



Title	リーダーの懲罰行動が観察者であるフォロワーの認知に及ぼす影響
Author(s)	迫田, 裕子; 渕上, 克義
Citation	対人社会心理学研究. 2010, 10, p. 95-103
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/4303">https://doi.org/10.18910/4303</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

## リーダーの懲罰行動が観察者であるフォロワーの認知に及ぼす影響

迫田裕子(岡山大学大学院文化科学研究科)  
端上克義(岡山大学大学院教育学研究科)

リーダーの懲罰行動は、リーダーと逸脱者の二者関係への影響にとどまらず、それを観察している他の成員も含む社会的経験として扱われるようになっている。観察者である成員は、さまざまな個人の要因や課題、文脈的要因の影響を受けながら、リーダーの懲罰が公平であるか、望ましいものであるかを評価している。本研究は、リーダーの懲罰と観察者の公平性認知やリーダー評価の関連について検討した。さらに、観察者の懲罰認知に影響を及ぼすと思われるいくつかの要因について検討を行った。その結果、違反者と観察者が親密な関係である場合、リーダーの強い懲罰を望まないことや、その一方で集団主義傾向の強い観察者は、リーダーの強い懲罰を望むことが示された。また、課題の相互依存性が高い場合、観察者は強い懲罰を公正だと判断すること、組織が競争的な状況では、逸脱者に対して強い懲罰を与えたリーダーを好ましく評価することが示された。

キーワード: リーダーの懲罰行動、観察者、観察者と違反者との関係、集団主義、課題の相互依存、組織の競争的状況

### 問題

リーダーは、集団の目標を達成するために、さまざまな働きかけを行う。その中には、望ましい成果をあげるフォロワーに対して、賞与を与える、賞賛するといった報酬にあたる行動がある。またその逆に、フォロワーが組織にとって望ましくない行動をとっている場合には、叱責や減給などの懲罰を与えることもある。この場合、リーダーはあくまでも状況に即した形で報酬や懲罰を与える必要があり、業績を上げていないのに報酬を与える、もしくは成果が悪いわけではないのに懲罰を与えるといった行動は、かえってフォロワーのモチベーションを低下させることが示されている(Podsakoff, Todor, Grover, & Huber, 1984; O'Reilly & Puffer, 1989など)。こうした点から、状況に即したリーダーの報酬・懲罰の効果について、研究が行われてきた。これらの研究を見ていくと、リーダーの報酬行動については、従業員の信頼や満足感、組織コミットメントなどにポジティブな関係を持つことが示されている(Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)。これに対し、リーダーの懲罰行動については、その効果について一貫しておらず、フォロワーの業績や満足度を高める(Greene, 1975)という結果だけでなく、むしろフォロワーのパフォーマンスや満足度を低下させる(Sims & Szilagyi, 1975)、相関をもたない(Podsakoff, Todor, & Skov, 1982; Podsakoff, Todor, Grover, & Huber, 1984)といった結果も示されている。これについて、従来、組織におけるリーダーの懲罰行動に関する研究は、懲罰の対象者となるフォロワー(以下では違反者と略す)に及ぼす影響を中心に検討されてきた。しかし組織内では懲罰を受ける当事者である違反者だけでなく、それ以外の成員(以下では観察者と略す)が多数を占めており、彼らのリーダーに対する評価がその後の組織全体の有効性を決定する可能性を持つ。

したがって、リーダーの懲罰行動に対する観察者となる他の成員の評価を検討する必要がある。この点に注目した O'Reilly & Puffer(1989)は、低業績に対する報酬や高業績に対する懲罰をとるリーダーに対して、観察者は意欲、満足度を低下させ、強い不公正感を抱くことを見出している。つまり、リーダーによる報酬・懲罰行動の適切性が重要であり、例えばリーダーが低業績の違反者に対して罰を与えないばかりか、ほめるという矛盾したサインを送ると、それを見ている観察者にネガティブな影響をもたらす。この観点から、リーダーの懲罰行動は望ましくないという一般的な見解は、観察者である他の成員にとっては必ずしも妥当なものとはいえない。Trevino(1992)は、懲罰が行動の基準、不正行為の結果、職場の公正について重要な情報を伝えるため、観察者は懲罰に関心を持つと理論づけ、懲罰を社会的文脈でとらえることの重要性を指摘している。その後、観察者の公正感という視点からリーダーの懲罰行動の効果性が検討してきた。Ball, Trevino, & Sims(1994)は、リーダーの懲罰行動に対する観察者のその後の態度と行動を検討した結果、違反者の非倫理行動に対する強い懲罰行動は、観察者のその後のパフォーマンスの改善へポジティブな影響を及ぼすことを見出している。さらに Niehoff, Paul, & Bunch(1998)は、観察者は懲罰の対象者である違反者の非倫理行動について、過去の業績が優れている違反者の非倫理行動よりも過去の業績が劣っている違反者の非倫理行動に対して、より懲罰を受けるに値すると判断し、リーダーによる強い懲罰行動を公正であると捉えていることを明らかにしている。ただしこのような違反者の逸脱行動は、あくまで公的な規則の逸脱に限定され、インフォーマルな規則の逸脱に対しては、違反者だけでなく観察者もリーダーの懲罰に否定的な態度を示すことが明らかにされている(Atwater, Wald-

