慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	困難な目標と目標へのコミットメントが従業員のパフォーマンスに与える影響 : 公正さを調整変数とする媒介調整モデルの検証
Sub Title	
Author	坂入, 誠(Sakairi, Makoto) 林, 洋一郎(Hayashi, Yoichiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3048号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3048

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2015　年度）

論文題名

困難な目標と目標へのコミットメントが従業員のパフォーマンスに与える影響

―公正さを調整変数とする媒介調整モデルの検証―

主　査	林　洋一郎
副　査	清水　勝彦
副　査	大藪　毅
副　査	

学籍番号	81430503	氏　名	坂入　誠

論 文 要 旨

所属ゼミ	林 洋一郎 研究会	学籍番号	81430503	氏名	坂入　誠

（論文題名）

困難な目標と目標へのコミットメントが従業員のパフォーマンスに与える影響

－公正さを調整変数とする媒介調整モデルの検証－

（内容の要旨）

目標は、営業現場において最大の関心事の一つと言えよう。特に設定される目標値の大小や、達成度合いには誰しもが大きな関心を寄せる。ところが目標設定から達成に至る過程については軽視されがちではないだろうか。実際、我が国のビジネス場面における目標に関する学術的研究は不十分である。

いっぽう米国では目標の研究が盛んであり、本研究もロックとレイサムによって提唱された「目標達成理論」をベースとしている。本研究では、目標設定から達成に至るまでの過程を心理的アプローチから解明するため、独自の媒介調整モデルを提起する。具体的には、「困難な目標」と「公正」の交互作用は、「ゴールコミットメント」を媒介して「パフォーマンス」に影響を与えるというモデルである。

このモデルを検証するため、筆者が勤務する群馬銀行の従業員 212 人に対してアンケートを実施し、複数の心理的尺度を測定した。調査方法について特筆すべきは、「パフォーマンス」を他者（上司）評価としたことだ。本人用と上司用の 2 種類の調査用紙を配付し、紐付けを行った。他者評価とすることで、客観性の確保と共通方法バイアスの排除を図った。

計量分析の結果、公正のうち分配的公正において上記のモデルが支持された。すなわち、分配的公正が高い場合、困難な目標はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与えることが確認された。また、分配的公正が高い状況においては、より困難な目標のほうが目標に対するコミットメントが高まった。この結果は、営業現場の管理者に対して大きな示唆を与えうる。

我が国において目標に関連した計量分析は乏しく、本研究で示した結果は大変意義深いものだと考えるが、本研究はビジネススクールで行われており、この結果をビジネス現場でどう応用できるかを議論することがより重要だと筆者は考える。そこで、考察では多くの頁を割き、公正を高めるとパフォーマンス以外にどのような効果があるか、公正を高めるにはどうしたらよいか、というテーマについて今回測定した心理的尺度を用いて議論した。その結果、公正を高めると組織へのコミットメントや仕事のやりがいが高まることが明らかになるとともに、公正を高めるには上司との関わりが大きな要因となることが明らかになった。

目標の達成に大きな役割を果たす公正は主観的な知覚であり、従業員の公正知覚はマネジメント可能な領域である。したがって、本研究の結果はビジネス現場に大きな示唆を与えうると考える。

目次

第1章　問題意識と研究の意義 1

第 2 章　目標に関する先行研究
第 1 節　目標設定理論（Goal-Setting Theory） 4
第 2 節　ゴールコミットメント（Goal Commitment） 5
第 3 節　困難な目標（Goal Difficulty） 8

第 3 章　仮説の導入
第 1 節　研究モデル（媒介調整モデル）の提示 10
第 2 節　調整変数の検討 11
第 3 節　調整変数としての公正.....12

第 4 章　調査方法
第 1 節　調査対象者 17
第 2 節　調査の手続き.....18
第 3 節　使用変数 19

第 5 章　結果
第 1 節　信頼性分析.....23
第 2 節　仮説 1 の検証 23
第 3 節　仮説 2a、仮説 2b の検証 24
第 4 節　仮説 3a、仮説 3b の検証 27

第 6 章　考察
第 1 節　検証結果のまとめ 29
第 2 節　2 回目の調査 31
第 3 節　公正がその他の変数に与える影響.....34
第 4 節　公正を高めるための議論.....48
第 5 節　今後の課題.....61

引用文献・参考文献 62

付録 66

謝辞 80

第１章
問題意識と研究の意義

問題意識

2015 年は、「チャレンジ」という言葉が世間を賑わせた。東芝の不正会計問題に関連した言葉である。週刊東洋経済（2015 年 9 月 26 日号）によれば、もともとは社員たちの挑戦意欲をかきたてる言葉であったが、いつしか不正を犯してでも利益をカサ上げしろという経営トップ意思が込められた言葉だと、東芝の現場では普通に受け止められるようになっていった。

この一件で、チャレンジや高い目標を課すという言葉がネガティブなイメージを連想するに至ったが、問題なのは「不正を犯してでも」という文脈であって、高い目標にチャレンジし続けることには何ら罪もない。むしろ、企業にとって高い目標をクリアし続けていくことは不可欠であろう。

日本を代表する理念型経営者である稲森和夫氏も自身の著書『成功への情熱』のなかで、「私は、自分自身にも社員にも、容易に達成できるような低い目標を設定することがないよう、あえて要求します。むしろそれぞれの部門が、達成したいという強い願望に基づいた、野心的な目標を設定してほしいと思っています。」と述べているし、日産を再生させたカルロス・ゴーン氏について、日産の再生を描いた『ターンアラウンド』（デビッド・マギー著）には、「（目標について）ゴーンさんは、より高いコミットメント（必達目標）やより高いターゲット（最高の目標）を要求します。社員も『チャレンジ』や『ストレッチ』という単語を口にします。」との記述がある。また、ゴーン氏自らも、周囲から目標達成が困難と言われた「日産リバイバル・プラン」に自らの進退をかけて挑戦し達成したことは余りにも有名な話である。

また、筆者の好きな言葉に『ディズニーランドはいつまでも未完成である。現状維持では、後退するばかりである』というウォルト・ディズニーの名言があるが、経営者は現状に満足することなく高い目標を掲げ、従業員に与え、達成し続けていかなければ企業が衰退するというのは、多くの優秀な経営者の言動を見ても間違いなさそうである。

とはいえ、経営者はただ高い目標を従業員に与え続けてさえいれば万事上手くいくというわけではないだろう。東芝の例が語るように、現場の実力を無視した目標設定を行えば不正の発端となるだろうし、短期的な視点で高い目標を課し続ければ現場は疲弊するであろう。

ここまでの議論をまとめると、高い目標は企業にとって重要であり、「チャレンジ」

という言葉に臆し、高い目標設定を回避することは企業にとって損失だと考える。いっぽうで、リーダーがやみくもに高い目標を与え続けることは従業員のモチベーションや業績を損なうと懸念される。目標設定のバランスはリーダーにとって大変難しく、重要な課題であると考える。

さて、ここで筆者自身の経験について少し述べる。筆者は、群馬銀行という地方銀行に勤務している。地方銀行は、人口減少による地方経済の活力低下や、金融緩和による利ざやの縮小により先行きが不安視されている。

このような状況下ではあるが、2015 年 3 月期決算では、主要な地方銀行・第二地方銀行 30 行・グループの連結純利益の合計額は前期比 6.8%増の 7,742 億円に達し、筆者が勤務する群馬銀行も過去最高益を更新した。もちろんその背景には、市況改善による有価証券売却益や、融資先企業の業績改善による信用コストの低下も一因としてある。

しかし、業界の収益構造が悪化するなかで、利益を維持し続けられるのは、何らかの強みがあるからに他ならない。その強みの一つが「現場力」だと考える。現場力の定義は様々だと思うが、筆者は「高い目標を現場単位の努力や工夫により達成し続ける力」だと考えている。筆者は入社以来 10 年間、現場で過ごし、「目標を達成し続ける現場」を深く考えるにあたって「目標」に強い関心を抱くようになった。

「目標」について現場勤務時代を思い返すと、目標の金額や件数の印象が非常に強い。高い目標をいかにクリアするかに全力を注ぎ、金額や件数の達成度合いや周囲との差に関心を寄せていた。また、冒頭での議論のように、企業にとって従業員に高い目標を設定し達成し続けることは不可欠である。であるからこそ、経営・本社サイドも現場も、そして何より私自身も「目標設定」⇒「達成」の過程において、設定された数値目標の大きさと、結果（目標の達成度合い）ばかりに注目してはいないだろうか。その中間にあるプロセスは軽視したまま、多くの会社で、本社は「現場は甘い」と嘆き、現場は「本社は現場を分かっていない」と嘆いているのではないか。

したがって問題意識とすると、現場が目標を達成するプロセスを、実は多くの企業において誰も体系的に分かっていない（経営陣、本部、そして現場も）のではないかということだ。

そこで、このプロセスを解明するために、「目標設定」⇒「達成」に至る過程で、現場の「個人」がどのように考えて行動しているのか考察したいということが、本研究を取組むきっかけであった。したがって、本研究は「個人」に焦点を当てて目標設定から達成までのプロセスについて行う。

研究の意義

研究にあたり、目標の設定や、本人の受容（コミットメント）に関する日本の文献を

検索してみると、医療や学習、スポーツといった分野では多くの文献が該当するが、ビジネス分野における学術的な文献は乏しいと考えられる（Google Scholar にて「目標設定」「コミットメント」をキーワードに検索）。

いっぽう、米国ではアメリカ人のエドウィン・ロック（Edwin. Locke）とカナダ人のゲイリー・レイサム（Gary Latham）を中心に発展してきた「目標設定理論（Goal-setting theory）」をベースに数多くの研究が行われている。

そこで、米国の先行研究を参考にしつつ、日本的なコンテキストで目標設定から達成までのプロセスの解明を試みることとした。日本における実証研究として、私が勤務する群馬銀行の従業員がどのような考えを持って日々の目標達成に取り組んでいるのかアンケートを用いて調査した。212 人に対して複数の心理尺度に関する質問を行い、さらにパフォーマンスの評価をその上司（他者評価）とした点は、今回の研究の意義として特筆すべきであろう。

また、前述のように、日本において目標の設定から達成までの学術的な研究が少ないことも本研究の意義として挙げられる。実証研究の対象とする群馬銀行は、1932 年に設立された地方銀行である。是非は議論しないが、群馬銀行の人事制度や企業風土は、日本の伝統的かつスタンダードなものだと筆者は認識している。したがって、群馬銀行を研究対象とすることは、多くの日本企業に対して目標設定から達成に関する示唆を与えられるものと確信している。

加えて、慶應義塾大学大学院での学びと、10 年間の勤務経験で培った現場感覚を組み合わせることによって、理論的かつ実践的な研究ができるものと考える。

第 2 章
目標に関する先行研究

目標設定から達成までのプロセスを研究するにあたり、先行研究を概観しつつ、どのような概念を軸に議論を展開するかを論じる。

第 1 節　目標設定理論（Goal-Setting Theory）

目標設定から達成までの研究を行うにあたり、先行研究の中心を占めているのが、冒頭にも述べたロックとレイサムを中心に発展してきた「目標設定理論（Goal-setting theory）」である。

この理論の核となるのは、困難で高い目標（Goal Difficulty、以後「困難な目標」と記載）は高いパフォーマンス（Performance）をもたらす（Locke and Latham,1990）という因果関係である。つまり、達成が容易な目標を与えるよりも困難な目標を与えたほうが、目標の達成に向けて努力し高い成果を得られるということだ。

困難な目標に加えて、目標が明確（Goal specificity）なほうが、目標が曖昧な場合に比べて高いパフォーマンスを上げやすい（Locke and Latham,1990）。「全力を尽くして頑張れ」と言われるよりも、「A 商品の売上を前年比で 20%伸ばせ」と言われた方が目標の達成がイメージしやすいからだ。

そして、目標設定理論において欠かせないもう一つの要素がゴールコミットメント（Goal Commitment、詳細な定義については後述）である。ゴールコミットメントは目標設定理論の中核的な役割を果たし、コミットメントなしでは目標は思い通りに達成できない（Locke and Latham,2013）。目標とパフォーマンスの関係は、目標について当事者がコミットしたとき、最も強固なものになる（Locke and Latham,2002）。また、目標が困難であるとき、ゴールコミットメントは最も重要である（Klein,Wwsson,Hollenbeck,&Alge,1999）。なぜなら、困難な目標は容易な目標と比較して、多大な努力と少ないチャンスをものにする必要があるからだ（Erez and Zidon,1984）。すなわち目標設定理論において、ゴールコミットメントは不可欠な要素と考えられる。

Locke and Latham（2002）は、ゴールコミットメントの他にもフィードバック（Feed Back）などいくつかの変数について議論している。ただしそれらは、困難な目標とパフォーマンスを調整する効果を持つが、ゴールコミットメントのような中核的な役割とは言えない。また、冒頭で述べたように本研究は銀行の数値目標を研究対象としているの

で、「明確な目標」であることがそもそも前提となっている。

したがって本研究では、困難な目標とパフォーマンス、そしてゴールコミットメントを加えた 3 つの変数をベースとして議論を行っていく。

第 2 節　ゴールコミットメント（Goal Commitment）

ゴールコミットメントの定義

ここで、ゴールコミットメントついての定義を行いたい。Locke and Latham (2013) では、過去の研究によるゴールコミットメントの定義を紹介している。これを要約すると、「経済的・社会的報酬の対価」「目標の内在化（価値や関心の共有）」「目標に向かって努力する前向きな気持ち」「目標を諦めずに達成しようとし続ける熱意」「目標の重要性に対する態度」「目標の達成を強いる力」「目標に対する結合」となる。

このような過去の研究と、研究対象とする職場での実態を鑑みて、本研究ではゴールコミットメントの定義を、「目標の達成に向けて前向きかつ自発的に取り組むこと」とする。

また、ゴールコミットメントと似た概念として、受容（Acceptance）がある。目標を受容する（受け入れる）とは、職場においてもしばしば使われる文脈であるが、ゴールコミットメントは、受容よりも包括的な概念である (Locke and Latham,1990)。また、Locke,Shaw,Saari,&Latham (1981) によれば、受容が目標を割り当て (assigned goal) られたときに受け入れることに対して、ゴールコミットメントは割り当てか自己設定 (self-set) に関わらず前向きに目標を達成しようという概念であり、より目標達成への関与が強いと考えられる。

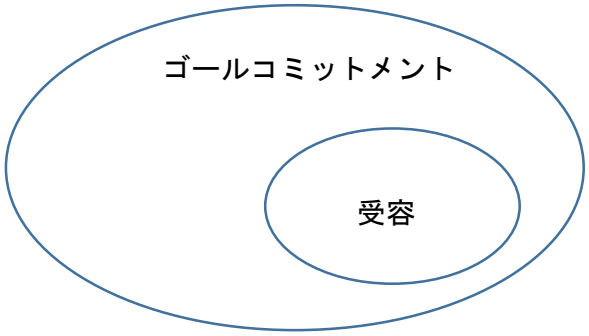


図 2-1　ゴールコミットメントと受容の概念図（筆者作成）

職場において、サラリーマンであれば与えられた目標を受容することは当然のことかもしれない。しかし、重要なことは、前述の定義のように目標に対して「前向きかつ自発的に」取り組む態度である。よって、本研究も「受容」ではなく、「ゴールコミットメント」という用語を用いる。

ゴールコミットメントの役割

次に、ゴールコミットメントは、目標設定理論においてどのような役割を果しているか議論する。Klein,Wesson,Hollenbeck,&Alge（1999）によれば、目標とゴールコミットメントの相互作用がパフォーマンスに影響を与える。すなわち、ゴールコミットメントが高い状況において、困難な目標はパフォーマンスを促進する。この関係が図 2-2 である。

さらに Klein et al.（1999）は、ゴールコミットメントの直接効果として、目標が継続的に一定であったり、目標の変動が小さい状況において、ゴールコミットメントはパフォーマンスに対して直接影響を与えることを指摘した。この関係を図示すると図 2-3 のようになる。

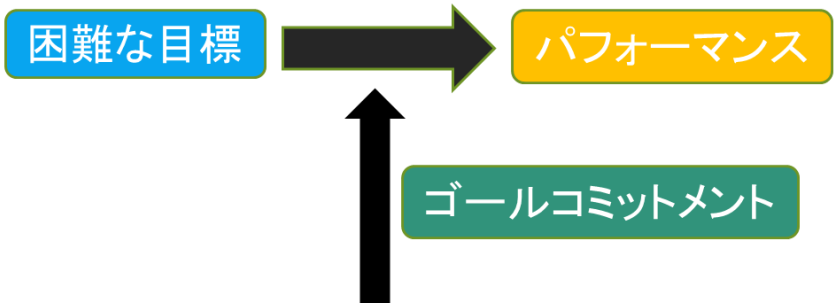


図 2-2　目標とゴールコミットメントの交互作用



図 2-3　ゴールコミットメントの直接効果

以上の通り、目標設定理論においてゴールコミットメントは重要な役割を果たす。しかし、ゴールコミットメントは、高い目標を設定したからといってただちに促進されるものではない（詳細は本章 3 節に記載）。したがって、より重要なのはどういう状況において、ゴールコミットメントが促進されるのかということである。

ゴールコミットメントの決定要因

ここで、ゴールコミットメントの決定要因（Determinants）について先行研究を確認しておく。Locke and Latham（2013）は、ゴールコミットメントの決定要因として2 つの概念を挙げている。一つは目標達成のへの誘引（Attractiveness of Goal Attainment）で、もう一つは目標達成への期待（Expectancy of Goal Attainment）である。これらに影響を及ぼす要素として、Hollenbeck and Klein（1987）は、以下の図2-4 のように体系化している。

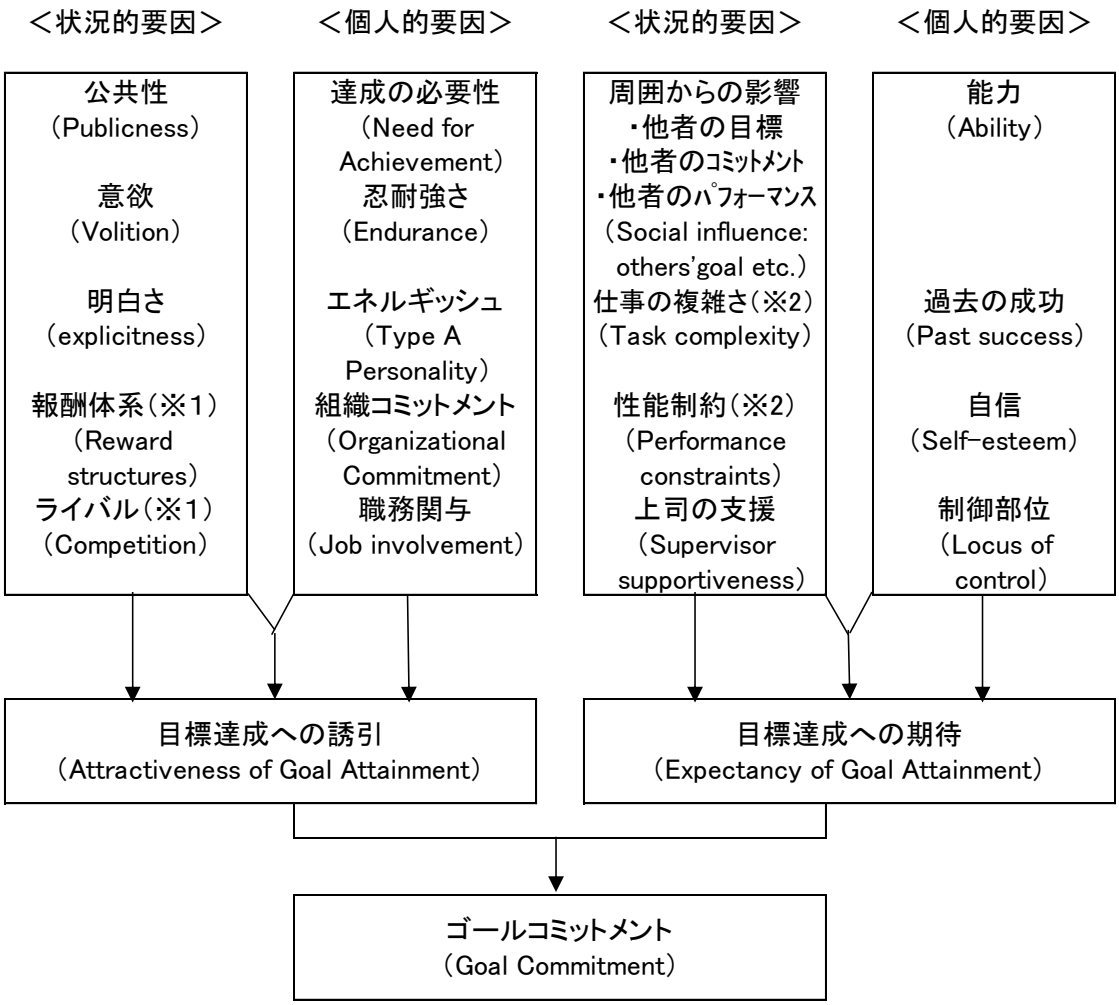


図 2-4 ゴールコミットメントの決定要因 Hollenbeck and Klein（1987）より引用

（※１）ただし、その後の下記研究により、報酬体系とライバルは一概にゴールコミットメントに影響を与えないことが。指摘されている。

報酬体系：Wood, Atkins ,& Bright（1999）、Wright and Kacmar（1995）

ライバル：Klein,Wesson,Hollenbeck,& Alge（1999）、Allsheid and Cellar（1996）
（※２）仕事の複雑さ、性能制約についてはゴールコミットメントと負の相関がある。

