

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2021-18

経営組織における Bottom-Line Mentality(BLM)の課題と展望

砂口文兵 鈴木竜太

Discussion Paper Series

令和3年5月

経営組織における Bottom-Line Mentality (BLM) の課題と展望

Challenges and Prospects on Bottom-Line Mentality in Organizations

砂口文兵（椋山女学園大学） 鈴木竜太（神戸大学）

<要約>

本研究の目的は、Bottom-Line Mentality (BLM) 研究のレビューを通じて、目的の多次元性に正しく注意を払えないことが、経営組織やそのメンバーにいかなる影響をどう及ぼすかについて、組織行動論の視点から考察することである。

経営組織の目的を達成することに関して、利益の追求のみならず、社会や環境への配慮といった様々な視点から目的を捉え、経営を行う必要性が高まっている。ところが、現実を目を向けると、利益最大化という一点に関心を払いすぎるあまり、非倫理的な行いに手を染めてしまう例も少なくない。そのため、経営組織の目的が多次元的なものであることを踏まえた上で、そうした目的を一元的に捉えてしまうことで生じる問題が何によりもたらされ、それがどのように生じるのかという疑問の解明がますます重要になっている。

そこで、本研究は BLM という概念に注目し、目的の多元性と目的を一元的に捉えることの問題との関係を議論する。より具体的には、BLM という概念を最初に提唱した Wolfe (1988) まで遡った上で、BLM がいかなる概念であるか、また BLM がいかに議論されてきたかについて、実証的に検討した論文をレビューする。そして、既存研究の議論や示唆に関して、どのような課題があるかを論じ、今後の BLM 研究の方向性を展望する。

キーワード : Bottom-Line Mentality (BLM) , Bottom-Line, メカニズム, “諸刃の剣”効果

1. はじめに

本研究の目的は、Bottom-Line Mentality (BLM) という概念について、最初に提唱した Wolfe (1988) まで遡り、BLM がいかなる概念であるか、また BLM がいかに議論されてきたかを論じることである。より具体的には本研究の主たる論点は次の 3 点である。1 点目は、いかなる問題意識から Wolfe (1988) が BLM を提唱したかである。2 点目は、既存研究によって明らかにされてきた BLM の影響とその影響メカニズムに関して、実証的に検討した論文をレビューすることである。3 点目は、2 点目の議論から示された内容に関して、いかなる課題があるかを論じつつ、今後の BLM 研究の方向性を論じることである。

組織には何らかの目的があり、経営組織もその例外ではない (Barnard, 1938)。だが、その目的が利益の最大化であるとは単純には言えない。たとえば加護野 (2010) は、経営組織の目的を多次元的なものとして捉えなければならない理由として、経営組織が多様な利害関係集団と関わることを挙げている。加護野 (2010) によれば、円滑な経営活動の維持には、従業員や投資家だけでなく、サプライヤーや顧客などの多様な利害関係者からの支持が必要であり、多数の利害関係者に応えるためには、経営組織の目的を多元的に捉える必要がある。この加護野 (2010) の指摘を踏まえれば、経営組織には様々な目的を達成する必要性があり、経営組織といえども利益の最大化という目的さえ果たせれば問題ないとは言えないだろう。

しかしながら、現実の状況を見ると、組織の様々な目的に正しく注意を払っている経営組織 (あるいは経営者) が少ないことも否めない。それどころか、利益最大化という一点に関心を払いすぎるあまり、非倫理的な行いに手を染めてしまう例も珍しくない。このように考えると、目的の多次元性は経営組織の目的がなにかという問題のみならず、目的を一元的に捉えてしまうことの問題と併せて考える必要があるだろう。

目的の多元性と目的を一元的に捉えることの問題の関係を捉える上で、本研究が論じる BLM は、両者の関係性を個人の視点から論じる概念である。後述するように、BLM の既存研究は BLM がもたらす問題だけでなく、経営組織に BLM が及ぼす正の影響についても示唆してきた。この点を踏まえれば、本研究は BLM 研究のレビューを通じて、目的の多次元性に正しく注意を払えないことが、経営組織やそのメンバーにどのような影響をいかに及ぼすかについて、組織行動論の視点から論じるものである。

以上の目的と問題意識を踏まえ、本研究は次のように構成される。まず、BLM の嚆矢的研究である Wolfe (1988) をもとに、BLM がどのような問題意識から提唱された概念であ

