

企業組織における信頼の意味を考える^{注)}

今城志保 (リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)
 繁榊江里 (山梨学院大学 法学部政治行政学科)
 菅原育子 (東京大学 高齢社会総合研究機構)

キーワード：上司への信頼、自組織への信頼、組織文化

日本における職場の信頼関係は年々悪化していることが近年指摘されており、それが従業員のメンタル不全の問題や組織へのコミットメントの低下を導く原因であるともいわれている。しかし組織での信頼を直接扱った実証研究は日本ではあまり行われていない。欧米では 1990 年代以降着実に研究が進められているが、日本とは組織における人間関係のありかたや (Kabasakal & Bodur, 2004) 組織に対する信頼の程度が (Huff & Kelley, 2003) 異なることが示されており、先行研究の知見があてはまるとは限らない。また先行研究の多くは直属の上司への信頼を扱っているが、上司と組織に対する評価は異なり (Colquitt et al, 2001) 信頼の研究において対象を明確に区別する必要性も指摘されている (Dirks & Skarlicki, 2004)。そこで本研究では、まず信頼に関する先行研究で得られた主な知見のうち、公正の認知と信頼の関係について日本のデータでどの程度再現されるかを確認する。さらに、上司への信頼と組織への信頼の関係性についても実証的に検証を行い、加えて上司や組織への信頼、とその関係性が、組織文化によって異なるかを検討し、信頼の持つダイナミックな性質について見ていく。

<信頼の定義> Rousseau et al (1998) は、さまざまな領域において少しずつ異なる信頼の定義を統合し、“信頼とは、他者の意図や行為に対する好意的な期待に基づき、自己の脆弱性をよしとする意図を生じさせる心理的状态のこと (著者訳)” と定義した。この定義は一般性が高く、組織に属するメンバーが普段感じている信頼という概念をよく反映していると考え、本研究ではこの定義を採用する。

<公正の認知と信頼> 組織における公正の認知とリーダーへの信頼のメタ分析 (Dirks & Ferrin, 2002) の結果を参考に、a) 上司についての手続き的公正と対人的公正の認知は、ともに上司への信頼に正の影響を同程度与えるだろう、b) 組織についての手続き的公正と対人的公正の認知は、ともに組織への信頼に正の影響を同程度与えるだろう、の 2 つの仮説を立てた。ちなみに今回用いた公正の尺度 (Blader & Tyler, 2003) では、判断がルールに則って公正に行われているかに関する「Quality of Decision-Making Procedure; 判断手続きの公正さ」と、尊厳を持って自分を扱ってくれるかに関する「Quality of Treatment; 待遇の評価」の 2 つの要素があるが、意味内容から前者は Dirks & Ferrin の分類では手続き的公正に、後者は対人的公正にあた

ると考える。また先行研究では公正の認知は信頼の説明変数として扱われることが多く (e.g., Burke et al, 2007) 本研究においても、公正の認知から信頼の方向への影響を仮定する。

<上司への信頼と組織への信頼> 上司や同僚への信頼と組織全体に対する信頼の関係性に関する実証的研究は限られているものの、おおむね正の関係が示されている。たとえば Hartog (2003) では上司への信頼が高いほど経営層への信頼が高まることを、また Tan & Lim (2009) では同僚への信頼が高いほど組織全体への信頼が高まることを示した。これらの研究は因果を検討したものではないが、特定個人への信頼から組織の信頼への影響を仮定したものである。一方で、組織への信頼が特定個人への信頼に影響を及ぼす可能性もある。例えば Tzafair et al (2003) は、教育方針など組織の人事施策によって管理職に対する信頼が向上することを示した。McKnight et al (1998) は組織に入ったばかりの従業員の信頼の高さを指摘し、上司への信頼の前に組織の体制への信頼があると論じている。そこで本研究では、上司から組織への信頼の影響と、組織から上司への信頼の影響の両方を含むモデルを探索的に検証する。検証に当たっては、上司、組織へそれぞれに対する公正の認知を道具的変数として用いて、共分散構造分析を行う。

