

メッセージの「伝え方」がもたらす心理的効果

——フレーミングと制御適合からのアプローチ

林 洋一郎

(慶應義塾大学大学院教授)

この論文は、上司やリーダーが部下やフォロワーにメッセージを伝達する際、その内容だけでなく「どのように伝えるか」に焦点を向け、主にフレーミング効果と制御適合理論の観点から論じた。フレーミング効果とは、客観的に等価な情報でも表現方法によって意思決定が変化する現象であり、成功や獲得を強調するポジティブ・フレーミングと失敗や損失を強調するネガティブ・フレーミングに分けられる。制御適合理論は、制御焦点と目標追求方略の組み合わせによって得られる適合に注目する。そして促進焦点とポジティブ・フレーミングそして予防焦点とネガティブ・フレーミングの組み合わせが適合状態とされる。適合状態にある個人は「しっくりくる」という感覚を抱き、課題への取り組みが強まると考えられている。組織研究では、リーダーとフォロワーの制御焦点の適合が組織市民行動や転職意思に影響することが実証されている。マネジメントへの示唆として、促進焦点型タスクにはポジティブ・フレーミング、予防焦点型タスクにはネガティブ・フレーミングが効果的とされる。しかし現代の日本では、ハラスメントを懸念した回避型マネジメントが広がっており、特にキャリア初期の従業員に必要な予防焦点型業務における適切な指導が困難になっている可能性がある。制御適合理論に基づく効果的なメッセージ伝達戦略の境界条件について、学術的、実務的な検討がさらに必要である。

目次

- I はじめに
- II 理論的背景
- III 組織における研究
- IV マネジメントに与える示唆

I はじめに

働く人々のバックグラウンドや価値観、そして働き方までが多様化しているといわれる。こうした職場では、より対話的なマネジメントが求められる。「何を伝えるか」だけでなく、「どのように伝えるか」がとても重要になっていると思われる。同じ内容のメッセージでも、その伝え方によって受け手の心理的反応や行動が大きく変わる

可能性がある。伝え方1つで好意的に受け止められることもあれば、否定的に受け止められることもあるだろう。このようなメッセージの伝え方とモチベーションやエンゲージメントといった従業員の反応との関係は、学術的にどのように議論できるのだろうか。

本論文は、上記のような問題意識に基づき、上司と部下の相互作用について主にメッセージ・フレーミング、制御適合という理論的観点から論ずる。

II 理論的背景

1 フレーミング効果とは

メッセージ・フレーミングは、認知バイアスの一種である。不確実な状況において、個人は簡便な方略に頼り、直観的に情報を処理する傾向がある。そうした情報処理傾向が反映された現象としてフレーミング効果 (framing effect) がある。フレーミング効果とは、提示された条件が客観的には全く等価でも、条件を提示する表現の仕方が変わるだけで意思決定が大きく変化する現象を指す (Levin et al. 2002; 佐々木 2010)。例えば、「このプロジェクトは 70% の成功確率がある」というポジティブ・フレーム (positive framing) と「このプロジェクトは 30% の失敗確率がある」というネガティブ・フレーム (negative framing)¹⁾ は、論理的には同一で等価な情報であるが、個人の意思決定に異なる影響を与えるかもしれない。

フレーミング効果は伝統的にプロスペクト理論の観点から説明されてきた。プロスペクト理論は、Kahneman and Tversky (1979) と Tversky and Kahneman (1992) によって提起された。理論の骨子は、価値関数と加重関数からなる。価値関数とは、1) 心理的な価値判断は、数学的な原点ではなく心理的な原点 (参照点) からの距離によって定義される、2) 全体としては価値関数が正の場合は上に凸であり、負の場合は下に凸である、3) 利益より損失の傾きの方が急であるという 3 点である。3 番目の要点は、損失回避 (loss aversion) と呼ばれるが、ネガティビティ・ドミナンス (negativity dominance) やネガティビティ・バイアス (negativity bias) といった心理現象を説明する際の最も基本的なフレーム・ワークを提供する (Baumeister et al. 2001)。一方で、加重関数は、簡潔には、小さい確率は本来の確率よ

りも高く見積もられ、中くらいから高い確率は本来よりも低く見積もられるという心理傾向を示す。

フレーミング効果は、この中でも価値関数の特徴である損失回避の点から説明されてきた。例えば、ネガティブなフレーミングの方がポジティブなフレーミングよりも説得力があるといった具合である (Meyerowitz and Chaiken 1987)。一方で、Bosone and Martinez (2017) は、獲得フレーミング (gain framing) の方が損失フレーミング (loss framing) よりも効果は小さいがより説得力を持つと示した。なお、厳密には異なるが、ここでは獲得フレーミングはポジティブ・フレーミングと損失フレーミングはネガティブ・フレーミングとほぼ同義と考えて欲しい。このようにフレーミング効果は、プロスペクト理論では説明できないケースも少なくない。そこで Levin, Schneider and Gaeth (1998) は、フレーミング効果にも複数の類型があることを理論的に証明し、それぞれの異なる理論的基盤を持つことを示した。彼らは、どのようにしてフレーミングを操作するかという手法に注目してリスク選択フレーミング (risky-choice framing)、特性フレーミング (attribute framing)、目標フレーミング (goal framing) という 3 類型を提唱した。表 1 は、フレーミング効果の 3 類型について、「何が操作されるのか」「何に影響するのか」「どのように測定されるのか」という観点から整理したものである (Levin, Schneider and Gaeth 1998; 佐々木 2010)。この類型はフレーミングをはじめて体系的に整理したものであり、現在でもフレーミング効果を考察する際の基盤となっている。次に、それぞれのフレーミング類型について説明したい。

2 リスク選択フレーミング

リスク選択フレーミングとは、フレーミングの原型と考えられる。Tversky and Kahneman (1981)

表 1 フレーミング効果の類型化と基準

類型	何が操作されるのか	何に影響するのか	どのように測定されるのか
リスク選択フレーミング	リスクが異なるオプション	リスク選好	オプションの選択
特性フレーミング	対象・事象の特性	評価項目の評定値	好ましさの評価
目標フレーミング	行動の目標や結果	説得の受容	行動の採用率

出所: Levin, Schneider and Gaeth (1998) および佐々木 (2010) を参考に作成

は、「アジアの疾病問題 (Asian disease problem)」という選択問題を開発したが、これが典型的なリスク選択フレーミングとして知られている。以下のような選択課題である。