り、いかなる特徴を持つ概念であるかを論じる。次に、BLMの影響について、既存研究の見解を整理する。またその影響を踏まえた後、BLMがいかに影響を及ぼすかについて、既存研究が依拠する諸理論をもとに説明する。そして最後に、既存研究が示す BLM の影響とそのメカニズムを踏まえ、今後の BLM 研究としていかなる方向性があるかを議論し、本研究の理論的貢献を述べる。

2. Bottom-Line Mentality (BLM) とその提唱の背景

BLM の嚆矢的研究は Wolfe (1988) である。Wolfe は当時の経営組織に関して、彼らが他者や社会を顧みず、自己中心的な考え方 (i.e., primary mentality) や行いをする点に問題意識を持った。その際の Wolfe の関心は、特に執行役員の誠実さ (integrity) にあり、彼らに自己中心的な考えが現れる 1 つの特殊なケースとして、BLM を提示した¹。以下では、BLM という概念が提示された背景を詳しく説明する。

当時、誠実さの問題は緊急 (urgent) でややこしい (perplex) 問題であった。緊急な問題であった背景には、その規模を問わず、当時の多くの企業が非倫理的行為に手を染めていたという事情がある。さらに、Wolfe (1988) はそうした倫理性の問題に加え、執行役員といった企業上層部の判断が関係する問題にも言及している。具体的には、人類がそれまで浪費してきた資源が当時枯渇し始めたこと、また活用した資源の廃棄が憂慮すべき環境問題を生じさせる可能性が指摘されている。これらの問題を指摘した理由を Wolfe は明示的に述べてはいないが、その指摘の背後には、前述の問題が企業上層部 (i.e., 執行役員) の誠実さが反映される判断や対応と強く関係し、社会からも大きな関心が向けられているものである、との思いがあったと推察される。

他方、誠実さの議論がややこしい理由は、第一に「誠実さ」の名のもとで議論される課題が複雑なことにある。つまり、誠実さの問題が単純ではないことが、誠実さを厄介なものにする第一の理由である。第二の理由は、社会的および制度的な判断 (institutional conduct) の指針となり、それらを安定させる倫理的基準や信念が、相対的かつ不完全 (relative and incomplete) なものという点である。たとえば、ある時点で機能した誠実さの基準が、別の状況や時代では全く機能しないことはよくあるが、そのように誠実さの基

¹ BLM の他にも、誠実さを阻害するメンタリティとして、搾取的メンタリティ (the exploitative mentality) とマディソン通りメンタリティ (the Madison avenue mentality) が挙げられている (cf. pp. 149-155)。

準が時代や状況に応じて変わることが、誠実さの議論をややこしくする理由である。

上述した誠実さの2つの特徴について、Wolfe (1988) は「…複数の欲求や価値観… (p. 142)」が関わると指摘する。Wolfe によれば、欲求や価値観に基づく個人または組織の行為の結果は、彼らを取り巻く環境に影響を及ぼすだけでなく、環境からも影響される。この自己 (self) と環境の関係性を踏まえ、Wolfe (1988) は誠実さの議論には自己と環境の統合 (integration) が含まれると述べ、同様の考えが組織にも適用できると考えた (p.144)。すなわち、組織は複数の価値観や目標を満たすだけでなく、公共に対する誠実さ (public integrity) にも応えなければならないと考えたのである。ここでいう公共に対する誠実さとは、自身以外のシステムや利害関係者に対する誠実さを指している。つまり、組織は自分自身の価値観や目標だけでなく、利害関係者や他の集団が有する価値体系 (the value frameworks) も充足するよう振る舞わなければならない、その巧拙が組織の誠実さを左右するのである。

今述べた誠実さを左右する要因を論じる際に、Wolfe (1988) はBLMという考え方を提示した。Wolfe (1988, p. 145) によれば、そもそもBLMにおけるBottom-Lineとは「議論となるあらゆる活動の金銭的結果または (より一般的に) “最終成果”, “重要な結果”, “その他の一切を軽視するほど注意を向ける価値のあるもの” (… either the financial consequences of whatever activity is being discussed or (even more generally) “a final summing up,” “the result that counts,” what is worth paying attention to while everything else is disregarded.”)」を意味する。WolfeはそうしたBottom-Lineに対する考え方をBLMと称したのである²。

