

対人的公正性が組織変革にもたらす影響

Fuchs, S. and Edwards, M.R. (2012) Predicting Pro-change Behaviour: The Role of Perceived Organizational Justice and Organizational Identification. *Human Resource Management Journal*. 22 (1): 39-59.

神戸大学大学院 林 祥平

「前世紀では、資本家は資本主義の繁栄に、社会主義者や帝国主義者は、それぞれ社会主義、帝国主義の成功に確信をもち、支配階級は、自らが支配者たるべく運命づけられていると認識していた。こうした確実性は、いまやほとんど残っていない」(Galbraith 1977)。Galbraithは70年代に既にこのようなことを述べているが、今日は環境不確実性がさらに高まり、企業が生き残ることは非常に困難になっている。企業が生き残るために求められることは、環境の変化に柔軟に適応することであり、チェンジマネジメントを上手く執り行うことである。

今回紹介するFuchs and Edwards (2012) (以下、本論文)では、このチェンジマネジメントの成功には従業員の変革志向行動 (pro-change behavior) が重要であると考え、そして従業員の変革志向行動を組織がいかに喚起することができるか解明することをその目的とし、組織的公正知覚 (perceived organizational justice) と組織的同一化 (organizational identification) の関係性からそれを論じる。本論文は、公正知覚と組織的同一化の関係、組織的同一化と変革志向行動の関係、そして三者関係という3部構成で組み立てられている。Fuchs and Edwardsは先行研究の検討から仮説を導出し、確認的因子分析 (CFA) と構造方程式モデリング (SEM) を用いて定量的に検証している。

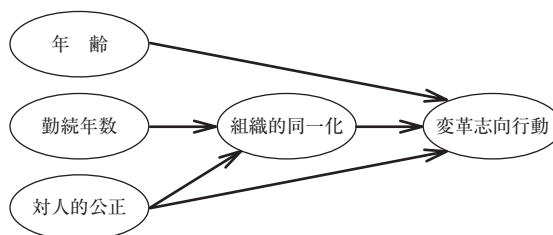
分析結果から見ていくと、彼らは最初によすべての変

数を用いて相関分析を行っている。その結果、組織的公正知覚の4つの変数、分配的・手続き的・対人的・情報的公正性と、組織的同一化、変革志向行動の間にはすべて有意な正の相関関係が確認された。その後、独立変数に組織的公正知覚の4つの変数、媒介変数に組織的同一化、従属変数に変革志向行動、コントロール変数に勤続年数と年齢を用いてSEMを行い、データとの高い適合度が確認され、組織的公正知覚の中で対人的公正性のみが有意に効くことが明らかになった (図1)。

この結果を受けてFuchs and Edwardsは次のように考える。公正知覚が組織的同一化と変革志向行動を引き起こす上で重要であるようだが、何に対する公正性かでその影響の範囲は異なる。Tyler and Blader (2003) は手続き的公正性が組織的同一化を促進すると述べたが、必ずしもその結果が正しいとは限らない。つまり、様々な公正性の知覚を考慮することで、各公正知覚が及ぼす影響の範囲は変わっていくため、限定的に公正性を捉えるべきではないだろう。

しかしながら、どうして対人的公正性だけが組織的同一化に対して有意に影響を与えていたのか、彼らは考察する。そもそも本論文では、対人的公正性を“結果を決定したり、手続きを行ったりするのに関係した上司 (authorities) や第三者機関によって、人々が丁寧に、敬意を持って扱われている程度”と定義する。Tyler and Blader (2003) が、組織的同一化を促進さ

図1 本論文の構造方程式モデリング



せる上で手続き的公正性と分配的公正性が重要だと考えた理由は、公正な資源分配と手続き的処理が、自分たちは組織に重要視されており、敬意を持って扱われていると従業員に考えさせるシグナルになるためである。しかし、対人的公正性は直接的に自分たちが組織にどう扱われているかを従業員に感じさせるため、組織的同一化への影響力は他2つの公正性より大きい。では、なぜ組織から大事に扱われると従業員はその組織と同一化するのか。彼らはこの点についてTajfel and Turner (1979)の社会的アイデンティティ理論の議論を用いて次のように言う。人は、正の自尊感情を確立したい、高めたいと思うものである。公正だと知覚できる組織で成員性を獲得することは従業員の自尊感情を高める機会になるため、彼らはその組織と同一化しようとする。このような理由から、彼らは対人的公正性が組織的同一化に有意に影響を与えていたと考える。