第 3 節　困難な目標（Goal Difficulty）

目標設定理論は、本人が前向きに受容（ゴールコミットメント）したとき、目標が高い（困難）ほど、高いパフォーマンスを促進するというものであった（Klein,Wesson,Hollenbeck,&Alge1999）。

困難な目標の定義

Locke and Latham（2013）は、目標の困難さと努力は比例すると主張している。すなわち、目標の達成に向けて費やされる努力が大きい目標が、困難な目標と定義される。そこで本研究では、個人に設定された数値目標において、達成に向けて多くの努力を要するものを困難な目標とみなす。

第 1 節で論じたが、容易な目標よりも困難な目標が設定された場合、より高いパフォーマンスがもたらされることが目標設定理論で説明されている。ただし、無制限に困難な目標とパフォーマンスが比例するかと言えば、もちろん限度はある。Locke and Latham（2013）によれば、目標とパフォーマンスは、「本人の能力が限界に達した時を除き」比例するとされている。すなわち、本人の能力を超えるような目標を設定しても、それ以上にパフォーマンスが上がることは期待されない。むしろ冒頭に既述した東芝のケースのように、本人の能力を超える目標の達成を強いれば、不正を誘引することも考えられる。

このように、目標の困難さは個人の能力の影響を受けることから、同じ目標であっても困難さは個人によって異なる。それゆえ、困難な目標は客観的かつ定量的には捉えることが難しい。実際の職場においては、本人が自分の能力や過去の実績、現在置かれた環境などを比較検討して、相対的に目標の困難さを知覚していると推測される。

そこで本研究は、「周囲と比較した」自分の目標の相対的困難さを測定することとした。いっぽうで、測定する目標を数値目標に限定することによって、相対的な困難さではあるが、曖昧さをなるべく排除するように試みた。

また、本研究では最適な目標水準（例えば前期比で 120%の目標など）や、目標立案の戦略の良し悪し（例えば売上目標とすべきか、利益目標とすべきかなど）については議論を行わない。本研究が重視したいのは、目標の困難さを認識している個人が目標に

対してどのように前向きに取り組み、実績を上げているのかを解明することで、マネジメントへの示唆を得ることである。

困難な目標とゴールコミットメントの関係

ところで目標設定理論において、ゴールコミットメントも不可欠な要素であるが、ここで困難な目標とゴールコミットメントの関係を議論する。

Klein et al.（1999）は実証研究の結果、困難な目標とゴールコミットメントの間には有意な相関関係が無いと結論付けている。

最近の研究（Presslee,Vance,& Webb,2013）でも、目標の高低とゴールコミットメントには負の相関関係があることが分かっている。

また、Wright（1992）は、目標の高低とゴールコミットメントは負の関係があるが、インセンティブ制度によって関係を変えることができることを発見した。

すなわち、困難な目標を与えても、ただちにゴールコミットメントが促進されるわけではないことが過去の研究により明らかとなっている。ただし、Wright（1992）が指摘するように、困難な目標と何らかの調整変数の交互作用により、ゴールコミットメントに正の影響を与えることができると考えられる。

パフォーマンス（Performance）

なお、目標に対するパフォーマンスについて本研究では、「数値目標の達成度合い」とする。

第 3 章
仮説の導入

以上の先行研究をふまえ、仮説の導入を議論していく。

第 1 節　研究モデル（媒介調整モデル）の提示

先行研究により、目標設定理論においてゴールコミットメントが重要であることが明らかになった。

また、図 2-4 のようにゴールコミットメントを促すには多様な要因が考えられる。ただし、これらはゴールコミットメントを高める要因にすぎず、一概に困難な目標との相互作用があるとは言えない。ビジネスにおいて、単にゴールコミットメントを高めるだけでは不十分である。

なぜなら組織が期待する水準を下回る目標設定に対してコミットメントが高まったとしても、会社に貢献したとは言えないからだ。困難な目標を前向きに受け入れ、その結果パフォーマンスを上げることで初めて、組織に大きく貢献することとなる。よって、研究モデルは、図 3-1 のようになる。このモデルは媒介調整モデル（Mediated-Moderation）と呼ばれる。

つまり、困難な目標（Goal-Difficulty）がゴールコミットメント（Goal-Commitment）を媒介してパフォーマンス（Performance）に影響を与えるというものだ。ただし、先行研究で明らかになっている通り、困難な目標が直ちにゴールコミットメントを高めるわけではないので、困難な目標⇒ゴールコミットメントの間に存在する調整変数を検討することが本研究の重要なポイントである。

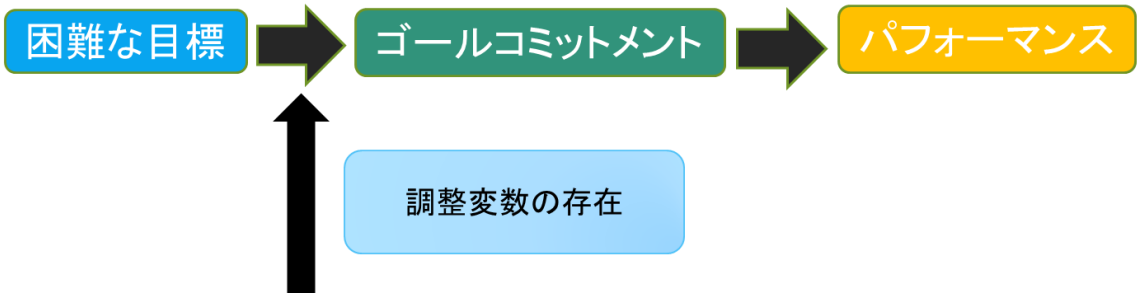


図 3-1　本研究の基本モデル図

このモデルの前提として、まずは次の仮説が成り立つかどうかを確認する。

仮説 1：ゴールコミットメントはパフォーマンスを促進する。

第 2 節　調整変数の検討

仮説 1 の有意性を確認したうえで、上記の図 3-1 の調整変数を検討することとなる。筆者は、その検討にあたり、現場授業員へのインタビューを実施した。現場従業員へのインタビューは、SNS を利用して 30 歳前後の中堅従業員 9 名（男性 5、女性 4）に行った（詳細は付録参照）。

彼らに対し、「目標（数字）を達成しなければいけないな、と強く感じるのはどんな状況でしょうか。」という問いを行った。そこから抽出された主な心理は、①周囲が頑張っているから自分もやる、②周囲からの信頼に応えたい、③周囲から認められたい、④上司からの叱責を回避したい、というものだ。

ゴールコミットメント（前向き、かつ自発的に）に影響を与えていそうなのは、①、②、③であるが、特に意見として根強かったのは①の「周囲が頑張っているから」という動機だ。「周囲が頑張っているから」という心理をもう少し具体的に捉えると「周囲（他者）も自分と同等の目標を与えられて頑張っているから」ということに他ならない。

相対性剥奪理論

これを社会心理学の見地から、理論的に説明してくれるのが、「相対的剥奪理論」（Stouffer,Suchuman,Devinney,Star,&Williams,1949）である。相対的剥奪理論によると、個人は、獲得した資源や報酬の絶対値ではなく他者の処遇と比較した相対的性質によって処遇のふさわしさを決定されるということを示した（林,2008）。

この理論でしばしば例示されるのが給与だ。例えば、800 万円の給与をもらって満足していたところ、同じ立場の同僚が 1,000 万円の給与をもらっていることが分かったら、たちまち不満に変わる（満足が剥奪される）というものだ。

これを目標に置き換えると、自分は半期で 10 億円の売上目標を与えられて「よし頑張ろう」となったとしても、同じ支店の同期入社のライバルが 7 億円の目標を与えられ、評価は目標の達成率で行うとされたなら、やる気を削がれてしまうであろう。つまり、周囲と比較して自分の目標がふさわしいものだと知覚するから頑張るのである。

衡平理論

次に、②周囲からの信頼に応えたい、③周囲から認められたいという動機であるが、前提として忘れてはならないのは、頑張れば周囲の信頼や承認を得られるという担保である。すなわち、頑張れば信頼や承認を得られるから頑張るのだ。

これを理論的に説明するのが「衡平理論」（Adams,1965）だ。自分のインプットとアウトカムの比率が同一条件下の比較他者との比率と均衡していれば、個人はその状態を公平であり、分配的に公正であると判断する（林,2008）。これを②、③の文脈に還元すると、自身の目標に対する努力（インプット）と周囲の信頼や承認（アウトカム）の比率が、同僚など他者の目標に対する努力（インプット）と周囲の信頼や承認（アウトカム）の比率と均衡しているから公平と知覚するのである。もし、自分より頑張っていない他者が信頼や承認を得ているならば、②、③の動機づけは成り立たないであろう。

調整変数の検討

先のインタビューから浮き上がってきたのは、公平か不公平かという議論であった。さらに、その心理を裏付けるものとして相対的剥奪理論や衡平理論を紹介した。相対的剥奪理論や衡平理論は、公正研究の源泉となっている(林,2008)。

ここで、冒頭の問題意識で名前を挙げた 2 名の日本を代表する経営者、稲森和夫氏とカルロス・ゴーン氏を思い出して欲しい。彼らは、社員に対して高い目標を課したが、稲森氏は「私は、自分自身にも社員にも、容易に達成できるような低い目標を設定することがないよう（以下略）」と述べているように「自分自身も」厳しく高い目標を設定した。ゴーン氏も、自ら日産リバイバル・プランに進退をかけたのである。社員からすれば、社長も頑張っているのだから自分も頑張ろうという公平感が動機となったはずである。

以上の議論から、筆者は困難な目標とゴールコミットメントの間に存在する調整変数として公平感に注目するに至った。

第 3 節　調整変数としての公正

公正（justice）とは

以上のように公平感について議論をしてきた。職場におけるこれらの文脈において、

「公平」という用語が用いられることが一般的だと考えられるが、似た概念として「公正」がある。

『広辞苑（第六版)』によると、「公正」とは、①公平で邪曲のないこと。②明白で正しいこと。とある。いっぽう、「公平」は、かたよらず、えこひいきのないこと。と掲載されている。

わが国では「公正」と「公平」は同じ意味合いとして使われることが多いが、とりわけ「公正」は、正義すなわち人間として正しいことという含意がある（関口・林 2009)。つまり、『広辞苑（第六版)』と、関口・林(2009）の記述から解釈すると、公平が「かたよりのないこと」を意味しているのに対し、公正は「公平に加えて、正しさ、正義」という概念を含んでおり、より包括的な概念と考えられる。

また、前節にて相対的剥奪理論や衡平理論は、公正研究の源泉となっていると述べたが、公平感に関する研究は「公正」研究として取り扱われている。したがって、本研究でも以下は「公正」に統一する。

公正の分類（4 次元）

さて、これまでの研究では、公正をいくつかの次元に分類している。経済的にバランスのとれた分配という意味での結果の公正さを示す「分配的公正」（関口・林 2009）に対し、結果の公正さとは別に、その結果を生み出す社内の規則や手続きの適切さの程度によって知覚されるのが「手続き的公正」（関口・林 2009)。

さらに Colquitt（2001）は手続き的公正のうち、対人的感受性を強調した公正を「対人的公正」と呼び、説明的要素を「情報的公正」と呼んだ。対人的感受性とはある個人が他の人からどれくらい尊重や尊厳を持って対処されたかどうかを表し、説明的要素とは、ある決定の根拠や理由などをしっかりと説明されたかどうかを示す（林,2008)。

以上の通り公正の知覚を先行研究から分類すると、4 次元となるが、本研究では簡潔に「手続き的公正」と「分配的公正」の 2 次元での分析を行う。「対人的公正」、「情報的公正」は、「手続き的公正」の対人的な側面及び説明的な側面に着目したものであった。また、目標の文脈で公正知覚の 4 次元を考えてみると、「手続き的公正」「対人的公正」「情報的公正」が、目標設定前の過程に関する公正知覚であるのに対し、「分配的公正」は目標設定後の結果としての目標数値に関する公正知覚である。

よって、「手続き的公正」は、「対人的公正」「情報的公正」を含意すると考えられることと、目標設定前後の時系列に着目して「手続き的公正」と「分配的公正」に分類できることから、2 次元での分析を行うものである。公正知覚の定義と分類を整理したものが、図 3-2 である。

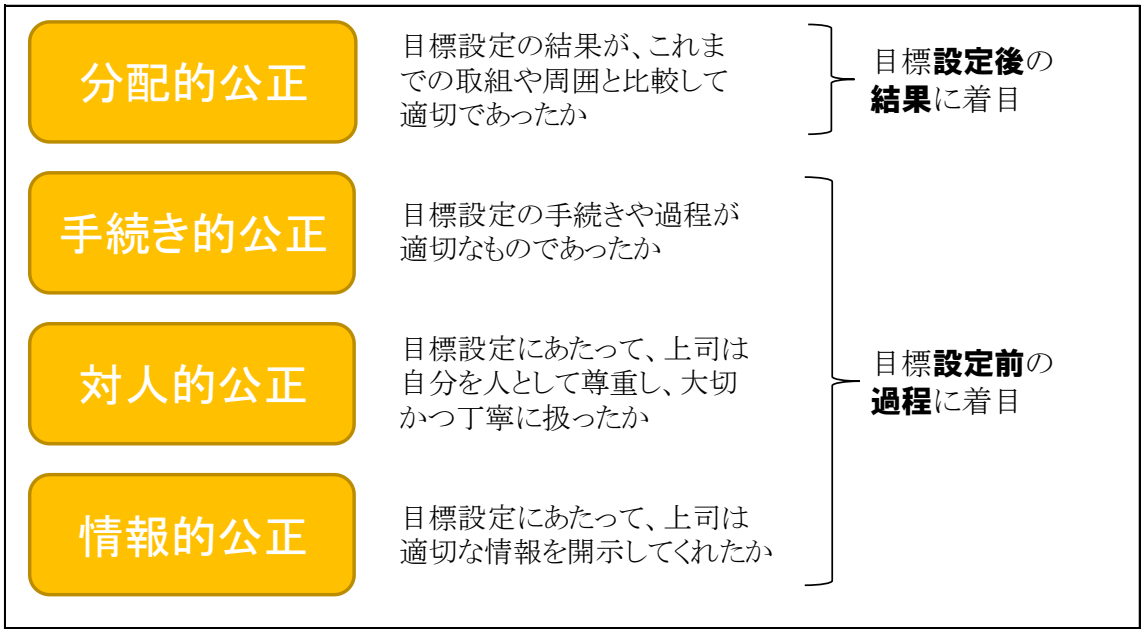


図 3-2　目標設定における公正知覚の定義と分類

Colquitt（2001）、林（2008）、関口・林（2009）を参考に筆者作成

公正の調整変数とするモデルの導入

したがって、公正を調整変数として捉えた場合、仮説は以下の通りとなる。

仮説 2a：困難な目標とゴールコミットメントの関係は、分配的公正により調整される。
すなわち困難な目標とゴールコミットメントの関係は、分配的公正が高いとき、より顕著に見出される。

仮説 2b：困難な目標とゴールコミットメントの関係は、手続き的公正により調整される。
すなわち困難な目標とゴールコミットメントの関係は、手続き的公正が高いとき、より顕著に見出される。

仮説 2a、仮説 2b を図示すると次のようになる。

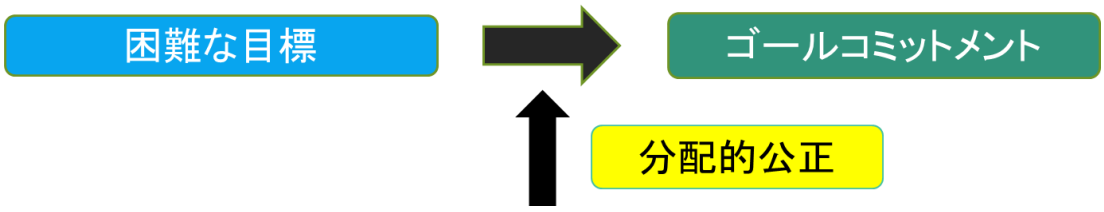


図 3-3　仮説 2a のモデル図

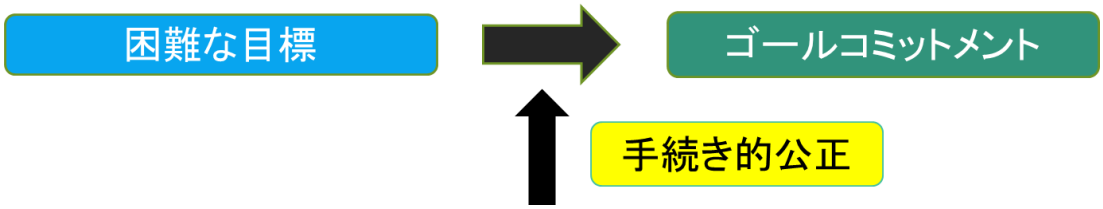


図 3-4　仮説 2b のモデル図

公正を調整変数とする媒介調整モデルの導入

ここまでの仮説検証を行った後、パフォーマンスに有効な影響を与えるかどうか確認することが必要となる。営利企業にとって、仮にゴールコミットメントが促進されることが確認できても、パフォーマンスに正の影響を及ぼさなければモデルの価値は低減する。前述の図 3-1 のモデルを追求することが本研究の目的であった。なお、パフォーマンスとは、目標の達成度合いであり、後でも詳しく述べるが上司による他者評定としている。本研究の最終的な仮説である仮説 3a、仮説 3b は以下のようになる。

仮説 3a :「困難な目標」と「分配的公正」の交互作用は、「ゴールコミットメント」を媒介して「パフォーマンス」に影響を与える。
すなわち、分配的公正が高い場合、困難な目標はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与える。

仮説 3b :「困難な目標」と「手続き的公正」の交互作用は、「ゴールコミットメント」を媒介して「パフォーマンス」に影響を与える。
すなわち、手続き的公正が高い場合、困難な目標はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与える。

ここで、仮説 3a、仮説 3b を図示すると以下のようになる。

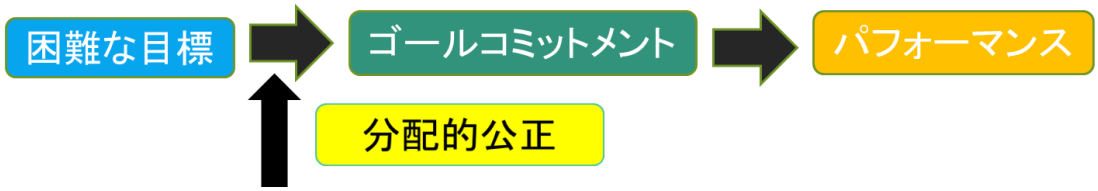


図 3-5　仮説 3a のモデル図

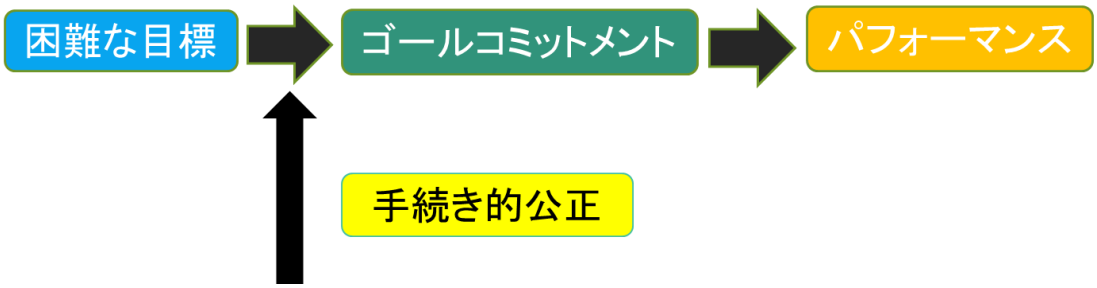


図 3-6　仮説 3b のモデル図

第 4 章
調査方法

仮説を検証するため、筆者が勤務している群馬銀行の従業員を対象に 2015 年 9 月に質問紙調査を行った。第 1 節では調査対象者について解説し、第 2 節では調査手続きについて解説する。また、第 3 節では使用した変数について解説する。

第1節　調査対象者

群馬銀行について

群馬銀行は 1932 年 9 月に設立され、群馬県前橋市に本店を置く地方銀行である。地域のリーディングバンクとして「地域社会の発展を常に考え行動すること」を企業理念に掲げている。

営業網は現時点で、本拠地である群馬県内に 105 店舗を有しているほか、埼玉県に 23 店舗、栃木県に 10 店舗、東京都に 7 店舗、神奈川県に 3 店舗、長野県、千葉県、大阪府にそれぞれ 1 店舗を有し、海外にもニューヨーク支店、香港に現地法人と上海に駐在員事務所を設置している。

