとしている。そして、ある分配状況における公正・不公正の知覚は自己と他者との認知比較から生じ、自己の利得と投資の比率が他者の利得と投資の比率と同一である場合に、人はその分配を公正であると判断するのである。

Festinger (1957) の「認知的不協和理論」と Homans (1961) の「社会的交換理論」については、第3章でより詳細な説明を行うため、ここでは「相対的剥奪」の概要についてみておきたい。

相対的剥奪の概念は、第二次世界大戦後の Stouffer *et al.* (1949) において初めて提示された。Stouffer *et al.* (1949) の調査では、高等教育を受けた兵士たちは軍隊内での昇進の機会がより多いにもかかわらず、彼らほど高いレベルの教育を受けていない兵士たちに比べて、自分の地位や仕事に満足していないということが発見されたのである。この発見を受けて Merton and Kitt (1950) は、相対的剥奪の概念を、教育レベルあるいは昇進の速度といった独立変数と軍隊生活のある局面での満足といった従属変数の関係を説明する「媒介変数」に位置づけた。つまり、処遇にたいする主観的な満足とは、客観的な結果にたいする単なる反応ではなく、その両者の関係をつなぐ仮説構成概念である相対的剥奪を媒介しているというのである。また Spector (1956) は、こうした研究の結果に直接関係する実験を行った。すなわち昇進や欲求充足の可能性に関する知覚を変化させ、「魅力的な目標の達成に失敗した場合、もしその目標の達成可能性が低いと知覚していれば、それを高いと知覚している場合よりも個人のモラルはより高くなるであろう。」(Spector, 1956, p.52.) という仮説について追証したのである。この実験によって Stouffer *et al.* (1949) の軍隊における調査からの発見が立証された。さらに Thibaut (1950) は、ボストン地区の恵まれぬ少年たちにたいして、Spector (1956) の実験と同様に、集団の地位と集団の成功を操作することで相対的剥奪の状況を創り出し、その影響に関する実験を行ったのである。その結果、少年たちの反応は、不満足、敵意の表出、集団からの離脱と同じように不公正を知覚することが明らかとなったのである。

これらの実験から Adams (1965) は以下のような 4 つの結論が得られるとしている。

第 1 に、明らかな不満足の表明やその他の行動は、相対的剥奪にたいする直接的な反応というよりはむしろ知覚した不公正にたいする反応であるといえることである。第 2 に、公正の基礎となっているのは、相対的な強い期待であることである。逆に、人は自身の強い期待が裏切られることによって不公正を知覚するともいえる。第 3 に、期待の形成や不公正の知覚は「比較の過程」を通じて得られるというところにその本質があることである。第 4 に、不公正は、何を受け取っているかという「報酬 (または成果)」と何を受け取るべきかという「報酬 (または成果) にたいする期待」との間の「不一致 (discrepancy)」にたいする反応であることである。

相対的剥奪の概念がなぜ重要なのであろうか。Tyler *et al.* (1997) は、次のように述べている。

「相対的剥奪という概念は社会科学において重要なものである。というのは、それが人々の経験の客観的性質とその経験に対する彼らの反応の明確な矛盾を説明する洗練された方法を社会科学者たちに提供するからである。相対的剥奪モデルによって説明されるよくある矛盾とは、人々の客観的な収入と満足感の不一致である。例えば、客観的には恵まれない状況にある人たちが極めて低い水準の社会資源を受け取るだけで満足に思うことがよくある一方で、客観的には恵まれた人たちがすぐれて高水準の社会資源に対してしばしば不満を感じることもある。実証的研究は、客観的生活水準と収入に対する満足感の関係についてほとんど何も教えてはくれない。」

(Tyler *et al.*, 邦訳 2000, p.18.)

相対的剥奪の概念の重要性から、分配的公正に関する疑問が必然的に生じることとなる。すなわち、人は何にもとづいて分配が公正であると認知するのかという問題である。Homans (1961) は、「利得＝報酬－コスト」という経済

学概念を援用して、おたがいに社会的交換関係にある人たちの間での分配的公正は、それぞれの利得が投資とつりあう場合に得られるとする。そして、ある分配における公正・不公正の知覚は自己と他者との認知的比較から生じ、自己の利得と投資の比率が他者の利得と投資の比率と同一である場合に人はその分配を公正であると判断するというのである。

このように、相対的剥奪理論、認知的不協和理論、社会的交換理論は、公正・不公正の知覚が生ずるいくつかの条件を特定化したものであるといえる。より重要なことは、「満足」を「欲求の充足」ではなく公正を知覚した結果としての「認知的不協和の低減」としてとらえたことである。換言すれば、「満足」に関して「欲求→欲求の充足(=満足)」という関係を措定するのではなく、「他者との比較→不公正の知覚→認知的不協和の低減(=満足)」という一連の関係を措定するのである。しかし、そのうえで、Adams (1965) は不公正を知覚した人はただ単に不満足を表明するだけであるのか、また不公正な交換から出てくる結果とは不満足だけでしかないのかということを問題とし、このことが以後の衡平理論の展開に結びつくこととなったといえる。

Adams (1965) の衡平理論の概要は以下のとおりである。ある社会的交換関係において、分配が公正であるか不公正であるかを知覚するためには、人はインプットとアウトカムⁱⁱという2つの認知を比較することが必要となる。インプットとは、ある個人が投入したものを意味している。インプットに含まれるものとしては、職務にたいする努力はもちろん、学歴、知能、経験、訓練、技能、年功、年齢、性別、人種的背景、社会的地位などがある。一方アウトカムとはその個人が得たものを意味している。別の言い方をすれば、他者から受け取ったものといってもよいであろう。アウトカムに含まれるものとしては、賃金、内的報酬、満足な監督、年功上の利益、福利厚生、職位、ステイタスシンボル、公式非公式に是認された特権といった正のアウトカムと、劣悪な作業条件、単調な仕事、不安定な処遇のほか、Herzberg *et al.* (1959) が挙げた多くの不満足要因といった負のアウトカムなどが仮定されている。

ここで重要なことは、こうしたインプットやアウトカムが客観的要素の総和なのではなく、社会的交換関係にある当事者たちによって知覚される主観的要素

素の総和であるということである。これは、インプットの投入者（貢献者）が知覚したものと交換の相手によって知覚されたものが同一であるとは限らないということを意味しているのである。このことは、「認知 (recognition)」すなわち「自己がどのような要因をインプットとして知覚しているか」ということと「重要性 (relevance) ⁱⁱⁱ」すなわち「自己がどのような要因をインプットとして重要であると知覚しているか」という 2 つの要素が、インプットにおいて明確な特徴となっていることを示していると Adams (1965) では強調されている。社会的交換関係にある当事者たちの知覚に基づくという意味では、アウトカムの受領者が知覚したものと交換の相手によって知覚されたものが同一であるとは限らないという点もまた同様に重要である。

以上のようにインプットとアウトカムの定義を明確にしたうえで、Adams (1965) は不衡平を次のように定義している。

「ある人にとっての不衡平は、自己のインプット (inputs) にたいする自己のアウトカム (outcomes) の比率が他者のインプットにたいする他者のアウトカムの比率と等しくないときとはいつでも存在する。こうした不衡平は、(a) その人と他者が直接的な交換関係にある場合、(b) 両者がともに第三者との交換関係にあり、しかもその人が自己と他者を比較する場合に起こりうる。インプットとアウトカムの値は、もちろん自己によって知覚された値である。」

「自己 (person)」とは衡平・不衡平が存在している個人であり、「他者 (other)」とは、その自己と交換関係にある個人、あるいは自己が比較の対象とする個人を意味している。Adams (1965) はこうした定義を以下の 3 つの等式および不等式によって示している。

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a} \quad \dots \textcircled{1}$$

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a} \quad \dots \textcircled{2}$$

衡平は次のように示される。

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_a}{I_a} \quad \dots\textcircled{3}$$

ここで、 I_p 、 O_p は、それぞれある個人が知覚した自己のインプットの総和とアウトカムの総和であり、 I_a 、 O_a はその人によって知覚された交換関係にある個人または比較対象である個人のインプットの総和とアウトカムの総和である。また、式①または②は不衡平な関係の成立を表しており、式③は衡平な関係の成立を表している。ただし、式①の場合は、自己の O/I 比率に比べて他者の O/I 比率のほうが大きいいため、不衡平を知覚した個人に不満足が生じることになるが、式②の場合は自己の O/I 比率に比べて他者の O/I 比率が小さいのであるから、一般的な理解では自己が不衡平を知覚しても不満足を表明することはないように思える。しかし、式②の場合、自己が知覚した不衡平を行動的に解消しようとするのではないにしても、認知的に解消しようとする何らかの情動的効果ははたらいっていると考えることができる。このように、式①式②のいずれの場合も不衡平を知覚した自己はそれに伴う認知的不協和を解消する方向へと動機づけられる。式①の条件を「過少報酬」条件といい、式②の条件を「過多報酬」条件というが、これらの不衡平を解消する方法として、Adams (1965) は次の6つの方法を挙げている。

第1に、自己のインプットを変化させる方法である。すなわち、不衡平を知覚した個人は、自己のインプットを変化させることによって、衡平を保とうとする可能性がある。過少報酬条件下では自己のインプットを減少させる行動をとろうとし、過多報酬条件下では自己のインプットを増大させる行動をとろうとすることを示している。たとえば、自己のインプットを減少させる方法として生産制限が考えられ、逆に自己のインプットを増大させる方法として生産性の増大や仕事の質の向上が考えられる。

第2に、自己のアウトカムを変化させる方法である。すなわち、不衡平を解消するために自己のアウトカムを変化させるのである。過少報酬条件下では自己のアウトカムを増大させる行動をとろうとし、過多報酬条件下では自己のア

ウトカムを減少させる行動をとろうとする。自己のアウトカムを増大させる方法として労働組合が賃上げを要求するようにはたらきかけることが挙げられ、自己のアウトカムを減少させる方法として自己の報酬を減らすようにはたらきかけることが挙げられるが、Adams (1965) は、後者の行動は実際にはめったに見られないとしている。

第3に、自己のインプットやアウトカムの認知を歪めることによって知覚した不均衡を解消しようとする方法である。第1、第2の方法は現実の行動を変化させることによってインプットやアウトカムを変化させ、均衡を維持しようとするのにたいして、この方法は認知を歪めることによって均衡を維持しようとするのである。個人は多種のインプットやアウトカムを知覚しており、各インプットや各アウトカムの値およびインプット間やアウトカム間の相対的重要度は人によって異なる。「認知を歪める」とはインプット間やアウトカム間の相対的重要度を変化させることであり、それによってインプットの総和やアウトカムの総和に関する認知を変化させることが可能になる。

こうした認知を歪める方向を過少報酬条件下と過多報酬条件下とに区分して見た場合、第1、第2の方法におけるインプットやアウトカムの変化の方向にそれぞれ対応しているといえる。

過少報酬条件下では、個人は自己のインプットを減少させるか自己のアウトカムを増大させるか、あるいはその両方ともという方向へと動機づけられる。この点では、現実の行動を変化させるにせよ認知を歪めるにせよ、いずれの場合も同じ方向性を持つといえる。過多報酬条件下では、個人は自己のインプットを増大させるか自己のアウトカムを減少させるか、あるいはその両方ともという方向へと動機づけられる。過少報酬条件下とは逆方向への変化である。これも現実の行動を変化させるにせよ認知を歪めるにせよ、いずれの場合も同じ方向性を持つといえる。

第4の方法は、その場を離れることである。すなわち、個人は社会的交換関係の場から離れることによって、すなわち社会的関係を断ち切ることによって不均衡を解消しようとする可能性がある。Adams (1965) は、離職、配置転換、欠勤が、組織においてその場を離れる一般的な形態であるとしている。ただし、

不衡平に対処する方法としては急進的な方法であるため、こうした行動がとられる確率は不衡平が大きいほど増大し、他の手段が利用可能であれば減少すると仮定されている。

第5に、他者にたいしてはたらきかける方法である。不衡平に直面すると、個人は他者のインプットやアウトカムを認知的に歪めたり、他者がその場を離れるようにはたらきかけたりすることで、不衡平を解消しようとする可能性がある。他者の認知に比べて自己についての認知は堅固であるため、他者のインプットやアウトカムに関する認知を歪めるほうが自己のそれに関する認知を歪めるよりもいくらかは容易であるかもしれないと Adams (1965) は述べている。

最後に、不衡平を解消するための第6の方法は、比較の対象を変化させることであるが、Adams (1965) によれば、この方法は特定の関係に限られる。すなわち、交換関係が直接的で、こうした比較対象を変化させることが困難である場合には適用できない。しかし、比較の対象を変化させることで社会的関係の断絶を変化させることもありえるだろうと説明している。

そして、これらを要約すれば、不衡平な状態におかれた人間は大きく分けて次の2つの方法によって衡平を回復しようとするものであるといえる。ひとつは自己や他者の「行動」を直接変化させる方法であり、もうひとつは自己や他者の「認知」を変化させる方法である。重要な点は、不衡平を知覚した自己が、行動を直接的に変化させるだけでなく、認知を変化させることによっても衡平を回復することができるかと予測することにある。

このように、Adams (1965) の衡平理論は、単純な式によって人間の社会的比較を明快に説明した理論であったが、それゆえにこうした単純な式では説明できない状況があるという批判を受けることとなった。こうした批判のなかで、Walster *et al.* (1973) は不衡平を単なる心理的緊張ととらえるのではなく、「苦悩 (distress)」という概念を用い、その苦悩を正と負の二方向からとらえることによって、衡平の回復過程を別々にとらえようとした。すなわち過少報酬条件下では不衡平を知覚するある個人の認知とは「不満足」であり、過多報酬条件下では不衡平を知覚するある個人の認知とは「罪の意識」であるとしたの

である。また Walster *et al.* (1973) は過少報酬条件下で不衡平を知覚する者を「犠牲者 (victim)」と呼び、過多報酬条件下で不衡平を知覚する者を「害をなす者 (harm-doer)」あるいは「搾取者 (exploiter)」と呼称して区別した。

Walster *et al.* (1978) のモデルは次のような点で Adams (1965) のモデルを修正し、より精緻化したモデルであるとされている。

第 1 に、Walster *et al.* (1978) のモデルは負のインプットやアウトカムに対処できることである。仮に負のインプットとしてある職場の従業員 B がミスをしたために、自分の所属する部門に迷惑をかけてしまったとする。ここで一生懸命ミスなく職務を遂行した従業員 A と従業員 B との衡平について考えてみる。Adams (1965) のモデルでいえば $I_a=1$, $I_b=-1$ のとき衡平が成立する状態とは、たとえば $O_a=-1$, $O_b=1$ となるときであり、A が損をし、かつ B が得をする状態が衡平であるということになってしまう。負のアウトカムの例として考えられる罰の場合なども負のインプットの場合と同様の問題が生じる。

第 2 に、Adams (1965) のモデルが概念式であると考えられるのにたいして、Walster *et al.* (1978) のモデルは数量的扱いを可能にする数理式であることである。このことは対人関係における衡平の問題に適用され、特に友人関係や夫婦関係などの親密な関係に関する衡平理論の適用を広く促すこととなった。

Walster *et al.* (1973) は人間の社会行動に関する衡平理論の理論的体系化のために、以下の 4 つの命題を提起した。

- 命題 I 人は自己のアウトカムを最大にしようと動機づけられる。
- 命題 II A 集団は、成員に資源を衡平に分配するためのシステムを発展させることによって、集団の報酬を最大にしようとする。
- 命題 II B 集団は、一般に他者を衡平に扱う成員にたいして報酬を与え、他者を不衡平に扱う成員にたいしては罰を与える。
- 命題 III 人は自分が不衡平な関係に参加していることに気づいたとき苦悩 (distress) を感じる。関係の不衡平が大きければ大きいほど感じる苦悩は大きくなる。

命題IV 人は自分が不衡平な関係にあることが明白になったとき、衡平を回復することでその苦悩を除去しようとする。不衡平の程度が大きければ大きいほどより大きな苦悩を感じ、より強度に衡平を回復しようとする動機づけられる。

Walster et al. (1978) はまた、Adams (1965) のモデルを修正して、衡平を次のような式で表している。

$$\frac{(O_a - I_a)}{(|I_a|)K_a} < \frac{(O_b - I_b)}{(|I_b|)K_b}$$

ここで、 I_a 、 O_a は、ある個人が知覚した自己のインプットの総和とアウトカムの総和であり、 I_b 、 O_b はその人によって知覚された交換関係にある個人または比較対象である個人のインプットの総和とアウトカムの総和である。また $|I_a|$ 、 $|I_b|$ は I_a 、 I_b の絶対値であり、知覚された I_a 、 I_b の符号は無視される。ただし、 $|I_a| \geq 1$ かつ $|I_b| \geq 1$ という条件がある。さらに K_a 、 K_b は +1 か -1 のいずれかの値をとるべき指数である。 K_a についていえば、 I_a と $(O_a - I_a)$ が同符号であれば +1 をとり、 I_a と $(O_a - I_a)$ が異符号であれば -1 をとる。 K_b についても同様に、 I_b と $(O_b - I_b)$ が同符号であれば +1 をとり、 I_b と $(O_b - I_b)$ が異符号であれば -1 をとる。

井上 (1999) によれば、Walster et al. (1978) のモデルは負のインプットやアウトカムの扱いを可能にただけでなく、不衡平の程度を厳密に数量化することを可能にしたより精緻化されたモデルであると説明される。これにより、従来の「過多報酬・衡平・過少報酬」の三分法という衡平理論の実証研究上の制約が解消され、より細分化された「極端な利得過剰・若干利得過剰・衡平・若干利得不足・極端な利得不足」の五分法による実証研究を可能にしたとするのである。そこで井上 (1999) は Walster et al. (1978) のモデル式を採用し、人間の社会行動における基本原理を探求するための実証研究を行った結果、人

間の社会的交換関係の最適分配状態とは自分が少しだけ得をしている若干利得過剰の場合であることを示した。こうした結果は、分配的公正が「衡平原理」と「利得極大化の原理」という2つの原理によって規定されることを示していると井上（1999）は説明している。

このように、衡平理論は分配的公正のメカニズムを理論的に説明したものであり Adams（1965）のモデルは一定の評価を与えられている。また Walster *et al.*（1978）のモデルは先述のように Adams（1965）のモデルが有する問題点を修正したものであり、組織における問題というよりは、友人関係、恋愛関係、夫婦関係、援助者と被援助者との関係といった対人関係における公正の研究に適用されてきた。

衡平理論の意義は、大きく分けて次の2つが挙げられよう。

第1に、分配結果が公正であると認知されるそのメカニズムについて、理論的に説明されていることである。すなわち自己と他者のインプットとアウトカムの認知比較によって、衡平と不衡平とが知覚され、衡平であれば公正であると認知されるのである。

第2に、分配結果が不衡平であった場合、衡平な状態を回復しようとする方向へ人間行動が向かうと予測できることを明快に説明したことである。この方法とは、先述のとおり、自己や他者の行動を変化させたり自己や他者の認知を変化させたりすることである。

こうした Adams（1965）の知見について、Carrell and Ditttrich（1978）は衡平理論を次の3つのテーマに分類し、Adams（1965）以降の1968年～1976年に行われた衡平理論に関する実証研究が、これを支持する結果となっているのかどうかに関するレビューを行っている。

第1のテーマは、不衡平の知覚の存在に関する研究である。すなわち、ある社会的交換関係において、個人がある他者との認知比較において不衡平を知覚した場合には、認知的不協和となることを実証する研究である。Carrell and Ditttrich（1978）によれば、ほとんどの研究において衡平理論の知見が支持されたことが示されている。

第2のテーマは、不衡平を知覚した個人がそれを解決するために、どのようにして自分のパフォーマンスを変化させるのかということに関する研究である。Carrell and Dittrich (1978) は、過多報酬条件についてはやや疑問が残るとしながらも、多くの実証研究が、不衡平を知覚した個人は自分のパフォーマンスを変化させることによって、これを解消しようとするという仮説を支持しているとしている。

第3のテーマは、衡平の知覚にたいして、民族や宗教などといったデモグラフィック要因が影響を与えているかどうかに関する研究である。Carrell and Dittrich (1978) によれば、個人がある分配結果を衡平であると知覚するかどうかは、その人の宗教、性別、知的レベルなどの影響も受けていることが実証研究の結果から明らかにされたとしている。

このように、確かに多くの研究で衡平理論の知見は実証されてきたが、Carrell and Dittrich (1978) は、これらの実証研究のほとんどが実験室実験の結果によるものであるため、今後はフィールド研究を進める必要があるという課題を提示して論を閉じている。

その後、衡平理論は、いくつかの領域の研究を促すこととなる。それはとりもなおさず衡平理論の抱える問題点によるものである。それは第1に、人々が公正を定義するのに用いる基準は、果たして衡平の原理のみであるのかという問題である。すなわち、衡平原理による分配が唯一の公正な分配方法であるのだろうかということである。第2に、衡平理論において、いったい誰の観点からインプットとアウトカムが評価されているのであろうかという問題である。すなわち、分配者あるいは被分配者の観点からなのか、分配当事者以外の第三者の観点からなのか、衡平理論では明確にされておらず、評価の視点が曖昧なのである。第3に、人々は本当に分配結果のみで公正であるかどうかを判断しているのであろうかという問題である。

以下では、それぞれの問題点と関連づけて、後続の研究の展開を概覧する。そこではおもに組織的公正研究の主要な関心がどのように移ってきているのかが示されることになる。まずは、衡平な分配が唯一の公正な分配方法であるのかという第1の問題点に関するその後の研究を辿ることとしたい。

Deutsch (1975)によれば、公正な分配における基準として次の 11 の価値を挙げている。すなわち Deutsch (1975) は、“人々を次のように取り扱う場合には公正であるとみなされてきた。”とするのである。

- ① すべての人が自分の貢献に見合う報酬を受け取っているならば
- ② 平等に、
- ③ 必要に応じて、
- ④ 能力によって、
- ⑤ なされた努力によって、
- ⑥ 達成度合によって、
- ⑦ 外的な嗜好や差別なしに競争の機会を平等に持っているならば、
- ⑧ 市場の需要と供給にしたがって、
- ⑨ 公共の利益の必要にしたがって、
- ⑩ 互惠性の規範にしたがって、
- ⑪ 誰も一定の最低線以下に落ちこぼれないならば、

Deutsch (1975) は、これら 11 の価値は互いに相容れない可能性があるとし、主要な分配原理として「衡平 (equity) 原理」、「必要性 (need) 原理」、「平等 (equality) 原理」の 3 つの原理を提示している。これらを簡潔に説明すれば、衡平原理とは高い貢献をなした人が高いアウトカムを得る原理を意味しており、必要性原理とは必要性の高い人がより大きなアウトカムを得る分配原理を意味している。さらに、平等原理とは貢献度や必要性に関係なく均等に分配する原理を指している。いわゆる「あたま割り」である。重要なことは、アウトカムを比較するいくつかの公正判断基準が仮定されていることである。

さらに、Deutsch (1975) は、これら 3 つの原理の決定因として、経済的生産性が主たる目的であるという協働関係においては衡平原理が、良好な社会関係の促進や維持が共通の目的であるという協働関係においては平等原理が、個人の成長や福祉の促進が共通の目的であるという協働関係においては必要性原理が、それぞれ分配的公正を支配する原理として機能するであろうとしている。

わが国においても、分配原理をどのように選択するかについて、実験室実験が行われている。相川（1981）は、友人同士のペアとたがいに面識のない者同士のペアを作って共同作業を行わせるという実験を行い、作業への貢献度を操作して二者間に差をつけたうえで、その作業で得た報酬をどのように分配するかについて、希望を調査した。その結果、関係が親密かどうかに関係なく、作業への貢献度が高いとされた被験者は平等分配すなわち均等な分配を希望し、低いとされた被験者は衡平分配を希望する傾向が確認された。また、被験者同士で分配に関する意見交換を行わせたところ、たがいに面識のない者同士では衡平分配を選択し、友人同士のペアでは平等分配の方向で両者の意見が一致する傾向がみられた。

また、Deutsch（1975）と同様に、Leventhal（1976）は分配的公正の主要な原理として「貢献（contributions）原理」、「必要性原理」、「平等原理」を提示している。Leventhal（1976）は、貢献原理とは交換（exchange）と衡平という2つの概念を包摂する概念であるとしており、衡平原理という概念を用いていない。

Leventhal（1976）が「衡平原理」を「貢献原理」と呼称した理由として、次のような側面が考えられる。すなわち、必要性に応じた分配やあたま割りで均等な分配といった原理と同一次元の概念として、貢献度による分配原理であることを、より明確にするという側面である。「何によって分配を行うか」を考えると、平等原理は均等に分配するということを意味し、必要性原理は必要性に応じて分配することを意味している。つまり必要性原理あるいは平等原理という用語では「何によって分配を行うか」が明確にされている。しかし、衡平に分配するというのは何によって分配するのが明確であるとはいえない。したがって Leventhal（1976）は、衡平分配とは「貢献度」による分配であることを明確にするために、「衡平原理」ではなく「貢献原理」という用語を使用したと考えられるのである。

このように分配的公正の主要な原理を整理した上で、Leventhal（1976）は、人が分配的公正においてアウトカムを評価する場合に貢献原理、必要性原理、平等原理といった諸原理のいずれかひとつがはたらくのではなく、これらの原

理を組み合わせたものはたらくのであると考えた。そこで Leventhal (1976) は分配的公正における多元的な公正原理とトレード・オフを仮定して、諸原理を結合した次の式④で示される「公正判断モデル」と呼ばれる概念式を提示した。

$$\text{Deserved Outcomes} = W_c \cdot D \text{ by contributions} + W_n \cdot D \text{ by needs} \\ + W_e \cdot D \text{ by equality} + W_o \cdot D \text{ by other rules} \quad \cdots \textcircled{4}$$

ここで、左辺の Deserved Outcomes (以下 DO) とは人が受け取るアウトカムを意味しており、右辺における D とはそれぞれ貢献度 (contributions)、必要性 (needs)、平等 (equality)、その他の原理^{vi} (other rules) によってその人が知覚した自己の「評価値 (deservingness)」を意味している。また W_c 、 W_n 、 W_e 、 W_o はそれぞれ貢献度、必要性、平等、その他の原理をどの程度重要視するかという「重みづけ (weight)」を意味している。

Adams (1965) や Walster *et al.* (1973, 1978) で示されてきた分配的公正の基本原理は、衡平原理が唯一のものであると仮定されており、Deutsch (1975) はその点を問題視して衡平原理、必要性原理、平等原理という複数の原理を仮定した。そして、たとえば衡平原理は生産性を高める一方で社会的関係の維持や促進が困難になると考えた。さらに、これら3つの原理のうちいずれかひとつがはたらくのではなく、これらの原理が複合的に組み合わせられてはたらいっていると仮定した場合、それぞれの原理のつりあいをとることが必要になってくる。これを Leventhal (1976) は式④によって示したのである。さらに、Leventhal (1976) は、公正判断を「各原理の重みづけ」、「予備的評価」、「原理の結合」、「アウトカムの評価」という4段階の連続する過程であるとし、そのなかでも「各原理の重みづけ」と「予備的評価」の2段階がとりわけ重要視されており、公正判断における中核的過程であると主張している。

公正判断プロセスにおける第1の段階は、「各原理の重みづけ」である。式④では、 W_c 、 W_n 、 W_e 、 W_o の値を決定することを指している。Leventhal (1976) によれば、一般に人は各原理の重みづけを決定する場合に、自己の利益を多く

する原理に高いウェイトを置き、他者からの信頼や権威からの要求に従おうとし、情報が不十分で不正確な原理についてはそのウェイトを低める傾向がある。こうした決定因によってそれぞれの原理の重みづけが決定されることになる。

公正判断プロセスにおける第2の段階は「予備的評価」である。予備的評価とは、式④では、Dc、Dn、De、Doの値を決定することを指している。さらに第3段階では、各原理の値を計算・結合させる。式④でいえば、前の2段階で決定されたW値とD値を代入することを指している。そして最後の第4段階では最終的なアウトカム全体(DO)の評価を行うことになる。

Leventhal (1976)の公正判断モデルは、あくまでも概念式であり数式として扱えるものではない。つまり、どこにどれだけの数値が代入されるかということを明確に示すことはできないのである。しかし、人々が複数の分配原理のうちのひとつを採択して公正判断を行うのではなく、いくつか複数の原理を組み合わせた結果として公正・不公正の判断が行われることを示している点で、Leventhal (1976)のこのモデルは評価されているのである。

このように、分配的公正が衡平原理という唯一無二の原理によって規定されるという衡平理論の仮定には問題点があることが指摘されはじめると、組織的公正研究の関心は、Deutsch (1975)やLeventhal (1976)のような公正な分配原理を追求する研究へと移ることとなった。

さて、いったい誰の観点からインプットとアウトカムが評価されるのかということが、衡平理論における第2の問題点として挙げられることは先述のとおりである。Tyler *et al.* (1997)は、公正にたいする人々の考え方や規定の仕方が状況に応じて変化するかどうか、異なる状況下では人によって公正への関心に変化するかどうかという2つの問題について、既存の研究を検討している。

Tyler *et al.* (1997)によれば、公正の相対的重要性を決定し、公正を規定する場合に使われる基準に影響するいくつかの状況的要因が検討されうるといふ。すなわち、従来の研究を概観すれば、公正に関する問題は多様な状況において等しく重要であるものの、公正の基準や意味は変化することが示唆されているというのである。

公正基準の採択に対して影響を与える要因として、Tyler *et al.* (1997)では、

資源の問題、構造的な問題、役割の3つの状況的要因に関する検討がなされている。

第1の状況的要因は、社会資源や機会が欠乏しているか豊富であるかということである。Greenberg (1981)によれば、特定の資源が欠乏している時には、衡平よりも必要性が適切な分配基準であるとみなされるという。すなわち、資源が欠乏しても公正に対する人々の関心は変化することはないものの、公正を規定する場合に人々が用いる分配公正原理には変化が生じるということの意味している。

第2の状況的要因は、社会構造の性質である。Leventhal (1980)によれば、公正にたいする関心が活性化する程度は、社会構造の性質によって左右されることがあるという。たとえば、公正の関心は、単一の価値を持たない多元的システムあるいは多元社会において比較的顕著であり、一元的システムでは重要性が低いとされている。

第3の状況的要因は、人々がそれぞれ果たしている社会的役割である。Greenberg (1987)によれば、資源の分配者か受領者かという役割の違いは、公正の判断を事前に行うか事後に行うかという相違をもたらすことになることから、こうした社会的役割の相違によって、公正を判断する際に用いる基準が異なる可能性があるとしている。

以上のように、社会資源の欠乏や社会構造の性質、また個人の役割の違いといった状況的要因が、公正判断の基準に変化を与えることを示す研究が行われており、さらにこうした立場からの研究が進められる必要があるかもしれない。

しかし、その後は公正な分配の規定因は何かという研究が主流となってくる。これは衡平理論の第3の問題点に対応するものである。より簡潔に述べれば、分配的公正研究にたいして「人間は本当に分配結果のみで公正を認知するのか」という疑問に取り組もうとする研究が、以降の組織的公正研究を刺激することになったといえる。それが、1970年代半ばから1990年代にかけて急速に発展した手続き的公正研究である。

3.2 手続き的公正研究

手続き的公正研究の理論的基礎は、2つの研究にあるといわれている。ひとつは、Thibaut and Walker (1975)による研究であり、もうひとつは、Leventhal (1980)による研究である。

Thibaut and Walker (1975)は、司法の場面における論争と評決に焦点を当てて分析を行っている。その中心的な課題は、紛争解決あるいは裁判のなかで、どのような手続きが公正な結果をもたらすかということである。Thibaut and Walker (1975)は、手続きと紛争解決に関する次の3つのテーマについて研究を行っている。第1のテーマは、紛争の当事者が紛争を解決するために、いつ第三者の参加ないし介入を望むようになるのかという問題を扱っている。第2のテーマは、第三者による拘束力を持った決定が含まれる紛争解決の手続き、すなわち仲裁や裁判を扱っている。第3のテーマは、裁判手続きにおける公正さの知覚と手続きの選択との関係を扱っている。

まず第1のテーマについて、Thibaut and Walker (1975)は、紛争時に第三者が介入する必要性に関する検討を行っている。この介入の方法として次の4つのタイプを採用し、紛争当事者がこの第三者による紛争解決手続きにたいしてどのように反応するかに関する実験を行った。

第1の介入のタイプは「調停 (mediation)」である。これは中立的な第三者が紛争解決方法を助言したり提案したりできるだけ、和解案を命じたり拒絶することができない手続きである。

第2のタイプは「集会型討論 (moot)」である。これは、双方の紛争当事者とそれに介入する第三者のすべてが紛争解決案に同意しなければならないという手続きである。

第3のタイプは、「仲裁 (arbitration)」である。これは、第三者が拘束力のある決定を行って紛争を解決するが、その前に紛争当事者にたいして自分の立場や主張を行う機会が与えられるという手続きである。

第4のタイプは、「専断的裁判 (autocratic)」である。これは、第三者が拘束力のある決定を行うが、紛争当事者に関する情報開示について明確な取り決

めがないという手続きである。

これらの4つのタイプの手続きに加えて、第三者がまったく介入しない「交渉 (bargaining)」を合わせた5つの手続きが比較された。これらの手続きを順にみれば、紛争解決プロセスにおいて、交渉が最も第三者によるコントロールの程度が低く、調停－集会型討論－仲裁－専断的裁判となるにしたがって、第三者によるコントロールの程度が順に高くなっている。

こうした研究を行った結果、紛争解決の手続きとしては、仲裁が最も紛争当事者に選好され、次いで集会型討論、調停、専断的裁判、交渉の順に選好されることが分かったのである。この研究結果から、Thibaut and Walker (1975) は、2つの結論を導き出している。第1に、紛争解決のための手続きには、第三者の介入が要求されるということである。第2に、第三者による介入は、一定程度のコントロールを必要とするものの、専断的裁判のような高コントロールの介入は好まれないということである。

第1のテーマで紛争解決のための仲裁や裁判に焦点を当てて研究を行った Thibaut and Walker (1975) は、第2のテーマとして、糾問主義システム (inquisitorial system) と当事者主義システム (adversary system) という2つの異なる紛争解決システムを採り上げている。これは明らかに第1のテーマを受けて行われている。糾問主義とは、裁判官主導型であり、フランスなど主として非アングロ・サクソン系のヨーロッパにおいて採用されている手続きである。裁判官主導型の手続きにおいては、裁判官は判決を下す権限を有していることはもちろんのこと、主張や証拠提示の選択権限も持っている。一方、当事者主義とは、紛争当事者主導型であり、主としてアングロ・サクソン系のアメリカやイギリスにおいて用いられている手続きである。当事者主導型の手続きにおいては、裁判官は判決を下す権限を有しているが、主張や証拠提示の権限は紛争当事者に与えられている。糾問主義システムは専断的裁判手続きに類似しており、当事者主義システムは仲裁手続きに類似しているため、Thibaut and Walker (1975) は第1のテーマを受けて、こうした課題を設定したのである。

一般に、紛争状態にある人々は、自分にとって有利な結果を得ようとするた

めに決定権を保持しようとするが、紛争当事者がおたがいの言い分を主張しあうだけでは紛争の解決が見込めないために、司法の場面では紛争当事者だけでなく第三者が介入し、その第三者に決定権を委ねることによって、紛争の解決を図ろうとする。その場合に、紛争当事者は自分にとって有利な結果を導くために、参加した第三者の意思決定過程をコントロールしようとする。これが過程コントロール（process control）と呼ばれるものである。

糾問主義システムと当事者主義システムとを比較すれば、糾問主義システムでは紛争解決の決定権と決定にいたるまでの情報収集過程（たとえば証拠の提示や立場の主張など）が第三者のコントロール下にあるが、当事者主義システムでは、決定権は第三者の手に委ねられているものの、情報収集過程は紛争当事者がコントロールできるという相違がある。すなわち、当事者主義システムには過程コントロールがはたらくのである。

そして、Thibaut and Walker (1975) は、これら2つの手続きのうち、どちらが紛争当事者によって選好され、公正と認知されるのかに着目した研究を行っている。そして、Thibaut and Walker (1975) は、自身たちが行ったいくつかの先行研究の結果から、条件をさまざまなパターンに区分して操作しても、紛争当事者たちには当事者主義手続きを選好する傾向が見られることを明らかにしている。

さらに、Thibaut and Walker (1975) は、第3のテーマである裁判手続きにおける公正さの知覚と手続きの選択との関係について研究を進めている。

Walker *et al.* (1974) による研究では、糾問主義手続きと当事者主義手続きが紛争当事者の公正判断や満足感に及ぼす影響について、模擬裁判の実験によって検討されている。審理手続きについては上記の2つの条件を設定し、審理結果については勝訴と敗訴の2条件を設定したうえで、これらを組み合わせた4つのグループが作られ、独立変数として設定された。また、公正感や満足感にたいして影響を及ぼすと考えられる変数については統制された。

従属変数には、審理の公正さに関する評価、審理手続きの公正さに関する評価、評決結果の公正さに関する評価が設定された。また、評決結果に関する満足度と手続きにたいする満足度については、被験者が評決を知った後に測定さ

れた。

ここで、公正さの評価だけでなく、満足度も従属変数とされたのには理由がある。それは、Bavelas (1950) や Leavitt (1951) などによる初期のコミュニケーション・ネットワーク研究にアイデアを求めたためである。

初期のコミュニケーション・ネットワーク研究における主たる目的は、人と人との結びつき方すなわちネットワーク構造の違いによって、集団の機能がどのように変化するのかを明らかにすることであった。そこでは、さまざまなコミュニケーション・ネットワークのパターンが設定され、実験が行われた。このコミュニケーション・ネットワーク研究では、被験者をネットワークのどこにおくかによって、課業の速度、課業の正確性、組織化の程度、リーダーの出現度合いなどがどう異なるのかが検証されたが、それと同時に、個々の組織成員の満足度についても検証されたのである。そして、これらの研究結果から、ネットワークの中心的な位置におかれた被験者や、より多くのメンバーとコミュニケーションが可能である条件におかれた被験者は、組織にたいする満足度が高まることが明らかとなったのである。

すなわち、Thibaut and Walker (1975) は、裁判の場面を紛争当事者、裁判官、弁護士などの限られた人間からなるコミュニケーション・ネットワークと見立て、まるでコミュニケーション・ネットワークのパターンを操作する実験のように過程コントロールを操作することによって、被験者の満足度がどのように変化するのかを明らかにしようとしたのである。

分析の結果は、それぞれのグループにおける審理手続きの公正さの評価と評決の満足度の平均値を分散分析によって比較したところ、審理手続きと審理結果には強い主効果がみられるという結果が示された。すなわち、当事者主義のグループのほうが糾問主義のグループよりも公正観と満足感がともに高く、勝訴グループのほうが敗訴グループよりも公正観と満足感がともに高いことが分かったのである。しかも、この効果は、交互作用効果がみられなかったため、手続きは結果とは独立して公正感や満足感に影響を与えていることが明らかとなったのである。

また、この分析結果には、同じ評決つまり同じ結果であるにもかかわらず、

評決にたいする敗訴グループの被験者の評価には、著しい相違がみられることが示されている。すなわち、糾問主義による手続きでこの結果を経験した被験者の評価の平均値は、9ポイント尺度の1付近(1.13)であったのにたいして、当事者主義による手続きで同じ結果を経験した被験者の評価の平均値は中央値の4付近(4.13)であったのである。

Thibaut and Walker (1975) は、Lind and Tyler (1988) も指摘しているように、手続きが分配プロセスにおける人間の態度変化にもたらす影響を初めて明確なかたちで実証し、手続き的公正研究をひとつの研究領域として確立するうえで大きく貢献したのである。これは社会的交換理論や衡平理論にもとづく人間の社会行動理論としての分配的公正理論が分配結果を満足感や公正知覚の決定因と考えていたことを支持しないということである。この研究は、分配結果が持つ影響力については分配的公正理論の仮説を支持するものであったが、分配結果にいたるまでの手続きは、それとは独立した影響力を持っていることを明示したのである。

また、この研究結果は、企業組織における分配にたいして重要な知見を提示している。それは、公正な手続きを用いることによって、分配される資源の総和を増加させることなく、当該分配に関係する人々の公正感や満足感を高めることができると示していることである。

以上でみてきたような Thibaut and Walker (1975) による研究を簡潔に要約すれば、紛争当事者にたいして与えられる不満を解決するための手続きにたいするコントロールの総量(過程コントロール)と、彼らが直接にアウトカムの決定をコントロールする総量(決定コントロール)という2つのタイプの違いについて、紛争当事者に過程コントロールを与えた場合には、過程コントロールを与えられない場合と比較すると、まったく同じ評決結果であるにもかかわらず、その結果を公正なものとして知覚し、その受容の度合いも高いことがさまざまな研究結果から示されたということである。これはすなわち、当事者に意思決定をさせることそのものよりも、その意思決定の過程で当事者が意見を主張できる機会があることのほうが、結果が当事者によって公正であると判断されやすいことを意味している。過程コントロールと決定コントロールは、

のちに Greenberg and Folger (1983) において、それぞれ「発言 (voice)」と「選択 (choice)」と呼称され、現在も手続き的公正の中心概念として位置づけられている。

ただし、紛争当事者間の対立を解決するためには衡平原理にもとづいて結果の分配を行うことが唯一の方法であるという立場を Thibaut and Walker (1975) が明確にしていることには注意しておかなければならない。Thibaut and Walker (1975) がこうした立場に依拠する理由は、紛争の当事者間で強い利害の対立がある場合には、紛争を解決するための客観的基準は存在しないか、あるいはそれぞれの当事者が自分にとって有利な客観的基準を持っているような状況がほとんどであり、そうした状況のもとで一方の当事者を満足させるような基準を用いた分配結果は、もう一方の当事者にとっては強い不満を抱かせる可能性が高いと考えているからである。Thibaut and Walker (1975) は、紛争は両立しえない分配結果をめぐる利害対立の当事者を含んでいることから、ほとんどの紛争がこうしたトレード・オフの性質を持っているという前提が存在するのである。

そもそも、Thibaut and Walker (1975) が過程コントロールを重要視する理由は、分配結果にいたるまでの過程に紛争当事者が参加することにある。衡平原理では、分配結果がそれぞれの当事者のインプットとアウトプットの比率を他者と比較することが重要なポイントであるが、そこには当事者が何をインプットとして投入するのかという問題があった。インプットについては、紛争当事者が評価状況あるいはその紛争に関する最も多くの情報を持っていることから、Thibaut and Walker (1975) は、過程コントロールを紛争当事者に与えることによって、紛争当事者が最適なインプットを選択し、その結果として手続き的公正が確保されると考えているのである。つまり、評決の場面において、証拠や発言をコントロールすることは、それぞれの紛争当事者の主張を考慮することであり、その結果として公正な結果がもたらされるという理論を構築しているのである。

このように、Thibaut and Walker (1975) の手続き的公正研究は、分配結果の観点から手続きを評価し、手続き的公正の決定因として過程コントロール

に注目した理論であると位置づけられるのである。

一方、手続き的公正研究のもうひとつの理論的基礎となっているのは Leventhal (1980) による研究である。Leventhal (1980) によれば、手続き的公正の概念は、「分配過程を規定する社会システムの手続き的構成要素が公正であるかどうかということに関する個人の知覚」であると定義される。

Leventhal (1980) の手続き的公正研究の基本的な考え方は、Thibaut and Walker (1975) と同様に、人がある状況を公正であると認知する理由は、分配の結果が公正であるからというよりも、むしろそうした分配の結果にいたるまでの意思決定過程すなわち「手続き」が公正であるからであるとするものである。そして手続き的公正が認められればその結果としての分配もまた公正であると判断されると仮定している。逆に、手続き的公正が認められなければ、分配の結果を調整することによって公正を維持しようとするというのである。

このような立場から、Leventhal (1980) は分配過程において手続き的公正の知覚対象となる手続きの構成要素を次の 7 要素にまとめている。

- ① 代表者の選定 (Selection of Agents)
- ② 評価基準の設定 (Setting Ground Rules)
- ③ 情報収集 (Gathering Information)
- ④ 意思決定構造 (Decision Structure)
- ⑤ 決定にたいする申し立て (Appeals)
- ⑥ 防護措置 (Safeguards)
- ⑦ 仕組みの変更 (Change Mechanisms)

順に説明すれば、「代表者の選定」は、誰がいかなる理由で意思決定者や情報収集者になるのかを決定する手続き群である。「評価基準の設定」は、報酬の性質およびそれを得るために何をどうすべきかということ当事者に知らせる手続き群である。ここでは意思決定の方法や判断基準などを周知させる規程が定義され、当事者に伝達される。「情報収集」は、評価をするにあたっての有効な情報の収集と活用に関する手続き群である。「意思決定構造」は、報酬や罰の最

終決定過程を定義し、実行する手続き群である。「決定にたいする申し立て」は、一度なされた決定にたいして不満がある場合に訂正を求める手続き群である。「防護措置」は、意思決定者の権利の濫用を防ぎ、手続きの公正を維持する手続き群である。最後に「仕組みの変更」は、現状の手続きが正常に機能しなくなった場合にそれを変更する手続き群である。

さらに Leventhal (1980) によれば、手続き的公正を評価するためには次の6つのルールがあるという。

- ① 一貫性のルール (The Consistency Rule)
- ② 偏向の抑制のルール (The Bias-Suppression Rule)
- ③ 情報の正確性のルール (The Accuracy Rule)
- ④ 修正可能性のルール (The Correctability Rule)
- ⑤ 代表性のルール (The Representation Rule)
- ⑥ 倫理性のルール (The Ethicality Rule)

「一貫性のルール」とは、ある分配の手続きが特定の個人に適用されるのではなく、その分配システムにかかわる人すべてに一貫した手続きであるかという「人に関する一貫性」と、手続きがある一定程度の時間は変わらないものであるという「時間に関する一貫性」の2つのルールである。この2つのルールについて、Lind and Tyler (1988) は、より詳しく次のように説明している。

