

Title	非倫理的向組織行動に関する考察： リーダー・メンバー交換関係と組織コミットメントに注目して
Sub Title	
Author	戸村, 龍司 本間, 友大 玉井, 佑実
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2021
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2020 ,p.81- 102
JaLC DOI	
Abstract	近年、企業内外における様々な不祥事が報道されている。不祥事といっても、その内容は多岐に亘るが、その中でも特に自己利益を目的としない行動の発生が見受けられる。つまり、自分以外の他者のために想定して行われる行動が目立つようになってきたのである。しかし、このような行動も不祥事であることには変わらないため、長期的な視点をもった場合、あるいは不祥事が世間の明るみに出た場合において、企業として大きな損失を被ることになる。このような行動は組織行動論の分野において「非倫理的向組織行動」と呼ばれている。非倫理的向組織行動についての注目は高まっている状況ではあるが、先行研究の数はまだ多いものではない。そのため、本論文においては非倫理的向組織行動が発生する要因を探索することを目的とする。また、要因の検討段階においては、可能な限り個人的な要素を排除し、組織内特有の要素に注目することを意識した。具体的には、上司と部下の人間関係や組織コミットメントに着目し、企業において後天的に生じる概念との関係性を検証するという形式を採用した。本論文が非倫理的向組織行動の抑制や予防に貢献することを期待している。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002020-0081">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002020-0081</a>

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.

## 非倫理的向組織行動に関する考察

——リーダー・メンバー交換関係と組織コミットメントに注目して——

戸村 龍 司  
本間 友 大  
玉井 佑 実

### <要 約>

近年、企業内外における様々な不祥事が報道されている。不祥事といっても、その内容は多岐に亘るが、その中でも特に自己利益を目的としない行動の発生が見受けられる。つまり、自分以外の他者のために想定して行われる行動が目立つようになってきたのである。しかし、このような行動も不祥事であることには変わらないため、長期的な視点をもった場合、あるいは不祥事が世間の明るみに出た場合において、企業として大きな損失を被ることになる。このような行動は組織行動論の分野において「非倫理的向組織行動」と呼ばれている。非倫理的向組織行動についての注目は高まっている状況ではあるが、先行研究の数はまだ多いものではない。そのため、本論文においては非倫理的向組織行動が発生する要因を探索することを目的とする。また、要因の検討段階においては、可能な限り個人的な要素を排除し、組織内特有の要素に注目することを意識した。具体的には、上司と部下の人間関係や組織コミットメントに着目し、企業において後天的に生じる概念との関係性を検証するという形式を採用した。本論文が非倫理的向組織行動の抑制や予防に貢献することを期待している。

### <キーワード>

非倫理的向組織行動、リーダー・メンバー交換関係、組織コミットメント、情緒的コミットメント、人材育成施策、道徳的同一化

### 1. はじめに

近年様々な企業において、意図的に非倫理的ともいえる行動が行われたという報道を目にする機会が非常に多い。これは単純に不注意や怠慢による誤りではなく、粉飾決算や不正取引等を指している。

表1 UPBの事例(2005年～2019年)

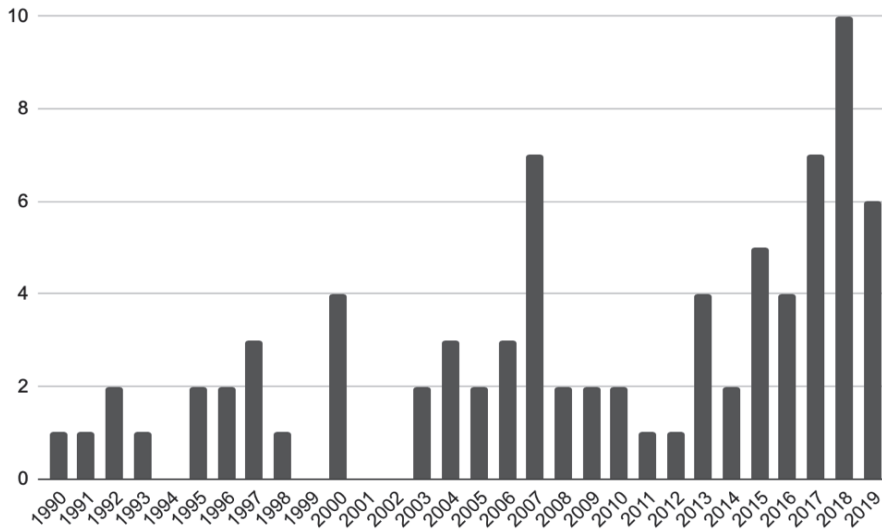
年度	主なUPB事例
2005	①明治安田生命, 保険金不当支払事件 ②カネボウ粉飾決算事件 ③耐震強度偽装事件発覚
2006	①ライブドア証券取引法違反で社長逮捕 ②アイフル違法取り立て ③損害保険各社保険金未払い事案発覚
2007	①不二家, 消費期限切れの牛乳使用発覚 ②関西テレビ, データ捏造の番組放映 ③大林組他, 名古屋地下鉄工事談合事件 ④石屋製菓「白い恋人」賞味期限改ざん事件
2008	①製紙業界で再生紙の古紙使用率の不当公表 ②グッドウィル違法日雇い派遣を繰り返す
2009	①日本漢字検定協会が理事長経営企業に最賃 ②JR 福知山線脱線事故の調査情報が流出
2010	①TBS, 取材対象者の郵便物に発信機を取り付ける ②日本振興銀行の前会長らが金融庁検査妨害
2011	①オリンパス損失隠し不正粉飾決算事件
2012	①AIJ 投資顧問会社の年金基金詐欺事件
2013	①秋田書店読者プレゼント景品表示法違反 ②JR 北海道レール異常放置事件
2014	①関西電力発注の送電線工事で談合, 独禁法違反 ②日本郵船ほか海運大手3社が独禁法違反
2015	①東洋ゴム工業, 免震ゴム基準不適合事件 ②東芝の歴代3社長が関与の粉飾決算事件 ③日本原子力研究開発機構, 保安規定違反 ④旭化成建材, 杭打ちデータ改ざん事件
2016	①みのりフーズ, 廃棄冷凍カツ横流し販売事件 ②軽井沢バス転落事故, 旅行業法違反事件 ③三菱自動車, 低燃費偽装事件 ④東亜建設工業, 液状化防止工事データ改ざん事件
2017	①東日本大震災復興事業入札談合事件 ②商工組合中央金庫, 不正融資事件 ③神戸製鋼所, 品質データ改ざん事件 ④三菱マテリアル, 品質データ改ざん事件 ⑤東レ子会社, 品質データ改ざん事件
2018	①川崎重工業, 新幹線車両の台車強度不足事件 ②ゼネコン4社, リニア中央新幹線建設工事談合事件 ③宇部興産, 品質不正事件 ④ヤマトHD子会社, 引越し代金過大請求事件 ⑤日産自動車, 排ガスデータ改ざん事件
2019	①京王観光, 団体旅行旅客運賃詐取事件 ②レオパレス, 施工不良アパート1万4,599棟公表 ③IHI, 航空機エンジン不正検査で業務改善命令 ④大和ハウス施工住宅2千棟に耐火性不備の公表 ⑤スズキ, 検査不正で200万台リコール

資料出所: 渡部(2019)より作成

表1では渡部(2019)で提示されている1990年代から2010年代の主な企業不祥事からUPB(Unethical Pro-organizational Behavior)の事例を抽出し, 2005年以降のものをまとめた。グラフ1は1990年から2019年において, その件数をグラフ化したものである。

大きく報道された事件の例としては, 2015年に社員の内部告発により発覚した東芝の不正会計問題が挙げられる。これは「インフラ事業における工事進行基準」「映像事業の経費計上」「半導体事業の在

グラフ 1 UPB の件数 (1990 年～ 2019 年)