従業員数は、2015 年 3 月時点で 3,199 人（単体、臨時従業員を含まず)、平均年齢は 39.6 歳、平均勤続年数は 16.4 年である。

2015 年 3 期の連結当期純利益は 259 億円、総資産は 7 兆 5,550 億円、預金残高は 6 兆 1,187 億円、貸出残高は 4 兆 8,388 億円となっている。（情報は有価証券報告書及び群馬銀行ホームページを参照した。）

対象者の選定

上記の通り、群馬銀行は 1 都 1 府 6 県に 151 支店を有し、従業員数は 2015 年 3 月期時点で 3,199 人であるが、うち 1 都 5 県の 21 支店に調査を依頼し 212 人から回答を得た。

対象者は、「数値目標を持って業務に取り組んでいる支店の従業員」（定義は下で述べる）とした。調査を依頼した支店の選定ついては、地域を分散させる工夫をしたほか、

支店の規模も分散させた。率直に回答してもらうため、無記名とし記入後すぐに自身に封緘してもらった。

また、対象を入社 3 年目（中途入社は対象とする）から支店長代理以下（支店長代理を含む)とした。支店長代理とはプレイングマネジャーであり、個人目標を有している。

回答者の内訳は、以下の通りであった。

性別：男性 152 人、女性 60 人
年齢：～29 歳 91 人、30 歳～34 歳 56 人、35 歳～39 歳 24 人、40 歳～44 歳 21 人、
45 歳～ 20 人、
役職：一般 131 人、係長・主任 20 人、支店長代理 61 人

「数値目標を持って業務に取り組んでいる支店の従業員」について

銀行には様々な仕事が存在する。本部の企画・人事・審査・監査・法務・総務といったセクションや、支店の営業・事務などである。単に目標といっても、職務によって全く質が異なる。

全行員を対象に一律の質問を行うと、職務により考え方に大きな違いが生ずると考えられた。そこで、対象者はある程度職務で絞る必要があった。銀行の直接的な利益の源泉は、主に支店の営業担当者が生み出している。冒頭で述べた「現場」も主にこの職務の従業員を指す。そこで、対象者は、支店の従業員のうち数値目標を持って業務に取り組んでいる人とした。支店の従業員（現場）にフォーカスすることは、筆者の問題意識とも整合する。

ここで数値目標とは、例えば融資の実行額や投資信託・保険の販売額など、数値によって把握が明確な目標のことである。逆に、事務効率の改善や部下の育成などは含まれない。

さらに対象者を明確にするため、数値目標を持っている従業員を、「個人対抗戦」に登録している従業員とした。ここで、個人対抗戦とは群馬銀行の個人営業実績の表彰制度のことであり、数値目標を持って業務に取り組む行員は、原則的に「個人対抗戦」に登録することとなる。

第 2 節　調査の手続き

調査は、2015 年 9 月 7 日から 2015 年 9 月 14 日に質問紙を配布し、2015 年 9 月 30

日までに回収した。筆者が各支店の次長以上の管理職にアポイントを取って 19 支店に訪問し、質問紙の説明と配布を行った。なお、遠方の 2 支店については質問紙を郵送の上、電話にて説明を行った。対象者が何名いるかについては、配布の段階であらかじめ管理者と打ち合わせを行ったため、質問紙の回収率はほぼ 100%であった。

質問紙は支店の取りまとめ担当者から対象者に配布してもらい、対象者は記入後、他者に回答内容が見られないよう自身で封緘のうえ、取りまとめ担当者に提出してもらった。取りまとめ担当者には用紙を回収後、まとめて筆者に郵送してもらった。

また、質問紙は 2 種類を用意した。ひとつは、「本人用」であり自身の仕事や目標に対する考えを尋ねた。もう一つは「上司用」であり、部下の目標の達成度合いを尋ねた。「本人用」と「上司用」は紐付けし、分析を行った。すなわち、本人のパフォーマンスを他者（上司）が評価したことが本調査で工夫した点の一つである。他者評価とすることは、パフォーマンス測定に客観性を持たせられることと、本人が自身のパフォーマンスを回答した際に予想される共通方法バイアスを回避する狙いがある。なお、本人と上司の回答の紐付けは、次の二つの方法で重ねて行った。

一つ目は、「本人用」「上司用」両方の質問紙の右上に通番を記載し、取りまとめ担当者に紐付けを依頼した。例えば、「本人用（通番 128)」の用紙を A 氏に配布したら、「上司用（通番 128)」の用紙を、A 氏の上司である B 氏に配布し、A 氏の目標達成度合いについて回答してもらうようにした。

二つめは、「本人用」の質問の最後に「本人の」携帯電話番号下三桁を記入してもらい、「上司用」の質問の最後にも「本人の（部下の)」携帯電話番号下三桁を記入してもらうことで、「本人用」と「上司用」の紐付けを行った。なお、率直に回答してもらうため、いずれも回答後速やかに記入者に封緘してもらい、お互いの回答結果が分からないように工夫した。

なお付録に、調査の流れやとりまとめ担当者に説明したことを添付した。

第 3 節　使用変数

仮説の検証にあたって、「困難な目標」、「分配的公正」、「手続き的公正」、「ゴールコミットメント」、「パフォーマンス」を測定した。変数の詳細については以下の通りである。

困難な目標

困難な目標については、Locke and Latham（2013）による尺度を参考に 4 つの質問

を用いた。質問項目は、表 4-1 の通りである。なお、目標数値については概ね半年以内の状況を想定して回答してもらった。

表 4-1 困難な目標」に関する質問項目

困難な目標
周囲の人（同じ支店やグループの人）と比較して、数値目標をどう感じますか。 1.挑戦的でない 2.あまり挑戦的でない 3.普通 4.やや挑戦的である 5.挑戦的である
周囲の人（同じ支店やグループの人）と比較して、数値目標の負荷をどう感じますか。 1.負荷が小さい 2.やや負荷が小さい 3.普通 4.やや負荷が大きい 5.負荷が大きい
周囲の人（同じ支店やグループの人）と比較して、数値目標を達成するために下記の能力がどれくらい必要だと感じますか。 1.問題解決能力を必要としない 2.あまり問題解決能力を必要としない 3.普通 4.やや問題解決能力を必要とする 5.問題解決能力を必要とする
周囲の人（同じ支店や総合業績ｸﾞﾙｰﾌﾟの人）と比較して数値目標の額をどう感じますか。 1.小さい 2.やや小さい 3.普通 4.やや大きい 5.大きい

ゴールコミットメント

ゴールコミットメントについては、 Klein, Cooper, Molloy,and Swanson（2014）の尺度を参考に、5 つの質問を用いた。質問項目は、表 4-2 の通りである。これらの質問については、1（あてはまらない）から 5（あてはまる）までの 5 段階のリッカート尺度で回答してもらった。

表 4-2 ゴールコミットメントに関する質問項目

ゴールコミットメント
目標を前向きに受け入れている。
仕事をする際、目標のことをいつも気にかけている。
目標に対して自発的に取り組んでいる。
目標は自分にとって重要なものであると認識し、達成に向けて努力している。
目標の達成には、やらされ感がある。（逆転項目）

分配的公正及び手続き的公正

分配的公正及び手続き的公正については、Colquitt, Long, Rodell, and Halvorsen-Ganepola（2015）の尺度を参考に、それぞれ 6 つの質問を用いた。質問項目は、表 4-3 の通りである。これらの質問については、1（あてはまらない）から 5（あてはまる）までの 5 段階のリッカート尺度で回答してもらった。

表 4-3 「分配的公正」「手続き的公正」に関する質問項目

分配的公正
目標額は、過去の自分の実績を反映した適切な水準である。
目標額は、過去の自分の実績から考えると、理不尽な水準である。（逆転項目）
目標額は、同じ支店の同僚と比較して納得できるものである。
目標額は、同じ支店の同僚と一貫性がないものだ。（逆転項目）
目標額は、僚店の行員と比較して適正である。（※）
目標額は、僚店の行員と比較してかけはなれた水準である。（逆転項目）
手続き的公正
目標設定の際に、私の意見を主張できる。
目標設定の際に、私の意見を聞いてもらえない。（逆転項目）
目標設定の手続きは、特定の人に有利・不利が生じないものであった。
目標設定の手続きは、特定の人が有利になるものであった。（逆転項目）
目標設定の手続きは、担当エリアや担当顧客の情報を考慮したものであった。
目標設定の手続きは、個々の事情を考慮しない一律的なものであった。（逆転項目）

（※）僚店とは、他の支店という意味である。

パフォーマンス

パフォーマンスについては、調査対象企業の従業員の数値実績を尋ねる指標を筆者が作成し、4 つの質問を行った。質問項目は、表 4-4 の通りである。なお、パフォーマンスは他者（上司）が回答し、概ね半年以内の部下の実績について回答してもらった。

表 4-4 パフォーマンスに関する質問項目

パフォーマンス
部下の、数値目標(融資額、預かり資産、カード等)の達成度合いはどの程度ですか。 1.目標を下回る 2.やや目標を下まわる 3.目標並 4.やや目標を上回る 5.目標を上回る
部下の、個人対抗戦(今期)の得点の達成度合いはどの程度ですか。(※) 1.低い 2.やや低い 3.普通 4.やや高い 5.高い
部下の、期待される(年次や支店での役割)数値目標に対する実績はどの程度ですか。 1.期待を下回る 2.やや期待を下回る 3.普通 4.やや期待を上回る 5.期待を上回る
部下の、周囲(同じ支店や、同じ総合業績グループの行員)と比較した数値目標の達成度はどの程度ですか。 1.低い 2.やや低い 3.普通 4.やや高い 5.高い

(※) 個人対抗戦の得点とは、個人表彰制度の獲得得点である。

統制変数

統制変数として、年齢、役職、性別を用いた。
年齢は、(1＝～29 歳 2＝30 歳～34 歳 3＝35 歳～39 歳 4＝40 歳～44 歳 5＝45 歳～)、役職は、(1＝一般 2＝係長・主任 3＝支店長（課長）代理）性別は、(1＝男性 2＝女性）で回答してもらった。

第 5 章

結果

第 1 節　信頼性分析

本研究で用いられた変数の妥当性を確認するため、信頼性分析を行った。結果は以下表 5-1 の通りである。なお、本研究は前章 3 節の通り既存の尺度を参考に用いたため、因子分析は行わなかった。

表 5-1　尺度の信頼係数、平均値、標準偏差

尺度	項目数	信頼係数	平均	標準偏差
困難な目標	4	.760	3.54	.629
ゴールコミットメント	5	.755	3.62	.598
分配的公正	6	.752	3.48	.689
手続き的公正	6	.824	3.36	.850
パフォーマンス	4	.942	2.94	.953

信頼性計数は、困難な目標（α＝.760)、ゴールコミットメント（α＝.755)、分配的公正（α＝.752)、手続き的公正（α＝.824)、パフォーマンス（α＝.942）となった。測定尺度の信頼性に問題はないと判断し、項目の平均値を用いて尺度化する。

第 2 節　仮説 1 の検証

仮説 1（ゴールコミットメントはパフォーマンスを促進する）を検証するため、従属変数をパフォーマンスとする階層的重回帰分析を行った。統制変数として、年齢、役職、性別が投入されている。Step1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2 でゴールミットメントを投入した。分析結果は、表 5-2 のようになった。

仮説 1 で示されるゴールコミットメントの効果について、有意な効果が確認された(β＝.182, p＜.01)。また、ゴールコミットメントを投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した（ΔR^2=.032, p＜.01）(Step2)。したがって、ゴールコミットメントが高い場合、パフォーマンスも高い傾向があることが示され、仮説 1 は支持された。

表 5-2 階層的重回帰分析の結果（従属変数：パフォーマンス）

変数名	Step1	Step2
年齢	-.103	-.105
役職	-.022	-.035
性別	-.068	-.051
ゴールコミットメント		.182**
R^2	.014	.046*
ΔR^2		.032**

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

第 3 節 仮説 2a、仮説 2b の検証

仮説 2a（困難な目標とゴールコミットメントの関係は、分配的公正により調整される。すなわち困難な目標とゴールコミットメントの関係は、分配的公正が高いとき、より顕著に見出される。）及び仮説 2b（困難な目標とゴールコミットメントの関係は、手続き的公正により調整される。すなわち困難な目標とゴールコミットメントの関係は、手続き的公正が高いとき、より顕著に見出される。）を検証するため、それぞれゴールコミットメントを従属変数とする階層的重回帰分析を行った（表 5-3、表 5-4）。すべてのモデルには統制変数として、年齢、役職、性別が投入されている。

Step1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2 で困難な目標、Step3 で分配的公正または手続き的公正、Step4 で困難な目標と分配的公正の交互作用、及び困難な目標と手続き的公正の交互作用をそれぞれ投入した。分析結果は以下の通りである。

まず、仮説 2a（分配的公正の調整効果）において、困難な目標と分配的公正の交互作用項は表 5-3 の通り有意となった（β＝.282, $p < .01$）。また、交互作用項を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した（ΔR^2＝.040, $p < .01$）（Step4）。よって、困難な目標とゴールコミットメントの関係は、分配的公正により調整されることが確認された。

さらに、Aiken and West（1991）による方法で交互作用を図示したグラフが図 5-1 である。実線は分配的公正の高い場合（平均+1SD）、点線が分配的公正の低い場合（平均－1SD）を表す。分配的公正が高い場合ほど、困難な目標とパフォーマンスとの正の関係が強いことが分かる。すなわち、分配的公正が高い場合、困難な目標がゴールコミットメントを促進すると言える。グラフの傾きを Aiken and West（1991）が推奨する単純傾斜分析によって検定したところ、分配的公正が高い場合のみ回帰係数が有意であった（β＝.476, $p < .01$）。したがって、仮説 2a は支持された。

表 5-3 階層的重回帰分析の結果（従属変数:ゴールコミットメント）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
年齢	-.022	-.025	.057	.074
役職	.098	.092	.002	-.040
性別	-.103	-.116	-.048	-.056
困難な目標		.077	.213**	.298**
分配的公正			.462**	.437**
困難な目標×分配的公正				.223**
R^2	.024	.030	.214**	.254**
ΔR^2		.006	.184**	.040**

$^{**}p < .01, ^{*}p < .05,$

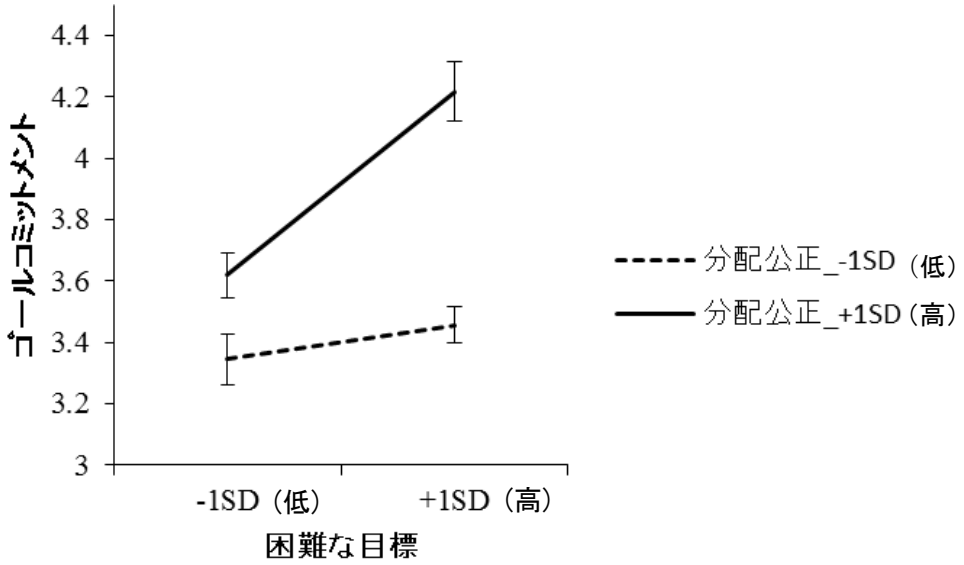


図 5-1 単純傾斜分析（スライス:分配的公正）

次に、仮説 2b（手続き的公正の調整効果）において、困難な目標と手続き的公正の交互作用項は有意ではなかった（表 5-4）。また、交互作用項を投入したことによるモデルの予測力上昇も有意ではなかった（Step4）。よって、仮説 2b は棄却された。

仮説 2b は棄却されたものの、参考として単純傾斜分析のグラフを掲載する（図 5-2）。2 本の直線のうち、実線が手続き的公正の高い場合（平均+1SD）、点線が手続き的公正の低い場合（平均－1SD）を表す。分配的公正ほど顕著ではないものの、手続き的公正が高い場合ほど、困難な目標とパフォーマンスとの正の関係が強いことが分かる。グラ

フの傾きを単純傾斜分析によって検定したところ、手続き的公正が高い場合のみ回帰係数が有意であった (β=.192, p < .05)。仮説 2b は棄却されたものの、分配的公正同様に、手続き的公正はゴールコミットメントに影響を与えることは確認された。

表 5-4 階層的重回帰分析の結果（従属変数：ゴールコミットメント）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
年齢	-.013	-.016	.005	.034
役職	.090	.085	.034	-.026
性別	-.087	-.099	-.027	-.075
困難な目標		.072	.103	.118
手続き的公正			.510**	.499**
困難な目標×手続き的公正				.081
R^2	.020	.025	.275**	.281**
ΔR^2		.005	.250**	.006

$^{**}p < .01, ^{*}p < .05,$

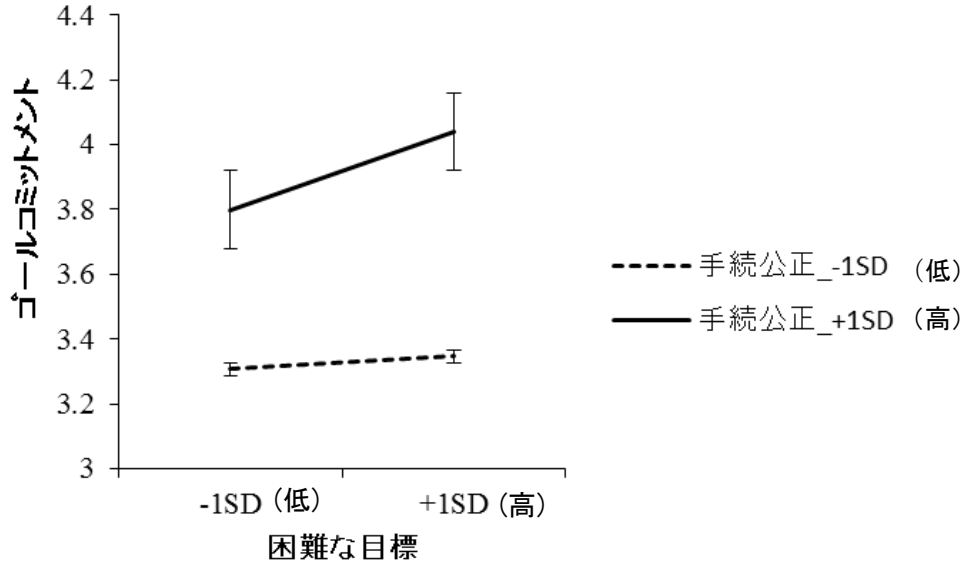


図 5-2 単純傾斜分析（スライス：手続き的公正）

第 4 節　仮説 3a、仮説 3b の検証

仮説 3a（困難な目標と分配的公正の交互作用は、ゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与える。すなわち、分配的公正が高い場合、困難な目標はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに間接的に影響を与える。）で示される媒介調整モデルを検証するため、Preacher et al.（2007）の方法に基づきブートストラップ法（5000 サンプル）により検証した。

仮説 3a の結果は、表 5-5 の通りである。分配的公正が低い場合（平均－1SD)、間接効果のバイアス修正済み 95%信頼区間の推定が 0 を含む（－.0080～.0645）ことから間接効果は有意ではないが、分配的公正が高い場合（平均＋1SD）では、間接効果の 95%信頼区間の推定で 0 を含まず（.0119～.1723)、間接効果が有意であった。すなわち、分配的公正が高い場合のみ、困難な目標はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与えることが示唆される。したがって、仮説 3a は支持された。

表 5-5　仮説 3a 媒介調整モデルの検証結果（調整変数：分配的公正）

独立変数：困難な目標　従属変数：パフォーマンス　媒介変数：ゴールコミットメント

調整変数	間接効果	標準誤差	下限95%	上限95%
低・分配的公正（－1SD）	.0136	.0169	-.0080	.0643
高・分配的公正（＋1SD）	.0783	.0401	.0119	.1723

次に仮説 3b（困難な目標と手続き的公正の交互作用は、「ゴールコミットメント」を媒介して「パフォーマンス」に影響を与える。すなわち、手続き的公正が高い場合、困難な目標はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与える。）については、仮説 2b において困難な目標と手続き的公正の交互作用が有意ではなかったため棄却される。

ただし、参考のため仮説 3a 同様にブートストラップ法を用いて媒介調整モデルの検証を試みる。結果は、表 5-6 の通りである。手続き的公正が低い場合（平均－1SD)、間接効果のバイアス修正済み 95%信頼区間の推定が 0 を含む（－.0242～.0480）ことから間接効果は有意ではないが、分配的公正が高い場合（平均＋1SD）では、間接効果の 95%信頼区間の推定で 0 を含まず（.0015～.0949)、間接効果が有意であった。すなわち、手続き的公正が高い場合のみ、困難な目標はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与えることが示唆される。ただし、間接効果は分配的公正と比較して小さい。