アジアで発生した恐ろしい病気で、600 人が死亡するという予測が出された。この病気から市民を守るために次の2つの治療法から1つを選ばなければなりません。あなたならどちらの治療法を選びますか。選んだほうのアルファベットに○をつけて下さい。

- A. この治療法では 600 人のうち 200 人の命が確実に助かる。
- B. この治療法では、600 人全員が助かる確率は三分の一で、誰も助からない確率は三分の二である。

この選択問題においては、72%の回答者が A を選んだ (Tversky and Kahneman 1981)。リスクを伴うギャンブルではなく、確実な結果を選好した。

この問題の選択肢は、次のようにフレーミングを変更して表現することもできる。

- a. この治療法では 600 人のうち 400 人が確実に死亡する。
- b. この治療法では、誰も死なない確率は三分の一で、600 人全員が死亡する確率は三分の二である。

この選択問題においては、78%の回答者が b を選んだ (Tversky and Kahneman 1981)。逆に、リスク志向でギャンブル的な治療法を選好した。

選択肢の内容をよく検討すれば、「A」と「a」そして「B」と「b」も同じ結果や内容である。違いは、選択肢の言語表現の違いである。つまり選択肢が肯定的に表現される (フレーミングされる) のか (生存=利得)、あるいは否定的に表現される (フレーミングされる) のか (死=損失) という違いである。ポジティブ・フレームにおいては (選択肢の A と B) においては、確実な結果が得られるオプション A が選ばれやすい。一方で、ネガティ

ブ・フレーム (選択肢の a と b) ではリスクを伴うオプション b が選ばれやすい。このようにフレーミングによって選好が逆転する (choice reversal) 点が、リスク選択フレーミングの特徴である。この選好逆転のメカニズムは、プロスペクト理論の損失回避の観点から説明される (Kahneman and Tversky 1979)。このようにリスク選択フレーミングとは、選択肢として提示されるアウトカム (帰結) を損失の観点から評価するのか、それとも利得の観点から評価をするかの違いによって操作される。

3 特性フレーミング

特性フレーミングは比較的シンプルなフレーミングのタイプである。記述の誘惑性 (valence) が、情報処理にどのように影響するかを理解するために有効な様式である。レビンら (Levin, Schneider and Gaeth 1998) が、この単純なフレーミング様式を特性フレーミングと命名した。命名の根拠は、所与の文脈のなかで、ただ1つの特性のみがフレーミング操作の対象となっているからである。従属変数は独立したオプションの選択ではなく、対象・事象に対する評価である。よって特性フレーミングが扱えるケースはシンプルな内容に限定される。しかし、それゆえにポジティブ・フレーミングとネガティブ・フレーミングの影響を明快に検証できるという利点がある。

評価の様式は、「はい／いいえ」の二者択一形式や、ある対象や出来事に対して「良い～悪い」や「完全に受け入れられる～全く受け入れられない」という段階で評価を求めるリッカート形式に分けられる。

特性フレーミングの典型的な例は、マーケティングや消費者判断に関わるものであるが、次のような課題が知られている (Levin and Gaeth 1988)。

あなたは前回の健康診断の結果が気になり、野菜や魚を中心とした食生活を心がけています。しかし、食べ盛りの子供もたちは肉料理だと喜びます。そこで、今日の夕食は、ハンバーグにすることにしました。近くのスーパーにいくと2種類の牛ひき肉が売られて

います。どちらも 100g あたりの値段は一緒です。

ラベルには次のように表示されていましたが、あなたは、A と B のどちらを買いたくなるでしょうか。

A. 赤身 75%

B. 脂身 25%

このような課題に直面すると、人は、ポジティブな特性を強調した A を選択する傾向がみられた。実際の実験において、参加者は、A (赤身 75%) と B (脂身 25%) のどちらか一方のラベルが提示される条件に無作為に割り付けられた。実際に牛ひき肉の味見を行ったところ、赤身 75% と表記されたほうが、味が良く、脂っこくないと評価されたのである (Levin and Gaeth 1988)。この選択問題がフレーミング操作している情報は、リスク選択の結果ではなく、牛ひき肉 (ハンバーグ) の評価を左右する特性である。特性フレーミング効果の本質的特徴が、リスク選択フレーミングのようなリスク知覚ではないことを示している。

特性フレーミングのもう 1 つの適用例は、成功率と失敗率に関する状況を記述したものである。この場合も、成功率を示してポジティブな表現をした方が、失敗率を示してネガティブな表現をするよりも、好ましく評価される。例えば、手術などの医療行為に関していえば、生存率が提示されたときの方が、死亡率が提示された場合よりも、その医療行為は承認されやすいことが確認されている (Krishnamurthy, Carter and Blair 2001; Marteau 1989)。

特性フレーミングも、リスク選択フレーミングと同様、その効果は比較的頑健とされている。レビンら (Levin, Schneider and Gaeth 1998) は、特性フレーミングをプロスペクト理論とは異なる体系からそのメカニズムの説明を試みた。

彼らは、ポジティブ・フレームの方が好ましい評価を受けやすいという現象を、「価値一貫性シフト (valence-consistent shift)」と呼んだ。肯定的に枠組みされた情報はポジティブな評価を引き出し、否定的に枠組みされた情報はネガティブな

評価を引き出すという一貫性のある反応パターンを示す。つまり、フレームの「価値 (valence)」と一致する方向へ判断が「シフト (shift)」するという原理である。しかし、このような価値に一致する方向へのシフトは、強固な態度や自己の重要な価値観に深く関わる強いトピックを扱った場合に弱まるとされている。例えば、人工中絶に関する問題については特性フレーミング効果が消失してしまう (Marteau 1989)。人工中絶という生命倫理に関わる問題は、各人が確固とした強い信念や態度を抱いているからと推測される。また、極端なケースを扱う場合にも特性フレーミング効果は減少する傾向にあり、ギャンブル評価におけるフレーミング効果は、勝敗の確率が極端なときよりも中程度のときに大きくなる (Levin et al. 1986)。

ポジティブ・フレームが好ましい評価とより結び付き、ネガティブ・フレームが好ましくない評価により結び付くという特性フレーミングの効果は、価値に関連した符号化 (encoding) という観点からも説明されうる (Levin and Gaeth 1988)。つまり、肯定的なラベル付けがされたポジティブ・フレーミングの条件においては、好ましい連想がされるという符号化が生じる。一方で、否定的なラベル付けがされたネガティブ・フレーミング条件においては、好ましくない連想が呼び起こされるという符号化が生じる。牛ひき肉の赤身 (ポジティブ・フレーム) と脂身 (ネガティブ・フレーム) という肉質 (特性) の操作によって連想される味の次元にも、その価値に一致した判断が生じたと解釈できる。