「ある手続きが公正であるためには、それは人と時間を通じて一貫して適用されなくてはならない。人の一貫性は、一般には、その手続きによって影響を受けるすべての人を平等に扱うという形をとる。実務的な用語で表現すると、一貫性のルールのこの部分は、すべての当事者が当該手続きのもとで同等の権利を有し、同等の処遇を受けると信じていることを要求している。時間の一貫性とは、適用されるすべての時点で手続きが同じルールに従い、同じように履行されることである。一貫性のルールのこの部分は、手続きの変更

は慎重になされるべきで、また、それによって影響を受けるすべての人々に告知されるべきであることを要求している。」

(Lind and Tyler, 邦訳 1995, p.137.)。

「偏向の抑制のルール」とは、分配システム内で、意思決定者が利己的な考え方や偏見に影響されてはならないということを指している。Leventhal (1980) によれば、意思決定者が特定の決定に関して利害を持っている場合や意思決定者が自分の信念の影響を強く受けて他の情報を十分に考慮しない場合などは、この偏向の抑制のルールに該当するとされる。したがって、このルールは手続き自体の偏向ではなく、意思決定者が偏った決定を行わないことを重視するルールであるといえよう。

「情報の正確性のルール」とは、公正さの判断は誤りを最小限にしなければならない、決定が依存している情報は正確でなければならないことをいう。すなわち、専門的で正確な情報にもとづいて行われる手続きであると認知されれば、公正な決定であるとみなされることを意味している。

「修正可能性のルール」とは、最終分配の決定過程において修正の機会がなければならないことを指している。Leventhal (1980) は、特に苦情や不服申し立ての手続きが重要であるとし、他の5つのルールもこの修正可能性のルールの基準を満たすものでなければならないとしている。

「代表性のルール」とは、分配システム内でその手続きの影響を受ける人々の関心や価値観ができるだけ反映されたものでなければならないということの意味している。これは Thibaut and Walker (1975) が、なぜ過程コントロールを強調しているのかと考えれば、その理由は Leventhal (1980) の示すこのルールにあるといえるかもしれない。

「倫理性のルール」とは、手続きが一般的な道徳や倫理基準に反しないものである必要があることを指している。Leventhal (1980) が挙げるのは、詐欺、贈収賄、スパイ行為などである。

このように、手続きが公正であるかどうかを評価するために用いられる手続きの構成要素とそれを判断する公正ルールを提示したうえで、次の2つの問題

に取り組んでいる。第 1 に、ある状況における公正・不公正の判断に関して、分配的公正と手続き的公正がどのような影響をもたらしているのかという問題である。第 2 に、手続き的公正の認知は何によって高められるのであるかという問題である。

Leventhal (1980) では、一般的には分配的公正のほうが手続き的公正よりも重視されるという立場が明確に示されている。なぜなら、人々は手続きがどのように機能しているのかを理解していない場合が多く、日常的に多様な手続きが用いられているなかで生活しているために、それらは分配結果の単なる背景とみなされやすいからであるというのである。たとえば、一般のビジネス・パーソンが自分の賃金（給与、給料）や賞与について考えるとき、金額の多寡や満足・不満足などについて思うところは当然あるであろうが、それがどのような評価要素から構成され、どのように報酬に結びついているのかについて詳細まで理解できており、かつその手続きの公正・不公正を判断できているという人が、それほど多くはないという事象が想起される。

したがって、手続き的公正の影響が高まるのは、新たに成立した組織において手続きが整備されていない場合や、分配結果を不公正であると認知している人々が、それを修正させるために手続きを吟味しようとする場合などの特別なケースであると Leventhal (1980) はいうのである。

Leventhal (1980) は、司法の場面以外での手続き的公正研究を刺激し、Thibaut and Walker (1975) が示す過程コントロールや決定コントロール以外の要因が手続き的公正に影響を与えていることを明らかにした点でも大きな貢献があると評価されている。Leventhal (1976) および Leventhal (1980) による研究の貢献をここで簡潔に要約すれば、分配状況における心理的公正の問題に関して結果と手続きの双方を含めた全体的な考察を行ったことである。すなわち、分配結果が公正であるかどうかという問題は、「公正判断モデル」によって理論的に説明される一方で、手続きが公正であるかどうかという問題は、一貫性のルール、偏向の抑制のルール、情報の正確性のルール、修正可能性のルール、代表性のルール、倫理性のルールという 7 つの規範が守られているかどうかによって評価されるのである。

ただし、これらの公正ルールについては、後続の実証研究における概念の操作化の過程において、ひとつのルールのなかに複数の公正基準が内包されていることが指摘されるようになった。最も特徴的なものは、代表性ルールのなかに過程コントロールと決定コントロールが含まれていることである。Lind and Tyler (1988) が指摘しているように、Leventhal (1980) の手続き的公正ルールは広範すぎるものであり、思索と直感から生まれたものにすぎないという批判がある。

以上で概観してきたように、Thibaut and Walker (1975) と Leventhal (1980) は、手続き的公正研究の双璧ともいえるが、ともに公正な分配結果を得るためのメカニズムとして手続き的公正をとらえていたことが分かる。つまり、分配的公正を手続き的公正よりも重要視し、手続きを単なる結果を生み出すためのメカニズムであるとみなしていたのである。そのために、分配的公正と手続き的公正が異なる次元であることを明確にすることができなかったのである。

しかし、その後の手続き的公正研究の展開において、これらが別次元を構成していることを示す実証研究が蓄積されてきている。ただし、これは組織的公正の構成次元の明確化を主たる目的とした研究としてではなく、手続き的公正が組織成員にたいして与える影響に関する実証研究によって示されてきた。

たとえば、Alexander and Ruderman (1987) は、約 2800 人の連邦職員を対象として、質問票を用いて分配的公正と手続き的公正の異なる影響力に関する分析を行っている。そこでは、公正さに関する 20 項目の測定次元について因子分析が行われ、手続き的公正要因として、参加、業績評価の公正さ、苦情手続きの公正さという 3 つの因子が抽出された。一方、分配的公正については、給与の公正さ、昇進と業績のリンク、芳しくない業績にたいする制裁という 3 つの因子が抽出された。さらに、公正への関心によって影響を受けると考えられた 6 つの組織的変数を対象にしている。すなわち、職務満足度、職場におけるコンフリクトまたは調和、経営への信頼、転職の意思、ストレスの知覚、監督者にたいする評価である。Alexander and Ruderman (1987) は、手続き的公正と分配的公正を独立変数とし、これら 6 つの組織的変数を従属変数とする

重回帰分析を行った。

分析の結果、ストレスの知覚を除く 5 つの変数に関して組織的公正の影響を受けていることが明らかとなった。5 つの変数のうち 4 つの変数について、手続き的公正と分配的公正は、ともに有意な独立変数であったが、分配的公正よりも手続き的公正からの影響が大きいたことが示されている。これは、職務満足度、監督者にたいする評価、職場におけるコンフリクトまたは調和、経営にたいする信頼の 4 変数である。一方、分配的公正が手続き的公正よりも強い効果を示しているのは、転職の意思のみであった。

この結果から、Alexander and Ruderman (1987) は、組織的なアウトカムにたいしては手続き的公正の影響力が強く、個人的なアウトカムにたいしては分配的公正の影響力が強いとしている。

また、Folger and Konovsky (1989) では、手続き的公正が人々の認知にたいしてどのような影響を与えるかについて、生産プラントに勤務する 217 名の従業員にたいして調査票を用いた実証研究が行われている。独立変数には分配的公正と手続き的公正が採用され、従属変数には組織コミットメント、昇給にたいする満足、監督者にたいする信頼 (trust) が採用されている。その実証研究の結果、昇給にたいする満足は分配的公正と手続き的公正の双方からの影響を受けているが、分配的公正のほうがより強い影響力を持っていた。組織コミットメントと監督者にたいする信頼に影響を持っているのは、手続き的公正のみであった。

Folger and Konovsky (1989) は、手続き的公正が人々の認知にたいしてどのような影響を与えるかについて行ったこの実証研究の結果から、手続き的公正には、給与、昇進といった明白な結果を示すための手段という道具的側面 (instrumental aspects) と、評価者の手続きが被評価者の自尊心を尊重しているかという非道具的側面 (noninstrumental aspects) との 2 つの側面があると説明している。

さらに、Beugre (1998) は、手続き的公正が与える影響に関して行われた既存の実証研究を要約し、手続き的公正は、組織成員の職務満足、信頼、コミットメント、組織市民行動、転職 (turnover)、従業員による窃盗、職場への

攻撃 (workplace aggression) などに強い影響を与えていることを示している。

以上でみてきたように、手続き的公正理論は組織や社会における公正に関して一定の説明力を持つ理論として展開され、多くの実証研究が蓄積されてきたが、1980年代半ばから、意思決定手続きの持つ対人的側面に着目した研究が進められるようになってきた。これは、人は一連の意思決定手続きのなかで、その構造的な側面にのみ公正・不公正を知覚するのではなく、対人的な側面に關しても公正・不公正を知覚するのではないかという疑問から発したものである。たとえば評価の場面において、評価項目が整備され、評価基準が整備され、評価の手順が決定されたとしても、評価者の態度や行動が異なれば被評価者の公正の認知も異なるのではないかということを意味している。これについては、以下の相互作用的公正研究の展開をみていくなかで述べることにしたい。

3.3 相互作用的公正研究

相互作用的公正は、組織的公正を構成する第3の次元として、Bies and Moag (1986) によって提示されたものである。相互作用的公正とは、対人関係におけるコミュニケーションの公正を意味している。Colquitt *et al.* (2005) によれば、手続き的公正の研究者たちは、1980年代半ばにいたるまで、公式の意思決定手続きに関する構造的特性に当初から焦点を合わせており、これらの手続きが持つ対人的特性については、ほとんど注意を払ってこなかったが、Bies and Moag (1986) において提示された対人コミュニケーションの分析によって、初めて相互作用的公正に深い注意が向けられるようになりはじめたという。

Bies and Moag (1986) は、たとえば、業績評価に関する手続きにおいては、フィードバックが重要な意味を持っているが、それまでの組織的公正研究では、とりわけ手続き的公正研究において、コミュニケーションは軽視されてきたという。すなわち、組織的公正において、コミュニケーションのような相互作用的な事象を包含することは、たとえ人々が公正な意思決定手続きや公正なアウトカムであるとみなしているものであっても、不公正であると感じる場合があることを示唆しているのである。

Bies and Moag (1986)によれば、相互作用的正義において、公平 (fairness) や公正の視点から対人コミュニケーションを分析する第 1 のステップとして、適切な (proper) コミュニケーションに関する規範的・標準的な必要条件について考える必要があるとし、次のようなコミュニケーションの尺度を提示している。

第 1 に、誠実さ (truthfulness) である。誠実さとは、管理者が意思決定プロセスにおけるコミュニケーションにおいて、正直で率直 (candid) であるべきであり、欺瞞 (deception) を避けるべきであることを意味している。

第 2 に、尊敬 (respect) である。尊敬とは、個人は敬意の念と尊厳をもって扱われるべきであり、管理者は無礼 (rudeness) な扱いや攻撃を控えるべきであるということの意味している。

第 3 に、質問にたいする礼儀正しい対応 (propriety) である。これは、たとえば、性、人種、年齢、宗教といった類の事柄にたいして、管理者は不適切な質問や偏見をもった発言を控えるべきであることを意味している。

第 4 に、弁明 (justification) である。これは、意思決定結果としてのアウトカムに関する十分な説明を行わなければならないことを意味している。

Bies and Moag (1986) が提示した疑問は、従来の組織的正義研究が公正判断に関する対人比較や相対的な性質を強調しているのにたいして、他者のアウトカムや取り扱いに関する認知とは独立して用いられる非対人比較的な基準があるのではないかということの意味している。すなわち、相互作用的正義判断を行う際には、人々は公平や公正に関する問題を評価するための絶対的・客観的な基準に、より依存しているかもしれないというのである。

さらに、Bies and Moag (1986) は、以下のように、例を示しながら相互作用的正義に関する 2 つの課題について触れている。

第 1 に、相互作用的正義に関するいくつかの尺度について、ある状況のもとでは絶対的な基準として作用し、別の状況では相対的な基準として作用するということがあるのではないかという問題である。たとえば、部下を公の場で厳しく叱責するような粗野な態度は、叱責された本人にとっては、他者がどのように扱われているかという認知比較に関係なく不公正だと受け止められるかも

しれない。すなわち、人間は個人の尊厳といった尺度を不可侵なものとして持っているのではないかというのである。しかし、圧迫面接のように、もし無粋な態度が手続きの一部として予想できたこととみなされるならば、そのときには、道具的な目的で行われたものと理解され、不正とは受けとめられないかもしれないとも述べている。

Bies and Moag (1986) による研究は、MBA の就職活動者を対象とした企業の採用プロセスの場面での実証分析である。したがって、Bies and Moag (1986) 自身が述べているとおり、別の条件での研究を進めることによって、本章で議論した4つの原理以外の尺度を発見ないし検討する必要がある。

第2の課題は、相互作用的正が手続き的正と概念的に弁別できるのかどうかという問題である。これは、対人コミュニケーションにおける相互作用的关注 (concern) と手続きそれ自身の評価との本質的な関係を問うている。これは、たとえば欺瞞や無礼といったような不穏当なコミュニケーションによって、その手続きそのものも常に不正であるとみなされるのか。あるいは、逆に誠実な対応をされることによって、その基底 (underlying) にある手続きも常に公正であるとみなされるのかということの意味しているのである。

Bies and Moag (1986) によれば、いったん手続きが制度化 (enacted) されれば、人々は、手続きの公正について、意思決定者の行動から遡及して推測することがあるという。すなわち、手続き的正判断は、一定程度、人々の行為 (action) やアウトカムに関する帰属にもとづいており、相互作用的正の評価は、その活動の責任が、意思決定者よりもむしろ組織にあるという原因帰属を行った場合にのみ、手続きそのものの公正について検討するというのである。たとえば、採用担当者による欺瞞や無礼な態度が単発的な出来事ではなく、組織によって許容されていることなのだと思うならば、そのときには彼(彼女)は、意思決定手続きが不正であるとみなす傾向がより高まるであろうし、逆に、欺瞞や無礼な態度が意思決定者の性格によるものであって、組織そのものに原因があるのではないと考えるならば、手続きそのものにたいする影響は、ほとんどないはずであるという。Bies and Moag (1986) の研究は就職活動者を対象としたものであったことから考えると、たとえば採用担当者の無礼な態

度の原因を、その人の人格によるものであると判断するのか、それともそうした態度を是とする企業なのだとして判断するのか、どちらに原因を帰属させるかによって、手続きを公正であるとみなすのかそれとも不公正であるとみなすのかが異なってくるということである。

このように、従来の組織的公正の分析において、ほとんどの研究が公正判断に関する心理的プロセスに焦点を当てており、コミュニケーションのような社会的プロセスを意図的に無視してきた (ignore) ことを Bies and Moag (1986) は問題であるとし、これを組織的公正研究の理論枠組みのなかに包摂し、何とかして測定しようと考えたのである。

4. 組織的公正とコミュニケーション

以上では、組織的公正研究の流れについて概観してきた。それでは、本研究の目的として設定されている情報やコミュニケーションがこれまでの組織的公正研究においてどのように扱われてきたのかについて、考察を進めたい。

まず、分配的公正研究について検討すれば、自己と他者のインプットやアウトカムに関する認知比較を行う衡平理論において、何を報酬や貢献と考えるかは、すべて公正・不公正を判断する者に委ねられている。衡平理論にたいしては、いくつかの批判が寄せられているが、そのうちのひとつが、衡平理論が社会的交換関係にある他者との相互作用を無視しているという指摘である。Adams (1965) は、Homans (1961) や Blau (1964) など一部の研究を除けば、社会心理学者たちが、人々の交換関係の分析そのものよりもコミュニケーションの量や内容に注意を向けており、社会的交換関係にある人々については、ほとんど関心を寄せてこなかったと述べているが、自身の措定するモデルにおいて、社会的交換関係にある人々の相互作用が明確に示されたわけではない。

また、分配的公正研究は認知比較上の他者が存在しなければ成立せず、誰を認知比較の対象とするかによっても、公正・不公正の認知は変化するという問題がある。これについては Pritchard (1969) のように、認知比較の対象は他者ではなく、自己の過去の経験やインプットに関する市場価値にもとづいて

公正・不公正を認知するという主張もみられる。これに従えば、分配的公正においても社会的交換関係における認知比較上の他者を必要とせず、Deutsch (1975) が示した 11 の条件のような判断基準にもとづいて、公正・不公正の認知を行うものと考えられるかもしれない。

しかし、いずれにせよ、誠実さ、尊敬、礼儀正しい対応など、相互作用的正において知覚対象とされる変数については、Blau (1964) でも示されているように、分配的公正研究のなかでは社会的交換関係における報酬であると明確に位置づけられている。きわめて簡潔に述べるならば、分配的公正研究が社会的交換関係ないし互酬性を前提とする以上、コミュニケーションは「受け取るもの」または「与えるもの」の知覚対象群という位置づけにとどまり続けるのである。

次に、手続き的公正研究におけるコミュニケーションの扱いについて、Leventhal (1980) よって示された知覚対象となる手続きの 7 つの構成要素をあらためて想起してみれば、評価プロセスにおける相互作用という位置づけがなされている。

コミュニケーションの視点から、分配的公正との対比でこれらをとらえ直してみると、分配的公正研究においては、情報はインプットやアウトカムとしてとらえられており、手続き的公正研究においては、情報は知覚対象となる手続きとしてとらえられている。換言すれば、コミュニケーションあるいは相互作用は、手続き的公正研究によって、はじめてその研究枠組みに導入されることになったといえよう。ただし、相互作用的正における情報とコミュニケーションの扱いが問題となる。すなわち、これは手続き的正と相互作用的正の関係をどのように措定するかということと密接な関係がある。

Greenberg (1990) によれば、手続き的正と相互作用的正を有意味かつ弁別しうる概念として決定づけるためには、2 段階の分析が必要であるという。すなわち、相互作用的正と手続き的正を経験にもとづいて区別する第 1 段階、相互作用的正と手続き的正に関して、異なる独立変数が存在するのかどうかを調査する第 2 段階である。こうした指摘がなされているのは、組織的正における相互作用的正の位置づけをめぐる議論が展開されており、組

組織的公正研究者間での共通の認識を得るに至っていないからである。組織的公正における相互作用的正の位置づけは、大きく分けると2つの立場がある。

第1に、相互作用的正は、手続き的正からは独立しており、組織的正の第3の次元を構成しているという立場である (eg. Bies and Moag (1986), Moorman (1991))。

この立場をとる研究者は、手続き的正を構造的側面と社会的側面（または対人的側面）とにまず区分し、構造的側面を手続き的正であると狭義にとらえ、社会的側面を相互作用的正であると主張するのである。そもそもこの立場の主張は、Greenberg (1993) によって「対人的公正 (interpersonal justice)」と「情報的正 (informational justice)」の2つの分類軸が提示されたことに始まる。対人的公正とは、当事者が意思決定権限者から尊敬の念をもって礼儀正しい対応を受けたかどうかという配慮の程度を意味している。一方、情報的正とは、当事者が意思決定権限者から誠意をもって分配結果や手続きに関する説明を受けたかどうかというコミュニケーションの程度を意味している。ただし、情報的正の下位次元である弁明については、相互作用的正に関する実証研究を行った Weiner *et al.* (1987) において、結果がコントロールできるものであるかどうか、あるいは意図的なのか無意図的なのかということによって、相手の怒りを買うかどうか異なってくるという研究結果が示されている。

Greenberg (1993) によって、対人的公正と情報的正の概念が提示された当初、分配的公正と手続き的正は組織的正のカテゴリーに関する分類軸であるとされる一方で、別の分類軸として構造的側面と社会的側面が提示され、それぞれを独立した分類軸として扱う2×2のマトリックスが提示されていた。すなわち、手続き的正の構造的側面である「体系的公正 (systemic justice)」、分配的公正の構造的側面である「外形的公正 (configural justice)」、手続き的正の社会的側面である「情報的正」、分配的公正の社会的側面である「対人的公正」の4つの分類である。これを示したものが次の表1-2である。

しかし、Greenberg (1993) によるこの分類は、発展しているとはいいがたい。とりわけ、分配的公正を構造的側面と社会的側面に区分して行われた実証研究は皆無であるといつてよい。

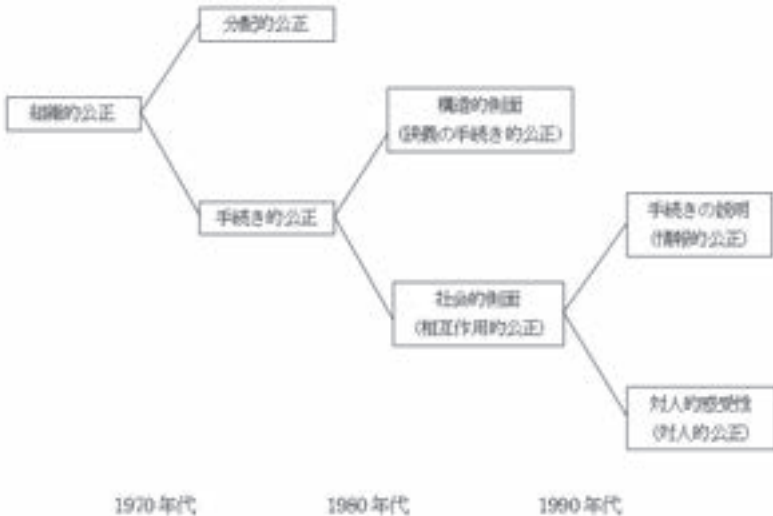
表 1-2 組織的公正の分類

公正カテゴリー 焦点となる決定因	手続き的公正	分配的公正
構造的側面	体系的公正 (systemic justice)	外形的公正 (configural justice)
社会的側面	情動的公正 (informational justice)	対人的公正 (interpersonal justice)

(出所) Greenberg (1993) p.83. Fig.4-1 を筆者修正.

一方、Ambrose and Schminke (2001) は、1970年代から1990年代までの組織的公正研究の潮流について概観し、情動的公正と対人的公正は、ともに手続き的公正の社会的側面であるとして、次の図 1-1 のように示している。

図 1-1 手続き的公正研究の30年間の潮流



(出所) Cropanzano (2001) p.234. Fig.11.1 を筆者修正.

現在のところ、図 1-1 で示した Ambrose and Schminke (2001) の理解が、組織的公正研究においては主流である。つまり、情動的公正や対人的公正は、手続き的公正の社会的側面として扱われるのである。この手続き的公正の社会的側面とは相互作用的公正と同義である。

この立場をとっている Cropanzano *et al.* (2002) の研究によれば、手続き的公正は、従業員と組織との間の社会的交換関係に深く関係しており、相互作用的公正は、従業員と管理者との間の社会的交換関係に深く関係しているという。換言すれば、前者は組織の方針、制度、トップマネジメントにたいする反応であり、後者は管理者にたいする反応であるといえる。

また、Colquitt (2001) は、手続き的公正、対人的公正、情動的公正の異なる影響力について調査する実証研究を行った結果、対人的公正はリーダーの評価や援助行動と深く関係しており、一方で手続き的公正はシステムに関連するアウトカム（規則の遵守、組織へのコミットメント）と関係が深いという結果が示されている。また、情動的公正は、組織の尊重と関係があるのみであった。さらに、Colquitt *et al.* (2001) は、183 の組織的公正研究に関するメタ分析を行った結果、手続き的公正、対人的公正、情動的公正は、異なる次元を構成しており、それぞれ他の構成概念とは経験的に区別できること、手続き的公正、対人的公正、情動的公正は、異なる先行因を持つものであることが明らかとなったとしており、相互作用的公正やその構成要素が単なる手続き的公正の一形態ではないという主張を、より支持するものとなっている。

相互作用的公正にたいする第 2 の立場は、相互作用的公正が、対人的構成要素として手続き的公正に包含されるというものである (eg. Sweeney and McFarlin (1993), Tyler and Blader (2000))。たとえば、先述の Folger and Konovsky (1989) では、手続き的公正が人々の認知にたいしてどのような影響を与えるかについて行った実証研究の結果から、手続き的公正には、給与、昇進といった明白な結果を示すための手段という道具的側面と、評価者の手続きが被評価者の自尊心を尊重しているかという非道具的側面との 2 つの側面があるとされている。それぞれが示す内容からみて、道具的側面は手続きの構造的要因であり、非道具的側面は手続きの社会的または対人的要因であるといえ

る。また、Lind and Tyler (1988) は、手続き的公正には、意思決定がどのようになされるかという問題以上のものが含まれているという。すなわち、手続き的公正は権威や他の関係者たちからどのように扱われるかという問題も含んでいるという見解を示しているのである。

このように、相互作用的公正の位置づけをめぐって、常に手続き的公正とは切り離された構成概念として相互作用的公正を測定すべきであるという立場と、相互作用的公正は手続き的公正に包摂される概念であり、手続き的公正を構成する下次元として相互作用的公正を扱うべきであるという2つの立場がある。前者の立場には、相互作用的公正をさらに対人的公正と情理的公正に分けるべきであるという立場の研究が含まれており、後者の立場には、そもそも相互作用的公正は、手続き的公正と概念的には類似しているとみなす立場の研究が含まれている。

Bies and Moag (1986) によって相互作用的公正概念が提示された当初は、意思決定手続きとその実行 (enactment) に関して、人々は一連の分配過程における異なる側面として関心を持っているはずであり、これらをそれぞれ手続き的公正と相互作用的公正であるとして概念化できると考えられていた。換言すれば、「手続き」という概念には、「設計された制度そのもの」と「その制度が設計思想に従って適切に運用されているか」という2つの側面を内包しているため、これらを明確に分離して分析すべきであると主張したのである。

しかし、ある管理者の意思決定を不公正であると認知した者が、これを制度や組織に原因帰属させるのか、それとも管理者の対応に原因帰属させるのかに関して、Bies and Moag (1986) が明確な基準を提示できていないわけではない。あくまでも、手続き的公正の判断が、人々の行為 (action) やアウトカムに関する帰属にもとづいていることや手続きに関する公正判断の原因帰属のタイプがひとつではないことを示したにすぎないのである。

Folger (1977) は、ある不公正な結果が、不公正と思われる手続きから生じた場合よりも、公正と思われる手続きから生じた場合のほうが、否定的に判断されたという現象を実験室実験から発見している。Cohen (1958) は、この現象を、分配を行う者自身が分配にたいする個人的利害を持っており、その分配

結果を被分配者に受容させる目的で、「見かけ上の公正な手続き」を採用していると被分配者が認知する場面で発生すると主張した。つまり、分配者と被分配者が非協調的な関係にある場合には、被分配者は、たとえ発言の機会を与えられても、それは分配結果を公正に見せかけるための不誠実な対応にすぎないとみなす傾向があり、このような状態のもとでは、被分配者が、手続き的公正の認知を高めることはないというのである。

この現象を説明するものとして、評価者と被評価者のコミュニケーションを変数として措定することはできないであろうか。

Schwab (1980) によれば、2 つの仮説構成概念がおたがいに異なるものであるかどうかについて、研究者たちは少なくとも次の4つの疑問点について答える必要があるという。

第1に、新しい仮説構成概念に関して、既存の類似概念と識別しうるような理論的に明白な定義があるかどうかという問題である。第2に、新しい仮説構成概念に関して、理論的に定義を操作化するための適切な手続きがあるかどうかという問題である。第3に、新しい仮説構成概念が、異なった結果を生み出すか、あるいは従来の仮説構成概念では十分に説明できなかった従属変数や尺度における付加的な矛盾を説明するものであるかどうかという問題である。第4に、新しい仮説構成概念に関して、その独自の先行因や決定因を実証的な手続きによって確認することができるかどうかという問題である。

相互作用的正であるいは情報的正や对人的公正が、手続き的正とは独立した構成概念としてとらえられるためには、この4つの疑問にたいする明確な回答が必要である。現在のところ、相互作用的正を組織的正の構成次元であるとする立場が有力ではあるものの、未だ完全に確立されたとはいえない状況にある。

さらに、相互作用的正については、より重要な問題点がある。すなわち、情報は、果たして先行因であるかすべきなのか、それとも結果変数ととらえるべきであるのかという問題である。

たとえば、分配的公正の先行因としては、これまで給与 (pay)、利得 (benefit)、罰、安全、職務の複雑さ、監督、職務に内在する報酬、年功の利益、フリンジ

ベネフィット（付加給付）、仕事上の地位、ステイタスシンボルなどが、Adams（1965）において措定されており、手続き的公正の先行因としては、一貫性、偏向の抑制、情報の正確さ、修正可能性、代表性、倫理性が、Leventhal（1980）において措定されている。相互作用的正ととりわけ情動的公正が、手続き的公正とは異なる次元を構成するものと考えらるるならば、分配的公正の先行因については問題ないとしても、いったい情報やコミュニケーションは、先行因であるのかそれとも組織的公正の構成概念たる結果変数であるのかという位置づけが、きわめて不明確なままになってしまう。

また、調査票を用いた統計的実証分析のレベルで考えてみても、相互作用的正について尋ねる質問項目とコミュニケーションに関して尋ねる質問項目は、きわめて類似した心理的変数を測定することになる。この点については、慎重に吟味かつ検討しなければならない。

Leventhal（1980）によって示された手続き的公正の知覚対象となる手続きの構成要素をあらためて想起してみれば、「評価基準の設定」は、意思決定の方法や判断基準が伝達される手続き群であり、「情報収集」は、評価にあたっての有効な情報の収集と活用に関する手続き群である。「決定にたいする申し立て」は、決定にたいして不満がある場合に再考ないし訂正を求める手続き群である。Leventhal（1980）における情報とは、評価に関する情報に限定されているものの、これらのことから、情報は、組織的公正の構成要素としてではなく、組織的公正に影響を与える独立変数としてとらえるべきものであると考えられる。ただし、对人的公正については、手続き的公正が管理者によってどのように具体化されているかを示す概念であるとするならば、結果変数としてとらえることは可能であろう。

さらに、これまでの組織的公正研究を俯瞰したとき、情報やコミュニケーションは、あくまでも「評価プロセス」における情報やコミュニケーションとしてとらえられている。しかし、人々が組織的公正の認知において求める情報やコミュニケーションは、評価に関する情報や評価プロセスにおけるコミュニケーションに限定されるものであろうか。すなわち、職務遂行プロセス全体を通じた情報やコミュニケーションが、被評価者の公正・不公正の認知に影響を与

えていることを指定した分析枠組みが必要であると考えられるのである。

5. むすび

以上のようにみてくると、組織的公正研究における情報やコミュニケーションの位置づけについて、次の2つの検討課題が浮かび上がってくる。

第1に、手続き的公正と相互作用的公正が、果たして本当に組織的公正を構成する別次元のものであるかどうかという問題である。ある評価結果にいたるまでの手続きが公正であるかどうかは、制度の設計や評価のシステムが公正であることと、管理者ないし評価者がそれを適切に運用しているかという2つの側面を持っていることに異論はないであろう。しかし、これらが手続き的公正に包含されるのか、それとも手続き的公正と相互作用的公正という2つの次元から構成されているのかという問題とは、同義ではないはずである。

Greenberg (1986) は、いくつかの企業のみドルマネージャーを対象に行った実証分析の結果から、手続き的公正の因子として「評価前に意見を求め、それを考慮に入れる」、「面接時のコミュニケーション」、「評価に反論できること」、「被評価者の仕事に関する評価者の理解度」、「一貫した基準の適用」という5つの因子を抽出している。そして、Greenberg (1986) は、「評価前に意見を求め、それを考慮に入れる」と「面接時のコミュニケーション」の2つの因子を Thibaut and Walker (1975) の過程コントロールに対応するものとし、「評価に反論する能力」を Leventhal (1980) の修正可能性のルールに対応するものとしている。また、「被評価者の仕事に関する評価者の理解度」は情報の正確性のルールに対応しており、「一貫した基準の適用」は一貫性のルールに対応するものであるとしている。

Greenberg (1986) による実証分析の結果は、手続き的公正研究が評価者と被評価者の相互作用を包摂するものであることが、より明確にされている。しかし、ここでは、手続き的公正と相互作用的公正が、それぞれ組織的公正の別次元を構成しているものとして扱われてはいない。すなわち、手続き的公正と相互作用的公正が、果たして本当に組織的公正を構成する別次元のものである

かどうかについては、明確にされてはいないのである。

ただし、組織的公正研究において、情報とコミュニケーションは、それぞれ異なる概念として用いられていることに注意しておかなければならない。すなわち、情報とは被評価者が評価基準を知ること、評価者が被評価者の業務内容を知ること、評価結果のフィードバックなどを意味しているのに対して、コミュニケーションは、評価者の誠実な対応や配慮を意味しているのである。

たとえば、評価場面のみを想定し、その際の評価者の態度を切り取って相互作用的公正について分析することは、さほど困難なことではないかもしれない。しかし、本研究の目的に鑑みれば、相互作用的公正は、きわめて限定された場面での概念として位置づけられることとなり、分配的公正や手続き的公正とは同じ次元の概念としては扱えないのである。

第2の検討課題は、情報やコミュニケーション概念を包摂する理論として組織的公正理論を拡張することである。これまでの組織的公正研究では、Thibaut and Walker (1975)、Leventhal (1980) とともに、公正な結果を得るためのメカニズムとして手続き的公正をとらえてきた。とりわけ Leventhal (1980) は、衡平理論の問題点を出発点として公正・不公正の問題を取り上げているため、評価プロセスの公正に焦点を当てて議論を展開している。そうした経緯から、分配的公正を重要視し、逆に手続き的公正の重要性は低いものにとらえている。

社会心理学的分析ないし組織行動論的分析としては、手続き的公正に関するこれまでの実証研究の蓄積から多くの知見が得られているものの、これを人的資源管理の分析に応用することを考えた場合、情報やコミュニケーションという変数が、狭い範囲に限定されすぎている。幸いにして、組織におけるコミュニケーションの研究は、未だ体系化されているとはいえないものの、歴史的に数多くの蓄積がある。また、組織的公正研究と組織コミュニケーション研究は、部分的にはあるが、第3章で概観する行動主義的学習理論や認知的整合性理論などの基礎理論を共有している。したがって、これらを統合する試みは必ずしも異なる研究分野における諸理論の単なる結合ではないのである。そして、このような視点から組織的公正研究の分析枠組みを指定することによって、新たな知見が得られると考えられるのである。

それでは、本研究において、もうひとつの重要な概念として位置づけられる情報やコミュニケーションに関する研究について、次章ではその歴史的展開を辿っていきたい。

-
- ⁱ 組織的公正 (organizational justice) という語は Greenberg (1987) による呼称である。Greenberg (1987) は組織的公正とは何かという明確な定義を行ってはいないものの、分配的公正理論や手続き的公正理論を「組織的公正理論」と総称しており、当該研究分野では一般に用いられるようになっている。そこで、本研究においても、組織における公正を総称して「組織的公正」という語をもちいることとしたい。
- ⁱⁱ Adams (1965) では、inputs, outcomes と表記されており、投入される知覚対象群と獲得される知覚対象群であることが明示されているが、日本語では複数形を用いることは一般的でないため、それぞれ「インプット」、「アウトカム」と表記する。
- ⁱⁱⁱ Relevance の訳語として「適切性」という語を使用した文献も見られる (井上 (1999) など)。こうした訳語の相違は、インプットやアウトカムを知覚する者が誰の観点から評価するのか不明確であることに起因すると思われる。知覚者自身の観点からであれば「重要性」という訳語を充てるのが適当であろうし、第三者の観点からであれば「適切性」という訳語を充てるのが適当であろう。
- ^{iv} Walster *et al.* (1978) では「吟味者 (scrutineer)」という用語が使用されている。
- ^v Walster *et al.* (1978) のモデルを適用した親密な関係に関する衡平理論の研究については、井上 (1999) pp. 50-51. の概覧を参照。
- ^{vi} Leventhal (1976) は、「その他の原理」として「契約原理」や「合法性原理 (Lerner, 1974)」などといった原理を挙げている。

第2章 組織コミュニケーション研究の展開

1. はじめに

前章では、情報やコミュニケーションがどのように位置づけられていたのかという視点から、組織的公正研究の展開について概観してきた。本章では、組織コミュニケーション研究の展開についてみていきたい。

組織におけるコミュニケーションは、これまで組織構造あるいは組織プロセスにおける重要な概念として位置づけられてきた。Barnard (1938) は、組織成立の3要素として協働の意欲、共通の目的、コミュニケーションを挙げているが、組織構造、範囲および領域は、ほとんどコミュニケーション技術によって決定されるため、組織の理論をつきつめていけば、コミュニケーションが中心的地位を占めることになる」と述べている。

それにもかかわらず、これまでの組織コミュニケーション研究では、さまざまな学問分野ないし研究領域において多様な理論的背景をもとに研究が進められてきたため、そこで示されてきた定義、モデル、アプローチも多様であり、必ずしも統合的な理論が構築されているとはいえない状況にある。こうした条件と本研究の目的をふまえて、本章ではコミュニケーション研究のすべての領域を扱うことはせず、あくまでもコミュニケーションに関する人間の認知と行動に焦点を当てて先行研究のレビューを行いたい。

このように、本章では組織コミュニケーション研究全体の俯瞰を目的とはしておらず、本研究の問題意識や研究目的にもとづいて、これまでのコミュニケーション研究の展開を概観することによって、コミュニケーションがどのように定義され、分類され、組織コミュニケーション研究がどのように進められてきたのかについて考察を進める。まずは、その前段階として、本研究の重要なキー概念のひとつである「情報」とは何かということから議論を始めたい。

2. 情報の定義

「情報」という語の由来には諸説がある。そのなかでも有力とされているのが、1901年または1903年、クラウゼヴィッツ（Clausewitz）の『戦争論』の翻訳の際に、森鷗外がドイツ語の“nachricht”（英語でいう“intelligence”）の訳語として「情報」という言葉をつくったという説、1876年に『仏国歩兵陣中要務実地演習規典』の翻訳の際に、酒井忠恕がフランス語の“renseignement”（英語でいう“information”）の訳語として「情報」という言葉をつくったという説、1875年前後に、当時の陸軍士官学校教頭だった武田成章が、「敵情」と「報告（または報知）」という2つの言葉の合成語として「情報」という言葉をつくったという説などである。経営学において、軍事用語に由来する最も有名な用語は「戦略」であるが、いずれにせよ「情報」という用語も同様に軍事用語に由来するものである。

訳語としての「情報」は、1915年の『熟語本位英和辞典』において、英和辞典で初めて“intelligence”の訳語として登場したとされ、また1921年の『大英和辞典』において“information”の訳語として初めて登場したといわれている。

さて、学術用語としての「情報」の定義は、後述するコミュニケーションの定義と同様に、さまざまな学問分野において多様な定義が示されてきた。

まず、情報理論や通信論においては、Wiener（1954）による「われわれが外界に適応しようと行動し、また直接、行動の結果によって外界に影響を及ぼしていく際に、われわれが外界と交換するものの内容」という定義や Shannon（1949）による「ある体系が一定量の不確実性を持っているとき、この不確実性の内容を減らす役割を果たすもの」という定義などが提示されている。彼らの考察対象は、通信システム・機械・人間・動物に通用する制御メカニズムすなわちサイバネティクスであることから、情報の量を厳密に定義するものであり、情報の質を扱えないことが問題である。

次に、社会学やコミュニケーション論においては、梅棹（1963）による「人間と人間との間で伝達されるいっさいの記号系列」、吉田（1972）による「物質・エネルギーの時間的・空間的、定性的・定量的パターン」、加藤（1972）

による「環境からの刺激、個体を環境に結ぶもの」、林（1969）による「可能性の選択指定作用を伴うことがらの知らせ」などが示されている。林（1969）の定義は、あることがらの知らせがもたらされて、その知らせによってある人たちの意思決定に何らかの影響を与えたときに、はじめてその知らせが情報となるという考え方を示している。

さらに、経済学においては、Machlup（1962）による「知られているという内容、知っているという状態が知識であり、すべての知識は情報である」という定義、McDonough（1963）による「特定の状況における価値が評価されたデータ」という定義、Porat（1977）による「組織化され、伝達されるデータ」という定義などが提示されてきた。McDonough（1963）では、「データ」とは、いずれ情報になる生の事実・材料であるが、まだそれらの間に何ら関係づけのなされていないもの、すなわち評価されていないメッセージであるとされ、「情報」とは、ある特定の状況において、データが文脈の意味のあるものとして解釈や評価されたものであり、判断や行動に影響を与えるものであるとされている。つまり、あるメッセージ（データ）が情報であるかどうかを決定するのは、受信者自身の判断や思考であって、発信者側が決定するのではないということなのである。ただし、発信者が受信者の目的適合性を考えて収集・整理・分析したメッセージを情報として扱うこともある。そして「知識」とは、情報の中から一般性・普遍性のあるものと評価され、貯蔵されたものを指すとされている。この一般性・普遍性があるかどうかの判断は、体験や学習、価値観、専門知識、洞察力によって行われるとしている。このようにデータ、情報、知識の定義を比較的明快に示していることから、McDonough（1963）による定義は経営情報論の教科書において多く用いられている。

また、新明解国語辞典第4版では、「情報」とは「ある事柄に関して、伝達（入手）されるデータ（の内容）」であるとされており、①送り手、受け手によって何らかの意味を持つ（形に並んでいる）データを指す。②データの意味内容そのものを指す。③そのデータをもとにして、適切な判断を下したり行動をとったりするという判断材料としての側面に重点を置く場合も多い。④個別のデータが生のまま未整理の段階にとどまっているというニュアンスで用いられ

ることもあり、知識に比べて不確実性を包含した用語であると示されている。

そもそも、「情報」とは、人から人へと伝達される何かを指しているのか、それとも人に何か伝達される行為そのものを指しているのかということについて考えてみると、たとえば同じ情報伝達を意味する語である「報告」や「連絡」は、「報告する」、「連絡する」などの複合動詞も日常的に用いられているが、「情報する」という言葉は寡聞にして知らない。そのように考えてみると、やはり「情報」とは人と人との間で伝達される何かととらえることが望ましいと思われる。

3. 組織コミュニケーション研究の展開

組織コミュニケーション研究は、先述のとおり、これまでの研究においてさまざまな定義やアプローチが示されているが、ここではまず、これまでの組織コミュニケーション研究におけるさまざまなアプローチについて概観したい。

Krone *et al.* (1987) は、コミュニケーションにおける構成要素をメッセージ、チャンネル (channel)、送り手/受け手、伝達 (transmission)、記号化/解読、意味、フィードバック、コミュニケーションの効果であるとし、これらがそれぞれのアプローチにおいてどのような概念として用いられているかについて、一定の微妙な差異があることを述べたうえで、Fisher (1978) による4つの分類にもとづいて、それまでの組織コミュニケーション研究をまとめている。以下では、それぞれのパースペクティブについて順にみていくこととしたい。

3.1 機械論パースペクティブ

第1の分類は、機械論パースペクティブ (mechanistic perspective) である。すなわち、人のコミュニケーションとは、ある地点から別の地点へと空間を越えてメッセージが移動する伝達プロセスとしてとらえる見方である。このパースペクティブでは、コミュニケーションの焦点はチャンネルにあり、コミュニ

ケーション・プロセスの拡大は、チャンネルから発生するものとされている。また、伝達はこのチャンネルを通じて発生し、コミュニケーションの参加者は、おたがいにチャンネルによって結びつけられているという。

機械論パースペクティブにおいて、チャンネルやメッセージの伝達を強調するのは、次の4つの基本的仮定から生じたものである。

第1に、機械論パースペクティブの研究者たちは、明示的であれ暗示的であれ、ある程度以上の因果性を持つものとしてコミュニケーションをとらえていることである。すなわち、先行条件Aが結果としてのBを引き起こし、チャンネルを通じてメッセージが送られることによって、受け手が何らかの影響を受けると考えているのである。

第2に、機械論パースペクティブでは、おたがいに鎖のような関係で結びついているとされ、Aの機能がBの機能に影響を与え、Bの機能がCの機能に与えるといったように、順に影響を及ぼしていくものと考えている。

第3に、物質主義 (materialistic) の立場からコミュニケーションをとらえており、メッセージが空間的、物質的な特性をもつ具体的な物体であるとされている。これは、たとえば、メッセージの頻度、回数や持続時間などによって、コミュニケーションをとらえようとしていることを意味している。

第4に、機械論パースペクティブのフレームワークでは、コミュニケーションがどんどん小さな単位 (units) に要素還元できるという還元主義者 (reductionist) としてのアプローチをとっているため、コミュニケーションという概念は最小の部位 (parts) に分解され、それぞれの部位の役割が同定され評価されたのちに、各部位間での直線的な (linear) 因果関係を考えていくというアプローチがとられるのである。

機械論パースペクティブにおいては、先述したコミュニケーションの基本的構成要素に加えて、忠実性 (fidelity)、雑音 (noise)、破碎 (breakdown)、障害、ゲートキーパーに関心が寄せられている。

忠実性とは、送られたメッセージと受け取ったメッセージの間にどの程度の違いがあるのかということである。すなわち、送られたメッセージが、どの程度正確に受け手に伝わっているのかということの意味している。また、メッセ

ージの送受信のプロセスにおいて、干渉したり妨害したりすることでメッセージの正確性を低めるものを雑音と呼んでいる。雑音の発生は、電話回線の障害、メッセージの送受信者間での誤解、記号化ないし解読プロセスにおける意図せざる問題などによる。

さらに、破碎や障害は、メッセージの伝達そのものがうまくいかどうかに関するものである。破碎とは、コミュニケーションを完全に停止させてしまうようなチャンネル上の問題であり、障害とは、メッセージの伝達を妨げたり減速させたりする障害物に関するものである。チャンネルを流れるメッセージの伝達プロセスにおける雑音が、コミュニケーションの破壊や障害を引き起こしてしまうのである。最後に、ゲートキーパーとは、情報源から情報を受け取り、受け手に情報を受け渡す (relay) 機能を果たしている。ゲートキーパーは情報を濾過する役割を持ち、情報の受け手たちへの過度の情報フローをかなりの程度コントロールしているのである。