表 5-6　仮説 3b　媒介調整モデルの検証結果（調整変数：手続き的公正）

独立変数：困難な目標　従属変数：パフォーマンス　媒介変数：ゴールコミットメント

調整変数	間接効果	標準誤差	下限95%	上限95%
低・手続き的公正（－1SD）	.0054	.0170	-.0242	.0480
高・手続き的公正（＋1SD）	.0329	.0230	.0015	.0949

第 6 章
考察

これまで述べてきた通り、本研究では目標設定理論（Locke and Latham,1990）をベースとして目標の設定から受容、そしてパフォーマンスに至るまでの過程を実証的に検証した。その結果、公正がゴールコミットメントやパフォーマンスに影響を与えるという示唆を得ることができ、この研究の目的は達成された。

考察では、まず第 1 節で上記の結果によって得られた示唆を整理する。第 2 節では、パフォーマンスを 2 時点で捉えた場合のモデルの有意性について検証する。

日本において、この分野の計量分析は少なく、本研究で計量的に示した点は大変に意義深いことだと考える。いっぽうで、本研究はビジネススクールで行われており、この結果をビジネス現場でどう応用していくかまで検討することが、より重要であると筆者は考える。そこで第 3 節、第 4 節では、多くの項を割いて、本研究をビジネス現場に応用するための議論を試みる。

第 3 節では、公正を高めるとゴールコミットメントやパフォーマンス以外にもどのような効果が得られるかを議論する。そして第 4 節で、企業にとって公正を高めるにはどのような策が考えられるかを議論する。最後に研究の今後の課題について述べ、論文の結びとする。

第 1 節　検証結果のまとめ

本研究では、まずゴールコミットメントがパフォーマンスに影響を与えることについて確認した（仮説 1)。目標設定理論でもゴールコミットメントは中心的な役割として位置づけられており、これを裏付ける結果となった。従業員が高いパフォーマンスを発揮するためには、本人が目標に対して前向きかつ自発的に取り組むことが重要である。したがって、職場においては従業員のゴールコミットメントをいかに高めていくがが、マネジャーにとって大切な役割となる。

ただし、単に困難な目標を設定しただけでは、ただちにゴールコミットメントは促進されない。そこで、困難な目標とゴールコミットメントを調整する変数として公正に着目した。分析の結果、困難な目標と分配的公正の交互作用が、コミットメントに正の影響を与えることが分かった（仮説 2a)。つまり、分配的公正が高い状況においては、低い目標よりも高い目標（より困難な目標）を設定したほうが、ゴールコミットメントが高くなる。

次に仮説 3a において、困難な目標と分配的公正の交互作用はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与えるという媒介調整モデルが有意であることが分かった。すなわち、従業員が目標について周囲の同僚や過去の実績と比較して公正と認知することが、目標に対するコミットメントを高め、パフォーマンス（実績）の向上に寄与するという一連の目標設定から達成までのプロセスが確認された。

営利企業にとって、成長を継続するには高い目標を達成していくことが不可欠だ。従業員に高い目標を設定する際、経営陣・本社、あるいは現場のマネジャーは、公正を高める努力をすることが重要である。とりわけ、周囲の同僚や過去の実績と比較して公正と認知させることが重要だと上記の結果により示唆を得た。なお、具体的にどう公正を高めていくかについては、改めて第 4 節で議論する。

困難な目標と手続き的公正の交互作用が見出されなかったことについて

いっぽうで、手続き的公正と困難な目標の相互作用は有意な関係が見られず、仮説 2b と仮説 3b は棄却された。同じ公正概念でも、なぜ分配的公正は相互作用が見出され、手続き的公正は見出されなかったのか、ここで議論しておく必要があると考える。

要因としては、次の 2 点が考えられる。1 点目は、目標設定からパフォーマンスに至るまでの時系列の問題だ。前述の通り、困難な目標からパフォーマンスに至る過程（媒介調整モデル）は、以下の図 6-1 通りであった（再掲）。

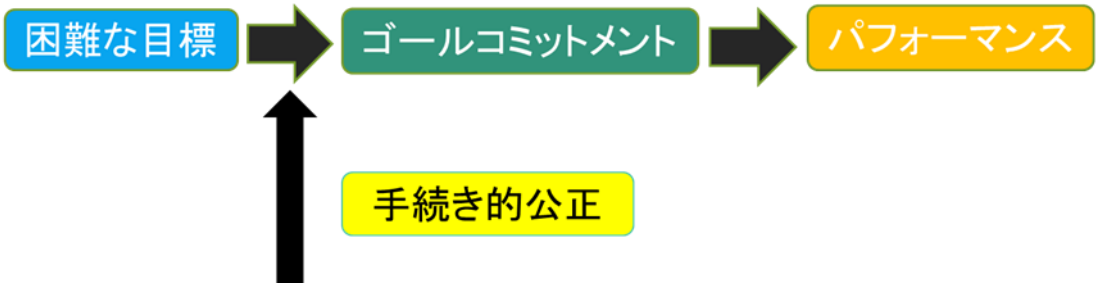


図 6-1　手続き的公正を調整変数とする媒介調整モデル

時系列を確認すると、困難な目標を設定し、それをコミット（前向きに受容）して取り組んだ結果としてパフォーマンスが向上するという流れだ。ここで着眼すべきなのは、手続き的公正が困難な目標とゴールコミットメントの関係を調整するという構図である。手続き的公正とは、目標設定前の過程（目標設定の手続きが適正か）に着目した公正概念であった。すなわち、手続き的公正は「困難な目標」が設定される前に知覚されるものである。いっぽう、分配的公正は、目標設定後の結果（設定された目標値が適正か）に着目した公正概念であった。つまり、分配的公正は「困難な目標」が設定された

後に知覚されるものである。

したがって、時系列を考慮すると、分配的公正は上記のモデルと整合するが、手続き的公正は整合しない。この不整合が、困難な目標と手続的公正の交互作用を打ち消す一因になっているのではないかと考える。

2 点目は、手続き的公正のゴールコミットメントに対する直接効果が高いということだ。仮説 2b の検証のために行った階層的重回帰分析（表 5-4）の STEP3 における手続き的公正とゴールコミットメントの相関は（β＝.510, p < .01）高い結果であった。また、困難な目標と手続き的の公正の交互作用投入前（STEP3）におけるモデルの予測力も、手続き的公正が R^2＝.275 であったのに対し、分配的公正は R^2＝.214 であった。すなわち、手続き的公正のゴールコミットメントに対する直接効果が高いがゆえに、困難な目標と分配的公正の相互作用の効果が打ち消された、あるいは弱まったものと推察することができる。その証拠に、仮説 2b における単純傾斜分析（表 5-2）では、手続き的公正が高いとき、目標がより困難であるほうがゴールコミットメントを促進することが確認され（傾きの回帰係数：β＝.192, p < .05）、手続き的公正を調整変数とする媒介調整モデル（仮説 3b）が有意であることも確認されていることから、手続き的公正の調整効果が無いとは断定できない。

したがって、仮説 2b 及び仮説 3b は棄却されたものの、目標設定の場面で軽視するのは早計であると考える。本研究でも、手続き的公正は重要な概念であることを認識し、以下の考察でも引き続き分配的公正と並行して議論していく。

第 2 節　第 2 回目の調査

パフォーマンス再測定の意義

ところで、今回の研究に用いた調査は 1 時点（2015 年 9 月）のものであった。モデルに用いた「困難な目標」、「ゴールコミットメント」、「分配的公正」、「手続き的公正」は、質問時点（2015 年 9 月）の知覚を測定したのに対して、パフォーマンスは過去 5 ヵ月程度の数値実績（2015 年 4 月～8 月）を測定した。モデルの時系列を考えると、測定したパフォーマンスの対象期間が先行するのは調査の課題と考えられる。

そこで、この課題に対応するため 2015 年 12 月に 2 度目の調査を行い、パフォーマンスを改めて測定した（2015 年 9 月～12 月の実績を質問）。時系列を整理したものが、図 6-2 である。2 度目の調査のパフォーマンスを仮説 3a、仮説 3b の従属変数とすることで、本研究で提示した媒介調整モデルの説明力を増すことができると考える。

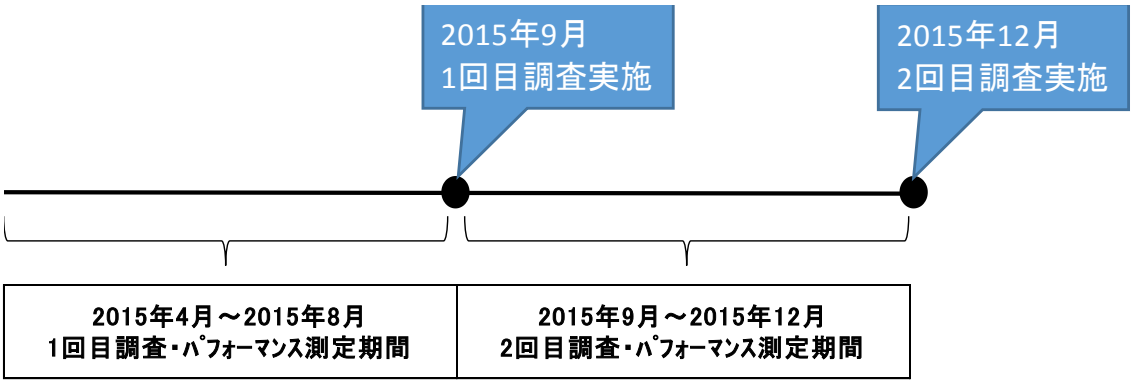


図 6-2　調査の時系列

2 回目の調査方法

第 2 回目の調査は、1 回目と同様の支店に対し 2015 年 12 月 2 日から 12 月 4 日に郵送にて調査用紙を配布し、電話にて実施要領の説明を行った。質問用紙は、2016 年 1 月 6 日までに回収した。

質問内容は 1 回目と同様であり、対象者も同一人物とした。2 回目も同様に、「本人用」「上司用」の 2 種類の質問用紙を配付しパフォーマンスは他者（上司）評価とした。

1 回目と 2 回目の紐付けは、両方の質問紙の最後に「本人の」携帯電話番号下三桁を記入してもらうことで実現した（携帯番号が重複した場合は支店情報をもとに識別）。なお、1 回目から 2 回目の調査の間に他部店に転勤した従業員や、係替等により職務が変化した従業員は対象外とした。結果、1 回目の回答者と同数の 212 枚の質問紙を配布したが、回収できたのは 186 枚であった。さらに記入不備等で 1 回目と 2 回目の回答が紐付けができなかったものを除くと、有効回答数は 175 であった。すなわち、1 回目と 2 回目の調査の紐付けができた回答者は 175 人ということになる。

なお回答者の内訳は、以下の通りであった。

性別：男性 126 人、女性 49 人
年齢：～29 歳 75 人、30 歳～34 歳 45 人、35 歳～39 歳 18 人、40 歳～44 歳 20 人、45 歳～ 17 人、
役職：一般 106 人、係長・主任 17 人、支店長代理 52 人

結果

2 回目の調査で測定したパフォーマンスを従属変数として、以下の 2 つのモデル（仮説 3a,3b と同様のモデル）を検証する。なお、2 回目のパフォーマンスの信頼性係数は、α =.934 であった。

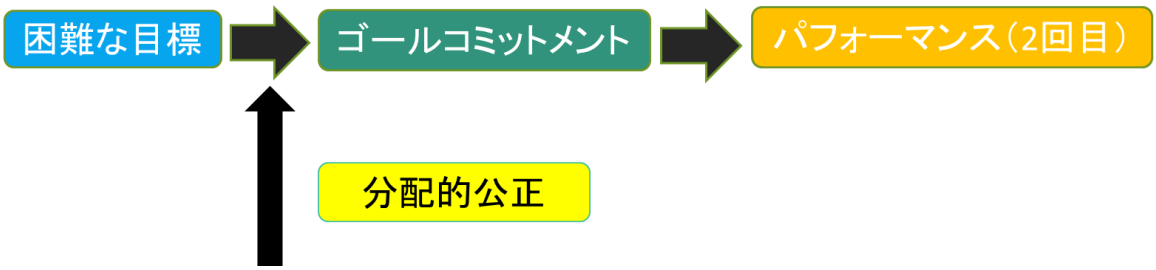


図 6-3　分配的公正を調整変数とする媒介調整モデル

困難な目標と分配的公正の交互作用はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与える。

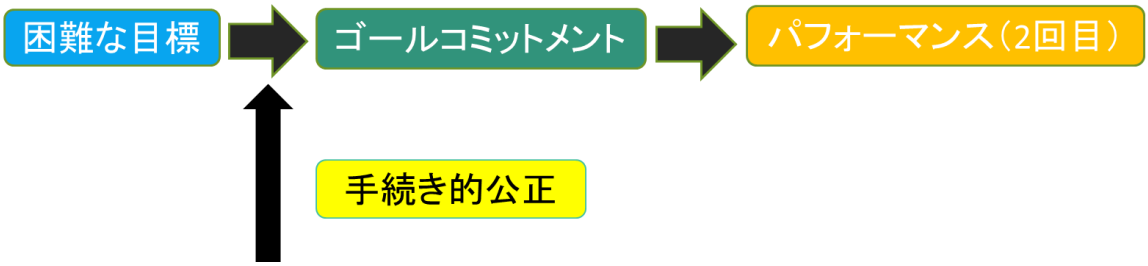


図 6-4　手続き的公正を調整変数とする媒介調整モデル

困難な目標と手続き的公正の交互作用はゴールコミットメントを媒介してパフォーマンスに影響を与える。

図 6-3、図 6-4 を検証するため、第 5 章 4 節で行った仮説 3a、仮説 3b の検証と同様に、ブートストラップ法（5000 サンプル）を用いた。

間接効果のバイアス修正済み 95%信頼区間の推定は、分配的公正が高いとき（平均＋1SD）、下限：－.0075～上限：.1757、手続き的公正が高いとき（平均＋1SD）、下限：－.0131～上限：.1006 であり、いずれも有意とならなかった。

ただし、間接効果のバイアス修正済み 90%信頼区間の推定は、分配的公正が高い場合（+1SD）、手続き的公正が高い場合（平均＋1SD）ともに 0 を含まず、有意であった（詳細は表 6-1、6-2）

表 6-1　媒介調整モデルの検証結果（調整変数：分配的公正）

独立変数：困難な目標　従属変数：ﾊﾟﾌｫｰﾏﾝｽ(2回目)　媒介変数：ｺﾞｰﾙｺﾐｯﾄﾒﾝﾄ

調整変数	間接効果	標準誤差	下限90%	上限90%
低・分配的公正（－1SD）	.0174	.0184	-.0010	.0643
高・分配的公正（＋1SD）	.0712	.0460	.0070	.1594

表 6-2　媒介調整モデルの検証結果（調整変数：手続き的公正）

独立変数：困難な目標　従属変数：ﾊﾟﾌｫｰﾏﾝｽ(2回目)　媒介変数：ｺﾞｰﾙｺﾐｯﾄﾒﾝﾄ

調整変数	間接効果	標準誤差	下限90%	上限90%
低・手続き的公正（－1SD）	.0119	.0190	-.0073	.0595
高・手続き的公正（＋1SD）	.0289	.0237	.0027	.0879

1 回目で調査したパフォーマンスと比較して、2 回目で調査したパフォーマンスを従属変数とすると、間接効果はやや低下するものの、依然としてモデルの有意性は維持された。したがって、複数時点のパフォーマンスを用いても今回の研究で提示した媒介調整モデルは支持されることから、モデルの信頼性は高いものと考える。

第 3 節　公正がその他の変数に与える影響

公正を高めることを検討する前に、もう一つ議論しておきたいことがある。それは、公正がゴールコミットメントやパフォーマンス（数値目標に対する実績）以外にも影響をもたらすのかどうかということである。

本研究では、公正が与える影響について、すなわち従属変数をゴールコミットメントやパフォーマンスとして議論してきた。その結果、公正が困難な目標とゴールコミットメントの関係を調整し、パフォーマンスに影響を与えることが確認された。この結果は大変意義深いことである。ただし、営業現場において筆者はそれだけでは不十分だと考える。というのも、いくら数値目標の達成度合いが高くても、仕事へのやりがいや、会社への愛着、帰属意識が低ければ、職場離脱や離職といった弊害が懸念される。また、冒頭の東芝のケースのように理不尽な高い目標を要求し続けた結果、不正の引き金となるケースも懸念される。

そこで、公正がパフォーマンスだけでなく、仕事へのやりがい、会社への愛着、目標における負の側面にも影響し得るかどうかを検討する。

ワークエンゲイジメント（Work engagement）

まず、仕事のやりがいへの影響を検討するにあたり、「ワークエンゲイジメント」という概念を用いる。この概念を提唱した Schaufel et al.（2006）によれば、次の 3 要素がそろっている状態を、ワークエンゲイジメントが高い状態と定義する。仕事に誇りややりがいを感じている「熱意」、仕事に熱心に取り組んでいる「没頭」、仕事から活力を得て活き活きしている「活力」の 3 つである。また、Shimazu et al.（2008）によればワークエンゲイジメントは、「バーンアウト」（燃え尽き症候群）の対の概念である。バーンアウトに陥ると、仕事への意欲や関心、自信を失って、疲弊しきってしまうのに対して、ワークエンゲイジメントが高い人は、活力にあふれ積極的に仕事にかかわるという特徴がある。したがって、従業員のワークエンゲイジメントを高めることは、マネジャーにとって重要な責務と考えられる。

このワークエンゲイジメントを測定するために Schaufel et al.（2006）の尺度を引用し、次の質問を行った（表 6-3）。なお、今回の調査による信頼性係数は、α ＝.864 であった。

表 6-3 「ワークエンゲイジメント」に関する質問項目

ワークエンゲイジメント（α ＝.864）
私は、自分の仕事に意義や価値を大いに感じる
私は、職場では、元気が出て精力的になるように感じる。
私は、朝、目が覚めると、さあ仕事に行こう、という気持ちになる。
私は、仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。
私は、自分の仕事に誇りを感じる。

Schaufeli,et al.(2006)の尺度を引用　邦訳はShimazu,et al.(2008)

まず、公正とワークエンゲイジメントの相関を確認しておく。分配的公正とワークエンゲイジメントの相関係数は.268（$p < .01$）、手続き的公正とワークエンゲイジメントの相関係数は.319（$p < .01$） といずれも有意であった。つまり、公正が高いほどワークエンゲイジメントも高い傾向があるということである。逆に、公正が低ければワークエンゲイジメントも低い傾向があり、仕事への熱意、没頭、活力を減退させる悪影響が予想される。

次に、困難な目標とワークエンゲイジメントは、公正によって調整されるか検証を試みる。すなわち説明変数を困難な目標、従属変数をワークエンゲイジメント、調整変数を公正（分配的公正及び手続き的公正をそれぞれ測定）とする下記の図 6-5 の関係性を確認する。

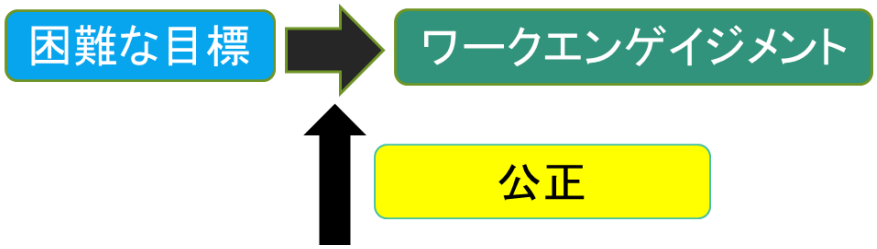


図 6-5　困難な目標とワークエンゲイジメントに対する公正の調整効果

分配的公正の調整効果を確認するため、ワークエンゲイジメントを従属変数とする階層的重回帰分析を行った（表 6-4）。すべてのモデルには統制変数として、年齢、役職、性別が投入されている。Step1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2 で困難な目標、Step3 で分配的公正、Step4 で困難な目標と分配的公正の交互作用を投入した。

この結果、困難な目標と分配的公正の交互作用項は有意となった（$\beta = .206, p < .01$）。また、交互作用項を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した（$\Delta R^2 = .034, p < .01$）（Step4）。よって、困難な目標とワークエンゲイジメントの関係は、分配的公正により調整されることが確認された。

さらに、交互作用を図示したグラフが図 6-6 である。2 本の直線のうち、実線は分配的公正が高い場合（平均+1SD）、点線は分配的公正が低い場合（平均－1SD）を表す。分配的公正が高い場合、目標が困難であればあるほどワークエンゲイジメントを強めることが分かる。グラフの傾きを単純傾斜分析によって検定したところ、分配的公正が高い場合のみ回帰係数が有意であった（$\beta = .456, p < .01$）。

表 6-4　階層的重回帰分析の結果（従属変数：ワークエンゲイジメント）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
年齢	.111	.111	.152	.173
役職	.184	.185	.142	.099
性別	-.027	-.025	.016	.009
困難な目標		-.013	.070	.147*
分配的公正			.275**	.254**
困難な目標×分配的公正				.206**
R^2	.087**	.087**	.152**	.187**
ΔR^2		.000	.065**	.034**

