

# 嫌悪を感じる上司への対処における LMX の媒介効果の検証

—日本の製造現場を例に—

名古屋大学大学院 澤田 浩 佑\*

愛知みずほ大学 金井 篤子\*\*

神戸大学 江夏 幾多郎\*\*\*

The effects of disgust for superiors on conflict management and the mediating effect of LMX in one of the manufacturing plants in Japan

Kosuke SAWADA

(Nagoya University Graduate School)

Atsuko KANAI

(Aichi Mizuho College)

Ikutaro ENATSU

(Kobe University)

This study examines the mediating effect of Leader-Member Exchange (LMX) in dealing with disliked supervisors in one of the Japanese manufacturing plants. Amid the social issue of workplace bullying, it explores how the disliked behaviors and characteristics of supervisors affect subordinates' conflict management and how LMX mediates this relationship. As a result, the mediating effect of LMX was confirmed.

Arrogant supervisors, akin to workplace bullying, promote submissive responses while suppressing harmonious and assertive responses. On the other hand, a disliked but competent boss encourages harmonious, positive, and submissive responses, while disagreements with a disliked or weak boss lead to unresolved conflict and neglect.

Keywords : Relationship conflict, Disgust for superiors, LMX, Conflict management, Manufacturing plant in Japan

## 1. 問題意識

パワーハラスメント（パワハラ）が社会問題化して久しい。厚生労働省（2020）によれば、その相談件数は高止まり傾向にある一方、パワハラと認定されるのは約 2 割に留まっている。

\* 名古屋大学大学院 教育発達科学研究科 博士後期課程。

\*\* 愛知みずほ大学 人間科学部 心身健康科学科 特任教授。

\*\*\* 神戸大学 経済経営研究所 准教授。

これはパワハラとは認定されないが一般的に相談者となる部下が、葛藤を生じる上司の言動によりネガティブな感情を抱き、その関係に支障をきたしているものと考えられる。

一方で上司から見たとき、小林（2024）は上司がハラスメントにならないことを考えすぎ、ミスをしてあまり厳しく叱咤しない等、ハラスメントを回避するマネジメントが職場に蔓延していると指摘している。つまり必ずしも上司が悪意をもって部下に葛藤を生じさせる言動を

発することは多くないのではないかと考えられる。にも拘わらず、こうした認識の乖離があるということは、部下に葛藤を生じさせる意図はない、何気ない上司の言動が部下の葛藤を生んでいることが考えられる。

Guetzkow & Gyr (1954) は対人葛藤として関係葛藤と課題葛藤の二面があると指摘している。関係葛藤は価値観や対人関係の軋轢により認知され、緊張感、不快感、敵対意識等の感情を伴うとされる。課題葛藤はメンバー間の意見の対立により認知される。本研究では、上司の言動によって部下が不快感等を生じる事象に着目するが、それは関係葛藤に該当する。

上司の行動や特性については、リーダーシップ研究において多くの蓄積がある。その中には破壊的リーダーシップ等のネガティブな行動に着目した研究もあり、「職場無作法」はその一つである。Andersson & Pearson (1999) はその定義について、「職場での相互尊重の規範に違反し、対象者に危害を加えるというにはあまいな軽度の逸脱行為」とした。その尺度として、例えば Tsuno et al. (2017) は、日本語版の「職場の無礼さ」尺度を開発した。

部下に葛藤を生じさせる意図はない、何気ない上司の言動は、これらの概念に近い。一方、これらの概念は必ずしも上司と部下の関係に特化していない上に、指摘される行為は業務上のことに特化している。そのため、関係葛藤を生じる要因として網羅的ではない。部下が関係葛藤を生じる上司の言動として職場無作法で指摘される項目も含まれ得るが、もう少し幅広く捉え、関係葛藤の定義でも指摘される不快感からのアプローチも必要であると考えられる。

関係葛藤の原因となる上司の言動によって部下が感じる不快感として、本研究では嫌悪に着目する。嫌悪とは、道徳逸脱（侵害）により喚起される他者糾弾感情のひとつである（Haidt,

2003; 今田, 2019)<sup>1</sup>。自らの行動を内在化された社会規範、文化規範によって検証し、それらから逸脱があると判断した場合、自己意識的感情（恥、羞恥、罪悪感）が喚起される。一方で、他者の行動、外的事象を検証し、内在化された社会規範、文化規範からの逸脱（侵害）があると判断された場合は他者糾弾感情が喚起されると説明した。他者糾弾感情として嫌悪を感じると、無視、拒否、逃避などの行動が引き起こされるとした。嫌悪の定義について大平（2021）は「身体的あるいは精神的な苦痛や不快を引き起こす対象を回避しようとする行動を導く内的状態をさす」とした。

以上を踏まえれば、上司に嫌悪感を抱く言動や特性（上司の嫌悪特性）に対して部下が回避的対応を採ることにより、上司は部下の心情を掴めなくなり、上司と部下の関係性の毀損、ひいては組織に対して負の影響を与える可能性が高まる。従って本研究ではパワハラにもつながり得る関係葛藤の原因として上司の嫌悪特性に着目する。

本研究では、日本企業の製造現場を対象に分析を行った。製造現場の人間関係はしばしば濃密なものとなり、関係葛藤が生じやすく、かつその影響が大きくなると推察される。小池（1991）によると、日本企業の多くの製造現場では、配置変更を含めたOJT（On the Job Training）を通じ、社員の業務経験の幅、ひいては熟練度合いが高められる。OJTにおいては、する側と受ける側の業務内外の濃密な相互作用が不可欠である。

製造現場の配置変更では転居を伴う転勤は一般的でなく（労働政策研究・研修機構, 2016）、従来の人間関係が維持されやすい。仕事は少人数（中央労働災害防止協会, 2020）の対面作業が多くなる<sup>2</sup>。中には命に係わる災害を回避するための安全管理上の厳しい指導も含まれ

る。こうした職場では、葛藤を起因とした人間関係の悪化、労務問題や離職に派生するリスクは重要な課題となる。濃密な関係の中で上司の嫌悪特性が部下の葛藤解決方略に与える影響を検証するには、日ごろの上司と部下の関係性の影響も考慮すべきだろう。そこで本研究では、上司と部下の関係性としての LMX (Leader-Member Exchange) の媒介効果にも着目する。LMX の内容や着目する意義については後述する。

以上を踏まえ、本研究の問いは、関係葛藤の原因として上司の嫌悪特性が部下の葛藤解決方略にどう影響するか、そして LMX が媒介効果を与えるのか、とする。

本論文は次のような構成をとる。まず、葛藤、葛藤解決方略、嫌悪およびネガティブなリーダーシップ、LMX に関する先行研究を振り返り、本研究の分析枠組みと作業仮説を提示する(第2章)。研究方法(第3章)に続き、分析結果(第4章)を紹介する。本研究にて明らかになったこととその価値、および限界や課題を記して論文を結ぶ(第5章)。