このように、機械論パースペクティブは、チャンネルを通じて、メッセージがある地点から別の地点へと伝達されるプロセスとしてコミュニケーションをとらえている。とりわけ、組織コミュニケーションのネットワークに関する研究は、少数の例外を除けば、ほぼ機械論パースペクティブによるものといってよい。たとえば、専門家のネットワーク、社会的ネットワーク、公式的ネットワークに関する研究を行った **Roberts and O'Reilly (1978)** では、組織メンバーは、公式的ネットワークよりもタスクを中心とした集団のコミュニケーションに従うという実証研究の結果が示されている。また、組織の下方向へのコミュニケーションについて、口頭と文書によるコミュニケーションの相違やメッセージ伝達の効果などの研究が、この機械論パースペクティブによって行われている。

3.2 心理学パースペクティブ

組織コミュニケーションの第 2 のアプローチは、心理学パースペクティブ (psychological perspective) である。機械論パースペクティブでは、メッセ

ージの送受信者を結びつけるチャンネルを重視していたのにたいして、心理学パースペクティブでは、対人コミュニケーションに影響を与える個人特性は何かという点に、主として関心を寄せている。心理学的視点においては、コミュニケーションの担い手 (communicator) たちが、おそらく膨大で処理しきれないほどの情報が氾濫している環境下に置かれているだろうということを前提として、個人の「概念的フィルター (conceptual filters)」が、コミュニケーション・プロセスの所在 (locus) になるとしている。

Fisher (1978) によれば、概念的フィルターは、コミュニケーションの担い手の態度、認知、知覚から構成されているという。すなわち、概念的フィルターとは、どのような情報が注目され、伝達され、解釈されるかということだけでなく、その情報がどのように処理されるかということに重大な影響を与えるような、外からは見ることでできない個人内部の状態を包含しているのである。

心理学パースペクティブもまた、直線的な因果性、コミュニケーション機能の移行性 (transitivity)、還元主義といった仮定を採用しているが、機械論的アプローチとは異なり、情報や環境からの刺激を記号化し解読する概念的フィルターを通じたコミュニケーションを指定している。したがって、機械論パースペクティブの特徴でもある物質主義、情報伝達の効果、チャンネルの強調は、心理学パースペクティブにおいては、送受信者内部の認知プロセスに服従することになるのである。つまり、記号化/解読、障害、ゲートキーピング、雑音のような要素は、メッセージ伝達の効果というよりもむしろメッセージという刺激を解釈する際の心理的プロセスから発生すると考えるのである。また、障害やゲートキーピングは、情報伝達プロセスにおける障害物というよりもむしろ選択的表出の諸形態なのである。

概念的フィルターは内的プロセスであり、それゆえに外からみることのできないいわゆるブラックボックス概念であるため、コミュニケーション概念の説明も、直接観察することのできるインプットとアウトプットのみに限定される。そして、コミュニケーション研究の焦点が、機械論パースペクティブにおける送り手の情報伝達から心理学パースペクティブにおける受け手の態度の方向づけ (orientation) へと移ることになるのである。

このように、組織コミュニケーションの心理学パースペクティブは、個人がおかれている情報環境と多様な概念的フィルターを利用して反応を引き出す刺激の範囲を説明することに注意を集中させている。他の3つのパースペクティブとは対照的に、心理学パースペクティブによる組織コミュニケーション研究は、ほぼ例外なくその分析レベルを個人においているといつてよい。しかし、Fisher (1978) が指摘しているように、心理学パースペクティブの当初の関心であった概念的フィルターそのものを見ることができなかつたために、いくらかの相違点はあるがほとんど違いのない概念の操作化や測定が行われ、多くの測定尺度が導かれる結果となつたのである。

3.3 表象解釈パースペクティブ

表象解釈パースペクティブ (interpretive-symbolic perspective) は、組織コミュニケーション研究の第3のアプローチである。機械論パースペクティブや心理学パースペクティブにおいて、組織は、その内部で相互作用が生じる容器としての特性を帯びていた。すなわち、これらのパースペクティブにおいては、組織特性がコミュニケーション・プロセスを決定するという暗黙の仮定があつたのである。換言すれば、コミュニケーション・プロセスが組織特性を形成すると考えられるよりもはるかに、組織特性がコミュニケーション・プロセスを決定づけるものと当然のように考えられていたのである。

表象解釈パースペクティブにおけるコミュニケーションの主要な関心は、役割取得 (role-taking) と共有された意味にある。役割取得は、相互理解を形成するために他者と固く結びつく接触を通じて形成される。より簡潔に言えば、送り手と受け手が表象を媒介として、おたがいに役割を交換しあうことによって、コミュニケーションを形成し、意味を確認しあうのである。役割取得はまた、共通の事態や行為にたいして、共有された意味を創り出している。機械論パースペクティブや心理学パースペクティブとは異なり、言葉や行為の意味は、送り手の意図や受け手の概念的フィルターよりもむしろ経験の相互依存関係そのものを通じて表象解釈されているはずであるとみなしているのである。

Cooley (1964) によれば、心理学パースペクティブでは、たとえば動機、態度、価値、期待といったような内在的な概念的フィルターの集合体によってメッセージを解釈するが、表象解釈パースペクティブにおいては、他者との間で行動のやりとりをしながら、個人的で緊密な協力関係を形成するという社会的相互作用を通じて、自己が反映されるというのである。つまり、行動は情報という刺激に対する単なる概念的フィルターの反応なのではなく、社会的相互作用を通じて発展し、社会的コンテキストが変化するにしたがって変化するものであるというのである。

表象解釈パースペクティブは、表象的行為、非表象的行為、社会的行為のあいだの区別も行っている。非表象的行為とは、解釈を必要としないような反射的あるいは機械的の反応を含んでいる。翻って、表象的行為とは、他者の言葉や行為がどんな意味を持っているかということの理解にもとづいた個人の反応を包含する自己表示 (self-indication) を必要とする。社会的行為とは、個人が事象と行為に関して構成する意味と直接結びついている。

さらに、一致 (congruence) と文化的コンテキスト (cultural context) という構成要素も、表象解釈アプローチにおいては重要な意味を持っている。一致は、機械論アプローチにおける忠実性すなわちメッセージ伝達の正確性や心理学アプローチにおける概念的フィルターの類似性 (similarity) とは異なり、事象解釈の際のコンセンサスに関連している。また、さまざまな言語的、非言語的シンボルがコンテキストに大きく影響されるので、このアプローチでは、文化的要因が解釈プロセスにどのようなインパクトを持っているかということも重視している。

このように、表象解釈パースペクティブは、組織を形成するものとして、役割取得と共有された意味に焦点を当てている。そして、調整された諸活動のパターンによって、組織は生成され、維持され、消滅するのである。個人は言葉や行為に関する役割取得と共有された意味にもとづいて、他者への反応を示すのである。これらの意味は、経験の相互依存や組織的事象 (events) と活動に関する合意的解釈の協議を通じて、表象的に引き出されるものなのである。

3.4 システム相互作用パースペクティブ

組織コミュニケーション研究の第4のアプローチは、システム相互作用パースペクティブ (systems-interaction perspective) である。システム相互作用パースペクティブによる研究は、表象解釈パースペクティブとは異なり、基本分析単位として、外的な行動に焦点を当てている。また、概念的フィルターが組織行動を決定づけるとする心理学パースペクティブとも異なり、全体的なコミュニケーション・システムが組織行動を決定づけるという立場をとっている。システム相互作用パースペクティブでは、コミュニケーションの焦点は、パターン化された連続的な行動にある。つまり、個人の概念的フィルターや事象や行為の共有された解釈ではなく、連続的なコミュニケーション行動の集合体に研究の焦点があるのである。このパースペクティブでは、相互作用分析として知られる定量的な方法を用いて、コミュニケーションの実験が行われる。したがって、この立場の研究者たちは、機械論パースペクティブや心理学パースペクティブでみられるようなコミュニケーション変数間の因果関係にたいしてではなく、メッセージ行動のカテゴリー、形態、連続的パターンにたいしておもな関心を寄せている。

一般システム理論の主義と一貫して、コミュニケーション・プロセスは部分の総和以上のものであり、システム内部での行動変化はシステム全体の特徴を変化させる。したがって、連続的なメッセージのパターンが、ある一時点でのどんなメッセージよりも突出しているのである。この仮定は、機械論パースペクティブや心理学パースペクティブでの還元主義とは対照的な立場であり、一般システム理論における構造、機能、進化 (evolution) といった概念もまた、システム相互作用パースペクティブにおける中心的位置を占めている。構造とは、空間的な関係やメッセージのパターンに関するものである一方で、機能とは、メッセージのパターンとコミュニケーション事象との間の関係に言及するものである。したがって、心理学パースペクティブにおいて中心的な構成要素とされている「個人」は、システム相互作用パースペクティブにおいては、コミュニケーション行為の中心的な構成要素ではないのである。また、構造と機

能との関係は、時間の経過にともなって、漸進的に進化あるいは変化するのである。

このように、システム相互作用パースペクティブにおけるコミュニケーションの焦点は、連続的行動のパターンまたは次の行為や相互作用への回帰(recurrence)にある。

以上でみてきたような、組織コミュニケーションに関する4つのパースペクティブについて、Krone *et al.* (1987) は次の表2-1のようにまとめている。

表2-1 組織コミュニケーションのパースペクティブ

パースペクティブ	コミュニケーションの所在	よくみられる研究の焦点	特色と含意
機械論	チャンネルおよびメッセージの伝達	<ul style="list-style-type: none"> ーコミュニケーション構造 ーコミュニケーション効果 ー情報源とメッセージの変数 ーコミュニケーションの障害、破碎、ゲートキーピング ー媒介的コミュニケーション・システム対非媒介的コミュニケーション・システム ー情報の伝播 	<ul style="list-style-type: none"> ー情報伝達およびメッセージ受容の正確性に焦点を当てること ーメッセージの送受信が直線的で移転的なプロセスと考えること ーやや非人間的; コミュニケーションにおける受け手や意味が持つ役割について、ほとんど考慮しないこと ーコミュニケーション・プロセスを過度に単純化かつ/または具体化する傾向があること ーコミュニケーションの正しい唯一の方法があるという考えに至ること

心理学	概念的フィルター	<ul style="list-style-type: none"> －情報処理者としての個人 －上方的コミュニケーションにおける歪曲 －コミュニケーションの風土 －リーダーのコミュニケーションスタイルに関する知覚 －意味論的情報の距離 －コミュニケーションと職務満足の関係 	<ul style="list-style-type: none"> －受け手はメッセージの解釈者であるという積極的な役割を与えられていること －コミュニケーションの意図や人間的側面を強調すること －選択的表出や実践 (enactment) プロセスの役割を重視すること －認知と行動の間の直線的な関係をしばしば仮定すること －ブラックボックスの概念が、測定尺度の増加をもたらすかもしれないこと
表象解釈	役割取得	<ul style="list-style-type: none"> －コミュニケーションのルール －組織文化 －組織の神話、物語、ユーモア －意味のマネジメント －権力と政治 	<ul style="list-style-type: none"> －自己と集団の役割すなわちコミュニケーションの文化的コンテキストを考慮すること －コミュニケーション行為に焦点を当てること －シンボルおよび共有された意味を強調すること －ケーススタディの結果から一般化を引き出すことが困難であること －研究者たちの印象が結果を歪めてしまいかねないことや参加者の視点から立証する必要があること

システム相互 作用	コミュニケーション行動の 連続 (sequences)	<ul style="list-style-type: none"> －フィードバックのパターン －コンフリクトマネジメント －作業集団の開発 －関係性のコミュニケーション －意思決定の段階 	<ul style="list-style-type: none"> －進化するシステムとしてコミュニケーションをとらえること －メッセージの連続性、機能、行動のタイプに焦点を当てていること －実際の言語的および非言語的行動の記号化を利用すること －マイクロ分析;しばしば無視される参加者に対するメッセージの意味や特徴 －推計学対推論の統計的仮説にもとづいて分析すること
--------------	---------------------------------------	--	--

(出所) Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H., and Porter, L.W. (Eds.) (1987) p.33.

また、McQuail (1975) によれば、コミュニケーションの社会的プロセスを示すために、どれかひとつの適切かつ実利的なモデルを選び出すのは難しいという。なぜなら、検討すべき事実や要素の範囲について見解が不一致であるからではなく、考慮すべき社会的事象が非常に多岐にわたっているからである。

McQuail (1975) は、事象にたいする社会科学的な視点は選択的であり、視点が異なれば現在何が起きているかということに関する説明も異なるはずであるという。そこで、コミュニケーションを分類するために、コミュニケーションの送り手と受け手の両者にたいして、能動的 (activity) ー受動的 (passivity) の組み合わせによる 4 つの類型を示している。第 1 に、「能動的ー受動的」という類型である。これは、送り手が受け手よりも優位に立って情報を伝達するモデルである。この場合、比重は送り手側にあり、受け手は積極的な関わりを持っていない。第 2 に、「能動的ー能動的」という類型である。これは、当事

者同士がおたがいに送り手や受け手として行動できる場合であり、役割交換や相互作用といった場合である。第3に、「受動的—能動的」という類型である。これは情報にたいして能動的に目的意識をもって探求を行う場合である。人間は、環境のなかから読みとったメッセージから解決を見いだしたり、意味を組み立てたりする。このような状態は、個人が獲得する多くのメッセージや意味から個人的な験かきにを形成する自由が与えられていることを意味している。第4に、「受動的—受動的」という類型である。これは方向づけもなく、送り手と受け手の双方に目的が欠けているような表面に現れない偶然的なコミュニケーションの場合である。

McQuail (1975) は、コミュニケーションの社会学的アプローチからこのような類型化を行っているが、心理学と社会学の異なるアプローチについても言及している。

心理学においては、最も厳格で経験的、客観的な行動主義心理学から、認知的、内観的な要素を重視する心理学にいたるまで非常に大きな幅があるが、それらは異なる形態をとり、異なる概念を用いて、異なる仮説にもとづいている。そして、心理学が人間行動の行動的、有機的、機械的な側面に焦点を当てる傾向があるのにたいして、社会学は意味や解釈の問題にたいして、より大きな関心を持っている。すなわち、心理学は社会学に比べて、より受動的な側面を持っているといえるのである。これらを「なぜコミュニケーションをするのか」、「コミュニケーション状況の意味は何か」、「コミュニケーションの当事者間の関係は何か」という3つの視点から区分したものが、次の表2-2である。

まず、表2-2の左端に示されている行動主義心理学において、コミュニケーションは外部の刺激にたいする反応、条件づけられた反応として扱われる。社会心理学では、緊張を調整したり緩和したりするためにコミュニケーションが行われる。表2-2の右端に位置づけられる社会学的視点では、最終的にはコミュニケーションが自発的で創造的な行為であるという見方が選択される。

次に、コミュニケーション状況の意味についても、行動主義心理学がもっとも受動的な極であり、コミュニケーションの意味は当事者の統制外にある。左から二番目の位置にある社会心理学では、コミュニケーションが緊張や不快を

知覚し、これをどのように解決するかということに依存している。つまり、主要な意味は不快な経験に関するものであり、それが何らかの行動を引き起こすことになる。さらに、右端に位置づけられる社会学的な立場では、コミュニケーション状況の意味は、目標や手段の選択によって特徴づけられる。そこでは、コミュニケーションは環境を変化させ再構築する可能性を与えるものである。つまり、コミュニケーションは、環境への反応や環境のなかでの行為ではなく、環境に基づいた行為であるということの意味しているのである。

表 2-2 コミュニケーション研究の区分ⁱ

(心理学的) (社会学的)

	極端な行動主義の立場	社会心理学の立場	社会システム論の立場	相互作用論現象学的立場
なぜコミュニケーションをするのか	条件的な反射；本能	緊張の緩和；環境への志向	承認された手段によって認定された目標を達成	自由な選択を表現；環境にもとづいた行為
コミュニケーション状況の意味は何か	システムによって決定された反応	緊張または不快の経験	目標と手段の間の選択状況	イノベーションと創造への機会
当事者間の関係は何か	部分的；機械論的	機能的；道具論的；全体論的	制度的に定められた補足	相互主体的；交換可能

(出所) McQuail (1975) p.54

最後に、コミュニケーション当事者間の関係について、行動主義心理学においては、送り手と受け手の関係は機械論的であるため、コミュニケーションの当事者は本質的には外部の刺激へ反応しており、それらの関係は限定されている。さらに、社会学的にみれば、コミュニケーションは相互作用を媒介するも

のであるとされている。

以上では、コミュニケーション研究のさまざまなアプローチについてみてきた。本研究の主たるアプローチは、社会心理学に依拠しているため、McQuail (1975) の区分による社会学の社会体系論や相互作用論の視点によるコミュニケーション研究には、これ以上立ち入らない。そこで、社会心理学の立場を中心としながら、行動主義心理学についても研究の枠組みに包摂するというかたちで考察を進めたい。したがって、以降のレビューでは、これらの心理学的視点からコミュニケーション研究ないし組織コミュニケーション研究の展開について概観する。

4. コミュニケーションの定義と類型

4.1 コミュニケーションの定義

本章では、これまでコミュニケーションとは何かという定義を明示しないまま議論を進めてきた。そこで、先行研究においてコミュニケーションがいったいどのように定義され、分類されてきたのかについてみていくこととしたい。

英語の *communication* の語源は、ラテン語で「共通の」、「共有された」を意味する *communis* に由来すると一般に言われている。Webster 英英辞典によれば、*communication* とは「①転送 (*transfer*) の行為または事実、②a. 情報が共有されること、b. 口頭または書面によるメッセージ、③a. 記号や行動に関して、共通のシステムを通じて個人間で情報の交換を行うプロセス、b. 個人間の信頼関係や親近感、④a. 情報伝達のシステム、b. 軍隊、兵站、輸送の指令のシステム、⑤a. 効果的に意見を表明する技法、b. 情報伝達 (*transmission*) の技術」であるという、さまざまな語義が示されている。

一方、学術用語として用いられる「コミュニケーション」という語も、さまざまな学問分野で用いられていることもあってか、きわめて多義的であり、一定の明確な概念として収斂しているわけではない。しかし、これまでの研究において、コミュニケーションという概念が、どのように定義されているのかを

概観しておく必要がある。そこで、ここでは Dance (1970) による分類を示したい。これは、1960年代までにコミュニケーションという概念に言及した4560件の論文や著作の中から2612のタイプに分類したのち、15のタイプの定義に集約したものである。これを示したものが、次の表2-3である。

表2-3 Dance (1970) によるコミュニケーションの定義分類

	定 義	論者・文献
①シンボル／言語 ／会話	コミュニケーションは、言語による思考 または見解の交換である	Hoben (1954)
②理解	コミュニケーションは、他者を理解する プロセスであり、また他者に理解されよ うと努力することである。それは動的 的であり、全体の状況に応じて絶えず変 化、変換される	Anderson (1959)
③相互作用／関係 ／社会過程	相互作用は、生物学のレベルでさえ、一 種のコミュニケーションである。さもな ければ、共通の行為 (act) は生じない	Mead (1963)
④不確実性の減少	コミュニケーションは、不確実性を減少 させ、効果的に活動 (act) し、エゴを 防いだり強化したりする必要性から生 じる	Burnlund (1964)
⑤プロセス	コミュニケーションとは、言葉、絵、数 字 (figure)、図表 (graph) などとい ったシンボルを用いて、情報、見解 (ideas)、情動、技能などを伝達するこ とである。通常、コミュニケーションと 呼ばれるのは、この伝達の行為 (act) またはそのプロセスである	Berelson and Steiner (1964)

⑥転送／伝達 ／交換	… これに関する議論の筋道は、ある事柄やある人から、別の事柄や別の人に転送される何かに関する知識 (idea) であるようだ。われわれは、ある時には転送されるものに関して、ある時には転送される手段に関して、またある時にはそれら全体のプロセスに関して、「コミュニケーション」という言葉を用いている。多くの場合、このような方法で転送されたものは、共有され続ける。すなわち、情報が自分から別の人に伝達され、その人が知ることになったからといって、自分のところからその情報がなくなるわけではない。したがって、「コミュニケーション」という言葉は、参加するという意味をも持つことになる。たとえば、礼拝者たちがコミュニケーションすると言われるのは、こうした意味である	Ayer (1955)
⑦連結／結合	コミュニケーションは、現実世界における不連続な関係 (part) をおたがいに結びつけるプロセスである	Ruesch (1957)
⑧共同体	コミュニケーションは、一人または少数で独占しているものを、二人または数人にたいして共有させるプロセスである	Gode (1959)
⑨チャンネル／伝送 体／手段／経路	軍事上の情報や指令などを、電話、電報、無線、諜報部員によって伝える手段である	The American College Dictionary, 1964.

⑩記憶の複製 Replicating Memories	コミュニケーションは、記憶を複製するという目的のために、他者の注意を引くプロセスである	Cartier and Harwood (1953)
⑪識別反応 Discriminative Response／行動 の修正／反応／ 変化	コミュニケーションは、刺激に対する有機体の識別反応である したがって、2つの動物のあいだのコミュニケーションは、一方の動物が他の動物の行動に影響を及ぼすような環境(信号)において、ある科学的、物理的变化をもたらす場合に起こると言われる	Stevens (1950) Frings (1967)
⑫刺激	すべてのコミュニケーション活動(act)は、発信者から受信者への識別しうる刺激からなる情報の伝達とみなされる	Newcomb (1966)
⑬意図	概して、コミュニケーションは、発信者が受信者の行動に影響を与える意図をもって、メッセージを伝達するという行動の状況にたいして主要な関心を寄せている	Miller (1966)
⑭時間／状況	コミュニケーションのプロセスは、全体として構造化されたある状況から、望ましい設計がなされた別の状況へと向かう、ひとつの変化(transition)である	Sondel (1956)
⑮パワー	コミュニケーションは、支配力が及ぼされるメカニズムである	Schater (1951)

(出所) Dance (1970) pp.204-208. より筆者作成.

この Dance (1970) による分類について、塚本 (1985) は、整理したといってもなお 15 もの概念があり、このことがまさにコミュニケーション概念の幅広さを表すものにほかならないと前置きしたうえで、コミュニケーションへの関心局面が、①生物体、とりわけ人間の行為、それも複数個体間の関係としてあらわれる相互行為とそのプロセスに関連し、特に信号や記号、あるいは情報といった意味的契機をふくむ局面で問題とされ、②次いでそのような行為や関係に介在しそれを成り立たせるところの手段や方法に関して、そして最後に③そうした行為や関係をおし進める個体 (主体) の働きとその結果および機能にかかわる局面について用いられている概念であることを知ることができるとしている。

また、深田 (1998) によれば、この Dance (1970) によるコミュニケーションの 15 の基本概念は、次の 3 つのタイプに整理できるという。

第 1 に、相互作用過程的概念タイプである。これは、当事者がお互いに働きかけ、応答しあう相互作用過程をコミュニケーションととらえており、コミュニケーションを介して、相互理解と相互関係が成立すると考える立場である (Dance (1970) の②, ③)。

第 2 に、意味伝達過程的概念タイプである。これは、一方から他方へと意味を伝達する過程をコミュニケーションととらえ、コミュニケーションを通して、意味を共有できると考える立場である (Dance (1970) の①, ⑤, ⑥, ⑧, ⑨, ⑫)。

第 3 に、影響過程的概念タイプである。すなわち、一方が他方にたいして影響を及ぼす過程をコミュニケーションであるととらえ、コミュニケーションを介して、他者に影響を及ぼすことができると考える立場である (Dance (1970) の⑪, ⑬, ⑮) ii。

こうした分類は、コミュニケーションの目的によるものと考えられることができるが、組織コミュニケーションあるいは人的資源管理の場面におけるコミュニケーションを考えると、単純にいずれか一つの立場を採用することは困難である。たとえば、評価の場面におけるコミュニケーションとは、評価者から被評価者への意味の伝達過程であり、影響過程でもあり、評価者と被評価者の相互作用の過程でもあると考えるべきであろう。

このように、Dance (1970) によるコミュニケーションの概念定義の分類は、今日のコミュニケーション研究においてもしばしば用いられており、現在においても有用性を失ってはいないと思われる。そればかりか、コミュニケーションの概念定義がこれほど広範囲にわたることは、コミュニケーションが、いかにさまざまな研究領域で問題とされ、統合的な研究がいかに難しいものであったのかを逆に示している。

本研究におけるコミュニケーションの定義については、コミュニケーションが伝達ないし交換される情報の量あるいは情報がやりとりされる頻度を意味していることから、コミュニケーションとは、「何らかのシンボルを用いて、情報などを伝達することおよびそのプロセス」であるという緩やかな定義をしておきたい。

4.2 コミュニケーションの類型

コミュニケーションの定義と同様に、研究目的に応じて多様なコミュニケーションの類型が示されている。深田 (1999) は、コミュニケーションの分類方法として、次の 11 の類型を提示している。

- ① 言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーション
メッセージを構成する記号にもとづく類型
- ② 一方向的コミュニケーションと双方向的コミュニケーション
(直流的コミュニケーションと交流的コミュニケーション)
メッセージの流れの方向性にもとづく類型
- ③ 対面的コミュニケーションと媒介的コミュニケーション
(直接的コミュニケーションと間接的コミュニケーション)
メディアの介在にもとづく類型
- ④ 公式的コミュニケーションと非公式的コミュニケーション
当事者の役割関係を反映しているかどうかにもとづく類型

- ⑤ 聴覚的・視覚的・触覚的・臭覚的・味覚的コミュニケーション
チャンネルとして利用する感覚器官の種類にもとづく類型
- ⑥ 道具的コミュニケーションと表出的（自己完結的）コミュニケーション
手段-目的関係にもとづく類型
- ⑦ 意図的コミュニケーションと無意図的コミュニケーション
送り手の意図にもとづく類型
- ⑧ 垂直的（上方向・下方向）コミュニケーションと水平的コミュニケーション
当事者の社会的地位関係にもとづく類型
- ⑨ マス・コミュニケーションとパーソナル・コミュニケーション
使用するメディアの規模にもとづく類型
- ⑩ 知識伝達・自己表現・説得・娯楽・欺瞞・交渉のコミュニケーション
送り手の目的にもとづく類型
- ⑪ 家庭・学校・職場でのコミュニケーション
コミュニケーションの場にもとづく類型

これらは、さまざまな研究領域におけるコミュニケーション研究の目的に応じて用いられてきた分類であるが、組織コミュニケーションの測定次元を検討するにあたって、こうした類型のいくつかを参考とすることができると考えられる。

第1に、「言語的コミュニケーション（VC : verbal communication）」と「非言語的コミュニケーション（NVC : nonverbal communication）」という類型である。一般に、組織コミュニケーションにおける情報伝達は言語を媒介して行われるが、この類型にもとづいた研究は、主として非言語的コミュニケーションの機能や効果に関するものであり、送り手の身体的特徴、表情、身振り、身体的接触、対人距離、外面的表出（衣服、化粧など）といった研究が進められてきた。たとえば、Ekman and Friesen (1969) は、社会的相互作用過程におけるメッセージの伝達性に注目して、個人においてのみ意味を持つ（idiosyncratic meaning）非言語的行動と他者と共有できる意味を持つ（shared meaning）非言語的行動とに区分したうえで、記号化と解読の過程に

おける特徴を考え合わせて、以下の3種類の非言語的行動に区分している。

第1に、情動的・非言語的行動である。これは、特定の一人に留まらず、類似の解釈がなされる行動であり、その行為が意図的に記号化されることを意味するものでなく、また送り手についての正確な情報を伝えるものとも限らない。

第2に、伝達的非言語的行動である。これは、送り手が意図的に特定のメッセージを伝達する行為のことを指している。情動的・非言語的行動は、伝達的ではなく、解読上の意味を共有するものであるが、伝達的非言語的行動は、記号化の意図を問題にしており、解読上の意味の共有を前提とはしていない。

第3に、相互作用的非言語的行動である。これは、相手の行動に影響を及ぼすことを目的としてとられるものである。

対人コミュニケーションにおける言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーションの成分については、Mehrabian and Ferris (1967)によれば、情報の受け手は、送り手の表情や身体動作による感情表現から55%の影響を受け、声色による感情表現から38%の影響を受け、言葉による影響は7%であるという研究結果を示している。また、Friedman (1979)では、言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーションとの間に一貫性がない場合には、非言語的コミュニケーションのほうを信じやすいという研究結果が示されている。したがって、言語的コミュニケーションが非言語的コミュニケーションと比べて、必ずしも影響力が少ないとはいえず、非言語的コミュニケーションが言語的コミュニケーションの補助的役割を果たすにすぎないともいえないのである。

第2に、「対面的コミュニケーション（直接的コミュニケーション）」と「媒介的コミュニケーション（間接的コミュニケーション）」という類型である。従来、媒介的コミュニケーションといえば、電話や郵便などのメディアが想定されていたが、近年はそればかりでなく、ICTⁱⁱⁱの進展に伴うFace-to-Faceではないコミュニケーションの急激な増加についても考慮しなければならなくなってきている。媒介的コミュニケーションは、対面的コミュニケーションと比べて情報の受け手の時間的・空間的制約が少なく、心理的抵抗感も少ないが、言語ないし文字によって行われることが多いため、非言語的な情報が少なく、誤

ったメッセージを伝達してしまう可能性が高くなる。

第3に、「公式的コミュニケーション (formal communication)」と「非公式的コミュニケーション (informal communication)」という類型である。公式組織の階層を経て流れるコミュニケーションは公式的コミュニケーションと呼ばれるが、職務に関連する情報や評価に関連する情報は、公式的コミュニケーションを通じて行われることが多い。

一方、非公式的コミュニケーションは、「グレープバイン (grapevine)」とも呼ばれる自然発生的に形成された対人関係のネットワーク上を流れる。その内容は、組織活動に関するものから個人的な関心事にいたるまで、多種多様である。Davis (1953) によれば、グレープバインの特徴として、①伝達速度が速い、②高度に選択的で識別的である、③ほとんどの職場で起こる、④公式的コミュニケーションと補完関係にある、⑤さまざまな方向に拡がっていくことが示されている。

第4に、「道具的コミュニケーション (instrumental communication)」と「表出的 (自己完結的) コミュニケーション (cosummatory communication)」という類型である。道具的コミュニケーションは、仕事や学習の課題を解決するような目的達成のために情報を与えるものであり、表出的コミュニケーションは、緊張を解消したり対人関係を円滑にしたりするために情報を与えるものである。

第5に、「意図的コミュニケーション」と「無意図的コミュニケーション」という類型である。意図的コミュニケーションとは、送り手が明確な意図を持ちながら行うコミュニケーションを指しており、無意図的コミュニケーションとは、送り手が特に意識することなく行うコミュニケーションを指している。たとえば、日常的な習慣として行われる挨拶などは、送り手が特に明確な意図を持っていないため、無意図的コミュニケーションであるとされている。

第6に、「垂直的コミュニケーション (vertical communication)」と「水平的コミュニケーション (horizontal communication, lateral communication)」という類型である。垂直的コミュニケーションとは、上司から部下あるいは部下から上司へのコミュニケーションを指している。垂直的コミュニケーション

については、Katz and Kahn (1966) のように、上司から部下へのコミュニケーションを「下方向コミュニケーション (downward communication)」と呼び、部下から上司へのコミュニケーションを「上方向コミュニケーション (upward communication)」と呼んで区別することも多い。

Katz and Kahn (1966) によれば、下方向コミュニケーションは、次の5つに分類できるとされている。

- ① 特定の課業に関する指示：職務上の指示
- ② 課業あるいは他の課業との関係を理解させるための情報：職務の理論的根拠
- ③ 組織の手続きや実践に関する情報
- ④ 部下の仕事結果に関する本人へのフィードバック
- ⑤ 組織目的を繰り返し教え込むための観念的な性質を持つ情報：目的の教化

これらのメッセージによって、組織メンバーは、職務に関する情報、評価制度、報酬体系、組織目的などに関する情報を獲得し、職務を遂行するのである。つまり、下方向コミュニケーションでは、主に職務遂行に関する動機づけや組織コミットメントを高めるためのコントロールを意図した情報が流されている。

一方、「上方向コミュニケーション」とは、いわゆる「ほうれんそう (報告・連絡・相談)」に相当するものである。Katz and Kahn (1966) によれば、上方向コミュニケーションには、すなわち部下から上司へ報告できる内容には制限があり、それは次の4つの内容に分類できるといふ。

- ① 自分自身について、自分のパフォーマンスについて、自分の抱えている問題について
- ② 他者と他者が抱えている問題について
- ③ 組織の実務 (practice) や方針 (policy) について
- ④ なされるべきものと、それがどのようになされたかということについて

これらのメッセージによって、上司は、部下が自分の指示を理解できているかどうか確認することができ、一方、部下にとっては、苦情を訴えたり、職務遂行上の責任を軽減したり、組織への帰属感を得たりすることができる。

ただし、Katz and Kahn (1966) は、これら2つの方向のコミュニケーションを比較した場合、組織における上方向コミュニケーションの流れは、フィードバックのプロセスが制度化されているところであっても、自発性を持った十分な意見表明は期待できないという。より簡潔に言えば、上司は部下からの意見具申を受けるよりも指示・命令することに関心が向いており、部下もまた上司への進言よりも指示や命令を受けることに慣れてしまっているからである。したがって、上方向コミュニケーションが貧困である場合には、個人の習慣を変化させれば解決するというわけではなく、組織構造を変えなければ解決しないと Katz and Kahn (1966) はいうのである。

また、水平的コミュニケーションは、組織内の同じレベルの階層間でのコミュニケーションである。これは、部課長会議などの公式なものから、同僚間での電話やEメールのやりとりなどの非公式なものも含まれる。同じ部門のメンバー同士のコミュニケーションが常に共通の上司を経由して行われれば、上司の情報処理量・情報処理に要する時間は膨大になる。また、間に第三者が介入することによって、情報の正確性が損なわれる可能性もある。したがって、上方的・下方的コミュニケーションではなく、組織階層内で横のコミュニケーションを行うのである。水平的コミュニケーションは、古典的管理論においてすでにその必要性を指摘されており、部門内や部門間の情報共有を促進したり、問題解決を可能にしたりするなどの役割を果たすとされている。

Katz and Kahn (1966) によれば、水平的コミュニケーションは垂直的コミュニケーションがうまくいっていない場合に盛んになるという。すなわち、水平的コミュニケーションは、コミュニケーション要求とコミュニケーション・フローの不均衡 (asymmetry of communication needs and communication flow) によって活性化するというのである。上司が欲している情報が、部下にとって上司に知らせたくない情報であり、部下が欲している情報は、上司にとって部下に知らせたくない情報であることがあり、こうした上司と部下との間

で情報の要求とそれを充足する情報のフローが釣り合わなくなったとき、水平的コミュニケーションが活発になると説明されるのである。

以上でみてきたように、これまでのコミュニケーション研究において、いくつかの類型が示されてきたが、こうした類型は、それぞれの研究目的に応じて独立して作成された次元である。また、これらの類型間の関係については未開拓であり、重なり合う部分も多い。

本研究では、これらすべての類型について、その関係を分析することを目的とはしていないことから、組織コミュニケーションに深く関係している3つの類型、すなわち「公式的-非公式的コミュニケーション」、「道具的-表出的コミュニケーション」、「垂直的-水平的コミュニケーション」を参考として分析のための測定次元を設定することによって、相互にどのような関係があるのかについて、一定の結論を得たいと考えている。

5. コミュニケーション・プロセスのモデル

5.1 Shannon and Weaver (1949) のモデル

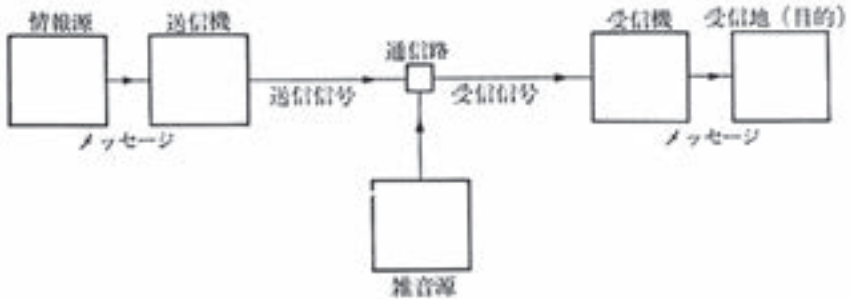
コミュニケーション研究において、最も影響力があるといわれるコミュニケーション・プロセスのモデルは、Shannon and Weaver (1949) のモデルである。これは、書名のとおり、コミュニケーションの数学的理論の構築のために展開されたものであり、対人コミュニケーションのみを対象としているわけではない。

Shannon (1949) においては、「コミュニケーションの一般的図式」として、情報源、送信機、通信路、雑音源、受信機、受信地という6つの構成要素が示されている。これを図示したものが、次の図2-1である。

簡潔に説明すれば、情報源 (information source) は、一連の可能なメッセージの中から、望ましいメッセージを選択する。送信機 (transmitter) は、この選択されたメッセージを信号 (signal) に変え、信号は通信路 (communication channel) を通じて受信機 (receiver) に送られる。また、この送信プロセスに

において、情報源が予期していなかったあるものが信号に加えられるが、送信される信号のこうした変化は、雑音 (noise) と呼ばれる。

図 2-1 Shannon and Weaver (1949) のコミュニケーション・モデル



(出所) Shannon, C.E. and Weaver, W. (1949) p.5. より筆者作成。

Weaver (1949) によれば、コミュニケーションには、次の 3 つのレベルの問題点があるという。

- レベル A. コミュニケーションの記号 (symbols) が、どのようにして正確に (accurately) 伝達されるか (技術的問題)
- レベル B. 伝達された記号が伝えたい意味をどのように正確に (precisely) 伝える (convey) か (意味論的問題)
- レベル C. 望ましい方向へと相手の行動を導くよう、どのようにして受け取られた意味が有効な影響を与えるか (効果の問題)

Weaver (1949) によれば、レベル A すなわち技術的問題は、記号が正確に受信者への伝達されるかどうかに関するものである。レベル B すなわち意味論的問題は、送り手が意図した意味と比較して、受信者による意味の解釈が一致しているか、またはきわめて近似しているかどうかに関するものである。レベ

ルCすなわち効果の問題は、受信者に伝えられる意味が、受信者を望ましい行為へと導くことができているかどうかに関するものである。Weaver (1949)によれば、効果の問題は、意味論の問題と密接に関連しており、またかなり曖昧な部分で重なり合っているという。

Shannon and Weaver (1949) のモデルでは、受信地はメッセージの「最終到達点」という働きしか持っていない。そこで、2つの問題点が浮上する。第1に、フィードバックについて考慮されていないことである。すなわち、これは、発信された情報が受信地に到達した時点でその役目を終えるとするモデルなのである。第2に、このモデルは情報源から受信地へ至るまでの直線的な一方方向のコミュニケーションを射程としており、双方向ないし相互作用としてのコミュニケーションが視野の外に置かれていることである。

先述のとおり、Shannon and Weaver (1949) のモデルは情報通信理論の数学的モデルとして提示されたものであり、塚本 (1985)、狩俣 (1992)、森川 (2005) においても指摘されているように、ここでは信号ないしはメッセージの持つ意味については考慮されていない。このモデルは、Krone, Jablin, and Putnam (1987) では示されていないが、明らかに機械論パースペクティブによるコミュニケーション・モデルとして位置づけられる。

また、Shannon and Weaver (1949) のモデルにもとづいて対人コミュニケーションのプロセスを考える場合には、情報源と発信機、受信機と受信地が、それぞれ一人の人間であると考えべきである。ただし、たとえば宮谷 (1999) によれば、認知心理学においては、送り手と受け手の情報のやりとり、すなわちコミュニケーションにおける情報伝達の側面を中心として研究が進められているという。そこでは、Shannon and Weaver (1949) のコミュニケーション・モデルが示されている。これは、情報伝達の側面を中心として、コミュニケーションの技術的問題、つまり記号化されたメッセージの伝達の正確さや迅速さについて明らかにしたという意味において、単なる情報通信理論という位置づけにはとどまらず、社会心理学においてもコミュニケーションの基礎理論という位置づけがなされていることを表しているといえる。

5.2 Berlo (1960) と竹内 (1973) のモデル

さて、人間と人間のコミュニケーションすなわち対人コミュニケーションのモデルとして提示されたのは、Berlo (1960) によるコミュニケーション・モデルである。

Berlo (1960) によれば、コミュニケーション・プロセスにおける基本的要素として、発信体、記号化体、メッセージ、チャネル、記号解読体、受信体の6つが挙げられている。すなわち、発信体は記号化されたメッセージを伝達し、メッセージを受け取った相手（受信体）は、記号を解読する。そのメッセージはチャネルを通じて運搬されるのである。

Berlo (1960) によるコミュニケーション・モデルの基本的な考え方は、Shannon and Weaver (1949) と同様であるが、対人コミュニケーションにおいては、発信と記号化は一人の人間が行い、記号解読と受信も一人の人間によって行われるとされている。したがって、対人コミュニケーションは、次の図3-2に示したように、送り手 (S)、メッセージ (M)、チャネル (C)、受け手 (R) という4つの要素から構成されることになる。これは「SMCRモデル」と呼ばれている。

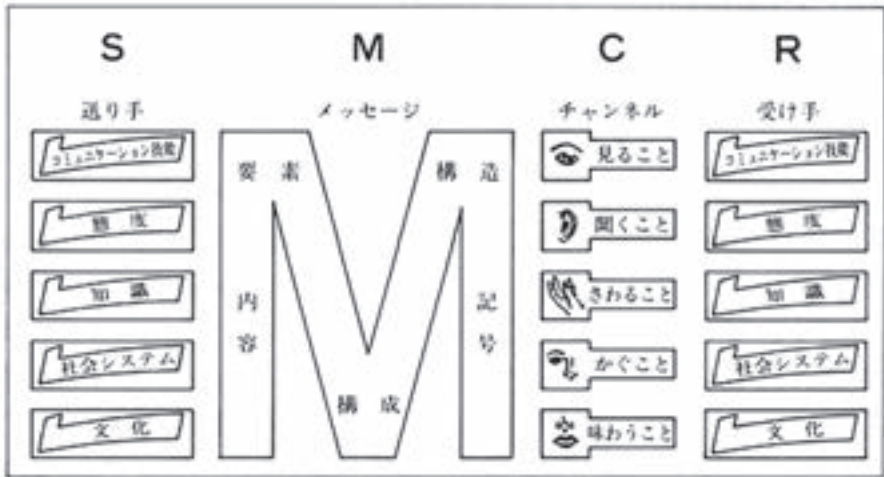
SMCRモデルは、送り手が記号化したメッセージが何らかの媒体を通じて受け手に届くという影響過程を示したものである。Berlo (1960) によれば、あらゆるコミュニケーション行動は、ある特定の人からある特定の反応を引き出すことを目的としているという。

送り手の意図する意味や内容が受け手にうまく伝わらない場合、その原因は送り手や受け手のコミュニケーション技能、態度、知識、メッセージやチャネルの特性などを考えることができる。すなわち、図2-2で示したように、送り手、メッセージ、チャネル、受け手のそれぞれが、コミュニケーションの効果を決定する要因を持っているのである。

ただし、このSMCRモデルでは、Berlo (1960) 自身が二者間の相互作用の重要性について述べているにも関わらず、その相互作用のプロセスについては、明らかにされてない。とりわけ、コミュニケーションにおける反応がもたらす

結果の一つは、反応が送り手に対するフィードバックだけではなく、受け手にたいしてもフィードバックとなるのであると述べているが、このプロセスをSMCRモデルではとらえることができない。

図2-2 Berlo (1960) のコミュニケーション・モデル



(出所) Berlo (1960) 邦訳 p.72.

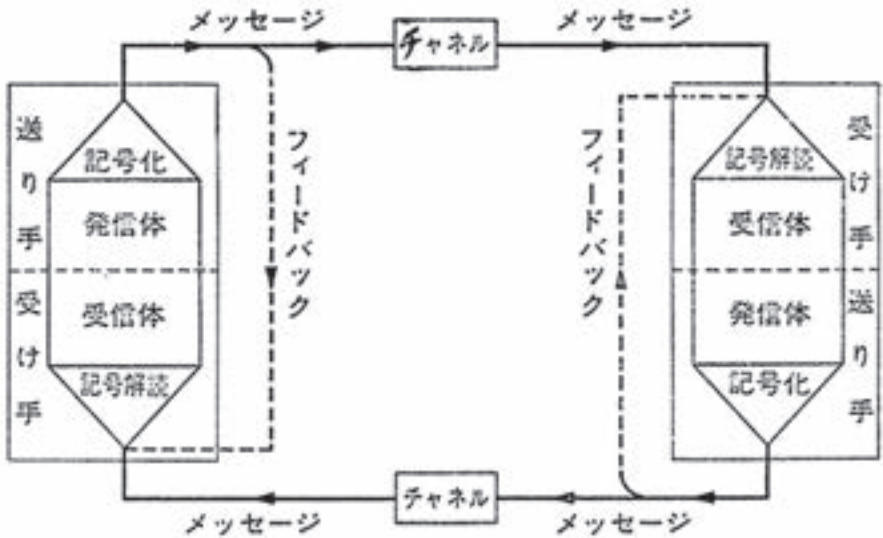
こうした問題にたいして、Rogers and Rogers (1976) は、SMCRモデルに、効果 (effect) とフィードバックを加えたモデルを提示している。コミュニケーションの効果とは、Rogers and Rogers (1976) によれば、メッセージ伝達の結果として生じる受け手の行動様式に変化であるとされるが、この効果には、① 受け手の知識上の変化、② 受け手の態度上の変化、③ 受け手の外面に表れた行動上の変化の3つがあるという。そして、これらはそれぞれ独立した変化ではなく、多くの場合、順番に起きるものであると説明されている。

フィードバックとは、Rogers and Rogers (1976) によれば、送り手からのメッセージに対する受け手の反応であるという。すなわち、フィードバックは、送り手が行ったコミュニケーションが効果的であったかどうかを知らせるメッ

セージであり、肯定的なフィードバックであれば、送り手が意図したとおりのコミュニケーション効果があったことが分かり、否定的なフィードバックであれば、送り手が意図したコミュニケーション効果が達成されなかったことが分かるというのである。

さらに、竹内（1973）は Berlo（1960）のコミュニケーション・モデルの問題点を克服するために、次の図 2-3 のようなモデルを提示している。

図 2-3 竹内（1973）のコミュニケーション・モデル



(出所) 内川・岡部・竹内・辻 編（1973） p. 113.