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

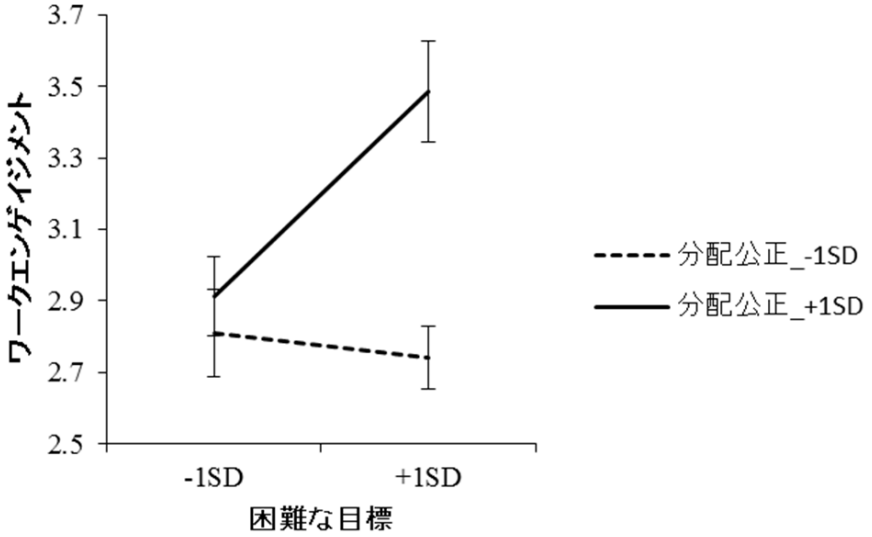


図 6-6 単純傾斜分析（スライス：分配的公正）

同様の方法により、手続き的公正の調整効果も検証した（表 6-5）。この結果、困難な目標と手続き的公正の交互作用項は有意傾向であることが確認された。（β＝.124, p < .10）。また、交互作用項を投入したことによるモデルの予測力の上昇も有意傾向だった（ΔR^2＝.015, p < .10）（Step4）。

さらに、交互作用を図示したグラフが図 6-7 である。2 本の直線のうち、実線は手続き的公正が高い場合（平均+1SD）、点線は手続き的公正が低い場合（平均－1SD）を表す。分配的公正が高い場合のグラフの傾きの回帰係数は、β＝.160（p =.127）であり、有意ではなかったが、手続き的公正が低い場合に目標がより困難になるとワークエンゲイジメントが低下傾向であったのに対し、手続き的公正が高い場合は目標がより困難になるとワークエンゲイジメントが上昇する傾向があることがグラフから観察される。

表 6-5 階層的重回帰分析の結果（従属変数：ワークエンゲイジメント）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
年齢	.106	.106	.119	.112
役職	.196	.197	.171	.172
性別	-.009	-.008	.034	.030
困難な目標		-.006	.009	.032
手続き的公正			.299**	.284**
困難な目標×手続き的公正				.124^{+}
R^2	.086**	.086**	.172**	.187**
ΔR^2		.000	.086**	.015^{+}

$^{**}\ p < .01,\ ^{*}\ p < .05,\ ^{+}\ p < .10,$

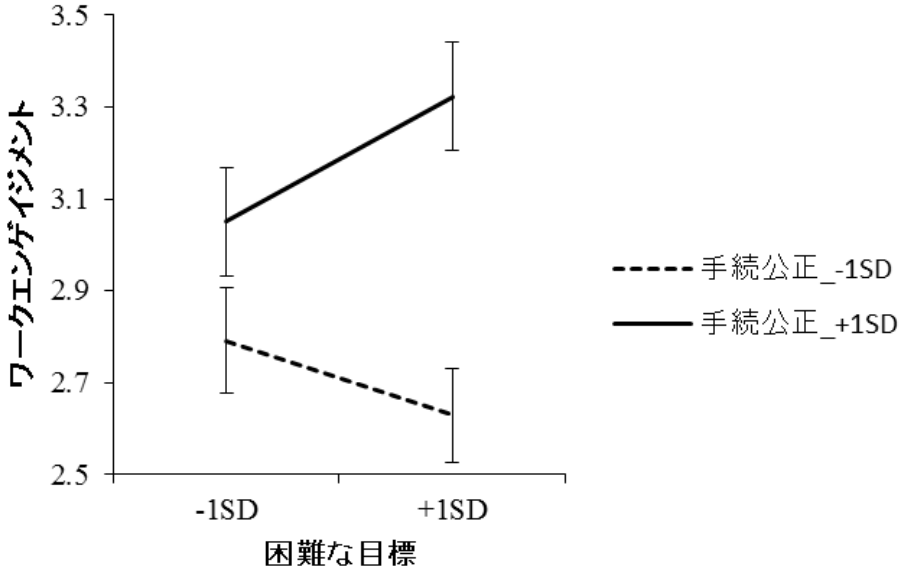


図 6-7 単純傾斜分析（スライス：手続き的公正）

これらの結果からマネジャーは、公正を高めておくことにより、従業員のワークエンゲイジメントを高い状態にしておくことが期待されるし、高い目標を設定しても公正が高ければ、むしろワークエンゲイジメントが高まるという示唆を得ることができる。

また、今回の調査によりワークエンゲイジメントとパフォーマンスとの間に正の相関があることも確認された（r=.149　$p < .05$）。ワークエンゲイジメントは、仕事への熱意、没頭、活力を表す概念であり、マネジャーにとって従業員のワークエンゲイジメントを高めておくことは重要である。

組織コミットメント（Organizational commitment）

次に会社への愛着や帰属意識との関係について確認する。ここでは、「組織コミットメント」という概念を用いる。組織コミットメントの定義は様々であるが、著名な研究のひとつである Allen and Meyer（1990）は、組織コミットメントを 3 次元でとらえている。第一は、情動的コミットメント（affective）で、組織との一体化・一体感による感情的な愛着によるものである。第二は、存続的コミットメント（continuance）で、組織を辞める際のコストの知覚（辞めると失うものが大きい）によるものである。第三は、規範的コミットメント（normative）で、理屈抜きに組織にはコミットすべきだといった忠誠心を意味するものである。

また、組織コミットメントの効果について、田尾（1997）は、パフォーマンスとの間には弱い関係しか見出されてこなかったが、逃避的行動（離職、欠勤等）を減らし組織効率に貢献すると述べている。

今回は、組織コミットメント（とりわけ情動的コミットメント）を測定するため、Allen and Meyer（1990）を参考に下記の表 6-6 の質問を行った。なお、信頼性係数は、α ＝.803 であった。

表 6-6 「組織コミットメント」に関する質問項目

組織コミットメント（α ＝.803）
この会社で、仕事がずっとできれば幸せである。
外部の人と話すとき、私はこの会社の一員であることに誇りを感じる
自分の会社の問題を、まるで自分自身の問題であるかのように感じる
自分の会社を家族のように感じることがある。

Allen and Meyer(1990)を参考に作成

まず、公正と組織コミットメントの相関を確認しておく。分配的公正と組織コミットメントの相関係数は.157（$p < .05$）、手続き的公正との組織コミットメントの相関係数は.298（$p < .01$）といずれも有意であった。つまり、公正が高いほど組織コミットメントも高い傾向があるということである。逆に、公正が低ければ組織コミットメントも低い傾向があり、逃避的行動（離職欠勤等）を促進する悪影響が予想される。

次に、困難な目標と組織コミットメントは、公正によって調整されるか検証を試みる。すなわち説明変数を困難な目標、従属変数を組織コミットメント、調整変数を公正（分配的公正及び手続き的公正をそれぞれ測定）とする下記の図 6-8 の関係性を確認する。

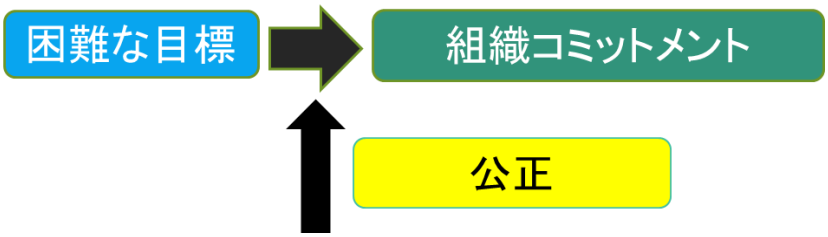


図 6-8　困難な目標と組織コミットメントに対する公正の調整効果

分配的公正の調整効果を確認するため、組織コミットメントを従属変数とする階層的重回帰分析を行った（表 6-7）。すべてのモデルには統制変数として、年齢、役職、性別が投入されている。Step1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2 で困難な目標、Step3 で分配的公正、Step4 で困難な目標と分配的公正の交互作用を投入した。

この結果、困難な目標と分配的公正の交互作用項は有意となった（β=.182, p < .05）。また、交互作用項を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した（ΔR^2=.027, p < .05）（Step4）。よって、困難な目標とワークエンゲイジメントの関係は、分配的公正により調整されることが確認された。

さらに、交互作用を図示したグラフが図 6-9 である。2 本の直線のうち、実線は分配的公正が高い場合（平均+1SD）、点線は分配的公正が低い場合（平均－1SD）を表す。分配的公正が高い場合、目標が困難である方が組織コミットメントを強めることが分かる。グラフの傾きを単純傾斜分析によって検定したところ、分配的公正が高い場合のみ回帰係数が有意であった（β=.427, p < .01）。

表 6-7　階層的重回帰分析の結果（従属変数：組織コミットメント）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
年齢	.303**	.302**	.329**	.348**
役職	-.038	-.049	-.079	-.118
性別	-.139*	-.161*	-.133	-.140
困難な目標		.134*	.189**	.258**
分配的公正			.190**	.171*
困難な目標×分配的公正				.182*
R^2	.119**	.136**	.167**	.194**
ΔR^2		.017*	.031**	.027*

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

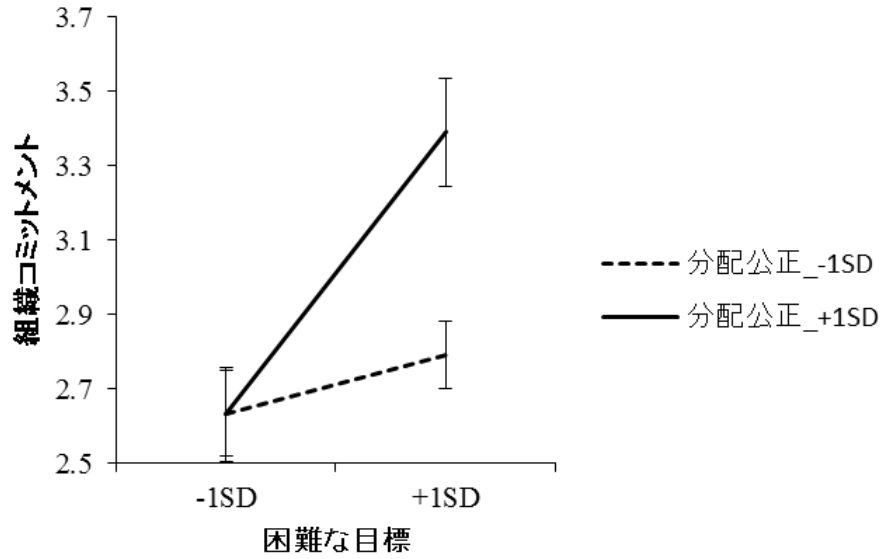


図 6-9 単純傾斜分析（スライス：分配的公正）

同様の方法により、手続き的公正の調整効果も検証した（表 6-8）。この結果、困難な目標と手続き的公正の交互作用項は有意傾向であることが確認された。（β＝.114, p < .10）。また、交互作用項を投入したことによるモデルの予測力の上昇も有意傾向だった（ΔR^2＝.012, p < .10）（Step4）。

さらに、交互作用を図示したグラフが図 6-10 である。2 本の直線のうち、実線は手続き的公正が高い場合（平均+1SD）、点線は手続き的公正が低い場合（平均－1SD）を表す。手続き的公正が高い場合、目標が困難である方が組織コミットメントを強めることが分かる。グラフの傾きを単純傾斜分析によって検定したところ、手続き的公正が高い場合のみ回帰係数が有意であった（β＝.408, p < .05）。

表 6-8 階層的重回帰分析の結果（従属変数：組織コミットメント）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
年齢	.313**	.310**	.321**	.315**
役職	-.043	-.053	-.076	-.075
性別	-.115	-.138^{+}	-.100	-.103
困難な目標		.138*	.152*	.173**
手続き的公正			.271**	.254**
困難な目標×手続き的公正				.114^{+}
R^2	.112**	.130**	.201**	.214**
ΔR^2		.019**	.071**	.012^{+}

** p < .01, * p < .05, $^{+}$ p < .10,

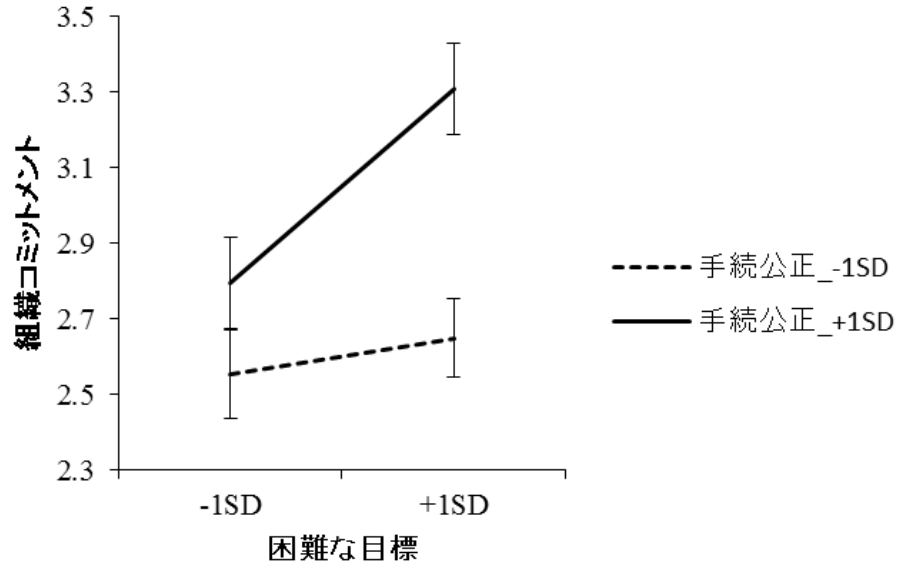


図 6-10 単純傾斜分析（スライス：手続き的公正）

これらの結果からマネジャーは、公正を高めておくことにより、従業員の組織コミットメントを高い状態にしておくことが期待されるし、高い目標を設定しても公正が高ければ、むしろ組織コミットメントが高まるという示唆を得ることができる。従業員の組織コミットメントを高めておくことは、上記でも指摘した通り、逃避的行動（離職、欠勤等）を回避するのに有益だと考えられる。

負の影響

以上の通り公正とワークエンゲイジメント、組織コミットメントとの関係について見てきた。ワークエンゲイジメントと組織コミットメントは、組織において有益な効果をもたらすものであった。いっぽうで、高い目標を与え続けた場合、顧客を軽視した営業活動を行ったり、不正を行ったりする懸念も生ずる。いくら目標を達成しても、コンプライアンスを軽視した結果であれば元も子もない。Locke and Latham（2013）は、目標に取り組むことによるマイナスの影響を「負の影響」として、尺度化している。マネジャーにとって目標に対する負の影響を軽減しつつ、高い目標を達成し続けることが重要である。負の影響を測定するため、Locke and Latham（2013）を参考にして、以下の表 6-9 の質問を行った。信頼性係数は、$\alpha = .616$ であった。

表 6-9 「負の影響」に関する質問項目

負の影響（α ＝.616）
目標を達成するには、多くのリスクを伴う。
目標を達成しようとすると、他の大事な業務がおろそかになる。
目標へのプレッシャーは、不正につながる懸念がある。
上司は、「目標に届きそうにない」といった、あまりよくない報告を聞きたがらない。

Locke and Latham(2013)を参考に作成

まず、公正と負の影響の相関を確認しておく。分配的公正と負の影響の相関係数は－.495（$p < .01$）、手続き的公正との組織コミットメントの相関係数は－.501（$p < .01$）といずれも高い負の相関があった。すなわち、分配的公正または手続き的公正が高いほど、負の影響が低くなるということである。いっぽうで、分配的公正または手続き的公正が低いほど、負の影響が高くなる。公正が低いと、目標遂行活動以外の業務の停滞や、不正の懸念が高まることが予想される。

次に、困難な目標と負の影響は、公正に調整されるか検証を試みる。すなわち説明変数を困難な目標、従属変数を負の影響、調整変数を公正（分配的公正及び手続き的公正をそれぞれ測定）とする下記の図 6-11 の関係性を確認する。今回の研究による困難な目標と負の影響の相関は、－.194（$p < .01$）であり、目標がより困難であるほど、負の影響が高くなることを示している。したがって、下記の分析により困難な目標と負の目標の関係を、公正の調整効果によりどれだけ和らげることができるかが期待される。

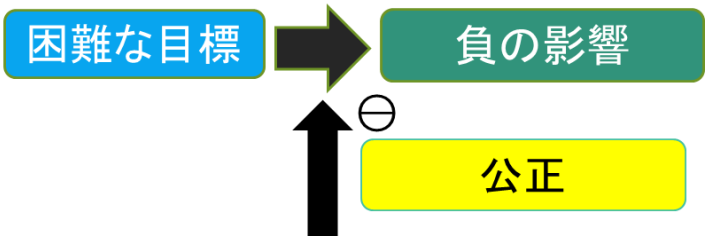


図 6-11　困難な目標と組織コミットメントに対する公正の調整効果

分配的公正の調整効果を確認するため、負の影響を従属変数とする階層的重回帰分析を行った（表 6-10）。すべてのモデルには統制変数として、年齢、役職、性別が投入されている。Step1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2 で困難な目標、Step3 で分配的公正、Step4 で困難な目標と分配的公正の交互作用を投入した。

この結果、困難な目標と分配的公正の交互作用項は有意な傾向が確認された。（β＝-.120, $p < .10$）。また、交互作用項を投入したことによりモデルの予測力上昇も有意な傾向であった（ΔR^2=.012, $p < .10$）（Step4）。よって、困難な目標との関係は、分配的公正により調整されることが確認された。

さらに、交互作用を図示したグラフが（図 6-12）である。2 本の直線のうち、実線は分配的公正が高い場合（平均+1SD）、点線は分配的公正が低い場合（平均－1SD）を表す。グラフの傾きを単純傾斜分析により検定したところ有意な結果は得られなかったが、分配的公正の高低によって負の影響に差異があることと、分配的公正が低いとき目標が困難になると負の影響が増加することに対し、分配的公正が高いとき目標が困難になると負の影響が軽減される傾向があることが見て取れる。

表 6-10 階層的重回帰分析の結果（従属変数：負の影響）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
年齢	-.120	-.123	- .201^{+}	-.213*
役職	.130	.113	.197^{+}	.222*
性別	-.014	-.050	- .129^{+}	- .124^{+}
困難な目標		.201*	.046	.000
分配的公正			-.534**	-.521**
困難な目標×分配的公正				- .120^{+}
R^2	.006	.046^{+}	.293**	.305**
ΔR^2		.039**	.248**	.012^{+}

$^{**}p < .01$, $^{*}p < .05$, $^{+}$p < .10,

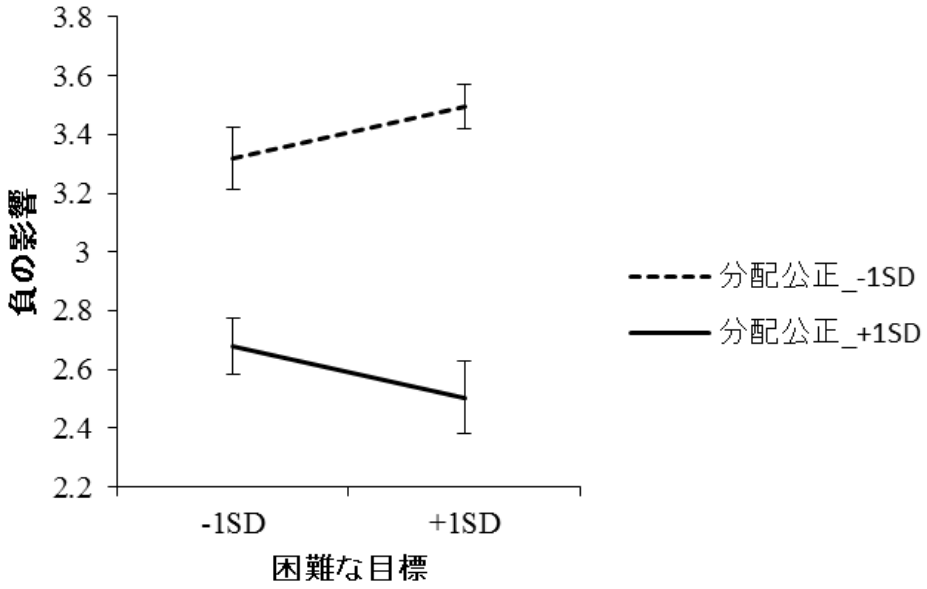


図 6-12 単純傾斜分析（スライス：分配的公正）

同様の方法により、手続き的公正の調整効果も検証した（表 6-11）。この結果、困難な目標と手続き的公正の交互作用には有意な関係が見られなかった。

次に、交互作用を図示したグラフが図 6-13 である。2 本の直線のうち、実線は手続き的公正が高い場合（平均+1SD）、点線は手続き的公正が低い場合（平均－1SD）を表す。グラフの傾きを単純傾斜分析によって検定したところ、手続き的公正が低い場合のみ回帰係数が有意であった（β=.276, p < .01）。すなわち手続き的公正が低い状況においては、目標が困難になるほど負の影響も高まるが、手続き的公正が高い状況では目標が困難になっても負の影響が大きく高まらないと言える。手続き的公正を高めておくことによって、困難な目標を設定しても負の影響を抑制する効果があると考えられる。