## 2. 先行研究

### 2.1 葛藤と葛藤解決方略

大坊(2006)によると、課題葛藤は、その程度が適切な場合には、議論内容の理解や検討を通じてパフォーマンスを向上することに寄与する。しかし関係葛藤は、その程度に関係なく感情面での受け止めや意思決定の質を低下させ、パフォーマンスにネガティブな影響を与える。

こうした葛藤への対処として、葛藤解決方略研究がある。ここでは、相手への配慮と自分への配慮という2次元の概念の中で、葛藤解決方略を類型化することがある(例えば Thomas, 1992)。2次元構造の妥当性はたびたび実証されてきた(兪, 2016)。

Thomas(1992)によると、上記の2次元空間において生じる葛藤解決方略には、協調、主張、服従、回避、妥協の5つがある。

「協調」は、相手と自分のいずれにも配慮し、お互い満足な解決を志向する方略である。「主張」は、自分にのみ配慮し、相手に配慮しない方略である。その反対に「服従」は、自分に配慮せず、相手にのみ配慮する方略である。「回避」は、自分にも相手にも配慮しない、即ち葛藤は認識しながらも特段の対処をしない方略である。最後に「妥協」は、お互い100%の解決策とは言えないが、自分にも相手にも一定の配慮を行いながら解決点を見出す方略である。

協調と妥協は、程度の差はあれ、話し合いを通じてお互い納得できる解決策を見出す融和的な方略と言える。主張は、相手を言い負かす(強制する)点で一般的にネガティブな解決方略と捉えられる。しかし上司一部下関係において、部下が上司に意見することは、部下が不満を抱え込まず発言する点で、ポジティブな解決方略と言える。一方、服従と回避は、部下に不満が残る可能性があることから、ネガティブで受動的な方略という同質の概念と位置付けられる。先述の通り、部下が感じる上司への嫌悪については、回避行動が対処の主流となることが想定される。

一方、正木(2024)は職場の対人、集団関係ではメンバーの協働やチームワークが強く求められることによる日常生活との環境の違いを指摘し、社会一般での研究がそのまま職場に適するかについては慎重な検討が必要としている。

本研究における職場での上司一部下関係の場合、業務遂行上、関係を避け続けることは困難であり、何かしらの意思決定を行う必要もあるため、部下として回避方略を採り続けることは難しい。加えて、上司と部下という階層的な指揮命令関係において、部下は上司に不満があっ

でも服従する方がむしろ主流になり得る。そのため本研究では、服従と回避を別の概念と位置づけ、職場の上司一部下関係において、服従への影響と回避への影響を比較する。

上司と部下の間で葛藤が生じた場合、融和的対処（協調または妥協）が双方または組織全体にとっても望ましいだろう。しかし上司と部下という権力差がある中で、部下が能動的に対処することは上司への意見を必要とし心理的負担が生じる。主張行動についても同様である。一方、服従や回避という受動的対処はその場では上司と部下の間に摩擦は生じないものの、上司が気づかないところで部下が不満を抱く可能性がある。その不満が大きくなった際に労務問題、休職、離職等の組織に影響を与えるリスクがある。

## 2.2 関係葛藤の原因としての上司の嫌悪特性

職場での上司のネガティブな言動に関して、破壊的リーダーシップ（Krasikova et. al., 2013）に関する研究が蓄積され、中でも虐待

的監督が主要な概念に位置づけられている（Mackey et al, 2020）。Tepper（2000）によると、虐待的監督とは「上司が身体接触を除いて、敵対的な言語的・非言語的行動を継続的に示している程度に関する部下の認識」であり、パワハラにも通じる。先述の職場無作法も、破壊的リーダーシップのひとつである。職場無作法は、パワハラ認定はされないまでも、葛藤を生じる上司の言動という観点で、本研究に最もフィットする概念である。しかし先述の通り、当該研究は関係葛藤を生じる要因として網羅的ではない。

そこで、関係葛藤の定義でも指摘される不快感として、相手のどのような点に嫌悪を抱くか、すなわち対人嫌悪に着目した。斎藤（2003）は実在する嫌悪対象者の特徴に着目し、8因子からなる対人的嫌悪尺度を開発した（表1）。

本研究に照らした場合、例えば傲慢さ、自己中心性、主張過剰、話し方は、嫌悪感情の観点から着目した虐待的監督にも通じる。こうした言動を上司が何気なく行っているとすれば、職

表1 対人的嫌悪尺度（斎藤, 2003）の8因子

因子名	定義
相手の傲慢さ （傲慢さ）	人を見下し、優位に立とうとしたり高圧的な態度を取る他者に対する嫌悪
相手の自己中心性 （自己中心性）	人の迷惑を考えない、ずるいところがある他者に対する嫌悪
相手の主張過剰 （主張過剰）	思ったことをはっきり言う人、口調が強い人、自信に満ちている他者に対する嫌悪
相手の話し方 （話し方）	相手の話し方や口のきき方等に対する嫌悪
自分との相違 （相違）	性格、態度、考え方、意見、行動の仕方等において自分とは異なっていると認知された他者に対しての嫌悪
相手への妬み （妬み）	自分よりも優れていたり、うらやましい面を持っている他者に対する嫌悪
自分との類似 （類似）	自分と類似したネガティブな点を他者に認知することで生じる嫌悪
相手の外見 （外見）	他者の顔や表情、体型等の特性に対する嫌悪

出所：筆者作成

場無作法にも通じる破壊的リーダーシップと捉えられる。

本研究では職場での調査に鑑み、類似と外見はたとえ今回の調査で何か影響を見出したとしても上司が気を付けようがないこと等から分析から外した。その上で各因子を次の3つに概念化した。

第1に、傲慢さ、自己中心性、主張過剰、話し方は、「嫌いな上司の破壊的言動（破壊的言動）」とした。破壊的言動はエスカレートすればパワハラにも通じる概念であり、着目する意義がある。

第2に、相違はまさしく「嫌いな上司との相違（相違）」とした。これは、葛藤の原因となる価値観、考え方の相違を直接表現したものである。

第3に、妬みは、自分よりも優れていたり、うらやましい面を持っている他者に対する嫌悪、即ち嫌いな上司の能力の高さに関するもので、「嫌いな上司の能力の高さ（優秀さ）」とした。一般的に上司の能力の高さは自らの仕事にとってはプラスであるが、それが心理的抵抗の原因となるならば、最終的な影響はどのようなものになるだろうか。本研究では、上司の能力の高さが、部下が知覚する LMX や葛藤解決方略にどう影響するのか、理論的・経験的に解明したい。

昨今では、ハラスメントの指摘を気にして指導を躊躇する、明確な判断をしない、部下と関わらない等、上司として適切なマネジメントを行わないという指摘もある（小林, 2024）。Skogstad et al. (2007) は、こうした放任主義的なリーダーシップについて役割葛藤、役割の曖昧さ、同僚間の葛藤といったストレスを媒介し、職場いじめを誘発すると指摘した。また、このことから放任主義的なリーダーシップは、破壊的リーダーシップのひとつであると主張し