庫評価」「パソコン事業の部品取引」の各分野で不正が行われ、2000 億円以上が水増しされたものだ。さらに 2016 年 9 月から 2017 年 9 月にかけて、神戸製鋼所が自社製品の品質データを改ざんしていたことが報道された。この不正行為は 1970 年代から慢性的に行われており、2019 年 3 月には罰金 1 億円が言い渡されている。

こうした行動は組織行動論において 2010 年以降注目されている概念であり、非倫理的向組織行動 (UPB) と呼ばれる。このような企業の透明性を喪失してしまうような行動は、「顧客の満足、信頼を確保する」という企業としての目的に反しており、企業の社会的評価に大きな影響を与える。そのためこれをいかに抑制するかは経営学にとっても非常に重要なテーマである。

UPB は従業員が組織を良く見せるため、言い換えると「組織のため」を目的に行動していると言える。しかし従業員が非倫理的な行動をし、それが明るみに出た場合、刑事上、民事上、そして社会的信用や企業イメージに傷がつくという社会的ペナルティも課されることとなり、当然企業にとって不利益となる。短期的には利益となるが、長期的には「組織のため」にはならないのである。それを理解しながらも、意図的に非倫理的な行動をとってしまう企業が多い。その理由を特定することができるのなら、問題解決につながるだろう。

では UPB の行われやすさに影響を与える要因は何だろうか。UPB が注目され始めたのは近年であり、UPB の影響要因についての研究は少ない。これまでの研究で明らかとなってきたことは、上司や組織に対する愛着心や一体化、報いようとする気持ちによって UPB が促進されているということだ。UPB の影響要因は、向組織的ではない非倫理的行動の影響要因とは全く異なるものなのである。

本論文においては UPB、そしてその影響要因である組織との関係性、上司との関係性を定義し、そ

れぞれについての先行研究を整理した上で、それらが UPB を行う可能性に与える影響を検証する。また、この 2 つの要素は組織との関わりによって後天的に発生していくものであるが、正直さと自己統制力の先天的な性格が UPB に与え得る影響についても検証していく。その後、まだ研究蓄積が少ない UPB の今後の研究可能性について検討する。

## 2. 先行研究

### (1) UPB について

UPB とは、組織における非倫理的行動の概念の一つだ。非倫理的な行動は、労働組織内では一般的であり、軽微なものから重大な違反まで幅広い範囲が含まれるが、同時に犠牲の大きいものである (Vardi, 2001; Vardi & Weiner, 1996; Umphress & Bingham, 2011)。先行研究では、従業員が非倫理的な行動をとる理由がいくつか示されており、自己利益をもたらす、組織に対して報復する、同僚へ危害を与えるなどが挙げられている (Umphress & Bingham, 2011)。これらの主要な影響要因に共通するのは、従業員の不満足だ。評価や待遇、人間関係などに対する不公平感から生まれる不満により非倫理的行動をとるとされている。ところが日本での企業の不祥事に目を向けると、そのように従業員の不満足から引き起こされるものだけでなく、従業員が会社のためを思って行ったと考えられる事例も数多く見られる。最近では、このように組織に利益をもたらすことを目的として非倫理的な行動をとることに関する学術的関心が高まっている (Umphress, Bingham & Mitchell, 2010)。

こうした背景による近年の非倫理的行動の研究増加により、組織における逸脱行動の研究が見られ、UPB と類似した概念がいくつか示されている。ここで UPB の定義を明確に提示する。定義としては、「組織、またはその成員の効率性を促進することを意図しているが、社会的中核となる価値観や、風習、法律、適切な行動基準などを侵害する行為」となっている (Umphress & Bingham, 2011)。この定義の 2 つの要素は、1 つ目に UPB が非倫理的な行動であることだ。粉飾決算やデータ改ざん、商品の産地を偽造するような遂行行動と、商品の何らかの欠陥を隠蔽するような怠慢行動がある。2 つ目に UPB が組織を支持する行動だということだ。組織のためを思って自発的、意図的に行われるものであるから、他からの命令により強制的に行わざるを得ない非倫理的行動は UPB に含まれない。加えて、同じく Umphress & Bingham (2011) により、ある行動を UPB と呼ぶ条件が 3 つ挙げられている。1 つ目は、意図的に行われる点だ。例えば、従業員の怠慢から、ある商品の欠陥が報告されなかった場合では UPB とは言わない。2 つ目は、UPB は長期的に見れば組織に不利益をもたらす行為だが、組織のために行われている点だ。よって、商品に異物混入させるといった意図して組織に害を与える行為は UPB ではない。3 つ目に、自己利益の担保を目的に行われる非倫理的行動は UPB と言えない。例えば、着服や横領というものだ。この 3 つの条件を満たす行動が UPB と言える。

UPB の定義の 1 つに、組織、またはその成員の効率性を促進することを意図した行動とある。そこから、組織との関係性、そして成員（上司）との関係性が影響要因を検証する上で重要となる要素と言える。この両面について詳しく整理していく。

## (2) UPB の影響要因

### 1) 上司との関係性

今までリーダーシップと UPB の関連について複数の研究がなされ、UPB への影響が明らかにされてきた。これらはリーダーの行動に焦点が当てられ、リーダーと集団という関係で見られている。一方でリーダーと 1 人のフォロワーという二者関係の研究はなされていない。このような具体的な二者関係に注目することで、組織行動論の観点からより有効な研究ができるだろう。

組織において、上司と部下の関係性は風土に直接的、間接的に影響を及ぼす。定義したように UPB は、組織、またその成員のために行われるものだ。先行研究により明らかになっていることとして、組織同一視が高く、かつ積極的な互惠信念が存在している従業員ほど、より UPB を行う傾向があることが挙げられている。(Umphress, Bingham & Mitchell, 2010) 組織同一視とは、組織の成員、または組織自体が自分に近い存在であると捉えることだ。積極的な互惠信念とは、交換関係において、便益や恩恵を相互にどの程度はかり合うのかを示した概念である。以上を考えると、これらの背景には上司と部下という二者関係の存在が推定される。このような関係性のことを LMX と言う。

LMX (Leader-Member Exchange) とは、リーダー・メンバー交換関係のことで、職場においての上司一部下間の垂直的かつ社会的交換関係をもとにした概念である (Kamdar & Van Dyne, 2007)。社会的交換とは、二者間の義務に基づく経済的交換関係とは異なる恩義を伴う好意であり、恩返しは、相手との交渉によって調整されるものではなく、本人の自由意志に委ねられるものと定義されている (Blau, 1964)。社会的交換関係を結ぶ上司と部下の場合、上司は部下に対し義務的な遂行を超える好意を与えることが考えられる。部下も、上司に対し恩義と高いコミットメントを持ち、仕事上の義務を超える役割を遂行することにより上司に対する恩返しを行うとされる。

既存の LMX 研究では、上司と部下の二者間で結ばれる社会的交換関係の質が高ければ、職務態度、成果を高めることが明らかになっている (Graen & Uhl-Bien, 1995; Janssen & Van, 2004)。それは役割内だけにとどまらない。互惠関係規範の考え方が重視される LMX 理論では、上司からの高い質の報酬を部下が受けた場合、その部下は自身の担当業務を超えた役割外の仕事まで遂行するようになるのである (Feldman, 1986; Wayne, Shore & Liden, 1997)。例えば、Ilies & Morgeson (2007) は、高い質の LMX を有する従業員は、チームと組織全体の目標に沿ったチーム役割及び組織役割行動を自律的により多く遂行することを示している。

