

組織研究における個人差の検討

——モデレータとしての従業員要因——

高木 浩人*¹⁾ 石田 正浩*²⁾

本論文でわれわれは、モデレータとしての従業員要因を扱っている最近の組織研究をレビューした。それらの研究では、自己評価、自己概念、感情、性格、志向性、職位、コミットメント、エンベディッドネス、同一視、役割曖昧性といった多くの従業員要因が重要なモデレータとして検討されていた。研究における発見の実務的な有用性についての合意が議論された。

キーワード：調整変数、個人差、従業員

組織研究において積み重ねられてきた知見のなかには、2要因間の関連について述べるものが多々ある。それは、「どのようなリーダーが有効なのか」「どのような仕事に動機づけられるのか」といったきわめて重要な問いに答える形で提示されてきている。そして、「配慮行動を一生懸命やるリーダーが高い生産性をもたらす、有効である」とか「技能多様性の高い仕事に動機づけられる」といった回答がなされる。しかし、多くの社会科学分野の研究で発せられる疑問がここでも生じる。それは、「いつでもそうなのか」「誰でもそうなのか」といった、知見の普遍性に対する疑問である。むしろ社会科学領域では、「いつでもこうである」とか「誰でもこうである」といった法則性を導き出せる場合の方がまれであろう。むしろ「場合による」「ケースバイケースである」と言った方が正確である場合が多い。そこでモデレータ (moderator; 調整変数) の探索へと関心が移ることになる。「場合による」の場合を特定する変数の探索である。

これ自体決して新しいことではない。Hackman & Oldham (1975) の職務特性モデルでは、技能多様性、タスクアイデンティティ、タスク有意味性といった職務特性がモチベーションを高めるとされるが、両者の関連には従業員の成長欲求がモデレータとして作用しているとされる。成長欲求が高い者にとってはこういった職務特性はモチベーションを高めるが、成長欲求

の低い者にとっては、むしろそれらは負担になることも予想され、必ずしもモチベーションには結びつかないのではないかということである。

リーダーシップの状況論的アプローチの著名な理論であるパス・ゴールモデル (House, 1971) では、リーダー行動と部下の満足度との関連に対して、課題の構造度がモデレータとして働く。つまり、課題の構造度が高い状況においてはリーダーの配慮行動が部下の満足度を高め、課題の構造度が低い状況においてはリーダーの構造づくりが部下の満足度を高めるとされる。どのようなリーダー行動が従業員の満足度を高めるかは、一義的には決まらないということである。

2つのきわめて著名な理論の事例を紹介したが、いずれも2変数間のモデレータを想定している点で共通している。しかし、モデレータとして想定しているものが、従業員側の要因であるのか、従業員以外の状況要因であるのかという点では異なっている。職務特性モデルがモデレータとして想定しているのは、成長欲求という従業員側の要因であり、パス・ゴールモデルがモデレータとして想定しているのは、課題の構造度という従業員以外の状況要因である。昨今、モデレータを探索する研究は数多いが、その視線は従業員側の要因に多く注がれている。それは一つには状況要因については相当数の研究が蓄積されてきたのに対して、従業員の要因については必ずしも十分な研究が行われ

* 1) 愛知学院大学心身科学部心理学科

* 2) 京都府立大学公共政策学部福祉社会学科

(連絡先) 〒470-0195 愛知県日進市岩崎町阿良池12 E-mail: htakagi@dpc.agu.ac.jp

ていないとの認識にもよるのであろう。従業員側の要因ということになれば、社会心理学領域で多数の知見が積み重ねられており、組織心理学と社会心理学の架け橋となるような研究が増えてきていると言っても良いかもしれない。また、モデレータとしては、2要因間のモデレータについて検討する研究と、交互作用効果のモデレータを検討する研究が存在する。