ている。以上を踏まえ、第4に「嫌いな上司のリーダーシップの欠如（弱さ）」の概念を加えた。

### 2.3 媒介変数としての LMX

LMX は上司と部下の関係性に着目したリーダーシップ理論のひとつである。LMX は上司一部下の二者関係の総体として集団運営を考え、互いに有用と思われるサポート資源を交換し、相互の尊敬や信頼、互恵的な義務という3要素を基本に関係性や役割を二者間で形成していく（Graen & Uhl-bien, 1995; 山浦, 2019）。本研究では LMX を業務における上司と部下の互恵的な関係性と定義し、部下が認知する上司との関係性の指標として取り扱う。なお、LMX における関係性そのものは、必ずしも好き嫌いを含意しない。上司への嫌悪反応は、上司一部下関係における交換関係への期待が棄損されたことによるものと考えられ、部下は交換関係の回復にも、回避にも対処し得る。従って嫌悪を生じる上司とその対処における媒介変数として LMX に着目した。

本研究に関する先行研究として、Geir et al. (2018) は低位な LMX がリーダーの無礼な行動に影響を与えることを指摘している。上司の無礼な行動が LMX を低める可能性もあり得るが、それを検証する実証研究は見受けられない。

LMX の先行要因や媒介効果として、例えば Newman et al. (2015) はサーバントリーダーシップが LMX を媒介して部下の組織市民行動に正の影響を与えることを主張している。加えて Cropanzano & Dasborough (2017) では、上司の姿勢や行動、あるいは感情が LMX に影響を与えることが示されている。また LMX と葛藤解決方略の関係について、例えば Green (2008) は質の高い LMX 関係の部下は主張や

協調するのに対し、質の低い関係では部下は回避する傾向を示した。本研究は嫌いな上司を調査対象とするが、彼らの嫌悪特性の顕著さが LMX を低める場合、主張・協調を弱め、回避を促すと考えられる。ただし、この点についての具体的実証はなされていない。

## 2.4 仮説と分析枠組み

これらを踏まえ仮説を構築する。まず上司の嫌悪特性から葛藤解決方略への直接効果の仮説を構築する。嫌悪感を抱くと回避的に対処するという先行研究に加え、職場環境における上司一部下関係という職制も鑑みれば服従的対処になることが想定される等、上司の嫌悪特性は、概して、受動的対処に正の影響を与え、コミュニケーションを必要とする能動的な対処、即ち融和や主張には負の影響を与えるだろう。

仮説 1 破壊的言動、相違は服従、回避的対処に正の影響を与える一方、融和、主張的対処に負の影響を与える。

その中でも、優秀さ（あるいは妬み）については、「嫌悪感を抱くものの、業務への貢献は認められる」というポジティブな認知も含まれる。従って、上司の資源的側面を引き出すために、融和、主張的対処を行いつつ、必要に応じて指示に従うという観点で服従的対処を行うことが考えられる。優秀な上司に対するポジティブとネガティブが入り混じった認知を踏まえると、回避的対処は必要に応じて行われたり行われなかったりするものだろう。

仮説 2 優秀さは融和、主張および服従的対処に正の影響を与える。

また、弱さは、後述の通り上司が決めない

(判断しない)等の項目であることから、服従や回避という受動的対処は、部下自身の業務遂行上のメリットはない。一方、主張はしやすく、業務遂行上、上司の意見も引き出しながら対処しやすいと考えれば、融和的対処も採り得ると考えられる。以上を踏まえ次の仮説を立てる。

仮説 3 弱さは服従、回避的対処に負の影響を与える一方、融和、主張的対処に正の影響を与える。

次に、上司の嫌悪特性から葛藤解決方略に対する LMX の媒介効果に関する仮説を構築する。

上司の嫌悪特性はネガティブな感情であるが故、基本的には LMX に対して負の影響を与えると考えられる。しかし優秀さについては、部下にとっての有用さという観点から、ポジティブな認知という側面もある。先述の通り LMX における関係性は社会的な交換関係による互恵的關係を指しており、仕事ができると認知している優秀さは LMX に正の影響を与えると考えられる。

次に LMX から葛藤解決方略に対してである。嫌悪感のある上司への LMX は、低位なものであることが想定される。Green (2008) の主張によれば、低位な LMX は回避的対処を行う傾向にあり、高位な LMX ほど融和、主張的対処をとる傾向にあるとされている。即ち LMX はいずれの葛藤解決方略に対しても正の影響を与えており、その中で低位な LMX であれば服従や回避といった受動的対処、高位な LMX であれば融和や主張といった能動的対処が強く表れると考えられる。

従って傲慢さ、相違、弱さから LMX に対しては負の影響、優秀さは LMX に対して正の影響を与えた上で、LMX からいずれの葛藤解決



倫理的配慮として第1著者が本研究実施時に所属していた大学院には院生向けの倫理審査がなかったため、第1著者および他の数名の研究者により複数の視点から倫理的配慮を行うとともに調査企業内でも学術的な倫理審査プロセスに則り検討を行った。具体的には無記名調査とする等、特定の個人が判別されないように配慮し、質問紙調査に回答することによりいかなる不利益にならないことも質問紙に明記した。また回答データについても第1著者のみが扱うことができるようにする等の処置を行った。

### 3.2 質問紙の構成

上司の嫌悪特性については、本研究で整理した「破壊的言動」「相違」「優秀さ」のそれぞれについて、斎藤（2003）の対人的嫌悪尺度から該当するものを抽出した。なお破壊的言動に含まれる傲慢さ、自己中心性、主張過剰、話し方は概念的に同質であり、4つの変数を用いることは煩雑であることや、他の概念の変数や設問数のバランスも考慮して、4つの変数の中から代表して、本研究の主眼のひとつであるパワハラに通じる言動に最も近い「傲慢さ」を用いることとした。

回答者の負担を考慮し、因子負荷量等を基準に各変数4～5問で構成し、職場の実態等を考慮し、回答者が解釈に迷わないように若干の文言修正を行った。これら3次元に加えて、「弱さ」について「決めない（判断しない）」「優柔不断である（煮え切らない）」「守ってくれない」という3つの設問を立てた。個別の設問は図2に示したが、4因子16問という想定を置いた。

LMXはLMX 7点尺度（Graen & Uhl-bien, 1995）1因子7問をベースに、調査受入企業の担当者や調査実施時の第1著者の指導教員とともに、職場の実態に合わせ回答者が回答しやすいように表現を調整した。

葛藤解決方略はROCI-II日本語版（浅原, 2000）を活用した。この尺度はRahim（1983）が開発したROCI-IIの日本語版である。Rahim（1983）の尺度では、協調、妥協、主張、服従、回避の5つの因子で構成されていたが、浅原（2000）では協調と妥協が「問題解決」として1因子となった4因子28問で構成されている。この中から回答者の負担を考慮し問題解決の因子から協調、妥協の設問をそれぞれ3問ずつ、主張、服従、回避からそれぞれ3問ずつを因子負荷量の高さ等を基準に抽出し合計15問で構成し、回答者が回答しやすいよう職場の実態を考慮しながら若干の文言修正を行った。