### 2) 組織との関係性

UPB は組織を思っで行われるものだ。よって、従業員が組織に対してどのような関係性にあるかは



影響要因に関係があると想像できる。

組織コミットメントは従業員と組織との関係を扱う心理的特性であり、「特定の組織との個人の同一化と関与の強さ」と定義されている。(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)。さらに Meyer & Allen (1991) は、組織コミットメントが3つの概念によって構成されるとしている。従業員の組織への感情的な愛着を示す情緒的コミットメント、組織を離れることに対する従業員の認識を示す継続的コミットメント、会社での仕事を継続する義務に対する従業員の認識を示す規範的コミットメントである。中でも、情緒的コミットメントは最も一般的な組織コミットメントの概念だ。感情は組織活動における重要な要素の1つであり、日常生活においても自らの行動に直接的に影響を及ぼしていることは誰もが無意識のうちに経験しているもので、我々が感情をどのように思っているかは関係なしに組織で働く人々の認知や意思決定、態度、行動、パフォーマンスに何らかの形で介入しているということは紛れもない事実である(若林, 蔡, 2008)。また、心理的なつながりは従業員の組織への態度の要素を指し、それは心理的なつながりを介して行動に変換されるとされる(Allen & Meyer, 1996)。UPBの定義を考慮すると、情緒的コミットメントはこの調査における組織コミットメントの最も関連性のある側面と考えられる。

情緒的コミットメントの概念は、組織への情緒的な愛着を指し(Meyer & Allen, 1991)、個人と組織の価値観や目標が一致した時に生じる。組織への忠誠心は、個人が組織の価値観と目標を認識し、組織の一員であると感じ、組織のメンバーを尊重し(O'Reilly & Chatman, 1991)、組織が自らに深く関わっていると感じることで形成されるとされる(Shore & Tetrick, 1991)。結果、組織構成員は経済的合理性や損得計算を離れ(Buchanan, 1974; Stevens, Beyer & Trice, 1978)、見返りを求めない、必ずしも合理的でない、情緒的コミットメントが生まれる。情緒的コミットメントが高いと、喜んで組織の一員であり続け、組織の問題も自分自身のもものとみなす。結果として、自ら進んで組織に深く関わるのである(Ugboro, 2006)。また、O'Reilly & Chatman (1991)によると、職務や役割といった組織内の個別要素に対してではなく、組織全体への情緒的な同一化及び関与の強さを示している。

### 3) 個人差

UPBの影響要因に限定して言えば、性格を含めた研究は少ない。しかし松吉(2016)によると、個人差アプローチに基づいた研究はここ数年で急激に増えている。取得したデータにおいて、個人データのばらつきを平均データに変換することにより、個人差を捨象した結果に対する疑問が背景にあると考えられている。加えて、本論文では個人の上司、組織との関わりがUPBのしやすさにどのような影響を与えるかについて検証するように、個人に焦点を当てている。そのため、先天的な性格による個人差を考慮することは重要だと考える。

組織における個人の倫理的意思決定には①倫理的問題の認知、②倫理的判断、③具体的行為に向けての倫理的意思決定、④倫理的行動という一連プロセスが存在する(Trevino & Nelson, 2011)。本論文のUPB研究では、倫理的課題の認知、倫理的判断をしていることを前提とした上で、倫理的意思決定、

倫理的行動という思考が対象となる。この思考の中で UPB を行うに至るまでは、UPB が非倫理的行動とわかっていながらも組織、またその成員のために行われてしまうものだと考えると、自己をコントロールし、自身が認知する倫理的行動を正直に行うことができるかが、影響力を持つと考えられる。この自己統制力と正直さの性格的要素を含めた研究は行われていない。

### 3. 仮説

先行研究からわかるように、UPB の影響要因について、上司との関係性、組織との関係性及び個人差の3つの側面から検討する必要性が示されてきた。従来の組織行動論的研究では、上司との関係性については LMX (Wayne, Shore & Liden, 1997)、組織との関係性については情緒的コミットメント (Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982) がそれぞれ代表的な要素として調べられてきた。更に、LMX と組織コミットメントの両者を包括的に取り上げて、転職意欲 (Dilek & Gül, 2016)、組織市民行動 (Gaudet & Tremblay, 2017)、役割外行動 (Garg & Dhar, 2016) と業績 (Casimir et al., 2014) など重要な認知・行動的変数に及ぼす影響も示された。これらの研究を参考に、本研究では UPB の影響要因についても、LMX と組織コミットメントの影響をそれぞれ検討してみる。

また、LMX と組織コミットメントの影響は個人差によって異なることも示唆された (Baker, 2018; Blau, 1986)。ここでは、具体的な個人差について、Thomas, James, Sean & Blake (2017) を参考に、正直さと自己統制の二つに注目する。なぜかという、UPB という行為は非倫理的な行動のため、個人の正直さと関わりがあると考えられるからだ。更に、会社のためにという功利性と道具性が根底にあるため、自らの意志でこれらの目標に向かって行動するという自己統制の概念とも結び付けられる。

LMX、組織コミットメント、個人差の具体的な影響については、以下の通り検討する。

#### (1) LMX と UPB の関係について

LMX と UPB の関係を考えるにあたり、両者についての先行研究をもとにして仮説を設定する。

まずは UPB についてである。Umpress & Bingham (2011) によると、UPB に直接影響を与える要因が道徳の無効化と不活性化であると述べられていた。つまり、道徳性に着目することが重要なのである。

次に LMX について考える。鄭 (2012) により、LMX が従業員のチーム役割成果に正の影響を与えることが示されている。チーム役割成果とは、チームのメンバーが求めていることに応える能力のことを指す。また、LMX の大きな特徴として、社会的交換が存在する。これらをもとに、部下の視点に立ち、物事の思考を進める。部下からみて上司が信頼できる人であった場合、社会的交換における返報として部下自身も信頼できる人間であろうとする。また、そのことは上司が求めることでもあると解釈するこ



とにより、チーム役割成果が生じるとも考えられる。つまり、LMX の水準が高いことにより、部下自身が信頼できる人であろうとするのである。信頼できる人間であるためには、一般的に道徳性を担保しようとするだろう。この意味合いにおいては、道徳の無効化、不活性化とは真逆の事象が生じると考えられる。これを仮説として整理すると以下のようになる。

仮説 1 : LMX は UPB に対して負の有意な影響を与える。

### (2) 情緒的コミットメントと UPB の関係について

情緒的コミットメントと UPB の関係については、Matherne & Litchfield (2012) の先行研究によって示されている。この研究において、情緒的コミットメントが UPB に対して正の影響を与えることが明らかになった。また、Matherne & Litchfield (2012) の調査対象は、3 都市合計 5 か所のレストランチェーン店に勤務する従業員であった。

これを踏まえ、今回の研究における差別点を 2 つ用意した。調査対象の変更と、個人的要素の排除である。この 2 点について、順に見ていく。

まずは調査対象の変更についてである。調査方法の部分においても後述するが、Matherne & Litchfield (2012) がレストランという飲食業界を対象としたのに対し、私たちはメーカーと小売りを対象とした。先行研究の結果が他業種へも適応できること、または異なる特徴を見つけ出すことを期待している。

次に個人的要素の排除についてである。今回の研究においては、なるべく企業という一組織の行為を見たいという目的があった。その点において、個人的要素の排除は合理的であろう。また、今回は個人的要素を性格と捉えて分析を行う。先天的な性格の影響をなるべく少なくして、情緒的コミットメントと UPB の関係を見出すことを期待する。

以上 2 点の差別化をふまえ、Matherne & Litchfield (2012) の先行研究を再検証する。これを仮説としてまとめると以下のようになる。

仮説 2 : 情緒的コミットメントは UPB に対して正の有意な影響を与える。

### (3) 正直さの調整作用について

以降は、UPB に対して正の有意な影響や負の影響を与えると考えられる LMX、情緒的コミットメントについて、その詳細を考えていく。具体的には、LMX と情緒的コミットメントそれぞれと UPB の関係について、性格が及ぼす影響を見ていく。後天的な LMX や情緒的コミットメントと UPB の関係について、先天的な性格をもとに俯瞰した個人差アプローチを目的とする。単に LMX や情緒的コミットメントが UPB に影響を与えると結論づけるよりも、そこに更なる情報を加え、より UPB の予防に役立つことを期待する。