BLMに関して、Wolfe (1988) はBLMが誠実さを損なう働きを持つと述べ、その具体的な例として、5つのケースを挙げている。

第一のケースは、状況に対する認識をBLMが過度に単純化させる場合である。前述のように、誠実さには複数の欲求や価値観が関わる。ところが、BLMが作用し、状況における欲求や価値観の複雑さが過度に単純化された結果、特定の価値観や欲求だけが関心事であるかのように個人は状況を認識しやすくなる、とWolfeは述べている。つまり、BLMの影響によって、誠実さの背後にある欲求や価値観の複雑さが捨象され、誠実さが正しく議

² Wolfe (1988) では明示的にBLMの定義は示されていない。なおWolfe (1988) の想定を汲んだBLMの定義はGreenbaum et al. (2012) で明示的に提示されている。

論されなくなるのである。

第二に、全ての価値が金銭的価値 (financial values) に読み替えられる場合である。ここでは、非金銭的価値 (nonfinancial values) さえも金銭的に判断され、ある価値が元々持つ価値の潜在性 (its special potency) が失われる (cf. p. 146)。Wolfe (1988) によれば、全てのものが金銭的価値で測られる状況で、BLM の影響は最も強くなる (p. 146)。すなわち、BLM が強く作用する状況では、金銭的価値が最重要視される傾向が強まるのである。

第三のケースは、思考の時間軸に対する影響である。BLM が作用する際、個人は物事を長期的 (long time periods) に考えるのではなく、短期的 (the near term) な視点から捉えるようになる。この影響について注意すべきは、それが将来に関する思考だけでなく、過去に関する思考にも作用することである。すなわち、BLM が強まる状況下では、それまで長きにわたって行われたコミットメントや同意 (agreements) であっても、それらに関心が向かなくなる。その結果、長期的な視点での誠実さは意味を失い、短期的な誠実さだけが議論されるのである。

第四のケースは、仕事に関する責任感や関係性に関わるものである。Wolfe (1988) は組織には分業と役割の専門化に関わることを踏まえ、それら 2 つを通じて組織における価値の多様さ (multivalence) が単純化されると主張する。この主張に関する BLM の作用として、Wolfe は単純化された価値を追求する傾向が強まることを挙げている。具体的には、BLM によって、倫理や誠実さの問題 (job) が全員のものでなくなるのである (cf. p. 148)。なお、こうした倫理や誠実さへの視野狭窄が生じる場合について、Wolfe は特に対立を嫌う傾向が強い組織ほど、視野狭窄に陥りやすいと考えている。

BLM が誠実さを失わせる最後のケースが、仕事 (business) がゲームのように捉えられる場合である。その具体的な場合として、Wolfe は次の 3 つを列挙した。1 つ目は、現実を抽象的な象徴的用具 (abstract symbolic instruments; e.g., 会計, 提案書, 契約 etc.) に依存して捉える場合である。そこでは、個人は文書化されない事態 (現実) に目を向けなくなり、現実の具体的な状況に関心が向かなくなる。2 つ目は、勝敗 (winning-losing) が関心事になるケースである。そこでは誠実さの程度ではなく、自分が勝者 (敗者) であるか否かが一番の関心事になる。3 つ目のケースは、身の回りの他者全員を潜在的なライバルとして個人が捉えることである。この影響が生じた場合、個人は他者の努力を妨害すべきものとして捉える傾向が強くなる、と Wolfe (1988) は述べている。

ここまで BLM の嚆矢的研究である Wolfe (1988) を概観し、BLM がいかなる問題意識

から生じたかを述べてきた。その BLM に関して、後述の既存研究を論じる上で重要な点は 2 つある。1 つは、(非)金銭的事項への Bottom-Line の適用性と BLM の再生産性 (regenerative) である。既述した Bottom-Line に対する Wolfe (1988) の考えを踏まえれば、BLM の影響は金銭に関わる事項 (e.g., 売上, 利益率) だけでなく、当人や当該組織が何よりも重要とする非金銭的事項にも適用しうる。もちろん経営組織における多くの事柄が評価や報酬の問題と関わるため、様々な事項が金銭的事項と関わりを持ちうる。しかし、個人にとって最も重要となるものが非金銭的である場合もある。上述した BLM の内容を踏まえれば、非金銭的結果に関する場合でも、BLM は個人や組織の視野狭窄を生じさせる可能性があるのである。