竹内（1973）は、Berlo（1960）による上述のフィードバックに関する記述を引用しながら、コミュニケーション当事者の一方を送り手とし、他方を受け手として役割を固定化して考えた場合にのみ、受け手から発信されたメッセージが送り手にとってのフィードバックとなるのであり、一般にコミュニケーションの当事者が送り手にもなり受け手にもなるという対人コミュニケーションにおいては、相互に交わされるメッセージの一方のみをフィードバックと呼ぶ

ことは適切でない」と述べている。そして、フィードバックについて考える場合には、自分が発信したメッセージが自分自身にとってのフィードバックになるというプロセスについて指摘しているのである。

このように、Rogers and Rogers (1976) は、Berlo (1960) では明確にされていなかったフィードバックを組み入れたコミュニケーション・モデルを提示し、竹内 (1973) は、受け手から送り手にたいしてだけでなく、送り手から送り手、受け手から受け手へという自分自身へのフィードバックも考慮に入れたコミュニケーション・モデルを提示している。いずれにせよ、これらのモデルは、コミュニケーションの効果という視点から、コミュニケーション・プロセスにおけるフィードバックの重要性を強調し、それをモデルに組み入れようと試みたものなのである。

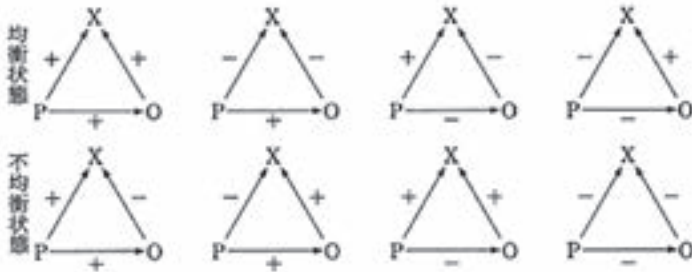
5.3 バランス理論と A-B-X モデル

これまで概観してきたコミュニケーションのモデルは、対人コミュニケーションのモデルとして位置づけることができるものの、そのおもな関心はコミュニケーション効果にあり、メッセージの送り手や受け手の認知を対象とはしていなかった。社会心理学におけるコミュニケーションのモデルとして最初に展開されたのは、Newcomb (1953) のモデルであるといわれている。Newcomb (1953) のコミュニケーション・モデルは、Heider (1946, 1958) のバランス理論（または P-O-X 理論、認知的均衡理論）にもとづいて、社会的相互作用すなわちコミュニケーションの問題を取り扱おうとしたものであると位置づけられていることから、まずは、Heider (1946) のバランス理論の要点についてみていきたい。

Heider (1946) は、人間 P が人間 O と事物 X との関係をどのように認知するかという問題について考えている。そして、これらの複数の人間や事物が 1 つのものとして認知される場合、これらは正のユニット関係にあるといい、1 つのものとして認知されない場合には、負のユニット関係にあるという。またある人物 P が他の人物 O に好意的感情を持っていれば、P は O にたいして正

のセンチメント関係にあるといい、PがOにたいして否定的感情を持っていれば負のセンチメント関係にあるという。これらを示したものが、次の図 2-4 である。

図 2-4 バランス理論



(出所) Heider (1958) をもとに筆者作成。

Heider (1946) は、対人関係や事象間の関係が全体として調和的に認知されており、これらの関係を変化させるようなストレスが存在しない状態を均衡状態 (balance) と呼んでいる。その場合、二者間の関係では、センチメント関係とユニット関係がともに正または負であるとき、均衡状態にあるという。また、三者間の関係では、3つの関係を表す符号がすべて正 (プラス) であるときと、2つの関係が負 (マイナス) で残りの1つが正であるときにバランス状

態にあるという。そして、認知が不均衡になると、関係するセンチメント関係やユニット関係を変化させることによってバランスを回復しようとするのである。

このように、Heider(1946)は人間と事物の認知間の関係を「ユニット(unit)」と「センチメント(sentiment)」という概念で説明しているが、これらの概念は非常に重要な意味を持っている。なぜなら、「均衡」とは、何らかの認知間関係を前提としていなければ成立しえない概念だからである。これは、2つの意味を持っている。

すなわち、人間Pから見た場合に、人間Oと事物Xが完全に別々のものとみなされていれば、均衡あるいは整合性の問題は、さほど重要とはならない。しかし、同じユニットに属しているとみなされれば、均衡はきわめて重要な問題となる。たとえば、喫煙者Pから見て、野菜嫌いのOさんと喫煙という事物Xが同じユニットであるとみなす場面は多くないであろうが、タバコ嫌いのOさんと喫煙という事物Xは、同じユニットを形成しているとみなすであろうということは、容易に理解できる。

また、認知比較上の他者を考えるとき、たとえば、同じ組織に所属している人間を対象とすれば均衡の問題を取り上げることができるが、道で偶然通りがかった見知らぬ人物との間での均衡を考えることはきわめて困難であるというような意味を持っている。より簡潔に述べるならば、おたがいに好きか嫌いか、魅力を感じるか感じないかという関係になく、どちらでもない関係、より極端な表現をすれば「どうでもいい」関係にある人間なのかどうかということである。

こうしたユニット形成について、Heider(1946)は、類同性、近接性、共通の運命、良い連続、構え、過去経験が、その主要な要因であるとしている。一方、センチメント関係は、好意、称賛、承認、拒絶、非難、崇拜といった評価に関する関係であり、ユニット関係に比べれば、比較的理解しやすい概念であるといえる。

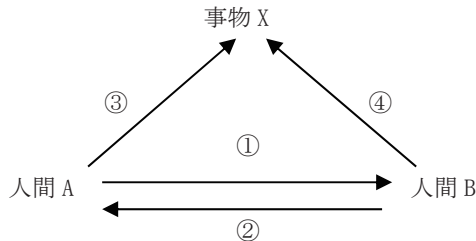
Heider(1946)のバランス理論は、人間の認知が特定の構造を思考することを初めて指摘したという意味において、認知的整合性理論の嚆矢であり、また中心的理論として位置づけられているのである。

一方、Newcomb(1953)では、バランス理論と同様に、人間Aと人間Bの

二者および事物 X を考えている。人間 A と人間 B が好意的な関係にあり、事物 X に対する態度について、人間 A と人間 B がともに好意的であれば、このとき 3 者は均衡状態にあり、安定していると考える。これは、事物 X に対する態度が人間 A と人間 B において、ともに否定的である場合も同様である。また、人間 A と人間 B の関係が非好意的である場合、事物 X に対する態度が、一方が肯定的で他方が否定的である場合も均衡状態となり、安定しているといえる。

しかし、人間 A と人間 B の関係が好意的であるにもかかわらず、事物 X に対する態度が異なる場合には、この三者は不均衡状態になる。この三者の不均衡状態は、人間 A と人間 B とのあいだで知覚された態度の相違や相手に対する魅力の相違、事物 X に関する重要性の認知の相違などによってもたらされる。このとき、不均衡な状態から均衡状態へと変化させるための手段として発生するものが対人コミュニケーションであると Newcomb (1959) は主張しているのである。これは、「A・B・X モデル」と呼ばれている。

図 2-5 A・B・X モデル



- ①：人間 A が人間 B に感じる魅力
- ②：人間 B が人間 A に感じる魅力
- ③：人間 A の事物 X に対する態度
- ④：人間 B の事物 X に対する態度

均衡状態

①と②がたがいに+であり、③と④がともに+または-（同じ符号）のとき
 不均衡状態 ①と②がたがいに+であり、③と④の符号が異なるとき
 （出所）Newcomb (1959) をもとに筆者作成。

Newcomb (1953) は、人間が他者および周囲の事物と自身とを関連づける認知的かつ感情的 (cathectic) な習慣を「オリエンテーション (orientation)」と呼んでいるが、人間から人間へのオリエンテーションを「魅力」と呼び、人間から事物に対するオリエンテーションを「態度」と呼んで、明確に区別している。また、「相互オリエンテーション (coorientation)」とは、人間 A の人間 B に対するオリエンテーションと人間 A の事物 X に対するオリエンテーションとが相互依存の関係にあることを指す用語である。

このように、Heider (1946) のバランス理論においては、対人認知の不均衡を解消し、緊張を低減させるための認知や態度の変化について述べられているが、Newcomb (1953) は、こうした不均衡を低減させるものとして、対人コミュニケーションを位置づけたのである。

すなわち、Newcomb (1953) の A-B-X モデルは、正確さや効果の問題として対人コミュニケーションをとらえるのではなく、Heider (1946) による対人認知の理論をもとに、二人の人間の相互作用をより意識したモデルを構築しており、コミュニケーションを対人関係や状況との関係でとらえようとしているのである。

5.4 説得的コミュニケーション

深田 (1998) によれば、対人説得 (interpersonal persuasion) とは、「主に言語的手段を使用して、納得させながら受け手の態度や行動を送り手の意図する方向へと変化させる行動」であるとし、説得的コミュニケーションとは、対人説得のために使用される手段のことであるとしている。深田 (1998) によれば、説得的コミュニケーションには次のような4つの特徴を備えているという。

第1に、言語的コミュニケーションが主であり、非言語的コミュニケーションは補助的であることである。第2に、受け手の内面レベルの態度と外顕レベルの行動を変えることを目的とすることである。第3に、受け手を納得させるための議論や論拠を含んでいることである。第4に、送り手が意図的に行うコミュニケーションであることである。

つまり、説得的コミュニケーションとは、受け手の態度や行動を送り手が意図する方向へ変化させる言語的な働きかけであり、命令、強制、脅迫などの手段を用いず、受け手を納得させるための議論や論拠を含んだコミュニケーションなのである。

説得的コミュニケーションの代表的研究は、Hovland *et al.* (1953) であるとされており、彼らをはじめとするいわゆる Yale 学派と呼ばれる研究者たちによって進められた。Hovland *et al.* (1953) は「刺激-反応モデル(または「S-Rモデル」)」にもとづいて、説得的コミュニケーションが個人の意見や信念をいかに変化させるか、すなわち、コミュニケーションによる説得の効果について詳細に検討している。彼らの説得的コミュニケーション研究は、バランス理論や A-B-X モデルが前提とした認知比較の理論とは異なり、行動主義心理学的アプローチをとっている。

そもそも、この研究はマス・コミュニケーションないしマス・メディアが、社会にたいしてどのような影響力を及ぼすのかということについて明らかにすることを目的として行われたものであり、組織コミュニケーションの分析を目的とした研究ではない。ただし、Hovland *et al.* (1953) は、個人の意見や信念が説得的コミュニケーションによって影響されるプロセスは、社会心理学への応用性を持っていると主張している。

Hovland *et al.* (1953) によれば、コミュニケーションの定義は「個人(送り手)が、他の諸個人(受け手)の行動に変更を加えるために、刺激(通常は言語的な)を伝達するプロセス」であるとされ、刺激-反応モデルを基礎理論としたコミュニケーション理論であることを明確に示している。この定義から、①コミュニケーションを伝達する送り手、②送り手によって伝達される刺激あるいはコミュニケーションの内容、③コミュニケーションに反応する受け手、④受け手から送り手にたいしてなされる反応の4つの要素に関する分析を行ったのである。

まず、送り手については、Hovland *et al.* (1953) は、Hovland and Weiss (1951) による研究から、情報の源泉の信憑性すなわち受け手からみた情報の送り手の専門性と信頼性を変化させることによって、受け手にどのような効果

の相違があるのかを質問紙調査によって分析している。そこでの主な関心を簡潔に述べれば、第1に、信頼できる送り手による説得は、信頼できない送り手による説得に比べて、受け手の態度変容にどの程度の相違をもたらすのかということである。これは信頼できる送り手からの説得が、信頼できない送り手による説得よりも、より大きな態度変容をもたらすという仮説にもとづいている。第2に、信頼できない送り手による説得は、受け手の態度をどのような方向へと変容させるのかということである。これは、信頼できない送り手による説得が、説得とは逆の方向に受け手の態度を導くのではないかという仮説にもとづいている。

この研究の結果、同じ内容を伝達するコミュニケーションであっても、高い信憑性を持つ源泉よりも低い信憑性を持つ源泉の場合に、より不公正であると認知され、情報の源泉の相違がコミュニケーションを通じて受け手の評価に影響を与えることが示されている。

次に、コミュニケーションの内容については、大きく分けて2つの方法が用いられるという。第1に、結論が正しいと判断されるように受け手を導く「議論」である。第2に、結論を受容した結果として得られるもの、あるいは結論を受容しなかった結果として得られないものを「アピール」する方法である。この「アピール」は、正と負の2つの方向性を持っており、説得を受容することによって得られるはずの報酬にたいして注意を向ける「積極的アピール」、結論を受容できないために発生する不快な結果を伝えたり、恐怖を呼び起こしたりする「消極的アピール」がある。

さらに、受け手の反応については、Janis (1954) の研究結果にもとづいて、説得に対する感受性には個人差があるものの、組織内の規範に対する同調の程度が高くなるように動機づけられた人々は、組織内の他のメンバーからの影響を受けやすいことが示されている。また、不安傾向の高い人は被説得性が低く、逆に不安傾向が低い人は被説得性が高くなることが示されている。

最後に、反応の結果については、説得的コミュニケーションによって作り出される反応の変化について研究された。その結果、態度変容に対する情報の源泉の信憑性の高低は、時間の経過とともに消失するという研究結果が示されて

いる。すなわち、説得的コミュニケーションの直後には送り手への信頼性による効果が働くが、時間の経過とともに、送り手のコミュニケーションの内容との結びつきが薄れ、双方が分離されてしまうと説明されている。

その後、情報の源泉の信憑性ではなく、説得意図の有無が影響することを示す研究もみられるようになってきた。たとえば、Walster and Festinger (1962) では、説得の意図を持っていると知らされている人よりも、それを知らされていない人のほうが意見を変化させやすいことが示されている。また、Brock and Becker (1965) は、送り手の意見が自分の意見と異なる場合には、送り手の説得意図がなくてもその説得力が増大することを明らかにしている。

このように、コミュニケーションによる説得は、受け手が送り手の信憑性をどのように規定するかが重要な要因であるが、これには送り手の持つ専門性や信頼性が大きく関与しており、また受け手が送り手の説得意図を知っているかどうかとも考慮すべき要因であることが分かるのである。

6. むすび

以上では、組織コミュニケーション研究のさまざまなパースペクティブ、コミュニケーションの定義と類型、コミュニケーションのモデルについて、その展開を概観してきた。本章のはじめでも述べたように、コミュニケーション研究は、さまざまな学問分野あるいは研究領域において進められてきており、研究の焦点が異なれば、コミュニケーション研究の要約は必ずしも本章と同様なものになるとはかぎらない。たとえば、コミュニケーション・ネットワークの研究では、人と人との結びつき、すなわちネットワーク形成のあり方についてのレビューが重要であり、コミュニケーション・ネットワークの構造の特徴やネットワークにおける各組織メンバーの役割などに関する検討が必要になるであろう。また、コミュニケーションにおける意味創造、意味解釈などといった「意味」の伝達に焦点をあてれば、人々の内部での情報処理のメカニズム、認識のメカニズムを明らかにする加護野 (1988) の研究や組織における意味の生成発展プロセスを解明する狩俣 (1992) の研究などが進められることとなるで

あろう。

しかし、本研究におけるコミュニケーションの位置づけは、これらの研究とは異なる。つまり、意味そのものが正確に伝達されるか否かに主たる関心があるのではなく、情報の受け手が伝達された情報を「正しい」と認知するかどうかを問うているのである。

したがって、本研究は人間の認知およびそれがもたらす行動の変化に焦点をあてた、きわめてミクロ的な分析であり、こうした研究目的に応じた分析を行うために必要となる既存のコミュニケーション研究について概観してきたのである。

ただし、前章と本章のレビューだけで即座に組織的公正理論と組織コミュニケーション研究の統合的フレームワークを提示することはできない。次章では、これら2つの理論に通底している社会心理学および行動主義的学習理論の基礎理論についてみていきたい。

ⁱ McQuail (1975) では、「受動的—能動的な連続体の視点からコミュニケーション行為について提起された主要な質問にたいする代替的な回答の要約」と題されている。

ⁱⁱ 以上の3つに含まれないものを、深田 (1998) は、「その他の概念」として示している (④, ⑦, ⑩, ⑭)。

ⁱⁱⁱ ICT (Information and Communication Technology) という語は、おもに EU 諸国で用いられており、IT (Information Technology) は、おもにアメリカで用いられている。日本の官公庁においても、総務省は ICT を、経済産業省は IT を好んで用いているが、ここでは相対的に新しい表現である ICT を用いることとしたい。

^{iv} 竹内 (1973) では「社会的コミュニケーション」と記述されている。

第3章 行動主義的学習理論と認知的整合性理論

1. はじめに

組織的公正研究と組織コミュニケーション研究は、源流を辿れば、心理学における2つの理論を起点として、それぞれ展開されてきた。それは行動主義的学習理論と認知的整合性理論である。

行動主義的学習理論は、社会的交換理論に影響を与えてきた。Homans (1961, 1974)、Thibaut and Kelley (1959)、Adams (1965)などは、行動主義的学習理論における強化という仮説構成概念を用いて、社会的交換関係における報酬とコストないし罰に関する説明を行っているのである。

また、第2章でみたように、行動主義的学習理論は、Hovland *et al.* (1953)の説得的コミュニケーション研究においても、その理論的基礎となっている。

一方、認知的整合性理論 (cognitive consistency theory)¹⁾とは、ある認知が、これに関連する別の認知との間で整合性を保つことができないとき、不快や緊張といった心理的状态を喚起するため、これを低減するために、いずれかの認知を変容させることによって整合性を保持または回復しようとするという考え方にたつ一連の理論群を指している。

たとえば、第2章で述べた Heider (1946, 1958)による「バランス理論 (または P-O-X 理論)」、Newcomb (1953)の「A-B-X システム」、第1章で公平理論との関連で述べた Festinger (1957)の「認知的不協和 (cognitive dissonance)」等を代表的研究として挙げるができるが、Heider (1946, 1958)の「バランス理論」は、社会心理学において、認知的均衡や不均衡に関する概念を初めて導入した理論であると位置づけられており、Festinger (1957)の「認知的不協和理論」は、認知的整合性の理論を最も一般化した包括的理論であるとされている。

認知的整合性理論において、コミュニケーションは不均衡から均衡へと向かうための重要な手段であるとされ、これを形成するパターンないし条件が明確

に示されている。ただし、Heider (1946, 1958) や Newcomb (1953) は、認知の変化と態度の変化に主たる関心を寄せているのにたいして、Festinger (1957) は、おもに行動の変化を扱っているという相違がある。

また、Adams (1965) の衡平理論は、Festinger (1957) による認知的不協和をひとつの理論的根拠として展開されている。Adams (1965) は、自己と他者の「利得＝報酬－コスト」に関する認知比較のプロセスにおいて知覚する不協和が、自己や他者の認知を変化させ行動を変化させるものとしているが、これは認知的整合性理論の枠組みを援用したものであるといえる。

本研究は、経営学ないし人的資源管理の場面において、コミュニケーションや組織的公正の認知が人間行動にどのような変化をもたらすのかを明らかにしようとするものである。したがって、これらの基底にある理論について考察しておかなければ、本研究の分析枠組み全体を説明したことにはならない。

そこで本章では、本研究の分析枠組みを措定する前段階として、組織的公正研究と組織コミュニケーション研究の2つの理論的背景である行動主義的学習理論と認知的整合性理論について考察を行いたい。

2. 行動主義的学習理論

一般に、心理学における「学習理論」には、2つのアプローチがある。ひとつは概念の習得を主たる研究対象とする「認知主義的学習理論」であり、もうひとつは行動の習得を主たる研究対象とする「行動主義的学習理論」である。実践的場面における人間行動の変化は、行動主義的学習理論においては「行動変容 (behavior modification)」と呼ばれているが、行動主義的学習理論の立場は、行動変容の原因が「学習」にあり、ある事象を何度か経験し学習することによって、今度は同じ行動が自発的に見られるようになるというものである。

ここで、「学習」とは「刺激 (S ; stimulus)」と「反応 (R ; response)」の関係の変容を指しており、理論的には刺激と反応の結合あるいは媒介過程の結合が変化することを意味している。また、行動主義的学習理論の議論は「強化」という概念を中心に展開され、学習が行われるための条件として強化が重要な

要素であるとされている。

そこで、以下では行動主義的学習理論の展開について簡潔に要約したうえで、行動主義的学習理論において重要な研究領域であるオペラント心理学の概要を中心に説明したい。

2.1 行動主義的学習理論の展開

行動主義的学習理論は、学習や行動変容に関して動物および人間を対象とする実験を行った研究である Thorndike (1911) に始まるといわれている。Thorndike (1911) の貢献は、ある人の自発的行動の原因をその人の自由意思に帰結させるのではなく、学習によるものであるとしたことである。

Thorndike (1911) は、学習の本質とは、刺激と反応との直接的な結合によるものであるとした。結合とは、ある刺激にたいしてある反応を自発する動物や人間の性向のことである。もちろん人間と動物の学習を比較すれば、人間の学習は動物の学習よりも精巧なものであるが、本質的には同じメカニズムであると説明できるという立場をとっている。そして、このような立場は Thorndike (1911) が示す次の3つの法則を検討することで、より明確なものとなる。

第1に、「効果の法則 (law of effect)」である。これは、「ある個体が現在直面しているある場面とある反応とのあいだの結合の強さは、その反応の出現によってもたらされる結果によって規定され、もしその反応がその個体に満足な結果をもたらすならば、その結合は強められ、不快な結果をもたらすならば、その結合は弱められる」という法則である。

ここで、効果の法則において、満足や不快という概念は特殊な意味で用いられていることに注意しておかなければならない。すなわち、満足とは、「生物がその状態を回避するために行動せず、しばしばそれを維持したり繰り返したりする行動をとる状態」であるとされている。また、不快とは、「生物がその状態を維持するために行動せず、しばしばそれを終わらせてしまう行動をとる状態」であるとされている。こうした定義にも、行動主義的学習理論が観察可能な「行動」のみに焦点を当て、満足や不快といった概念を操作的に定義していること

が明確に示されている。ただし、知覚・認知・情動・思考といった要素についても、実験的操作などによって外部から観察可能なものであれば、それを行動として包摂することも付言しておきたい。

第2の法則は、「練習の法則 (law of practice)」である。これは、練習すなわち同じ経験を反復すれば結合が強まり、練習をしなければ結合が弱まるという法則である。

第3の法則は、「準備の法則 (law of readiness)」である。これは、ある行動に随伴して起こる結果が、満足なものか不快なものであるのかについて述べたものであるが、その行動以前に、動物や人間がどのような反応行動を準備していたのかということと関係がある。すなわち、ある動物や人間がある反応行動を準備していたにもかかわらず、そのような反応の出現が妨げられれば、不快な状態が生起する。逆に、そうした反応の出現が許されれば、満足な状態が生起する。また、ある動物や人間が反応行動を準備していないのに、何らかの反応行動を強要されれば不快な状態が生起する。

このように、Thorndike (1911) は、きわめて重要な概念定義と法則を提示しており、以後の行動主義的学習理論における実証研究に大きな影響を与えているのである。

さて、学習理論において「行動主義」または「行動主義者」という用語を初めて用いたのは Watson (1913) であり、行動主義心理学の祖であると言われている。Watson (1913) は研究対象を厳密に行動に限定し、自然科学と同様に、客観的な実験観察によるべきであると主張した。Watson (1919) は Thorndike (1911) と同様に、学習を刺激と反応の結合であるととらえているが、Tolman (1932)、Hull (1943)、Skinner (1938) などに影響を与え、その後の行動主義的学習理論の主流は、こうした単純な図式から、刺激と反応との間に主体 (O) を挟んだ「刺激-主体-反応」モデルへと変化するのである。

まず、Tolman (1932) は、学習という概念を用いることによって、外見上は目的的に見える行動を科学的に説明しようとした。すなわち、Thorndike (1911) が示す「満足な結果」や「不快な結果」といった主観性をもつ概念を排除し、客観性を重要視したのである。しかし、Tolman (1932) による理論

は他の学習理論と比べて大きく異なる特徴がある。それは、刺激と反応の結合による学習のメカニズムを否定していることである。

Tolman (1932) によれば、学習とは刺激と反応との結合ではなく、刺激と刺激とのあいだの関係の形成であるとされる。ある刺激とそれに伴う行動は、刺激と反応との間に結合が確立されたのではなく、「ある刺激」と「行動によって得られる報酬という刺激」の関係を学習し、これにもとづいて、その行動をとれば報酬が得られるという期待があるために、その行動を自発すると考えるのである。このことから、Tolman (1932) の行動主義的学習理論は「S-S 理論」とも呼ばれているが、この刺激と刺激との関係を Tolman (1932) は「意味」と呼称している。つまり、Thorndike (1911) によって示された刺激-反応モデルすなわち効果の法則を否定したのである。

次に、Hull (1943) は、刺激と反応とのあいだの結合が形成されるための要因として「強化 (reinforcement)」と「動因の低減 (drive reduction)」を示していることから、Thorndike (1911) の効果の法則をとりいれたことを明示している。また、ある刺激とある反応とのあいだの結合によって形成される特定の行動傾向を指す「習慣 (habit)」およびその強度である「習慣強度 (habit strength)」という概念を提示している。そして、ある反応つまり行動の生起確率は、強化が動因を低減し要求を充足することによって、習慣傾向を確立することによって決定されると Hull (1943) は説明するのである。

このように、1910年代から1940年代にかけて、行動主義的学習理論は活発に展開されたが、Skinner (1938) の「オペラント心理学」の登場によって、ひとつの転換点を迎えるのである。

2.2 オペラント心理学

「オペラント心理学」とは Skinner (1938) の研究による行動主義的学習理論である。これは「何が生物をそのように行動させるのか」という疑問にたいして、直接的に観察可能な変数を操作することによって、行動を変化させる要因を特定しようとする理論である。

オペラント心理学においては、対象となる行動を確実に生起させるような現実条件(統制変数)を明確にしてはじめて適切な行動説明がなされたとされる。ある条件のもとで、環境内の特定の変化が、ある行動を確実に出現させることが実験的に証明されてはじめて、その行動は理解されたとするのである。そのときなされた行動説明には、行動の実験的な再現と操作が要求される。したがって、オペラント心理学においては「行動の統制」がその行動を説明する手順の主要な部分を占めることになる。

人間行動を説明するにあたり、Skinner (1938) はまず、人間行動を構成する諸反応を「レスポンド (respondents)」と「オペラント (operants)」の二つに分類した。「レスポンド」とは「反射反応」ともいい、たとえば光に対する瞳孔の反射のように特定の先行する刺激によって「誘発される (elicited) 反応」のことである。すなわち「レスポンド」は、生物学的に同じ特性をもっていれば個体間で大きな相違が見られない反応であり、また、ある特定の個体においては生涯を通じてほとんど変化がない反応であるといえる。これに対し「オペラント」とは「道具的反応」ともいい、たとえば「ドアを開ける」「ボタンを押す」といったような特定の先行刺激なしに「自発される (emitted) 反応」のことをいう。

また、オペラント心理学では、環境の行動規定要因は、現在と過去の要因に大別される。ある時点でのある個体の行動は、その時点で直接はたらいっている環境要因だけでなく、過去における類似した経験からの規定を受ける。このことから、Reynolds (1975) によれば、オペラント心理学における実験的分析の概要すなわち行動特性と生起確率は次のものによって規定されると要約することができるという。

- ① その行動に先行・同伴した環境条件および事象
- ② その行動の後で、つまり行動の結果として生じた環境変化
- ③ その環境についての以前の経験

オペラント心理学における行動研究は、このフレームワークの中で分析され

ることになるが、そこでは行動は「反応」という単位に分割され、環境は「刺激 (stimuli)」という単位に分割されて考察が進められている。ここでいう「行動」とは、生物が行うことのすべてを指している。したがって「考える」という行動のように、通常はその個体しか知りえないものも行動であるとするのが、オペラント心理学の独特の考え方である。また「環境 (environment)」とは、ある個体の行動に直接的あるいは間接的に影響を及ぼすものすべてを指している。この環境とは、個体自身の行動も含んでいる。なぜなら、その個体の以前の行動が現在の行動を規定する刺激の一部になっている場合もあるからである。行動を構成する諸反応は、先述のようにオペラントとレスポナントという2つの「反応クラス」に大別されるが、Reynolds (1975)によれば、環境もまた次の4つの「刺激クラス」に分類されるという。

- ① 誘発刺激 (eliciting stimuli)
- ② 強化刺激 (reinforcing stimuli)
- ③ 弁別刺激 (discriminative stimuli)
- ④ 中性刺激 (neutral stimuli)

順に説明すれば、まず「誘発刺激」とは、常に反応に先行し比較的決まった一様の反応を誘発する環境事象のことである。この刺激によって誘発される反応はレスポナントである。第2の「強化刺激」とは、ある反応の生起に随伴 (contingent) あるいは後続して出現することが、将来のその反応を再発現させる確率 (probability) を高めるような環境事象のことであり、「強化子 (reinforcers)」と呼ばれることもある。ここでいう確率とは、ある環境条件の生起頻度に対する行動の生起頻度である。そしてオペラントとは、この強化刺激の後続によって出現確率が高まるような反応のことを指している。第3の「弁別刺激」とは、以前にその刺激の提示されているときのみ、あるオペラント反応が強化された場合に、そのオペラント反応の出現頻度を高めるようになった環境事象のことである。逆にいえば、ある弁別刺激の提示下で、あるオペラント反応が生起したときのみ強化を行えば、その弁別刺激が提示されて

いるときにのみその反応の出現確率が次第に増大するようになる。最後に「刺激性刺激」とは、反応に先行・随伴させても行動にまったく変化を生じさせないすべての環境事象のことである。

ここで、「オペラント」とは、岩本・高橋（1988）によれば、「環境にたいしてある観点からはおなじ効果を結果としてもたらすような自発的反応の集合（class）」であると定義される。たとえば、「ドアを開ける」場合に、右手で開けるか、足で開けるか、強く開けるか、ゆっくり開けるかという「反応型（topography）」の相違は、「ドアが開く」という観点からは同一の結果すなわち「随伴性」を環境事象にたいしてもたらすのみである。したがって、それらの反応はすべて同一のオペラントとみなされることになる。

先述のように、オペラントには、レスポデントのような環境による誘発刺激が存在せず、自発的に出現する。しかし、あるオペラントの出現頻度は、そのオペラントの結果に随伴あるいは後続する環境事象によって規定される。Reynolds（1975）によれば、行動と環境をそれぞれ「反応」と「刺激」という単位で考える場合、次の2つのタイプに区分することができるという。

第1に、「正の強化子（a positive reinforcer）」または「正の強化刺激（a positive reinforcing stimulus）」である。これは、「望ましい結果の提示によって、その反応の以後の生起確率を高める刺激」であると定義される。たとえば、ある部下が上司に何らかの意見を具申したときにほめられたという経験をし、以後「上司にたいして意見具申する」という反応の出現頻度が高まるような場合、その部下にとって「ほめられる」ことは「上司にたいして意見具申する」という反応を強化する「正の強化子」であるといえる。

第2に、「負の強化子（a negative reinforcer）」または「負の強化刺激（a negative reinforcing stimulus）」である。これは、「望ましくない結果の結了や消失によって、その反応の以後の生起確率を高めるような刺激」であると定義される。たとえば、ある営業マンが入社後社内ですべての仕事をこなして「早く営業をしてきなさい」と上司に怒られていたが、入社後すぐに営業にまわれば怒られないという経験をし、以後「入社後すぐに外出する」という反応の出現頻度が高まるような場合、その部下にとって「上司に怒られる」ことは「入社後す

ぐに外出する」という反応を強化する「負の強化子」であるといえる。「負の強化子」は、それに反応する人間にとって不快な特性をもつことから、「嫌悪刺激 (aversive stimulus)」と呼ばれることもある。

「負の強化子」による条件づけには、ある負の強化子の除去によってあるオペラントが維持される「逃避条件づけ (escape conditioning)」と、ある負の強化子の出現が延期されることによってあるオペラントが維持される「回避条件づけ (avoidance conditioning)」とがある。

このように、いかなる場合でもまずオペラントが自発され、それが環境事象に変化をもたらし、その結果から、それ以後、より頻繁にその反応すなわちオペラントが自発されるようになるとき、「強化 (reinforcement)」が生じたという。「強化 (reinforcement)」とは岩本・高橋 (1988) によれば「ある反応の生起にたいして、正の強化刺激を随伴して提示する、あるいは負の強化刺激を随伴して除去することによって、その反応の出現頻度を高める手続き」であると定義されている。

「正の強化」と「負の強化」とを区分して順に説明すれば、「正の強化」とは、「ある反応の生起にたいして、正の強化子が随伴して提示されることにより、その反応の出現頻度を高める手続き」である。「正の強化」とは、いわば「命令文+and ~」型であり、「こうしなさい。そうすれば~。」という強化の型である。先述の「正の強化子」の例でいえば、「意見を述べなさい。そうすればほめられる。」という刺激-反応型 (S-R 型) が形成されることになるのである。

一方、「負の強化」とは、「ある反応の生起にたいして、負の強化子が随伴して除去されることにより、その反応の出現頻度を高める手続き」である。「負の強化」とは、いわば「命令文+or ~」型であり、「こうしなさい。そうしなければ~。」という強化の型である。先述の「負の強化子」の例でいえば、「早く営業に行きなさい。さもないと怒られる。」という刺激-反応型が形成されることになる。

このように、どのような刺激を提示するにせよ、「反応の出現頻度を高める手続き」であるならば、それは「強化」であるといえる。

「オペラント条件づけ」は、厳密な統制された条件のもとで実験が行われる

ものであるが、現実の人間行動を説明する場合に、「強化」は学習におけるThorndike (1911) の効果の法則によって説明される。効果の法則とは先述のとおり、「刺激－反応の結合は、その反応が満足を伴うときには強められ、不快が伴うときには弱められるという法則」である。したがって、反応の後に望ましい結果が得られたものは繰り返される傾向にあり、反応の後に望ましくない結果が与えられたものは再び発現しない傾向にあるといえる。

以上で説明してきたような「反応の出現頻度を高める手続き」を「強化」と呼称するのにたいして、「反応の出現頻度を低下させる手続き」を「罰 (punishment)」という。これは、反応が出現すると嫌悪刺激が提示される場合のことを指している。たとえば、よかれと思って同僚にたいして仕事上のアドバイスをしたが、相手から拒絶されたり拒否されたりしてしまったなどという経験をした人が、同僚には仕事上のアドバイスをしようとはしなくなってしまうといった事象が、罰の例として挙げられる。また、これとは別に「反応は出現するものの、これに対する刺激がなく、以後の反応の出現頻度は一時的に増大するが、その後低下する手続き」を「消去 (extinction)」という。たとえば、エレベーターに乗ろうとしてボタンを押したが、一向に自分のいるフロアにエレベーターがやってくる様子がないとき、まずはボタンをより強く押してみたり続けざまに押してみたりするが、それでも何の変化もなければ、その人は階段を利用するなり管理人を呼ぶなりして、「ボタンを押す」という行動を示さなくなってしまうであろう。これが消去の例である。

以上の「正・負の強化」「罰」および「消去」に関して、提示される刺激、反応の出現頻度、反応と刺激との関係を一覧にすれば、次の表 3-1 のように示される。

また、Luthans (1998) が「与えられる結果」と「刺激の随伴性」を分類軸として「正・負の強化子」および「罰」について、次の表 3-2 のようにまとめている。

Luthans (1998) は、「報酬」を「反応を示す人が望ましいと感じるもの」と定義しており、これを「正の強化子」と同義であるとしても問題は生じないであろう。同様に、「嫌悪刺激」は「負の強化子」と同義として使用される。そ

ここで以下では「正の強化子」と「報酬」、「負の強化子」と「嫌悪刺激」をそれぞれ代替的に用いることとする。

表3-1 刺激と反応の関係

名称	刺激	反応（行動）の出現 頻度	反応と刺激の関係
正の強化	正の強化子の提示	増大	望むものを得られる
負の強化	負の強化子（嫌悪刺激）の除去	増大	望まないものを回避できる
罰	負の強化子（嫌悪刺激）の提示	減少	望まないものを与えられる
消去	正の強化子の除去	一時的に増大するが、次第に減少	何をしても環境（状況）がまったく変化しない

（出所）筆者作成

表3-2 与えられる結果と刺激の随伴性

与えられる結果 刺激の随伴性	報酬 (望ましいもの)	嫌悪刺激 (嫌な望ましくないもの)
提示	正の強化(反応増大)	罰(反応減少)
除去	罰(反応減少)	負の強化(反応増大)

（出所）Luthans, F. (1998), p. 229 Figure8.1.

また Luthans (1998) は、「嫌悪刺激の提示による反応減少」だけでなく「正の強化子の除去による反応減少」もまた「罰」であるとしているが、これを「消去」として説明する場合もあるⁱⁱ。これは表3-1で示したとおりである。

強化理論における4つの方法の中で、組織における人間の行動を管理するためには「正の強化」が最も有効であるとされるが、それでは正の強化のどのよ

うな点が有効であるのか。また反応を減少させるためには「罰」よりも「消去」がより有効であると考えられるが、それはなぜなのか。そのためにはまず、「負の強化」「罰」それぞれの問題点について検討する必要がある。

まず、「負の強化」には「必要最小限度の反応しか得られない」という問題点がある。やや現実的ではない例になるが、たとえば、ある販売員が会社から「1か月間で500個以上の商品を売りなさい。さもなければ賃金を支払わない。」と宣告された場合、その販売員は果たして1000個や2000個というように500個以上の商品を売ろうと努力するであろうか。もちろん設定されたノルマ以上により業績を上げたいと努力する販売員もいるであろうが、必要最小限度の反応すなわちここでは「500個の商品しか販売しようとしなさい」という行動しか得られないという可能性は否定できないのである。

次に、「罰」には「負の強化」における問題点すなわち「必要最小限度の反応しか得られない」ことに加えて、「永続的な変化というよりは、むしろ一時的な抑制という効果しかもたない」という問題点がある。つまり、望ましくない反応を「罰」によって抑制したとしても、その効果の持続期間は短く、すぐに望ましくない反応が再現されてしまうという問題である。この問題点が発現しないようにするためには、嫌悪刺激を絶えず与えつづけるよりほかない。しかしこの場合、「どのようにして罰の効果を持続させるか」よりも「どのような、あるいはどの程度の罰を与えるか」が、より大きな問題となるであろう。すなわち、望ましくない反応がすぐに再現されてしまうことを防ぐために罰を厳しくすればするほど、罰を受けた人の憎悪や復讐心が強まっていくというマイナスの効果を発現させてしまうのである。「罰」の問題点を最小限にいとどめるためには、罰を利用する者が、それを受けた者にたいして、罰を受けた反応（行動）に対する代替案すなわち「では、どう行動すべきであったのか」ということを、常に提示する必要があると Luthans (1998) は指摘している。

このように、「負の強化」「罰」にはそれぞれ問題点があることが指摘できる。それでは「正の強化」や「消去」は、このような問題点をもたないのであろうか。またどのような利点をもっているのであろうか。

「正の強化」は、人間の行動を変容させるうえで最も望ましい方法であると

いわれる。ある反応に対する正の強化は、その特定の反応の出現頻度を大幅に増大させるだけでなく、その個体のさまざまな行動の出現頻度も増大させる。すなわち正の強化は、個体の一般活動水準を上昇させる効果をもっているといえるのである。

ただし、「正の強化」を有効に利用するためには、注意すべき点がいくつかある。Boyett and Boyett (1998) によれば、「正の強化」を有効に利用するためには、より実践的にはおもに次の7つの点に注意する必要があるという。

第1に、「強化は個々人に合わせること」である。ある人に正の強化子として働いた反応が別の人にとっても同じように働くとは限らない。強化子の提示者が、それを提示される人にとって何が強化子となるか明確に把握できない場合には、その人自身に選択をさせるというやり方も有効である。

第2に、「強化は随伴的に行うこと」である。正の強化子は増大させたい反応（行動）に随伴あるいは後続して提示される必要がある。行動に後続しない単なる贈り物では正の強化子であるとはいえないのである。

第3に、「強化は即座に行うこと」である。行動から強化までの間隔が長くなればなるほど、強化の効果が弱まることになる。強化したいと望む行動と強化の間に時間的な隔たりがあると、強化される側にとってどの行動が強化されているのか理解できないのである。

第4に、「強化は頻繁に行うこと」である。強化の頻度が低ければその効果は弱い。たとえば、一度きりの強化でその効果を一生継続させようとするのは容易ではない。

第5に、「強化のために人々を競争させないこと」である。チームワークや協調性が重視される現代の組織においては、人々を業績改善へ向けて努力させるために競争関係におくのは逆効果である。したがって、一人の勝者がすべてを獲得するような表彰制度は廃止すべきであり、定められた水準に到達した者や前回の自分の業績を上回った者すべてが勝者であるという表彰制度にすべきである。

第6に、「強化と指示を同時に与えてはならないこと」である。たとえば「今回のあなたの業績はすばらしかった。だが、もしこうしていればもっと業績が

上がったであろうに」というような指示の与え方は、強化を消し去ってしまうことになる。つまり、こうした指示の与え方によって人々の心に残るのは「だが、～であろうに」の部分だけなのである。

第7に、「報酬を忘れないこと」である。金銭的報酬にモチベーションとしての効果があるのか、またその効果はどの程度であるのかといった問題に関して論争が繰り広げられており、強化子としての賃金に対する考え方はさまざまであるが、報酬システムが人事管理やモチベーションに多大な影響力を持つという点は疑いがないであろう。

以上のように正の強化にはいくつかの注意点があるが、これらを簡潔に要約すれば、「正の強化の注意点」は「個々人に合わせて、それらの個々人の行動に結びつけられた即時的かつ頻繁な強化が望ましく、またお互いに協力すべき関係にある個々人を同じ報酬を得るための競争関係におかないこと」であるといえるであろう。

「負の強化」や「罰」のもつ問題点との比較対照によって、「正の強化」の利点はより鮮明なものとなる。負の強化や罰においては、嫌悪刺激を避けるための必要最小限度の反応しか得られないが、正の強化は、必要最小限度以上の反応がより得やすくなる。また、罰は反応すなわち望ましくない行動を減少させる方法であるから、「何をすべきでないか」は明確であるとしても、「何をすべきか」が明確であるとはいえない。この点において正の強化は「何をすべきか」が明確にされており、反応すなわち望ましい行動を引き出すことがより可能となる。

「消去」については、望ましくない反応を減少させる点で「罰」と同様の効果をもっているが、罰のようにマイナスの効果を発現させないため、反応を減少させるためには消去を利用する方が望ましいであろう。ただし消去にも問題点がある。それは「反応の減少がいつ見られるか分からない」ことである。つまり、消去とは罰のように嫌悪刺激の提示によって反応を意図的に減少させるのではなく、何も刺激を提示しないことによって、いつか反応が減少することを待っているという方法にすぎないといえなくもない。しかも消去は、表3-1で示しているとおり、場合によっては一時的に望ましくない反応を増大させて

しまう可能性があるのである。

しかし、反応を減少させる方法として、消去が少なくとも罰ほどのマイナスの効果をもたないことは確かである。なぜなら、負の強化や罰のもつマイナスの効果とはすなわち「嫌悪刺激の利用によるマイナスの効果」ともいえるからである。したがって正の強化のように積極的に利用されることはないにせよ、消去は反応を減少させるための方法として一定の有効性をもっており、罰のようなマイナスの効果をもたない点でも、より利用しやすい方法であるといえよう。

以上でみてきたように、報酬または嫌悪刺激の提示や除去により、ある反応を増大させたり減少させたりすることが可能となるが、強化子の提示の方法によっても反応の生起確率は異なってくる。ある反応が自発されるたびごとに毎回連続的に強化を行うことを「連続強化 (continuous reinforcement)」といい、毎回ではなく時々強化を行うことを「部分強化 (partial reinforcement)」または「間欠 (間歇) 強化 (intermittent reinforcement)」という。このように、反応がいつ出現したら強化するかということに関するとりきめを「強化スケジュール (a schedule of reinforcement)」という。

さらに、これまで強化子については「正の強化子」と「負の強化子」という分類をもとに説明を続けてきたが、これ以外にもいくつかの分類の方法がある。

まず第 1 に、「一次性強化子 (primary reinforcers)」と「二次性強化子 (secondary reinforcers)」という分類である。Reynolds (1975) によれば、「一次性強化子」とは、「個体が過去に何らの特別な経験を持たなくても、その行動を強化することが出来るような刺激」であり、生物学的に基本的な刺激である。たとえば、空腹時の食物、痛みからの逃避などがこれに当たる。一方、「二次性強化子」とは、「個体の誕生後に、個体の経験を通じて、行動に対する強化力を持つようになった刺激」であり、生得的には反応の出現確率を高めるような属性は持たないが、一次的強化子と同時にあるいは先行して提示されることによって反応の出現確率を高める力を持つようになった刺激である。このような相違から、「一次性強化子」は「無条件性強化子 (unconditioned reinforcers)」、「二次性強化子」は「条件性強化子 (conditioned reinforcers)」