以上をもとに、分析に使う性格を規定していく。性格を考えるにあたり、Thomas, James, Sean &

Blake (2017) の質問項目を採用した。この質問項目は組織科学において現代的、また実践的な基準を示したものであり、近年注目されている UPB への使用に適切であると判断した。この質問項目においては勇気、正直さ、努力、批判的思考、自己統制という 5 つの性格に注目している。今回用いる性格的要素は正直さと自己統制である。その採用理由とともに、仮説を設定していく。

まずは正直さについてである。正直さという言葉の意味の範疇は大きいものであるが、設定されている質問内容から、今回は「一般的な正しいことについて、自身の価値観ではどのように捉えているか、またそれを躊躇なく実行できるか」と読み取ることができる。これを UPB と照らし合わせてみると、UPB がもつ非倫理性と正直さが相反する概念だと捉えることが可能であろう。先天的な性格において正直な人物は、非倫理的な行動という正しさの基準に該当しないものに対して抑制力が働くと考えられる。これを仮説として整理すると以下ようになる。

仮説 3a : LMX と UPB の関係は、正直さにモデレートされる。正直さが高いと両者の関係が弱まる。

仮説 3b : 情緒的コミットメントと UPB の関係は、正直さにモデレートされる。正直さが高いと両者の関係が弱まる。

#### (4) 自己統制の調整作用について

前項と同様に、次は自己統制について考えていく。自己統制についても言葉の意味が広いため、質問内容から再定義する。今回は「適切に職務を実行するために、自身をコントロールすること」とする。また、北居、鈴木、上野山、松本 (2018) が UPB 研究について出した見解によると、UPB を発生させる道德の無効化や不活性化について、社会的規範と整合した行為を行うための自己調整的な基準が無効化、不活性化されることと同義であるというように述べられていた。この 2 点を考慮すると、自己統制と UPB は相反する概念であると考えられる。つまり、自己統制が十分にできる人物は UPB に対する抑制力を働かせることができると予測される。これを仮説として整理すると以下ようになる。

仮説 4a : LMX と UPB の関係は、自己統制にモデレートされる。自己統制が高いと両者の関係が弱まる。

仮説 4b : 情緒的コミットメントと UPB の関係は、自己統制にモデレートされる。自己統制が高いと両者の関係が弱まる。

## 4. 調査方法

### (1) 調査方法

本研究にとりかかるにあたり、完全セルフ型のアンケートサービスである Fastask を用いて予備調査を行った。完全セルフ式調査は、調査会社に作業を依頼せずに質問項目の入力からデータの回収まで

可能なため、今回の調査で使用した。予備調査は2020年8月25日から8月26日に渡って10920人に配布されたが、設定した回収目標は2000人のため、目標以上の回答が得られたことで調査が自動的に終了した。配布者の人数はFastaskのガイダンスに沿って、1万人程度に設定した。予備調査の質問内容は、企業や企業に関する悪い情報を顧客に伝えるか否かを尋ねるものであり、仮に伝えると組織の不利益につながると考えられるため、UPBを行うか否かを簡略的に尋ねることを目的とした。その結果、メーカーのUPBを行う可能性が24.4%で最も高く、次点でソフトウェアの21.0%、小売の20.3%であった。また、最も低かったのは金融の11.4%であった。ソフトウェアについては、「どちらともいえない」「分からない」の回答が55.2%と半数を超えてしまったため、今回の研究においては他業種よりも高く算定されたメーカーと小売を対象に本調査を行うことを決定した。具体的な調査方法としては、先行研究からそれぞれの変数について質問項目を作成し、予備調査と同様にFastaskを用いて7段階評価の質問紙調査を行った。

本調査は2020年9月14日から9月21日に亘って実行した。質問票は288名に配布し、その内277名の回答を回収した。その回収率は96.2%であった。回答者の平均年齢は51.5歳、男女比は男性が84.8% (235名)、女性が15.2% (42名)であった。今回の研究は回答者の職務内容や職務態度に大きく関わるものであるため、質問群の最初で回答に協力できるか否かを尋ねた。その結果、11名からは協力をいただくことができなかつたため、今回の分析は266個のデータを用いて実行した。現在の職場における勤続年数については5年刻みで設定し、最も短いものが5年未満、長いものが35年以上となるように選択肢を用意した。5年未満、5年以上10年未満、…、35年以上のような合計8つの選択肢について、それぞれの該当者数は順に、35、45、41、29、23、28、26、39となっており、ばらつきのある集計ができたと考えられる。

## (2) 測定尺度

### 1) 非倫理的向組織行動 (UPB) について

UPBについては、Umphress, Bingham & Mitchell (2010) の質問項目を参考に測定した。この質問項目においては「組織のためになる」といった他者利益の意図や、他社に対する自社のイメージダウン回避、あるいはイメージアップなどといった、UPBにおける重要な要素が分かりやすく示されている。そのため、UPBの測定として十分に適切であると考えた。今回の研究においては、7つの質問項目を全て採用した。

### 2) リーダー・メンバー交換関係 (LMX) について

LMXについては、Graen & Uhl-Bien (1995) の質問項目を用いて測定した。LMXについては様々な種類の質問項目が存在しているが、この質問項目においては主に部下の視点に立ち、上司が部下をどの程度理解しているかを測っている。これは、部下が上司のことを思って行動するという形式を想定しており、仮説の検証においては十分適切であると考えられる。今回の研究においては、7つの質問項目

を全て採用した。

### 3) 情緒的コミットメントについて

情緒的コミットメントについては、Allen & Meyer (1990) の質問項目を用いて測定した。この質問項目においては、従業員自身の帰属意識を主に着目している。単に帰属意識について尋ねるのではなく、家族的な意味合いや問題意識、自分にとっての意味など、様々な方向でのアプローチをとっている点が、調査においてより有効であると考えた。今回の調査においては、8つの質問の内5つを抽出した。

### 4) 人材育成施策 (Human Resource Management: HRM) について

HRMについては、Snell & Dean (1992) の質問項目を用いて測定した。この質問項目においては、人材育成施策の充実度を測ることが目的となっている。具体的には人材育成施策の規模や系統化の度合い、かけられた時間、費用など、多岐に亘っている。今回の研究においては、Snell & Dean (1992) における8問の質問から5問を抽出した。また、今回は人材育成施策についてはコントロール変数として処理した。

### 5) 道徳的同一化について

道徳的同一化については、Aquino & Reed (2002) の質問項目を用いて測定した。この質問項目においては、正直さや倫理性、公平性、信頼度、思いやりなどの人間性について一貫して尋ねるような内容となっている。これらは後述する性格の部分と大きく似通っている部分があるため、性格と同様にコントロール変数として処理する。今回の調査においては、13個の質問項目の内5つを抽出した。

### 6) 正直さ、自己統制について

正直さ、自己統制の性格2項目については、Thomas, James, Sean & Blake (2017) の質問項目を用いて測定した。この論文は性格の測定について詳しく述べている。前述した理由より、今回は正直さと自己統制を採用した。なおかつ正直さについては、勇気と併合させるような形式で採用した。また Thomas, James, Sean & Blake (2017) においては、勇気、正直さ、自己統制の3要素それぞれについて8つずつ質問項目が設定されているが、今回の研究ではそれぞれ6つの質問を抽出した。

## 5. 分析

まず、上記の測定尺度全ての質問項目(合計47項目)の平均値、標準偏差を算出した。これらについて天井効果が見られたものは存在しなかったものの、フロア効果がUPBの1項目において見られたため、これは以降の分析から除外した。

次に残りの46項目に対して主因子法による因子分析を行い、7因子構造が妥当であると考えた。そこで再度7因子を仮定して同様の因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量を示さなかった9項目を分析から除外し、再度同様の手順で因子分析を行った。最終的な因子パターンと因子間相関を表

2に示す。なお、回転前の7因子で37項目の全分散を説明する割合は74.15%であった。

第1因子は7項目で構成されており、全て上司と部下の交換関係について尋ねた Graen & Uhl-Bien (1995) の質問項目であった。そこで「LMX」因子と命名した ( $\alpha=0.96$ , 平均 28.16, SD10.06)。