符号化の観点から特性フレーミングを適用して説明する立場は、印象形成の研究で適用されるプライミングの概念とも通ずる。一般的な印象形成の実験は、ポジティブなあるいはネガティブな誘意性を持つ刺激によってプライミングが生じ、それが後に続く印象評価に影響を及ぼすとされる (Decoster and Claypool 2004)。つまり印象形成をする段階 (あるターゲットを評価する段階) において、プライミングによってポジティブな情報あるいはネガティブな情報が活性化されると、活性化されている情報によりアクセスされやすくなり、アクセスされた情報が印象評定に影響を与える。

例えば、ポジティブなプライミング条件は、ネガティブなプライミング条件に比して、ポジティブな情報にアクセスしやすくなるため、ターゲットに対してより好意的な印象評定となる。なお、プライミング刺激は、多くの場合、評価を求められるターゲットとは無関連であり、より周辺的な刺激である。これに対して、特性フレーミングは、ターゲットの特性に関して記述する文章の一部を変化させるので、より安定した効果を示すと考えられる。

4 目標フレーミング

目標フレーミング効果は、特に、説得的コミュニケーションにおいて注目されてきた類型である。このフレーミングは、提示される説得的なメッセージを、行動した場合のポジティブな結果を強調した文章と、行動しなかった場合のネガティブな結果を強調する文章という違いによって操作する。ポジティブ・フレームはポジティブな結果を得るという目標に注意を向けさせ、ネガティブ・フレームはネガティブな結果を避けるという目標に注意を向けさせることになる。目標フレーミング操作の特徴は、ポジティブ・フレームもネガティブ・フレームも同じ行動を促進するという点にあり、どちらのフレーミングがより説得効果をもつかを探る点に特徴がある。

目標フレーミングの典型的な課題に、Meyerowitz and Chaiken (1987) による乳房自己診断 (Breast Self-Examination : BSE) に関する問題がある。下記のような課題である。

- A. 乳房自己検査を行えば、治療が容易な初期段階で腫瘍を見つけるチャンスが増える。
- B. 乳房自己検査を行わないと、治療が容易な初期段階で腫瘍を見つけるチャンスを逃す。

参加者は、A と B のどちらのメッセージにより強い説得力を感じるだろうか。つまりどちらのメッセージ条件の方が、読み手に実際に乳房自己診断を受けさせるように促す効果が強かったら

うか。選択肢 A は、好ましい帰結を強調しているのでネガティブ・フレーミングであり、選択肢 B は、好ましくない帰結を強調しているのでネガティブ・フレーミングである。実際の検証をしたところ、ポジティブ・フレーミング条件よりも、ネガティブ・フレーミング条件の方が実際に検査する女性の割合が高かった。ネガティブ・フレーミングの方がより強い説得効果のあることが示唆された。

目標フレーミングは他のフレーミングに比べるとやや頑健性に欠け、フレーミング効果が生じないこともある。レビンら (Levin et al. 2002) は、3 類型のフレーミング・タイプの独立性・関係性を 3 つのフレーミング・タイプを被験者内要因とする実験で検討したところ、リスク選択フレーミングと特性フレーミングではフレーミング効果が認められたが、目標フレーミングではフレーミング効果が現れなかった。状況によっては結果のパターンが逆転することさえある。例えば、問題に対する自我関与が低い場合や自尊心が高められた場合には、むしろポジティブ・フレームの方が承認されやすくなる (Maheswaran and Meyers-Levy 1990 ; Robberson and Rogers 1988)。また、性別による違いを指摘する研究も存在する。女性ではネガティブ・フレームにおいて説得力が見出されたが、男性では逆にポジティブ・フレームで説得の効果が高まったという報告もある (Huang and Wang 2010)。

目標フレーミング効果は、プロスペクト理論よりも、ネガティビティ・バイアス (negativity bias) の観点から説明される (Levin, Schneider and Gaeth 1998)。プロスペクト理論からの説明が有力でない理由の 1 つは、BSE の例に考えると、「BSE の実施」と「BSE の不実施」のどちらがリスクであるか明確でない点があげられる。「BSE の不実施」のリスクは、個人によってばらつきが大きく、必ずしもリスクとして認識をされない可能性があるからである (Levin, Schneider and Gaeth 1998)。ネガティビティ・バイアスとは、社会心理学や認知心理学の分野において比較的頑健であると考えられている心的傾向である。個人はポジティブ情報よりもネガティブ情報の方に注意を向

けるので、結果としてネガティブ情報が強い影響力を示すという現象である (Baumeister et al. 2001 ; Meyerowitz and Chaiken 1987 ; Rozin and Royzman 2001)。

ネガティビティ・バイアスは、既に説明したようにプロスペクト理論に損失回避などに導入されている。しかし、ネガティビティ・バイアスは、プロスペクト理論が仮定する価値関数の形状 (利得の場合は凹、損失の場合は凸) といった個人選好の傾きに関する仮定をおいていない。人が自動的にネガティブな情報に注意を向ける情報処理過程 (認知過程) を強調した考え方である。進化心理学的な立場から説明されることもある (Lazarus 2021)。

5 制御焦点理論 (regulatory focus theory)

上司から部下に対するメッセージなど組織場面におけるフレーミング効果を論ずるために最も基本となるフレーム・ワークが制御適合理論であると思われる。制御適合理論は、制御焦点理論から発展したものである。そこで初めに制御焦点理論について説明する。

制御焦点理論は、人間が目標達成に向けて行動する際に機能する自己制御システム (self-regulatory system) は2種類からなると説明する (Higgins 1997, 1998)。1つは促進焦点 (promotion focus) であり、もう1つは予防焦点 (prevention focus) である。促進焦点は、利益や成功 (gain/success) の獲得に焦点を向ける自己制御システムであり、利益あり (+) ~ 利益なし (-) を遷移する。また、全体的なパターンや視点から情報を捉えようとする大局的情報処理という特徴を持つ。リスクテイクも厭わず、最大の目標を志向する。一方、予防焦点は、損失や失敗 (loss/fail) の回避に焦点を向ける自己制御システムであり、損失なし (+) ~ 損失あり (-) を遷移する。また、細部に注目して精緻な分析を行う局所的情報処理という特徴を持つ。リスク回避を重視し、最小目標の追求を志向する。なお、本論文は、制御焦点は制御志向、促進焦点は促進志向、予防焦点は予防志向と記述する場合もあるが、同義であると考えて欲しい。