表 6-11 階層的重回帰分析の結果（従属変数：負の影響）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
年齢	-.117	-.122	-.142	-.139
役職	.124	.110	.155	.150*
性別	-.014	-.049	- .116^{+}	- .115^{+}
困難な目標		.190**	.162**	.150*
手続き的公正			-.513**	-.505**
困難な目標×手続き的公正				- .068
R^2	.006	.041^{+}	.296**	.300**
ΔR^2		.035**	.255**	.004

** p < .01, * p < .05, $^{+}$ p < .10,

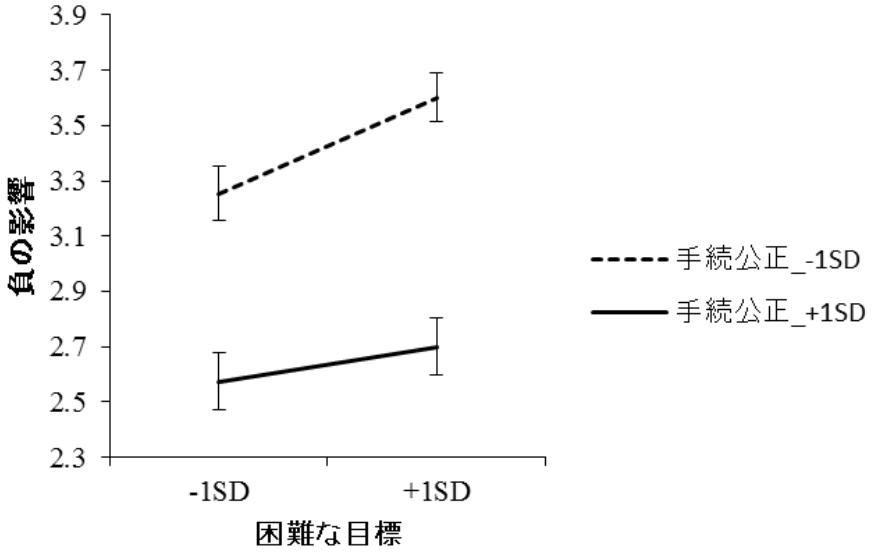


図 6-13 単純傾斜分析（スライス：手続き的公正）

その他の結果系変数との関係

これまで、目標に対する結果系の変数として、ゴールコミットメント、パフォーマンス、ワークエンゲイジメント、負の影響について議論してきた。加えて今回の調査では、他の結果系変数として、ゴールエフィカシー、OCBI、Taking Charge を測定した。

ゴールエフィカシーとは、目標が達成できそうだという目標に対する前向きな知覚である。ゴールエフィカシーは、Bandura（1977）が提唱したセルフエフィカシー（自己効力感）に基づく。Locke and Latham（2013）の尺度を参考に、以下の質問を行った。

表 6-12 「ゴールエフィカシー」に関する質問項目

ゴールエフィカシー（α ＝.708）
目標達成のために、どう行動すればよいか分かっている。
これまで十分な研修やOJTを受けてきたので、目標達成に求められる能力が身についていると思う。
過去にも目標を達成しているので、今回も目標を達成できる自信がある
ときどき目標のことで落ち込むことがある。（逆転項目）
目標に向かって努力すれば、たいていは達成できる。

Locke and Latham(2013)を参考に作成

次に OCBI と Taking Charge について簡単に解説する。今回の研究ではパフォーマンスを数値目標の達成度合いとして捉えている。数値目標を達成することは、営業活動を担う従業員としての本分であろう。しかし、実際の職場では数値目標のみを追いかけるだけでは不十分である。同僚を助けたり、事務を改善したりといった業務も、組織の運営上不可欠な業務である。今回の研究で、こうした数値目標以外のパフォーマンスを計測しようと用いた尺度が OCBI と Taking Charge である。

OCBI は、Williams and Anderson（1991）の尺度を参考にして、同僚に対する支援行動を計測した。Taking Charge は、Morrison and Phelps（1999）の尺度を参考にして、組織の改善行動について計測した。

質問項目は以下の表 6-13 の通りである。いずれも、パフォーマンス（目標の達成度合い）と同様に他者（上司）に評価してもらった。

表 6-13 「OCBI」「Taking Charge」に関する質問項目

OCBI（α ＝.891）
部下は、休んでいる人や休んでいた人の仕事を手伝う。
部下は、たくさんの仕事を抱えている人がいれば手伝う。
部下は、頼まれなくても上司の仕事を手伝う。
部下、問題や悩みを抱えている同僚がいれば相談に乗る。
部下は、新入行員や転勤した来た人などを助ける。

Williams and Anderson(1991)を参考に作成

Taking Charge（α ＝.901）
部下は、日ごろから自分の仕事のやり方を改善しようと努めている。
部下は、日ごろから支店や係の業務を改善しようと努めている。
部下は、支店や係の仕事を改善するための提案をよく行う。
部下は、日ごろからムダ・不必要な作業を減らそうと努めている。

Morrison and Phelps(1999)を参考に作成

これらの結果系変数と、分配的公正及び手続き的公正の相関をまとめたものが以下の表 6-14 である。表の右から 2 番目の列が分配的公正との相関を、最も右の列が手続き的公正との相関を示している。

ゴールエフィカシーは、分配的公正との相関係数が.275（$p < .01$）、手続き的公正との相関係数が.288（$p < .01$）と、有意な関係があった。公正を高めることで、目標を達成できそうだという知覚を高めることができると推察される。なお、ゴールエフィカシーとパフォーマンスの相関は.289（$p < .01$）であり、ゴールエフィカシーを高めることによりパフォーマンスにも正の効果を及ぼすと考えられる。

いっぽうで、公正とパフォーマンスの関係と同様に、公正と OCBI 及び Taking Charge には有意な相関が見られなかった。公正を高めても、ただちにパフォーマンスや OCBI、Taking Charge は高まらないということである。ただし、本研究により、高い目標と公正の交互作用がゴールコミットメントを媒介しパフォーマンスに影響を与えるという示唆を得た。つまり、公正を高めることにより間接的にパフォーマンスにプラスの効果をもたらすのである。

表 6-14 分配的公正、手続き的公正と結果系変数の相関

「分配相関」が分配的公正との相関、「手続相関」が手続き的公正との相関を表す

	信頼係数	平均	標準偏差	分配相関	手続相関
ゴールコミットメント	.755	3.62	.598	.393**	.512**
ゴールエフィカシー	.708	3.02	.677	.275**	.288**
負の影響	.616	3.03	.791	-.498**	-.501**
組織コミットメント	.803	2.82	.880	.157*	.298**
ワークエンゲイジメント	.864	2.95	.838	.268**	.319**
パフォーマンス	.942	2.94	.953	.076	.088
OCBI	.891	3.47	.765	.117	.135
Taking Charge	.901	3.09	.832	.108	.104

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

ここで、確認しておきたい関係がある。それは、パフォーマンスと OCBI 及びパフォーマンスと Taking Charge との関係である。いくらパフォーマンス（数値実績）が高

い従業員であっても職場の同僚の支援（OCBI）ができない人や、職場を改善していこう（Taking Charge）という意識の低い人は、真に組織に貢献している人材とは言えないであろう。これら 3 つの尺度の相関を下記の表 6-15 に示す。

表 6-15 パフォーマンス、OCBI、Taking Charge の相関図

	パフォーマンス	OCBI	Taking Charge
パフォーマンス	――――――	.454**	.546**
OCBI	.454**	――――――	.679**
Taking Charge	.546**	.679**	――――――

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

結果として、パフォーマンス、OCBI、Taking Charge の 3 者にはそれぞれに高い相関関係があることが分かった。すなわち、パフォーマンス（数値実績）の高い人は、同様に同僚の支援や職場改善といった組織貢献を行っている傾向があるということである。パフォーマンスが高い人は、自身の数値実績のみならず、さまざまな組織貢献に対する意識が高かったり、同僚の模範になっていたり、数値実績をクリアしていることで組織貢献に目を向ける余裕があるといった好循環が発生していると推察される。したがって、公正と OCBI、Taking Charge には直接の相関関係は無いものの、公正が間接的にパフォーマンスを高める効果を発揮することにより、OCBI や Taking Charge も間接的に高める効果があると期待される。

以上の通り、公正は困難な目標との交互作用によりゴールコミットメントやワークエンゲイジメント、組織コミットメントを高めたり、目標に対する負の影響を和らげたりする効果があった。また、困難な目標と公正の交互作用がゴールコミットメントを媒介し、パフォーマンスに影響を及ぼすことは本研究の重要な示唆である。したがって、マネジャーにとって公正を高めることは、数値目標の達成のみならず職場全体に好影響をもたらすことが期待されるのである。この公正をいかに高めていくか、以下で議論し本研究の結びとしたい。

第 4 節 公正を高めるための議論

議論を進める上での 4 つの前提

公正を高めることを議論するにあたって、4 つの前提を述べる。第 1 の前提は、公正感あるいは公正判断とは、極めて主観的な体験である（林,2008）ということだ。営業担当者にとって、唯一の客観的な目標は存在し得ない。なぜなら、担当者はひとりひと

り置かれた状況が異なるからである。例として、担当している顧客や地域、役職や年次から求められる役割、注力する項目（例えば貸付の推進と投資信託の推進）などが挙げられる。すなわち、公正は設定された数値目標の水準から客観的に知覚するわけではなく、各自がさまざまな状況を考慮して主観的に知覚するのである。

したがって、経営陣や本社、あるいは現場のマネジャーは、目標数値の配分だけでなく、数値以外の要因により公正をコントロールすることが可能だと考えられる。例えば、本社やマネジャーが営業担当者に対してどのようなコミュニケーションを用いて目標設定したかや、あるいは日常の上司と部下の関係如何によって、公正に対する知覚は変化するはずである。つまり、目標数値そのものだけでなく、他の要因によって公正を高めたり低めたりできるという前提を忘れてはならない。

第 2 の前提は、本研究のメインテーマでもある「困難な目標」とゴールコミットメントの関係は、公正によって調整されるということである。つまり「困難な目標」をコミット（受容）することが重要であって、「安易な目標」をコミットすることは、あまり重要ではないということだ。いくら公正を高めてゴールコミットメントを促進させたからといって、それが安易な目標であれば営利企業にとっては本末転倒である。だからこそ筆者は、「困難な目標」を説明変数とする媒介調整モデルにこだわった。したがって、本研究の公正議論の前提には「困難な目標」の存在が欠かせないことを念頭に置かなければならない。

第 3 の前提は、分配的公正と手続的公正の関係である。分配的公正は、目標設定後の結果についての公正、手続き的公正は目標設定前の過程についての公正に関するものであった。ここで、分配的公正と手続き的公正の関係について、相関係数を確認しておく。両者の相関係数は.632（$p < .01$）と高い関係を示した。両者の定義を時系列から鑑みると、手続き的公正を高めることは分配的公正を高めることにつながると考えられる。本研究の分析では、ゴールコミットメントに対して困難な目標と分配的公正の交互作用のみ有意性が認められたが、上記の相関関係からも分配的公正のみを議論するのは不十分である。したがって、従業員の分配的公正及び手続き的公正をいかに高めていくかを並行して検討する。

第 4 の前提は、困難な目標と公正の関係である。一般的な概念として、目標が困難であればあるほど不公平感を感じる、すなわち公正は低下すると考えられる。実際に今回の調査における困難な目標と分配的公正の相関係数は、負に有意な結果であった（$r = -.310, p < .01$）。この値から、困難な目標と分配的公正の独立性について問題があるという指摘もあり得るかもしれない。しかし、両者の相関の効果量は必ずしも高いものではない。さらに、今回の交互作用効果が示すように、両者を別の変数と扱うことで、ゴールコミットメントに対する独自な影響を見出すことができたのは紛れもない事実だ。具体的には、困難な目標とゴールコミットメントとの関係は分配的公正が高い場合のみ見出されるという単純傾斜分析の結果は、両者が理論的に別の変数であるとみなすこと

によって得られた知見である。

また、困難な目標は、周囲と比較した目標の「高低」に着目した概念であることに対し、分配的公正は与えられた目標が過去の自分の実績や周囲と比較して「適正か」に着目した概念であった。先述のように、目標が高まれば適正でない（過度な目標である）と感じる傾向があるものの、与えられた目標が周囲と比較して低くても「自分は期待されていないな」と適正でないと感じたり、逆に高い目標が与えられても自分の能力や周囲の期待を鑑みて適正と感じたりすることも職場では珍しいケースではない。

したがって、困難な目標と公正は独立した概念であるという前提のもと、本節では公正を高めるための議論を行っていく。以下の議論を通して、「困難な目標だと感じているけれども、同時に公正も感じている」人を増やすための実践的示唆を得ることが重要な目的のひとつである。このイメージが図 6-14 である。目標の高低と公正の高低という軸で 4 つのタイプに分類すると、Ⅰのタイプの人たちをⅡにシフトさせることがコミットメントやパフォーマンスを向上させるうえで重要であり、マネジャーに求められる大きな役割だと考える。

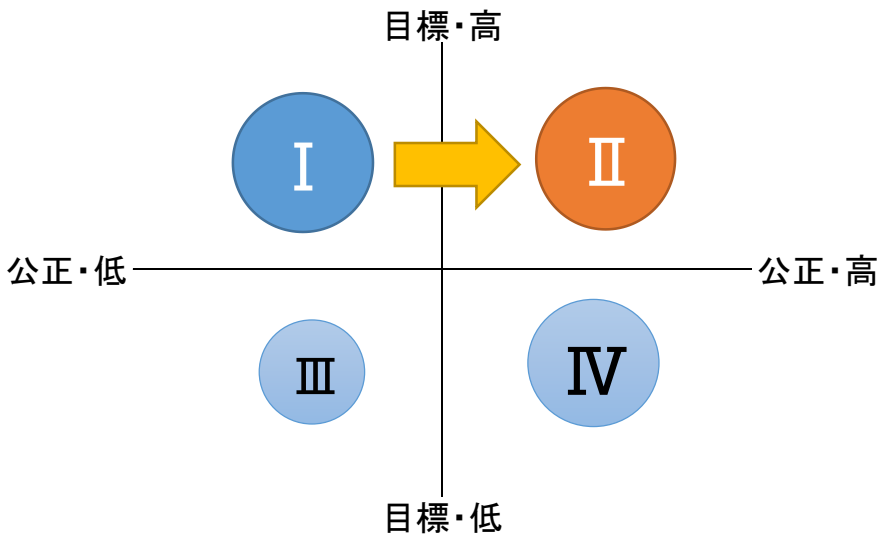


図 6-14　目標と公正のマトリクス

公正要因

公正をいかに高めていくかを検討するにあたり、先行研究を概観しつつ、今回調査した分配的公正及び手続き的公正と、両者に影響を与えると考えられる原因系変数の関係を分析してみたい。原因系変数と公正の相関は以下の表 6-16 の通りであり、表の右か

ら 2 番目の列が分配的公正との相関を、最も右の列が手続き的公正との相関を示している。

表 6-16 公正要因との相関

「分配相関」が分配的公正との相関、「手続相関」が手続き的公正との相関を表す

	信頼係数	平均	標準偏差	分配相関	手続相関
目標の明確さ	.560	3.38	.808	.457**	.425**
具体的報酬	.819	3.44	.836	.247**	.397**
目標の設定方法	.774	2.86	1.017	.490**	.723**
分配的公正	.752	3.48	.689	——	.632**
手続き的公正	.824	3.36	.850	.632**	——
対人的公正	.814	3.72	.827	.591**	.753**
情報的公正	.824	3.52	.887	.570**	.756**
LMX（上司）	.798	3.76	.784	.336**	.443**
博愛（支店長）	.834	3.65	.868	.421**	.490**
独裁（支店長）	.696	2.91	.887	-.201**	-.187**
Promotion	.735	3.33	.725	.254**	.280**
Prevention	.503	3.44	.643	-.219**	-.210**

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

上記で用いた尺度の質問項目は以下の表 6-17 の通りである（分配的公正と手続き的公正は既出のため除外）。なお、尺度については既存の尺度を参考に作成し、一定の信頼性係数が確保できたもののみ掲載した。

表 6-17 原因系変数（公正要因）の質問項目

目標の明確さ（α ＝.560）
複数の目標が設定されており、混乱している。（逆転項目）
目標達成に向けて何をすべきかを、正確に理解している。
複数の目標があるとき、私は優先順位をつけることができる。

Locke and Latham(2013)を参考に作成

具体的報酬（α ＝.819）
目標を達成すれば、会社内での自分の立場が高まると感じる。
目標を達成すれば、将来的に給料の上昇が期待できる。
目標を達成すれば、将来的に昇進（支店長・次長）が期待できる。
目標を達成すると、周りから認められ、評価される。
目標を達成すると、誇らしい気持ちになる。

Locke and Latham(2013)を参考に作成

目標の設定方法(α ＝.774)

目標額は、上から与えられるのではなく自分で決める。
目標額は、上司と話し合ってきめることができる。
目標額を決定する会議で、自分の意見を主張できる。

筆者作成

対人的公正(α ＝.814)

目標設定の際、上司は紳士的である。
目標設定の際、上司は威圧的な態度である。(逆転項目)
目標設定の際、上司は私を尊重してくれた。
目標設定の際、上司は私の立場や意見を軽視した。(逆転項目)

Colquitt, Long, Rodell, and Halvorsen-Ganepola(2015)を参考に作成

情報的公正(α ＝.824)

目標設定の際、上司は包み隠さず情報を与えてくれる。
目標設定の際、上司は必要な情報を与えてくれない。(逆転項目)
目標の設定方法について、上司から分かり易い説明があった。
目標設定についての上司の説明は、受け入れがたいものである。(逆転項目)

Colquitt, Long, Rodell, and Halvorsen-Ganepola(2015)を参考に作成

LMX(上司) (α ＝.798)

上司とは人間的も気があう間柄だ
私が本部やお客様から苦情を言われたとき、上司は私を守ってくれる。
上司の仕事への経験・知識、スキル、能力などに一目おいている。
上司のために自分に期待されている以上の業務をしたり、仕事量をこなす。

Bernerth,et al.(2007)を参考に作成

博愛(支店長) (α ＝.834)

支店長は、部下の面倒をみるのに多く時間を割いてくれる。。
支店長は、私が危機に直面した時助けてくれる。
支店長は、私の実績が上がらないとき、原因を理解しようとしてくれる。

Chen,et al.(2014)を参考に作成

独裁(支店長) (α ＝.696)

支店長は、全て自分の指示に従うように求める。
支店長と接するとプレッシャーを感じる
支店長は、目標を達成できない時、厳しく叱責する。

Chen,et al.(2014)を参考に作成

Promotion（促進焦点）（α ＝.824）
仕事上のポジティブな側面を考えることが多い。
仕事をするのは、自己実現のためだ。
仕事の上で、多くのことを達成すると幸せに感じる。
仕事の成功体験にいつも目を向けている。

Johnson,et.al.(2008)を参考に作成

Prevention（予防焦点）（α ＝.503）
仕事をしているとき、過去の失敗に目が行ってしまう。
仕事で悪い結果を出さないように行動する。
仕事で自分の責任を果たすことができないのではないかと心配だ。
仕事の悪い側面に目を向けてしまいがちだ。

Johnson,et.al.(2008)を参考に作成

対人的公正、情報的公正

まず、公正の動機づけに関するアプローチとして、2 つの代表的かつ伝統的な理論を紹介する。ひとつめは、3 章 2 節でも紹介した Adams（1965）の衡平理論だ。この理論によれば、他者との比較における衡平な状態が組織にとどまろうとする動機になる。すなわち、これまで議論してきた分配的公正の礎となっている。

本研究により、分配的公正は困難な目標との交互作用により、ゴールコミットメントやワークエンゲイジメント、組織コミットメントに正の影響を与えることを見てきた。マネジャーにとって、他者との比較においていかに公正な処遇であるかということを従業員に知覚させることが重要である。知覚に欠かせないのがコミュニケーションだと考える。それを今回の調査により裏付けるため、分配的公正と、対人的公正（目標設定にあたって、上司は自分を人として尊重し、大切かつ丁寧に扱ったか）及び、情報的公正（目標設定にあたって、上司は適切な情報を開示してくれたか）の相関を確認する。分配的公正と対人的公正の相関係数は.591（$p < .01$）、分配的公正と情報的公正の相関係数は.570（$p < .01$）であった。対人的公正と情報的公正が高いほど、分配的公正を知覚しやすいと考えることができる。すなわち、上司は目標の設定について部下と十分にコミュニケーションを取ることが、設定された目標に対する公正感を高めるという示唆を得ることができる。