とも呼ばれる。この「一次性強化子」と「二次性強化子」は正と負という分類次元と組み合わせて説明することも可能である。表で示すと次の表 3-3 のようになる。

表 3-3 強化子の分類 I

	正の強化子（報酬）	負の強化子（嫌悪刺激）
一次性 (無条件性)	正の無条件性強化子	負の無条件性強化子
二次性 (条件性)	正の条件性強化子	負の条件性強化子

(出所) Reynolds (1975)

順に簡潔に説明すれば、「正の無条件性強化子（positive unconditioned reinforcers）」とは、その出現あるいは提示が強化力を持ち、かつ個体が過去に何らの特別な経験を持たなくても、その行動を強化することができるような刺激のことである。先の例でいえば、空腹時の食物がこれにあたる。「負の無条件性強化子（negative unconditioned reinforcers）」とは、その除去あるいは消失が強化力を持ち、かつ個体が過去に何らの特別な経験を持たなくても、その行動を強化することができるような刺激である。先の例でいう「痛み」は負の無条件性強化子である。

条件性強化子も同様に正と負の 2 種類に分けられる。「正の条件性強化子（positive conditioned reinforcers）」とは、その出現あるいは提示が強化力を持ち、かつ個体の経験を通じて行動に対する強化力を持つようになった刺激である。これに対し「負の条件性強化子（negative conditioned reinforcers）」とは、その除去あるいは消失が強化力を持ち、かつ個体が過去に何らの特別な経験を持たなくても、その行動を強化することができるような刺激である。

正の条件性強化子や負の条件性強化子の例は無数にある。個体の誕生後に強化力を持つようになった刺激が条件性刺激であるから、もちろん個体が異なれば、強化力を持つ刺激は異なることになる。

次に、強化子の第2の分類は、「外発的強化子」と「内発的強化子」という分類であるⁱⁱⁱ。Bandura (1977) は、これらの強化子を「随伴性」と「結果の生起する場」という2つの次元から次の表3-4のようにまとめている。

「随伴性」とは、「反応が出現した場合に必然的にその結果が得られるか否か」ということを示している。反応が出現した場合に必然的にその結果が得られる場合を「本来的」、反対に反応が出現しても必然的にその結果が得られるかわからない場合を「随意的」という。一方「結果の生起する場」とは、その結果が個人の外部で発生するのか、それとも個人の内部で発生するのかを示している。

Bandura (1977) は、結果が外的に作られ行動との関係が任意(随意的)である場合のみ、「外発的強化」であるとしている。仕事が賃金を生み出すことや優秀な業績が賞賛を呼び起こすことなどは、行動本来の結果というよりは、社会的つまり外的に決められているからであるとするのである。

表3-4 強化子の分類Ⅱ

		随伴性	
		本 来 的	随 意 的
結果の生起する場	外 的	内 発 的	外 発 的
	内 的	内 発 的	内 発 的

(出所) Bandura, A. (1977), 邦訳 (1979), p. 115 を筆者修正。

一方「内発的強化」は、表3-4で示しているとおおり、3つの場合に分けられる。

まず第1に、結果の生起する場が外的であり、かつ得られる結果がその反応(行動)と本来的に関係している場合である。これは、太鼓を叩くと音がする、テレビのスイッチをいれると画面に映像が映し出される、などという感覚的効果によって影響を受ける内発的強化の型である。

第2に、結果の生起する場が内的で、かつ得られる結果がその反応と本来的に関係している場合である。すなわち、行動それ自体が報酬となる場合である。

たとえば、走ることや歌うことのように、その行動そのものに快・不快を感じる場合の内発的強化の型である。

第3に、結果の生起する場が内的で、かつ得られる結果がその反応とは本来に関係がない、すなわち随伴性が任意である場合である。たとえば、走ることや歌うことはもともと強化力を持っていなかったが、「長い距離を走りぬいた」であるとか「上手に歌うことができた」といった自己の成就に対する満足が強化力を持つようになった場合の内発的強化の型である。したがって、ある人にとって自己満足を引き起こす行動が、別の人にとってはそうでないということとは十分にありうる。

以上のように、強化子はさまざまな分類が可能であり、またどのようなものでも強化子としての属性を持ちうることが理解できるであろう。

2.3 社会的学習理論

これまで概観してきた行動主義的学習理論では、おもに強化という概念を用いて人間行動の学習を説明してきた。これにたいして強化という概念を用いることなく、人間行動の分析を行おうとしたのが Bandura (1971) の「社会的学習理論」である。

Bandura (1971) の「社会的学習理論」は、「主体－刺激－主体－反応 (O-S-O-R)」という基本枠組みを持っている。すなわち、社会的学習は物理的な刺激による反応とは異なり、他の人間が存在する社会的関係のなかで行われていることを強調したのである。行動主義的学習理論は、同じ生物であるといっても動物にたいして行われた実験結果を人間にそのまま応用することは問題であるという批判を常に受けてきたが、Bandura (1971) は、人間と動物の学習を区別する特徴を、この社会的学習に求めている。すなわち、Bandura (1971) は、人間は直接的な強化を与えられなくても、強化を与えられる場面を観察することによって学習することができるとするのである。このように、他者の行動やその結果を観察することを通じてそれをモデルとした学習の方法を「モデリング」あるいは「観察学習」と呼んでいる。ただし、Bandura (1971) は、

強化は遂行そのものを促進するが、他の行動主義的学習理論でいう学習や獲得には影響しないという立場をとっている。つまり、模倣によって刺激と反応が結合されるが、それは人がモデルを観察するだけで学習できるのであるというのである。

また、「代理 (vicarious) 的強化」とは、モデルが報酬を得ているのを観察することによって、それを観察している者がその反応を強化されることである。

モデリングは次の4つの下位プロセスからなる。どのようなモデルに注意を向けるかという「注意過程」、モデルの行動を表象としてとりこむ「保持過程」、取り込まれた表象を行動に変換する「運動再生過程」、習得された行動を遂行するかどうかを決定する「保持過程」という一連のプロセスである。

このモデリングのプロセスを順に説明すれば、まず注意過程においては、モデルによって示された事象に対する観察者の注意を決定する要因としてモデリング刺激と観察者の特質があげられる。たとえば、際だった特徴をもつ事象にたいして観察者は注意を引きつけられやすく、友人や恋人にたいしてはそうでない人に比べて観察者の注意が引きつけられやすい。また提示された事象にたいして、観察者の技能やモチベーション、情報処理能力などといった観察者の持つ特質も関係している。

次に、保持過程では、観察者がモデリングの状況において観察した事象を記憶することによって観察学習に重要な影響を与えていると説明される。その方法として、モデルに示された事象の記号化や象徴化が行われるのである。

さらに、注意過程において注意を引きつけられた事象を保持過程において記号化や象徴化したものを、運動再生過程において外的な活動に変換する。

最後に、強化と動機づけの過程である。先述のように、Bandura (1971) においては、強化は観察者による行動そのものに影響を与えるものとされている。すなわち、観察者は、実際の行動よりも多くの反応を学習し、記憶のなかに保持できるのである。そして、もし、モデルが反応によって観察者にたいして価値ある結果を得たならば、観察者は代理学習を経験し、その行動を外的な活動として再生する方向へと動機づけられるのである。

したがって、観察者が示された事象を観察したところから反応を遂行すると

ころまでの4つのプロセスについて考えれば、注意が不適切であったり、示された事象を記号化できていなかったり、再生能力が欠如していたり、誘因が不十分であるというように、いずれかの過程での問題が考えられるのである。

以上でみてきたように、Bandura (1971) による社会的学習理論では、こうした一連のプロセスを通じて、個人がおかれた状況のなかから自分で刺激を選択すると考え、行動主義的学習理論あるいは強化理論を1970年代に蘇らせたのである。

3. 社会的交換理論

社会的交換理論 (social exchange theory) とは、社会行動あるいは相互作用のおもな要因を報酬やコストの交換とみる立場の諸理論である。すなわち、社会的相互作用の主要な原理として交換原理をおき、そこから人間行動を説明しようとするのである。社会的交換理論にはいくつかの潮流ないし学派があるが、第1章でも触れたように、Homans (1961) は、Adams (1965) の公平理論をはじめとする組織的公正研究に大きな影響を与えている。

人間行動の説明のために用いられる Homans (1961) の最初のアプローチは、一連の行動主義的学習理論の知見を利用して、社会行動の一般命題を導出することであった。特に注目すべきは、行動主義的学習理論において多数見られる諸学派のなかでも Skinner (1938) の命題が最も不必要な仮定が少なく、非常に多くの実験的研究によって支持されており、「好みに合って」いるため、オペラント心理学を積極的に選択して人間の社会行動の説明を行うと Homans (1961) において表明されていることである。

Homans (1961) による社会行動の定義は、「多かれ少なかれ有形無形の報酬 (reward) をもたらす、またコストを要する少なくとも二者間における活動の交換」であるとされる。その基底にあるのは、人間行動が報酬の獲得に向かって発生し、報酬を獲得するためには必ずコストを要するということである。さらに、報酬とコストの差を利得 (profit) と呼び、人間はこれを最大化するようにおたがいに行動するというのである。

ここで、報酬とは「好ましい結果 (favorable result)」と定義され、金銭だけでなく、支援、便宜、好意、同調、賞賛などが含まれている。一方、コストには、失敗、苦痛、時間の浪費、地位の喪失などが含まれている。また、場合によっては、受けられなかった支援なども含まれる。

以上のような前提から、Homans (1961) は、人間の社会行動について次の5つの一般命題を提示している。

① 成功命題 (success proposition)

人の行うすべての行為にいえることだが、ある人のある特定の行為が、多くの報酬を受ければ受けるほど、それだけその人はその行為を多く行うであろう。

② 刺激命題 (stimulus proposition)

もし過去においてある特定の刺激あるいは刺激群の出現が、ある人の行為が報酬を与えられたときであるなら、そのとき、現在の刺激が過去の刺激に類似していればいるほど、それだけその人はその行為、あるいはそれとどこか類似した行為を行うようになるであろう。

③ 価値命題 (value proposition)

ある人の行為結果がその人にとって価値があればあるほど、それだけ彼はその行為を多く行うようになるであろう。

④ 剥奪—飽和命題 (deprivation-satiation proposition)

最近、ある人がある特定の報酬を多く受ければ受けるほど、それ以後のその単位報酬は彼にとって次第に価値がなくなってくる。

⑤ 攻撃—是認命題 (aggression-approval proposition)

⑤-a 欲求不満—攻撃仮説 (frustration-aggression hypothesis)

ある人の行為が期待した報酬を受けなかったり、あるいは予期せぬ罰を受けたりするとき、彼は怒るだろう。また、彼は攻撃的行動を多く行うようになるだろう。そして、そのような行動の結果は、彼にとっていっそう価値のあるものとなる。

⑤-b^{iv}

ある人の行為が期待した報酬を、特に期待した報酬より大きい報酬を受けるとき、あるいは予期した罰を受けないとき、彼は喜びを感じるであろう。彼は是認行動を多く行うようになるであろう。そしてそのような行動の結果、彼にとってはいっそう価値のあるものとなる。

第 1 に、成功命題とは、ある人がある行為に続いて現れる結果が好ましいものであれば、その行為は別の機会にも反復される確率が高まるという命題である。これは Skinner (1938) によるオペラントに関係するものであり、また Thorndike (1911) の効果の法則から導出されたものである。この成功命題は、ある人の行為が他者の行為に報酬を与える頻度が高まるほど、その他者の行為の生起確率が高まるということを意味している。

第 2 に、刺激命題は、成功命題と同様にオペラントに関係するものである。行動主義的学習理論では、行為によって得られる報酬は強化刺激であるとされており、刺激の一部をなしている。Homans (1961) によれば、以前に切望し獲得した目標物が目前に見えることは、人に再びそれを得ようと努力させる刺激であることに相違ないが、しかし刺激となるのは、その目標物が目に見えたことであって、その獲得に成功したことではないという。この点で、成功命題と刺激命題は明確に区分され、異なるものを意味しているとするのである。

第 3 の命題は価値命題である。成功命題は、行為の報酬獲得の成功がその人の反復行為の確率におよぼす影響に関するものであるが、これだけではある人がある報酬をどの程度の価値を持っていると考えるかについては説明できない。そこで、報酬の度合いを説明するために価値という変数を導入するのである。そして、Homans (1961) は、価値は正の価値と負の価値のいずれかをとるであろうとしている。

第 4 に、剥奪-飽和命題である。ある人が何を報酬であると考え、何を罰であると考えかは重要なことであるが、価値命題は、ある特定の報酬が他の報酬と比較してどれだけ価値があるかに関する問題である。Homans (1961) は、この問題をさらに 2 つの異なる問題に区分している。第 1 の問題は、同一の報

酬がどの場面において価値があるかという問題である。第2の問題は、同じ場面において価値があるのはどちらの報酬かという問題である。これらのうち、剥奪－飽和命題は、この第1の命題を扱っている。すなわち、もしある人がその報酬を何度も受けるならば、その人はそれに飽和しはじめる。その人にとってその価値は減少し、しかも価値命題によって、その人はこの報酬をもらわず行為をしなくなるということをこの命題は意味しているのである。

第5の命題は、情動的行動に関する命題である。厳密な行動主義的学習理論では期待という概念に言及されることはない。なぜなら、そうした客観的に観察しえないような心の状態に関する概念は、行動主義的学習理論において採用されることはないからである。Homans (1961)によれば、人がある所与の刺激群のもとで報酬として獲得を期待しているものは、その人が過去の類似した状況のもとで実際に受けたものであったり、観察されたものであったり、他の人びとが受けたと聞かされたりしたものである。人間の期待は結局その人の現実を起こっていることに左右されるため、期待する報酬を受けないという現実には、それが何度も繰り返されると最終的にはその期待内容を変えることとなる。

その後、これらの命題は、Homans (1961)の改訂版であるHomans (1974)において、2つに要約されている。ひとつは、合理性命題(rationality proposition)である。これは、①～③の成功命題、刺激命題、価値命題を要約したものである。合理性命題は「選択的な諸行為の中から人は行為結果の価値Vにその結果を得ることでの確率pを掛けたものが他より大きいと知覚される行為を選択するであろう。」とされている。もうひとつは、④および⑤を要約した分配的公正(distributive justice)に関する命題である。

Homans (1961)は、アリストテレスの「配分的正義 ν 」の概念を用いて、分配的公正の基本原理を示し、Adams (1965)によって提起される衡平理論の着想の原点となっている。Homans (1961)による分配的公正の説明を簡潔に要約すれば、次のとおりである。

分配的公正は4つの項目間の関係を含んでいる。まず2人の人間 P_1 と P_2 であり、一方が他方を自分より高く、または等しく、あるいは低く評価することができる。次に2つの報酬 R_1 と R_2 であり、これらは2人の間で分配されるも

のを指している。分配的公正の条件は、その人たちの貢献度の比率が彼らそれぞれの報酬の比率に等しいときに成立する。もし、2人が同等であるなら、公正であるためには2人は等しい報酬を受け取るべきである。もし、一方が他方より優れているのであれば、その人はより大きな報酬を受け取るべきである。すなわち、次式で示されるような条件のときに分配的公正は成立するのである。

$$\frac{P_1}{P_2} = \frac{R_1}{R_2}$$

これは Adams (1965) の衡平理論で示される衡平の式とは若干異なるが、両辺に R_1/P_2 を掛ければ同じ状態を示していることが分かる。どんな人も自分が受け取るに値する報酬を受けているかどうかを決定できる絶対的な基準を示すことはできず、自分が受けているものを他者が受け取っているものと比較することによって、自分が受け取るべきものを決定しなければならないということを示している。

以上では Homans (1961) の社会的交換理論について概観してきたが、Homans (1974) では、自身が「交換理論家」と称されることに関して、この呼称を放棄すべきであると述べており、是認してはいない。なぜなら、社会的交換理論は行動心理学ないし行動主義的学習理論を人間の相互作用に適用しただけのことであり、独特で独立した理論ではまったくないからであるというのである。つまり、社会行動すなわちある人の行動が別の人にたいする刺激であったり報酬であったりするということを研究するうえで、社会的交換という視点が好ましいという立場を表明しているにすぎないのであるから、誤解を生むような呼称を用いるべきではないと主張しているのである。

このように、社会的交換理論の特徴は、その基底に行動主義的学習理論あるいは強化理論を持っており、これにしたがって人間の社会行動を説明しようとする点にある。しかし、Homans (1961) は、単に行動主義的学習理論を5つの命題として言い換えたのではない。行動主義的学習理論を人間の社会行動における相互作用に適用することを明確に示したのである。この意味において、社会的交換理論は「利得＝報酬－コスト」という経済学的概念を援用し、利得

を最大化しようとする方向に強化される存在として人間をとらえているといえるのである。社会的交換理論は、協力、競争、援助行動といった場面や同調、社会的規範、リーダーシップなどの領域において、多くの研究が生み出されてきた。そうした影響を受けた組織的公正研究のひとつが Adams (1965) の公平理論であり、組織コミュニケーション研究では Hovland *et al.* (1953) による説得的コミュニケーション研究であったのである。

4. 認知的整合性理論

本研究において、行動主義的学習理論と同様に、組織的公正研究と組織コミュニケーション研究の基礎理論として位置づけられるのが認知的整合性理論である。

認知的整合性理論は Heider (1946) のバランス理論を嚆矢として展開されてきた。Heider (1946) については、すでに第2章でその理論概要をみていることから、ここでは、後続の研究である Festinger (1957) の「認知的不協和理論」の理論概要についてみていきたい。認知的不協和理論については、第1章において Adams (1965) の公平理論との関連で簡単に触れているが、ここであらためて認知的不協和理論の意義とその適用範囲という視点からみていきたい。

まず、Festinger (1957) は、人間とは自分自身の内部に矛盾がないように努力したり、自分の知識や信念と行動との間に矛盾がないように努力したりする存在であるという前提に立っている。そして、この人間内部における矛盾を示す概念を「不協和 (dissonance)」と名づけ、矛盾がない状態を「協和 (consonance)」と名づけたうえで、次の2つの基本仮説を提示している。

第1に、不協和の存在は心理学的に不快であるから、この不協和を低減し、協和を獲得することを試みるように人を動機づけるという仮説である。

第2に、不協和が存在しているときには、それを低減しようと試みるだけでなく、不協和を増大させられると思われるような状況や情報を自ら回避しようとするであろうという仮説である。

Festinger (1957) において、認知という概念は、やや特殊な意味で用いられている。それは、環境、自分自身、自分の行動に関するあらゆる知識、意見、さらには信念を意味している。そして、数々の認知間で生じる不適合な関係すなわち不協和が動機づけ要因となることを主張しているのである。

認知的不協和理論は、さまざまな状況について含意を持っている。それは、意思決定、強制的承諾 (forced compliance)、情報への選択的接触、および社会的支持に関するものである。

Festinger (1957) によれば、意思決定のプロセスにおいて不協和は回避できないという。すなわち、いくつかの代替案のなかからひとつまたは少数の代替案を選択するとき、選択した代替案と選択しなかった代替案の認知間に不協和が生じるというのである。これは、たとえば選択した代替案のマイナス面と選択しなかった代替案のプラス面が不協和の要素となるということの意味している。そして、意思決定後の不協和の大きさは、決定そのものの重要性や選択しなかった代替案の相対的な魅力などによって規定される。すなわち、その決定が重要であればあるほど、選択しなかった代替案が魅力的であればあるほど、不協和は大きくなるのである。

また、強制的承諾とは、罰の脅威や報酬の提示などによって、自分の意見とは相容れない行動をとらざるを得ない場面において生じる。その行動後の不協和の大きさは、自分の意見をどの程度重要であると認知していたかということと当該行動による罰または受けた報酬との関数である。当然のことながら、自分の意見が重要であると考えていればいるほど、不協和は大きくなる。

さらに、情報への選択的接触は不協和によって生じる。すなわち、人間は協和的な情報を追求し、不協和をもたらすような情報は回避するというのである。Festinger (1957) は、情報の探索は不協和の大きさと U 字型の曲線関係があるという仮説を提示している。つまり、もし不協和がほとんどなければ、その人は協和的な情報を探索することはなく、不協和な情報を回避することはないであろうし、不協和が中程度である場合には、最大の情報探索行動や回避行動が導かれるというのである。そして、この仮説の特徴的な点は、不協和が極限付近に達している場合には、選択的接触は減少し、不協和をもたらす情報

を探索すると仮定されていることである。つまり、不協和を耐えられない水準まで押し上げることによって、その状況に変化を起こさせ、最終的には不協和を低減しようと試みるというのである。

最後に、Festinger (1957) は、自分の意見と他者との意見が対立すること、すなわち社会的支持が欠如していることを認知した場合にも不協和が生じるといふ。この社会的支持の欠如から生じる不協和の大きさは、自分の意見と協和的な認知要素が存在する程度、自分と同じ意見を持つと知っている人々の数、その意見の重要性、反対意見を述べている人または集団の魅力、意見の対立の程度などの関数であるとされている。

このように、Festinger (1957) の認知的不協和理論は、コミュニケーションと社会的影響の理解にたいする一般的な関心に端を発するものであり、マス・コミュニケーションの効果、対人的コミュニケーション、態度変化などの現象を含んでいる。しかし、その後、さらに広範な現象を理解し説明するために応用されるようになってきた。認知的不協和理論は、整合性あるいは均衡に向かう傾向を基本原理としている点で、他の整合性理論と類似している。しかし、認知的不協和理論は、認知一般を取り扱うことを目的としており、一義的には社会的行動の理論ではないという点で、他の諸理論とは異なる。また、こうした背景から、社会心理学の他の研究に及ぼしたその理論の影響は、他のいかなる認知的整合性理論よりも大きかったといわれている。

認知的不協和理論の核心は、一見すれば単純なものである。すなわち、認知要素の間には不適合な関係が存在することがあり、それは認知的不協和を引き起こす。認知的不協和は、不協和低減の圧力と不協和の増加を回避させる圧力を生ずる。そうした圧力の結果として、認知の変化、行動の変化、および新しい情報や意見にたいする選択的接触が現れる。このようなアプローチは適用範囲が非常に幅広いことから、認知的不協和理論は、人間の社会的行動を扱う包括的な理論として位置づけられているのである。

5. 組織的公正研究との関係

本章では、これまで、行動主義的学習理論と認知的整合性理論の展開についてみてきたが、これらの理論と組織的公正研究とはどのような関係があるのだろうか。これについて説明することによって、本研究のアプローチが明確なものとなる。

この点に注目するならば、まず言及すべきは、Homans (1961) の改訂版である Homans (1974) において、Adams (1965) の衡平理論に関する言及がみられ、不公正の結果がどのような行動を引き起こすのかについて述べられていることである。ただし、Homans (1974) は、相対的剥奪や分配結果の不公正それ自体には関心がなく、ある人が分配的公正の基準によって自らが得られるべきと信じているものより少ないものしか得られなかったとき、欲求不満—攻撃命題に従って、その人は何らかの怒りを感じ、不公正の原因となった人やそこから利益を得た人にたいして何らかの敵意を表出するであろうとしている。

この点は、Adams (1965) が、不衡平の結果として人間行動にどのような変化が起こるのかを探求しようとしたこととは視点と関心の深さが異なっている。

そもそも、Adams (1965) の論題は“*Inequity in Social Exchange* (社会的交換の不衡平)”である。このことから Adams (1965) のおもな関心が「衡平」にあったのではなく、「不衡平」の提示および解消にあったことがうかがえる。Adams (1965) は「*injustice* (不公正)」に替わる語として「*inequity* (不衡平)」という語を用いているが、その理由として次の 3 つを挙げている。第 1 に、Adams (1965) 以前から、自身がその語を用いていたことがある。第 2 に、「*justice*」という言葉から連想される「絶対的な正義または正しさ」という言外の意味による混乱を避けるためである。第 3 に、Adams (1963) や Adams (1965) の原初的な関心が人間の社会的交換における衡平不成立の原因と結果の解明にあることを強調するためである。

すなわち、Adams (1965) は、社会的交換の先行研究に関して、知覚された「不公正 (*unfair*)」と「不満足」との関係性を立証したという点で評価をしながらも、不公正に扱われた人はただ単に怒りや不満を表明するだけなのか、

不公正な交換には別の結果は存在しないのか、またどんな行動が予見できるのかといった問題点を指摘し、これらの点に深い関心を寄せていたのである。

このような視点から、組織的公正研究のなかで行動主義的学習理論の影響をもっとも強く受けているのは、分配的公正研究であるといえるかもしれない。

すなわち、分配結果を不公正であると認知した個人は、公正へと強化されるのである。そのメカニズムを説明するものとして、認知的整合性理論がある。認知的不協和理論は、認知の相違が人間に不快や不協和を生じさせ、この認知間の整合性を回復させようとするところに人間の行動が発生するという立場の理論であるが、これらの理論によって、「人間は他者との社会的交換関係のなかで衡平や不衡平を知覚し、不衡平であると認知した場合には、衡平の方向へと行動が向けられる」という衡平理論の理論的枠組みをはじめ十分に説明するものとなるのである。

手続き的公正研究については、行動主義的学習理論の影響を直接的に受けていることはなくても、Thibaut and Walker (1975) や Leventhal (1980) が明確にしているように、公平な分配結果を得るためのメカニズムとして手続きをとらえていることから、強化や学習といった概念と無関係であるとはいえない。分配結果であれ、その分配結果にいたるまでの手続きであれ、不公正を認知した個人が公正を維持または確保するために、別の認知を変化させたり、行動を変化させたりするといった基本的な命題は、組織的公正理論全体に通底するものである。すなわち、「人間は他者との社会的交換関係のなかで公正や不公正を知覚し、不公正であると認知した場合には、公正の方向へと行動が向けられる」のである。こうした組織的公正研究の理論的枠組みは、上記の衡平理論の命題における「衡平」を「公正」とおきかえただけであるが、それで意味上の問題がまったくないということは、組織的公正がそれだけ堅固な理論枠組みを持っていることを明示しているといえるであろう。

6. 組織コミュニケーション研究との関係

一方、組織コミュニケーション研究において、行動主義的学習理論や認知的整合性理論はどのようにとらえられてきたのであろうか。

まず、行動主義的学習理論は、コミュニケーションに関する理論の基本的形態を提示している。これを簡潔に説明すれば、刺激と反応の関係がコミュニケーションに重要な影響を与えているとみなされている。刺激は環境における何らかの事象であり、生物の感覚器官に作用する。その反応の程度は明らかであり、測定できる行動である。

行動主義的学習理論では、Hull (1943) によれば動因が、Thorndike (1911) では効果の法則が、Tolman (1932) では意味が、Skinner (1938) では強化が、それぞれ強調されている。これらは用語の違いはあっても、理論的枠組みに大きな相違はない。すなわち、どんな生物であっても、たがいに何らかの結果を伴っており、相互に反応しあうという意味において、どのようにコミュニケーションが作用するかということを理解するための枠組みは同じなのである。換言すれば、どんな行動も反応であるとみなすことができるともいえる。その反応は、それに先行する刺激を前提としている。いかなる刺激によって起こされ生じさせられた反応行動であっても、緊張関係を解消するという視点からコミュニケーションが論じられることになる。Newcomb (1953) によれば、コミュニケーションとは、「有機体と環境間の関係の現実的な、または予想できる変化の結果起こるものであり、二人以上の送り手やコミュニケーションの関係システムのなかのどこでも、変化によって引き起こされ、逆に変化を引き起こす可能性を持っている点に特色がある」とされる。すなわち、コミュニケーションは、それが送信であろうが受信であろうが緊張状態ではじまり、それを解消または減少させるという機能を持つものとして説明されるのである。最も厳密な行動主義的学習理論である Skinner (1938) のオペラント心理学では、コミュニケーションは先行刺激への反応であるか、または新しい刺激-反応の結合であるかのいずれかとして扱われている。

コミュニケーションのプロセスは本質的に反応のプロセスである。つまり、

ある先行刺激が人間に情報を発信させたり、自分の注意を喚起する情報へ反応したりするように強化されると考えられているのである。

一方、認知的整合性理論において、コミュニケーションに最初に言及したのは第3章で説明した Heider (1946) によるバランス理論である。Heider (1946) は、バランスしている関係では変化に抵抗し、バランスしていない関係においては均衡を取り戻すように認知を変化させるとされている。すなわち、コミュニケーションはシステムの不均衡の結果として起こるものであり、それが新たな情報によって修正されるまで、均衡状態へと向けられる。Zajonc (1960) によれば、行動や態度は客観的な観察者にとって一致するだけでなく、その個人も自分自身にたいして首尾一貫しているように努力すると述べている。これは、人間がコミュニケーションを受容し、解釈するパターンを形成する主要な要因は、内的な一貫性を保持しようとする努力にあることを意味しているのである。

認知的整合性理論では、コミュニケーションは均衡を保ち、それを求め、不均衡を復元するための主要な手段として考えられているため、メッセージの伝達や受容の動機、そしてコミュニケーションを形成するパターンなどについて多くの条件を明言している。つまり、人間は既存の態度や価値観を確認したり、自分の行動の他の面を補強しようとしたりする情報を求めようとし、また、不協和を増すかもしれない情報を回避するとするのである。すなわち、自分の見解の既存の構造に合わせて、受容する情報を選択的に知覚し、解釈し、同時に新しい情報を調和的に組織化するのである。

以上で説明してきた基礎理論と組織的公正研究および組織コミュニケーション研究との関係を一覧にしたものが、次の表 3-5 である。

表 3-5 組織的公正研究および組織コミュニケーション研究とその基礎理論

基礎理論 (先行研究)	組織的公正および関 連分野の研究	組織コミュニケーション 研究
「行動主義的学習理論」 ①動因理論 (Hull) ②オペラント心理学 (Skinner) ③社会的学習理論 (Bandura)	①社会行動 (Homans) ②衡平理論 (Adams)	①インフォーマル ・コミュニケーション (Festinger) ②説得的コミュニケー ション (Hovland <i>et al.</i>)
「認知的整合性理論」 ①バランス理論 (P-O-X 理論) (Heider)	①認知的不協和理論 (Festinger) ②衡平理論 (Adams)	①A-B-X 理論 (Newcomb)

(出所) 筆者作成

ただし、行動主義的学習理論や認知的整合性理論の応用に関して、組織コミュニケーション研究は組織的公正研究と大きく異なる点があることに注意する必要がある。たとえば、衡平理論においては不衡平の認知によって不満足を知覚した個人が、衡平を獲得するために行動あるいは認知を変化させるという個人の認知と行動の関係を措定していたが、組織コミュニケーション研究においては、そうしたアプローチはとられてこなかったのである。その理由は組織的公正研究と組織コミュニケーションのそれぞれが持っている仮定と深い関係がある。

衡平理論にはじまる組織的公正研究では、公正・不公正の認知に影響を与える要因だけでなく、不公正の認知が別の認知や行動に影響を与えることが、暗黙のうちに仮定されており、またそれを実証する研究が数多く蓄積されてきた。

これにたいして、組織コミュニケーション研究では、コミュニケーションが別の認知や行動にどのような影響を与えているのかという視点からの研究は進められてこなかった。確かに人間行動に影響を与えるコミュニケーション研究という意味においては、Hovland *et al.* (1953) の説得的コミュニケーション

の研究などがみられるが、これは他者の行動を望ましい方向へ変容させるようなコミュニケーションの技術や技法は何かという視点から進められた研究であり、コミュニケーションが人間行動にどのような影響を与えているかという視点から行われた研究とは立場が異なるものである。

また、認知的整合性理論を基礎とした組織コミュニケーション研究では、コミュニケーションは従属変数として扱われてきた。すなわち、Newcomb (1953) で示されているように、コミュニケーションは認知的不均衡を均衡状態へと導くものとして発生するとされている。こうした理論的枠組みからは、コミュニケーションがどのような認知や行動に影響をもたらすかという視点は生まれなかったのである。

7. むすび

以上では、行動主義的学習理論、社会的交換理論、認知的整合性理論の展開について概観し、それらが組織的公正研究や組織コミュニケーション研究とどのような関係があり、どのような影響を与えてきたのかについて考察してきた。

態度変化に関する研究は、社会心理学のなかでも豊富な研究蓄積をもつ領域のひとつであり、さまざまな立場からの研究が進められてきた。そのなかでもコミュニケーションによる態度変化の研究は、2つの潮流によって進められてきた。ひとつは Hull (1943) の動因理論や Skinner (1938) のオペラント心理学などの行動主義的学習理論を基礎とする研究であり、もうひとつは Heider (1946) のバランス理論や Festinger (1957) の認知的不協和理論などの認知的整合性理論を基礎とする研究である。

Heider (1946) のバランス理論は、行動主義的学習理論とまったく異なるものではない。Heider (1946) は、対人関係や事象間の関係が全体として調和的に認知されており、これらの関係を変化させるようなストレスが存在しない状態を均衡状態 (balance) と呼んでおり、認知が不均衡になると緊張状態となり、関係するセンチメント関係やユニット関係を変化させることによって均衡を回復しようとする」と説明されている。

また、Festinger (1957) の認知的不協和理論においても、不協和の状態は心理的に不快であり、協和を達成するように人間を動機づけると説明される。

このような認知的均衡あるいは認知的整合性の理論は、不均衡や非整合性が心理的に不快であるから、不均衡の低減や非整合性の緩和が不快な状態を解消するということを暗黙のうちに仮定している。この仮定は、行動主義的学習理論における緊張低減の原理と本質的に異なるものではない。

このように、組織的公正研究と組織コミュニケーション研究は、それぞれ独立して研究が進められてきたが、その暗黙の前提となっている源流をたどれば行動主義的学習理論と認知的整合性理論にたどりつくことになる。Adams (1965) は Homans (1961) と Festinger (1957) から衡平理論を構築したが、それは異なる源流を持つ理論の統合ではなく、人間行動に関してきわめて近似的な源流を持っている理論の統合だったのである。

以上のことから、認知的整合性理論からコミュニケーションの発生が説明され、そうしたコミュニケーションが評価や組織的公正の認知に影響を与えており、組織的公正の認知が個人的アウトカムや組織的アウトカムに影響を与えているという本研究の分析枠組みの設計が可能となるのである。

ⁱ 「認知的斉合性理論」という表記もある。(たとえば、Shaw and Costanzano (1982) 古畑訳, 1984 など)

ⁱⁱ たとえば、Scott and Pobsakoff (1985) または Daniels (1994) を参照。

ⁱⁱⁱ Bandura (1977) *Social Learning Theory*, 邦訳 1979. では、「外発的誘因と内発的誘因」あるいは「強化の外発的源泉と内発的源泉」という用語が使用されているが、「行動決定の結果要因は何か」という観点から分類を行っており、これらを「強化子」と言い換えることは可能であろう。

^{iv} Homans (1961) ではラベリングされていない。

^v 『ニコマコス倫理学』高田訳 (1971) において「配分的正義」と訳されているが、Homans (1961) 橋本訳では「分配公正」と訳されており、その内容に大きな違いはない。

第4章 本研究の分析枠組み

1. はじめに

前章までのレビューでは、組織的公正研究と組織コミュニケーション研究のこれまでの展開についてそれぞれ概観し、これらの基底にある心理学の理論すなわち行動主義的学習理論について示してきた。そこで明らかとなった問題は、組織的公正研究において情報やコミュニケーションといった概念の重要性が指摘されるようになってきているにもかかわらず、それをどのように扱うかということについて、未だに共通の見解がみられるに至っていないことである。

一方、組織コミュニケーション研究は、コミュニケーションの内容、コミュニケーションのメディア、コミュニケーションの効果など研究対象が幅広く、また、情報理論、社会学、社会心理学などのさまざまな学問分野において、それぞれの立場から研究が進められてきた。その中でも Heider (1946)、Newcomb (1953)、Hovland *et al.* (1953) などのように、組織的公正研究と基礎理論を共有する行動主義的学習理論あるいは強化理論や認知的整合性理論の枠組みを用いた理論構築が行われているが、これらが他の領域の研究と結びついているわけではない。コミュニケーション研究はコミュニケーション論のなかで研究されているにすぎないのである。そこで、組織的公正研究に関して、より体系的な分析枠組みを構築することができるのではないかというのが、本研究の立場である。

そこで、本章では、前章までのレビューによって明らかとなった課題について、分析を進めるための基本仮説を提示する。ここで提示される仮説は、全体的には、組織コミュニケーション研究を包摂した組織的公正研究であるが、これまでの組織的公正の実証研究において示されている知見にも注目し、検証したい。

まずは先行研究のレビューをもとにアプリオリな分析次元を設定するが、その後の因果関係の分析については、次章での因子分析の結果にもとづいて行うこととする。

2. 基本仮説

評価プロセスと組織的公正の関係については、おもに手続き的公正研究において、実証研究が蓄積されてきた。

Leventhal (1976) では、評価プロセスを構成するさまざまな要素が手続き的公正に影響を与えるとされているが、それらの要素とは、第1章でも述べたとおり、一貫性、偏向の抑制、情報の正確性、修正可能性、代表性、倫理性の6つのルールである。そして、この研究を起点としたこれまでの手続き的公正研究では、次のようなインプリケーションが示されてきた。すなわち、評価の際に評価者が面接を行ったり、評価項目を明示したりすることによって評価の正確性を高めること、評価結果を被評価者本人にフィードバックするなどの方法を採用することによって、被評価者の手続き的公正の認知を高めることなどである。そしてそのためには、評価者と被評価者の面接の回数を増やすだけでなく、被評価者にたいしてどのような項目で評価されているのかを知るための研修を行ったり、評価者にたいして、いわゆる考課者訓練を施したりすることによって、評価の正確性を高めるという経営の実践にたいするインプリケーションが示されてきた。

しかし、そもそも、組織的公正の認知にたいして直接的に作用するのは評価プロセスの事象だけに限定されるのかという疑問がある。たとえば、組織成員の公正・不公正の知覚は、評価制度の設計や運用だけでなく一連の職務遂行プロセスからも影響を受けているのではないかという疑問点である。これは、組織的公正感を高めるためには、評価の正確性を高めるだけでなく、そもそも職務を遂行する際の情報の質の高さが重要であるかもしれないということを意味している。より簡潔に言えば、被評価者が日常の業務を通じて、自分に入ってくる情報の質が低いと感じていたり、必要な情報が入ってこないと感じていたりするならば、たとえ評価制度が整備されていたとしても、評価プロセスそのものへの信頼が低くなり、分配的公正感、手続き的公正感の双方を低下させてしまうのではないかということである。そこで、次の仮説を設定する。

仮説 1 情報の質は、評価プロセスの認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の影響を与えている。

情報の質が分配的公正感にたいして与える影響とは、正確な情報が提供されているか、情報をどこへ集めればよいのか、あるいはまたどこに尋ねれば必要な情報が提供されるのかなどといった要素が、評価プロセスの認知を媒介して、分配的公正感にどの程度影響を与えているかということの意味している。そこで、本研究における「情報」概念の構成次元にしたがって、作業仮説として次のようなサブ仮説を設定する。

仮説 1a 情報の正確性は、評価プロセスの認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。

仮説 1b 情報収集のために要するコストが少なければ、評価プロセスの認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。

仮説 1c 情報提供の仕組みが整備されていれば、評価プロセスの認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。

また、組織的公正研究の分析枠組みを用いて行われたこれまでの研究において、「情報」とは評価プロセスに関係するもののみを意味していた。すなわち、従業員による評価項目の理解、評価基準の理解、評価と報酬の結びつきに関する理解、評価プロセスへの関与、評価結果のフィードバック、評価結果に関する意義の申し立てなどである。

しかし、本研究において、組織的公正感に影響を与える「情報」とは、より広義にとらえたものである。たとえば、分配的公正研究を経営学ないし組織論に応用した研究では、報酬概念が賃金から昇進や地位などへと拡大されてきた。これと同様に、本研究における「情報」の取り扱いについても、評価基準、評価項目、評価活動などといった評価制度に関する情報のみでなく、職務の構造、すなわち従業員が仕事を進めるために必要な情報がどこにあり、どのようにして入手でき、その情報はどの程度の信頼性を持っているのかという仕組みが、

組織的公正にどのような影響を与えているかについて考察する必要がある。そこで、次の仮説を設定する。

仮説 2 情報の質は、評価プロセスの認知を媒介して、手続き的公正感にたいして正の影響を与えている。

情報の質が手続き的公正感にたいして与える影響とは、日常の職務を遂行するなかで提供される情報の正確さ、オープンな情報のやり取り、情報を集める場所あるいは情報を取れる場所の明確化が、評価プロセスの認知を媒介して、手続き的公正感に影響を与えているということを意味している。そこで、仮説 1 と同様に、本研究における「情報」概念を構成する次元にしたがって、作業仮説として次のようなサブ仮説を設定する。

仮説 2a 情報の正確性は、評価プロセスの認知を媒介して、手続き的公正感にたいして正の効果を持つ。

仮説 2b 情報収集のために要するコストが少なければ、評価プロセスの認知を媒介して、手続き的公正感にたいして正の効果を持つ。

仮説 2c 情報提供の仕組みが整備されていれば、評価プロセスの認知を媒介して、手続き的公正感にたいして正の効果を持つ。

次に、職務を通じてやりとりされる情報の量や頻度すなわち組織コミュニケーションが、評価プロセスの認知を媒介して組織的公正感に影響を与えていることが考えられる。これは、手続き的公正研究において、Bies and Moag (1986) が指摘しているように、手続きの構造的特性だけでなく、対人的特性にも注意する必要があるためである。情報については、質的側面に関するこれらの仮説だけでなく、次の仮説が導かれる。

仮説 3 組織コミュニケーションは、評価プロセスの認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の影響を与えている。

コミュニケーションが評価の認知にたいして与える影響とは、情報のやりとりの頻度が分配的公正感にたいしてどの程度影響を与えているかということの意味している。そこで、本研究における「組織コミュニケーション」概念を構成する次元にしたがって、作業仮説として次のようなサブ仮説を設定する。

- 仮説 3a 職務内コミュニケーションの頻度は評価の認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。
- 仮説 3b 職務外コミュニケーションの頻度は、評価の認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。
- 仮説 3c 道具的コミュニケーションは、評価の認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。
- 仮説 3d 表出的コミュニケーションは、評価の認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。

仮説 1 および仮説 2 では情報の質的側面が組織的公正に与える影響を与えていると推論したが、従業員間でやりとりされる組織コミュニケーションの量や頻度が組織的公正に与える影響についても分析する必要がある。すなわち、日常業務の遂行を通じて、上司や同僚あるいは他部門の人々との情報のやりとりの頻度が、評価プロセスを媒介して、手続き的公正感にも影響を与えていることが推論される。そこで次の仮説を設定する。

- 仮説 4 組織コミュニケーションは、評価プロセスの認知を媒介して、手続き的公正感にたいして正の影響を与えている。

組織コミュニケーションが手続き的公正にたいして与える影響とは、たとえば、日常の職務を通じて頻繁な情報のやりとりがあることは、おたがいの仕事ぶりの理解を深め、評価プロセスの認知を媒介して、公正感が高まるというような事象を想定している。

そこで、本研究における「組織コミュニケーション」概念を構成する次元に

したがって、仮説 3 と同様に、仮説 4 についても作業仮説として次のようなサブ仮説を設定する。

仮説 4a 職務内コミュニケーションの頻度は評価の認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。

仮説 4b 職務外コミュニケーションの頻度は、評価の認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。

仮説 4c 道具的コミュニケーションは、評価の認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。

仮説 4d 表出的コミュニケーションは、評価の認知を媒介して、分配的公正感にたいして正の効果を持つ。

さて、これまでに提示した仮説は、仮説 1 および仮説 2 を情報の質的側面が評価プロセスの認知を媒介して組織的公正に正の影響を与えているとするものであり、仮説 3 および仮説 4 では情報の量的側面が評価プロセスの認知を媒介して組織的公正に正の影響を持っているとするものであった。

ここで、これまでの手続き的公正研究の蓄積を概観すると、Leventhal (1976) で示されているような手続き的公正の知覚対象となる要素や公正判断のルールに主たる関心を寄せている実証研究よりも、むしろ手続き的公正を独立変数として扱い、公正の認知がもたらす影響についての実証研究が多くみられたように思われる。

McFarlin and Sweeney (1992) は、分配的公正と手続き的公正が、それぞれどのような影響力を持っているかについて、アメリカの銀行の行員を対象とする実証研究を行っている。この研究では明確に述べられていないものの、後続の研究である Sweeney and McFarlin (1993) においては、対人的公正が手続き的公正に包摂される概念であるという立場をとることが明確にされており、組織的公正を構成する次元の設定が本研究ときわめて類似している。そして、McFarlin and Sweeney (1992) において、従属変数には、組織的アウトカムとして組織コミットメントと監督者 (supervisor) への評価という次元が採用

され、個人的アウトカムとして賃金水準への満足と職務満足という次元が採用されている。この分析の結果、分配的公正と手続き的公正は、ともに個人的アウトカムと組織的アウトカムとのあいだで統計的に有意な関係がみられたが、分配的公正は手続き的公正に比べて個人的アウトカムにたいする影響力がより強く、手続き的公正は分配的公正に比べて組織的アウトカムにたいする影響力がより強いという結果が示されたのである。

そこで、職務満足やモチベーションといった個人的なアウトカムだけではなく、組織コミットメントなどの組織的なアウトカムにたいする影響についても確認する必要がある、次のような仮説を設定する。