質問文の教示として、回答者にはこれまでの経験で一番合わなかった嫌いな上司を1名想起してもらい、当該上司との関係性（LMX）や葛藤発生時に解決のために行った対処（葛藤解決方略）、そして当該上司の嫌悪特性について、非常に当てはまる、やや当てはまる、どちらとも言えない、あまり当てはまらない、全く当てはまらないの5点尺度で回答してもらった。

### 3.3 分析方法

上司の嫌悪特性を説明変数、葛藤解決方略を目的変数、LMXを媒介変数とする共分散構造分析（SEM）を行った上で間接効果についてはブートストラップ法による検証を行った。

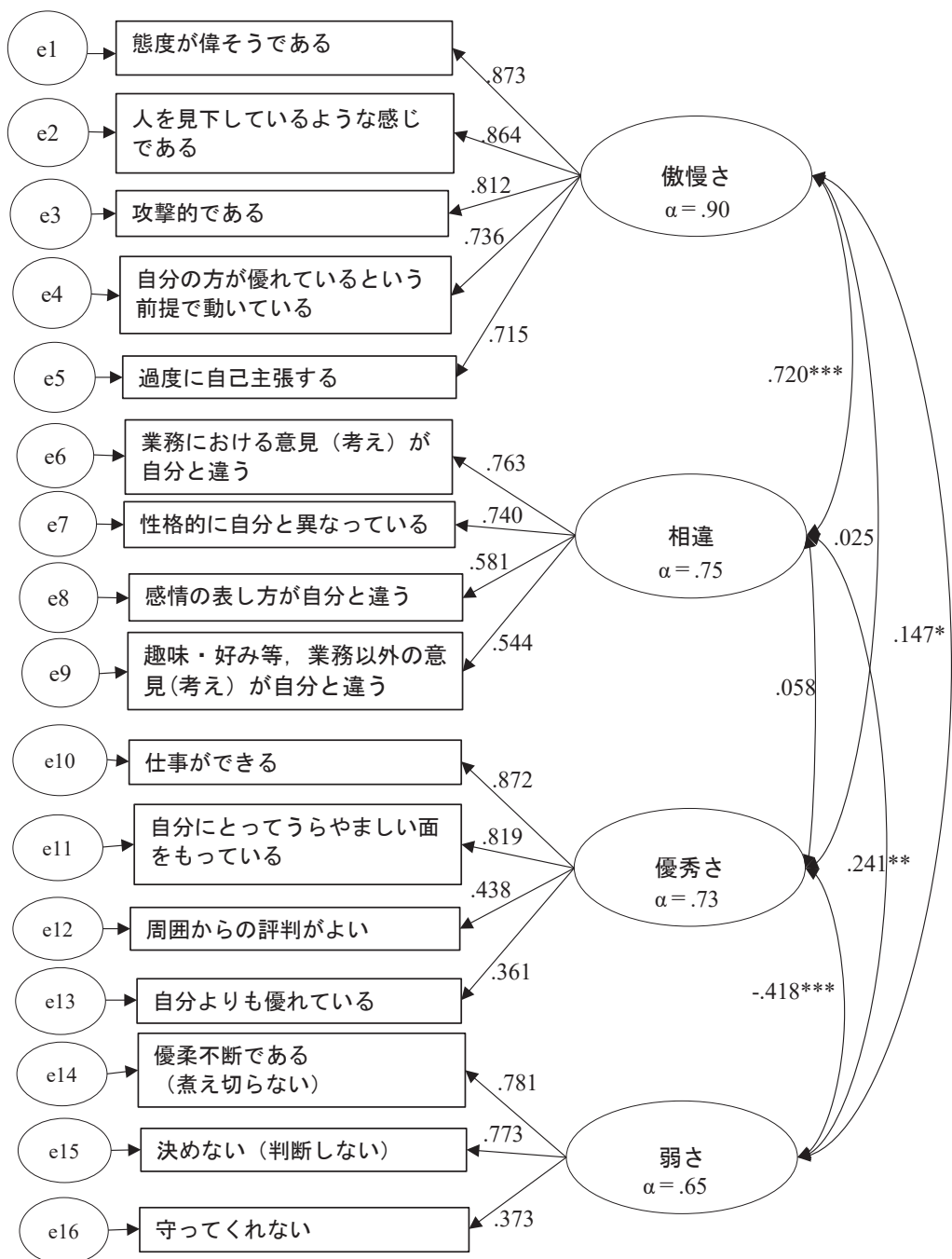
## 4. 結果

### 4.1 記述統計

#### 4.1.1 上司の嫌悪特性

まず尺度の信頼性、妥当性を検証した（図2）。信頼性は尺度全体の $\alpha$ 係数が.78、各因子の $\alpha$ は.65～.90となった。弱さのみが.65と一般的に妥当とされる.7を若干下回ったものの総じて一定の信頼性が確保されたと判断した。次に妥当性を検証すべく確認的因子分析

嫌悪を感じる上司への対処における LMX の媒介効果の検証



注) 注:\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

x <sup>2</sup>	df	p	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	α
495.214	98.000	.000	.871	.821	.859	.100	.78

出所: 筆者作成

図2 上司の嫌悪特性の確認的因子分析の結果

を行った。 $\chi^2$  検定は  $p$  値が有意となった<sup>4</sup>。適合度指標では GFI (Goodness-of-Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index) は 1 に近く、一般的に .9 ~ .95 を超えると説明力のあるモデルとされ、 $GFI \geq AGFI$  となるとされる。本尺度は  $GFI=.871$ ,  $AGFI=.821$ ,  $CFI=.859$  と高い数値ではなかった。RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) は .05 以下であればあてはまりがよく .1 以上となると当てはまりが悪いと判断される。本尺度は .100 となった。適合度として十分ではないが実務目的という範囲で精度を最大化すべく学術的なものを参照し、本研究で活用する上では各因子の項目のまとまりとして適していると判断することから本尺度を用いて以降の分析を行った。

#### 4.1.2 LMX

信頼性は  $\alpha$  が .9 であり、目安である .7 を超えていることから確保された。妥当性は  $\chi^2$  検定において  $p$  値は有意なものの、適合度指標の GFI, AGFI, CFI がいずれも .9 を上回り、RMSEA が .07 と .1 を下回ることから分析に利用可能と判断した。

#### 4.1.3 葛藤解決方略

信頼性は協調、妥協、主張、服従、回避の各因子の  $\alpha$  が .79 ~ .86 となり尺度全体の  $\alpha$  も .84 と .7 を超えていることから確保された。妥当性は  $\chi^2$  検定において  $p$  値が有意ながらも、適合度の  $GFI=.918$ ,  $AGFI=.876$ ,  $CFI$  は .943, RMSEA が .078 であることから AGFI の値がやや低いものの総合的に鑑みて分析に利用可能と判断した。