この示唆は当たり前のようであるが、現実的には様々な要因で「当たり前」を実行できていない上司が少なくないと思われる。様々な要因とは、時間の不足や日頃の信頼関係の不足などである。たとえば、対人的公正の質問項目である「目標設定の際、上司は私を尊重してくれた」に対して、20.8%の人が「当てはまらない」または「やや当てはまらない」と回答しているし、情報的公正の質問項目である「目標の設定方法について、上司から分かり易い説明があった」に対して、42.5%の人が「当てはまらない」または

「やや当てはまらない」と回答している。マネジャーはもう一度、目標設定過程において公正をキーワードに上司と部下の関係を見直してみる必要があるのではないだろうか。

目標の設定方法

もう一つの代表的かつ伝統的な理論として、Thibaut and Walker（1978）のコントロール・モデルがある。上述した衡平理論が分配的公正の礎となっているのに対し、コントロール・モデルは手続き的公正の理論的支柱となっている。コントロール・モデルによれば、従業員は決定過程をコントロールしたり、影響を及ぼしたりすることのできる手続きを公正と感じる。例えば、目標管理制度において、期初に達成目標を設定する際、当事者が管理者の意見に大きく左右されずに、自分の意見や希望を発言できたり目標に反映できたりすれば、それはコントロールが確保された状況と考えられる（関口・林 2009）。Colquitt（2001）によると、多くの実証研究が、コントロールを高めると、手続き的公正が高まることを支持している。

今回の調査にて、「目標の設定方法」について尋ねた。目標設定方法は、一般的に、自己設定（self-set）、設定への参画（participation）、割当て（assignment）の 3 つに分類できると考えられるが、自己設定はコントロールが高く、割当ては逆に低い状態である。今回尺度化した「目標の設定方法」はコントロールが高い状態ほど、高くなる性質を持つ。

目標の設定方法と手続き的公正の相関係数は.723（$p < .01$）であり、Colquitt（2001）の先行研究を支持する結果となった。また分配的公正との相関も.490（$p < .01$）であり、目標設定に対するコントロールが高いほど、目標に対する公平感が高いことが確認された。

では、目標は無条件に自己設定とすればよいかと言えば、懐疑的である。先行研究では、目標の設定方法が自己設定か割当てかによって、パフォーマンスに対する効果に差が無いことが明らかになってきている（Locke and Latham,2013）。この原因の一つとしては、目標を自己設定にすると従業員が安易に達成可能な水準に設定する懸念があることが考えられる。

ただし、今回の調査で上記の通り目標の設定方法と公正には高い相関があることが確認されたし、ゴールコミットメント（r=.527　$p < .01$）やゴールエフィカシー（r=.374 $p < .01$）との相関も確認された。すなわち、従業員にとって目標設定のコントロールが高いほうが、公正感や目標への前向きな知覚を高めることができると言えそうだ。

したがってマネジャーとすれば、目標設定の場面では、なるべく従業員に自己設定（または設定への参画）させることが望ましいと考えられる。ただし、自己設定した目標が

本人にとって挑戦的なものかどうか管理する必要がある。安易な目標であれば、設定水準の見直しを促す必要があろう。挑戦的な目標かどうかを管理するには、日ごろから従業員とコミュニケーションを密にし、適正な目標水準を把握しておくことが重要だ。

目標の明確さ

また、目標がコントロール可能かと併せて議論しておきたい観点として、目標は明確かという観点がある。すなわち、「目標の明確さ」である。「目標の明確さ」が高い状態とは、目標の優先順位や、いまやるべきことが明確になっている状態を表す。「目標の明確さ」と分配的公正の相関係数は.457（$p < .01$）、手続き的公正との相関係数は.425（$p < .01$）であった。すなわち、目標が明確であると公正が高い傾向があるということである。同様に、ゴールコミットメント（r=.374　$p < .01$）及びゴールエフィカシー（r=.501　$p < .01$）との相関も確認された。したがって、マネジャーは部下に対して多種類の目標を一度に与えて優先順位を分かりにくくするよりも、いま達成すべき目標を分かりやすい状態にしておいたほうが公正感を高めると同時に、目標の受容も促すことが示唆される。

LMX

以上の通り、2 つの伝統的な先行研究を概観しつつ公正を高める議論を展開した。次は公正に関する最近の研究をふまえつつ、筆者が行った調査をもとに公正を高める議論を行いたい。

Rupp et al.（2014）は、これまで見てきた分配的公正や手続き的公正といった公正さの種類だけでなく、「誰が公正に処遇したか」という「誰が」の要素が公正知覚に重大な影響を与えることに着目した。「誰が」には、上司、組織、顧客が該当するが、今回の筆者の調査では、上司（直属の上司及び所属部門長）との関係性を測定した。

LMX（Leader-Member-Exchange）は、リーダーとメンバーとの関係に着目した概念である。今回の調査では、リーダーを直属の上司、メンバーをその部下として質問を行っている。Bernerth et al.（2007）の LMX の尺度を参考に、上司と部下の信頼関係や上司への尊敬などを測定した。LMX と分配的公正の相関係数は.336（$p < .01$）、LMX と手続き的公正の相関係数は.443（$p < .01$）であった。すなわち、LMX が高いほど公正が高い傾向があるということだ。この結果は、上司と部下双方向の尊敬や信頼関係が強いほど、目標に対する公正が高いことを示唆する。

博愛、独裁

また、LMX の他に支店長（所属部門長）の博愛（Benevolence）と独裁（Authoritarianism）を Chen et al.（2014）の尺度を参考に測定した。博愛、独裁はいずれもリーダーシップの一種であり、特に家父長主義的な（Paternalistic）なリーダーシップとして捉えられている。どちらか片方のリーダーシップが強いリーダーも存在するし、両方をバランス良く兼ね備えたリーダーも存在し得る。

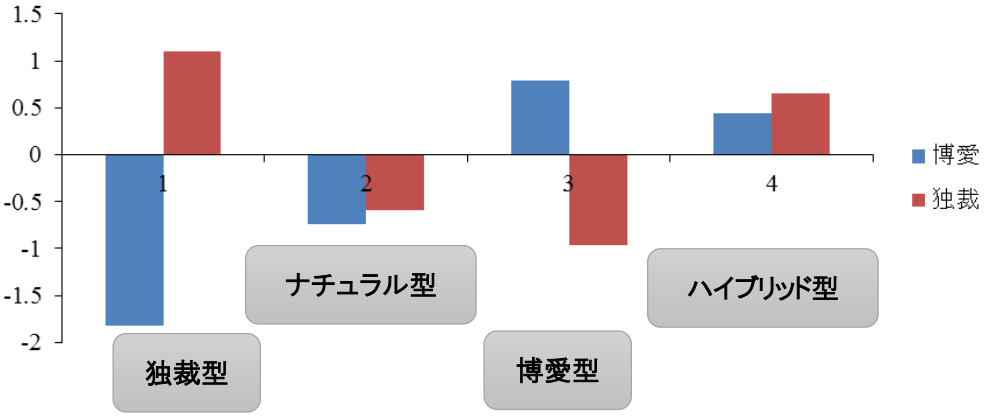


図 6-15　独裁と博愛のクラスタ特徴（得点は標準化得点）

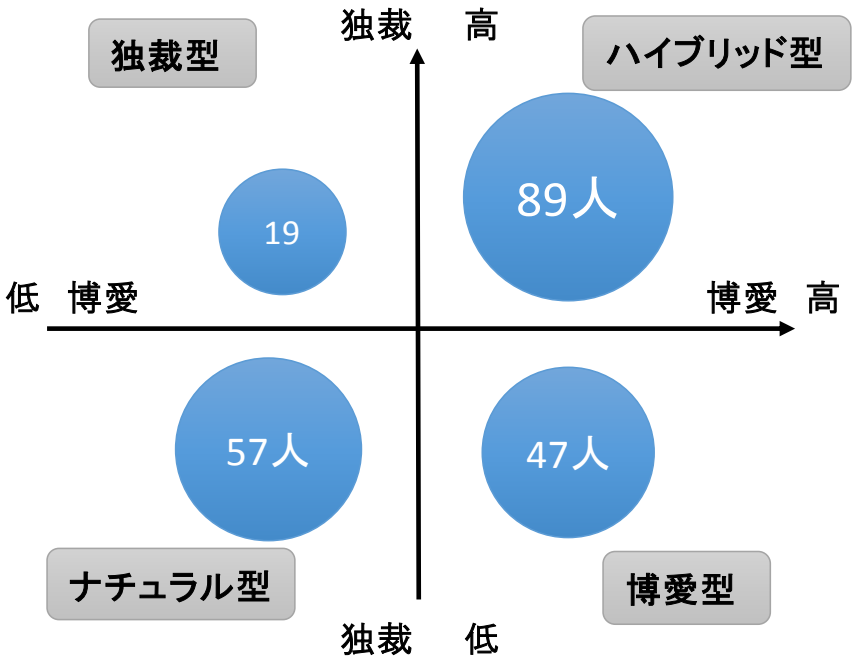


図 6-16　独裁と博愛の分布（クラスタ分析結果）　※分類名は筆者

博愛と独裁の高低に着目してクラスタ分析（クラスタ数：4）を行った結果が図 6-15 と図 6-16 である。博愛と独裁がいずれも高い群（ハイブリッド型）の人数が多いことが観察される。

さて、公正との相関を確認したところ、博愛と分配的公正との相関係数が.421（$p < .01$）、博愛と手続き的公正との相関係数が.490（$p < .01$）であった。いっぽう、独裁と分配的公正の相関係数が－.201（$p < .01$）、独裁と手続き的公正の相関係数が－.187（$p < .01$）で、負の相関が確認された。すなわち、博愛型のリーダーシップの方が部下は公正を知覚しやすく、逆に独裁型のリーダーシップは公正を知覚しにくい傾向がある。

ただし、今回の研究の説明変数として議論してきた「困難な目標」との相関を見ると、博愛と困難な目標は有意な相関関係が無かったのに対して、独裁と困難な目標は.140（$p < .05$）と有意な相関関係が確認された。つまり独裁型のリーダーシップの方が、より困難な目標の設定を促しやすい傾向にあるということだ。逆に博愛型のリーダーシップでは目標設定が甘くなるといった弊害も予想される。ここからの示唆としては、博愛型と独裁型の両方のリーダーシップを発揮できるリーダーが目標設定の場面においては望ましいのではないかということだ。モデルとすると、独裁型のリーダーシップを発揮してより困難な目標を設定するとともに、博愛型のリーダーシップも発揮することで公正を高め、困難な目標と公正の交互作用によりゴールコミットメント促進し、パフォーマンスに正の影響を与えるというものだ。

いずれにせよ、所属長が誰か、直属の上司が誰かによって、公正は大きく左右されることが分かった。この結果は Rupp et al.（2014）が着目する「誰が公正に処遇したか」という「誰が」の要素が公正知覚に重大な影響を与えるという概念に整合する。繰り返しになるが、公正は主観的な知覚である。目標自体も無論であるが、誰から与えられた目標なのか、あるいは誰と話し合って設定した目標なのかによって、大きく公正の感じ方が異なると言えるであろう。

具体的報酬

もう一つ忘れてはならない議論として、経済的利益によって公正は左右されるかということがある。これを測定するため、Locke and Latham（2013）の「具体的報酬」という尺度を参考に質問を行った。なお、目標の達成した際の昇進や昇給、賞賛といた報酬の期待感の高低を尋ねたものであり、経済的利益自体の大小を尋ねたものではない。公正との相関を確認したところ、具体的報酬と分配的公正との相関係数が.247（$p < .01$）、具体的報酬と手続き的公正との相関係数が.397（$p < .01$）であった。すなわち、経済的報酬への期待感が高いほうが、公正が高い傾向がある。したがってマネジャーにとって、部下が目標を達成した場合の経済的報酬の期待感を高めることが、公正を高めるうえで

重要になる。

経済的報酬を高めるには二つの論点があると考えられる。まずは、部下に対して適切な評価ができるかどうかということである。適切な評価がなされなければ、どんなに頑張っても経済的報酬の期待を感じることは難しいであろう。もうひとつは、日頃から部下とコミュニケーションが図れているかということである。このくらいの目標を設定し、このくらいの達成度合いであったらどの程度の経済的報酬が見込めるかというのを共有しておかなければ、期待感は得られないであろう。したがって、公正は経済的報酬とも大きく関わっていることをマネジャーは忘れてはならない。

制御焦点理論

さて、これまで主に目標設定理論と公正概念について議論してきたが、目標へのコミットメントや公正に影響を与える変数として、パーソナリティ（個人の性格）は触れないできた。なぜなら、マネジャーにとって部下の性格はコントロールすることが極めて困難であると考えられるからだ。マネジャーがコントロールすることで、公正やゴールコミットメントを高められる要因を議論することがより有益である。

ただし、部下の志向を理解し、その上でどうマネジメントしていくかは十分に議論の価値があると思われる。そこで取り上げたい概念が、Higgins(1998)により提唱された制御焦点理論（Regulatory-focus theory）である。この理論によれば、人は望ましい状態に接近する際に、促進焦点（Promotion）と予防焦点（Prevention）の 2 つの自己制御を用いているとする。促進焦点とは、ポジティブな結果の有無に焦点が当てられその獲得を志向する状態であり、予防焦点とはネガティブな結果の有無に焦点が当てられその回避を志向する状態である。一般的に、積極性や創造性が問われる仕事は促進焦点が効果的で、慎重さや正確さが問われる仕事は予防焦点が効果的と言われている。どちらの制御焦点が優勢になるかは、その人の志向や置かれた状況によって異なる。

今回の研究において、Jonson et al.（2008）の尺度を参考に、促進焦点（Promotion）と予防焦点（Prevention）の測定を試みた。公正との相関は、促進焦点（Promotion）と分配的公正の相関が.254（$p < .01$）、促進焦点（Promotion）と分配的公正の相関が.280（$p < .01$）であった。いっぽう、予防焦点（Prevention）と分配的公正の相関は－.219（$p < .01$）、予防焦点（Prevention）と分配的公正の相関は－.210（$p < .01$）であった。すなわち促進焦点が高い状態で目標に取り組んでいるほうが、予防焦点が高い状態で目標に取り組むよりも公正が高くなるということが分かった。同様に、ゴールコミットメントとの相関も、促進焦点が.567（$p < .01$）であったのに対し、予防焦点は－.234（$p < .01$）と負の相関が確認された。すなわち、数値目標の達成に取り組む状況においては、促進焦点が優勢と考えられる。

マネジャーとしては、目標に取り組んでいる部下が、促進焦点の志向を持って業務にあたっているのか、予防焦点の志向を持って業務にあたっているのかを理解する必要があろう。予防焦点を持っている人に対しては、意識を変えさせるようなマネジメントをするか、事務管理部門へシフトするといった対策も考えられる。部下の性格をコントロールすることは難しいが、どのような志向を持っているかを理解しマネジメントしていくことは重要であり、取り組みが可能であろう。

以上のように、公正を高めるための議論を行ってきた。最後に、ここから得られた示唆を再度下記に整理し、この議論の結びとしたい。

考察の総括

・困難な目標を設定しても、設定しただけではゴールコミットメントやパフォーマンスは促されない。
・ただし、従業員が感じる公正が高い状況においては、困難な目標を設定するとゴールコミットメントが促され、パフォーマンスも上昇する。
・したがって、マネジャーにとって公正を高めることは、従業員の目標達成に対して重要な役割を果たす。
・公正は、個人の主観的な知覚であることから、マネジャーは部下の公正の高低にアプローチすることは可能である。
・公正を促進させるマネジメントとしては以下の事項が考えられる。
・上司は目標設定手続きの際、部下と率直で密なコミュニケーションをとることが求められる。
・目標設定において、「割当て」よりも「自己設定」や「設定手続きに参画」させたほうが、従業員は公正を感じやすい。しかし、自己設定は安易な目標に流れる可能性があり、マネジャーは挑戦的な目標かどうか管理する必要がある。
・マネジャーは、従業員の挑戦的な目標水準を把握するため、日頃からのコミュニケーションや状況の把握が欠かせない。
・目標は明確に設定すべきである。いくつもの目標を優先順位なしに設定すると、従業員は公正を感じにくい。
・目標の設定手続きや、目標水準の大小に加えて、目標を「誰から」与えられたかによって公正の感じ方は大きく異なる。博愛型のトップの方が従業員は公正を感じやすいし、直属の上司との信頼関係や尊敬の念が公正を高める。
・ただし、高い目標設定には独裁型のリーダーシップも有効だ。時に独裁的なリーダーシップを発揮しつつも、日頃は博愛型のリーダーシップをもって従業員と接することが目標設定と公正のコンテキストでは効果的と考えられる。

・公正を高めるには、目標を達成した時に経済的利益（例えば昇進や昇給）が得られるという期待を持たせることも重要だ。そのためには、適正な評価が不可欠だ。一年や半期に一度の評価のタイミングだけでなく、日頃から目標設定の話し合いやフィードバックにより上司と部下のコミュニケーションが密でなければならない。
・上司は、部下のポジティブ・ネガティブの志向を把握しておくのが重要だ。志向は本人の性格や状況で変化する。ポジティブな状態の方が、従業員は公正を感じやすい。

各論を俯瞰してみると、従業員の公正感には所属長や直属の上司の存在がとても大きく影響することが分かる。公正は個人の主観的な知覚であり、上司との関係・態度により高めることもできるし、低めることもできる。すなわち、マネジメント可能な領域なのである。

具体的なマネジメントの方法としては、日頃から上司と部下が率直で密なコミュニケーションを行うことに他ならないと考える。というのも、公正を高めると予想される様々な変数について表 5-16 のように議論してきたが、それを担保するのはコミュニケーションであると考えられるからだ。たとえば、目標設定手続きについて部下の挑戦的かつ適切な目標水準を引き出すにはコミュニケーションが欠かせないし、促進焦点・予防焦点といった部下の志向を把握するのもコミュニケーションは不可欠だ。ただし、そのコミュニケーションは「仲良しクラブ」のような馴れ合いであってはいけない。時に独裁的な厳しいリーダーシップを発揮して目標設定に取り組むことも重要であろう。また、公正な評価・フィードバックのためには、曖昧な態度は避け率直なコミュニケーションが求められる。

以上はどちらかというと組織の運用面で施策である。いっぽう、制度面での施策とすれば、コミュニケーションを促すような制度、例えば目標設定・フィードバックにおける面談の場を増やすことや、上司への研修の実施、メンター制度の充実などが考えられる。

また、分配的公正は周囲と比較して自分が公平かどうかという概念であった。「周囲」には同じ支店の従業員に加え、他の支店の従業員が含まれる。これまでの議論は同じ支店の上司部下の関係が中心であった。他の支店の従業員と比較して公正を感じるには、他の支店の授業員とのコミュニケーションの場を提供するような制度が有効であろう。例えば、定期的に地理的に近い支店が合同で勉強会を開催し、ハイパフォーマーが講義したり、目標への取組について同じ年代の従業員で議論したりすることが挙げられる。これを実施することは、「他の支店も頑張っているのだから自分も頑張ろう」という意識の醸成に有益だと考える。

以上のように、目標設定から達成までのプロセスにおいて公正に注目して議論してきたが、実証研究に加えて筆者の勤務経験に基づいて議論できたことは、ビジネススクールにおける論文として大変意義深いと考えている。

第 5 節　今後の課題

今回の研究では、個人単位で分析を行った。目標への取組について、マネジャーが個人にどのようにアプローチしていけばよいか議論した点で意義深いものである。今後の課題としては、研究対象を組織単位（例えば支店）で分析を行った場合にどのような示唆が得られるかということである。所属長や組織の風土がどのように個人に影響を与えているのか、逆に個人の知覚が集団に伝播しているのかといった観点である。これには集団単位の予測と個人単位の予測をマルチレベルで分析する必要がある。すなわち、今回の調査を今後マルチレベルに発展させていくことが課題の一つである。

また、今回の研究では 2 時点の調査を行った、複数の時点で調査を行うことで周囲の環境に変化があった場合に個人の知覚がどう変化していくかを捉えることができる。したがって、今回の調査を継続的に行っていくことも今後の課題の一つである。

冒頭にも述べたが、わが国ではビジネスの文脈における目標設定から達成までのプロセスに焦点を当てた学術的研究が少ない。今回の研究でも、参考とした大半の先行研究が米国のものであった。日本的な雇用体系は崩れつつあるも、先行研究を参照していると米国の文脈と日本の文脈には依然として隔たりがある点が少なくない。したがって、今後、本研究のような日本の雇用体系をベースにした実証研究がますます発展していくことが望まれる。

引用文献・参考文献

Adams,J.S.(1965). Inequity in social exchange.In L.Berkwitz(ed).Advanxes in Experimental Social Psychology, Vol. 2. New York: Academic Press,267-299.

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, ***63***(1), 1-18.

Allscheid,S.P.,& Cellar,D.F(1996).An interaction of the construct validity of goal commitment ccompetition,rewards,and goal difficulty on task performance. *Journal of Business and Psychology*,11,219-237

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, ***84***(2), 191.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, ***28***(8), 979-1003.

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, ***40***(3), 796-819.

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

Colquitt, Jason A. David M. Long, Jessica B. Rodell, Marie D. K. Halvorsen-Ganepola(2015). Adding the 'in' to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 278-297.