仮説 5 組織的公正は、組織コミットメントにたいして正の影響を与えている。

仮説 6 組織的公正は、職務満足にたいして正の影響を与えている。

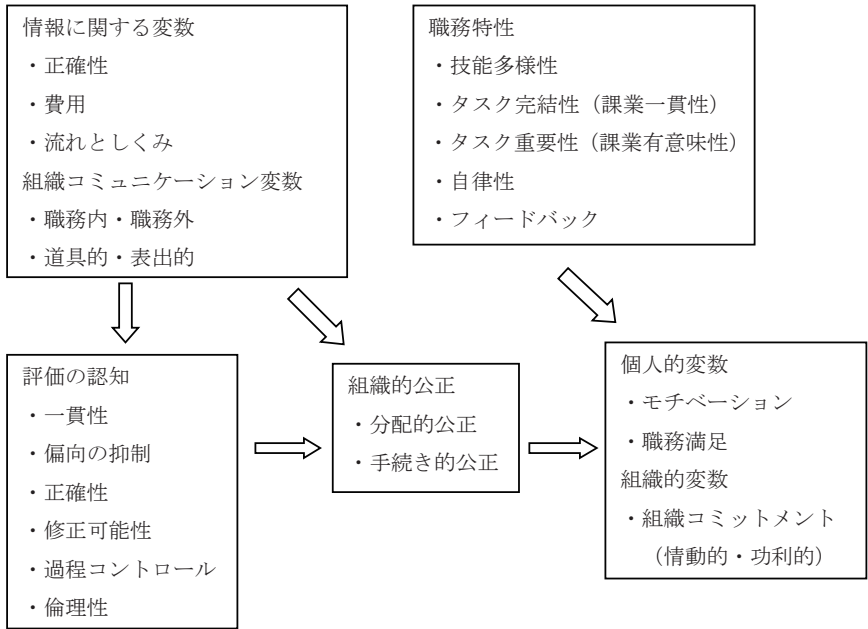
仮説 7 組織的公正は、モチベーションにたいして正の影響を与えている。

情報や組織コミュニケーションが組織的公正に影響を与えていることを本研究の実証分析によって明らかにすることは、社会心理学としては十分なインプリケーションが得られるであろうが、経営学的ないし人的資源管理論的には十分であるとはいえない。したがって、仮説 5、仮説 6、仮説 7 は、経営学としての実践的含意を得るためには重要な分析となっている。

また、モチベーション、職務満足、組織コミットメントに効果をもたらす変数として、Hackman and Oldham (1980) の職務特性モデルにおける 5 つの独立変数すなわち中核的職務特性をコントロール要因としている。これまでのワークモチベーション研究において、最も精緻なモデルのひとつともいえる職務特性モデルで提示されたこれらの要因をコントロールすることによって、個人的アウトカムと組織的アウトカムにたいする組織的公正の効果を、より明確に示すことができる。

以上によって、情報、コミュニケーション、評価の認知、組織的公正、アウトカムの関係についての仮説が設定された。これを次の図 4-1 で示す。

図 4-1 分析枠組み



3. 測定項目の作成

前章までのレビューを通じて明らかになった要因から、いくつかの基本仮説を導くことができたが、本節では、次章で行う実証分析のために、情報、コミュニケーション、評価、組織的公正など、本研究で用いる概念および変数の操作化を行いたい。ここではまずアプリオリな次元を提示するが、次章で行う因子分析の結果をもとに、その後の分析を進めていくこととする。

組織コミュニケーションに関する測定次元についてみると、組織コミュニケーション概念の操作化を試みた研究の多くが1960年代から70年代にかけて行われたものである。Roberts and O'Reilly (1974)によれば、組織コミュニケーションの側面から行われた研究で示された次元は、Graves (1972)による「情報フロー」、Read (1962)やWilensky (1967)による「情報の正確性と歪み」、Lawler *et al.* (1968)による「情報伝達において用いられる様式」、Davis (1968)による「情報のゲートキーピング」があり、これらの次元が、それまでのコミュニケーション研究のなかで、多く検討され研究されたという。

Roberts and O'Reilly (1974)は、コミュニケーション概念の操作化を行うために、189の文献レビューから13個のコミュニケーションの次元を抽出している。これを示したものが、次の表4-1である。これらの次元は、青木(1987)や加護野ら(1978)においても示されている。Roberts and O'Reilly (1974)において示されたコミュニケーション次元のうち、「⑬書式」から「⑯その他」までは、加護野ら(1978)では、コミュニケーションの様式に関する一つの次元として提示されているが、青木(1987)ではそれぞれ独立した次元として提示し、組織コミュニケーションが16次元から構成されると説明されている。

また、Schuler (1979)は、Marrett *et al.* (1975)、O'Reilly and Roberts (1977)、Muchinsky (1977)などを挙げ、これらの研究では、組織のコミュニケーションの特定の次元が満足や個人レベルでの遂行と関連することを発見しているが、そうしたコミュニケーション次元が満足や遂行と関連するプロセスについては、明示的に論じてはいないと述べている。

表 4-1 Roberts and O'Reilly (1974) によるコミュニケーション次元

青木 (1987)	加護野, 小松, 奥村 (1978)
① 上司への信頼 (Trust)	
② 上司の影響 (Influence)	
③ 出世の願望 (Mobility)	
④ 他者と相互作用する願望 (Desire for interaction)	他者と相互作用する願望
⑤ 情報フローの方向-上方 (Directionally-upward)	情報フローの方向性 (上方・下方・側方)
⑥ 情報フローの方向-下方 (Directionally-downward)	
⑦ 情報フローの方向-水平 (Directionally-lateral)	
⑧ 情報の正確さ (Accuracy)	情報の精度と歪曲
⑨ 情報の要約 (Summarization)	要約
⑩ 情報のゲートキーピング (Gatekeeping)	情報のゲートキーピング
⑪ 情報の過負荷 (Overload)	過負荷
⑫ コミュニケーションに伴う満足 (Satisfaction)	コミュニケーションに伴う満足
⑬ 書式 (Written)	情報伝達に使用される様式 (書面・対面・電話・その他)
⑭ 対面 (Face-to-face)	
⑮ 電話 (Telephone)	
⑯ その他 (Other)	

(出所) 青木 (1987) および加護野・小松・奥村 (1978) をもとに筆者作成。

さらに、坂下 (1985) は、Roberts and O'Reilly (1974) や Schuler (1979) で示された 4 つの次元に加えて、Simon (1957) による「公式的コミュニケー

ション」と「非公式的コミュニケーション」、Leavitt and Mueller (1951) や Maier *et al.* (1963) による「コミュニケーションの精度」をコミュニケーションの測定次元として提示している。すなわち、これらはそれぞれ「コミュニケーションの公式性」に注目した次元と「コミュニケーションの正確性」に注目した次元であり、重要な次元であるとするのである。坂下 (1985) はまた、Hage *et al.* (1971)、Hage (1974)、Bachrach and Aiken (1977) による「コミュニケーションの量ないし頻度」に関しても注目すべき次元であることを指摘している。

一方、青木 (1987) は、組織コミュニケーション研究の幅広い領域のなかから、次の4つの課題について論じている。第1に、組織コミュニケーション概念の操作化を行うことである。第2に、組織コミュニケーション変数と他の組織諸変数との関係を明らかにすることである。第3に、コミュニケーションネットワーク分析を行うことである。第4に、組織コミュニケーションとイノベーションの関係性を明らかにすることである。本研究の目的に照射すれば、青木 (1987) によって示された4つの課題のうち、ここでは前者2つの課題について触れておく必要がある。

青木 (1987) は、Roberts and O'Reilly (1974) による組織コミュニケーション概念の操作化について、コミュニケーションの内容や目的が考慮されていないという批判があることを示したうえで、コミュニケーションの内容を中心として組織コミュニケーション概念を操作化しようと試みた研究として、Greenbaum (1974) や Penley and Hawkins (1985) を採り上げている。Penley and Hawkins (1985) では、実証分析の結果から、組織コミュニケーション概念が次の5つの次元から構成されることを明らかにしている。すなわち、①タスク・コミュニケーション、②パフォーマンス・コミュニケーション、③キャリア・コミュニケーション、④コミュニケーションの反応、⑤パーソナル・コミュニケーションである。

次に、組織コミュニケーション変数と他の組織諸変数との関係を明らかにするという課題である。青木 (1987) は、こうした課題に取り組んだ研究として、Schuler (1979) と Penley and Hawkins (1985) を挙げている。前者は、組

織コミュニケーション変数と役割知覚、職務満足、パフォーマンスという3つの変数とのそれぞれの関係について明らかにしようと試みられた研究であり、後者は、組織コミュニケーション変数とリーダーシップ、職務満足、パフォーマンス、組織コミットメントという4つの変数との関係について明らかにしようと試みられた研究である。

本研究の目的をきわめて簡潔に述べれば、組織的公正を規定する要因としてのコミュニケーションの次元に着目していることから、青木（1987）が述べているこの第2の課題に関する分析を中心に進め、以下では情報とコミュニケーションに関する測定次元をどのように設定するかについて検討していきたい。

まず、「情報」とは情報の質に関する測定次元である。これは、自分が担当職務を進めるうえで必要な情報が提供されているのか、提供される情報は正確なものであるのか、必要な情報を獲得するために相当な労力を割かなければいけないのか、すなわち情報を獲得するためにどの程度コストがかかるのかといったことを測定するものである。これは、職務構造に関する測定次元であるといってもよい。したがって、情報に関する測定次元は、次の表4-2で示すような下位次元と質問項目から構成されている。

表4-2 情報に関する質問項目

情報の正確性	上司から受け取る情報は正確だと思う。 同僚から受け取る情報は正確だと思う。 部下から受け取る情報は正確だと思う。
情報の費用	自分の仕事に必要な情報を得るために、苦勞することが多い。 この職場では、情報を共有するというよりは、抱え込むことが多い。 自分の仕事に必要な情報を得るためには、担当者に尋ねて回らなければならない。 他部門の担当者とのコミュニケーションで、意思疎通が難しいと感じることがある。 自分に入ってくる必要な情報が少なすぎると思うことがある。

	<p>離れた場所にいる同僚とのコミュニケーションで、意思疎通が難しいと感じることがある。</p> <p>自分の仕事に必要な情報であっても、担当者によっては情報をなかなか教えてくれないことがある。</p>
情報の流れと仕組み	<p>自分が仕事を進めるうえで必要な情報は、適宜連絡や報告が入る仕組みがある。</p> <p>上司や同僚に対して、自分はどんな情報を提供すべきかが明確にされている。</p> <p>自分の仕事に関する情報を誰に提供すべきかが明確にされている。</p> <p>自分の仕事に必要な情報は担当者に集約されるようになっている。</p> <p>データベースや記録など、必要な情報へのアクセスは比較的容易にできる環境が整備されている。</p>

第1の次元は、「情報の正確性」である。はたして自分が得た情報が正確なものであるのかどうか、その情報は信頼できるものであるのかどうかという要因に関する次元である。

第2の次元は、「情報の費用」である。多くのコストをかけずに自分が仕事を進めるうえで必要な情報を得ることができるのか、それともそれを得るために苦勞しなければならないのかという要因に関する測定次元である。

第3の次元は、「情報の流れと仕組み」である。自分が仕事を進めるうえで必要な情報が、どの程度スムーズに流れているか、あるいはそうした情報を相互にやりとりする仕組みが整っているかどうかという要因に関する測定次元である。

次に、「コミュニケーション」は、情報の量や情報のやりとりの頻度に関する測定次元である。上司や同僚との間で仕事に関する情報のやりとりがどの程度あるのか、上司や同僚との間で仕事以外での情報のやりとりがどの程度あるのかといったことを測定するものである。コミュニケーションの操作的定義については、研究目的に応じて選択されていることが多いため、本研究の目的に照射して、次の表4-3で示すような下位次元を選択することとしたい。

表 4-3 コミュニケーションに関する質問項目

職務内コミュニケーション	<p>私は、上司との間で、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやり取りをまめにおこなっている。</p> <p>上司との間で、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやり取りが頻繁にある。</p> <p>私は、同僚との間で、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやり取りをまめにおこなっている。</p> <p>同僚との間で、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやり取りが頻繁にある。</p> <p>私は、他部門の担当者と、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやり取りをまめにおこなっている。</p> <p>部門の担当者と、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやり取りが頻繁にある。</p>
職務外コミュニケーション	<p>私は、仕事以外の用件で、上司とよく接触する。</p> <p>私は、仕事以外の用件で、同じ部門内の同僚とよく接触する。</p> <p>私は、仕事以外の用件で、他部門の人とよく接触する。</p>
道具的コミュニケーション	<p>私の上司は、私の仕事が進むように適切な情報を提供してくれる。</p> <p>私の上司は私の仕事に必要な情報をきちんと伝えてくれる。</p> <p>私の上司は私の仕事が進むように支援してくれている。</p>
表出的コミュニケーション	<p>私は同僚との間で人間関係がうまくいくよう気を遣っている。</p> <p>私の上司は、部下どうしの人間関係がうまくいくように気を遣っている。</p> <p>私の部門では、おたがいに言いたいことを言い合える雰囲気がある。</p>

第 1 の次元は、「職務内コミュニケーション」である。上司、同僚、他部門の従業員とのあいだで、職務遂行上必要な情報のやり取りがどの程度行われているかという要因に関する測定次元である。つまり、職務に関連する情報の量

を測定する次元である。

第2の次元は、「職務外コミュニケーション」である。上司、同僚、他部門の従業員とのあいだで、職務以外の用件でどの程度接触しているのかという要因に関する測定次元である。たとえば、社内の評価制度に関する情報は社内設定される研修だけでなく、日常的な接触からも得られることがあり、また、公正・不公正を認知比較する場合の対象者が、他部門に所属する同期入社者など、必ずしも部門内の同僚であるとはかぎらないため、職務に直接的には関係しない情報の量を測定する。

第3の次元は、「道具的コミュニケーション」である。これは、被評価者が仕事を進めるうえで、上司からの支援がどの程度あるのかについて測定する次元である。すなわち、職務遂行において課題を解決したり目標を達成したりするために、どの程度の量の情報が提供されているのかという要因に関する次元である。

第4の次元は、「表出的コミュニケーション」である。これは、緊張を解消したり対人関係を円滑にしたりするために、どの程度の量の情報が提供されているのかを測定する次元である。

まず、職務内コミュニケーションと職務外コミュニケーションという2つの次元を選択するのは、職務遂行に関するコミュニケーションの頻度と職務に直接関係しないコミュニケーションの違いが、評価プロセスの認知や組織的公正に異なる影響を与えているのではないかと推論するためである。

また、道具的コミュニケーションと表出的コミュニケーションの2つの次元については、手続き的公正研究や相互作用的研究において、上司からの配慮や誠実さが公正感の決定因であるとされていることから、この影響を分析することを目的として選択する。

情報とコミュニケーションについて、本研究では以上のように測定次元を設定したが、これらを「コミュニケーションの質」と「コミュニケーションの量」と設定することも可能であろうし、逆に「情報の質」と「情報の量」という測定次元を設定することも可能であろう。

組織的公正の測定尺度については、先行研究を参照してみても共通する尺度

が使われてきておらず、現在でも確立された尺度がみられない。その原因のひとつが、第1章で述べたように、組織的公正の構成次元をどのように設定するかという問題にたいして、共通の見解がみられないためである。

とりわけ手続き的公正と相互作用的公正との関係をどのように措定するかが、尺度の作成に大きく関係している。すなわち、相互作用的公正は手続き的公正に包含される構成概念であるのか、手続き的公正と相互作用的公正とは弁別しうるものであるのか、さらには相互作用的公正を情報的公正と対人的公正に細分化するべきであるのかということである。

本研究における研究課題のひとつが、相互作用的公正を手続き的公正との関係で、どのように位置づけるべきかを確認するということであった。

そこで、本研究では三崎(2006b)を参考に、さらに組織的公正の構成次元を分配的公正、手続き的公正の2次元とし、それぞれ質問項目を作成している。これを示したものが、次の表4-4である。

表4-4 組織的公正に関する質問項目

分配的公正	自分の給与や待遇は、担当している仕事に見合ったものである。 自分の給与や待遇は、同僚と比較して納得できる水準である。 自分の給与や待遇は、同業他社と比較して納得できる水準のものである。 自分の給与や待遇は、自分の成果・業績に見合ったものである。
手続き的公正	社内の仕組みや手続きは、いつも公平さを保っている。 社内での意思決定の仕組みや手続きは、公平になされている。 この会社の人事評価の仕組みや手続きを信頼している。 この会社の人事評価の仕組みや手続きは、公平なものだと思う。

まず、分配的公正の測定尺度として、回答者が得ている給与や待遇すなわち分配結果がどの程度公正であるかを問う質問項目を4つ設定している。次に、手続き的公正の測定尺度として、自分の所属する企業の意思決定および評価の仕組みや手続きがどの程度公正であるかを問う質問項目を4つ設定している。

ここで相互作用の公正や対人的公正という構成次元を採用しない理由について簡潔に説明すれば、次のとおりである。

第1に、上司からの情報提供や上司との間のコミュニケーションについては、本研究の理論枠組みでは、組織的公正を構成する概念としてではなく、組織的公正に影響を与える要因としてとらえていることである。つまり、本研究においては、情報やコミュニケーションを独立変数として公正・不公正の認知に影響を与えるものと考えており、従属変数たる組織的公正を構成する概念として情動的公正、対人的公正を含めた相互作用の公正を包摂すれば、論理的に矛盾が生じるためである。

第2に、実証分析の手続きにおいて、相互作用の公正を組織的公正の構成概念として測定すれば、尺度の設定に問題が生じるためである。すなわち、情報やコミュニケーションに関する質問項目と情動的公正に関する質問が、きわめて類似した項目となってしまう、因果関係の分析に適さないものになってしまう可能性が高いからである。

このように、類似した心理的変数として測定されてしまう過誤に陥らないようにするために、相互作用の公正、情動的公正、対人的公正に関する次元を採用せず、分配的公正と手続き的公正の2次元のみを扱うこととしたい。

次に、評価プロセスに関する質問項目については、Leventhal (1976) が示す6つのルールにもとづいて作成した。すなわち、一貫性、偏向の抑制、情報の正確性、修正可能性、代表性、倫理性の6つのルールである。また、手続き的公正の知覚対象となる7つの要素すなわち代表者の選定、評価基準の設定、情報収集、意思決定構造、決定に対する申し立て、防護措置、仕組みの変更という要素についても検討し、表4-5で示したような質問項目を設定した。

第1の次元は、評価の一貫性という測定次元である。これは、一貫した人事評価の基準が用いられているか、自分がどのような基準で評価されているのかを知っているかといった一貫性のルールに関するものである。

第2の次元は、偏向の抑制である。これは、正確で客観的な評価がなされていると知覚しているかどうかを問うものであり、偏った評価が行われなくなっているかに関する次元である。

第3の次元は、評価情報の正確性である。これは、人事考課表で設定されている項目が、適切な評価を行うものになっているかどうかを測定する次元である。これは Leventhal (1976) が示す「情報の正確性」のルールに対応する次元であるが、本研究では混乱を避けるために、より厳密に「評価情報の正確性」という呼称を用いる。

第4の次元は、修正可能性とフィードバックである。これは、評価結果が本人にきちんと知らされるかどうか、人事評価の結果にたいして意見を言えるかどうか、評価結果から何をどのように修正すればよいのかについて聞くことができるといったことを測定する次元である。

第5の次元は、過程コントロールである。これは、人事評価のプロセスにおいて、当事者が意見を言えるかどうか、また、その意見が人事評価に反映されるかどうかという知覚の程度を測定する次元である。

第6の次元は、倫理性である。これは、人事評価の仕組みが、倫理的に見た場合に正しいかどうかという知覚の程度を測定する次元である。

表 4-5 評価プロセスに関する質問項目

評価の一貫性	<p>人事評価の基準は、特定の人が有利になったり不利になつたりしないようになっている。</p> <p>個人の評価は、担当している職務内容や難易度をきちんと調整して行われている。</p> <p>人事評価の基準は、特定の部門や仕事が有利になつたり不利になつたりしないように配慮されている。</p> <p>この会社では、客観的で明確な人事評価の基準が示されている。</p> <p>この職場では、誰が評価しても変わらない一貫した人事評価の基準が示されている。</p> <p>自分がどのような基準で評価されているのか理解している。</p> <p>特定の部門や仕事だけが、楽をして良い評価をもらえる（がんばっても悪い評価となる）傾向がある。</p>
--------	--

偏向の抑制	<p>人事評価は、えこひいきなどが無いように実施されている。</p> <p>私の上司は部下の能力を正確に評価している。</p> <p>人事評価では、上司の主観的な意見は排除されて、客観的に評価されている。</p> <p>自分の能力・業績は、評価項目に従って、正確に評価されている。</p>
評価情報の正確性	<p>人事評価で使用されている項目は、自分の仕事や能力を適切に評価できるものである。</p> <p>評価シート（人事考課表）は、自分の仕事や能力を評価するのに適したものである。</p> <p>評価シート（人事考課表）は自分の職務の「つぼ」を押さえたものである。</p>
修正可能性とフィードバック	<p>自分に対する評価結果が、なぜそのようになったのかを知る機会が提供されている。</p> <p>人事評価の結果に対して、異議を申し立てることができる。</p> <p>人事評価の結果に対して不満や意見を表明し、修正する機会が設けられている。</p> <p>結果の善し悪しに関わらず、人事評価の結果は本人にフィードバックされる。</p>
過程コントロール	<p>人事評価プロセスで自分の意見を反映させる機会が設けられている。</p> <p>人事評価には、当事者の事情や意見が十分に反映されている。</p> <p>社内での意思決定は、当事者の事情や意見が十分に反映されている。</p> <p>人事評価の際には、当事者の事情を申し出る（聞き取りの）機会が設けられている。</p>
倫理性	<p>この職場の評価の仕組みは、一般的常識から少しずれていると思う。</p> <p>この職場の評価の仕組みは、倫理的にみて少しおかしいところがある。</p> <p>この職場では、倫理的に多少おかしくても、成果をあげることが重要視されている。</p>

職務特性については、先述のとおり、Hackman and Oldham (1980) の職務特性モデルにおける 5 つの独立変数すなわち中核的職務特性をコントロール要因としている。その 5 つの変数とは、技能多様性、タスク重要性（課業有意味性）、タスク完結性（課業一貫性）、自律性、フィードバックであるが、次の表 4-6 に示す質問項目を用いて測定している。なお表中に示す (R) とは、逆転項目または逆尺度を意味している。

表 4-6 職務特性に関する質問項目

技能多様性	<p>自分の仕事は、複雑な技術や高度の技術が必要である。 自分の仕事では、その内容が複雑で、多くの技術や能力を使う。 自分の仕事はまったく単調な繰り返しの仕事である。(R)</p>
タスク重要性 (課業有意味性)	<p>自分の仕事を大局的に見ると、とくに重要だとか有意義だといったものではない。(R) 自分の仕事のできばえは、多くの人々に影響を与える。 自分の仕事は、その結果が他の人の仕事や生活に非常に重要な影響を与える。</p>
タスク完結性 (課業一貫性)	<p>自分の仕事は、自分が手がけたことについて、最後まで関わる余地がある。 自分の仕事は、はじめから終わりまで全部自分で仕上げる、というわけにはいかない。(R) 自分の仕事は、まとまったことを完全にはじめから終わりまで手がけている。</p>
自律性	<p>自分の仕事では、仕事をどう進めるかをかなりの範囲まで自分で決めることができる。 自分の仕事では、仕事の進め方を完全に自分で自由に決められる。 自分の仕事には、自分の考えや工夫を生かす余地はない。(R)</p>

フィードバック	<p>自分の仕事では特別な手間をかけなくても、結果は自分でよくわかる。</p> <p>自分の仕事は、結果が直接あらわれず、うまく行ったかどうかを自分で判断しにくい。(R)</p> <p>私の仕事は、結果を見れば、明確に自分の仕事の出来ばえを確かめることができる。</p>
---------	---

組織コミットメントの概念については、多くの先行研究が存在しているが、ここでは最も多くの実証研究で採用され、歴史的にも研究蓄積の多い Becker (1960) や Kidron (1978) などにみられる情動的コミットメントと功利的コミットメントの2次元を採用する。より具体的な組織コミットメントの測定尺度については、組織的公正が組織コミットメントと職務満足に与える影響について実証分析を行っている三崎 (2006a) ならびに組織的公正に関する新たな分析枠組みを提示している三崎 (2006b) を参考としたい。次の表 4-7 は、これらから作成した質問項目を示している。

表 4-7 組織コミットメントに関する質問項目

情動的コミットメント	<p>私は、この職場に愛着を感じている。</p> <p>私は、この会社の一員であることを誇りに思っている。</p> <p>私は、この職場に一体感を感じている。</p> <p>私は、この会社の問題を、まるで自分自身の問題であるかのように感じている。</p>
功利的コミットメント	<p>この職場に勤めているのは、会社の将来が有望だからである。</p> <p>この職場に勤めているのは、昇進の見込みが高いからである。</p> <p>この職場に勤めているのは、仕事を通じて知識・技能を身につけることができるからである。</p> <p>この職場に勤めているのは、やりがいのある仕事に恵まれているからである。</p>

情動的コミットメントとは、自分の所属する会社にたいする愛着を測定する次元である。すなわち、組織成員が当該組織にとどまり続け、貢献しようとする

るのは、組織への愛着によるものであることを意味する概念である。

一方、功利的コミットメントとは、自分が所属する組織から得られるものに対する関心を測定する次元である。すなわち、組織成員が当該組織にとどまり続けるのは、組織から得られるさまざまな報酬によるものであることを意味する概念である。

職務満足については、組織コミットメントと同様に、先行研究において多くの測定尺度が提示されている。特に職務満足に関する研究の重要性が高まってきた1960年代には、職務満足の測定尺度が開発されている。たとえば、Smith *et al.* (1969) による JDI (Job Descriptive Index) や Weiss *et al.* (1966) による MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) などである。これらは賃金、上司などの特定の事象に関する満足感について尋ねる尺度である。また、Ironson *et al.* (1989) による JIG (Job in General Scale) は、JDI の修正版であるが、これは職場における特定の事象ではなく、全体として職場に満足しているかどうかについて尋ねる尺度である。

そこで、ここでは包括的な職務満足の測定尺度である Ironson *et al.* (1989) や三崎 (2006a)、三崎 (2006b) において用いられた6つの質問項目のなかから4項目を選択して採用することとした。

また、モチベーションについては、三隅・篠原・杉万 (1976) などで示されている質問項目を参考とし、職務満足と同様に三崎 (2006a)、三崎 (2006b) で用いられた4つの質問項目をそのまま採用している。

表 4-8 職務満足・モチベーションに関する質問項目

職務満足	私の仕事は、充実感や達成感がある。 私の仕事は、満足できる仕事だと思う。 私の仕事は、価値のある仕事だと思う。 私の仕事は、楽しい仕事だと思う。
モチベーション	私は、自分の仕事に興味を持って取り組んでいる。 私は、毎日の仕事に張り合いを感じている。 私は、自分の仕事に誇りを感じている。 私は、自分の仕事にのめり込んでいる。

以上のように測定次元を設定し、質問項目を決定した。これらを用いて以降の分析を進めるが、本章の冒頭でも述べたように、これらの次元は次章での実証分析結果をもとに、修正も検討する。

4. むすび

前章までのレビューから明らかとなった問題は、人的資源管理における組織的公正理論の応用において、情報やコミュニケーションといった概念の重要性が指摘されるようになってきているにもかかわらず、それをどのように扱うかということについて、未だ明確に位置づけられるまでに至っていないことである。

そこで、本章では前章までのレビューにもとづいて課題をより明確にし、これらを具体的な基本仮説として提示した。これらの仮説を検証するために適切な分析次元の設定や分析次元の操作化について検討してきた。

本研究において何よりも重視すべき課題は、情報が評価や組織的公正にたいしてどのような影響を与えているのかということに関する仮説 1 および仮説 2 とコミュニケーションが評価や組織的公正にたいしてどのような影響を与えているのかということに関する仮説 3 および仮説 4 である。

また、組織的公正が影響を与えている組織成員の成果に関連する心理的要因について仮説 5、仮説 6、仮説 7 を設定した。

本研究では、設定された仮説の検証を行うために、企業の従業員を対象とした調査票による実証分析を行うこととした。調査票の作成にあたっては、先行研究で示されている次元を参考にして設定したが、これらの次元を構成する尺度については、次章で行う因子分析の結果次第で修正が必要となる。

したがって、次章の実証分析では、アприオリに設定していた分析次元に注意を払いながらも、仮説を検証するプロセスにおいて新たに得られた知見を活かすことによって、より精緻な分析を目指したい。

第5章 実証分析結果

1. 調査対象

今回の調査対象は、IT企業を含む製造業9社の従業員の合計約750名である。これらの対象者には、正規雇用者、非正規雇用者が含まれており、特定の職種、業種に属する従業員を対象とはしていない。また、企業規模は数十名から300名程度までまちまちであり、調査時期も2009年から2016年まで長期にわたっているが、分析に際しては、すべて一括して処理している。業種が異なり、企業をめぐる環境条件が一定ではなく、従業員数（サンプル数）にも大きな開きがある調査対象を一括で処理すれば、各社の特徴が失われるという問題点があるが、本研究の目的に照射し、より一般化された結論を得ることに主眼をおいて分析を進めたい。

今回、調査票については、すべて各社の経営陣または人事部を通じて配布および回収を行ったため、回収率は確認できていない。ただし、調査対象には、きわめて少人数の企業や事業所も含まれていることから、調査票の回収に際しては、上司や同僚が各従業員の回答を見ることができないよう、回答後ただちに個別に封緘してもらうという措置を施し、正確な回答の収集に努めた。

それでは、今回の調査対象における回答者の属性について順にみていこう。まず、回答者を職種別に見てみると、製造職が316名で最も多く、全回答者の42.08%を占めている。次いで営業職127名（16.91%）、事務職106名（14.11%）、専門職・技術職ほか129名（17.18%）、その他37名（4.93%）、欠損値36名（4.79%）の順になっている。

また、回答者の性別、役職、年齢についての実数と比率（相対度数）については、男性が538名（71.64%）、女性は199名（26.50%）、欠損値14名（1.86%）である。役職については、一般職が最も多く605名で、全従業員の80.56%を占めている。続いて管理職または監督職が118名（15.71%）であり、欠損値は28名（3.73%）であった。

さらに、回答者の年齢構成についてみると、20代が193名で最も多く、全体の25.70%を占めており、次いで30代の184名（24.50%）、40代の166名（22.10%）、50代の106名（14.11%）、60代以上の52名（6.92%）10代の16名（2.13%）の順となっている。欠損値は34名（4.53%）であった。このように、20代から40代までは、それぞれ回答者が150名から200名の範囲であり、年齢構成の面では比較的偏りが少ないデータである。参考までに、すべての回答者の属性について表で示せば、次の表5-1のとおりである。

表5-1 回答者の属性

性別	度数	確率(%)	役職	度数	確率(%)
男性	538	71.64	一般職	605	80.56
女性	199	26.50	管理・監督職	118	15.71
無回答	14	1.86	無回答	28	3.73
合計	751	100	合計	751	100

年齢	度数	確率(%)	職種	度数	確率(%)
10代	16	2.13	事務職	106	14.11
20代	193	25.70	営業職	127	16.91
30代	184	24.50	製造職	316	42.08
40代	166	22.10	技術職・専門職	129	17.18
50代	106	14.11	その他	37	4.93
60代	52	6.92	無回答	36	4.79
無回答	34	4.53	合計	751	100
合計	751	100			

以上が今回の分析対象である751名の回答者の属性である。本章の冒頭でも述べたとおり、これらのサンプルを一括して分析することで、各企業における独特の影響力を打ち消しあってしまう可能性があるが、より一般化された分析結果を得るために、これらのサンプルを一括して扱い、分析を進めたい。

2. 分析次元に関する因子分析

2.1 情報と組織コミュニケーションに関する分析

まず、情報に関する質問項目について、データセットについて最尤法による因子分析を行った。その結果、固有値 1 以上の因子が 3 つ抽出され、累積寄与率は 44.36%であった。それぞれの 3 因子のプロマックス回転後の因子負荷量は次の表 5-2 に示すとおりである。

表 5-2 情報に関する因子分析（最尤法・プロマックス回転後）

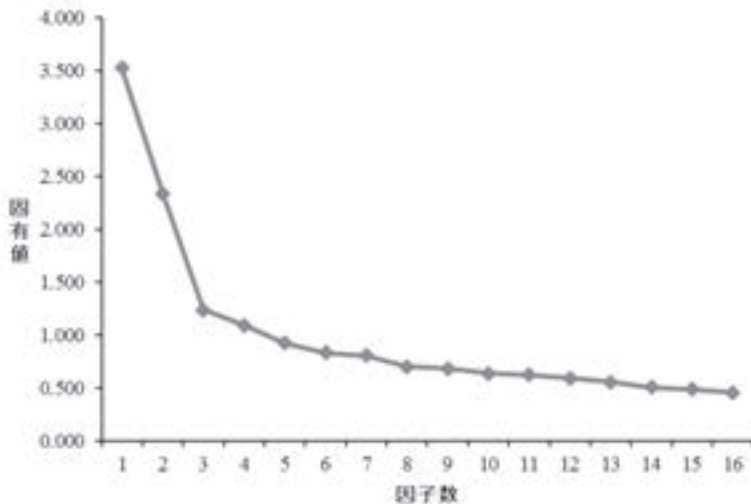
	第1因子 情報の流れと 仕組み	第2因子 情報の 正確性	第3因子 情報の 費用
情報の提供先が明確である	.722	-.042	.063
自分が提供すべき情報の内容が明確である	.627	-.055	.018
情報へのアクセス環境が整備されている	.543	.063	-.026
部下からの情報は正確である	-.104	.755	.059
同僚からの情報は正確である	.036	.682	.000
上司から与えられる情報は正確である	.290	.427	-.103
情報獲得に苦労する	.018	.023	.566
自分に入ってくる情報が少なすぎる	-.018	-.039	.528
情報を担当者に尋ねて回る必要がある	.141	.009	.509
意思疎通が難しいと感じる	.039	-.052	.507
情報の抱え込みがある	-.139	.110	.503
固有値	3.527	2.333	1.237
累積寄与率(%)	22.046	36.629	44.360
Cronbachの α	.641	.691	.646

第1因子において因子負荷量の値が高いのは、自分の仕事に関する情報を誰に提供すべきかが明らかにされている、上司や同僚にたいして自分はどんな情報を提供すべきかが明らかにされている、データベースや記録など、必要な情報へのアクセスは比較的容易にできる環境が整備されている、という3つの質問項目であった。これは、誰にどのような情報を提供すべきか、どこに情報が集約されるのかといったことに関して、仕組みが整っていることを表す因子で

あることから、この第1因子を「情報の流れと仕組み」因子と名づけ ($\alpha=.64$)、これらの平均得点を「情報の流れと仕組み」得点とした。

次に、第2因子において因子負荷量の値が高いのは、部下から受け取る情報は正確だと思う、同僚から受け取る情報は正確だと思う、上司から与えられる情報は正確だと思うという3つの質問項目であり、これを「情報の正確性」因子と名づけた ($\alpha=.69$)。

図5-1 「情報」のスクリープロット（固有値プロット）



さらに、第3因子において因子負荷量の値が高いのは、自分の仕事に必要な情報を得るために苦勞することが多い、自分に入ってくる必要な情報が少なすぎると思うことがある、自分の仕事に必要な情報を得るために担当者に尋ねて回らなければならない、他部門の担当者とのコミュニケーションで、意思疎通が難しいと感じることがある、この職場では情報を共有するというより抱え込むことが多い、といった5つの質問項目であった。これらの質問項目は仕事に関する情報の入手困難性を示していることから、この第3因子を「情報の費用」因子と名づけ ($\alpha=.65$)、これらの平均得点を「情報の費用」得点とした。

続いて、組織コミュニケーションに関する質問項目について、情報に関する質問項目と同様に最尤法による因子分析を行った結果、固有値1以上の因子が3つ抽出された。累積寄与率は58.39%であった。これらの3因子のプロマックス回転後の因子負荷量は次の表5-3に示すとおりである。

表5-3 組織コミュニケーションに関する因子分析（最尤法・プロマックス回転後）

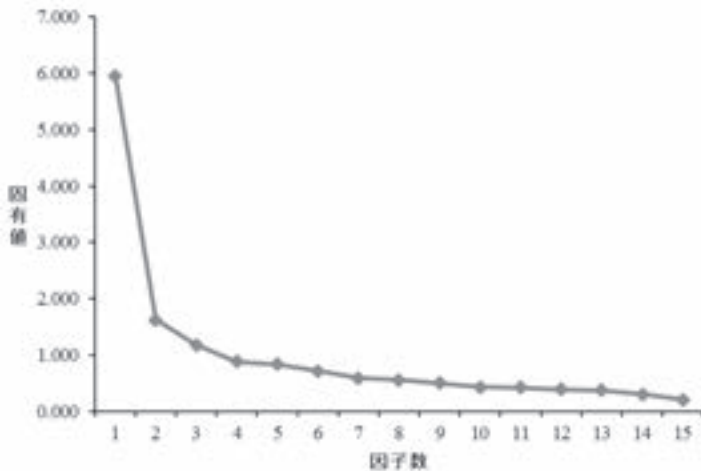
	第1因子 上司への 信頼	第2因子 職務内コミュ ニケーション	第3因子 職務外コミュ ニケーション
上司が適切な情報を提供してくれる	.928	-.024	-.055
上司が必要な情報を提供してくれる	.843	.082	-.081
上司が仕事を支援してくれる	.824	-.086	.031
上司が人間関係に気を遣っている	.666	-.071	.063
上司との情報交換が頻繁である	.570	.269	-.017
同僚と情報交換をまめに行う	-.036	.731	.010
同僚と情報交換が頻繁にある	.082	.703	.026
他部門の人と情報交換をまめに行う	-.067	.637	.005
他部門の人との情報交換が頻繁にある	.052	.525	.048
仕事以外の用件で同僚と接触する	.036	-.026	.768
仕事以外の用件で他部門の人と接触する	-.185	.118	.656
仕事以外の用件で上司と接触する	.293	-.043	.557
固有値	5.954	1.626	1.177
累積寄与率(%)	39.694	50.536	58.385
Chronbachの α	.882	.758	.721

第1因子において因子負荷量の値が高いのは、私の上司は私の仕事が進むように適切な情報を提供してくれる、私の上司は私の仕事に必要な情報をきちんと伝えてくれる、私の上司は私の仕事が進むように支援してくれている、私の上司は部下どうしの人間関係が進むように気を遣っている、上司との間で私が仕事を進めるうえで必要な情報のやりとりが頻繁にある、という5つの質問項目であった。これらは、仕事の情報のやりとりについて、上司をどの程度信頼しているかに関する質問項目であり、これを「上司への信頼」因子と名づけ（ $\alpha=.88$ ）、これらの平均得点を「上司への信頼」得点とした。

次に、第2因子において因子負荷量の値が高いのは、私は同僚との間で私が

仕事を進めるうえで必要な情報のやりとりをまめにおこなっている、同僚との間で私が仕事を進めるうえで必要な情報のやりとりが頻繁にある、私は他部門の担当者と私が仕事を進めるうえで必要な情報のやりとりをまめにおこなっている、他部門の担当者と私が仕事を進めるうえで必要な情報のやりとりが頻繁にある、という4つの質問項目であった。これは職務に関する同僚や他部門との間でのコミュニケーションに関する因子であると考えられることができるため、この第2因子を「職務内コミュニケーション」因子と名づけ ($\alpha=.76$)、これらの平均得点を「職務内コミュニケーション」得点とした。

図5-2 「組織コミュニケーション」のスクリープロット



第3因子において因子負荷量の値が高いのは、私は仕事以外の用件で同じ部門内の同僚とよく接触する、私は仕事以外の用件で他部門の人とよく接触する、私は仕事以外の用件で上司とよく接触するという3つの質問項目であった。これは「職務外コミュニケーション」に関する因子であると判断できる ($\alpha=.73$)。そして、これらの平均得点を「職務外コミュニケーション」得点とした。

コミュニケーションに関する分析では、道具的コミュニケーションと表出的コミュニケーションを独立した次元とする事前の想定に反して、これらは異な

る因子としては抽出されず、道具的コミュニケーションについては「上司への信頼」因子に含まれ、ひとつの因子を構成するものとして抽出された。

以上の分析結果から、いくつかの測定次元について修正を加えることとした。情報に関する測定次元については、アприオリに設定していた次元をそのまま用いることができることが確認されたが、コミュニケーションに関する測定次元については、因子分析の結果から、上司からの仕事支援、配慮さらに職務内コミュニケーションがひとつの因子として抽出され、同僚や他部門との間でのコミュニケーション、職務に直接関係のない情報のやりとりも、それぞれ別の因子として抽出されたことから、以後の分析では、これらを組織コミュニケーション概念を構成する3つの独立した下位次元として扱う。

ここで、これまでの因子分析の結果にもとづいて、本研究の分析に用いる測定尺度あるいは質問項目を次の表5-4および表5-5に示しておきたい。

表5-4 情報に関する質問項目

情報の流れと仕組み	<p>自分の仕事に関する情報を、誰に提供すべきかが明確にされている。</p> <p>上司や同僚に対して、自分はどんな情報を提供すべきかが明確にされている。</p> <p>データベースや記録など、必要な情報へのアクセスは比較的容易にできる環境が整備されている。</p>
情報の正確性	<p>同僚から受け取る情報は正確だと思う。</p> <p>部下から受け取る情報は正確だと思う。</p> <p>上司から受け取る情報は正確だと思う。</p>
情報の費用	<p>自分の仕事に必要な情報を得るために、苦勞することが多い。</p> <p>自分に入ってくる必要な情報が少なすぎると思うことがある。</p> <p>自分の仕事に必要な情報を得るためには、担当者に尋ねて回らなければならない。</p>

離れた場所にいる同僚とのコミュニケーションで、意思疎通が難しいと感じることがある。

この職場では、情報を共有するというよりは、抱え込むことが多い。

表 5-5 コミュニケーションに関する質問項目

上司への信頼	<p>私の上司は、私の仕事が進むように、適切な情報を提供してくれる。</p> <p>私の上司は、私の仕事に必要な情報をきちんと伝えてくれている。</p> <p>私の上司は、私の仕事が進むように支援してくれている。</p> <p>私の上司は、部下どうしの人間関係が進むように気を遣っている。</p> <p>私は、上司との間で、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやりとりが頻繁にある。</p>
職務内コミュニケーション	<p>私は、同僚との間で、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやり取りをまめにおこなっている。</p> <p>同僚との間で、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやりとりが頻繁にある。</p> <p>他部門の担当者として、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやり取りをまめにおこなっている。</p> <p>他部門の担当者として、私が仕事を進めるうえで必要な情報のやりとりが頻繁にある。</p>
職務外コミュニケーション	<p>私は、仕事以外の用件で、同じ部門内の同僚とよく接触する。</p> <p>私は、仕事以外の用件で、他部門の人とよく接触する。</p> <p>私は、仕事以外の用件で、上司とよく接触する。</p>

このように、コミュニケーション概念を構成するアプリオリな下位次元、すなわち、職務内コミュニケーション、職務外コミュニケーション、道具的コミュニケーション、表出的コミュニケーションのうち、職務内コミュニケーションについては、因子分析の結果、同僚との間のコミュニケーションと他部門の担当者との間のコミュニケーションが1つの因子として抽出され、また、職務を基準としたコミュニケーションである道具的コミュニケーションと人間関係を円滑にするためのコミュニケーションである表出的コミュニケーションについては、上司との職務内コミュニケーションに関連する質問項目が「上司への信頼」因子に吸収されるかたちで抽出された。この結果から、前章で設定した仮説 3c「道具的コミュニケーションは、評価の認知にたいして正の効果を持つ」、仮説 3d「表出的コミュニケーションは、評価の認知にたいして正の効果を持つ」、仮説 4c「道具的コミュニケーションは、組織的公正にたいして正の効果を持つ」、仮説 4d「表出的コミュニケーションは、組織的公正にたいして正の効果を持つ」という4つのサブ仮説については検証することができない。

ただし、本研究の因子分析の結果から、コミュニケーションに関しては、その内容ではなく、対象者との結びつきが強い可能性が高いのではないかという示唆を得ることができた。

したがって、仮説 3c、仮説 3d、仮説 4c、仮説 4d について、これを捨象するのではなく、組織コミュニケーションの3つの区分のなかに包摂されているものと位置づけ、以後の分析を進めることとしたい。

2.2 評価プロセスに関する分析

評価に関する測定次元は、前章でも述べたように、Leventhal (1976) が示す6つのルールにもとづいて作成している。

評価に関する尺度について、最尤法による因子分析を行った結果、固有値1以上の因子が4つ抽出された。累積寄与率は51.18%であった。因子分析の結果は次の表5-6で示すとおりである。

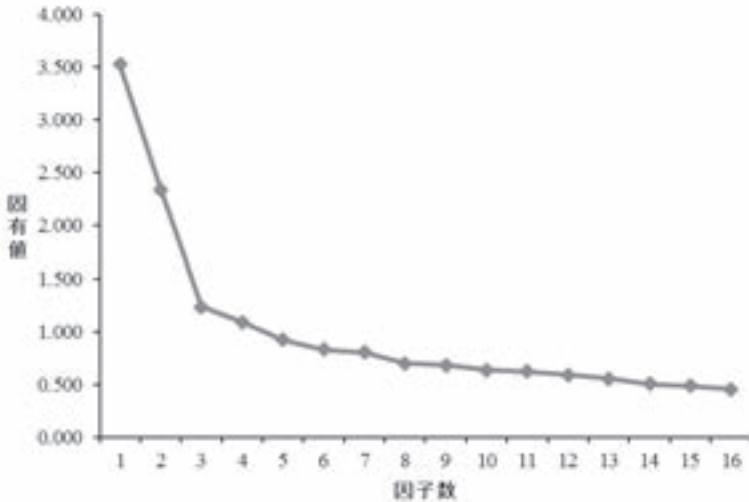
第1因子において因子負荷量の値が高いのは、私の上司は部下の能力を正確

に評価している、人事評価はえこひいきなどがないように実施されている、人事評価の基準は特定の部門や仕事が有利になったり不利になったりしないように配慮されている、個人の評価は担当している職務内容や難易度をきちんと調整して行われている、人事評価の基準は特定の人に有利になったり不利になったりしないようになっている、人事評価では上司の主観的な意見は排除されて客観的に評価されている、この会社では客観的で明確な人事評価の基準が示されている、この職場では誰が評価しても変わらない一貫した人事評価の基準が示されているという8つの質問項目である。この第1因子を「評価の一貫性」因子と名づけ ($\alpha=.86$)、これらの平均得点を「評価の一貫性」得点とした。