man, Carey, & Cartier, 2001)。このような結果を踏まえて、Podsakoff et al.(2006)は、メタ分析によって、リーダーの状況に即した懲罰は、個人レベルの業績にはポジティブな影響を持っていないが、集団レベルの業績にはポジティブな影響を示すことを見出している。すなわち、逸脱者個人に懲罰を与えるだけでは、逸脱者の業績は改善されないが、逸脱者以外の集団成員、本研究で言う観察者にとっては、リーダーの毅然とした懲罰が強い影響力を持つと言い換えることができるだろう。

さて、これまでリーダーの懲罰の程度、懲罰の対象者である違反者の非倫理行動の程度と過去の業績の善し悪しという懲罰の対象となる違反者の要因については主に検討されており、観察者に焦点を当てた研究は少ない。そこで、本研究は観察者の認知に焦点をあて、特に、観察者の懲罰認知に影響を及ぼすと思われるいくつかの要因について検討を行う。研究 1 では、違反者と観察者の関係性と、観察者の持つ集団主義・個人主義の特性が及ぼす影響について検討する。第一に、現実場面における観察者によるリーダー評価は、彼らと違反者の関係性によって影響を受ける可能性がある。例えば、帰属理論において行為者と観察者の関係が親密であるほど防衛的帰属が働くことが指摘されており(Taylor & Koivumaki, 1976)、懲罰場面においても親密な関係である違反者の非倫理行動に対する観察者の評価は甘くなる可能性がある。第二に観察者の性格特性として集団主義傾向について検討する。集団主義傾向の強い観察者は、個人の利益よりも集団の利益を優先すると考えられるので、組織の違反者に対してはリーダーの断固とした行動を評価するものと考えられる。研究 2 では、逸脱者と観察者の 2 者間の要因ではなく、課題の特性や組織の文脈に焦点を当て、課題の相互依存性と組織の競争的状況が観察者であるフォロワーの懲罰認知に及ぼす影響について検討を行う。例えば、個人個人が独立して 1 つの課題を行う場合では、他のフォロワーが逸脱をしていても自分の仕事にそれほど影響がない。そのため懲罰への公正認知は低いものになると考えられる。逆に、一人の逸脱によって課題が完成しないといった相互依存の強い課題を行っている場合は、逸脱者に対して強い懲罰が必要であると考える可能性がある。また、所属する組織が安定している場合は、懲罰に対する公正認知は低いと考えられるが、他者との競争が激化しているというような危機的な状況にある場合は、逸脱者に対して強い懲罰を望むと予測される。この予測に従い、検討を行うこととする。

## 研究 1

逸脱行動を行っている違反者に対して、リーダーが懲罰行動を与えることで、観察者はそのリーダーを公正だと認知する。しかしながら、違反者が、観察者と親しい関係を築いている者であった場合、防衛的帰属により、観察者は強い懲罰を望まない可能性がある。逆に、関係が疎遠であった場合には、リーダーがより強い懲罰を与えることが公正であり、望ましいと考える可能性がある。また、観察者が集団主義傾向を持っている場合、集団の利益を優先して考えるため、逸脱行為に対してより強い懲罰を与えるべきだと考えると思われる。このことから、以下の仮説について検討する。

仮説 1：観察者と逸脱者との関係が疎遠な場合、関係が親密な場合に比べて、観察者は強い懲罰を有効だと認知するだろう。

仮説 2：観察者が集団主義の場合、個人主義の場合に比べて、観察者は強い懲罰を有効だと認知するだろう。

## 方法

### 調査対象者と時期

地方国立大学の O 大学に在籍している女子大学生 428 名に対して、2003 年 11 月から 12 月にかけて実施した。

### 質問紙

ファミリーレストランでアルバイトを行っているという仮想的なシナリオを作成した(Appendix A)。シナリオはバイト生が違反行為を行い、店長から罰を受ける場面を設定し、調査対象者にはそこで働いている他のアルバイト生(観察者)の立場で回答を求めた。質問項目は、①公正感認知尺度 7 項目(Niehoff et al, 1998)、②リーダーに対する評価尺度(好意度 6 項目、評価 7 項目、淵上(2002)による)、③組織離職意識尺度 3 項目(Niehoff et al, 1998)、④条件操作の妥当性チェック 2 項目(懲罰の程度、関係性認知)、⑤集団主義尺度(平井, 1999)であった。すべての項目について、「まったくそう思わない(1)」～「非常にそう思う(5)」の 5 件法で回答を求めた。