制御焦点は、2つの異なる形式で現れる。気質

的な制御焦点 (chronic regulatory focus) と状況的な制御焦点 (situational regulatory focus) である。気質的な制御焦点とは、個人が長期的かつ一貫して示す傾向としての制御焦点のことを指す。傾性変数 (dispositional variable) や個人差変数 (individual difference variable) として捉えられる制御焦点である。一方、状況的な制御焦点は、特定の状況や環境的要因によって活性化される制御焦点を指す。例えば、成功を志向する職場なのか、それとも失敗の回避を重視する職場であるかといった違いは状況的な制御焦点に分類される。

6 制御適合理論 (regulatory fit theory)

制御適合理論は、制御焦点理論を基盤として発展した (Higgins 2000, 2005)。この理論は、行為者 (actor) の「動機づけの志向性」と「目標追求方略 (goal-pursuit strategy)」の適合に注目する (Cesario, Higgins and Scholer 2008 ; Higgins 2000, 2005)。動機づけの志向性に予防焦点と促進焦点を仮定し、目標追求様式に慎重方略 (vigilante strategy) と熱望方略 (eager strategy) を想定する。慎重方略と熱望方略は、オリジナルには信号検出理論の枠組みから説明された (Higgins 2000)。慎重方略とは、信号がなく、それを「なし」と正しく判断する「正棄却 (correct rejection)」を確実にし、信号がないのに、誤って「ある」と判断する「誤警報 (false alarm)」すなわちエラーを犯すこと (errors of commission) の回避を目指す方略である。局所的で正確さを指向し、損失 (loss) を最小化するような方略とも言えよう (外山ほか 2017)。一方で、熱望方略とは、信号があり、それを「あり」と正しく判断する「命中 (hit)」を確実にし、信号があるのに、誤って「なし」と判断する「見逃し (miss)」の回避を目指す方略である。大局的で、迅速さを指向し、獲得 (gain) を最大化するような方略とも言えよう (外山ほか 2017)。

そして、予防焦点と慎重方略そして促進焦点と熱望方略が組み合わされた状況において個人は制御適合を体験するとされる (Cesario, Higgins and Scholer 2008 ; Higgins 2000, 2005)。制御適合を体験した個人は、現在の活動や取り組みに対して「しっくりくる (right feeling)」という感覚を抱

き、目標追求への取り組み (engagement) を高めるとされる (Freitas and Higgins 2002; Higgins 2000; Spiegel, Grant-Pillow and Higgins 2004)。

また、制御適合は、処理流暢性 (processing fluency) を高め、それが好ましい評価や感情経験につながるとされる (Lee and Aaker 2004)。このような好ましい感情を伴うことから、目標追求は感情的に報われるものとなり、その後の行動にも好影響を与える (Camacho, Higgins and Luger 2003)。なお、処理流暢性とは、人の認知的処理の容易さに関する主観的体験を指す (Schwarz 2004; 八木・笠置・井上 2023)。処理流暢性は、さまざまな判断を肯定的な方向に変化させると考えられている (Alter and Oppenheimer 2009; 八木・笠置・井上 2023)。

Ⅲ 組織における研究

ここからは、組織やマネジメントの領域におけるメッセージ・フレーミングや制御適合の研究について展望する。

1 メッセージ伝達

制御適合のモデルは、組織研究にも応用されてきた。Higgins and Pinelli (2020) は、制御適合を適用された組織研究を意思決定、メッセージ伝達 (messaging)、マネジメント (management)、アントレプレナーシップ (entrepreneurship) の4領域に分けて論じた。この分類の中でも、上司と部下の相互作用を扱っているメッセージ伝達が本論文と関連が深い。初めに、メッセージ伝達を中心に組織における制御適合研究を論じたい。

Lee and Aaker (2004) は、広告を題材とし、メッセージ・フレーミングの観点から制御適合を検討した。制御適合とフレーミングに関する初期の代表的な研究の1つである。彼らは、6つの実験を行っているが、その1つは、2 (制御焦点: 促進 vs. 予防) × 2 (フレーム: 獲得 vs. 損失) の2要因被験者間計画による実験である。本研究は、フレーミングを獲得と損失の観点から操作しているが、それぞれポジティブとネガティブに対応すると考えて欲しい。なお、従属変数は、ブランドへ

の態度であり、否定－肯定 (negative-positive)、好ましくない－好ましい (unfavorable-favorable)、悪い－良い (bad-good) という3項目からなる7点尺度によって測定された。つまり、促進－獲得、予防－損失の条件においてより好ましいブランド態度が形成されると予測した。

制御焦点とフレーミングはともに Welch's のグレープジュースの広告文を変えることによって操作された。制御焦点は、Welch's のグレープジュースが活力をもたらすかを強調した記述 (促進) か、Welch's のグレープジュースがいかに動脈硬化を予防するかを強調した記述 (予防) かのいずれによって操作された。次いで、フレーミングは、タグライン (tagline) を変えることによって操作された。なお、促進と予防によってフレーミングを操作するための文章の内容が異なる。この点が少し煩雑なので注意して欲しい。促進志向の場合、利得フレームは「エネルギーをチャージしよう! (Get Energized!)」であった。これは、エネルギーをチャージするという望ましい最終状態 (desirable end state) を強調している。損失フレームは、「エネルギーをチャージする機会を逃すな! (Don't Miss Out on Getting Energized!)」であった。これは、エネルギーをチャージする機会を逃すという望ましくない最終状態を強調している。一方で、予防焦点の場合、利得フレームのタグラインは「動脈硬化を予防しよう! (Prevent Clogged Arteries!)」で、損失フレームのタグラインは「動脈硬化予防の機会を逃すな! (Don't Miss Out on Preventing Clogged Arteries!)」だった。Welch's のグレープジュースに対する参加者の反応は、タグラインが非適合よりも適合であるときにより肯定的であった。制御適合は現在の自分の行動に「しっくりくる感覚」をもたらし、より強く関与させるという予測 (Higgins 2000, 2005) と一致する結果である。さらに、Lee and Aaker (2004) は、メッセージ内容がより効果的と認識され、制御適合があるときにより流暢に処理されることを見出した。

Cesario, Grant and Higgins (2004) も、メッセージ・フレーミングと制御焦点から制御適合を操作し、これが説得に与える効果を調べた初期の