#### 4.1.4 各変数の相関分析

各変数の相関分析および、その有意水準が表

2 である。

葛藤解決方略における協調、妥協は .747 と極めて相関が高く、概念としても同質と位置づけられることから「融和的対処」と命名し潜在変数化して分析することとした。

同様に、属性における年齢と勤続年数も相関が高い (.753) ことから、統制変数は部署、役職、勤続年数を投入し、年齢は投入しないこととした。

#### 4.1.5 コモンメソッドバイアスの検証

コモンメソッドバイアス (Kock et al., 2021; Podsakoff et al., 2003, 2012) は、設問内容の難解さや曖昧さ、設問数の膨大さ、そしてデータが 1 時点で収集されたクロスセクショナルであること等によって生じやすくなる。本研究のデータは少なくとも最後の点について当てはまるが、この場合、変数間の相関が実際より高くなる可能性がある。対策として、本来 2 時点での調査を行うところであるが、今回は調査受入企業の回答者への負担を考慮し、1 時点での調査とした。

そのため実際の分析に際してはハーマンの単一因子テスト (Podsakoff & Organ, 1986) 等により、バイアスが許容範囲であることを確認する必要がある。具体的には全ての観測変数を対象とし、固有値 1 以上を抽出した探索的因子分析 (主因子法、回転なし) を行ったところ 8 個の因子が抽出された。この 8 因子によって説明される全観測変数の分散の割合は 67.4% であった。最も大きい固有値を有する第 1 因子の分散は、全観測変数の分散の 27.3% を占めていた。第 1 因子によって説明される全観測変数の分散の割合が 50% に満たなかったため、コモンメソッドバイアスが問題となる可能性は低いと判断した。

表 2 各変数の相関分析

変数	mean	sd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 傲慢さ	3.53	0.96														
2 嫌相違	3.56	0.77	.608***													
3 悪優秀さ	2.61	0.81	-.077	-.081												
4 弱さ	2.93	0.88	.265***	.328***	-.254***											
5 協調	2.79	0.94	-.383***	-.316***	.086	-.147**										
6 藤妥協	2.67	0.86	-.347***	-.319***	.138**	-.100*	.747***									
7 解主張	2.42	0.84	-.340***	-.345***	.126*	-.060	.546***	.627***								
8 方服従	3.22	0.92	.106*	.045	.147**	-.214***	.133**	.169**	-.005							
9 回避	3.26	0.93	.104*	.040	.121*	-.175***	-.047	-.006	-.189***	.646***						
10 LMX	2.69	0.84	-.563***	-.481***	.313***	-.441***	.544***	.451***	.433***	.140**	.071					
11 所屬	1.81	0.76	.075	.062	.040	-.064	-.136**	-.096	-.034	.030	.035	-.101*				
12 属役職	1.57	0.50	.032	-.013	-.003	-.028	.057	.075	-.025	.008	.005	.051	-.035			
13 性動続	3.73	1.75	-.001	.016	.103*	.092	-.085	-.081	.005	-.057	.020	-.082	-.092	-.416***		
14 年齢	32.78	9.50	.024	.014	.101	.186***	-.006	-.004	.087	-.096	-.035	-.047	-.083	-.294***	.753***	

注：\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

嫌悪=上司の嫌悪特性の略

11:所屬:部署A=1,部署B=2,部署C=3

12:役職:現場監督職=0,一般職(担当)=1

13:勤続年数:3~5年目=1 6~10年目=2 11~15年目=3 16~20年目=4 21~25年目=5 26~30年目=6 31年目超=7

14:年齢(年代):20歳代以下=20,30歳代以下=30,40歳代以下=40,50歳代以上=50

出所:筆者作成

### 4.2 上司の嫌悪特性が葛藤解決方略に与える影響と LMX の媒介効果の検討

媒介分析を行うにあたり、LMX を投入する前後の効果を検証するため、まず LMX を投入せず、上司の嫌悪特性の各測定変数を説明変数、葛藤解決方略の各変数を目的変数とする直

接効果を検証した（表3上段）。その上で、全ての変数を同時に投入した媒介分析を行った（表3下段）。

モデルの適合度は、表3の注釈のとおりで表3下段の媒介分析の AGFI がやや低いものの、分析に利用し得る水準と判断した。

表3 上司の嫌悪特性が葛藤解決方略に与える影響と LMX の媒介効果の検討

直接効果 (媒介分析 前の検証)		LMX投入無し (X→Y)														
		融和的対処(Y)			主張的対処(Y)			服従的対処(Y)			回避的対処(Y)					
		β	SE	p	β	SE	p	β	SE	p	β	SE	p			
嫌悪 (X)	傲慢さ	-.296	.050	***	-.211	.050	***	.155	.058	*	.150	.059	*			
	相違	-.177	.063	**	-.242	.064	***	.038	.073		.021	.075				
	優秀さ	.125	.048	*	.120	.049	*	.108	.056	*	.079	.058				
	弱さ	.041	.047		.107	.048	*	-.236	.055	***	-.204	.056	***			
統制 変数	所属	-.102	.049	*	-.004	.051		-.009	.058		.010	.059				
	役職	.041	.083		-.029	.085		-.028	.097		.011	.100				
	勤続年数	-.100	.024		-.027	.024		-.059	.028		.036	.029				
媒介分析		全変数投入後 (X→M, M→Y, X→Y)														
		LMX (M)			融和的対処(Y)			主張的対処(Y)			服従的対処(Y)			回避的対処(Y)		
		β	SE	p	β	SE	p	β	SE	p	β	SE	p	β	SE	p
嫌悪 (X)	傲慢さ	-.375	.040	***	-.115	.051		-.063	.051		.227	.061	***	.187	.064	**
	相違	-.152	.051	**	-.095	.060		-.182	.061	**	.067	.073		.036	.076	
	優秀さ	.225	.039	***	.002	.048		.031	.049		.065	.058		.056	.060	
	弱さ	-.233	.038	***	.152	.047	**	.199	.047	***	-.191	.057	***	-.180	.059	**
	LMX	—	—	—	.514	.060	***	.394	.059	***	.193	.071	**	.100	.073	
統制 変数	所属	-.094	.040	*	-.060	.048		.033	.048		.009	.058		.019	.060	
	役職	.017	.068		.031	.079		-.036	.081		-.031	.096		.009	.100	
	勤続年数	-.084	.020	*	-.059	.023		.006	.023		-.043	.028		.044	.029	

注:\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05  
 嫌悪=上司の嫌悪特性の略  
 X, M, Yの各種記号は、図2に準じる。

上段(媒介分析前の直接効果の検証)  
 X→Y: chisq=14.275 df=9.000 p=.113  
 GFI=.987 AGFI=.883 CFI=.994 RMSEA=.038

下段(媒介分析)  
 chisq=35.592 df=10.000 p=.000  
 GFI=.976 AGFI=.781 CFI=.980 RMSEA=.080

出所：筆者作成

まず LMX なしの直接効果としては、傲慢さは、融和、主張的対処に対して有意な負の影響を、服従、回避的対処に対して有意な正の影響を示した。相違は、融和、主張的対処に対して有意な負の影響を示した。仮説 1 の「破壊的言動（傲慢さ）、相違は服従、回避的対処に正の影響を与える一方、融和、主張的対処に負の影響を与える。」は傲慢さについては支持され、相違については部分的な支持にとどまった。以上から仮説 1 は概ね支持された。