後述の既存研究に関わる Wolfe (1988) のもう 1 つの重要な点は、BLM は Wolfe (1988) の焦点となった執行役員のみならず、彼らの同僚や部下にも影響することである。前述のように、BLM を考える際の Wolfe の問題意識は執行役員に向けられたものであった。だが Wolfe (1988) によれば、BLM の強い執行役員から影響を受けた同僚や部下も、BLM に基づく対応や態度を見せるようになる。すなわち、経営組織において、BLM の影響は経営上層部 (i.e., upper-echelon) に加え、管理職者 (management or supervisors) や現場にも波及・伝染する可能性があるのである。

3. BLM がもたらすもの

Wolfe (1988) が BLM という概念を提示したのち、最終結果にこだわること (bottom-line thinking) が問題を起こすことを、目標設定理論の枠組みの中でいくつかの研究が示してきたが (Barsky, 2008; Sims & Brinkman, 2002)、BLM の概念を用いた研究は進んでいなかった。しかしながら、2012 年に Greenbaum et al. (2012) が非倫理的行動の文脈で BLM に再び注目し、その後近年研究が蓄積することとなった。このことに関して、以下では Wolfe (1988) 以降に行われた BLM の影響やそのメカニズムに関する既存研究をレビューする。

1) BLM の直接効果

BLM の影響についての研究はそれほど多くはないが、ここでは BLM が強いことがもたらす影響に関する研究について、2 つの点からまとめていく。1 つは、BLM の主体が誰であるかという点である。Wolfe (1988) においては、BLM の主体はトップマネジメント層で

あったが、近年の非倫理的行動に焦点を当てた BLM の研究においては、その意識をもつ主体は管理者（あるいはリーダー）と行動を起こす当事者の2つに分けられてきた。つまり、BLM が強い管理者の元では従業員はどのような行動（結果）を示すかという観点の研究と BLM が強い人間はどのような行動（結果）を示すかという観点の研究である。

次に、BLM の（非）倫理的行動や結果への影響とそれ以外の行動（結果）への影響の点である。BLM は Wolfe の嚆矢的研究（Wolfe, 1988）より、倫理的に誤った行動を引き起こすことが指摘されてきたことから、その後の実証研究においても、非倫理的な側面への影響について研究がなされてきた。一方で、Bottom-Line (i.e., 最終結果) を強調する意識 (i.e., BLM) が成果そのものに与える影響についても研究がなされてきた。実際の経営においては、成果そのものも重要であると同時に非倫理的な行動は避けるべきであることから、成果との関係についてもいくつかの研究が見られる。以上2つの観点から BLM がもたらすものについての研究は、次のようなマトリクスで整理することができる（表 1）。

表 1 BLM の主体と影響を受ける主体に関する既存研究の整理³（筆者作成）

		BLM の主体	
		管理者	従業員あるいは行動の当事者
BLM の影響を受けるもの	非倫理的行動	Ge (2018) Unethical Behavior	Greenbaum et al. (2012) Social Undermining
	そのほかの行動や結果	Quade et al. (2019) Task Performance Babalola et al.(2020b) Thriving at work & Insomnia	Yu et al. (2018) Team Service Performance Eissa et al.(2019) OCBI Babalola et al.(2020a) UPB & Task Performance

³ 経営層の BLM に関する研究 (e.g., Babalola et al., 2017) などの一部の研究は省略したため、全ての既存研究を含むものではない。

まず、従業員の非倫理的行動への影響について研究した2つの研究から見ていくことにする。BLMの実証研究のうち初期の研究である Greenbaum et al. (2012)は、BLMが強い従業員と社会的陰謀 (social undermining) との関係を検討した。ここでいう社会的陰謀とは、職場において他者を邪魔したり、他者に不利になるような行為をすることなどを指す。この理由として、BLMが強いことが競争心を煽り (Wolfe, 1988)、協力的な態度を減らし、同僚の失敗を望むようになるからであると Greenbaum らは考えた。また、従業員の BLM に影響を与えるものとして上司の BLM をあげ、上司の BLM が強いことが従業員の BLM を強め、結果として従業員の社会的陰謀行動が増えると予測した。ただし、従業員の BLM が社会的陰謀に及ぼす影響は従業員の性格によって異なり、それぞれ中核的自己評価 (Core Self-Evaluation: CSE) と誠実さが高いほど、その効果が弱まると考えた。つまり、BLM が強くとも、自分に自身があり誠実な人は、他者を貶めることをするという方向へ志向が向かいにくいということである。調査は、アメリカ南東部の様々な産業の組織に対してインターネットを通じて行われた。結果は、予測通り上司の BLM が従業員の BLM を通じて社会的陰謀に影響を与えていることが示された。また交互作用効果についても同様に、予測通りの結果が示されることとなった。