研究である。Cesario, Grant and Higgins (2004)の研究は、複数の実験からなるが、傾性的な制御焦点とフレーミングの交互作用から制御適合を検証した実験を紹介したい。参加者は、コロンビア大学の学部生 86 名であった。Cesario, Grant and Higgins (2004) は、学童向け放課後プログラムを提案する内容の文章の動詞を変えることによって熱望方略と慎重方略を操作した。例えば、“[advance/*secure*] children’s education and [support/*prevent*] more children [to succeed/*from failing*]” といったように文章を変化させた。斜体が慎重方略である。等価な意味であっても、熱望方略は前向きあるいは獲得を示す動詞を用いて、慎重方略は防御や回避を強調する動詞を使っている。従属変数は、放課後プログラムの説得力であったが、促進焦点の高い人は熱望方略に基づく文章により説得力を強く感じ、予防焦点の高い人は慎重方略に基づく文章に説得力を感じた。つまり制御適合がより強い説得力を持つことを示し、フレーミングは傾性的な制御焦点とも交互作用を持つことが明らかにされた。

Spiegel, Grant-Pillow and Higgins (2004) は、制御適合のメッセージが行動へのエンゲージメントを強めることを 2 つの実験を通して証明した。150 名が参加した、2 つのうちの 1 つの実験を紹介する。Spiegel, Grant-Pillow and Higgins (2004) の研究は、2×2 の 2 要因被験者間計画であり、制御焦点（促進と予防）と結果のフレーミング（利得とコスト）という要因を操作した。ここでも利得がポジティブ・フレーミング、コストがネガティブ・フレーミングに対応すると考えて欲しい。果物と野菜の摂取が健康に寄与する内容のメッセージ文章を参加者に提示した。このメッセージ文の表現を変えることによって促進と予防を操作した。促進焦点は、果物や野菜の摂取が元気や気分の改善をもたらすといった達成 (accomplishment) を強調した文章であった。予防焦点は、身体の免疫力の向上や疾病予防など安全 (safety) を強調した文章であった。促進と予防に関わりなく、果物と野菜の摂取が健康に寄与する内容である点に変わりはない。利得フレームは、遵守によるポジティブ結果の獲得を強調したものになっている。

例えば、促進焦点における利得フレームは、「毎日、適切な量の果物や野菜を食べれば、自分自身について良い気分を全体的に体験できます」である。予防焦点におけるコストフレーミングは、「適切な量の果物や野菜を食べなければ、病気から身を積極的に守ることができず、全体的な健康を促進できません」である。上記以外にも促進×コストと予防×利得の組み合わせもある。実験参加後 1 週間の果物と野菜の摂取を従属変数とする分散分析の結果、制御焦点×結果のフレーミングの 2 要因交互作用効果が有意であった。促進条件では利得フレーミングとの組み合わせにおいて（コストフレーミングよりも）、そして予防条件ではコストフレーミングとの組み合わせにおいて（利得フレーミングよりも）、果物と野菜の摂取量の有意な増加が見出された。この研究は、制御適合が現実の行動に影響を与えることを示唆している。

リーダーシップ

組織文脈における制御適合やメッセージ・フレーミングはリーダーシップ研究の枠組みでも行われてきた。リーダーとフォロワーの相互作用関係は、職場の基盤となる二者関係である (Graen and Scandura 1987 ; Lord and Maher 1991 ; Yukl and Gardner III 2020)。制御焦点とメッセージ・フレーミングの組み合わせによる制御適合のフレームワークを使ってリーダーシップを説明する研究がある。これらの研究の多くは、リーダーやリーダーシップ・スタイルとフォロワーの特性との間の制御適合が、フォロワーの行動に与える影響を探ったものが多い (Badura et al. 2020 ; Kark and Van Dijk 2007, 2019)。

Shin et al. (2014) は、リーダーとフォロワー間の制御適合、つまり両者の制御焦点 (regulatory focus) の一致が、フォロワーの組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior : OCB) に与える影響を検討した。韓国の 14 社、117 チーム (リーダー 117 名、フォロワー 641 名) を対象に行った調査を階層線形モデルを伴うポリノミアル回帰分析と応答曲面法を組み合わせで分析した。その結果、リーダーとフォロワーの制御焦点が一致しているほど、OCB が高まることを見出された。

Johnson et al. (2017) は、合計で182のリーダーとフォロワーのペアサンプルに基づいて、リーダーとフォロワーの制御適合がリーダー・メンバーの交換関係 (Leader-Member Exchange : LMX)、情緒的上司コミットメント、規範的上司コミットメントに与える影響を検証した。Johnson et al. (2017) の研究の特徴は、促進焦点適合と予防焦点適合に適合を分けて考えた点である。主な知見は、促進焦点適合が LMX、情緒的上司コミットメントを強め、予防焦点適合が LMX、規範的上司コミットメントを強めるというものであった。さらに、LMX、情緒的上司コミットメント、規範的上司コミットメントは上司への OCB を強め、転職意思を弱めることが見出された。つまり促進焦点適合と予防焦点適合は、OCB や転職意思に間接的に影響を及ぼした。

ここまで紹介した制御適合とリーダーシップ研究は、フォロワーの観点から行われたものである。Hayashi and Sasaki (2022) は、フォロワーではなくリーダー視点から制御焦点とメッセージ・フレーミングの組み合わせによる制御適合を検討した。彼らは、初めに、実験刺激として上司が部下に送ると考える指示や命令に関するメッセージ文を作成した。これらの文章は、その内容に従って促進焦点と予防焦点に分けられ、それぞれ12のメッセージが得られた。そして参加者は、提示された計24のメッセージを読み、文章の後半部分の言い回しとしてポジティブ・フレームとネガティブ・フレームのどちらを選択するかを決めるように求められた。促進焦点メッセージの例は、「目標をしっかりとて、それらをやりとげれば、お客様に喜んでもらえるよ (喜んでもらえないよ)」であり、予防焦点メッセージは、「人から教えてもらったことをこまめにメモをとらなければ、また同じ状況になったときに困らないよ (困るよ)」であった。下線部の表現がポジティブ・フレーミングであり、カッコ内の斜体文字がネガティブ・フレーミングである。主な知見は、以下の3点である。第1に、メッセージ内容が促進焦点の場合は、ポジティブ・フレーミングが選択される一方で、予防焦点の場合は、ネガティブ・フレーミングが選ばれる傾向が見出された。