<組織文化の影響> 組織の構造によって、公正の認知が、組織からのサポート認知や上司への信頼に及ぼす影響が調整されることが示されている (Ambrose & Schminke, 2003)。この研究では、伝統的で官僚的な組織では手続き的公正が組織のサポート認知をより高め、柔軟で対人ネットワークによる組織では対人的公正が上司への信頼をより高めた。つまり、重視される機能における公正の認知が、より信頼感を高める効果があったということである。本研究では van Muijien et al (1999) の組織文化の測度のうち「サポート志向」と「目的志向」を用いて、c) 目的志向の組織ほど、手続き的公正が組織への信頼に及ぼす影響は強まるだろう、d) サポート志向の組織ほど対人的公正が上司への信頼に及ぼす影響は強まるだろう、の 2 つの仮説を検証する。

方法

本研究では 2009 年 2 月に社会人を対象にインターネットを用いて行った調査データの 2 次分析を行う。対象者は従業員数 300 名以上の企業に勤めるホワイト

注) 本研究は、山梨学院大学繁榊江里氏が平成 20 年度科学研究費補助金 (若手研究(B)) を受け実施した調査データの二次分析に基づいている。記して感謝させていただく。

図 1 使用変数

手続きの公正	Blader & Tyler (2003)
下位尺度 5 件法 4 項目	上司の判断手続きの公正さ
5 件法 3 項目	組織の判断手続きの公正さ
5 件法 5 項目	上司からの待遇の評価
5 件法 5 項目	組織からの待遇の評価
上司への信頼	McAllister (1995)
5 件法 9 項目	オリジナルに作成
組織への信頼	オリジナルに作成
5 件法 5 項目	オリジナルに作成
対人信頼感	田名場ら (2000)
5 件法 5 項目	
組織文化	J. J. van Muijen et al. (1999)
下位尺度 5 件法 6 項目	サポート志向 = .90
5 件法 3 項目	目的志向 = .89

* 尺度得点を用いたものには信頼性係数を明記した。それ以外の尺度も確認的因子分析を行いまとまりを確認済み。

カラー 1,342 名 (男 56% 女 43%; 21 - 49 才, 平均 36 才)で、使用した尺度と信頼性は、図 1 の通りである。なお、一般に人を信頼しやすい傾向が、全て

の変数に影響を及ぼす可能性があり (e.g., Mayer et al, 1995) 確認のためモデルに加える。

分析 1 では、全データを用いて、先行研究から導かれた仮説の検証を行うとともに、上司への信頼と組織への信頼の関係性を検討する。分析 2 では分析 1 で確認されたモデルを用いて、組織文化の違いによる多母集団分析 (サポート志向 259 名, 目的志向 231 名) を行い、影響を検討する。

結果と考察

分析 1 の結果は図 2 の通りである。モデル全体の適合は問題のないレベル (AGFI=.90, RMSEA=.04) であった。予測どおり上司への信頼、組織への信頼ともに、それぞれ判断手続きの公正さと待遇の評価から有意な正の影響を受けていた。一方で上司への信頼、組織への信頼ともに、判断手続きの公正さの影響が待遇の評価の影響に比べると小さく、**仮説 a)、b)** は同程度の影響ではなかった点で部分的な支持にとどまった。日本ではサポートティブなリーダーシップが従業員満足を上げる効果が米国に比べて強いことが報告されており (Dorfman et al, 1997) 上司や組織に求める役割の違いが反映された可能性がある。

上司と組織への信頼の関係性については、組織から上司へパスは有意な負の値となり、上司から組織へのパスは有意にならなかった。上司と組織の公正の認知間には強い相関があるため、結果的には両者への信頼には有意な正の単相関があるが (r=0.4) 上司を信頼しているから組織への信頼が上がるわけではないということだろう。また、組織から上司への信頼のパスが負になった理由として、組織への信頼が高いと上司への期待が高くなり、結果的に上司への信頼が下がった可能性がある。