以上の結果を受けて、組織は敬意を持って従業員を扱うと保証する必要があるとFuchs and Edwardsは考える。では、具体的に組織は何をすべきなのか。従業員は対人的公正性を組織から知覚するというより、上司や経営者の行動から知覚する。したがって、トップマネジメントや管理職層に、敬意を持って従業員に接するようにトレーニングを行うことで対人的公正知覚は高まると彼らは考える。

本論文は組織的同一化を媒介変数として投入したことが新規性として考えられる。なぜ、彼らが組織的同一化に着目したかと言うと、既存研究でこれまで組織的公正知覚と変革志向行動の関係性については議論されてきたが、組織変革の間、どうして従業員が組織のために活動するのかを説明するメカニズムを媒介変数としてさらに加える必要があると考えたからである。そして組織的同一化が変革志向行動に影響を与えると考える理論的根拠は次のようなものである。組織と強く同一化している従業員は、彼らの価値観や目標などが組織のそれと合致しているため、彼らは組織にとって最善になることを考え、役割外行動あるいは組織市民行動を通じて組織に貢献しようとする。

結果として、彼らのこの仮説は支持された。しかしながら、従業員の中には、変革が組織の最善ではないと感じる人もいるかも知れない。あるいは組織構造の変革が不安定なとき、従業員の中には、混乱する人もいるかも知れない。このような自分たちの論理に対す

る不安も彼らは述べている。実際、彼らの理論的な根拠は確固としたものとは言い難い。例えば、Pratt (1998)が述べるように、組織的同一化の程度が高い従業員を多く抱える組織は環境の変化に適応できないかも知れない。それは、組織と類似した価値観や信念を持つ従業員を多く抱えることで生じる同質性が、環境変化に適応するために行う従来の考え方を踏襲しない戦略を実行する障害になると考えられるからである。Fuchs and Edwardsの述べる“組織にとって最善なこと”とは現状の価値観や信念を否定しない範囲での話であり、その範囲を超えた変革行動は組織の否定、あるいは自己否定になりかねない。従来から言われてきた“組織的同一化の負の側面”を払拭する材料は彼らの議論に提示されていない。

しかしながら、本論文で用いられた変革志向行動の測定項目はGingreco and Peccei (2005)による行動レベルで志向される変革サポートに関する尺度であり、その結果に対して組織的同一化が有意な正の影響を示したことは重要な発見である。したがって、上述の組織的公正性がそうであったように、組織的同一化と変革志向行動の関係をもっと多角的に議論することによって、なぜ組織的同一化が変革志向行動に正の影響を与えたのかがはっきりするかも知れない。本論文は、そんな可能性を秘めた研究である。

参考文献

- Galbraith, J. K. (1977) *The Age of Uncertainty*, Houghton Mifflin Co. (都留重人監訳『不確実性の時代』TBSブリタニカ, p.2)
- Gingreco, A. and Peccei, R. (2005) The Nature and Antecedents of Middle Manager Resistance to Change: Evidence from and Italian Context. *International Journal of Human Resource Management*. 16 (10): 1812-1829.
- Pratt, M. G. (1998) To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification. In D. A. Whetten and P. Godfrey (Eds.) *Identity in Organizations*, Sage Publications, Inc. pp. 171-207.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979) An Integrative Theory of Social Conflicts. In W. G. Austin and S. Worchel (Eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*. 2nd Ed. Chicago, IL: Nelson-Hall Publishers.
- Tyler, T. R. and Blader, S. L. (2003) The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behaviour. *Personality and Social Psychology Review*. 7 (4): pp.349-361.

はやし・しょうへい 神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程。主な著作に「社会的ネットワークと組織的同一化プロセスの関係についての一考察」(修士論文)。経営学専攻。