## 結果

### 条件操作の妥当性

各シナリオにおける条件操作の妥当性(関係性: 疎遠、親密; 懲罰: 強、弱)について、それぞれの操作チェック項目について *t* 検定を行った。その結果、関係性、懲罰ともに有意差がみられ、条件操作が妥当であることが確認された。

Table 1 関係性と懲罰の程度に関する分析結果

従属変数	懲罰	関係性	N	平均値
公正感	強い	親密	225	17.99
		疎遠	203	19.68
	弱い	親密	225	18.27
		疎遠	203	18.29
好意度	強い	親密	225	16.80
		疎遠	202	18.51
	弱い	親密	225	19.51
		疎遠	202	18.83
リーダーに対する評価	強い	親密	225	17.64
		疎遠	202	19.00
	弱い	親密	225	20.00
		疎遠	202	19.14
組織離職意識	強い	親密	225	9.92
		疎遠	202	9.92
	弱い	親密	225	7.98
		疎遠	202	8.84

### 違反者と観察者の関係性

それぞれの従属変数について、2(懲罰の程度: 弱, 強) × 2(違反者と観察者の関係性: 親密, 疎遠)の2要因分散分析を行った(Table 1)。

**リーダーの公正認知** 観察者の公正感認知(7項目合計)について、2(懲罰の程度: 弱, 強) × 2(違反者と観察者の関係性: 親密, 疎遠)の2要因分散分析を行った。その結果、懲罰の主効果( $F(1, 426) = 11.85, p < .01$ )と交互作用( $F(1, 426) = 5.23, p < .05$ )が見出され、疎遠な条件においてリーダーの懲罰が弱い場合よりも強い場合に、観察者によるリーダーの公正認知は、有意に高かった(Figure 1)。

**リーダーに対する好意度** 好意度認知(6項目合計)について、先の分析と同様に2要因分散分析を行った。その結果、懲罰の主効果( $F(1, 426) = 16.05, p < .01$ )と交互作用( $F(1, 426) = 7.27, p < .01$ )が見出され、親密な条件においてリーダーの懲罰が強い場合よりも弱い場合に、リーダーの好意度は有意に高かった。

**リーダーに対する評価** 評価(7項目合計)について、先の分析と同様に2要因分散分析を行った。その結果、懲罰の主効果( $F(1, 426) = 9.08, p < .01$ )と交互作用( $F(1, 426) = 4.43, p < .05$ )が見出され、親密な条件においてリーダーの懲罰が強い場合よりも弱い場合に、観察者のリーダーの評価は、有意に高かった。

**組織離職意識** 組織離職意識(3項目合計)について、先の分析と同様に2要因分散分析を行った結果、懲罰の主効果( $F(1, 426) = 10.38, p < .01$ )と交互作用( $F(1, 426) = 17.15, p < .01$ )が見出され、疎遠な条件においてリーダーの懲罰が強い場合よりも弱い場合に、観察者の組織離職意識は、有意に高かった。

### 観察者の性格特性(集団主義・個人主義)

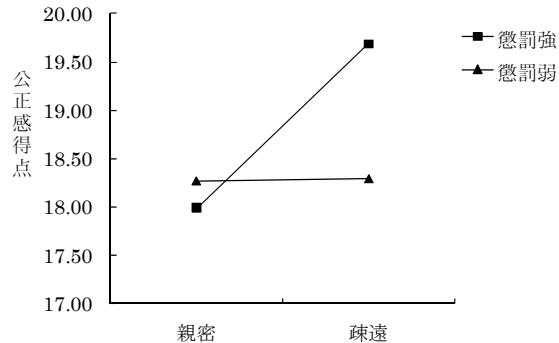


Figure 1 公正感に及ぼす懲罰と関係性の交互作用

集団主義得点の高い回答者(107名)と集団主義得点の低い回答者(個人主義とみなす、101名)を抽出し、それぞれの従属変数について、2(懲罰の程度: 弱, 強) × 2(観察者の性格特性: 集団主義, 個人主義)の2要因分散分析を行った(Table 2)。

**懲罰の公正感認知** 観察者の公正感認知について、2(懲罰の程度: 弱, 強) × 2(観察者の性格特性: 集団主義, 個人主義)の2要因分散分析を行った。その結果、懲罰の主効果( $F(1, 426) = 11.85, p < .05$ )と交互作用( $F(1, 206) = 3.00, p < .10$ )が見出され、集団主義の観察者はリーダーの懲罰が弱い場合よりも強い場合に、リーダーの公正認知は、有意に高まる傾向にあった。

**リーダーに対する好意度** 好意度認知について、先の分析と同様に2要因分散分析を行った。その結果、懲罰の主効果( $F(1, 426) = 16.05, p < .05$ )と交互作用( $F(1, 206) = 4.77, p < .05$ )が見出され、個人主義の観察者においてリーダーの懲罰が強い場合よりも弱い場合に、観察者のリーダーに対する好意度は、有意に高かった(Figure 2)。