第2因子は9項目で構成されており, Thomas, James, Sean & Blake (2017) の質問項目における「勇気」や「正直」に該当するものが含まれている。質問の内容が正しいことに対して誠実な対応をとることができるかを聞くものとなっているので, ここではまとめて「正直」因子と命名した ( $\alpha=0.92$ , 平均 39.40, SD9.18)。

第3因子は5項目で構成されており, その全てが Snell & Dean (1992) の質問項目から選択した人材育成施策について尋ねるものであった。そこで「HRM」因子と命名した ( $\alpha=0.96$ , 平均 15.57, SD7.81)。

第4因子は5項目で構成されており, その全てが Umphress, Bingham & Mitchell (2010) の質問項目における UPB についてのものであった。そこで「UPB」因子と命名した ( $\alpha=0.88$ , 平均 15.70, SD6.04)。

第5因子は6項目で構成されており, その全てが Thomas, James Sean & Blake (2017) の質問項目における「自己統制」に該当するものであった。そこで「自己統制」因子と命名した ( $\alpha=0.85$ , 平均 27.89, SD5.93)。

第6因子は3項目で構成されており, その全てが情緒的コミットメントについて尋ねる Allen & Meyer (1990) の質問項目であった。そこで「情緒的コミットメント」因子と命名した ( $\alpha=0.88$ , 平均 11.46, SD4.08)。

第7因子は2項目で構成されており, その全てが道徳的同一化について尋ねる Aquino & Reed (2002) の質問項目であった。そこで「道徳的同一化」因子と命名した ( $\alpha=0.85$ , 平均 9.84, SD2.95)。

表2 因子分析結果

項目内容	1. LMX	2. 正直	3. HRM	4. UPB	5. 自己統 制	6. 情緒的 コミッ トメン ト	7. 道徳的 同一化
上司は、あなたの能力を認識している。	.922	.140	-.024	.149	-.011	-.009	.004
たとえあなたがいない場であったとしても、上司はあなたの意見を擁護、正当化してくれる。	.918	.065	-.025	.022	-.031	-.005	.001
上司との良好な人間関係を築いている。	.886	.028	-.005	-.016	.005	-.043	.059
あなたの上司がどれだけの権力をもっていたとしても、職務上の問題において、その人は個人的にあなたを助けてくれる傾向にある。	.883	-.060	.000	-.026	.010	.071	-.009
あなたが助けを必要としたとき、上司の手間を取らせることが予想されたとしても、上司を頼ることができる。	.845	-.133	.019	-.088	.083	.039	.015
上司は、あなたの問題やニーズを理解している。	.804	.013	.064	-.031	.017	.047	-.141
上司との距離感を理解している。	.758	-.028	.059	-.080	-.036	-.135	.124

項目内容	1. LMX	2. 正直	3. HRM	4. UPB	5. 自己統 制	6. 情緒的 コミッ トメン ト	7. 道徳的 同一化
強い反対にあったとしても、勇気をもって行動する。	.034	.900	.013	-.064	-.144	-.039	-.038
集団の考えと異なっていたとしても、自分の信念を表現する。	-.036	.884	-.012	-.002	-.055	.017	.065
たとえ集団の考えと異なっていたとしても、自分の信念を維持する。	.082	.876	.055	-.011	-.136	-.195	.037
恐怖に立ち向かい、行動することができる。	-.023	.795	-.039	.089	.115	.159	-.059
強い反対にあうとしても、いつも正しいことを実行する。	-.050	.764	.087	-.037	-.070	.032	.057
あなたのことを知っている人は、あなたを勇気のある人だと捉えている。	.113	.696	-.045	.064	.084	.024	-.137
常に自分の価値観に沿って行動する。	-.063	.479	.009	-.180	.223	-.014	.080
自分は正直な人だ。	-.052	.419	-.046	.073	.352	.071	.063
自分は他者からみて信頼できる人物だ。	.054	.409	-.105	-.026	.385	.096	-.025
人材育成施策が大規模でなされている。	-.091	-.007	.961	-.025	.044	.035	.055
人材育成施策が系統化されている。	.063	.001	.907	.030	.043	-.029	.027
従業員育成に多くの比重を置いている。	.039	.023	.896	-.003	.044	.037	-.014
多種多様な人材育成施策を受けることができる。	.033	-.010	.881	-.033	-.034	.012	-.013
多くの費用が人材育成に投入されている。	.053	.015	.874	.049	-.028	-.014	-.034
顧客や取引先に対しての、自社製品やサービスについての紹介は事実に基づいて伝える。(R)	-.026	.007	.025	.848	.047	.038	-.197
組織のことは、事実を伝える。(R)	-.074	.022	.070	.805	-.011	.005	-.163
自社や自社製品に関するすべての情報を、顧客や取引先に伝える。(R)	.041	-.061	-.033	.771	.012	-.068	.194
ほかの組織で問題を起こさないように、能力の高い従業員を担当に推薦する。(R)	-.014	-.048	.009	.760	.005	.037	.151
組織のためになる情報を外部に伝える。(R)	.014	.037	-.057	.697	-.007	-.138	.190
仕事に集中を維持することができる。	.126	-.044	-.019	.069	.829	.049	.055
自身の感情コントロールができる。	.080	-.126	.005	.028	.802	.075	-.150
いつも予定通りに行動する。	-.136	.054	.110	.035	.629	-.137	.062
自分の仕事は時間通りにこなす。	-.181	.196	.039	-.062	.617	-.128	.029
よくない出来事について、過度に考えすぎないように自分をコントロールすることができる。	.068	.108	.026	-.022	.602	.007	-.129
自分の不注意による業績低下を嫌う。	.017	.033	-.041	-.189	.486	-.149	.209
組織に「感情的に結びついている」と感じない。(R)	-.049	.033	-.002	-.048	-.086	.885	.050
組織において、家族の一員であるように感じない。(R)	.028	.030	-.013	.038	.050	.833	.060
組織への強い帰属意識を覚えない。(R)	-.006	-.033	.058	-.092	-.028	.819	.099
正直な人や、倫理的な人、道徳的な人のような人間性を持つ人になることを恥じる。(R)	.063	-.070	.016	.062	-.030	.004	.947
正直な人、倫理的な人、道徳的な人のような人間性をもつことは私にとって必ずしも重要ではない。(R)	-.015	.098	.006	.076	.005	.201	.755
因子寄与	7.971	7.765	6.085	6.033	6.903	3.059	2.056
因子寄与率 (%)	28.941	15.127	7.041	6.457	4.151	3.596	3.227

(R) とあるものについては回答番号の逆転処理を行った。



## 6. 分析結果

表 3 相関（中心化前の実測値）

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性別	1.150	0.359									
2. 年齢区分	8.890	2.341	-.247***								
3. 勤続年数	4.290	2.384	-.144**	.525***							
4. HRM	3.114	1.561	.017	-.014	.079						
5. 道徳的同一化	4.919	1.476	-.071	.204***	.069	-.144**					
6. 正直	4.378	1.020	-.118	.304***	.191***	.163***	.064				
7. 自己統制	4.649	0.988	-.036	.355***	.233***	.188***	.019	.649***			
8. LMX	4.023	1.437	-.008	.090	.119	.515***	-.001	.294***	.283***		
9. 情緒的コミットメント	3.821	1.360	-.047	.004	.070	.184***	.130**	.005	-.055	.272***	
10. UPB	3.139	1.208	.090	-.327***	-.221***	-.120	-.006	-.451***	-.449***	-.378***	.088