本論文では、従業員要因をモデレータとして位置づける近年の研究を概観し、モデレータを探索する研究の意義について考えたい。

1. モデレータとしての個人要因

1. 自己評価

当然関連が見られるであろうと予想される変数間に関連が見られにくい場合がある。Wisensfeld, Swann, Brockner, & Bartel (2007) は、手続き的公正と職務態度・職務行動との間に当然見られるであろうと予測される正の関連が見だしにくい場合があるとの報告を紹介している。そして、そこに従業員の自己評価がモデレータとして機能しているとの仮説を検証している。自己に関連する動機には、肯定的評価を求める自己高揚的 (self-enhancement) 動機と、自己に対する見解 (self-view) を守ろうとする自己確証的 (self-verification) 動機などがあるが、自己評価の低い人の自己確証的動機に基づけば、自らを否定的に評価する人との相互作用を好むことも考えられる。したがって、自己評価が高い人ほどには手続き的公正が好ましい結果をもたらさないことが予想されるのである。

Wisensfeld ら (2007) は5つの研究を行い、自己評価が手続き的公正と組織コミットメント (情緒的、行動的) との関係モデレートすることを見いだしている。組織コミットメントを目的変数とする重回帰分析で、手続き的公正と自己評価の交互作用項が4つの研究で有意、1つの研究で有意傾向であった。交互作用は、自己評価が高い人において手続き的公正と組織コミットメントは正の関連を示すが、自己評価の低い人においては関連が見られないという方向のものであった。Wisensfeld ら (2007) は、自己評価が高い人は、公正に扱われることを自己確証的であると感じるが、自己評価が低い人はむしろ公正に扱われないときに自己確証的と感ずるのであろうとしている。

また、Ng & Feldman (2009a) は、特異的な扱い (idiosyncratic deals; 以下 ID) を採り上げている。従来よりも個人が自らのキャリア管理に責任をもつよう

になり、企業はいかにして従業員の情緒的な組織コミットメントを育てるのかに頭を悩ますようになっていく。そんななかで注目されているのが ID であり、これは、従業員にその個人のニーズに応じた特異的な雇用のアレンジメントを与えることを意味している。Ng & Feldman (2009a) は、そんな ID が情緒的な組織コミットメントに与える影響を、従業員の中核的な自己評価 (core self-evaluation) と年齢がモデレートするとの仮説を立て、検証している。中核的な自己評価が低い従業員は ID に対してより肯定的に反応し、年齢の高い従業員は質の高い対人関係を強く求めるとともに、自らに対する否定的なステレオタイプにも気づいているので、やはり ID に対してより肯定的に反応するとの予測に基づいている。中核的な自己評価の低い人、年齢の高い人のいずれも組織からどのように扱われるかに敏感で、ID を高く評価しやすいだろうとの予測である。比較的 ID の対象となりやすいと考えられるマネジャーを対象とした調査で、中核的な自己評価がモデレータとして機能していることが見出された。年齢についてはモデレータとしての機能は認められなかった。つまり、中核的な自己評価が低い人において、ID と情緒的な組織コミットメントの関連が強かったのである。

これらの研究は自己評価の高低が公正な扱いに関して異なる含意をもつことを示している。Wisensfeld らでは自己評価の高い人において公正な扱いが高い組織コミットメントをもたらす、Ng らでは中核的な自己評価が低い人で ID が高い組織コミットメントをもたらしていた。自己評価が高い人には一律に公正な扱いがプラスの影響をもたらすが、低い人にはむしろ ID のような個別対応が有効であるとの結果である。

2. 自己概念

Johnson & Chang (2006) は、組織コミットメントが結果に及ぼす影響を自己概念がモデレートするとの仮説について検証している。自己概念は個人的 (individual)、関係的 (relational)、集合的 (collective) の3レベルで把握されることが多いが、Johnson らはこのなかで個人的自己概念、集合的自己概念に注目している。個人的自己概念は自らの損得に敏感であることが予想されるため、組織コミットメントの要素のうち、存続的要素の影響をモデレートし、集合的自己概念は自らのグループの welfare に敏感であることが予想されるため、感情的要素の影響をモデレートするとの予測がたてられた。分析の結果、集合的自己概念が

高い人は低い人に比べて情緒的組織コミットメントと組織市民行動との関連が強く、個人的自己概念が高い人は低い人に比べて存続的組織コミットメントと個人への組織市民行動との関連が強いことが見いだされた。つまり、集合的自己概念が高い人では組織コミットメントの感情的要素が結果の予測に有用で、個人的自己概念が高い人では存続的要素が結果の予測に有用であるとの結果である。この結果を受けて Johnson らは、集合的自己概念が高い人においては POS (Perceived Organizational Support; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) が、個人的自己概念が高い人においてはサイドベット (Becker, 1960) が、とくに重要な意味をもつであろうと述べている。