第2に、リーダーの制御焦点とメッセージ・フレーミング選択の間に交互作用効果が見出された。すなわちリーダーの促進志向は、ポジティブ・フレーミングの選択を促し、予防志向はネガティブ・フレーミングの選択を促すことが見出された。第3に、リーダーシップ・スタイルとフレーミングの間にも交互作用効果が見出された。促進志向と目された変革型リーダーシップおよび予防志向と想定された権威主義リーダーシップとメッセージ・フレーミングの交互作用効果も見出された。変革型リーダーシップはポジティブ・フレーミングの選択を促し、権威主義リーダーシップはネガティブ・フレーミングの選択を促した。リーダーがメッセージを伝達する方略にも制御適合の傾向が見出された。

Hamstra et al. (2014) による研究3から研究5は、実験的因果連鎖デザイン (Experimental Causal Chain Design) を使ってリーダーシップに制御適合がフォロワーに与える影響を検証した。実験的因果連鎖デザインは、複数の実験を組み合わせることによって媒介効果を検証する方法である (Pirlott and MacKinnon 2016 ; Spencer, Zanna and Fong 2005)。検証されたモデルは、「リーダーシップ・スタイル (変革型リーダーシップ・交流型リーダーシップ)」→「奨励方略 (促進奨励・予防奨励) × フォロワーの制御焦点」→「アウトカム (効果性認知あるいは努力)」である。研究3は、リーダーシップ・スタイルと奨励方略の関連を検証した。参加者は、変革型リーダーシップと交流型リーダーシップに関するシナリオを読んだ。次いで、参加者は、シナリオに対する促進奨励方略 (promotion encouraged strategies) と予防焦点方略 (prevention encouraged strategies) の程度を評定した。促進焦点方略は、「リスクを取る」「変化を求める」といった内容を含む7項目によって測定された。予防焦点方略は、「安全を求める」「責任を果たそうとする」といった内容を含む7項目を使って測定された。促進奨励方略は熱望方略に、予防焦点方略は慎重方略に対応すると考えられる。t検定によって平均値の違いを検定した結果、変革型リーダーシップは交流型リーダーシップよりも促進方略がより強いと評定された。逆

に、交流型リーダーシップは変革型リーダーシップよりも予防方略が強いと評定された。研究4と研究5は、奨励方略とフォロワーの制御焦点志向がリーダーの効果性認知や努力行動といったフォロワーの評定に与える影響を検証した。いずれも奨励方略は研究3と同じようにシナリオを使って促進焦点方略と予防焦点方略が実験的に操作された。フォロワーの促進志向と予防志向は、制御焦点質問票 (Higgins et al. 2001) を使って測定された。分析の結果、奨励方略とフォロワーの制御焦点は効果性認知や努力行動に交互作用効果が見出された。つまり制御適合の効果が見出され、部下が促進志向である場合、促進方略においてフォロワーによるリーダーの効果性認知や努力行動が高かった。逆に、部下が予防志向である場合、予防方略においてリーダーの効果性認知や努力行動が高かった。

IV マネジメントに与える示唆

ここまでメッセージ・フレーミングと制御焦点の概念から制御適合に関する研究を紹介してきた。これらのフレーム・ワークを使って現在のマネジメントの問題をどのように分析できるだろうか。

Van Dijk and Kluger (2011) は、タスクを促進焦点型と予防焦点型に分類した (表2)。制御適合の観点から考察するなら、リーダーは、促進焦点型タスクにおいてはポジティブ・フレーミングを使ったメッセージを伝達して、予防焦点型タスクにおいてはネガティブ・フレーミングを使ったメッセージを用いることが有効であるとされる。ここで有効であるとは、部下のエンゲージメントやモチベーションを強めるためには、タスクの内容に応じてフレーミングを使い分ける戦略が有効であることを意味する (Kark and Van Dijk 2007)。

予防×ネガティブ・フレーミングと回避型マネジメントの関連

現代は、VUCA (Volatility: 変動性, Uncertainty: 不確実性, Complexity: 複雑性, Ambiguity: 曖昧性) の時代と呼ばれている。デジタル技術の急速な発

展、グローバル化、パンデミック、地政学的な変化など、従来の経験や知見では対応が難しい局面が増えているとされる。このような時代においては、リスク回避を志向する予防焦点よりもリスクを取ってでも新しい価値の獲得を目指すような促進焦点が好まれると考えられる。

しかしながら、比重の違いこそあれ、どのような業務であっても促進志向と予防志向の両方の要素を含むと思われる。どのような組織であっても、表1に示されるようなタスクの両方に取り組みながら業務を進めているはずだ。

ところで、職務経験のないキャリア初期の従業員は、まずは会社のルールや業務の基本を覚え、ミスなく確実に仕事をこなすことや指示された業務を正確に遂行する責任や会社の規範を守る義務が強く意識されると思われる。まずは与えられた仕事をきちんとこなし、周囲の負担とならない点が意識されるだろう。彼女や彼らは、損失の回避や義務・責任の遂行、安全性の確保を重視する予防焦点型の業務に従事することが多いのではないだろうか。山内 (2017) は、正統的周辺参加 (Legitimate Peripheral Participation) の理論枠組みを用いて、日本の IT 企業における新卒社員の学習

表2 促進焦点型と予防焦点型の業務

促進タスク (Promotion tasks)
創造的思考を発揮する (Exerting creative thought)
アイデアを生み出す (Generating ideas)
困難な意思決定を行う (Challenging decision making)
創造的に問題を解決する (Creative problem solving)
多様な選択肢を提示する (Presenting various alternatives)
従業員のキャリアを育成する (Developing workers' career)
新技術を取り入れる (Assimilating new technology)
研究開発を行う (Doing research & development)
変革を起こす (Initiating changes)
タスクを計画する (Planning a task)
目標を設定する (Setting goals)
予防タスク (Prevention tasks)
帳簿管理を行う (Bookkeeping)
エラーを検出する (Detecting errors)
予算計画を立てる (Budget planning)
安全を維持する (Maintaining safety)
作業スケジュールを立てる (Work scheduling)
顧客の苦情を処理する (Handling customer complaints)
清掃を行う (Cleaning)
スケジュールを遵守する (Following schedules)
監督する (Supervising)
品質管理を行う (Quality control)

出所: Van Dijk and Kluger (2011) より引用

過程を事例研究の手法を使って分析した。正統的
周辺参加は、学習とは知識の伝達ではなく、実践
共同体への参加を通じて行われるとするものであ
る (Lave and Wenger 1991)。山内の研究でも電話
取りや手順書作成といった比較的軽微な、どちら
かと言えばミスなく確実に行う予防焦点型の業務
を経験してスキルを獲得する点が示されている。
こうした状況においては、「～を達成して」よりも、「○○を忘れないように」や「○○に気をつ
けてね」といった予防焦点に適合したネガティ
ブ・フレーミングのほうが効果的と考えられる。