**リーダーに対する評価** 評価について、先の分析と同様に2要因分散分析を行った。その結果、懲罰の主効果( $F(1, 426) = 9.08, p < .01$ )と交互作用( $F(1, 206) = 2.81, p < .10$ )が見出され、個人主義の観察者においてリーダーの懲罰が強い場合よりも弱い場合に、観察者のリーダーの評価は、有意に高まる傾向にあった。

**組織離職意識** 組織離職意識について、2(懲罰の程度: 弱, 強) × 2(違反者と観察者の関係性: 親密, 疎遠)の2要因分散分析を行った結果、懲罰の主効果( $F(1, 426) = 10.38, p < .01$ )と交互作用( $F(1, 206) = 5.71, p < .05$ )が見出され、個人主義の観察者は、リーダーの懲罰が弱い場合よりも強い場合に、組織離職意識は、有意に高まっていた。

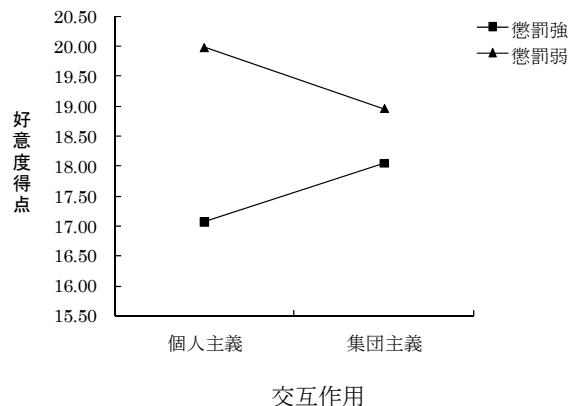
Table 2 観察者の特性と懲罰の程度に関する分析結果

従属変数	懲罰	特性	N	平均値
公正感	強い	個人主義	101	18.28
		集団主義	107	19.51
	弱い	個人主義	101	18.33
		集団主義	107	18.32
好意度	強い	個人主義	101	17.07
		集団主義	107	18.05
	弱い	個人主義	101	19.98
		集団主義	107	18.96
リーダーに対する評価	強い	個人主義	101	18.00
		集団主義	107	18.98
	弱い	個人主義	101	20.33
		集団主義	107	19.50
組織離職意識	強い	個人主義	101	10.12
		集団主義	107	9.71
	弱い	個人主義	101	7.90
		集団主義	107	8.56

## 考察

本研究の結果から、観察者と違反者の関係性がリーダーの懲罰行動の認知に影響を及ぼすことが示された。観察者が、違反者に対するリーダーによる厳しい懲罰を求める傾向は、両者が疎遠な関係の場合には、より強まることが示された。これは、仮説1を支持する結果である。つまり、親密なフォロワーがリーダーから懲罰を受けていた場合、観察者は、リーダーの強い懲罰をあまり評価しないが、あまり親密ではないフォロワーが違反をしていた場合には、強い懲罰を与えるリーダーを公正であると感じ、評価すると言える。これは、Taylor & Koivumaki(1976)が示した防衛的帰属が働いたためだろと推測される。親しい相手に対しては、逸脱行為自体の影響も低く見積もられてしまい、強い懲罰を与える必要はないと考えられたか、もしくは、懲罰を受けた結果生じる逸脱者のネガティブな情緒と共に感、同情しやすいため、懲罰を与えるリーダーに対する抵抗感に結びついたのかもしれない。また、集団主義傾向の強い観察者は、リーダーの強い懲罰を公正であると捉える傾向にあり、彼らはチームワークを乱す違反者に対するリーダーの強い態度を望み、そのような強い態度をとるリーダーに対する評価も高かった。逆に、個人主義傾向の観察者は、強い懲罰をあまり評価せず、強い懲罰が与えられた場合は、離職意識が高まるなど、懲罰を受ける当事者と類似した反応が見られた。これは、仮説2を指示する結果であると言える。集団主義傾向の強い観察者は、集団の利益を優先させるため、集団に悪い影響を与える逸脱に対して、毅然とした対応をリーダーに求める傾向が強いと考えられる。これに対し、個人主義傾向の強い観察者は、逸脱者個人の行動が集団に与える影響よりも、同じフォローという立場である個人が懲罰を与えられていることに注目し、自分が同じような懲罰を受ける可能性を懸

Figure 2 好意度に及ぼす懲罰と観察者の個人特性の



念し、強い懲罰を好まないのかもしれない。

## 研究2

研究1では、観察者と違反者の関係性や、観察者自身の特性について焦点を当て、検討を行った。研究2では、課題の特性や組織が置かれている文脈に焦点を当て、課題の相互依存性と組織の競争的状況が観察者であるフォロワーの懲罰認知に及ぼす影響について検討を行う。課題の相互依存性が低い場合には、他のフォロワーの逸脱による影響が少ないため、特に強い懲罰を必要としない。しかしながら、課題の相互依存性が高い場合には、逸脱者に対して強い懲罰が必要であると考える可能性がある。また、他者との競争が激化しているというような危機的な状況にある場合、観察者は、組織を危うくする可能性のある内容として、逸脱に敏感であり、逸脱者に対して強い懲罰を望むと予測されるが、落ち着いた平常の状況においては、逸脱をそれほど重要だととらえず、強い懲罰をあまり評価しない可能性がある。したがって、以下の仮説について検討する。