3. 感情

モデレータとして感情を採り上げている研究もある。Ng & Feldman (2009b) は、職業 embeddedness とさまざまなパフォーマンスとの関係を特性肯定感情、特性否定感情がモデレートするとの仮説について検証している。職業 embeddedness とは、Mitchell, Holtom, Lee, & Erez (2001) の job embeddedness を職業に拡張したものである。job embeddedness については次節で詳述するが、職業 embeddedness とは、人をその職業にとどまらせる力と考えることができる。特性肯定感情とは、環境との快い関わりの水準のことを意味しており、これが高い人はエネルギー、社交的で生き生きしており、低い人は不活発で物憂げであるとされる。特性否定感情とは、嘆き、怒り、不安、緊張、罪のような嫌悪的情動状態の水準を反映しており、これが高い人は、拒否的で内にこもるように見え、低い人は穏やかでリラックスしているように見えるとされる。職業 embeddedness と種々のパフォーマンスとの関係に対して、この2つの感情がモデレータとして機能しているとの仮説である。結果は支持、不支持が混在しているが、特性肯定感情が高い人において職業 embeddedness と組織市民行動や創造性が強い正の関連を示し、特性否定感情が高い人において職業 embeddedness と組織市民行動の正の関連が弱く、職業 embeddedness と反生産的行動の負の関連が弱いといった結果が得られている。職務態度がパフォーマンスに及ぼす影響が、従業員の感情によって左右されるという結果である。

4. パーソナリティ

モデレータとしてパーソナリティに着目したのは

Allen, Weeks, & Moffitt (2005) である。Allen らは、離職意図が必ずしも実際の離職を予測しない点に注目し、そこにパーソナリティがモデレータとして機能しているのではないかと考えた。パーソナリティとして自己モニタリング (self-monitoring)、統制の所在 (locus of control)、プロアクティブな性格特性 (proactive personality)、リスク嫌悪 (risk aversion) の4つを取りあげ、自己モニタリングが高いほど、リスク嫌悪が高いほど、離職意図と実際の離職の結びつきが弱いことを見出している。離職の予測をするのによく離職意図を測定するが、少なくとも自己モニタリングが高い、あるいはリスク嫌悪が高い人においては、代替指標としては適切ではないといえそうである。

5. 信念

Umphress, Biningham, & Mitchell (2010) は、組織同一視と非倫理的向組織的行動との関連を扱っている。非倫理的向組織的行動とは、組織に利益はもたすが、倫理上問題のある行動のことを意味している。決して望ましい行動ではないが、このような行動が存在することは間違いのない事実である。Umphress ら (2010) は、強い組織同一視がこのような行動をもたらし、また、返報性の信念が両者の関係をモデレートするとの仮説を立て、検討した。その結果、サンプルを変えた2つの研究で、返報性の信念が組織同一視と非倫理的向組織的行動の関係をモデレートするとの結果を得ている。つまり、返報性の信念が強ければ、組織同一視が高い場合、たとえ非倫理的であっても、組織に利益をもたらすような行動をとりやすいということである。

6. 志向性

ここで言う志向性とは、対象に対して関心が向いている程度のことを意味している。De Dreu & Nauta (2009) は自己関心と他者志向をモデレータとしてとりあげている。そして、自己関心は個人レベルの属性や自己に関連する結果についての情報処理を促進し、他者志向は集団レベルの属性や手がかり、結果についての情報処理を促進するとしている。De Dreu らはその結果として、自己関心の高い人においては職務特性の影響が強く表れ、他者志向の強い人においては組織風土の影響が強く表れると予測している。重要なのは、自己関心と他者志向は独立な概念として扱われていることである。分析の結果、自己関心の低い人よりも高い人において、自律性や技能多様性と生産性、イニシ

アティブ行動の正の関連が強く、他者志向の低い人よりも高い人において、知覚された公正風土と向組織的行動、イニシアティブ行動の正の関連が強いといった結果が得られた。どのような情報に対して敏感であるかには、個人差が存在するのである。