このように、予防焦点型のタスクに関連した指
導や指示を行う際、制御適合理論の観点からはネ
ガティブ・フレーミングが効果的であるとされる
(Higgins 2000)。しかし、パーソル総合研究所
(2023) が上司の方 653 名から得たデータを分析
したところ、「ミスをしてあまり厳しく叱咤し
ない」が 81.7%、「必要以上にコミュニケーション
をとらない」が 60.3%という回答を得た。これ
は、ハラスメントを懸念して回避的なマネジメント
が広まっている実態をうかがわせる。この状況
は、管理職が、予防焦点型の業務においてネガ
ティブなフレームを組み合わせたメッセージ戦略
を使いにくくなっている可能性はないだろうか。

例えば、「スケジュールの管理を徹底すると、
大きなミスにならないよ」(予防焦点型業務×ポジ
ティブ・フレーミング) と「スケジュールの管理
を徹底しないと、大きなミスにつながるよ」(予
防焦点型業務×ネガティブ・フレーミング) を比べ
ると、後者の予防×ネガティブの組み合わせの方
が、厳しく、詰問されているような印象を与えな
いだろうか。制御適合に従えば説得力がある組み
合わせであるとしても、予防焦点とネガティブ・
フレーミングを組み合わせたメッセージ伝達が躊
躇される可能性もある。キャリア初期にある従業
員は、損失の回避や義務・責任の遂行、安全性の
確保といった要素を持つ予防型の業務に従事しな
がら、職業人としての学びを深められると思われ
る。このような状況において、ネガティブ・フレ
ーミングを使った指導や説得がためらわれるとし
たら、人材育成の観点からもマイナスではないだろ
うか。しかし、現在は、学術的にもインクルーシ

ブ・リーダーシップやセキュア・ベースのリー
ダーシップなど叱責や注意ではなく前向きに部下
のやる気を引き出すようなリーダーシップ研究が
盛んである (Korkmaz et al. 2022; 池田ほか 2022)。
一方で、日本を含む東アジア文化圏は、接近志向
の情報よりも回避志向の情報に注視するという研
究もある (Hamamura et al. 2009)。日本人は予防
焦点寄りであるという主張である。以上の点など
を考慮した上で、今後は、予防焦点とネガティブ
なフレームを組み合わせた表現や指導が従業員に
与える効果について改めて検証する必要があると
思われる。

しかし、予防焦点型の業務においてネガティ
ブ・フレーミングが好意的に受け取られないとし
ても、この組み合わせによる指導やマネジメント
を避けるべきことを意味しない。予防×ネガティ
ブ・フレームの組み合わせを有効に行使できる境
界条件などを実務と学術の両面から探索する必要
があるだろう。

- 1) 本論文は、フレームとフレーミングを同じ意味で用いる。

参考文献

- 池田浩・縄田健悟・青島未佳・山口裕幸 (2022) 「セキュアベ
ース・リーダーシップ論の展開——過去から「安全基地」の関係
を築き、未来への挑戦を促すリーダーシップ」『組織科学』56
巻1号, pp. 49-59.
- 佐々木宏之 (2010) 「意思決定フレーミング効果の三類型——幼
児の発達と保育の観点を踏まえて」『暁星論叢』60号, pp. 55-
72.
- 外山美樹・長峯聖人・湯立・三和秀平・黒住嶺・相川充 (2017)
「制御適合はパフォーマンスを高めるのか? ——制御適合の種
類別の検討」『心理学研究』88巻3号, pp. 274-280.
- パーソル総合研究所 (2023) 「ハラスメント対策の盲点と副作用
——現場が抱えるジレンマにどう向き合うか」『HITO
REPORT』Vol. 14, pp. 1-26.
- 八木善彦・笠置遊・井上和哉 (2023) 「処理流暢性を巡る議論の
変遷」『心理学研究』94巻3号, pp. 261-280.
- 山内貴弘 (2017) 「企業における新卒一年目の新人の学習過程
——IT 企業における正統的周辺参加を手がかりとして」『日本
学習社会学会年報』第13号, pp. 48-58.
- Alter, A. L. and Oppenheimer, D. M. (2009) "Uniting the Tribes
of Fluency to Form a Metacognitive Nation," *Personality and
Social Psychology Review*, Vol. 13, No.3, pp. 219-235.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P. and
Joseph, D. L. (2020) "Motivation to Lead: A Meta-analysis
and Distal-proximal model of Motivation and Leadership,"
Journal of Applied Psychology, Vol. 105, No. 4, pp. 331-354.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. and Vohs, K.
D. (2001) "Bad is Stronger than Good," *Review of General
Psychology*, Vol. 5, No. 4, pp. 323-370.