優秀さは、融和、主張、服従的対処に対して有意な正の影響を示した。仮説 2 の「優秀さは融和、主張および服従的対処に正の影響を与える。」通りの結果であり、仮説 2 は支持された。

弱さは、主張的対処に対して有意な正の影響を、服従、回避的対処に有意な負の影響を示した。仮説 3 の「弱さは服従、回避的対処に負の影響を与える一方、融和、主張的対処に正の影響を与える。」に一部沿わない結果ではあったが、仮説 3 は概ね支持された。

次に、LMX による媒介効果について確認したい。まず、上司の嫌悪特性から LMX に対しての直接効果では、傲慢さ、相違、弱さが LMX に有意な負の影響を示し、優秀さが有意な正の影響を示した。これは、第 2 章で示した想定通りの結果であった。

そして、LMX を投入した媒介分析における上司の嫌悪特性から部下の葛藤解決方略への直接効果では、先述の LMX なしと比較して、傲慢さから融和、主張的対処への有意な負の影響が消失し、服従、回避的対処への有意な正の影響がむしろ強まった。相違から融和的対処への有意な負の影響が消失し、主張的対処への有意な負の影響が残った。優秀さから融和、主張、服従的対処への有意な正の影響が消失した。弱さから融和的対応への有意な正の影響が新たに生じ、主張的対処への有意な正の影響は強ま

り、服従、回避的対処への有意な負の影響が残った。

LMX があらゆる葛藤解決方略を促すというのが当初の見立てであったが、融和、主張、服従的対処に有意な正の影響を示した一方、回避的対処には有意な影響を示さなかった。

この結果、媒介効果としては傲慢さ、相違、優秀さ、弱さが LMX を媒介して融和、主張、服従的対処に影響を与えることが示唆された。

### 4.3 媒介効果の検証

先述の媒介分析の結果を踏まえ、バイアス修正済み 95% 信頼区間推定、サンプリング回数 5,000 にてブートストラップ法による検証を行った（表 4）。

媒介分析において、直接効果、間接効果の有意性が認められたもの（部分媒介）は総合効果も含めた有意性を検証し、間接効果のみ有意性が認められたもの（完全媒介）は、間接効果の検証を行った。

結果として、弱さ → (LMX) → 融和的対処および主張的対処が LLCI (Lower Limit of Confidence Interval) と ULCI (Upper Limit of Confidence Interval) が 0 をまたぐことから非有意となり、それ以外のモデルについては LLCI と ULCI が 0 をまたがないことから有意となった。非有意になったモデルは直接効果と間接効果の正負の影響が反対になっており、両者が相殺した結果、総合効果が有意にならなかったものと考えられる。

仮説 4 の「破壊的言動（傲慢さ）、相違、弱さは LMX を媒介し、融和、主張、服従、回避的対処に負の影響を与える。」が支持されたかどうかについて改めて確認しよう。まず、LMX が回避的対処に有意な影響を与えなかったことから、回避に対する媒介効果は成立しなかった。

表 4 ブートストラップ法による媒介効果の検証

媒介	効果	モデル	$\beta$	SE	LLCI	ULCI
部分媒介モデル (直接効果有意)	総合	傲慢さ→(LMX)→服従的対処	.210	.049	.104	.295
	直接	傲慢さ→服従的対処	.267	.053	.150	.357
	間接	傲慢さ→LMX→服従的対処	-.057	.024	-.104	-.011
	総合	相違→(LMX)→主張的対処	-.199	.052	-.316	-.112
	直接	相違→主張的対処	-.127	.051	-.234	-.036
	間接	相違→LMX→主張的対象	-.072	.026	-.134	-.031
	総合	弱さ→(LMX)→融和的対処	-.009	.055	-.118	.098
	直接	弱さ→融和的対処	.135	.054	.017	.231
	間接	弱さ→LMX→融和的対処	-.144	.028	-.191	-.080
完全媒介非モデル (直接効果非有意)	総合	弱さ→(LMX)→主張的対処	.080	.051	-.027	.177
	直接	弱さ→主張的対処	.191	.053	.075	.283
	間接	弱さ→LMX→主張的対処	-.111	.023	-.156	-.064
	総合	弱さ→(LMX)→服従的対処	-.250	.059	-.369	-.141
	直接	弱さ→服従的対処	-.214	.060	-.338	-.101
	間接	弱さ→LMX→服従的対処	-.036	.018	-.076	-.007
	間接	傲慢さ→LMX→融和的対処	-.232	.034	-.260	-.130
	間接	傲慢さ→LMX→主張的対処	-.178	.025	-.206	-.106
	間接	相違→LMX→融和的対処	-.094	.031	-.159	-.040
間接	相違→LMX→服従的対処	-.023	.015	-.061	-.004	
		優秀さ→LMX→融和的対処	.139	.026	.088	.189
		優秀さ→LMX→主張的対処	.107	.023	.069	.158
		優秀さ→LMX→服従的対処	.034	.019	.007	.080

注：煩雑さを避けるため、間接効果における嫌悪→LMX, LMX→葛藤解決方略の直接効果の表記は割愛した。

出所：筆者作成

傲慢さは融和、主張的対処に対し、LMXを媒介してのみ、有意な負の影響を与えた。一方、服従的対処は間接効果では有意な負の影響を示したものの、直接効果が有意な強い正の影響を示し、総合効果においては有意な正の影響を示した。間接効果については仮説4通り、直接効果については仮説1通りであった。元々相反する結果が同時に出ることが想定されていたため、仮説4については支持されたとする。

相違は間接効果のみで融和、服従的対処に有意な負の影響を示し、主張的対処には間接、直

接効果ともに有意な負の影響を示した。融和、服従的対応については仮説が支持された。主張的対処については、仮説4は部分的に支持されたとと言える。

弱さは融和的、主張的対処に対して総合効果は非有意となり、直接効果が有意な正の影響を示したものの、間接効果は有意な負の影響を示した。これは、傲慢さによる影響と同じであり、間接効果の影響として仮説4は支持された。また服従的対処に対しては、直接、間接効果ともに有意な負の影響を示したことから、仮説4は

部分的に支持された。

これらを踏まえると、仮説4は部分的に支持され、矛盾する結果は確認されなかったと、結論づけることができる。

仮説5の「優秀さは LMX を媒介し、融和、主張、服従、回避の対処に正の影響を与える。」については、LMX が回避の対処に有意な影響を与えなかったことから回避との媒介効果は成立しなかった。その上で優秀さから融和、主張、服従的対処に対しては、LMX を媒介してのみ有意な正の影響が示された。仮説5は概ね支持された。

## 5. 考察

### 5.1 本研究で明らかになったこと

今回の調査で LMX 投入前の直接効果では傲慢さが服従、回避の対処に有意な正の影響を与えたことは回避的対応を志向する嫌悪から生じる行動として先行研究通りの結果と言える。一方で服従、回避的対処に対して弱さは有意な負の影響を与え、相違は有意な影響を与えなかった。また融和、主張的対処に対しても傲慢さ、相違が有意な負の影響を与えた一方、優秀さは正の影響を与え、弱さも主張的対処に有意な正の影響を与えたことから嫌悪感を抱かせる内容によって、その対処が変わることを示唆した。