7. 職位

情緒的な組織コミットメントと離職意図との関連が、職位によって異なっていることを示した研究もある。通常情緒的な組織コミットメントと離職意図との間には負の関連の存在することが予想される。Cole & Bruch (2006) は、インドの製鉄会社の従業員をオフィサー、ミドル、ワーカーに分け、前2者では情緒的な組織コミットメントと離職意図が有意な負の関連を示したのに対して、ワーカーにおいてはそのような関連が見られなかったとしている。オフィサー、ミドルはリーダーとしての役割を果たすことで、それなりの犠牲を払っている。その結果、組織との間に社会的交換関係、社会情緒的報酬による結びつきを形成していると考えられるのである。一方でワーカーはむしろ組織に対する identification と離職意図との間に有意な負の関連が認められた。

II. モデレータとしての職務態度

1. コミットメント

職場とストレスは切っても切れない関係にある。ストレスのない仕事などというものはおよそ存在しないであろう。そして、ストレスがすなわち望ましくないのではなく、オプティマルストレスと言われるように、適度なストレスはむしろ生産性を高めることもある。一方で、過労死、過労自殺等の深刻な問題に、ストレスが密接に関わっていることも想像に難くない。職場のストレスがどのような影響を及ぼすのかは重要課題である。そしてここでも、モデレータの存在が議論されている。Hunter & Thatcher (2007) は、ストレスが生産性に及ぼす影響を情緒的な組織コミットメント、職務経験がモデレートするとの仮説について検証している。複数のモデルを構築して検討しているが、ストレスが生産性を高めるのは、情緒的な組織コミットメントが高いとき、職務経験が豊富なときであるとの結果を得ている。

コミットメントの対象としては組織が頻繁にとりあげられてきたが、他の対象をとりあげる研究もある。Snape & Redman (2003) は職業コミットメントをと

りあげ、Allen & Meyer (1990) の3次元モデルを適用し、次元間の交互作用効果について検討している。その結果、退却認知に対して規範的要素と存続的要素の交互作用項が有意な関連を示していた。つまり、存続的要素が低いときにのみ、規範的要素は退却認知と負の関連を示していたのである。Allen らの3次元のうち、通常規範的要素は他の変数との関連の弱さが指摘されている。そんななか、規範的要素が予測力をもつような状況について明らかにする研究は興味深い。

2. embeddedness

最近の組織研究では、embeddedness という概念がよく扱われる。とりわけ job embeddedness が注目されている。job embeddedness とは、従業員を今の雇用にとどめさせる力の総体を意味している (Mitchell ら, 2001)。Sekiguchi, Burton, & Sablinski (2008) は、従業員の生産性を予測する要因として job embeddedness, LMX (leader-member exchange), 組織ベースの自尊心 (organization-based self-esteem) をとりあげ、それらの関連について検討している。LMX は、リーダーが部下によって異なる関係を作り上げる点に注目し、高質な LMX にはさまざまな効用が存在するとされる (Graen, & Cashman, 1975)。組織ベースの自尊心は、自尊心の特殊な一形態であり、個人が組織メンバーとして有能、有意味、価値があると信じる程度のことを意味している (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989)。

Sekiguchi ら (2008) では、job embeddedness が LMX の質と task performance の正の関係をモデレートするとの仮説、また、job embeddedness が LMX の質と組織市民行動の正の関係をモデレートするとの仮説は、それぞれ一つの研究で支持され、一つの研究で不支持となっている。job embeddedness が組織ベースの自尊心と組織市民行動の正の関係をモデレートするとの仮説は研究2でのみ検証され、支持する結果が得られている。つまり、job embeddedness が高い従業員において、組織ベースの自尊心と組織市民行動との正の関係が顕著であったということである。

job embeddedness のモデレータとしての機能を扱った研究としては、Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield (2007) がある。Crossley らは、links, fit, sacrifice という3つの側面から測定する Mitchell らの方法を改良することを目的とし、job embeddedness をグローバルに7項目で測定している。その上で、職務満足とグローバルな job embeddedness の交互作用項が探索意思