p\*\* < 0.05, p\*\*\* < 0.01

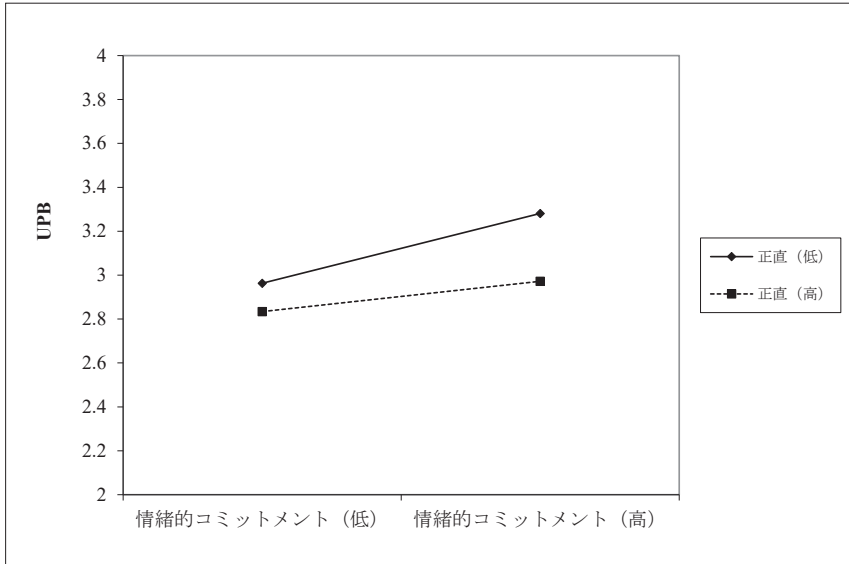
中心化後の値に関して、中心化前の表 3 における相関と同一であるので省略する。

表 4 重回帰分析の結果（強制投入法，偏回帰係数）

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
定数	3.136***	3.136***	3.134***	3.135***	3.122***
性別	.039	.073	.043	.086	.119
年齢区分	-.082**	-.080**	-.156***	-.133***	-.055*
勤続年数	-.019	-.020	-.027	-.025	-.025
HRM	-.025	.078*	-.088*	.059	.072
道徳的同一化	.038	.033	.037	.031	.022
LMX		-.292***		-.371***	-.269***
情緒的コミットメント		.138***		.173***	.159***
正直	-.299***	-.242***			-.219***
自己統制	-.261***	-.200**			-.156*
LMX × 正直					-.066
情緒的コミットメント × 正直					-.090*
LMX × 自己統制					.086*
情緒的コミットメント × 自己統制					-.118**
$\Delta R^2$	.275	.360	.127	.274	.448
調整済み $R^2$	.256	.338	.110	.254	.420
ダービーワトソン値		1.893			1.914

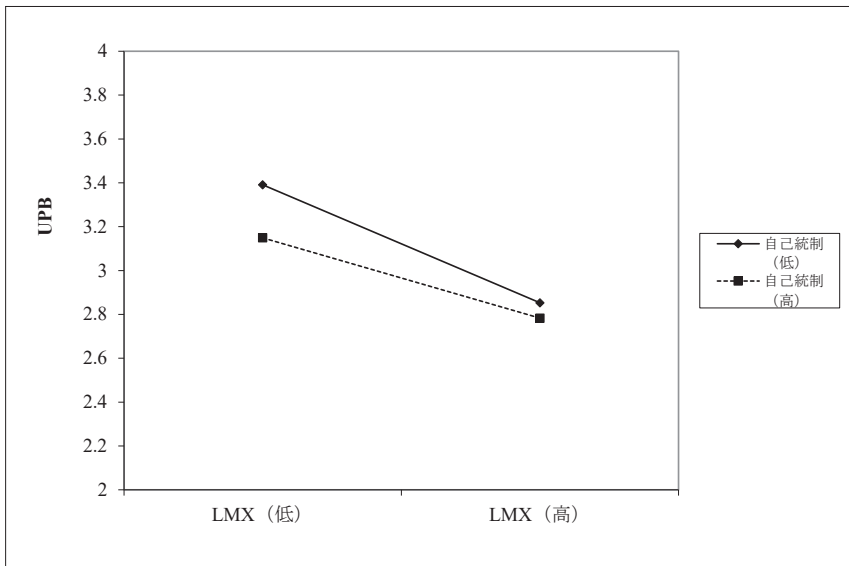
p\* < 0.1, p\*\* < 0.05, p\*\*\* < 0.01

グラフ 2 単純傾斜分析の結果 (仮説 3b)



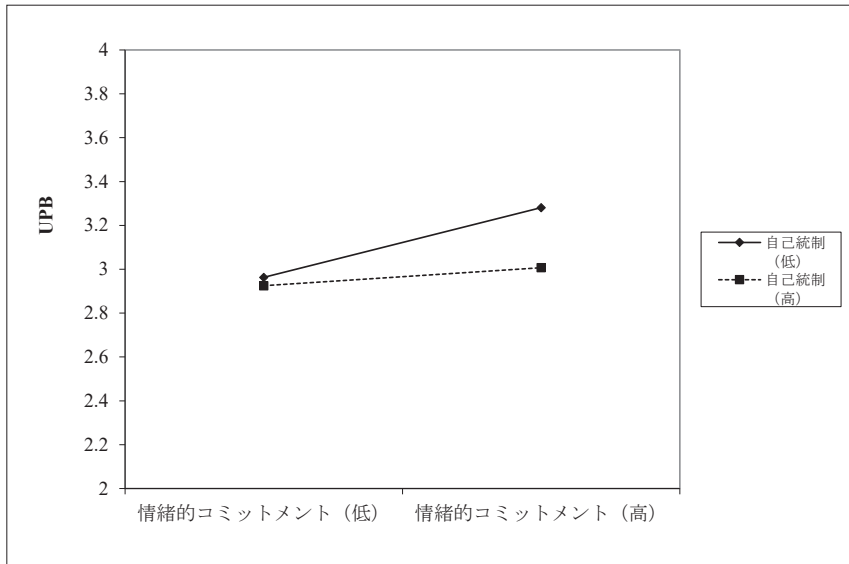
用いた値は表 4 の偏回帰係数 (定数, 情緒的コミットメント, 正直, 情緒的コミットメント×正直) である

グラフ 3 単純傾斜分析の結果 (仮説 4a)



用いた値は表 4 の偏回帰係数 (定数, LMX, 自己統制, LMX × 自己統制) である

グラフ 4 単純傾斜分析の結果（仮説 4b）



用いた値は表 4 の偏回帰係数（定数，LMX，情緒的コミットメント，情緒的コミットメント×自己統制）である

重回帰分析を行う前に、従属変数、独立変数、コントロール変数となる、「HRM」「LMX」「正直」「自己統制」「性別」「年齢区分」「勤続年数」「道徳的同一化」「情緒的コミットメント」「UPB」の相関関係を調べたのが表 3 である。また中心化後のそれぞれの値における相関関係を調べたが表 3 と同一になった。

重回帰分析（強制投入法）をする際は独立変数、コントロール変数が従属変数に与える影響度合いの統一性を保つために独立変数、コントロール変数において、各変数の平均値を用いた中心化（平均が 0、標準偏差が 1）を行った値を使用した。

仮説 1、仮説 2 を明らかにするために重回帰分析（強制投入法）を行ったものが表 4 であり、結果は Model 1、Model 2 である。ここではコントロール変数に性格、年齢区分、勤続年数、正直、自己統制、HRM、道徳的同一化を投入し、独立変数に LMX、情緒的コミットメントを投入し、従属変数に UPB を投入した。統計的に有意となったのは、有意水準 1% で LMX、情緒的コミットメントである。さらに偏回帰係数の符号を見ると、情緒的コミットメントで正、LMX で負になった。つまり仮説 1、2 は双方支持された。

仮説 3、4 における正直と自己統制という性格の要素を調整変数として組織における LMX と情緒的コミットメントがどのように従属変数（UPB）に影響を与えるのかを調査した結果が表 4 の Model 3 ～ Model 5 である。ここでは重回帰分析（強制投入法）を行った。ここではコントロール変数に（Model 1 で）