仮説3：観察者は、課題の相互依存性が高い場合、強い懲罰が弱い懲罰に比べて公正であると認知するだろう。

仮説4：観察者は、組織が競争的な状況にある場合、強い懲罰が弱い懲罰に比べて公正であると認知するだろう。

## 方法

### 調査対象

地方国立大学であるO大学に在籍する女子大学生342名に対して、2007年9月から10月にかけて、講義終了後、調査者が質問紙を配布し回答を求めた。

### 質問紙

懲罰(強い、弱い)、課題の相互依存性(高い、低

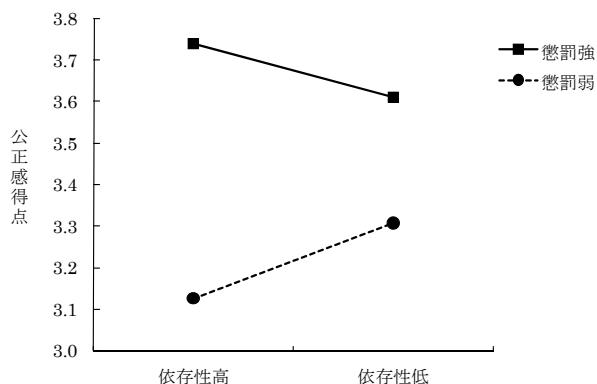


Figure 3 公正感に及ぼす懲罰と課題相互依存性の相互作用

い)、組織の状況(競争的、非競争的)を仮想的につくるため、それぞれの要因を組み合わせた8種類のシナリオを作成した(Appendix B)。測定項目は、①公正感認知尺度7項目(Niehoff et al., 1998)。②リーダーに対する好意度6項目(淵上ら, 2002)。③操作チェック項目3項目であった。各項目について、「まったくそう思わない(1)」～「非常にそう思う(5)」までの5段階で評定を求めた。

## 結果

### 操作チェック

懲罰、課題の相互依存性、組織の状況に関する操作チェック項目についてそれぞれ $t$ 検定を行った結果、組織の状況( $t(543.94) = 26.13, p < .01$ )と課題の相互依存性( $t(561.44) = 14.26, p < .01$ )に関しては有意差がみられ、状況操作と課題の依存性操作に関しての操作は妥当であることが示された。一方で、懲罰の強さに関しては有意差がみられなかった。そのため、懲罰に関しては、強い懲罰シナリオについての回答者の中から、強い懲罰であると正しく認識した回答者((3)どちらでもない～(5)非常にそう思う)と弱い懲罰シナリオについての回答者の中から弱い懲罰であると正しく認識した回答者((1)全くそう思わない～(3)どちらでもない)を取り出し、これら2群についてその後の分析を行った( $t(60.23) = 18.44, p < .01$ )。

### 懲罰と課題の相互依存性に関する検討

2(参加者が認識した懲罰: 強, 弱) × 2(課題の相互依存性: 高, 低)の2要因分散分析を行った。

**リーダーの公正認知** 懲罰の主効果( $F(1, 341) = 25.88, p < .01$ )に有意差がみられ、懲罰が強い場合に、高く公正だと認知されることが分かった。また、懲罰と課題の相互依存性の交互作用は有意傾向にあり( $F$

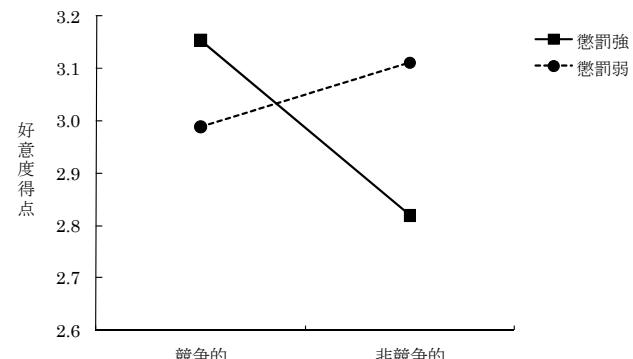


Figure 4 好意度に及ぼす懲罰と組織状況の相互作用

$(1, 341) = 2.97, p < .10$ )、課題の相互依存性が高く、懲罰が強く認知された場合に最も高く公正だと認知され、一方で、課題の相互依存性が高く、懲罰が弱く認知された場合に最も低く公正だと認知される傾向が示された(Figure 3)。