(他の仕事を探す意思)を有意に説明することを報告している。しかし、交互作用の性質は予測とは異なり、*job embeddedness*が高いときに職務満足と離職意思との間に有意な負の関連が見られた。そもそもは*job embeddedness*が高ければ、職務満足が低くても離職意思には結びつかないとの予測であった。この結果を受けてCrossleyらは、*embeddedness*の低いことが職務満足のレベルによらず探索意思を高めるのであり、*embeddedness*、職務満足の双方を高く保つことが、探索意思を抑制するとしている。

3. identification

従業員は職場においてさまざまな対象に対して*identification*をもつが、そのなかで頻繁に取り上げられてきたのが、組織全体、職場集団、職業である。Van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel, & Wieseke (2008)は、このうち組織全体と職場集団への*identification*をとりあげている。そして、職場集団への*identification*と職務満足・組織市民行動との関係を組織全体への*identification*がモデレートするとの仮説を検証している。2つの研究を通してこの仮説は支持され、組織全体への*identification*が高いときに、職場集団への*identification*と職務満足、組織市民行動が強く関連することが示された。つまり、どちらか一方ではなく組織全体、職場集団双方への*identification*の高いことが望ましいのである。

昨今組織内にプロフェッショナルが増えてきていると言われる状況下では、プロフェッショナルへの*identification*について検討することが重要となっている。Hekman, Steensma, & Bigley (2009)は、管理者の社会的影響とプロフェッショナル従業員の新たな職務行動の採用との関連を、これら*identification*がモデレートするとの仮説について検討している。プロフェッショナルは独立性が高く、また自信ももっていると予想されるため、管理者からの影響に抵抗を示しがちなことが示されてきている。Heckmanらの分析の結果、プロフェッショナルへの*identification*が低く、組織への*identification*が高い従業員においては管理者の社会的影響は肯定的に受け入れられるが、プロフェッショナルへの*identification*が高く、組織への*identification*が低い従業員においては管理者の社会的影響は否定的に受け取られることが明らかとなった。プロフェッショナルへの*identification*が高い従業員は一筋縄ではいかず、一方で高い生産性を期待できる彼らをどのように扱うのかはますます重要な問題となってきている。

4. 役割知覚

役割知覚、とりわけ役割曖昧性がモデレータとして機能することを示した研究もある。Yun, Takeuchi, & Liu (2007)は、パフォーマンスに対する従業員の印象管理動機の影響について検討するなかで、役割曖昧性をとりあげている。分析の結果、自己高揚動機とタスクパフォーマンス、組織市民行動との正の関連が、役割曖昧性の高いときに強まるという結果が得られた。つまり、役割曖昧性の低い従業員よりも高い従業員において、自己高揚動機とタスクパフォーマンス、組織市民行動との正の関連が強かったのである。Yunらはこの結果について以下のように解釈している。役割曖昧性が高い状況は、従業員に自らに求められている役割について解釈することを求める。この際、自己高揚動機が強い従業員はより多くの仕事を自らの役割内と判断するというのである。

III. 交互作用効果のモデレータとしての従業員要因

ここまでは2変数間のモデレータをとりあげてきたが、従業員側の要因をモデレータとして扱った研究には、交互作用の発現への影響をとりあげている研究もある。De Cremer, Brockner, Fishman, van Dijke, van Olfen, & Mayer (2010)は、手続き的公正と結果の公正の交互作用効果に組織メンバーとしての立ち位置の不明瞭さが影響を及ぼしているとの仮説を検証している。手続き的公正と結果の公正の交互作用効果とは、両公正が交互作用的に組織コミットメント、生産性、組織市民行動などに影響を及ぼすというものであり、とくに結果の公正が低いときに、高い手続き的公正に対して肯定的に反応する傾向が強まるというものである。これは、結果の公正を確保しにくいときに、手続き的公正がそれを補う機能を有していることを示唆している。代表的な研究としてFolger, Rosenfield, & Robinson (1983)らを挙げることができる。De Cremerら(2010)は、組織メンバーとしての立ち位置が不明瞭なときに、手続き的公正と結果の公正の交互作用効果が顕著になるとの仮説を立て、4つの研究すべてで支持する結果を得ている。そのなかに、不明瞭さの指標として従業員の勤続年数を用いている研究があり、そこでも仮説は支持されている。すなわち、勤続年数が短く自らの立ち位置が不明瞭な従業員において、結果の公正が低いときに手続き的公正と情緒的な組織コミットメントがより強い正の関連を示すが、勤続年数が長く不明瞭さが低いときには、このような交互作用効果は見られ