次に LMX を投入した結果として、直接効果では融和的対処に対して LMX 投入前は傲慢さ、相違、優秀さが有意な影響を与えていたが、LMX を投入したところ直接効果の有意性が消失した。一方、弱さは LMX を投入したことにより融和的対処に有意な影響を与えた。主張的対処へは LMX 投入前は上司の嫌悪特性の全変数が有意な影響を与えていたが、傲慢さと優秀さの有意性が消失した。服従、回避的対処に対しては LMX 投入によって服従的対処に対する優秀さの有意性が消失するに留まった。これら

のことから能動的対処である融和、主張的対処に対して与える影響の変化が大きくコミュニケーションを伴う能動的対処に対して LMX が影響を与えることが示唆された。

次に媒介効果では傲慢さ、相違、弱さが LMX に有意な負の影響を与え、優秀さが有意な正の影響を与えた。また LMX から回避的対処以外の葛藤解決方略に有意な正の影響を与えたことから、上司の嫌悪特性から融和、主張、服従的対処に LMX の媒介効果を見出した。LMX が回避的対処に有意な影響を示さなかったことは、日々の多くの時間を過ごす職場環境や、離職しない限り上司一部下関係は続く中で回避的対処を採り続けることは難しいことを示唆するものと考えられる。ただし Green (2008) の研究のように質の低い LMX 関係では回避的な対処を採るという主張もあり、本研究もひとつの職場での調査に留まっていることを鑑みれば、更なる検証が必要と言える。

上司の嫌悪特性毎に LMX を投入した上での結果をまとめると、傲慢さは間接効果で融和、主張的対処に負の影響を与え、服従的対処には総合効果として正の影響を与えたことから、回避的対処に影響を与えなかったことを除き、LMX 投入前の直接効果と同じ傾向を示した。傲慢さはパワハラに通じる高圧的な上司の言動であるが、こうした上司の言動に対して能動的に対処せず、受動的に対処することを如実に表した。高圧的な上司の言動が部下を委縮させ、意見を言いにくくさせているものと考えられる。こうした状況が続くと上司が気づかない間に部下に不満が蓄積し、それが表出すると労務問題や休職、離職等により組織に悪影響を与えることが懸念される。

相違は間接効果で融和、服従的対処に負の影響を与え、総合効果で主張的対処に負の影響を与えた。上司との違いを認知した際に融和、主

張的対処といった能動的対処をとらない一方、服従的対処も採らない状態になり、意思をもって回避することとも異なる何もしない対応、即ち放置状態になることを示唆した。相違があること自体は悪いことではないが、部下が納得できていないことが想定され、上司が部下との相違を認識した場合は、上司から部下に対して、その対処に向けて働きかける必要があることを示唆した。

優秀さはLMXを投入した直接効果では葛藤解決方略の全ての変数と有意ではなくなったが、LMXを媒介した間接効果で融和、主張、服従的対処に正の影響を与えた。先述の通りLMXにおける関係性は社会的な交換関係による互惠関係を指しており、必ずしも好き嫌いによる関係性をさすものではない。即ち、嫌悪感を抱くが、自身の業務への貢献を認められる上司に対しては、部下は仕事やりやすくなる等の互惠関係が成立し、業務上の関係においてはポジティブに認知することで葛藤を生じても部下として何かしらの対処をすることが示唆された。

最後に弱さは総合効果が有意でなかったものの、直接効果で融和、主張的対処に正の影響を与え、間接効果では負の影響となった。弱さが上司一部下の関係性を低下させ、融和、主張的対処を抑制することが示唆された。また、服従的対処については総合効果で負の影響を与えた。決めない上司に対して、直感的には融和、主張的対処を行うが、関係性を毀損することで能動的対処が抑制されることが示唆された。一方、部下は服従的対処も行わないことから、相手が決めない弱い上司であることも相まって、お互いに何らの対処もなされず、葛藤が完全放置状態になる可能性があることも示唆された。これは業務遂行上も好ましい状況とは言えず、Skogstad et al. (2007) が指摘する職場いじめ

を誘発する環境が醸成されてしまうリスクがある。小林(2024)が指摘するパワハラ回避の観点で蔓延しつつある弱いリーダーシップは決してよいマネジメントとは言えず、上司一部下の適切な関わりの中でのマネジメントが求められることを示している。

## 5.2 本研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界が指摘される。第1に、回答サンプルについてである。1社の従業員を分析対象としており、他社でも同様の結果が得られるのか、業種や風土、性差、人員構成、組織内の人間関係の違いによって結果が異なるか等の検証は今後の課題である。また本調査は部下のみを対象としているため、今後は上司を対象とした調査や、上司と部下間のペアデータによる検討も必要と考える。加えて本調査は研修の事前アンケートとして実施しており、回答を希望しない社員の回答も含まれていることに伴うバイアスが生じている可能性があることに注意が必要である。さらに上司との関係性については現在の上司を含む過去の上司も対象としているので、レトロスペクティブな回答の歪みについても考慮する必要がある。

第2に、分析の枠組みについてである。本調査は一時点の横断的研究であるため、ハーマンの単一テストによりコモンメソッドバイアスの検証は行っているものの、複数時点における調査の実施、あるいは時系列の影響関係は別途検討の必要がある。さらに本研究で使用しているデータは実際の職場で収集しているため階層構造をもつ可能性がある。観測間の独立性を担保すべく、マルチレベル分析を行う必要性も考えられるが、職場や職種についてのデータは収集されなかった。そこで本研究では、級内相関係数を求めることで、マルチレベル分析を行う必然性が、少なくとも今回のサンプルでは存在し

ないことを確認するに留めた。より多くのサンプル数やグループ数を確保し、階層構造を踏まえた分析を行うことも今後の課題である。

第3に、測定尺度についてである。本研究で用いた LMX 7点尺度 (Graen & Uhl-bien, 1995) は原文が英語であるが、今回は調査対象企業の関係者等と当該職場にて意味が伝わりやすい和訳を行った。学術的にバックトランスレーションを行うべきところではあるが、文章が硬くなり、回答者に質問の意図が伝わりにくくなるのが懸念されたことから、今回は伝わりやすさを重視した意識を行った。研究上の和訳の精度の検証は今後の課題である。また、上司の嫌悪特性の尺度について、今回は斎藤 (2003) の「对人的嫌悪尺度」をベースに、弱さのオリジナル因子を加えて調査を行ったが当該尺度の適合度は十分とは言えなかった。今後は他の尺度での調査を行うことや、より職場に適したオリジナル尺度の開発も期待される。