**リーダーへの好意度** 懲罰の主効果、課題の相互依存性の主効果、および懲罰と課題の相互依存性の交互作用に有意な結果はみられなかった。

### 懲罰と組織の状況に関する検討

2(参加者が認識した懲罰: 強, 弱) × 2(組織の状況: 競争的, 非競争的)の2要因分散分析を行った。

**リーダーの公正感認知** 懲罰の主効果( $F(1, 341) = 25.91, p < .01$ )に有意差がみられ、懲罰を高く認知しているフォロワーは、懲罰を低く認知しているフォロワーに比べて高く公正であると認知していた。

**リーダーへの好意度** 懲罰、組織の状況について主効果はみられなかったが、懲罰の強さと組織の状況において交互作用が有意であった( $F(1, 342) = 4.27, p < .05$ )。組織が非競争的な場合、懲罰を弱く認知したフォロワーが懲罰を強く認知したフォロワーよりもリーダーを好意的に評価していた(Figure 4)。

## 考察

本研究では、観察者であるフォロワーの懲罰認知に影響を及ぼす要因として、課題の相互依存性と組織の競争的状況を取り上げ、検討を行った。その結果、課題の相互依存性が高い場合は、強い懲罰が逸脱者であるフォロワーに与えられるほうが、公正であると認知され、課題の相互依存性が低い場合は、相互依存性が高い場合よりも公正だと認知されなかつた。これは、仮説3を支持する結果である。つまり、誰かが逸脱行動を取ることで自分が持っている仕事にネガティブな影響

が起こりうる場合には、リーダーが強い懲罰を与えることこそが周囲の同僚である観察者にとって公正であると受け取られる傾向が示されたと言える。このように、条件によっては観察者がリーダーに強い懲罰を望むこと、その望みに即した懲罰を与えることで観察者であるフォロワーに公正感が生じるという結果は、Niehoff et al.(1998)や研究 1 の結果と一致している。リーダーへの好意度に関しては、組織が非競争的な場合、懲罰を弱く認知したフォロワーが懲罰を強く認知したフォロワーよりもリーダーを好意的に評価していた。これは、仮説 4 を支持する結果だといえる。この結果は、一般に強い懲罰がネガティブな感情を引き起こしやすいとする先行研究と一致した傾向であるだろう。また、競争的状況において、強い懲罰を認知しているフォロワーが最もリーダーの好意度の得点が高いことから、競争的状況においては強い懲罰を認知したフォロワーはリーダーを好意的に評価していると考えられる。安定した環境における強い懲罰は好まれないが、競争的な状況においては逸脱者に対し強い懲罰を与えることが必要であるようにうかがえる。

### 総合考察

本研究は、違反者に対するリーダーの懲罰を観察者が評価する場合に影響を及ぼす要因として、いくつかの要因を検討した。従来のリーダーシップ研究では、集団成員に均質に影響を及ぼすものという前提条件のもとに、多くの研究がおこなわれてきた。しかしながら、リーダーシップの効果は、働きかけの対象となる当事者と集団内の他のフォロワーに対する効果は異なることがわかつってきた(淵上, 2009)。例えば、Trevino(1992)は、リーダーと逸脱者の 2 者関係だけでなく、それを観察する他のフォロワーという社会的文脈に広げる必要性を指摘した。また、Podsakoff et al.(2006)は、リーダーによる状況に対応した懲罰行動は、懲罰の対象となったフォロワーの行動改善成果には影響がないが、集団レベルでの成果にはポジティブな影響を示すことを示している。つまり、リーダーによる適切な懲罰の実施は、逸脱者當人に及ぼす影響だけでなく、それを観察している他の成員に異なる影響を及ぼすことを示している。リーダーの懲罰は、観察者の認知に影響を及ぼし、組織の規範の維持や組織内のメンバーの公正を保つ働きをすることが Trevino(1992)や Niehoff et al(1998)をはじめとする研究で明らかにされている。本研究では、観察者は、リーダーの断固とした懲罰を見て、リーダーを公正であると評価していた。通常、懲罰を受ける当事者であれば、リーダーの強い懲罰はネガティブな感情へとつな

がるが、観察者にとっては、逸脱者に対するリーダーの強い懲罰は、公正感につながる。これは、Niehoff et al.(1998)や Podsakoff et al.(2006)の研究と一致した結果であると言える。

また、リーダーの懲罰に対する観察者の認知は、一様ではない。例えば、Niehoff et al.(1998)は、逸脱者の過去の業績がよいか悪いかで、観察者の懲罰認知が異なることを見出している。本研究の研究 1 では、観察者自身の持つ個人主義・集団主義という個人特性とともに、観察者と当事者の関係性に視点を広げ、検討を行った。従来の研究では、リーダー、逸脱者、観察者というそれぞれの立場を考えた場合、リーダーから逸脱者への懲罰、観察者からリーダーに対する評価という関係のつながりを検討していた。そこに、本研究は、逸脱者と観察者の関係性というつながりを加えた。リーダーの懲罰を行使すれば、必ず観察者がリーダーを公正であり、有効であると評価するというわけではなく、逸脱者と観察者との関係性が親密であるか疎遠であるかによって、その評価が変わるということが明らかにされた。逸脱者の過去の業績だけでなく、逸脱者と観察者との関係性によっても、リーダーの懲罰に対する観察者の評価が異なることが、本研究で新しく示されたと言える。