分析 2 の結果は図 3 に示す。目的志向の組織では、判断手続きの公正さから信頼へのパスは、上司への信頼、組織への信頼ともに有意ではなく、**仮説 c)** は支持されなかった。また、サポート志向のほうが待遇評価から上司への信頼の影響が強いということもなく、**仮説 d)** も支持されなかった。このような結果になった理由として、日本では管理職の行動認知の際に、配慮行動と職務遂行のための行動が、米国ほど明確に分化されないことがあげられる (Kabaskal & Bodur, 2004) 目的志向の組織では効率を重視し、多くの手続きや決

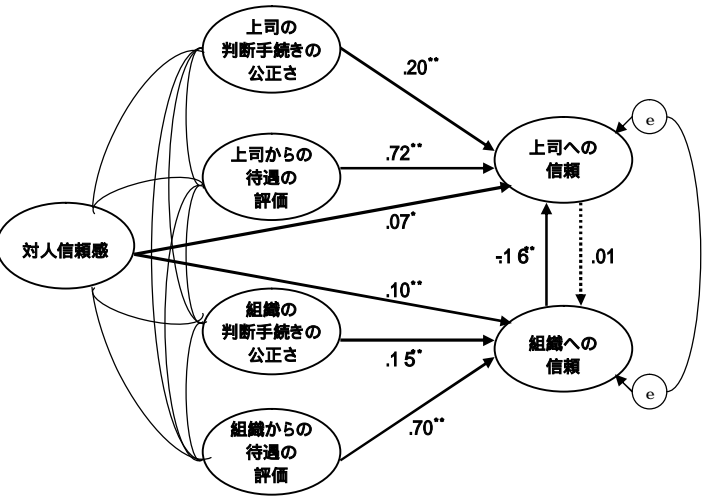


図 2 Amosを用いた共分散構造分析の結果 (分析 1)

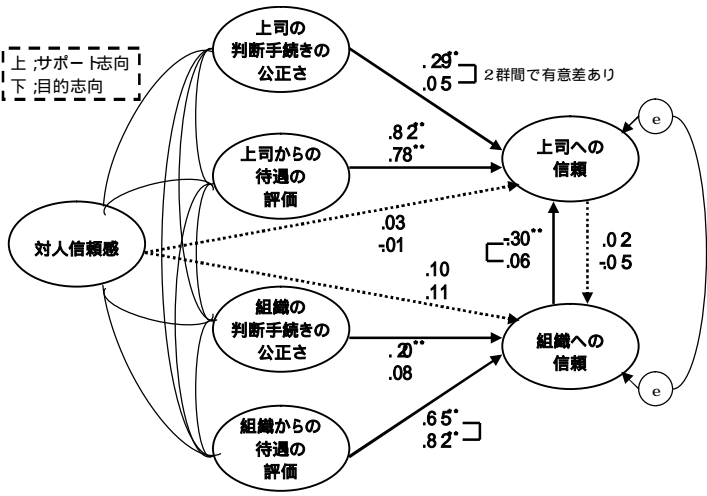


図 3 Amosを用いた共分散構造分析の結果 (分析 2)

定方法が定められているが、その中で上司の判断の質を高く評価するのは自分にとって望ましい判断がなされた時、すなわち配慮を感じる時かもしれない。サポート志向の場合は、互いに助け合い、配慮し合うことが求められるが、実際の職務遂行においては失敗の責任を取る必要や、全体最適のために無理を強いられる判断が下されることも少なからずある。そのような判断が自分への配慮とは区別して認知されたと考えられる。ちなみに上司と組織への信頼の関係性については、サポート志向の場合にのみ組織への信頼から上司への信頼に有意な負の影響があった。日常的に部下に接する上司は、厳しい判断を迫られることがあり、組織全体がサポート志向であればあるほど、その判断によって上司への信頼が低下したと解釈できる。

本研究では組織への信頼は公正の認知という観点からは上司への信頼と似た構造をしているものの、両者の関係はこれまで言われたよりも複雑であることを示した。特に組織文化の調整効果は、手続きや待遇の意味合いを変化させることで公正の認知を変え、その結果として信頼の意味までの変化性を示唆するものであった。今後はコミットメントやパフォーマンスなど組織にとって関心の高い結果変数も含めて検討する必要があるだろう。

引用論文のリストは当日配布します