### 5.3 結論

今回の研究を通じて、上司の嫌悪特性が葛藤解決方略に与える影響および LMX の媒介効果を明らかにできた。こうした上司の言動やそれに伴う感情等の特性が部下の対応に影響を与えることは、Newman et al. (2015) や Cropanzano & Dasborough (2017) の主張を踏まえたものであるが、上司の嫌悪特性によって、その対処に変化があることを実証できた点は新たな知見と言える。また、一般的に嫌悪が回避的対処を採るとされる中で、直接効果においても回避的対処に影響を与えるものは限定的であり、媒介効果では LMX が有意な影響を示さなかったことは、今後更なる検証が必要ではあるものの、従来の研究に一石を投じる結果とも言える。さらに上司の嫌悪特性が LMX の先行要因として影響を与えることを示したことは

Geir et al. (2018) の LMX が上司の職場無作法の先行要因となるという主張の逆もあり得ることを示したと言え、学術上の議論を深めたものと言える。また Newman et al. (2015) 等の先行研究を踏まえれば、上司の嫌悪特性が LMX を媒介し、様々な組織成果に影響を与えることも示唆されたと言える。

今回の研究成果を踏まえ、社内研修等を通じて部下が上司に嫌悪を感じる言動や特性を上司に戒めてもらうことで、葛藤発生時のみならず日ごろの業務における上司と部下の関係性の維持向上、ひいては組織のチームワーク向上による業績向上の面で、実務でも有用な知見と言える。特にパワハラを温床とも言える傲慢さは融和、主張的対処に負の影響を与え、服従的対処に正の影響を与えることを示した。一方、その反対の概念とも言える弱さは葛藤対処にあたり完全放置状態となり、Skogstad et al. (2007) の主張を踏まえれば、職場いじめを誘発する職場環境が醸成されてしまうリスクにつながることも示唆された。パワハラ予防はもちろんながら、だからといって、指導しない弱い上司になるのもよくないことを示す有用なメッセージになると考える。

### 謝辞

本稿は、第1著者が令和3年に神戸大学に提出した専門職学位論文の一部を大幅に改稿したものです。学位論文の作成にあたっては、松尾貴巳先生、新井康平先生、福嶋誠宣先生に一方ならぬご指導を賜りました。また、本稿作成にあたり、特に統計分析の観点から光永悠彦先生にたくさんの助言を頂戴しました。

なお、本稿は2024年度経営行動科学投稿支援プログラムの支援をいただきました。編集委員会の先生方をはじめ、長きにわたり、丁寧かつ根気強く、伴走、サポートいただきましたシ

ニアエディターの先生、そして査読者の先生方にも大変貴重で有益なご指摘、アドバイスをいただきました。最後に業務でお忙しい中、調査協力者や受入企業の皆様にも多大なご協力をいただきました。ここに記して感謝申し上げます。

## 注

- <sup>1</sup> 他者糾弾感情として嫌悪以外に例えば怒りがある。澤田 (2021) は、怒りは「他者や環境といった外部から、故意に不当な扱いや攻撃を受けた場合などに生じる受動的感情の一種」と定義した。吉田・高井 (2008) は、怒りは表出と抑制の二面があるとし、表出は攻撃行動につながり人間関係を破壊する等の影響がある一方、抑制は精神的健康を低める可能性があることを指摘している。怒りは受動的な感情故に表出も抑制も負の影響を与える一方、上司と部下の関係において部下の怒りの表出により、上司はその怒りを認識でき、それに対する対応の余地があるとも言えることから今回は嫌悪をとりあげた。
- <sup>2</sup> 製造現場の社員は設備を稼働させることが主たる業務のため、リモートワークを行うことが難しい。
- <sup>3</sup> 質問紙への回答が全て同じ番号のもの等を分析対象から除外した。
- <sup>4</sup> 緒賀 (2019) によればサンプルが多くなるとモデルは棄却されやすくなるため最近では重要視されなくなっている。本研究も少なくないサンプルであることから適合度指標も含めて総合的に判断した。

## 引用文献

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- 浅原知恵 (2000). Rahim organization a conflict inventory- II 日本語版の作成 (ショートレポート). 性格心理学研究, 9(1), 54-55.
- 中央労働災害防止協会 (2020). 製造業における現場力向上のための職長のレベルアップに向けて.
- Cropanzano, R. & Dasborough, M. (2017). Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- 大坊郁夫 (2006). コミュニケーション・スキルの重要性. 日本労働研究雑誌, 546, 13-22.
- Geir, T., Robert, B., & Lars, G. (2018). Low-quality LMX Relationships, Leader Incivility and Follower Responses. *Journal of General Management*, 44(1), 17-26.
- Graen, G. B., & Uhl-bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-member exchange (LMX) theory of Leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 92-111.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-381.
- Haidt, J. (2003). The moral emotions. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences*. (pp. 852-870). Oxford University Press.
- 今田純雄 (2019). 嫌悪感情の機能と役割— Paul Rozin の研究を中心に. エモーション・スタディーズ, 4, 39-46.
- 小林祐児 (2024). 罰ゲーム化する管理職—バグだらけの職場の修正法. 集英社.
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 1-10.
- 小池和男 (1991). 仕事の経済学. 東洋経済新報社.
- 厚生労働省 (2020). 令和 2 年 職場のハラスメントに関する実態調査報告書.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Mackey, D. J., Ellen, B. P. III., Mcallister, C. P., Alexander, K. C. (2020). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132(1), 706-718.
- 正木郁太郎 (2024). 感謝と賞賛一人と組織をつなぐ関係性の科学. 東京大学出版会.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sen-djaya, S. (2015). How Servant leadership Influence organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.

- 緒賀郷志 (2019). R による心理, 調査データ解析 [第 2 版]. 東京図書.
- 大平英樹 (2021). 嫌悪. 子安増生・丹野義彦・箱田裕司 (監) 現代心理学辞典 (p.199). 有斐閣.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26*, 368-376.
- 労働政策研究・研修機構 (2016). 企業における転勤の実態に関するヒアリング調査 JILPT 資料シリーズ, 179.
- 斎藤明子 (2003). 対人的嫌悪感情に対する社会心理学的研究. 九州大学心理学研究, 4, 187-194.
- 澤田匡人 (2021). 怒り. 子安増生・丹野義彦・箱田裕司 (監) 現代心理学辞典 (pp. 22-23). 有斐閣.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80-92.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organization Behavior, 13*, 265-274.
- Tsuno, K., Kawakami, N., Shimazu, A., Shimada, K., Inoue, A., & Leiter, M. P. (2017). Workplace incivility in Japan: Reliability and validity of the Japanese version of the modified Work incivility scale. *Journal of Occupational Health, 59*, 237-246.
- 山浦一保 (2019). 職場の人間関係と人間関係管理. 小野公一 (編) 一産業, 組織心理学講座第 2 巻 人を活かす心理学 仕事, 職場の豊かな働き方を探る (p.131). 北大路書房.
- 吉田琢哉・高井次郎 (2008). 怒り感情の制御に関する調整要因の検討: 感情生起対象との関係性に着目して. 感情心理学研究, 15(2), 89-106.
- 兪幃蘭 (2016). 対人葛藤に関する研究動向と課題 東北大学大学院教育学研究科研究年報. 64(2), 105-120.

(令和 7 年 3 月 26 日受稿, 令和 7 年 12 月 9 日受理)