また、研究 2 では、さらに踏み込み、課題の特性と、組織の競争状況という組織全体の状況を取り入れ、これらが観察者の懲罰認知と関係することを示した。観察者は、自らが取り組む課題が相互依存性の高いものであれば、逸脱者に対して強い懲罰を与えられることを評価する。また、組織が競争にさらされている場合には、安定した状況にくらべて、逸脱者に対する強い懲罰を有効だと評価することが明らかになった。リーダーの懲罰行動に対する観察者の認知は、リーダーと逸脱者、観察者らの対人関係のみならず、組織の中で取り組む課題の相互依存性や、組織全体が置かれている競争的な状況も含めた大きな社会的文脈の中で、影響を受けていると言える。

本研究では、逸脱者と観察者との関係性や、観察者の個人特性、課題の特性、組織の置かれた状況に関する要因に注目し、検討を行った。しかしながら、懲罰を与える側であるリーダー側の要因については懲罰の強弱以外の検討をしていない。例えば、逸脱行為に関しても、単に逸脱者個人の責任として叱責する場合と、集団成員全体に影響する行動として、集団に対しても責任を感じるように叱責する場合では、観察者の評価は異なる可能性がある。Lord & Brown(2004)は、フォロワーの生産性や満足度などを高める動機づけに関連した概念として、作動自己概念を示し、作動自己概

念が個人レベル、関係レベル、集団レベルという3つのレベルで論じられることを指摘している。フォロワーがもつそれぞれのレベルの自己概念に適した働きかけをリーダーが行うことで、フォロワーの動機づけを高めることへつながるということである。これを踏まえると、例えば、課題の相互依存性が高い状況では、組織の成員は他の成員と密接に連携し合う必要性があるため、リーダーはフォロワーの集団レベルの自己概念を活性化させるような働きかけを行うことで、集団効力感が高まり、また、集団の生産性を高めることへつながるといった可能性も考えられる。逆に、課題の相互依存性が低い場合、リーダーはフォロワーの個人レベルの自己概念を活性化させるような働きかけが求められると考えられる。こうした要因の影響を検討することが今後の課題である。

### 引用文献

- Atwater, L., Waldman, D. A., Carey, J. A., & Cartier, P. (2001). Recipient and observer reactions to discipline: Are managers experiencing wishful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, **22**, 249-270.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment: influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, **37**, 299-322.
- 淵上克義 (2002). リーダーシップの社会心理学 ナカニシヤ出版
- 淵上克義 (2009). リーダーシップ研究の動向と課題 組織科学, **43**, 4-15.
- Greene, C. N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 187-193.
- 平井美佳 (1999). 「人間らしさ」についてのステレオタイプ—「一般的日本人」と「自分自身」との差異— 実験社会心理学研究, **39**, 103-113.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Niehoff, B. P., Paul, R. J., & Bunch, J. F. S. (1998). The social effects of punishment events: The influence of violator past performance record and severity of the punishment on observers' justice perceptions and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 589-602.
- O'Reilly, C. A. III, & Puffer, S. M. (1989). The impact of rewards and punishments in a social context: A laboratory and field experiment. *Journal of Occupational Psychology*, **62**, 41-55.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, **99**, 113-142.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human performance*, **34**, 21-63.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, **25**, 810-821.
- Sims, H. P. JR., & Szilagyi, A. D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, **14**, 426-438.
- Taylor, S. E., & Koivumaki, J. H. (1976). The perception of self and others: Acquaintanceship, affect, and actor-observer differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, **33**, 403-408.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review*, **17**, 647-676.

### 註

- 1) 本研究の実施に際して、科学研究費補助金(研究代表者坂田桐子、基盤研究(c)、課題番号 19530558)の助成を受けた。

## The effects of leader's punishment on perception of observers

Yuko SAKODA (*Graduate School of Humanities and Social Sciences, Okayama University*)

Katsuyoshi FUCHIGAMI (*Graduate School of Education, Okayama University*)

Several studies are built upon the notion that punishment is a social experience involving not only managers and subordinates, but observers as well. Observers evaluate whether leader's punishment is impartial or preferable, while receiving the influence of individual characteristics, task and contextual factors. The present study examines punishment given by leader in relation to observer's perception of justice and evaluation of the leader. Additionally, it examines several factors that influence observer's perception of the punishment given by leader. Results indicate that the observers do not see the leader's severe punishment to familiar person as appropriate, while collectivism observers do see it as appropriate. Moreover, when the task is highly interdependent, the observers approve the leader's severe punishment, and they view the leader's severe punishment in a competitive environment as suitable.