表5-6 評価プロセスに関する因子分析(最尤法・プロマックス回転後)

	第1因子 評価の 一貫性	第2因子 過程コントロール とフィードバック	第3因子 評価項目 の適切性	第4因子 倫理性
上司は部下を正確に評価している	.781	-.014	-.109	-.009
人事評価はえこひいきがない	.655	.001	-.043	-.170
対象部門による有利不利がない	.631	-.030	.023	-.170
職務内容や難易度の調整がある	.627	.040	.117	-.010
対象者によって有利不利がない	.616	.003	.001	-.027
上司の主観的意見は排除されている	.615	.041	-.030	.111
客観的で明確な基準が明示されている	.520	.145	.194	.042
一貫した人事評価基準が明示されている	.472	.059	.073	.234
評価理由を知る機会がある	-.034	.850	-.004	-.017
自分の意見を反映させる機会がある	.001	.832	.025	.001
結果への異議申し立てができる	-.036	.724	-.067	-.067
評価時に自分の意見が言える	.119	.662	.035	.110
結果の修正機会がある	.188	.553	-.032	-.051
評価項目は適切である	-.023	-.006	.953	-.038
人事考課表は適切である	.103	-.026	.830	.031
評価制度は倫理的におかしい	.118	-.076	-.116	.676
倫理性よりも成果が重視される	.134	-.073	.045	.572
評価制度は常識からずれている	-.209	.041	.020	.488
特定部門や職務への評価の偏りがある	-.016	.087	.026	.476
固有値	3.527	2.333	1.237	1.092
累積寄与率(%)	22.046	36.629	44.360	51.182
Chronbachの α	.856	.867	.905	.633

図 5-3 「評価」のスクリープロット



第2因子において因子負荷量の値が高いのは、自分に対する評価結果がなぜそのようになったのかを知る機会が提供されている、人事評価のプロセスで自分の意見を反映させる機会が設けられている、人事評価の結果にたいして異議を申し立てることができる、人事評価の際には、当事者の事情を申し出る（聞き取りの）機会が設けられている、人事評価の結果に対して不満や意見を表明し、修正する機会が設けられている、という5つの質問項目である。ア prioriな測定尺度では、修正可能性・フィードバックと過程コントロールを独立した次元として措定していたが、因子分析の結果、これらは独立した因子として抽出されなかった。そこで、測定尺度の内容に鑑み、これを「過程コントロールとフィードバック」因子と名づけることとし（ $\alpha=.87$ ）、これらの平均得点を「過程コントロールとフィードバック」得点とした。

第3因子において因子負荷量の値が高いのは、人事評価で使用されている項目は自分の仕事や能力を適切に評価できるものである、評価シート（人事考課表）は自分の仕事や能力を評価するのに適したものである、という2つの質問項目であった。この2つの尺度から構成される次元は、評価を決定するための

情報が正確なものであるかを測定するものとなっていることから、これを「評価項目の適切性」因子と名づけ ($\alpha=.91$)、これらの平均得点を「評価項目の適切性」得点とした。なお、アприオリな次元設定では Leventhal (1976) に従って「評価情報の正確性」としていたが、「情報の正確性」との混乱を避けるために、便宜的に別の呼称を用いることとした。

第4因子において因子負荷量の値が高いのは、この職場の評価の仕組みは倫理的にみて少しおかしいところがある、この職場では倫理的に多少おかしくても成果をあげることが重視されている、この職場の評価の仕組みは一般的な常識から少しずれていると思う、特定の部門や仕事だけが、楽をして良い評価をもらえる（がんばっても悪い評価となる）傾向がある、という4つの質問項目である。そこで、この第4因子を「倫理性」因子と名づけた ($\alpha=.63$)。

以上の分析結果から、評価に関する測定次元について、いくつかの修正が加えられる。その結果を次の表5-7で示している。

表5-7 評価に関する質問項目

<p>評価の一貫性</p>	<p>私の上司は部下の能力を正確に評価している。</p> <p>人事評価は、えこひいきなどがないように実施されている。</p> <p>人事評価の基準は、特定の部門や仕事が有利になったり不利になったりしないように配慮されている。</p> <p>個人の評価は、担当している職務内容や難易度をきちんと調整して行われている。</p> <p>人事評価の基準は、特定の人が有利になったり不利になったりしないようになっている。</p> <p>人事評価では、上司の主観的な意見は排除されて、客観的に評価されている。</p> <p>この会社では、客観的で明確な人事評価の基準が示されている。</p> <p>この職場では誰が評価しても変わらない一貫した人事評価の基準が示されている。</p>
---------------	---

過程コントロールとフィードバック	<p>自分に対する評価結果が、なぜそのようになったのかを知る機会が提供されている。</p> <p>人事評価のプロセスで、自分の意見を反映させる機会が設けられている。</p> <p>人事評価の結果に対して、異議を申し立てることができる。</p> <p>人事評価の際には、当事者の事情を申し出る（聞き取りの）機会が設けられている。</p> <p>人事評価の結果に対して不満や意見を表明し、修正する機会が設けられている。</p>
評価項目の適切性	<p>人事評価で使用されている項目は、自分の仕事や能力を適切に評価できるものである。</p> <p>評価シート（人事考課表）は、自分の仕事や能力を評価するのに適したものである。</p>
倫理性	<p>この職場の評価の仕組みは、一般的な常識から少しずれていると思う。</p> <p>この職場の評価の仕組みは、倫理的にみて、少しおかしいところがある。</p> <p>この職場では、倫理的に多少おかしくても、成果をあげる事が重要視されている。</p> <p>特定の部門や仕事だけが、楽をして良い評価をもらえる（がんばっても悪い評価となる）傾向がある。</p>

評価の測定次元に関する因子分析の結果から、アприオリに設定していた評価の一貫性、偏向の抑制の2つの次元については、ひとまとまりの因子として抽出され、それぞれが独立した因子としては抽出されなかった。ただし、これら2つの測定次元は、部門ごと、個人別、上司の主観などによって評価にブレが生じないかどうかを測定する質問項目によって構成されていることから、以後の分析においては、これを「評価の一貫性」次元として扱う。また、過程コントロールについては、修正可能性・フィードバックと異なる独立した因子と

しては抽出されなかった。これについては、被評価者が評価プロセスにおいてどの程度参加または関与でき、自分の意見を述べるができるのかを測定する質問項目によって構成されていることから、以後の分析では、これらを「過程コントロールとフィードバック」次元として扱うこととしたい。

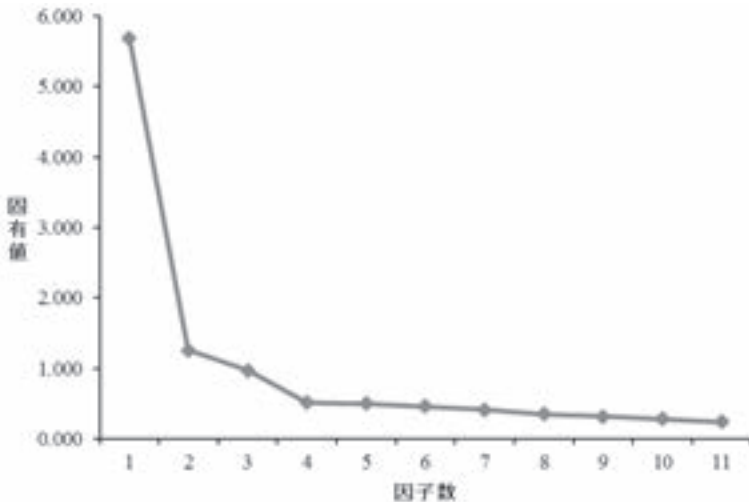
2.3 組織的公正に関する分析

組織的公正に関する尺度を作成するために、これまでの分析と同様に最尤法によるデータセットの因子分析を行った結果、固有値 1 以上の因子が 2 つ抽出された。累積寄与率は 63.18%であった。これらの 2 因子のプロマックス回転後の因子負荷量は次の表 5-8 に示すとおりである。

表 5-8 組織的公正に関する因子分析（最尤法・プロマックス回転後）

	第1因子 分配的 公正	第2因子 手続き的 公正
自分の給与や待遇は自分の成果・業績に見合う	.860	.027
自分の給与や待遇は同僚と比較して納得できる	.819	-.053
自分の給与や待遇は担当職務に見合っている	.799	.003
自分の給与や待遇は同業他社と比較して納得できる	.649	.141
人事評価の仕組みや手続きは公平だと思う	-.020	.873
社内の意思決定の仕組みや手続きは公平である	-.031	.711
人事評価の仕組みや手続きを信頼している	.145	.694
社内の仕組みや手続きはいつも公平である	.026	.693
固有値	5.690	1.260
累積寄与率(%)	51.724	63.177
Chronbachの α	.878	.847

図5-4 「組織的公正」のスクリープロット



第1因子において因子負荷量の値が高いのは、自分の給与や待遇は自分の成果・業績に見合ったものである、自分の給与や待遇は同僚と比較して納得できる水準である、自分の給与や待遇は担当している仕事に見合ったものである、自分の給与や待遇は同業他社と比較して納得できる水準のものである、という4つの質問項目であった。これらは分配結果である給与や待遇に関する公正に関する因子であり、これを「分配的公正」因子と名づけ（ $\alpha=.88$ ）、これらの平均得点を「分配的公正」得点とした。

第2因子において因子負荷量の値が高いのは、この会社の人事評価の仕組みや手続きは公平なものだと思う、社内での意思決定の仕組みや手続きは公平になされている、この会社の人事評価の仕組みや手続きを信頼している、社内の仕組みや手続きはいつも公平さを保っている、という4つの質問項目であった。これらは、評価の仕組みや意思決定のプロセスにおける公正に関する因子であり、これを「手続き的公正」因子と名づけ（ $\alpha=.85$ ）、これらの平均得点を「手続き的公正」得点とした。

以上の因子分析の結果、組織的公正の各次元については、アприオリに設定したとおりに因子が抽出された。したがって、以後の分析は、これらを用いて

進めることとしたい。

2.4 組織的アウトカムおよび個人的アウトカムに関する分析

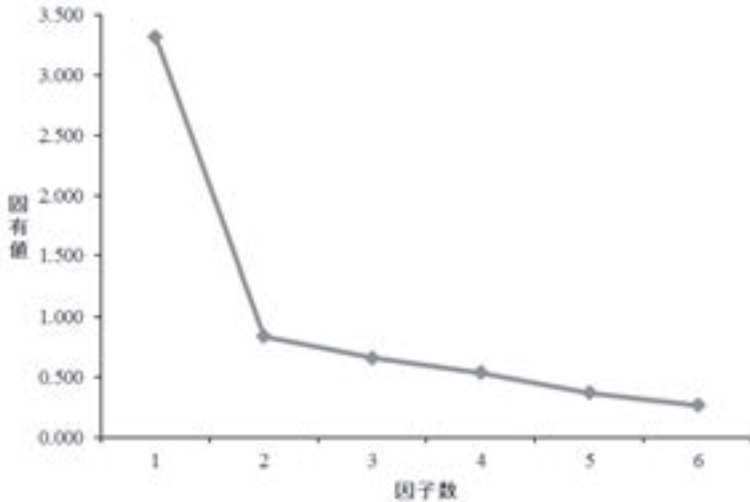
組織コミットメントについては、最尤法によるデータセットの因子分析を行った結果、固有値 1 以上の因子が 1 つ抽出された。寄与率は 55.33%であった。第 2 因子については、固有値が 1 以下であるが、クロンバックの α が .68 と一定の水準を示しており、また組織コミットメントを測定する 2 つの次元は、本研究における重要な結果変数のひとつであることから、第 2 因子も採用することとした。これらの 2 因子のプロマックス回転後の因子負荷量は次の表 5-9 に示すとおりである。

第 1 因子において因子負荷量の値が高いのは、私はこの職場に愛着を感じている、私はこの会社の一員であることを誇りに思う、私はこの職場に一体感を感じている、という 3 つの質問項目であり、これを「情動的コミットメント」因子と名づけ ($\alpha=.82$)、これらの平均得点を「情動的コミットメント」得点とした。

表 5-9 組織コミットメントに関する因子分析(最尤法・プロマックス回転後)

	第1因子	第2因子
	情動的コミットメント	功利的コミットメント
この職場に愛着を感じている	.979	-.119
この会社の一員であることを誇りに思う	.759	.091
この職場に一体感を持っている。	.597	.045
昇進の見込みが高いので勤務している	-.111	.705
会社の将来が有望なので勤務している	.367	.473
知識や技能が身につくので勤務している	.172	.465
固有値	3.320	0.842
累積寄与率(%)	55.325	69.364
Chronbachの α	.821	.682

図 5-5 「組織コミットメント」のスクリープロット



第2因子において因子負荷量の値が高いのは、私がこの職場に勤めているのは昇進の見込みが高いからである、私がこの職場に勤めているのは会社の将来が有望だからである、私がこの職場に勤めているのは、仕事を通じて知識・技能を身につけることができるからである、という3つの質問項目であり、これを「功利的コミットメント」因子と名づけ ($\alpha=.68$)、これらの平均得点を「功利的コミットメント」得点とした。

また、次の表5-10は、各因子を構成する組織コミットメントに関する質問項目を示している。組織コミットメントの各次元は、アприオリな4つの測定尺度によって構成されていたが、表5-11に示した因子分析結果から、以後の分析は、それぞれ3つの質問項目によって測定される。

表 5-10 組織コミットメントに関する質問項目

情動的コミットメント	私は、この職場に愛着を感じている。 私は、この会社の一員であることを誇りに思っている。 私は、この職場に一体感を感じている。
------------	--

功利的コミットメント	私がこの職場に勤めているのは、昇進の見込みが高いからである。
	私がこの職場に勤めているのは、会社の将来が有望だからである。
	私がこの職場に勤めているのは、仕事を通じて知識・技能を身につけることができるからである。

次に、職務満足・モチベーションに関する質問項目について、最尤法による因子分析を行った結果、固有値 1 以上の因子が 1 つ抽出された。寄与率は 70.38%であった。先述の功利的コミットメントと同様に、第 2 因子については固有値 1 以下であるが、クロンバックの α が .86 と高い水準の値を示しており、モチベーションも本研究における重要な結果変数のひとつであることから、第 2 因子も採用する。これらの 2 因子のプロマックス回転後の因子負荷量は次の表 5-11 に示すとおりである。

表 5-11 職務満足・モチベーションに関する因子分析 (最尤法・プロマックス回転後)

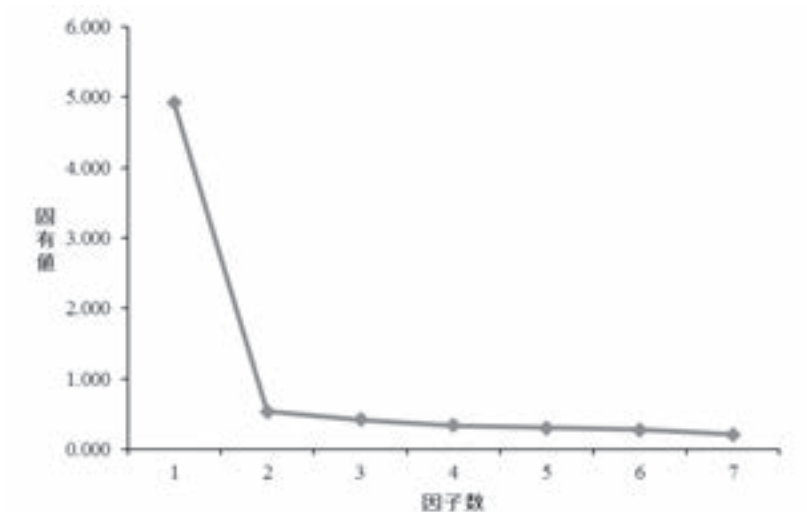
	第1因子	第2因子
	職務満足	モチベーション
満足できる仕事だと思う	.910	.005
楽しい仕事だと思う	.730	.135
仕事に充実感や達成感がある	.703	.172
仕事にのめり込んでいる	.547	.224
仕事に興味を持って取り組んでいる	.022	.790
仕事に張り合いを感じている	.191	.668
仕事に誇りを感じている	.195	.667
固有値	4.927	0.536
累積寄与率(%)	70.381	78.040
Chronbachの α	.902	.863

第 1 因子において因子負荷量の値が高いのは、私の仕事は満足できる仕事だと思う、私の仕事は楽しい仕事だと思う、私の仕事は充実感や達成感がある、

私の自分の仕事にのめり込んでいる、という4つの質問項目である。これを「職務満足」因子と名づけ ($\alpha=.90$)、これらの平均得点を「職務満足」得点とした。

第2因子において因子負荷量の値が高いのは、私は仕事に興味を持って取り組んでいる、私は仕事に張り合いを感じている、私は自分の仕事に誇りを感じている、という3つの質問項目である。これを「モチベーション」因子と名づけ ($\alpha=.86$)、これらの平均得点を「モチベーション」得点とした。

図5-6 「職務満足・モチベーション」のスクリープロット



次の表5-12では、各因子を構成する個人的アウトカムすなわち職務満足とモチベーションに関する質問項目を示している。

表5-12 職務満足・モチベーションに関する質問項目

職務満足	<p>私の仕事は、満足できる仕事だと思う。</p> <p>私の仕事は、楽しい仕事だと思う。</p> <p>私の仕事は、充実感や達成感がある。</p> <p>私は、自分の仕事にのめり込んでいる。</p>
------	--

モチベーション	私は、自分の仕事に興味を持って取り組んでいる。 私は、毎日の仕事に張り合いを感じている。 私は、自分の仕事に誇りを感じている。
---------	---

2.5 職務特性に関する分析

職務特性に関する尺度を作成するために、これまでの分析と同様に最尤法によるデータセットの因子分析を行った結果、固有値 1 以上の因子が 3 つ抽出された。また、固有値 0.88 の因子が 1 つ抽出され、これら 4 因子の累積寄与率は 77.61% であった。プロマックス回転後の因子負荷量は次の表 5-13 に示すとおりである。

表 5-13 職務特性に関する因子分析（最尤法・プロマックス回転後）

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
	自律性	技能多様性	タスク重要性	タスク完結性
仕事の進め方を自分で決められる	.914	-.023	.023	.064
仕事の進め方を完全に自由に決められる	.672	.006	-.029	-.095
自分の仕事は多くの技術や能力を使う	.000	.923	-.065	.039
複雑な技術や高度な技術が必要である	-.017	.734	.071	-.024
他の人の仕事や生活に影響を与える	-.082	-.029	.900	-.040
自分の仕事は多くの人に影響を与える	.110	.030	.605	.108
はじめから終わりまで手掛けている	.024	.067	.107	.548
まとまったことを手掛けている	.106	.090	.102	.492
固有値	2.699	1.443	1.183	0.884
累積寄与率(%)	33.737	51.773	66.561	77.613
Chronbachの α	.766	.803	.709	.410

また、次の表 5-14 は、各因子を構成する職務特性に関する質問項目を示している。職務特性の各次元は、アприオリな 5 つの測定尺度によって構成されていたが、表 5-13 に示した因子分析結果から、以後の分析は、因子が抽出されなかったフィードバックを除き、4 つの質問項目を用いて測定する。第 4 因

子のタスク重要性については、クロンバックの α が.41 とかなり低いレベルであるが、タスク完結性は、職務特性を構成する重要な下次元のひとつであることから、そのまま2つの質問項目の単純平均によって構成される変数を採用することとした。

表5-14 職務特性に関する質問項目

技能多様性	自分の仕事は、複雑な技術や高度の技術が必要である。 自分の仕事では、その内容が複雑で、多くの技術や能力を使う。
タスク重要性 (課業有意味性)	自分の仕事のできばえは、多くの人々に影響を与える。 自分の仕事は、その結果が他の人の仕事や生活に非常に重要な影響を与える。
タスク完結性 (課業一貫性)	自分の仕事は、自分が手がけたことについて、最後まで関わる余地がある。 自分の仕事は、まとまったことを完全にはじめから終わりまで手がけている。
自律性	自分の仕事では、仕事をどう進めるかをかなりの範囲まで自分で決めることができる。 自分の仕事では、仕事の進め方を完全に自分で自由に決められる。

以上の分析から、実証分析に使用する次元およびそれらを構成する質問項目を確定させることができた。各変数については、因子分析を行うにあたって、すべての尺度にフロア効果および天井効果のいずれもみられなかったため、対象を適切に測定しているものと考えられる。なお、今回の調査では、リッカート5点尺度を用いて質問しており、得点分布の中央値は3、最小値は1、最大値は5である。以降では、表5-15で示した平均値(平均得点)を各変数の得点として分析を進めるが、以上のような操作的定義を行った各変数間の相関係

数を示したものが、表 5-16 である。なお、一覧表として提示するために、各列の変数名は短縮形ないし番号で表記していることを断っておく。

表 5-15 分析に用いる各変数の記述統計量

概念	変数名(次元)	平均値	標準偏差	有効N
情報	①情報の流れと仕組み	3.20	0.71	747
	②情報の正確性	3.23	0.65	740
	③情報の費用	3.13	0.63	731
組織コミュニケーション	④上司への信頼	3.23	0.81	732
	⑤職務内コミュニケーション	3.07	0.73	731
	⑥職務外コミュニケーション	2.61	0.88	726
評価	⑦評価の一貫性	2.84	0.61	716
	⑧過程コントロールとフィードバック	2.51	0.83	735
	⑨評価項目の適切性	2.72	0.76	730
	⑩倫理性	2.98	0.65	722
組織的公正	⑪手続き的公正	2.76	0.77	735
	⑫分配的公正	2.78	0.85	740
職務特性	⑬自律性	3.21	0.97	733
	⑭技能多様性	2.93	0.94	733
	⑮タスク重要性	3.45	0.90	744
	⑯タスク完結性	2.89	0.84	746
組織コミットメント	⑰情緒的コミットメント	3.10	0.93	734
	⑱功利的コミットメント	2.53	0.81	744
個人的アウトカム	⑲職務満足	2.97	0.96	732
	⑳モチベーション	3.26	0.93	735

3. 重回帰分析結果と仮説の検証

3.1 情報と組織コミュニケーションから組織的公正への影響

情報や組織コミュニケーションが組織的公正に与える影響について、独立変数（説明変数）に情報と組織コミュニケーション、媒介変数に評価プロセスの認知、従属変数に組織的公正を設定した。

Baron and Kenny (1986) によれば、ある変数が媒介効果を持つことを示す条件として、①独立変数の分散の水準が有意に媒介変数の分散を説明すること、②独立変数の分散の水準が有意に従属変数の分散を説明すること、③媒介変数の分散の水準が有意に従属変数の分散を説明すること、が挙げられている。このとき、独立変数と従属変数との間の有意な関係が、媒介変数を加えることによって有意ではなくなる場合を「完全媒介」と呼び、有意ではあるもののその値が減少する場合を「部分媒介」と呼ぶ。独立変数と従属変数の有意な関係が消滅するか減少するかによって呼称は異なるが、上記の3つの条件を満たしていれば媒介効果があるとされる。

さて、重回帰分析結果は以下のとおりである。各モデルには年齢などによる影響を排除するために、年齢、勤続年数、性別（男性：0、女性：1）、役職（非管理職：0、管理職：1）、職種といったコントロール変数を投入している。組織的公正を従属変数とした場合の分析結果を次の表 5-17 および表 5-18 で示す。

まず、分配的公正を従属変数とした分析では、「情報の正確性」に部分媒介効果が働いていた。また「情報の流れと仕組み」および「上司への信頼」に完全媒介効果が働いていることが分かる。ここで、Model3において、倫理性が負の値を示しているのは、倫理的に正しくないと認識されるような組織のマネジメントは、分配的公正感を低めるという逆の動きであることを意味している。

これらの分析結果から、分配的公正にたいして、日常の職務遂行プロセスにおける情報の流れと仕組み、上司への信頼が評価プロセスの認知を媒介して分配的公正に影響を与え、情報の正確性が評価プロセスの認知を部分媒介して影響を与えていることが明らかとなった。

表5-17 情報・組織コミュニケーションと分配的公正の階層的重回帰分析

変数名	評価一貫性		過程コントロール		適切性		倫理性		分配的公正		VIF	
	β	β	β	β	β	β	β	β	Model1	Model2		Model3
年齢	.039	.119 *	-.002	.046	.024	.043			.027			2.201
勤続年数	-.013	-.137 **	-.033	-.015	-.085	-.014			.005			2.333
性別	-.001	-.042	.026	.053	.091 *	.064			.080 *			1.199
役職 D	-.026	.044	-.046	-.078 *	.065	.000			-.013			1.132
事務職 D	-.066 *	-.058	-.045	-.056	.064	.016			.037			1.501
営業職 D	.030	-.006	.033	-.113 **	.141 **	.114 **			.081 *			1.608
製造職 D	.044	-.025	.082	.013	.021	.105 *			.089 *			1.751
情報の正確性	.329 ***	.164 ***	.235 ***	-.056		.265 ***			.111 **			1.882
情報の費用	-.018	-.088 *	.000	.462 ***		-.019			.093 *			1.453
情報の流れと仕組み	.254 ***	.194 ***	.296 ***	-.069		.157 ***			.014			1.767
上司への信頼	.303 ***	.134 **	.111 *	-.185 ***		.210 ***			.053			2.319
職務内コミュニケーション	.025	.021	-.054	.035		.033			.036			1.742
職務外コミュニケーション	.075 *	.211 ***	.097 *	.011		.038			-.018			1.425
評価の一貫性									.304 ***			3.629
過程コントロールとフィードバック									.131 **			1.983
評価項目の適切性									.088 *			1.910
倫理性									-.203 ***			1.677
R^2	.581 ***	.337 ***	.287 ***	.373 ***	.041 **	.324 ***			.467 ***			
(調整済み R^2)	.572 ***	.323 ***	.272 ***	.360 ***		.460 ***			.452 ***			
ΔR^2						.283 ***			.142 ***			

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

表 5-18 情報・組織コミュニケーションと手続き的公正の階層的重回帰分析

変数名	評価一貫性		過程コントロール		適切性		倫理性		手続き的公正		VIF
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	
年齢	.039	.119 *	-.002	.046	.054	.056	.056	.039	.2201		
勤続年数	-.013	-.137 **	-.033	-.015	-.191 **	-.092 *	-.092 *	-.077 *	2.333		
性別	-.001	-.042	.026	.053	-.032	-.071 *	-.071 *	-.060 **	1.199		
役職 D	-.026	.044	-.046	-.078 *	.043	-.031	-.031	-.035	1.132		
事務職 D	-.066 *	-.058	-.045	-.056	.078	.015	.015	.053 *	1.501		
営業職 D	.030	-.006	.033	-.113 **	.110 *	.067	.067	.027	1.608		
製造職 D	.044	-.025	.082	.013	-.043	.051	.051	.017	1.751		
情報の正確性	.329 ***	.164 ***	.235 ***	-.056		.274 ***	.274 ***	.032	1.882		
情報の費用	-.018	-.088 *	.000	.462 ***		-.127 ***	-.127 ***	-.019	1.453		
情報の流れと仕組み	.254 ***	.194 ***	.296 ***	-.069		.251 ***	.251 ***	.038	1.767		
上司への信頼	.303 ***	.134 **	.111 *	-.185 ***		.198 ***	.198 ***	-.036	2.319		
職務内コミュニケーション	.025	.021	-.054	.035		.046	.046	.046	1.742		
職務外コミュニケーション	.075 *	.211 ***	.097 *	.011		.058	.058	-.009	1.425		
評価の一貫性								.568 ***	3.629		
過程コントロールとフィードバック								.070 **	1.983		
評価項目の適切性								.138 ***	1.910		
倫理性								-.197 ***	1.677		
R^2	.581 ***	.337 ***	.287 ***	.373 ***	.059 ***	.471 ***	.471 ***	.745 ***			
(調整済み R^2)	.572 ***	.323 ***	.272 ***	.360 ***		.460 ***	.460 ***	.737 ***			
ΔR^2						.412 ***	.412 ***	.274 ***			

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

次に、手続き的公正を従属変数とした分析では、「情報の正確性」、「情報の費用」、「情報の流れと仕組み」、「上司への信頼」に完全媒介効果が働いていることが分かる。Model3については分配的公正と同様に、倫理性が負の値を示しているのは、倫理的に正しくないと認識される組織マネジメントは、手続き的公正感を低めるという逆の動きであることを意味している。

これらの分析結果から、手続き的公正にたいして、日常の職務遂行プロセスにおける情報の正確性、情報の費用、情報の流れと仕組み、上司への信頼が、評価プロセスの認知を媒介して手続き的公正に影響を与えていることが明らかとなった。

以上の分析結果をより詳細に説明すれば、特に「情報の正確性」と「情報の流れと仕組み」、「上司への信頼」が、評価プロセスの認知を經由して組織的公正感に有意な影響を与えていた。これは、組織メンバーの公平感を高めるためには、評価制度の設計やそのプロセスのみに関心を寄せるのではなく、日常の職務の進め方を再検討したり、仕組みづくり行ったりすることが有効であることを示唆している。また、上司の日常の職務遂行における行動や評価場面での対応が組織的公正感を高めるために重要であるといえる。

一方、「職務内コミュニケーション」や「職務外コミュニケーション」と組織的公正との間には、分配的公正、手続き的公正のいずれも有意な関係は確認されなかった。これは、上司とのコミュニケーションとは対照的に、同僚間での仕事に関するコミュニケーションや仕事に無関係なコミュニケーションを活性化させても、組織的公正感を高める効果が得られない可能性を示している。

3.2 組織的公正から組織コミットメントへの影響

組織的アウトカムである組織コミットメントにたいする影響について、職務特性を構成する各次元および組織的公正の二次元を独立変数とした重回帰分析を行った。組織的公正を従属変数とした重回帰分析と同様に、各モデルには年齢などによる影響を排除するために、年齢、勤続年数、性別、役職、職種といったコントロール変数を投入している。情動的コミットメントにたいする組織的公正の影響の分析結果については、次の表 5-19 で示されるとおりである。

表5-19 職務特性、組織的公正と情動的コミットメントの階層的重回帰分析結果

変数名	情動的コミットメント			VIF
	Model1	Model2	Model3	
	β	β	β	
年齢	.201 **	.209 ***	.193 ***	2.219
勤続年数	-.179 **	-.142 **	-.081	2.363
性別	.021	.110 **	.073 *	1.292
役職_D	.153 ***	.039	.045	1.171
事務職_D	.018	.005	-.018	1.543
営業職_D	.122 *	.175 ***	.104 **	1.738
製造職_D	-.059	.038	.014	1.784
技能多様性		.136 **	.137 ***	1.317
タスク重要性		.288 ***	.192 ***	1.251
タスク完結性		-.014	.007	1.136
自律性		.253 ***	.088 **	1.517
分配的公正			.229 ***	1.723
手続き的公正			.401 ***	1.823
R^2	.083 ***	.296 ***	.569 ***	
ΔR^2		.212 ***	.273 ***	

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

情動的コミットメントを従属変数とした場合、組織的公正の二次元すなわち分配的公正と手続き的公正の双方が統計的に有意な独立変数であることが示されている。 β 値の高いものから順に、手続き的公正、分配的公正、タスク重要性、技能多様性、自律性となっており、職務特性をコントロールしてもなお、組織的公正感が情動的コミットメントにたいして強い影響力を持っていることが分かる。

続いて、功利的コミットメントを従属変数とした場合の重回帰分析結果を示したものが、次の表5-20である。これをみてみると、 β 値の高いものから順に、手続き的公正、技能多様性、分配的公正、タスク重要性となっており、職務特性をコントロールしてもなお、組織的公正感が功利的コミットメントにたいして強い影響力を持っていることが分かる。

表5-20 職務特性、組織的公正と功利的コミットメントの階層的重回帰分析結果

変数名	功利的コミットメント			VIF
	Model1	Model2	Model3	
	β	β	β	
年齢	-.015	.011	-.004	2.219
勤続年数	-.171 **	-.164 **	-.104 *	2.363
性別	-.115 **	-.022	-.045	1.292
役職_D	.109 **	.012	.018	1.171
事務職_D	.033	.054	.035	1.543
営業職_D	.076	.162 **	.105 *	1.738
製造職_D	-.053	.049	.033	1.784
技能多様性		.251 ***	.256 ***	1.317
タスク重要性		.182 ***	.096 **	1.251
タスク完結性		-.014	.004	1.136
自律性		.165 ***	.022	1.517
分配的公正			.134 **	1.723
手続きの公正			.405 ***	1.823
R^2	.077 ***	.236 ***	.444 ***	
ΔR^2		.159 ***	.208 ***	

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

逆に、独立変数である組織的公正の次元からみれば、分配的公正はどちらかといえば情動的コミットメントへの効果が高く、手続きの公正は情動的コミットメントと功利的コミットメント双方への効果が高いといえる。分配的公正は手続きの公正と比べて、对人的な認知比較という特徴をより強く持っていることから、愛着や関心などといった心理的変数と親和的であるといえるかもしれない。また、仕事の価値や意味づけに関する構成概念であるタスク重要性が情動的コミットメントに強い効果をもたらし、技能多様性が功利的コミットメントに強い効果をもたらすという分析結果も理解できる。さらに、職務特性のなかでも、タスク重要性和自律性については組織的公正を独立変数に投入する前後で組織コミットメントにたいする影響力に変化が見られたが、技能多様性については大きな変化は見られなかった。

以上の分析結果から、仮説5は支持されたといえる。

3.3 組織的公正から職務満足、モチベーションへの影響

個人的アウトカムである職務満足とモチベーションにたいする影響について、職務特性を構成する各次元および組織的公正の二次元を独立変数とした重回帰分析を行った。これまでの重回帰分析と同様に、各モデルには年齢などによる影響を排除するために、年齢、勤続年数、性別、役職、職種といったコントロール変数を投入している。まず職務満足にたいする組織的公正の影響の分析結果については、次の表 5-21 で示されるとおりである。

職務満足を従属変数とした場合、組織的公正の二次元すなわち分配的公正と手続き的公正の双方が統計的に有意な独立変数であることが示されている。 β 値の高いものから順に、手続き的公正、技能多様性、自律性、分配的公正、タスク重要性となっており、職務特性をコントロールしてもなお、組織的公正感が職務満足にたいして強い影響力を持っていることが分かる。また、組織コミットメントの場合と同様に、職務特性のなかでもタスク重要性和自律性については組織的公正を独立変数に投入する前後で職務満足にたいする影響力に変化が見られたが、技能多様性については大きな変化は見られなかった。

表5-21 職務特性、組織的公正と職務満足の階層的重回帰分析結果

変数名	職務満足			VIF
	Model1	Model2	Model3	
	β	β	β	
年齢	.092	.119 *	.108 **	2.217
勤続年数	-.132 *	-.115 *	-.073	2.360
性別	-.017	.110 **	.078 *	1.287
役職_D	.135 **	.024	.027	1.133
事務職_D	-.008	-.010	-.026	1.541
営業職_D	.106 *	.175 ***	.122 **	1.726
製造職_D	-.183 ***	-.049	-.067	1.786
技能多様性		.251 ***	.250 ***	1.314
タスク重要性		.207 ***	.140 ***	1.242
タスク完結性		.005	.019	1.134
自律性		.332 ***	.214 ***	1.519
分配的公正			.200 ***	1.724
手続き的公正			.257 ***	1.824
R^2	.110 ***	.393 ***	.535 ***	
ΔR^2		.282 ***	.143 ***	

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

また、モチベーションにたいする組織的公正の影響の分析結果は、表5-22に示すとおりである。

モチベーションを従属変数とした場合も、組織的公正の二次元が統計的に有意な独立変数であることが示されている。 β 値の高いものから順に、手続き的公正、技能多様性、タスク重要性、自律性、分配的公正となっていることから、モチベーションについても職務満足と同様に、職務特性をコントロールしてもなお、組織的公正感がモチベーションにたいして強い影響力を持っていることが分かる。モチベーションにたいする職務特性の効果については、職務満足を従属変数とした場合と類似した傾向を示しており、興味深い結果が示されている。

以上から仮説6および仮説7は支持されたといえる。

表 5-22 職務特性、組織的公正とモチベーションの階層的重回帰分析結果

変数名	モチベーション			VIF
	Model1	Model2	Model3	
	β	β	β	
年齢	.233 ***	.249 ***	.238 ***	2.217
勤続年数	-.231 ***	-.205 ***	-.163 ***	2.360
性別	-.004	.112 **	.088 **	1.287
役職_D	.114 **	.003	.007	1.133
事務職_D	.008	-.001	-.016	1.541
営業職_D	.086	.150 ***	.103 **	1.726
製造職_D	-.163 **	-.042	-.058	1.786
技能多様性		.206 ***	.207 ***	1.314
タスク重要性		.267 ***	.202 ***	1.242
タスク完結性		-.007	.007	1.134
自律性		.296 ***	.185 ***	1.519
分配的公正			.145 ***	1.724
手続きの公正			.278 ***	1.824
R^2	.110 ***	.377 ***	.501 ***	
ΔR^2		.244 ***	.124 ***	

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

このように、今回の分析結果について、仮説 5、仮説 6、仮説 7 は支持されたといえるが、前章で述べた McFarlin & Sweeney (1992) を支持するものとはなっておらず、手続きの公正と分配的公正の影響力の比較では、手続きの公正が組織的アウトカムと個人的アウトカムの双方にたいして、より強い影響を与えていることが本研究の結果から明らかとなった。

4. まとめ

以上の分析から明らかになった点を要約すれば、次のとおりである。

本研究の重回帰分析の結果から、まず仮説 1 については、おおむね支持された。情報の正確性の次元が評価プロセスの認知を部分媒介して分配的公正に正

の効果を持つという仮説 1a と情報の流れと仕組みが評価プロセスの認知を完全媒介して分配的公正に影響を与えるという仮説 1c は支持されたが、仮説 1b は支持されず、逆の効果を持つという結果となった。これについては解釈が困難であり、なぜこのような結果となったのかについては、検証が必要である。

次に仮説 2 については支持された。本研究の分析結果から、サブ仮説 2a、2b、2c はすべて支持されており、情報の正確性、情報の費用、情報の流れと仕組みが評価プロセスの認知を完全媒介して、手続き的公正に影響を与えていることが明らかとなった。情報の費用は手続き的公正にたいして負の効果を持っており、職務遂行に必要な情報を得るためにコストを要する場合には、手続き的公正感が損なわれることが明らかとなった。

すなわち、仕事を進めるうえで、どの程度正確な情報を与えられているのか、情報のやり取りに苦勞しているのか、誰に何を報告すべきか、あるいは自分に必要な報告や連絡が入ってくるのかということが、一連の評価プロセスに関する認知を媒介して、組織的公正感に影響を与えていることが明らかとなった。これによって、本研究で提示した分析枠組みが一定の有効性を持っている可能性を示すことができたといえる。

一方、組織コミュニケーションが評価プロセスの認知を媒介して組織的公正にたいして正の影響をもつという仮説 3 および仮説 4 については、部分的に支持されるにとどまった。上司への信頼ないし上司とのコミュニケーションについては、評価プロセスの認知を媒介して、分配的公正と手続き的公正の双方に正の効果を持つことが明らかとなったが、同僚間のコミュニケーションや職務外コミュニケーションについては、統計的に有意な関係は見られなかった。

最後に仮説 5、仮説 6、仮説 7 については、すべて支持された。組織的公正が個人的アウトカム、組織的アウトカムにたいして持つ効果については、すべての組み合わせで統計的に有意な関係がみられた。個人的アウトカム、組織的アウトカムの双方にたいして、手続き的公正の影響力がより強いことも明らかとなった。

以上の分析結果から、情報や組織コミュニケーションが評価プロセスの認知を媒介して、また部分的には直接的に組織的公正に正の影響を与えていること

が示され、組織的公正が個人的アウトカムと組織的アウトカムにたいして強い影響力を持っていることが明らかとなった。

終章 本研究の要約と結論

1. 本研究の要約

社会心理学において発展してきた組織的公正研究の知見は、さまざまな学問分野や研究領域への応用が試みられ、またさまざまな場面、条件での実証研究が蓄積されてきた。社会科学においても、経営学、社会学、法学、経済学などの学問分野で組織的公正の知見を応用した研究が進められてきた。そのなかで経営学へ応用された研究の多くは人的資源管理論に関するものである。そこでは、組織成員への組織的公正の認知を高めるために、どのような評価、報酬、処遇が重要であるのかについて、研究が進められてきている。

コミュニケーション研究もまた、情報理論、心理学、社会学、経済学などのさまざまな学問分野で研究が進められてきた。ただし、情報やコミュニケーションといった概念をどのように定義するかについては、それぞれの学問分野において、それぞれの研究目的から適及的に決定されてきた側面があることは否定できない。

また、コミュニケーション研究は、その焦点がコミュニケーションのモデル、機能、効果、スキルなど広範囲にわたることもあってか、「コミュニケーション論」の枠内での研究が進められ、他の研究領域との統合が試みられることはあまりなかったように思われる。

組織的公正研究の知見は、社会心理学においては実験室実験という閉ざされた条件での公正の認知を確認する研究が進められ、法学においては司法すなわち裁判の場面における公正に応用されてきた。これと同様に、経営学とりわけ人的資源管理の場面における公正の研究は、主として評価プロセスを切り取るかたちでの研究が進められてきた。

しかし、組織で働く人間が公正・不公正を認知するのは、何も評価場面に限定されるものではないはずである。むしろ、職務遂行を通じて日常的に感じている不平・不満あるいは納得のいかないことが、評価の場面で顕在化すると考

えるべきであろう。つまり、評価制度の設計と運用だけでなく、職務の構造や組織成員の職務分担なども、組織成員の公正・不公正の認知に影響を与えているはずであり、本研究はこのような問題意識から研究を進めてきた。

第1章では、組織的公正研究がどのような進展をみせてきたのかについて概観した。まず、社会心理学における分配的公正研究の端緒である Adams (1965) の衡平理論の概要をみてきた。分配的公正理論では、人間はどのようなプロセスで分配結果としての報酬の公正・不公正を認知するのかについて、そのメカニズムを明らかにしようとした。しかし、こうした分配結果の公正・不公正の認知のみが人間行動に影響を与えるのかということに疑問を投げかけ、人はこうした分配結果に至るまでの手続きについても公正・不公正を知覚するのではないかという立場から進められてきたのが、手続き的公正理論である。そこで、手続き的公正研究の2つの源流である Thibaut and Walker (1975) と Leventhal (1976, 1980) について、その理論の概要をみてきた。その後、意思決定手続きには構造的側面と対人的側面とがあることを示し、それまでの手続き的公正研究では手続きの構造的側面が強調され、対人的側面が軽視されてきたことを問題としたのが、相互作用的正理論または対人的公正理論である。そこで、相互作用的正理論を提示した Bies and Moag (1986) の理論概要についてみてきた。

さらに、組織的公正研究において、本研究において重要な概念でもある情報やコミュニケーションがどのように位置づけられてきたのかについて、組織的公正研究の展開を追いながら考察を進めてきた。

第2章では、まず組織コミュニケーション研究における4つのパースペクティブについて、それぞれの特色と課題について、Fisher (1978) をもとに確認した。次に、情報理論、社会学、経済学など、さまざまな学問分野、研究領域、研究者によって示されてきた情報の定義とコミュニケーションの定義について比較、検討したうえで、本研究における情報とコミュニケーションの概念定義を行った。さらに、本研究の分析次元を検討するために、研究目的に応じて多様な類型が示されてきたコミュニケーションの分類について概観した。最後に、コミュニケーション・プロセスのモデルがどのように展開されてきたのかにつ

いて概観した。まず、情報理論のモデルでありコミュニケーション・プロセスの先駆的モデルでもある Shannon and Weaver (1949) について、次に、対人コミュニケーションのモデルとして提示された Berlo (1960) のモデルおよびそれを修正した竹内 (1973) のモデルについて、その理論概要をみてきた。さらに、社会心理学における対人認知を対象としたモデルとして提示された Heider (1946) や Newcomb (1953) の研究について確認し、最後に Hovland *et al.* (1953) による説得的コミュニケーションのモデルについて、その理論概要をみてきた。

第3章では、組織的公正研究や組織コミュニケーション研究の基礎理論として位置づけられる行動主義的学習理論および認知的整合性理論について概観し、それらが組織的公正研究や組織コミュニケーション研究にどのような影響を与えているかについて整理した。組織コミュニケーション研究は、さまざまな学問分野、研究領域で研究が進められてきたため、当該領域のすべての研究がこれらの基礎理論をもとに発展してきたというわけではないが、本研究の立場をより明確にするために、組織的公正理論への応用に最も適合的な組織コミュニケーション研究を選択した。

第4章では、組織的公正理論に依拠しながらも、組織コミュニケーションを包摂する分析枠組みの構築を試みた。そこでは、情報や組織コミュニケーションが、評価プロセスの認知を媒介して組織的公正に正の効果を持っているという仮説と情報や組織コミュニケーションが組織的公正にたいしてダイレクトに正の影響を与えているという仮説を設定した。また、これまでの組織的公正研究の蓄積において、組織的公正の知覚は、成果関連心理変数といわれる組織コミットメント、職務満足、モチベーションなどの変数にたいして正の効果を持っていることが示されていることから、本研究においてもこれを確認するための仮説を設定した。

第5章では、第4章で設定した仮説を検証するための分析を行った。分析の結果、評価プロセスの認知を媒介して組織的公正に影響を与える要因として、情報の正確性、情報の費用、情報の流れと仕組み、上司への信頼といった要因が確認できた。また、組織的公正に直接的に影響を与える要因として、情報の

正確性、情報の費用といった要因が確認できた。ただし、情報の費用が分配的公正にたいして負の効果を持っていることなど、理論的には正の効果を持っていると考えられる要因が負の効果を示していることに関して、今後も検討が必要であろう。