なかったのである。

Sekiguchi ら (2008) でも、交互作用効果に対するモデレータが扱われている。job embeddedness が、組織ベースの自尊心と LMX が task performance に及ぼす交互作用効果をモデレートすると結果を得ているのである。つまり、LMX が低いときに組織ベースの自尊心のインパクトが大きくなるという傾向は、job embeddedness が低いときよりも高いときに顕著であったということである。

このように、交互作用効果に対するモデレータとして従業員要因をとりあげる研究も行われている。

IV. モデレータ研究の意義

以上のように、さまざまな従業員要因がモデレータとして検討されている。それは、信念、自己評価、志向性、パーソナリティ等の個人要因であったり、embeddedness, identification, コミットメント等の職務態度であったりする。では、このような従業員要因のモデレータを明らかにする研究にはどのような意義があるのだろうか。

モデレータとして従業員側の要因をとりあげる目的として、個別配慮をしやすくすることがあるだろう。従業員についてよく知ることで、画一的な対処ではなく、可能な範囲でそれぞれに適した状況を提供することが望ましいことは疑いがない。そのことがおそらくは従業員個人個人の情緒的な組織コミットメント、職務満足やモチベーションの向上、ひいては企業の生産性の向上へと繋がることと期待される。しかし、実際に従業員側の何らかの要因がモデレータとして機能していることを知って、それがすぐに実践へと結びつくのだろうか。この点について Wisenfeld ら (2007) は、個々人を知ることの難しさを指摘している。しかし一方で、個別に配慮することの重要性を否定することはできないだろう。ここでは、個々人について知ることの難しさは認めた上で、3点指摘しておきたい。

1. 従業員を知ろうとする

難しいとはいっても、せつかく明らかになったモデレータとしての機能を有効に現場に活かすには、可能な限り従業員から情報を得る努力は必要であろう。改めて調査等を行おうとするのは不自然であるから、Wisenfeld ら (2007) が言うように、たとえば組織風土の評価などを求める際に、知りたい情報についての質問も含めておき、個々人について知ろうとするとい

った工夫も求められるだろう。しかし、多数のモデレータが指摘されているなかで、どれについて知ればよいのかは簡単には判断できない。やはり普段から丁寧に個々人を観察しておく、折に触れてコミュニケーションを図ることが重要であろう。Schein (1980) は複雑人モデルを提唱し、管理者は部下の差異を感じとり、それを評価する共感的能力と診断的能力をもっていなければならないとし、欲求や動機の異なる部下を違ったように扱わなければならないとしている。組織内にはさまざまな人がいるのであるから、その個々人を慎重に見る臨床家のように振る舞わなければならないということである。モデレータとしての従業員要因の探索は、まさにこの点と直接関わるものである。

2. 画一的な対処に疑いをもつ

手続き的公正が好ましい職務態度や職務行動をもたらすことは、おそらく疑いなく受け入れられてきた知見であろうが、それすら場合によっては成り立たないことを指摘したのが Wisenfeld ら (2007) であった。そして Wisenfeld らは、従業員にフィードバックを与える際、少なくとも、彼らの自己価値に異を唱えることになる可能性のあるような、おおざっぱな評価は避けた方がよいとしている。むしろ、実際にとられた行動に直接結びついた、比較的具体的なフィードバックを与えた方が効果的であるとしている。つまり、いつでも誰にとっても好ましい結果をもたらすような評価の仕方、対処はあり得ないのではないかとということである。好ましい結果をもたらしていると確信している評価の仕方や対処があるとき、個別に見た場合、それが必ずしも好ましい結果に結びついていない従業員がいるかもしれないとの危機感を常にもつことが重要である。そういった意味では、現状に満足することがもつとも望ましくない。