性別、年齢区分、勤続年数、HRM、道徳的同一化、(Model2で) LMX、情緒的コミットメントを投入し、独立変数に情緒的コミットメント×正直、LMX×自己統制、情緒的コミットメント×自己統制を投入し、調整変数に正直、自己統制を投入し、従属変数にUPBを投入した。そしてこの表において、有意水準10%で情緒的コミットメント×正直と LMX×自己統制が統計的に有意となり、有意水準5%で情緒的コミットメント×自己統制が統計的に有意となった。これらは仮説3b、仮説4a、仮説4bに関係する数値であった。一方、仮説3aに関係する LMX×正直の値は統計的に有意とならず、仮説3aは棄却された。また調整変数と見なしている正直、自己統制に関して、有意水準1%で正直は統計的に有意、有意水準10%で自己統制は統計的に有意となり、これら2つの変数の調整効果は存在すると考えられる。統計的に有意となった3つの結果に関して性格要素(正直と自己統制)と組織要素(LMXと情緒的コミットメント)の相互作用効果を考えた。それがグラフ2~4である。

相互作用効果の存在は Aiken & West (1991) によって示されており、単純傾斜分析を用いて性格要素の個人の違いが組織要素と UPB 間に与える効果を調べた。

グラフ2は情緒的コミットメントと正直に関して UPB に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。正直が高い場合(単純傾斜=0.069,  $p=0.529$ )は統計的に有意にならず、正直が低い個人に関して有意水準1%で統計的に有意となった。(単純傾斜=0.159,  $p < 0.01$ ) グラフ2より正直が低い個人において情緒的コミットメントが高くなるにつれ UPB を行うことが分かる。一方、正直が高い個人において情緒的コミットメントが UPB に与える影響が見られなかった。つまり、正直が高い個人は情緒的コミットメントと UPB の関係が弱まると考えられる。そのため仮説3bは支持された。

グラフ3は LMX と自己統制に関して UPB に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。自己統制が高い場合(単純傾斜=-0.183,  $p=0.096$ )、自己統制が低い場合(単純傾斜=-0.269,  $p < 0.01$ )において有意水準1%基準で考えると自己統制が低い場合は統計的に有意となり、自己統制が高い場合は統計的に有意とならなかった。グラフ3より自己統制が低い個人において LMX が高くなるにつれ UPB を行うことが分かる。一方、自己統制が高い個人において LMX が UPB に与える影響が見られなかった。つまり、自己統制が高い個人は LMX と UPB の関係が弱まると考えられる。そのため仮説4aは支持された。

グラフ4は情緒的コミットメントと自己統制に関して UPB に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。自己統制が高い場合(単純傾斜=0.041,  $p=0.709$ )は統計的に有意とならず、自己統制が低い場合(単純傾斜=0.159,  $p < 0.01$ )は統計的に有意となった。グラフ4より自己統制が低い個人において情緒的コミットメントが高くなるにつれ UPB を行うことが分かる。一方、自己統制が高い個人において情緒的コミットメントが UPB に与える影響が見られなかった。つまり、自己統制が高い個人は情緒的コミットメントと UPB の関係が弱まると考えられる。仮説4bは支持された。

重回帰分析を行う際に、各変数の相関を確認し  $|r| > 0.8$  となる変数が存在しなかったのですべての変数を対象に重回帰分析を行った。また表4の重回帰分析において VIF を確認したところ、最小値

1.081, 最大値 2.806 のため, 多重共線性に関して特に問題ないと考えられる。表 4 の重回帰分析それぞれにおいてダービー, ワトソン比が 1.893, 1.914 であり誤差項間に相関がある可能性は低いと考えられる。

表 4 の結果において, 自由度修正済決定係数 (調整済  $R^2$ ) は, それぞれ 0.338, 0.420 となり数値は低い。ただ今回の研究では独立変数が従属変数である UPB に与える影響度合いを調査する目的で行われたため,  $R^2$  の値が低いことによる懸念は低いと考えられる。

## 7. 考察, 今後の課題

今回の研究は, 大きく分けて, 1 点目として UPB に影響を与える要因について調査を行い, 2 点目として性格要素 (正直, 自己統制) が調整変数となって, LMX, 情緒的コミットメントと UPB 間の関係をモデレートするかについて検証した。仮説 1 と仮説 2 は両方が支持された。また, 仮説 3a は棄却されたが, 仮説 3b, 仮説 4a そして仮説 4b は支持された。仮説 2 は, Matherne & Litchfield (2012) の先行研究を裏付ける結果になった。

仮説 3a が立証されず, 正直が LMX と UPB の関係をモデレートすることを示せなかった。つまり個人の正直さの度合いによって LMX と UPB の関係性は影響されないということである。そのため, 正直は LMX とのシナジー効果がなく個人に内在するものであると推測される。今回行った質問にて「強い反対にあうとしても, いつも正しいことを実行する。」「常に自分の価値観に沿って行動する。」という項目を含んだものを正直の変数としている。また「一般的な正しいことについて, 自身の価値観ではどのように捉えているか, またそれを躊躇なく実行できるか」と正直を定義した。つまり上司との関係性に左右されることなく部下が自身の価値基準で正しさを判断できるかの指標である一方, 正直さが情緒的コミットメントに直接の影響を与えることが示されている (Chalistya, Putrawan & Supadi, 2019)。そして今回の研究において情緒的コミットメントと UPB 間の関係を正直がモデレートすることは示された。つまり, UPB という観点において, 正直が LMX や情緒的コミットメントに直接的に影響を及ぼすか否かが, 調整効果の存在を決定したのではないかと想像される。そのことが原因となって, 今回の結果において, LMX と UPB 間をモデレートする効果が見られなかったと考えられる。

企業不祥事の対策として, 今まででは制度的側面と組織文化的側面の効果が注目されてきた。しかし, 制度面・組織文化面を改良することで企業不祥事を抑制しようとしても完全には個人の行動を制御できるわけではない。その点でも, 個人行動の制御メカニズムを直接的に研究する手法である組織行動論的アプローチは効果的である。この方法は, 個人の行動のレベルの高さと傾向が把握できて, 制度的研究で見落とされている心理的, 認知的側面などのマイクロ要素の影響も詳しく検討することが可能である (二村, 2004)。北居, 鈴木, 上野山, 松本 (2018) の研究のように, 国内の UPB 研究は概念の検討段階

に留まっていると考えられ、本研究において UPB に関する興味深い実証研究の結果を示すことができ学問的意義も大きいと考えられる。具体的に、本研究の貢献は以下の 4 点である。

最初に、LMX と情緒的コミットメントが UPB に異なる影響を与えるという興味深い結果が示された。先行研究は情緒的コミットメントだけに注目したが、本研究は同時に LMX も取り入れて検証を行った。一般的に、上司との関係性、組織との関係性は個人に対して類似する影響を与えることが多いが、この研究の結果からは上司と部下の関係が高いことで組織における従業員の非倫理的行動を抑制できると考えられ、一方で従業員の組織への感情的な愛着が高いことで組織における従業員の非倫理的行動を助長すると考えられる。この 1 対 1 の上司との関係性と組織との関係性、それぞれの UPB に対する影響の違いを明らかにしたことは UPB の研究に大きく貢献できたと考えられる。

2 点目は、個人差の影響の違いが明らかになった。性格要素を調整変数とした場合、組織の変数 (LMX、情緒的コミットメント) が UPB に与える影響度合いが変化することが明らかになった。先行研究は全く個人差について注目しなかったが、今回の研究では正直、自己統制という個人の性格要素が組織内要素と UPB の関係をモデレートする結果が明らかになり、組織における個人の違いに注目する有効性を示せた。そのため個人の性格要素の違いが組織内要素と個人の組織行動間に関係性に影響を与えることを示した今回の研究は、組織行動論の観点から意義があると考えられる。ここで平井 (1999) の研究で一般の日本人と日本人自身のイメージを比較した際に「勤勉さ」、「秩序を重んじる」、「集団主義」といった要素で一般の日本人のほうが高く肯定され、集団主義に対する傾向が日本人個人で薄れていると述べられている。さらに日本で働く外国人の数は年々増加しており平成 30 年には 1,460,463 人とされている (厚生労働省, 2018)。故に、日本において個人の性格、価値観の多様化が進んでいると考えられる。そのため UPB を抑制する際に個人アプローチを重視する必要性も高まり、今回の研究を役立てられると考える。