2. 理論的含意

まず、本研究の分析全体を通じて明らかとなったのは、組織的公正研究の重要な知見を人的資源管理の場面に応用する場合には、評価の基準、評価プロセス、評価結果のフィードバックなどといった評価に関係する要因だけでなく、職務構造やコミュニケーションを包含する、より大きな分析枠組みを設定し、分析することの重要性である。

人的資源管理諸制度の設計や変革の際に、評価、報酬、処遇などの整合性が必要不可欠であることは、当該研究領域において常に指摘され続けてきたことである。しかし、組織的公正研究の枠組みを応用して行われてきたこれまでの実証研究では、必ずしもそうした視点からの研究が進められてはこなかった。

組織的公正が組織成員の認知や行動を変化させるという研究は、これまでも多くの蓄積があり、多くの知見が示されてきた。三崎（2007）によれば、組織的公正研究の理論的枠組みは、すでに一定の完成度に達しているとされており、近年のこの領域における研究の展開をみても、それは納得できるものである。したがって、組織的公正研究のステージは、これを経営学、法学、社会学、教育学などの研究領域に応用するところにあるが、経営学における研究の多くが、人的資源管理の場面への応用であった。とりわけ人的資源管理の研究領域においては、評価制度の設計や運用だけを切り取ったかたちでの分析枠組みではなく、三崎（2006b）や三崎（2007）による研究において示されているように、戦略あるいは組織の価値観といった視点を包摂するような、より広い分析枠組みによる研究が進められなければならないのである。

一方、組織コミュニケーションにおいては、コミュニケーションがダイレクトに認知や行動を変化させるという研究はこれまで蓄積されてきているが、組

組織コミュニケーションが何らかの認知を媒介して、組織コミットメントやモチベーションに影響を与える、あるいは行動を変化させているというモデルについてもこれと同じように十分な検討がなされてきたとはいえない。組織コミュニケーションに関する研究領域は非常に幅広いものであるため、組織的公正研究と同じステージに到達しているとはいえないのである。

すなわち、本研究は組織的公正研究の理論的枠組みに依拠しながらも、未だ体系化されているとはいえない組織コミュニケーション研究の知見を利用して、これらを包摂する分析モデルを構築したのである。

3. 実践的含意

本研究から得られた知見は、経営の実践レベルへのいくつかの含意がある。

まず、本研究の分析結果から、情報の正確性、情報の費用、情報の流れと仕組みは、組織的公正の各構成次元にたいして影響を与えているが、これをより詳細にみていくと、他の組織的公正の次元と比べて情報の正確性すなわち情報の質そのものが分配的公正にたいして、より高い効果をもっており、情報の流れと仕組み、情報の費用といった情報のフローに関する要因が他の組織的公正の次元と比べて手続き的公正にたいして、より高い効果を持つことが示されている。このことから、分配結果を直接的に左右する情報の次元からは分配的公正が、分配のプロセスについては手続き的公正が、より大きな影響を受けていることが分かる。

ここから得られる含意は、組織成員の公正感を高めるためには、評価制度のみに着目し、その設計について考えるだけでは不十分だということである。なぜなら、組織的公正すなわち組織成員の公正・不公正の認知には、情報や組織コミュニケーションが影響を与えているため、評価制度のみに着目して、これを整備したとしても、情報の流れと仕組みが整備されておらず、伝達される情報の質が低く、コミュニケーションの量や頻度などが低ければ、組織的公正の認知は高まらないからである。本研究の分析結果は、そのことを明らかにしている。

そもそも、組織的公正に注目する最大の理由は、それが組織や組織成員自身にたいして正の影響を与えているからであった。すなわち、組織的公正の認知が高まれば、職務満足やモチベーション、組織コミットメントなどが高まり、業績が高まると考えられているのである。

2000年代に入ってから活発化しはじめた年功賃金や職能資格制度から成果主義的人事制度への変革期において、もっとも留意すべき要素のひとつが、評価の公平性と納得性であった。そして、従来の組織的公正研究の理論枠組みは、評価制度をどのように整備すべきなのかという実践的課題と見事に合致する。そのため、公正・不公正の問題は極度に矮小化され、整備された評価制度であれば、組織成員の公正感を高めることができるという誤解を生んでしまったように思われる。

しかし、人的資源管理諸制度とりわけ評価制度の設計や修正に際しては、組織的公正の視点から、職務の構造や組織コミュニケーション・プロセスの見直しなどが重要であり、検討すべき課題であることを本研究の実践的含意として提示することができる。

このように、組織的公正を高める人的資源管理の射程は、評価プロセスの設計と運用にとどまらず、職務の構造や職務設計の問題としてとらえなければならないのである。

4. 残された課題

本研究は、情報やコミュニケーションが、どのようなメカニズムで組織的公正に影響を与えているのかについて考察を進めてきた。また、組織的公正が組織に与える影響について、本研究における成果変数を個人的アウトカムすなわちモチベーションや職務満足、組織的アウトカムすなわち組織コミットメントとして設定している。つまり、本研究は成果変数として業績や成果を用いたモデルを構築していない。より実践的な含意を示そうとすれば、こうした成果変数を用いたモデルの構築が必要となろう。

また、本研究の研究対象は、管理者、研究開発従事者、営業担当者などとい

った一定の職務に従事する者ではなく、組織成員の公正認知に関して、より一般的な知見を得ることを優先させたために、多様な業種の組織について組織成員全員を対象とする分析を行っている。すなわち、重回帰分析を行うことによって、業種の違いや職種の違いといった要因が相互に打ち消しあった可能性が否定できない。したがって、業種や職種などを考慮して、研究対象をより絞った研究を進めていかなければならない。

さらに、本研究において検証することのできなかった仮説 3c、仮説 3d、仮説 4c、仮説 4d に関する課題も残されている。すなわち、本研究の因子分析結果において、職務遂行に関するコミュニケーションである道具的コミュニケーションと人間関係に関するコミュニケーションである表出的コミュニケーションは、いずれも職務内コミュニケーションに吸収されるかたちで抽出され、それぞれ独立した因子として抽出されなかったのである。しかし、たとえばリーダーシップ理論において、オハイオ州立大学研究における「構造づくりと配慮」や PM 理論における「目標達成機能 (Performance) と集団維持機能 (Maintenance)」といったように、成果に関連する職務行動と円滑な人間関係を目的とする組織行動という分類軸は、組織行動研究において確立された、ごく一般的なアプローチであるといつてよい。これについては、職務内コミュニケーション・職務外コミュニケーションが最も適切な2軸であるのか、尺度設計に不十分な点があったのか、あるいはまた、組織成員がコミュニケーションの内容ではなくコミュニケーションの対象者(上司、同僚など)を重要視しているのかなどといった可能性が考えられるが、本研究では明確な結論を得ることができなかったことから、これを今後のひとつの課題として取り組みたい。

最後に、分析モデルの精緻化も検討しなければならない。本研究では、評価および手続き的公正を中心としたモデルを構築しているため、報酬制度についてはこれに関連する次元のみを扱っている。たとえば、評価と報酬のリンクや分配的公正などの次元を指している。しかし、報酬制度を組み込んだ分析モデルの構築によって、評価と報酬の結びつきに関するより詳細な分析を行うことができるであろう。

以上のような課題については、いずれにせよ、データの蓄積が必要であり、

本研究から得られた知見をさらに詳細に検証していく必要がある。これを今後の研究によって明らかにすることが今後の課題であることをここに示し、結びとしたい。

引用・参考文献

- Adams, J.S. (1963) Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange, in Berkowitz, L. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299, Academic Press.
- Allen, T.J. and Cohen, S.I. (1969) Information Flow in Research and Development Laboratories, *Administrative Science Quarterly*, 14-1, 12-19.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987) The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, 1-2, 177-198.
- Ambrose, M.L. and Schminke, M. (2001) Are Flexible Organizations the Death Knell for the Future of Procedural Justice? in Cropanzano, R. (Ed.) *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Vol.2, 229-244, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bachrach, S.B. and Aiken, M. (1977) Communication in Administrative Bureaucracies, *Academy of Management Journal*, 20, 365-377.
- Bandura, A. (1971) *Social Learning Theory*, General Learning Corporation.
(原野広太郎・福島脩美訳『人間行動の形成と自己制御—新しい社会的学習理論—』金子書房, 1975.)
- Bandura, A. (1971) (Ed.) *Psychological Modeling: Conflicting Theories*, Aldine Atherton, Inc. (原野広太郎・福島脩美訳『モデリングの心理学—観察学習の理論と方法—』金子書房, 1975.)
- Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Inc. (原野広太郎監訳『社会的学習理論—人間理解と教育の基礎—』金子書房, 1979.)
- Barnard, C.I. (1938) *The Functions of Executive*, Harvard University Press.
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968.)

- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bavelas, A. (1950) Communication Patterns in Task-Oriented Groups, *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 725-730.
- Becker, H.S. (1960) Notes of the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Berlo, D.K. (1960) *The Process of Communication : An Introduction to Theory and Practice*, Holt, Rinehart and Wilson, Inc. (布留武郎・阿久津喜弘訳『コミュニケーション・プロセス—社会行動の基礎理論—』協同出版, 1972.)
- Beugre, C.D. (1998) *Managing Fairness in Organizations*, Westport, CT : Quorum Books.
- Bies, R.J. and Moag, J.S. (1986) Interactional Justice : Communication Criteria for Fairness, in Lewicki, R.J., Sheppard, B.H., Bazerman, M.H. (Eds.) *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55, Greenwich : JAI Press.
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons. (間場寿一, 居安正, 塩原勉訳『交換と権力』新曜社, 1974.)
- Bobocel, D.R. and Holmvall C.M. (2001) Are Interactional Justice and Procedural Justice Different? Framing The Debate, in Gilliland, S., Steiner, D., and Skarlicki. (Eds.) *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*, 85-110, Information Age Publishing.
- Boyett, J. and Boyett, J. (1998) *The Guru Guide*, John Wiley & Sons, Inc. (金井壽宏監訳 大川修二訳『経営革命大全』日本経済新聞社, 1999.)
- Brock, T.C. and Becker, L.A. (1965) Ineffectiveness of “Overheard” Counterpropaganda, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2,

- 654-660.
- Brockner, J. and Wiesenfeld, B.M. (1996) An Integrative Framework for Explaining Reactions to Directions : Interactive Effects of Outcomes and Procedures, *Psychological Bulletin*, 120-2, 189-208.
- Brockner, J. (2002) Making Sense of Procedural Fairness : How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten the Influence of Outcome Favorability, *Academy of Management Review*, 27-1, 58-76.
- Carrell, M.R. and Dittrich, J.E. (1978) Equity Theory : The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions, *Academy of Management Review*, 3-2, April 1978, 202-210.
- Cohen, A.R. (1958) Upward Communication in Experimentally Created Hierarchies, *Human Relations*, 11, 41-53.
- Colquitt, J.A. (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of A Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A. and Greenberg, J. (2003) Organizational Justice : A Fair Assessment of the State of the Literature, in Greenberg, J. (Ed.) *Organizational Behavior : the state of the science (2nd ed.)*, 165-210, Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J.A. , Conlon, D.E. , Wesson, M.J. , Porter, C.O.L.H. , and 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, 425-455.
- Colquitt, J.A. , Greenberg, J. , and Zapata-Phelan C.P. (2005) What Is Organizational Justice ? A Historical Overview, in Greenberg, J. and Colquitt, J.A. (Eds.) *Handbook of Organizational Justice*, 3-56, Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooley, C.H. (1964) *Human Nature and Social Order*, New York : Schocken.

- Cropanzano, R. , Prehar, C.A. , and Chen, P.Y. (2002) Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice, *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.
- Dance, F.E.X. (1970) The “Concept” of Communication, *The Journal of Communication*, 20, 201-210.
- Daniels, A.C. (1994) *Bringing Out the Best in People*, McGraw-Hill, Inc.
- Davis, K. (1953) Management Communication and the Grapevine, *Harvard Business Review*, 31, 43-49.
- Davis, K. (1968) Success of Chain-of-Command Oral Communication in a Manufacturing Management Group, *Academy of Management Journal*, 11-4, 379-387.
- Davis, K. (1972) *Human Behavior at Work*, New York : McGraw-Hill Book Company.
- Deutsch, M. (1975) Equity, Equality, and Need : What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice ? *The Journal of Social Issues*, 31-3, 137-149.
- Ekman, P. and Friesen, W.V. (1969) The Repertoire of Nonverbal Behavior : Categories, Origins, usages, and Coding, *Semiotica*, 1, 49-98.
- Festinger, L. (1950) Informal Social Communication, *Psychological Review*, 57-5, 271-282.
- Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson and Company. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論』誠信書房, 1965.)
- Fisher, B.A. (1978) *Perspectives on Human Communication*, New York : Macmillan Publishing Co, Inc.
- Friedman, H.S. (1979) The Interactive effects of Facial Expression of Emotion and Verbal Message on Perceptions of Attractive Meaning, *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 453-469.
- Folger, R. (1977) Distributive and Procedural Justice : Combined Impact

- of “voice” and Improvement on Experienced Inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R. and Konovsky, M.A. (1989) Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32-1, 115-130.
- Goldman, B. and Thatcher, S.M.B. (2002) A Social Information Processing View of Organizational Justice, in Steiner, D.D., Skarlicki, D.P., and Gilliland, S.W. (Eds.) *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, 103-132, Greenwich: Information Age Pub, Inc.
- Graves, D. (1972) Reported Communication Ratios and Informal Status in Managerial Work, *Human Relations*, 25, 159-170.
- Greenbaum, H.H. (1974) The Audit of Organizational Communication, *Academy of Management Journal*, 17-4, 739-754.
- Greenberg, J. and Folger, R. (1983) Procedural justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations, in Paulus, P.B. (Ed.) *Basic Group Processes*, 235-256, Springer-Verlag.
- 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) Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16-2, 399-432.
- Greenberg, J. (1993) The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes Organizational Justice, in Cropanzano, R. (Ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 79-103, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1994) Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban, *Journal of Applied Psychology*, 79-2, 288-297.

- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1976) Motivation through the Design of Work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hage, J., Aiken, M., and Marrett, C.B. (1971) Organization Structure and Communications, *American Sociological Review*, 36, 860-871.
- Hage, J. (1974) *Communication and Organizational Control : Cybernetics in Health and Welfare Settings*, New York : John Wiley and Sons.
- Haney, W.V. (1973) *Communication and Organizational Behavior: Text and Cases (3rd ed.)*, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Hebb, D.O. (1972) *Textbook of Psychology, third edition*, W.B. Saunders Company. (白井常他訳『行動学入門』紀伊國屋書店, 1975.)
- Heider, F. (1946) Attitudes and Cognitive Organization, *The Journal of Psychology*, 21, 107-112.
- Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations*, John Wiley & Sons, Inc. (大橋正夫訳『対人関係の心理学』誠信書房, 1978.)
- Heine, S.J. and Lehman, D.R. (1997) Culture, Dissonance, and Self-affirmation, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 389-400.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. (1959) *The motivation to work*, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Homans, G.C. (1961) (rev. ed. 1974) *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace and World. (橋本茂訳『社会行動—その基本形態』誠信書房, 1978.)
- Hovland, C.I. and Weiss, W. (1951) The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness, *Public Opinion Quarterly*, 15, 635-650.
- Hovland, C.I., Janis, I.L., and Kelley, H.H. (1953) *Communication and Persuasion*, Yale University Press. (辻正三・今井省吾訳『コミュニケーションと説得』誠信書房, 1960.)

- Hull, C.L. (1943) *Principles of Behavior : An Introduction to Behavior Theory*, New York : Appleton-Century-Crafts, Inc. (能見義博・岡本栄一訳『行動の原理』誠信書房, 1960.)
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., and Paul, K.B. (1989) Construction of Job in General Scale, *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H., and Porter, L.W. (Eds.) (1987) *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Inc.
- Janis, I.L. (1954) Personality Correlates of Susceptibility to Persuasion, *Journal of Personal Psychology*, 22-4, 504-518.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978) *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.), John Wiley & Sons.
- Kelley, H.H. (1951) Communication in Experimentally Created Hierarchies, *Human Relations*, 4, 39-56.
- Kelley, H.H. and Thibaut, J.W. (1978) *Interpersonal Relations : A Theory of Interdependence*, John Wiley & Sons. (黒川正流監訳『対人関係論』誠信書房, 1995.)
- Kidron, A. (1978) Work Value and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.
- Konovsky, M.A. (2000) Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *Journal of Management*, 26-3, 489-511.
- Krone, K.J., Jablin, F.M., and Putnam, L.L. (1987) Communication Theory and Organizational Communication : Multiple Perspectives, in Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H., and Porter, L.W. (Eds.) (1987) *Handbook of Organizational Communication*, 18-40, Sage Publications,

Inc.

- Lambert, W.W. and Lambert, W.E. (1963) *Social Psychology*, Prentice-Hall, Inc. (末永俊郎訳『社会心理学』岩波書店, 1966.)
- Lawler III. E.E., Porter, L.W., and Tannenbaum, A. (1968) Managers' Attitudes toward Interaction Episodes, *Journal of Applied Psychology*, 52, 432-439.
- Leavitt, H.J. (1951) Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- Leavitt, H.J. and Mueller, R. (1951) Some Effects of Feedback on Communication, *Human Relations*, 4, 401-410.
- Lerner, M. (1974) Social Psychology of Justice and Interpersonal Attraction, in Houston, T.L. (Ed.) *Foundations of Interpersonal Attraction*, Academic Press, 331-351.
- Leventhal, G.S. (1976) Fairness in Social Relationships, in Thibaut, J.W., Spence, J.T., and Carson, R.C. (Eds.) *Contemporary Topics in Social Psychology*, 211-239, General Learning Press.
- Leventhal, G.S. (1980) What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, in Gergen, K.J., Greenberg, M.S., and Willis, R.H. (Eds.), *Social Exchange : Advances in Theory and Research*, 27-55, Plenum Press.
- Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press. (菅原郁夫・大淵憲一訳『フェアネスと手続きの社会心理学—裁判, 政治, 組織への応用—』ブレーン出版, 1995.)
- Lind, E.A. and Van den Bos, K. (2002) When Fairness Works : Toward a General Theory of Uncertainty Management, *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Luthans, F. and Larsen, J.K. (1986) How Managers Really Communicate,

- Human Relations*, 39-2, 161-178.
- Luthans, F. (1998) *Organizational Behavior, eighth edition*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Machlup, F. (1962) *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, NJ, Princeton : Princeton University Press. (高橋建男ほか監訳『知識産業』産業能率短期大学出版部, 1969.)
- Maier, N.R.F. , Hoffman, L. , and Read, W.H. (1963) Superior-Subordinate Communication : The Relative Effectiveness of Managers Who Held Their Subordinates' Positions, *Personnel Psychology*, 16, 1-12.
- Marrett, C.B. , Hage, J. , and Aiken, M. (1975) Communication and Satisfaction in Organizations, *Human Relations*, 28, 611-626.
- McDonough, A. M. (1963) *Information Economics and Management Systems*, McGraw-Hill. (松田武彦・横山保監修, 長坂精三郎訳『情報の経済学と経営システム』好学社, 1965.)
- McFarlin, D.B. and 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.
- McQuail, D. (1975) *Communication*, Longman Group Limited. (山中正剛監訳『コミュニケーションの社会学—その理論と今日の状況—』川島書店, 1979.)
- Mehrabian, A. and Ferris, S. (1967) Influence of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels, *Journal of Consulting Psychology*, 31, 248-252.
- Merton, R.K. , and Kitt, A.S. (1950) Contributions to the theory of reference group behavior, in Merton, R.K. and Lazarsfeld, P.F. (Eds.), *Continuities in social research : Studies in the scope and method of "The American Soldier"*, Grencoe, IL : Free Press.
- Moorman, R.H. (1991) Relationship Between Organizational Justice and

- Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 76-6, 845-855.
- Nadler, D.A. (1979) The Effects of Feedback on Task Group Behavior : A Review of the Experimental Research, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 309-338.
- Newcomb, T.M. (1950) *Social Psychology*. (森東吾・萬成博訳『社会心理学』培風館, 1956.)
- Newcomb, T.M. (1953) An Approach to The Study of Communicative Acts, *Psychological Review*, 60, 393-404.
- Newcomb, T.M. (1959) The Prediction of Interpersonal Attraction, *American Psychologist*, 11, 575-586.
- Newcomb, T.M., Turner, R.H., and Converse, P.E. (1965) *Social Psychology: The Study of Human Interaction*, Holt, Rinehart and Winston, Inc. (古畑和孝訳『社会心理学—人間の相互作用の研究—』岩波書店, 1973.)
- Osgood, C.E. and Tannenbaum, P.H. (1955) The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change, *Psychological Review*, 62, 42-55.
- Penley, L.E. and Hawkins, B. (1985) Studying Interpersonal Communication in Organizations ; A Leadership Application, *Academy of Management Journal*, 28-2, 309-326.
- Porat, M.U. (1977) *The Information Economy: Definition and measurement* (v.1 - v.5), Washington DC: United States Department of Commerce. (小松崎清介 監訳『情報経済入門』コンピュータ・エージ社, 1982.)
- Pritchard, R.D. (1969) Equity Theory : A Review and Critique, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 176-211.
- Read, W. (1962) Upward Communication in Industrial Hierarchies, *Human Relations*, 15, 3-16.
- Reynolds, G.S. (1975) *A Primer of Operant Conditioning*, Scott, Foresman and Company. (浅野俊夫訳『オペラント心理学入門—行動分析への道—』

- サイエンス社, 1978.)
- Roberts, K.H. and O'Reilly III C.A. (1974) Measuring Organizational Communication, *Journal of Applied Psychology*, 59-3, 321-326.
- Roberts, K.H., O'Reilly III, G.A., Bretton, C.E., and Porter, L.W. (1974) Organizational Theory and Organizational Communication : A Communication Failure?, *Human Relations*, 27, 501-524.
- Roberts, K.H. and O'Reilly III C.A. (1978) Organizations as Communication Structures : An Empirical Approach, *Human Communication Research*, 4, 283-293.
- Rogers, E.M. and Rogers, R.A. (1976) *Communication in Organizations*, The Free Press. (宇野善康・浜田とも子訳『組織コミュニケーション学入門ー心理学的アプローチからシステム論的アプローチへー』ブレーン出版, 1985.)
- Schuler, R.S. (1979) A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 268-291.
- Schuler, R.S. (1980) A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making, *Academy of Management Journal*, 23-2, 331-340.
- Schwab, D.P. (1980) Construct Validity in Organizational Behavior, *Research in Organizational Behavior*, 2, 3-43, JAI Press.
- Scott, B.A. and Colquitt, J.A. (2007) Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? : An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five, *Group and Organization Management*, 32-3, 290-325.
- Scott, W.E., Jr. and Pobsakoff, P.M. (1985) *Behavioral Principles in the Practice of Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Shannon, C.E. (1949) The Mathematical Theory of Communication,

- Shannon, C.E. and Weaver, W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*, 1-91, The University of Illinois Press.
- Shannon, C.E. and Weaver, W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press. (長谷川淳・井上光洋訳『コミュニケーションの数学的理論』明治図書出版, 1969.)
- Shaw, M.E. (1976) *Group Dynamics : The Psychology of Small Group Behavior*, McGraw-Hill Book Company. (原岡一馬訳『小集団行動の心理』誠信書房, 1981.)
- Shaw, M.E. and Costanzo, P.R. (1982) *Theories of Social Psychology 2nd ed*, McGraw-Hill, Inc. (古畑和孝 監訳 (1984)『社会心理学の理論 I』サイエンス社.)
- Sheppard, B.H. and Lewicki, R.J. (1987) Toward General Principles of Managerial Fairness, *Social Justice Research*, 1-2, 161-176.
- Simon, H.A. (1957) *Administrative Behavior (3rd Ed.)*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co : New York. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965.)
- Simpson, R.L. (1976) Theories of Social Exchange, in Thibaut, J.W., Spence, J.T., and Carson, R.C. (Eds.) *Contemporary Topics in Social Psychology*, 79-97, General Learning Press.
- Skarlicki, D.P. and Folger, R. (1997) Retaliation in the Workplace : The Roles of Distributive, Procedural Interactional Justice, *Journal of Applied Psychology*, 82-3, 434-443.
- Skinner, B.F. (1938) *The Behavior of Organisms*, New York : Appleton-Century.
- Skinner, B.F. (1969) *Contingencies of Reinforcement : A Theoretical Analysis*, Prentice-Hall, Inc. (玉城政光監訳『行動工学の基礎理論－伝統的心理学への批判－』佑学社, 1976.)
- Smith, P.C., Kendall, L.M., and Hulin, C.L. (1969) *The Measurement*

- of Satisfaction in Work and Retirement : A Strategy for the Study of Attitude*, Chicago : Rand McNally and Company.
- Smith, C.G. and Tannenbaum, A.S. (1963) Organizational Structure : A Comparative Analysis, *Human Relations*, 16, 299-316.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., and Hulin, C.L. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement : A Strategy for the Study of Attitudes*, Chicago : Rand McNally.
- Spector, A.J. (1956) Expectations, Fulfillment, and Morale, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 51-56.
- Stouffer, S.A., Suchman, E.A., DeViney, L.C., Star, S.A., and Williams, R.M., Jr. (1949) *The American Soldier : Adjustments during Army Life*, Princeton : Princeton University Press.
- Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (1993) Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means" : An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Thayer, L. (1968) *Communication and Communication Systems ; In Organization, Management, and Interpersonal Relations*, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Thibaut, J.W. (1950) An Experimental Study of the Cohesiveness of Underprivileged Groups, *Human Relations*, 3, 251-278.
- Thibaut, J.W. and Kelley, H.H. (1959) *The Social Psychology of Groups*, New York : Wiley.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975) *Procedural justice : A psychological analysis*, Hills-dale, NW : Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1978) A theory of procedure, *California Law Review*, 66, 541-566.
- Thorndike, E.L. (1911) *Animal Intelligence*, New York : Macmillan.

- Thorndike, E.L. (1932) *The Fundamentals of Learning*, New York : Teacher's College.
- Tolman, E.C. (1932) *Purposive Behavior in Animals and Men*, New York : Appleton-Century.
- Tolman, E.C. and Honzik, C.H. (1930) Introduction and Removal of Reward and Maze Performance in Rats, *University of California Publications in Psychology*, 4, 257-275.
- Tyler, T.R. (1989) The Psychology of Procedural Justice : A Test of the Group-Value Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57-5, 830-838.
- Tyler, T.R. and Bies, R.J. (1990) Beyond Formal Procedures : The Interpersonal Context of Procedural Justice, in Carrol, J.S. (Ed.) (1990) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 77-98, Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Tyler, T.R. and Lind, E.A. (1992) A Relational Model of Authority in Groups, *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Tyler, T.R. (1994) Psychological Models of the Justice Motive : Antecedents of Distributive and Procedural Justice, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67-5, 850-863.
- Tyler, T.R. , Boeckmann, R.J. , Smith, H.J. and Huo, Y.J. (1997) *Social Justice in a Diverse Society*. Westview Press. (大淵憲一・菅原郁夫監訳『多元社会における正義と公正』ブレーン出版, 2000.)
- Tyler, T.R. and Blader, S.L. (2000) *Cooperation in Groups : Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Enlargement*. Psychology Press.
- Walker, L. , Latour, S. , Lind, E.A. , and Thibaut, J. (1974) Reaction of Participants and Observers to Modes of Adjudication, *Journal of Applied Psychology*, 4, 295-310.
- Walster, E. , Berschied, E. , and Walster, G.W. (1973) New Directions in

- Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25-2, 151-176.
- Walster, E. and Festinger, L. (1962) The Effectiveness of “Overheard” Persuasive Communication, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 395-402.
- Walster, E. and Walster, G.W. (1975) Equity and Social Justice. *The Journal of Social Issues*, 31-3, 21-43.
- Walster, E., Walster, G.W., and Berschied, E. (1978) *Equity : Theory and Research*, Allyn and Bacon.
- Watson, J.B. (1913) Psychology as the Behaviorist Views It, *Psychological Review*, 20, 158-177.
- Watson, J.B. (1919) *Psychology from the Standpoint of a Behaviorist*, Philadelphia : Lippincott.
- Weaver, W. (1949) Recent Contributions to The Mathematical Theory of Communication, Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*, 93-117, The University of Illinois Press.
- Weiner, B., Amirkhan, J., Folkes, V.S., and Verette, J.A. (1987) An Attributional Analysis of Excuse Giving : Studies of Native Theory of Emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52-2, 316-324.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., Lofquist, L.H., and England, G.W. (1966) *Instrumentation for the Theory of Work Adjustment (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation : XXI)*, Minneapolis : University of Minnesota.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W., and Lofquist, L.H. (1967) *Manual for the Minnesota Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation : XXIII)*, Minneapolis : University of Minnesota.
- Wiener, N. (1954) *The Human Use of Human Beings : Cybernetics and Society*. (池原止戈夫 訳『人間機械論－サイバネティックスと社会－』みすず書房, 1954.)

- Wilensky, H.L. (1967) *Organizational Intelligence*, New York: Basic Books.
- Zajonc, R.B. (1960) The Concepts of Balance, Congruence and Dissonance, *Public Opinion Quarterly*, 24, 280-296.
- Zajonc, R.B. and Wolfe, D.M. (1966) Cognitive Consequence of a Person's Position in a Formal Organization, *Human Relations*, 19, 139-150.
- 相川充 (1981) 「報酬における個人決定と集団決定について」『心理学研究』第 52 卷 第 2 号, pp. 113-119.
- 相川充 (1996) 『利益とコストの人間学』講談社.
- 青木幹喜 (1987) 「組織コミュニケーション研究の課題」『金沢経済大学論集』第 21 卷 第 2・3 合併号, pp. 251-265.
- 井上和子 (1999) 『衡平理論に関する研究とその展開』北大路書房.
- 岩本隆茂・高橋雅治 (1988) 『オペラント心理学』勁草書房.
- 梅棹忠夫 (1963) 「情報産業論——きたるべき外胚葉産業時代の夜明け」, 放送朝日, 1963 年 1 月号, pp. 4-17.
- 岡部慶三 (1973) 「コミュニケーション論の概観」内川芳美・岡部慶三・竹内郁郎・辻村明 編 (1973) 『講座 現代の社会とコミュニケーション 1 基礎理論』pp. 3-31, 東京大学出版会.
- 奥田秀宇 (1994) 「社会的交換における不公平感の定量的モデル」『社会心理学研究』第 10 卷 第 1 号, pp. 1-10.
- 加藤秀俊 (1972) 『情報行動』中公新書.
- 加護野忠男・小松陽一・奥村昭博 (1978) 「組織過程 第 5 節 統合」野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978) 『組織現象の理論と測定』千倉書房, pp. 271-296.
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』千倉書房.
- 狩俣正雄 (1989) 『組織のリーダーシップ』中央経済社.
- 狩俣正雄 (1992) 『組織のコミュニケーション論』中央経済社.
- 久慈利武 (1988) 『現代の交換理論』新泉社.
- 小林裕 (1998) 「日本企業の人的資源管理と公正性—社会心理学の視点から—」

- 『応用心理学研究』23, pp. 9-18.
- 坂下明宣 (1985) 『組織行動研究』白桃書房.
- 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフト HAD : 機能の紹介と統計学習・教育、研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』1, pp. 59-73.
- 下崎千代子 (1991) 『現代企業の間人行動』白桃書房.
- 大坊郁夫・安藤清志・池田謙一 編 (1990) 『社会心理学パースペクティブ 2—人と人とを結ぶとき—』誠信書房.
- 高橋潔 (1998) 「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』No. 460, pp. 49-58.
- 竹内郁郎 (1973) 「社会的コミュニケーションの構造」内川芳美・岡部慶三・竹内郁郎・辻村明 編 (1973) 『講座 現代の社会とコミュニケーション 1 基礎理論』pp. 105-138, 東京大学出版会.
- 田中堅一郎 (1996) 『報酬分配における公正さ—社会心理学的考察—』風間書房.
- 田中堅一郎 (1996) 「産業・組織心理学における社会的公正に関する研究の動向」『産業・組織心理学研究』第10巻 第1号, pp. 59-73.
- 田中堅一郎編著 (1998) 『社会的公正の心理学』ナカニシヤ出版.
- 塚本三夫 (1985) 「コミュニケーションの論理と構造」青井和夫監修 佐藤毅編集 (1985) 『コミュニケーション社会学』pp. 1-48, サイエンス社.
- 林雄二郎 (1969) 『情報化社会』講談社現代新書.
- 林洋一郎 (2007) 「社会的公正研究の展望 : 4 つのリサーチ・パースペクティブに注目して」『社会心理学研究』第22巻 第3号, pp. 305-330.
- 原岡一馬・若林満 編著 (1993) 『組織コミュニケーション—個と組織の対話—』福村出版.
- 原岡一馬 編 (1990) 『人間とコミュニケーション』ナカニシヤ出版.
- 深田博己 (1998) 『インターパーソナル・コミュニケーション—対人コミュニケーションの心理学—』北大路書房.
- 深田博己 編著 (1999) 『コミュニケーション心理学—心理学的コミュニケーション

- ョン論への招待ー』北大路書房.
- 古畑和孝 編 (1988)『人間関係の社会心理学』サイエンス社.
- 松崎学・相川充・上野徳美 (1980)「報酬分配における将来の相互作用への期待の効果—被分配者の存在との関連において—」『心理学研究』, 第 51 卷 第 3 号, pp. 120-127.
- 三崎秀央 (2002)「人的資源の評価における手続き的公平性と分配的公平性—評価活動の影響過程を中心に—」『商学論集』第 70 卷 第 2 号, 105-124.
- 三崎秀央 (2003)「評価と報酬の公平性—S 社のケースをもとに—」『商学論集』第 72 卷 第 1 号, pp. 37-49.
- 三崎秀央 (2006a)「組織的公正が従業員のコミットメント, 職務満足に与える影響—B 社のケース—」『商学論集』第 74 卷 第 4 号, pp. 19-30.
- 三崎秀央 (2006b)「組織的公正と組織の価値観に関する一考察」『商学論集』第 75 卷 第 1 号, pp. 19-35.
- 三崎秀央 (2007)「組織的公正に影響を与える要因に関する実証研究: 組織的公正理論の発展に向けて」『商大論集』第 59 卷 第 2・3 号, pp. 1-22.
- 三隅二不二・藤原弘章・杉万俊夫 (1976)「地方官公庁における行政管理・監督者のリーダーシップ行動測定法とその妥当性」『実験者社会心理学研究』第 16 卷, pp. 77-98.
- 宮谷真人 (1999)「コミュニケーションの認知心理学」深田博己 編著 (1999)『コミュニケーション心理学—心理学的コミュニケーション論への招待—』pp. 36-50, 北大路書房.
- 森川信男 (2005)「コミュニケーションの基本概念」森川信男 編 (2005)『ビジネスコミュニケーションの基礎理論』pp. 1-22, 学文社.
- 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 卷 第 2 号, pp. 12-19.
- 守島基博 (1999a)「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』第 50 卷 第 3 号, pp. 81-100.
- 守島基博 (1999b)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』

No. 474, pp. 2-14.

山口生史 (2008) 「適正評価のための感情知能と相互作用的公正の統合モデル」

『組織科学』 Vol. 41 No. 4, 27-38.

吉田民人 (1972) 『社会的コミュニケーション 今日の社会心理学 4』 培風館.

若林満 監修 松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰 編 (2008) 『経営組織心理学』

ナカニシヤ出版.

神戸商科大学研究叢書
既 刊

I	吉田	寛	著	近代会計の構造理論	(1963)
II	中村	正文	著	医療保障の基本問題	(1963)
III	長部	和雄	著	一行禪師の研究	(1963)
IV	淵江	文也	著	物語文学の思想序説 -源氏物語の美質-	(1963)
V	橋	泰来	著	ラムの思考様式	(1963)
VI	後藤	幸男	著	企業の投資決定理論	(1965)
VII	三戸	雄一	著	日英両語表現比較研究	(1966)
VIII	伊賀	隆	著	-資本制社会における- 蓄積と分配の基礎理論	(1967)
IX	中村	萬次	著	アメリカ独占体の会計政策	(1967)
X	村田	安雄	著	マクロ経済理論研究序説	(1968)
XI	田村	実	著	経済学の基本問題	(1969)
XII	二本	雄策	著	日本の企業集団 -その実態についての基本的分析-	(1970)
XIII	長部	和雄	著	唐代密教史雑考	(1971)
XIV	保坂	直道	著	貨幣と経済分析	(1971)
XV	南部	稔	著	中国租税制度の研究	(1976)
XVI	南部	稔	著	中国租税の理論的研究	(1978)
XVII	川口	博也	著	特許法の課題と機能	(1980)
XVIII	南部	稔	著	中国の国家財政の研究	(1981)
XIX	成瀬	正幾	著	中世英詩「真珠」の研究	(1981)
XX	大谷	一博	著	計量経済学における回帰モデルの 特定化分析	(1982)
XXI	秋葉	博	著	高等経営管理教育用企業モデル	(1983)
XXII	姉崎	義史	著	イギリス積荷保険の展望 -海上運送人責任との関連において-	(1983)
XXIII	棚田	眞輔	著	明治期の神戸中学校における 野球の総合的研究	(1983)
XXIV	能勢	哲也	著	公共支出論	(1985)
XXV	棚田	眞輔	著	地域スポーツ論 -兵庫県民の実態調査に基づく-	(1986)
XXVI	加藤	詔士	著	英国メカニクス・インスティテュート研究の 成果と動向	(1986)
XXVII	斎藤	清	著	経済データの位相図解析 -日本経済の位相と環境の視覚的思考-	(1986)
XXVIII	加藤	詔士	著	英国メカニクス・インスティテュート研究 -生成と発展-	(1987)
XXIX	斎藤	清	著	経済経営データ探索的処理システム -XCAMPUS2の機能と実際-	(1987)
XXX	北野	正一	著	資本制経済の安定性と不安定性	(1988)
XXXI	青沼	龍雄	著	階層数理計画プロセス論	(1988)

XXXII	MINEO SUENOBU	著	FROM ERROR TO INTELLIGIBILITY: A Study of Japanese Learners' Perception and Production of English	(1989)
XXXIII	斎藤 清	著	位相図解析と探索的データ処理・続編 -XCAMPUS3の拡充機能と位相図予測-	(1989)
XXXIV	R. F. Berwick	著	TASK VARIATION AND REPAIR IN ENGLISH AS A FOREIGN LANGUAGE	(1990)
XXXV	八木 英夫	著	現代日本の家族システムと青年期	(1990)
XXXVI	棚田 眞輔	著	兵庫県におけるア式蹴球の史的研究	(1991)
XXXVII	三ツ井 光晴	著	現代商品開発論	(1991)
XXXVIII	小西 一彦	著	現代流通論の基本問題	(1991)
XXXIX	生越 利昭	著	ジョン・ロック経済思想研究	(1991)
XL	田守 育啓	著	日本語オノマトペの研究	(1991)
XLI	加藤 詔士	著	英国メカニクス・インスティテュート資料研究	(1992)
XLII	高橋 秀直	著	日清戦争開戦過程の研究	(1992)
XLIII	SHOJI NOMA	著	JAPANESE THEATER -A HISTORICAL SURVEY-	(1993)
XLIV	TETSUYA NOSSE	著	A QUASI-MACRO-ECONOMIC ANALYSIS OF THE EFFECTIVE INCIDENCE OF PERSONAL TAXES	(1993)
XLV	風巻 義孝	著	商の原意 -商品概念へのプリコラージュ-	(1993)
XLVI	棚田 眞輔	著	明治期における神戸の健脚競争に関する 史的研究	(1994)
XLVII	保坂 直達	著	現在経済思潮とマクロ経済学の展開	(1994)
XLVIII	能勢 哲也	著	公共サービスの市場機構	(1994)
XLIX	安平 昭二	著	会計システム論研究序説 -簿記論的展開への試み-	(1994)
L	坂根 博	著	会計管理の基礎	(1995)
LI	真鍋 周三	著	トゥパック・アマルの反乱に関する研究 -その社会経済史的背景の考察-	(1995)
LII	SUENOBU Mineo	著	COMUNICABILITY WITHIN ERRORS	(1995)
LIII	斎藤 修	著	汚職防止の研究 -国際反汚職大会報告を中心として-	(1996)
LIV	森家 章雄	著	環境問題の根本認識について	(1996)
	西川 祥子			
LV	Masatomi FUNABA	著	GOVERNMENT AND REGIONS IN JAPAN	(1996)
LVI	棚田 眞輔	著	居留地外国人による 神戸スポーツことはじめ考	(1996)
	嶋木 秀夫			
	松村 浩貴			
LVII	松代 和郎	著	社会経済学序説	(1997)
LVIII	南部 稔	著	香港の歴史と経済(上巻) 二つのアヘン戦争 -その屈辱と煩悶-	(1998)
LIX	石田 潤	著	文の読みやすさと文表現形式との関係 -語順、統語構造、および代用形使用に関する検討-	(1999)
LX	SUENOBU Mineo	著	JAPANESE ENGLISH: A Study of Japanese Learners' Simultaneous Interpretation	(1999)
LXI	赤井 伸郎	著	最適財政システムの経済分析	(1999)

LXII	保坂直達	著	貨幣と金融 -市場経済の基本問題-	(1999)
LXIII	石尾賢二	著	イギリス土地信託法の基礎的考察	(2000)
LXIV	保坂直達	著	ヘッジファンズとデリバティブズ: 菊本義治 国際的資本の研究	(2001)
	藤崎正敏			
	貝瀬徹			
LXV	陳琦	著	米国地方政府会計システムの再構築 -アカウンタビリティ概念を基軸として-	(2001)
LXVI	西出哲人	著	情報システム構築時の組織コーディネーション	(2002)
LXVII	加藤恵正	著	都市・地域経済の転換に係る経済地理学研究 -集積経済の再編と再生の方向-	(2002)
LXVIII	SUENOBU Mineo	著	Pathology of English Teaching in Japan	(2003)
LXIX	周防節雄	著	「統計資料解題」のデジタル化に関する 古隅弘樹 技法とシステム構築	(2003)
LXX	車井浩子	著	回帰モデルにおける縮小推定量のリスク分析	(2004)
LXXI	末延岑生	著	ことばの元を探る -知恵と文字の仕込み-	(2004)

兵庫県立大学経済経営研究叢書

既 刊

別冊 I	植野和文	著	生活行動と居住環境の形成に関する 社会経済学的研究	(2005)
LXXII	中橋國藏	著	経営戦略論の発展	(2005)
LXXIII	松田陽子	著	オーストラリアの言語政策と多文化主義 -多文化共生社会に向けて-	(2005)
LXXIV	菊本義治	著	現代国際マクロ経済の研究 -貿易不均衡、為替レート、経済政策の有効性-	(2005)
LXXV	田島哲也	著	経済政策論の課題 -金融政策と財政の論点-	(2006)
LXXVI	SUENOBU Mineo	著	The Preparation Theory of the Origin of Language	(2006)
LXXVII	周防節雄	著	旧植民地に関する統計書誌	(2006)
	古隅弘樹		情報データベースシステムの構築	
LXXVIII	田島哲也	著	経済成長の十分条件 -19世紀デフレと平成デフレの 共通原因を探る-	(2006)
LXXIX	北野正一	著	経済政策論の基礎 -共同利益・協調と個別利益・競争との 確執と止場-	(2006)
別冊 B-2	松本敏民	著	有限オートマン特徴付け問題	(2006)
LXXX	田島哲也	著	経済成長と金融経済 -インフレーション、金本位制度、金利に関する考察-	(2007)
LXXXI	坂根博	著	多様性の管理会計試論 -社会多様性と経営の写影-	(2008)
LXXXII	西山博幸	著	海外直接投資と国際経済	(2008)
別冊 B-3	斎藤清	著	経済・産業・企業の比率と規模のグラフィックス	(2009)

兵庫県立大学政策科学研究叢書
既 刊

- LXXXIII Brian D. Bresnihan 著 Possible Reliability Problems Affecting Use of (2010)
TOEIC IP Test Scores
- 別冊 B-4 斎藤 清 著 スカイライン図・扇形散布図・三色三角バブル (2010)
グラフの身近なデータへの適用実践
-消費生活からXBRL財務データまで-
- LXXXIV 友野 哲彦 著 環境保全と地域経済の数量分析 (2010)
- 別冊 B-5 斎藤 清 著 地域比較のグラフィックス実践 (2011)
I部 トランス脂肪酸
II部 東日本大震災
- LXXXV 西出 哲人 著 地方自治体の電子化に関する住民 (2011)
を媒介とした相互作用モデル
- LXXXVI 浜田 道夫 編 文化経済学とコンピュータサイエンス (2012)
古隅 弘樹 一人間の知的活動を科学する-
- LXXXVII 下中 和人 著 ソフト・インフォメーションの開示の法的課題 (2012)
- 別冊 B-6 植野 和文 著 生活行動モデルの基礎的研究 (2016)
- LXXXVIII 加納 郁也 著 企業組織の職務遂行プロセスにおける公正感の (2017)
マネジメント

加 納 郁 也 (かのう いくや)

1970年 兵庫県神戸市生まれ

1993年 神戸大学経営学部卒業 都市銀行勤務を経て

2001年 神戸商科大学大学院経営学研究科博士前期課程修了

2004年 神戸商科大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得退学

2004年 兵庫県立大学経営学部講師

2007年 兵庫県立大学経営学部准教授

兵庫県立大学政策科学研究叢書 LXXXVIII

PDF版

企業組織の職務遂行プロセスにおける公正感のマネジメント

2017年1月31日 初版第1刷発行

著者 兵庫県立大学
加 納 郁 也

発行者 佐々木 洋 之

発行所 株式会社 ルネック

〒652-0047 神戸市兵庫区下沢通4-7-30
TEL 078-576-8866 FAX 078-576-3016
<http://www.renaic.co.jp>

Copyright © Ikuya Kano 加納郁也

ISBN 978-4-9909310-3-2 C3834

(本書は著作権者の許可を得て電子公開しています。
本書の無断転載・複製は著作権法上での例外を除き、禁じられています。)