Keywords: punishment given by leader, observers, interaction of observers and violator, collectivism, interdependent task, competitive environment.

## Appendix

### Appendix A: 研究1で使用したシナリオ(親密条件・懲罰強条件)

あなたは人気ファミレスJ店でアルバイトをしています。J店はネームバリューもさることながら、大学近くにあるということも幸いして、毎日大学生がひっきりなしに訪れ、特に昼や夕食時などは目が回るような忙しさです。また、(a)同時期に入ったAとは初めて会ったときからうまがあい、アルバイト内ではいつも一緒にいます。しかも最近は休日も一緒に遊び、お互いに相談をし合えるようなどてもよい仲になりました。

そんなある日の午後のことです。久々にお客が少なく、あなたもAもそして他のバイト仲間たちも一息ついていた時、Aの幼馴染が偶然J店にやってきました。Aは他にお客もいなかったので、幼なじみとひとしきり楽しく会話をした後、「少し外に出てくるから」と言って出て行きました。それから5分後、5人～10人程度の大学生や主婦の団体客があいついで多数来店したためにお客が突然増え、バイトの店員たちは急に忙しくなりました。しかしAはいつまでたってこず、注文も終わり料理も運ばれた40分過ぎにやっと帰ってきました。

そんなAの様子を見てたまりかねたJ店の店長は、(b)Aを裏手に呼び出し、「アルバイト中にこのような軽率な行動をすることは許すことができない。もうお前はクビだ。明日から来なくともいい。」と強く言いはなちました。

■疎遠条件: [a]同時期に入ったAとは初めて会ったときからどうも気が合わないため、お互い用事のあるときくらいしか話はしません。

■懲罰弱条件: [b]Aを裏手に呼び「アルバイト中だからこのような軽率な行動は二度としないように。」と軽く注意しました。

### Appendix B: 研究2で使用したシナリオ(競争的状況・課題の相互依存性高・懲罰強)

あなたは書店Aの入社2年目の正社員です。

書店Aは、県内で最も人口の多い市の駅から徒歩圏内の繁華街に位置し、大型量販店の入ったビルの1～4Fを占める大型書店です。どのジャンルにおいても品揃えの良さならこの辺り一帯で右に出る書店はなく、住宅街やオフィス街からもそう離れてはいないため、客層は老若男女幅広く、20年前の開店以来、安定した売り上げを保っていました。

[a]しかし、ここ数年で同じ繁華街内に同業他社が相次いでオープンしました。その信頼と実績から業界最大手の老舗書店B、書籍だけではなく音楽CDのレンタルや販売も行う書店C、中古書籍の買い取りや販売を行う全国チェーン古書店D、また2ヶ月前には、近隣の公立図書館が大幅増床されたばかりです。これらの影響を受けて、近頃では書店Aの売り上げは下降気味であり、他店との競争が激しくなっています。毎日の朝礼でも店長から危機感を持つようにという指導がいつもなされます。

そんなある日、書店Aでは、他店より先駆けて今ベストセラーを出している有名作家のサイン会が行われました。その日あなたは、[b-1]あなたと同じく正社員で同期入社である同僚E子と他数名だけでその運営を担当していたので、普段の接客業や売り場管理以外に、サイン会の会場設営等[b-2]で朝から終始忙しく息つく間もないような状況でした。[c]ところが午後、サイン会の開始時間が差し迫り慌しさもピークを迎えた頃、ふと気がつくとE子の姿が見当たりません。他の社員も誰もE子の行方を知らず、しかし探しに行く時間もなかったため、[b-3]仕方なくE子以外の担当者で一通りの運営をその場でこなしましたが、もともと手いっぱいの状況だったので、危うくサイン会自体に支障をきたすところでした。130分ほどして会場も落ち着きを見せてきた頃、不意にE子は再び何食わぬ顔をして現れました。あなたが、どこで何をしていたのか尋ねると、E子は「ちょうどお客様の中に、旧知の友人がいて、思わず募る話をしまっていた。」と説明しました。

そこに居合わせたこのフロアの責任者である上司がこの一件を耳にしたところ、[c]彼はE子に対して怒り、「今度あなたに新しい企画のコーナーをさせるつもりだったが、この一件からあなたに責任感が感じられない。その役目からはずすことにする。」と厳しく叱責しました。

■非競争的条件: [a]の部分、次の段落の“他店より先駆けて”をカット

■低依存条件: [b-1]あなたと同じく正社員で同期入社である同僚E子を含む十分な人数でその運営を担当していた  
[b-2]の作業があったものの、さほど慌しくもなく、落ち着きを保ったまま午後を迎えることができました。

[b-3]仕方なくE子以外の担当者で運営をすることにしましたが、幸いサイン会自体に支障をきたすことはありませんでした。

■懲罰弱: [c]彼はE子に対して怒り、「今後同じことは二度と繰り返さないように。」と口頭で軽く注意しました。