3 点目は、事前調査の結果を踏まえて UPB の問題が特に深刻だと判断した小売業、製造業に有意義な示唆を与えた。「はじめに」で挙げたように小売業では粉飾決算が行われ製造業では不正会計やデータ改竄が行われた。これらの業界の特徴として事務所数・従業者数が多いことが挙げられる。日本において 2018 年統計で製造業の事務所と従業者数はそれぞれ 76,506, 5,327,551 であり、小売業は 155,379, 3,433,627 であり、他の業種と比較しても多くなっている (経済産業省, 2019)。そのため、これらの業界において UPB を抑制することで影響が大きく広がると考えられ、重要である。故に、今回の研究は意義がある。

4 点目は、実務に対する貢献である。UPB を抑制する方法として、①意識調査の実施、②リーダー研修の導入、③非公式組織の活用の 3 つが考えられる。①は今回の調査を踏まえて正直・自己統制といった従業員個人の性格要素を調査するための意識調査を行うことで、個人差を把握し、個人の性格に合わせた対応をとれる。②は LMX の高さが UPB を抑制する結果を踏まえ、リーダー研修にて部下の視点を踏まえた上司と部下の関係性を高める施策を学ばせることで組織における LMX を高められる。



③は情緒的コミットメントの高さが UPB を助長する結果を踏まえ、公式組織にて組織に対する愛着を高めるだけでなく非公式組織を推進することで組織を客観視させる場を設け、情緒的コミットメントの過度な高まりを防ぐことができるだろう。

今回の研究における課題について述べる。今回の研究では正直・自己統制という性格要素における個人差を考えた。個人の他の性格要素を追加することで LMX, 情緒的コミットメントと UPB 間の関係における個人差アプローチを詳細に測定できるだろう。今回は製造業、小売業を対象としたが、他の業種では LMX, 情緒的コミットメントのあり方が異なる可能性があり、他の業種を研究することで幅広く UPB に対応できるようになると考える。また、LMX についてであるが、今回の質問項目では部下の視点から見た上司と部下の交換関係に注目している。今後の研究においては、上司からの視点における LMX に着目すること、更には上司と部下の関係性のみならず、同僚との人間関係を研究対象とすること等による研究の拡大が期待される。最後に、今回の研究では先行研究における質問を基に変数ごとの質問をたて、変数関係を調査したが調査会社との兼ね合いもあり「UPB」に関する質問を原文のものから変更した。そのため UPB に関する項目の扱い方には注意されたい。

#### 参 考 文 献

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. London, Sage.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996) "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, No. 3, pp. 252-276.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization" *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Aquino, K. & Reed, A. II (2002) "The Self-Importance of Moral Identity" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83, No. 6, pp. 1423-1440.
- Baker, N. (2018) "Leader-member exchange and follower trust in leader: The moderating effect of leader emotional expressivity" *International Journal of Social Sciences and Education Research*, Vol. 4, No. 4, pp. 741-749.
- Blau, G.J. (1986) "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism" *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 577-584.
- Blau, P. (1964) "Exchange and Power in Social Life" New York:J Wiley.
- Buchanan, B. II. (1974) "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 533-546.
- Casimir, G, Keith Ng, Y. N., Wang, K. Y. & Ooi, G. (2014) "The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance A social-exchange perspective" *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 5, pp. 366-385.
- Chalistya, Y.A., Putrawan, I.M. & Supadi (2019) "The Effect of Personality and Integrity to Affective Organizational Commitment" *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, Vol. 6, No. 1, pp. 84-93.
- Dilek, A. & Gül, E. (2016) "The Effect Of Internal Locus Of Control, Leader-Member Exchange Quality and

- Affective Commitment on Turnover Intentions: A Study Among Public Officer” *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, Vol. 25, pp. 35-51.
- Feldman, J. L. (1986), “Neurophysiology of breathing in mammals” *Handbook of Physiology, The Nervous System IV*, Chapter 9, pp. 463-524.
- 二村敏子 (2004) 『現代マイクロ組織論 その発展と課題』, 有斐閣ブックス。
- Garg, S. & Dhar, R. (2016) “Extra-Role Customer Service: The Roles of Leader-Member Exchange (LMX), Affective Commitment, and Psychological Empowerment” *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 17, No. 4, pp. 373-396.
- Gaudet, M-C. & Tremblay, M. (2017) “Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange” *European Management Journal*, Vol. 35, pp. 663-675.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective” *Leadership Quarterly*, Vol 6, No. 2, pp. 219-247.
- 平井美佳 (1999) 「日本人らしさ」についてのステレオタイプ—「一般の日本人」と「自分自身」との差異—『*The Japanese Journal of Experimental Social Psychology*』, Vol. 39, No. 2, pp. 103-113.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007) “Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 269-277.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004) “Employees’ goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction” *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, pp. 368-384.
- Kamdar, D. & Van Dyne, L. (2007) “The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 5, pp. 1286-1298.
- 経済産業省 (2019) 「2019年企業活動基本調査確報—平成30年度実績—付表1 産業別, 企業数, 事業所数, 常時従業員数, 売上高」経済産業省 <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/2019kakuho.html>
- 北居明, 鈴木竜太, 上野山達哉, 松本雄一 (2018) 「組織のため」の罫: 非倫理的向組織行動研究の展開と課題」『*組織科学*』第52巻第2号, pp. 18-32.
- 厚生労働省 (2018) 「外国人雇用状況」の届出状況まとめ (平成30年10月末現在) 別添3「外国人雇用状況」の届出状況表一覧 (平成30年10月末現在) (PDF)」厚生労働省 [https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_03337.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_03337.html)
- 松吉大輔 (2016) 「個人差—連続と異質が交錯するヒト認知の多様性」『*The Japanese Journal of Psychonomic Science*』第34巻, 第2号, pp. 276-281.
- Matherne, C. F. III, & Litchfield, S.R. (2012) “Investigating the Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity” *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 9, No. 5, pp. 35-46.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment” *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Mowday, R. T, Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages The Psychology of*

*Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991) "People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit" *The Academy of Management Journal* Vol. 34, No. 3, pp. 487-516.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Shore, L.M. & Tetrick, L.E. (1991) "A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, pp. 637-643.
- Snell, S.A. & Dean, J. W. Jr (1992) "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective" *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 467-504.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978) "Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment" *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 380-396.
- 鄭有希 (2012) 「上司との社会的交換関係と従業員の役割成果—自己確証理論に基づいて—」『日本経営学会誌』第 30 号, pp. 64-76.
- Thomas A. Wright, James Campbell Quick, Sean T. Hannah & M. Blake Hargrove (2017) "Best practice recommendations for scale Q2 construction in organizational research: The development and initial validation of the character strength inventory" *Journal of Organizational Behavior*, Published online in Wiley Online Library, June 2017.
- Trevino, L. K. & Nelson, K. A. (2011) *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, 5th ed., Wiley. pp. 70-75.
- Ugboro, I.O. (2006) "Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing" *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 232-257.
- Umphress, E.E. & Bingham, J.B. (2011) "When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors" *Organization Science*, Vol. 22, No. 3, pp. 621-640.
- Umphress, E.E., Bingham, J.B. & Mitchell, M.S. (2010) "Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 4, pp. 769-780.
- Vardi, Y. (2001) "The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work" *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp. 325-337.
- Vardi, Y. & Weiner, Y. (1996) "Misbehaviors in organizations: A motivational framework" *Organization Science*, Vol. 7, pp. 151-165.
- 若林直樹, 蔡苙錫 (2008) 「感情と組織に寄せて」『組織科学』第 41 卷 第 4 号, pp. 2-3.
- 渡部正治 (2019) 「企業不祥事の実態と不祥事予防のあるべき姿」『21 世紀社会デザイン研究』第 18 号, pp. 7-20.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997) "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective" *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 82-111.