- Bosone, L. and Martinez, F. (2017) "When, How and Why Is Loss-framing More Effective than Gain-and Non-gain-framing in the Promotion of Detection Behaviors?" *International Review of Social Psychology*, Vol. 30, No. 1, pp. 184-192.
- Camacho, C. J., Higgins, E. T. and Luger, L. (2003) "Moral Value Transfer from Regulatory Fit: What Feels Right is Right and What Feels Wrong Is Wrong," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, No. 3, pp. 498-510.
- Cesario, J., Grant, H. and Higgins, E. T. (2004) "Regulatory Fit and Persuasion: Transfer from "Feeling Right"," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 388-404.
- Cesario, J., Higgins, E. T. and Scholer, A. A. (2008) "Regulatory Fit and Persuasion: Basic Principles and Remaining Questions," *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 2, No. 1, pp. 444-463.
- Decoster, J. and Claypool, H. M. (2004) "A Meta-analysis of Priming Effects on Impression Formation Supporting a General Model of Informational Biases," *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 8, No.1, pp. 2-27.
- Freitas, A. L. and Higgins, E. T. (2002) "Enjoying Goal-directed Action: The Role of Regulatory Fit," *Psychological Science*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-6.
- Graen, G. and Scandura, T. A. (1987) "Toward a Psychology of Dynamic Organizing," In L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, JAI, pp. 175-208.
- Hamamura, T., Meijer, Z., Heine, S. J., Kamaya, K. and Hori, I. (2009) "Approach: Avoidance Motivation and Information Processing: A Cross-Cultural Analysis," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 35, No. 4, pp. 454-462.
- Hamstra, M. R. W., Sassenberg, K., Van Yperen, N. W. and Wisse, B. (2014) "Followers Feel Valued: When Leaders' Regulatory Focus Makes Leaders Exhibit Behavior That Fits Followers' Regulatory Focus," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 51, pp. 34-40.
- Hayashi, Y. and Sasaki, H. (2022) "Effect of Leaders' Regulatory-fit Messages on Followers' Motivation," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 52, No. 7, pp. 496-510.
- Higgins, E. T. (1997) "Beyond pleasure and pain," *American Psychologist*, Vol. 52, No. 12, pp. 1280-1300.
- (1998) "Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 30, pp. 1-46.
- (2000) "Making a Good Decision: Value from Fit," *American Psychologist*, Vol. 55, No. 11, pp. 1217-1230.
- (2005) "Value from Regulatory Fit," *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 14, No. 4, pp. 209-213.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N. and Taylor, A. (2001) "Achievement Orientations from Subjective Histories of Success: Promotion Pride versus Prevention Pride," *European Journal of Social Psychology*, Vol. 31, pp. 3-23.
- Higgins, E. T. and Pinelli, F. (2020) "Regulatory Focus and Fit Effects in Organizations," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 7, No. 1, pp. 25-48.
- Huang, Y. and Wang, L. (2010) "Sex Differences in Framing Effects across Task Domain," *Personality and Individual Differences*, Vol. 48, No. 5, pp. 649-653.
- Johnson, R. E., Lin, S. H., Kark, R., Van Dijk, D., King, D. D. and Esformes, E. (2017) "Consequences of Regulatory Fit for Leader-follower Relationship Quality and Commitment," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 90, No. 3, pp. 379-406.
- Kahneman, D. and Tversky, A. (1979) "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, pp. 263-291.
- Kark, R. and Van Dijk, D. (2007) "Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-regulatory Focus in Leadership Processes," *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 500-528.
- (2019) "Keep Your Head in the Clouds and Your Feet on the Ground: A Multifocal Review of Leadership-followership Self-regulatory Focus," *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 2, pp. 509-546.
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L. and Schalk, R. (2022) "About and beyond Leading Uniqueness and Belongingness: A Systematic Review of Inclusive Leadership Research," *Human Resource Management Review*, Vol. 32, No. 4, 100894.
- Krishnamurthy, P., Carter, P. and Blair, E. (2001) "Attribute Framing and Goal Framing Effects in Health Decisions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85, No. 2, pp. 382-399.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge university press.
- Lazarus, J. (2021) "Negativity Bias: An Evolutionary Hypothesis and an Empirical Programme," *Learning and Motivation*, Vol. 75, 101731.
- Lee, A. Y. and Aaker, J. L. (2004) "Bringing the Frame into Focus: The Influence of Regulatory Fit on Processing Fluency and Persuasion," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 86, No. 2, pp. 205-218.
- Levin, I. P. and Gaeth, G. J. (1988) "How Consumers are Affected by the Framing of Attribute Information before and after Consuming the Product," *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 3, pp. 374-378.
- Levin, I. P., Gaeth, G. J., Schreiber, J. and Lauriola, M. (2002) "A New Look at Framing Effects: Distribution of Effect Sizes, Individual Differences, and Independence of Types of Effects," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 88, No. 1, pp. 411-429.
- Levin, I. P., Johnson, R. D., Deldin, P. J., Carstens, L. M., Cressey, L. J. and Davis, C. R. (1986) "Framing Effects in Decisions with Completely and Incompletely Described Alternatives," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 38, pp. 48-64.
- Levin, I. P., Schneider, S. L. and Gaeth, G. J. (1998) "All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 76, No. 2, pp. 149-188.
- Lord, R. G. and Maher, K. J. (1991) *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Unwin Hyman.
- Maheswaran, D. and Meyers-Levy, J. (1990) "The Influence of Message Framing and Issue Involvement," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 361-367.
- Marteau, T. M. (1989) "Framing of Information: Its Influence upon Decisions of Doctors and Patients," *British Journal of Social Psychology*, Vol. 28, pp. 89-94.

- Meyerowitz, B. E. and Chaiken, S. (1987) "The Effect of Message Framing on Breast Self-examination Attitudes, Intentions, and Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 3, pp. 500-510.
- Pirlott, A. G. and MacKinnon, D. P. (2016) "Design Approaches to Experimental Mediation," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 66, pp. 29-38.
- Robberson, M. R. and Rogers, R. W. (1988) "Beyond Fear Appeals: Negative and Positive Persuasive Appeals to Health and Self-esteem," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 18, No. 3, pp. 277-287.
- Rozin, P. and Royzman, E. B. (2001) "Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion," *Personality and social psychology review*, Vol. 5, No. 4, pp. 296-320.
- Schwarz, N. (2004) "Metacognitive Experiences in Consumer Judgment and Decision Making," *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 14, No. 4, pp. 332-348.
- Shin, Y., Kim, M. S., Choi, J. N., Kim, M. and Oh, W. K. (2014) "Does Leader-follower Regulatory Fit Matter? The Role of Regulatory Fit in Followers' Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 1211-1233.
- Spencer, S. J., Zanna, M. P. and Fong, G. T. (2005) "Establishing a Causal Chain: Why Experiments Are Often More Effective than Mediational Analyses in Examining Psychological Processes," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 89, No. 6, pp. 845-851.
- Spiegel, S., Grant - Pillow, H. and Higgins, E. T. (2004) "How Regulatory Fit Enhances Motivational Strength during Goal Pursuit," *European Journal of Social Psychology*, Vol. 34, No. 1, pp. 39-54.
- Tversky, A. and Kahneman, D. (1981) "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science*, Vol. 211, No. 4481, pp. 453-458.
- (1992) "Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty," *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 5, pp. 297-323.
- Van Dijk, D. and Kluger, A. N. (2011) "Task Type as a Moderator of Positive/Negative Feedback Effects on Motivation and Performance: A Regulatory Focus Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No. 8, pp. 1084-1105.
- Yukl, G. and Gardner, W. L., III (2020) *Leadership in Organizations (9th ed.)*, Pearson Education.

はやし・よういちろう 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。最近の主な論文に“Interaction of Cognitive and Motivational Processes in Asymmetric Preferences for Gains and Losses,” *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 46, No. 6, pp. 446-455 (共著, 2024 年)。産業・組織心理学, 社会心理学専攻。