デビッド・マギー福嶋俊造訳 2002 ターンアラウンド ： ゴーンは、いかにして日産を救ったの

か? 東洋経済新報社

林洋一郎 2008 組織における公正研究の展望 産業・組織心理学研究 第 21 巻第 2 号 131-154

林洋一郎 2012 組織における正義・公正の問題 組織科学 第 46 巻第 1 号 46-57

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in experimental social psychology, **30***, 1-46.

Hollenbeck,J.R,&Klein,H.J.(1987).Goal commitment and the goak-setting processes:Problems,prospects,and proposals for future research. *Jounal of Applied Psychology*,**74(6)**,951-956.

稲盛和夫（2007）成功への情熱(改装版） PHP 出版

Johnson, R. E., & Chang, C. H. (2008). Development and validation of a work-based regulatory focus scale. In *23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.*

Klein, Howard J., Wesson, Michael J., Hollenbeck, John R., Alge, Bradley J.,（1999） Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis.*Journal of Applied Psychology*, **72(2)**, 212-220

Klein Howard J., Joseph T. Cooper, Janice C. Molloy, & Jacqueline A. Swanson(2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, **99(2)**, 222-238.

Locke, Edwin. A. (2004). Linking goals to monetary incentives. *The Academy of Management Executive, **18(4)***, 130-133.

Locke, Edwin A.& Latham, Gary P.(1990). A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ,: Prentice-Hall.

Locke, Edwin A.& Latham, Gary P.（2002） Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American*

Psychologist, **57(9)**, 705-717.

Locke, Edwin A.& Latham, Gary P.(2013). New developments in goal setting and task performance. New York：Routledge

Locke,Edwin.A.,Shaw,K.N.,Saari,L.M.,&Latham,Gary.P(1981). Goal setting and task performance.1969-1980.*Psychological Bulletin*,**90**,125-152.

Miriam erez.&Isaac Zidon.(1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, **69(1)**, 69-78.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, ***42*(4)**, 403-419.

二村英幸 (2009) 個と組織を生かすキャリア発達の心理学 金子書房

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, ***42*(1)**, 185-227.

Presslee, A., Vance, T. W., & Webb, R. A. (2013). The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The Accounting Review*, ***88*(5)**, 1805-1831.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological Measurement*, ***66*(4),** 701-716.

関口倫紀・林洋一郎 2009 組織的公正研究の発展とフェア・マネジメント 経営行動科学第 22 巻第 1 号,2009,1-12

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A. & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, ***57*(3)**, 510-523.

清水勝彦 (2011) 組織を脅かすあやしい「常識」 講談社

スティーブン・P・ロビンス 高木晴夫訳 (2009) 組織行動のマネジメント ダイヤモンド社

Stouffer,S.A.,Suchman,E.A.,DeVinney,L.C.,&Wiliams,R.A.,Jr.(1949).The American soldier:Adjustments during away life(Vol.1).Princeton:Princeton University Press.

田尾雅夫. (1997).「会社人間」の研究: 組織コミットメントの理論と実際. 京都大学学術出版会.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. California law review, 541-566.

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

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, ***17*****(3)**, 601-617.

Wood,R.E.,Atkins,P.W.B.,& Bright,J.E.H.(1999).Bonuses,goals,and instrumentality effects.*Jornal of Applied Psychology*,**84(5)**,703-720.

Wrigt,P.M,(1992)An examination of the relationships among monetary incentives, goal level,goal commitment,and performance.*Journal of Management*,**18**,677-693

Wrigt,P.M.,& Kacmar,K.M.(1995).Mediating roles of self-set goals,goal commitment,self efficacy,and attractiveness in the incentive-performance relation.Human Performance,8,263-296

付録

（1）調整変数検討のためのインタビュー

質問：目標（数字）を達成しなければいけないな、と強く感じるのはどんな状況でしょうか。あまり深く考えず、率直に教えてください。

A 氏
私は上司や先輩や後輩が本当に苦労して目標出そうとしているので、自分も頑張らなければいけないというのが 1 番です。

B 氏
やらないと支店長や上司に怒られたり色々言われたり、そういうストレスや恐怖から逃れるためっていうのが大きい気がします。

C 氏
私は色々言われると反発してやる気がなくなりますけど、逆に自分を信頼してくれてあまり言われない時にやらなきゃって気持ちになります。

D 氏
私の場合は、支店の目標を達成しようとあまり思わないです。ただただ与えられた自己目標の為に数字取らなきゃと思うことが多いです。
言われるとやる気無くして、本当に取らなくなります。

E 氏
気にかけてくれる頑張り屋の同僚や上司に褒められたくて、一緒に頑張ろうという気持ちからですかね。うるさく言われても全くやる気おきないです。

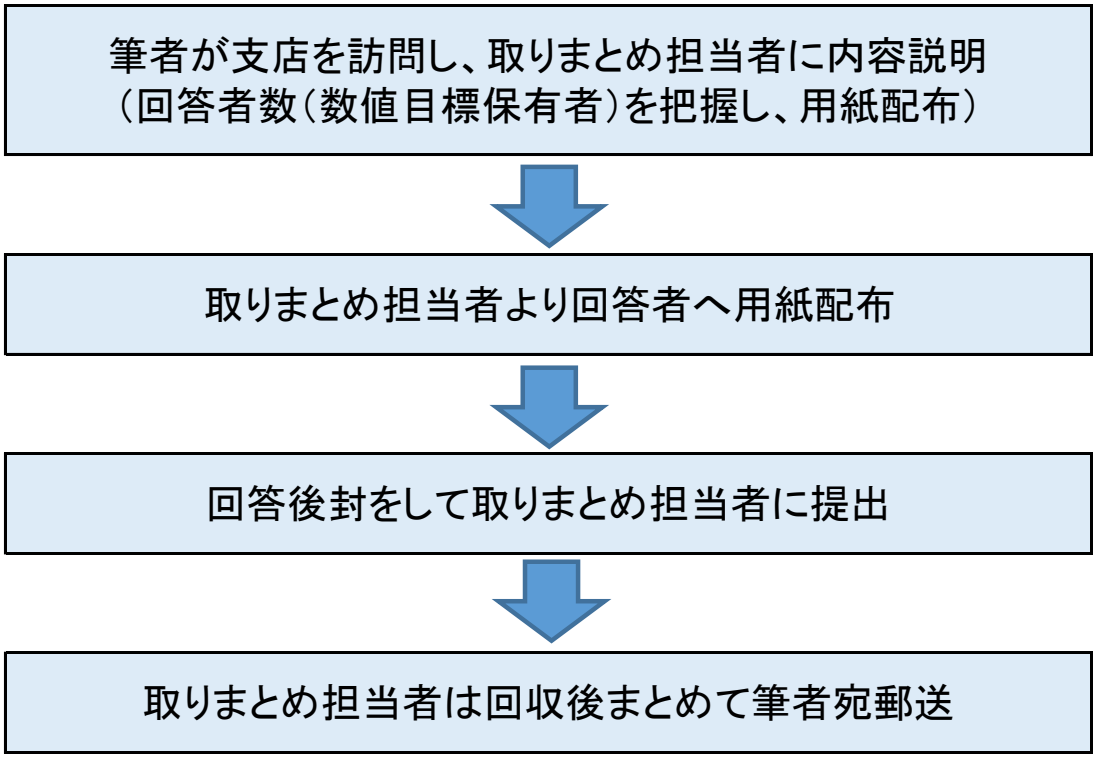
F 氏
支店長からのプレッシャーと後輩が実績あげて焦った時に思います。

G 氏
自分が思っているより上司からの評価が良かった時ですかね。「やばい、こんなにきたいしてくれてるんだからやらなきゃ」という感じです。

H 氏
全員でやっていることだし、仕事だから、与えられた目標は絶対に達成しなくちゃと思ってました。
刺激になる人が周りにいたり、自分の数値が足らず上の人が怒られてたりすると絶対に達成しなくちゃと思います。

I 氏
上司からの無言のプレッシャーで焦ったり、まわりが頑張ってると自分ももっとやらなきゃと思います。

（2）アンケートの実施手順（1 回目）



(3)アンケート用紙(本人)

仕事に関するアンケートのお願い

・このアンケートは、銀行で働いている皆さんが、日々の仕事の中でどのような考えをお持ちかについて様々な角度からお尋ねします。類似した質問が繰り返し出てくるかもしれませんが、すべてにお答えください。

・アンケートのなかに「目標」という言葉がたびたび出てきますが、月初に設定した（あるいは与えられた）個人の数値目標を思い浮かべてください。例えば、融資実行額、預かり資産販売額、住宅ローン実行額、ドリームプラスカード獲得件数などです。

・このアンケートは、回答された方の個人的特性を調べることを目的としたものではありませんので、ありのままをご記入ください。
（各個人の性格診断を判定される訳ではありません。）

・本調査は無記名で実施され、回答者個人が特定されることはありません。

・回答後は封をして取りまとめの方にお渡し下さい。お答えいただいた内容を支店の他の行員が見ることはありません。

・この解答用紙は貴店で取りまとめ頂き、直接調査者（慶應義塾大学大学院）へ郵送されるため、個々の回答内容が会社側へ開示されることはありません。率直に、気楽にご回答をいただけますと幸いです。

・記入はボールペンでお願いいたします。

・アンケートにご協力頂き、大変感謝いたします。

＜調査者・連絡先＞
慶應義塾大学大学院経営管理研究科　准教授　林 洋一郎
E-mail :
慶應義塾大学大学院経営管理研究科　修士課程 2 年（群馬銀行）　坂入 誠
E-mail :

質問 A　あなた個人の営業目標について、普段どう感じているかをお聞きします。
なお、「目標」は毎月達成すべき個人の数値目標（融資額、投資信託、カード等）を想定して下さい。

質問 A-1　あなたの目標についてお聞きします。あてはまる番号を選択し、○をつけて下さい。

1. 周囲の人（同じ支店や総合業績グループの人）と比較して、数値目標をどう感じますか。

1. 挑戦的でない　2. あまり挑戦的でない　3. 普通　4. やや挑戦的である　5. 挑戦的である

2. 周囲の人（同じ支店や総合業績グループの人）と比較して、数値目標の負荷をどう感じますか。

1. 負荷が小さい　2. やや負荷が小さい　3. 普通　4. やや負荷が大きい　5. 負荷が大きい

3. 周囲の人（同じ支店や総合業績グループの人）と比較して、数値目標を達成するために下記の能力がどれくらい必要だと感じますか。

1. 問題解決能力を必要としない　2. あまり問題解決能力を必要としない　3. 普通
4. やや問題解決能力を必要とする　5. 問題解決能力を必要とする

4. 周囲の人（同じ支店や総合業績グループの人）と比較して数値目標の額をどう感じますか。

1. 小さい　2. やや小さい　3. 普通　4. やや大きい　5. 大きい

質問 A-2　目標の<u>設定</u>に関してお聞きします。あてはまる番号を選択し、○をつけて下さい。

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる
1	目標額は、僚店の行員と比較して適正である。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
2	目標の設定方法について、上司から分かり易い説明があった。・・・・・・	1	2	3	4	5
3	目標設定の手続きは、担当エリアや担当顧客の情報を考慮したものであった。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる
9	目標額は、同じ支店の同僚と比較して納得できるものである。・・・・・・	1	2	3	4	5
10	目標額は、同じ支店の同僚と一貫性がないものだ。・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
11	目標設定の際、上司は包み隠さず情報を与えてくれる。・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
12	目標設定の際に、私の意見を主張できる。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
13	目標額は、上から与えられるのではなく自分で決める。・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
14	目標設定の手続きは、個々の事情を考慮しない一律的なものであった。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

4	目標を達成すれば、会社内での自分の立場が高まると感じる。・・・・・	1	2	3	4	5
5	目標を前向きに受け入れている。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
6	目標を達成すれば、将来的に給料の上昇が期待できる。・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
7	目標は、必ず達成しなければならないと感じている。・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
8	目標の達成に向けて働くことは、ストレスだ。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる
10	本部の支援は、私の目標を達成することに役立っている。・・・・・・・・	1	2	3	4	5
11	目標に対して自発的に取り組んでいる。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
12	目標へのプレッシャーは、不正につながる懸念がある。・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
13	目標の達成には、やらされ感がある。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
14	目標を達成すれば、将来的に昇進（支店長・次長）が期待できる。・	1	2	3	4	5
15	目標は自分にとって重要なものであると認識し、達成に向けて努力している。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

質問 B　ここでは、あなたの上司や会社についてお聞きします。回答内容が上司や会社に知られることはありません。

質問 B-1　あなたの担当上司についてお聞きします。
あてはまる番号を選択し、○を付けて下さい。

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる
1	上司とは人間的にも気があう間柄だ。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
2	私が本部やお客様から苦情を言われたとき、上司は私を守ってくれる。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

質問 B-3　あなたが所属する会社についてお聞きします。
あてはまる番号を選択し、○を付けて下さい。

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる
1	この会社で、ずっと仕事ができれば幸せである。・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
2	外部の人と話すとき私はこの会社の一員であることに誇りを感じる。・	1	2	3	4	5
3	自分の会社の問題を、まるで自分自身の問題であるかのように感じる。・・・・・・・・・・・・・・・・

質問 D　あなたの数値目標の達成度合いや、支店での取組みについてお聞きします。

質問 D-1　あなたの数値目標の達成度合い（概ね 27 年 4 月～8 月。最近転入された方は、その後で結構です）について、あてはまる番号を選択し、○を付けて下さい。

1. あなたの、数値目標（融資額、預かり資産、カード等）の達成度合いはどの程度ですか。

1. 目標を下回る　2. やや目標を下回る　3. 目標並　4. やや目標を上回る　5. 目標を上回る

2. あなたの、個人対抗戦（今期）の得点の達成度合いはどの程度ですか。

1. 低い　2. やや低い　3. 普通　4. やや高い　5. 高い

3. あなたの、期待される（年次や支店での役割）数値目標に対する実績はどの程度ですか。

1. 期待を下回る　2. やや期待下回る　3. 普通　4. やや期待を上回る　5. 期待を上回る

4. あなたの、周囲（同じ支店や、同じ総合業績グループの行員）と比較した数値目標の達成度はどの程度ですか。

1. 低い　2. やや低い　3. 普通　4. やや高い　5. 高い

質問 D-2　あなたの支店での取組み状況について、あてはまる番号を選択し、○を付けて下さい。

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる
1	私は、新入行員や転勤してきた人などを助ける。・・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
2	私は、日ごろからムダ・不必要な作業を減らそうと努めている。・・・・・・・	1	2	3	4	5
3	私は、問題や悩みを抱えている同僚がいれば相談に乗る。・・・・・・・・・	1	2	3	4	5

4	私は、日ごろから支店や係の業務を改善しようと努めている。・・・・・・・・	1	2	3	4	5
5	私は、たくさんの仕事を抱えている人がいれば手伝う。・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
6	私は、支店や係の仕事を改善するための提案をよく行う。・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
7	私は、休んでいる人や休んでいた人の仕事を手伝う。・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
8	私は、頼まれなくても上司の仕事を手伝う。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5
9	私は、日ごろから自分の仕事のやり方を改善しようと努めている。・・・・・	1	2	3	4	5

質問 E

質問 E-1　最後に、あなたご自身についてお聞かせください。

1	性別
	1.　男性　　2.　　女性
2	年齢
	1.　～29 歳　2. 30 歳～34 歳　3. 35～39 歳　4. 40 歳～44 歳　5. 45 歳～
3	担当業務
	1.　営業　　2.　融資　　3.　渉外
4	役職
	1.　一般　　2. 係長・主任　3. 支店長（課長）代理

質問 E-2　今回の調査管理用 ID 番号を作成するため、私用の（銀行ではない）携帯電話番号の下３ケタをご記入ください。
アンケートは全 2 回を予定しておりますが、ID 番号は、同一の回答であるかどうかを判別する目的で使用されます。それ以外の目的では一切使用いたしませんし、個人が特定されることもありません。

例：０９０－１２３４－５６７８　→

6	7	8

最後までご回答をいただきまして、誠にありがとうございました。

（4）アンケート用紙（上司）

仕事に関するアンケートのお願い

・このアンケートは、あなたの部下の実績についてお聞きするものです。

・同時に部下の方には、日々の仕事の中でどのような考えをお持ちかについてアンケートを実施しております。

・アンケートのなかに「目標」という言葉がたびたび出てきますが、月初に設定した（あるいは与えられた）個人の数値目標を思い浮かべてください。例えば、融資実行額、預かり資産販売額、住宅ローン実行額、ドリームプラスカード獲得件数などです。

・このアンケートは、回答された方の個人的特性を調べることを目的としたものではありませんので、ありのままをご記入ください。

・本調査は無記名で実施され、回答者個人が特定されることはありません。

・回答後は封をして取りまとめの方にお渡し下さい。よって、お答えいただいた内容を支店の他の行員が見ることはありません。

・この解答用紙は貴店で取りまとめ頂き、直接調査者（慶應義塾大学大学院）へ郵送されるため、個々の回答内容が会社側へ開示されることはありません。
率直に、気軽にご回答をいただけますと幸いです。

・記入はボールペンでお願いいたします。

・アンケートにご協力頂き、大変感謝いたします。

＜調査者・連絡先＞
慶應義塾大学大学院経営管理研究科　准教授　林 洋一郎
E-mail :
慶應義塾大学大学院経営管理研究科　修士課程 2 年（群馬銀行）　坂入 誠
E-mail :

質問 A　あなたの部下についてお聞きします。複数の部下をお持ちの方は大変お手数ですが、1 人ずつお答えください。
回答内容が部下や他の行員、会社に開示されることはありません。

質問 A-1　部下の数値目標の達成度合い（概ね 4 月～8 月）についてお聞きします。
あてはまる番号を選択し、〇を付けて下さい。

1. 部下の、数値目標（融資額、預かり資産、カード等）の達成度合いはどの程度ですか。

1. 目標を下回る　2. やや目標を下回る　3. 目標並　4. やや目標を上回る　5.目標を上回る

2. 部下の、個人対抗戦（今期）の得点の達成度合いはどの程度ですか。

1. 低い　2. やや低い　3. 普通　4. やや高い　5. 高い

3. 部下の、期待される（年次や支店での役割）数値目標に対する実績はどの程度ですか。

1. 期待を下回る　2. やや期待下回る　3. 普通　4. やや期待を上回る　5. 期待を上回る

4. 部下の、周囲（同じ支店や、同じ総合業績グループの行員）と比較した数値目標の達成度はどの程度ですか。

1. 低い　2. やや低い　3. 普通　4. やや高い　5. 高い

質問 A-2　部下の支店での取組み状況についてお聞きします。
あてはまる番号を選択し、〇を付けて下さい。

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる
1	部下は、日ごろからムダ・不必要な作業を減らそうと努めている。	1	2	3	4	5
2	部下は、頼まれなくても上司の仕事を手伝う。	1	2	3	4	5
3	部下は、たくさんの仕事を抱えている人がいれば手伝う。	1	2	3	4	5
4	部下は、新入行員や転勤してきた人などを助ける。	1	2	3	4	5
5	部下は、休んでいる人や休んでいた人の仕事を手伝う。	1	2	3	4	5

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	当てはまる
6	部下は、日ごろから自分の仕事のやり方を改善しようと努めている。	1	2	3	4	5
7	部下、問題や悩みを抱えている同僚がいれば相談に乗る。	1	2	3	4	5
8	部下は、支店や係の仕事を改善するための提案をよく行う。	1	2	3	4	5
9	部下は、日ごろから支店や係の業務を改善しようと努めている	1	2	3	4	5

質問 B　管理用の ID 番号を作成するため、部下の方の私用の（銀行ではない）携帯電話番号の下３ケタをご記入ください。

部下の方の回答と上司の方の回答を突き合わせるために使用いたします。部下の方にも同じ番号をご記入頂いております。上記以外の目的では一切使用いたしませんし、個人の回答を特定するものでもございません。

例：０９０－１２３４－５６７８　→

6	7	8

※あなたの携帯電話番号ではなく、回答した部下の番号をご記入ください。

最後までご回答をいただきまして、誠にありがとうございました。

謝辞

まずもって本研究にあたり、主査として献身的にご指導くださった慶應義塾大学大学院経営管理研究科（KBS）の林洋一郎准教授に感謝致します。副査の清水勝彦教授、大藪毅専任講師には有益なアドバイスを多数頂きました。

また林洋一郎ゼミの仲間、そして KBS37 期生からは建設的な議論を通して様々な示唆を得ることができました。

そして、私を KBS に派遣して下さった群馬銀行及び、調査にご協力頂きました群馬銀行人事部、21 か店の部店長席、お忙しいなか回答して下さった 212 人の群馬銀行の行員の皆さまに心から感謝申し上げます。

最後に、学業に集中するために 2 年間の単身赴任生活を支援してくれた妻・亮と、2 人の子供たちに感謝したいと思います。

様々な方々の支援を受け、論文を完成させることができました。本当にありがとうございました。この論文で得た示唆を職場に還元し、より良い企業づくりに貢献していくことがお世話になった方々への恩返しだと、春が待ち遠しい日吉の銀杏並木を眺めながら誓った次第です。

2016 年 2 月 18 日　坂入 誠