3. 把握しやすい変数にモデレータを求める

従業員要因のなかにモデレータを見だし、それを現場に活かそうとするのであれば、そもそも把握しやすい要因に注目するというのも一つの方法となる。従業員側の要因のモデレータとしての機能を知ることが重要であるが、そこで得られた知見を現場に活かそうと思えば、上司や経営者側がその要因について正確に把握できなければならない。本論文で紹介したなかでも、職位、勤続年数のモデレータとしての機能を指摘した研究があったが、これらは比較的現場に応用しやすい知見をもたらしていると言えるだろう。

以上3点を指摘したが、研究を通して得られた知見を現場に活かすというのは、そもそもさまざまな困難がつきまとう。しかし、「モデレータとしての従業員要因というすばらしい武器を手に入れたが、その使い途が分からない」といった事態は避けたいものである。実務者、研究者、双方に工夫が求められる。

引用文献

- 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**, 1-18.
- Allen, D.G., Weeks, K.P., & Moffitt, K.R. 2005 Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 980-990.
- Becker, H.S. 1960 Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, **66**, 32-40.
- Cole, M.S. & Bruch, H. 2006 Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does norganizational hierachy matter? *Journal of Organizational Behavior*, **27**, 585-605.
- Crossley, C.D., Bennett, R.J., Jex, S.M., & Burnfield, J.L. 2007 Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 1031-1042.
- De Cremer, D., Brockner, J., Fishman, A., van Dijke, M., van Olffen, W., & Mayer, D.M. 2010 When do procedural fairness and outcome fairness interact to influence employees' work attitudes and behavior? The moderating effect of uncertainty. *Journal of Applied Psychology*, **95**, 291-304.
- De Dreu, C.K.W. & Nauta, A. 2009 Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 913-926.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986 Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- Folger, R.D., Rosenfield, D., & Robinson, T. 1983 Relative deprivation and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, **45**, 268-273.
- Graen, G.B. & Cashman, J. 1975 A role-making model of leadership in formal ornaizations: A development approach. In Hunt, J. & Larsen, L.L.(Eds.), *Leadership frontiers* (pp.143-165) . Kent, OH: Kent State University.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1975 Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 159-170.
- Heckman, D.R., Steensma, H.K., & Bigley, G.A. 2009 Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrator's social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 1325-1335.
- House, R.J. 1971 A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 321-338.
- Hunter, L.W., & Thatcher, S.M.B. 2007 Feeling the heart: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, **50**, 953-968.
- Johnson, R.E. & Chang, C.H. 2006 "I" is to continuance as "We" is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **27**, 549-570.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., & Erez, M. 2001 Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, **44**, 1102-1121.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. 2009a Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **76**, 419-427.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. 2009b Occupational embeddedness and job perfprmance. *Journal of Organizational Behavior*, **30**, 863-891.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Dunham, R.B. 1989 Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. *Academy of Management Journal*, **32**, 622-648.
- Schein, E.H. 1980 *Organizational Psychology* 3rd ed.. (松井賚夫訳 1981 組織心理学 岩波書店)
- Sekiguchi, T., Burton, J.P., & Sablinski, C.J. 2008 The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader-member exchange and organization-based self esteem. *Personnel Psychology*, **61**, 761-792.
- Snape, E. & Redman, T. 2003 An evaluation of a three-component model of Occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management. *Journal of Applied Psychology*, **88**, 152-159.
- 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*, **95**, 769-780.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. 2008 Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, **72**, 388-399.
- Wisensfeld, B.M., Swann Jr., W.B., Brockner, J., & Bartel, C.A. 2007 Is more fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal*, **50**, 1235-1253.

Yun, S., Takeuchi, R. & Liu, W. 2007 Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role

ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 745-756.

最終版平成23年1月13日受理

Examination of Individual Difference in Organizational study —Employee Factors as Moderators—

Hiroto TAKAGI, Masahiro ISHIDA

Abstract

In this paper, we reviewed recent organizational studies dealing with employee factors as moderators. In those studies, many employee factors such as self-evaluation, self-concept, affect, personality, orientation, position, commitment, embeddedness, identification and role ambiguity were examined as critical moderators. Implications for the practical utility of the study findings were discussed.

Keywords: moderator, individual difference, employee