次に、Ge (2018) は方法主義的な倫理風土 (instrumentalism ethical climate) を通じて、上司の BLM が従業員の非倫理的行動に影響を与えると考えた。方法主義的な倫理風土とは、「個々人が利己的な関心の追求の目的のために決定を行い、それ以外の要素を無視するような非倫理的な雰囲気につながる組織の倫理に関わる風土 (Ge, 2018)」である。この関係について、Ge は社会的情報処理理論 (social information processing theory; Salancik & Pfeffer, 1978) をもとに仮説を構築している。社会的情報処理理論に基づけば、従業員は組織内の他のメンバーの態度や行動を観察し、自分の認知や価値の形成においてその情報を活用することが示唆される。ゆえに、上司の BLM が強いほど、方法主義的な倫理風土が職場で形成され、それが従業員の非倫理的行動につながると予測された。また方法主義的な倫理風土と非倫理的行動への影響に関しては、モラル・アイデンティティによる交互作用効果も検討された。つまり、方法主義的な倫理風土の影響がモラル・アイデンティティによって異なると推測したのである。Ge は、浙江省の複数の企業の部署やチームに調査を行い、マッチングがなされた上司と部下の 67 人の上司と 319 人のデータを用いて分析がされた。その際、上司の BLM の測定には Greenbaum et al. (2012) の尺度が用いられた。

結果は、予測通り上司の BLM は方法主義的な倫理風土に影響を与え、方法主義的な倫理風土は非倫理的行動に影響を与えることが示された。ところが、その仲介効果に関しては部分的なものであった。また、モラル・アイデンティティの交互作用効果に関しては、モラル・アイデンティティが低い人つまり自分のモラルが高いとあまり思っていない人において、方法主義的倫理行動が高まることで非倫理的行動が引き起こされることが示された。

すでに述べたように BLM の研究は近年に再び注目されたことから、それほど多くの蓄積がなされているわけではないが、その中で非倫理的行動への影響から仕事成果に与える影響の如何について近年研究が進んでいった。BLM を強調することは、基本的には結果を高めることにつながると考えられるが、Quade et al. (2019) はむしろ仕事成果を低くすると予測した。その理由として、LMX (Leader-Member eXchange) が低くなることが関わると考えた。つまり、BLM を強調する上司は、文字通り最終結果 (i.e., Bottom-Line) へののみ関心があるため、従業員のより良い仕事生活への関心が低くなり、従業員との信頼関係の醸成にも積極的でなくなり、LMX が低くなる。その結果として、社会交換理論 (social exchange theory; Blau, 1964) に基づけば、従業員は上司の期待に応えないようになり、仕事の成果が低くなると予測された。また、上司の BLM の LMX への影響の強さは、従業員本人の BLM によって異なると考えた。具体的には、従業員の BLM が強い場合、上司の BLM が強いことは上司と従業員の双方の意識が似通っていることを示し、LMX が低くなる効果を低減すると考えられる。一方で、従業員の BLM が弱い場合には、その意識の違いはより強くなり、LMX が低くなる効果がより大きくなると考えた。この予測に基づき 2 つの調査が行われた。1 つはアメリカ南部の大学の経営コースに通う学生を通じて参加を募り行われた。2 つめの調査もほぼ同様の手続きで行われた。両方の調査とも 2 時点で行われ、上司と従業員がセットとなる調査を行なった。従業員の仕事成果は過去 2 週間の仕事ぶりについて上司が評価した。結果は、予測された仮説は全て支持され、上司の BLM は LMX の低下を通じて仕事成果にネガティブな影響を与えることが示され、またそれは従業員の BLM によって左右されることが示された。

他方、Babalola et al. (2020a) は上司の BLM は部下の仕事成果を高めるが、非倫理的な向組織的行動 (Unethical Pro-Organizational Behavior: UPB) も助長させる可能性があると考えた。Babalola et al. (2020a) は、社会交換理論をもとに、それら 2 つの影響を媒介する要因として、Bottom-Line に対する部下の義務感 (felt obligation) を挙げている。つまり、BLM の高い上司からの行いに対して、部下は Bottom-Line の達成に対する義務感

を感じるようになり、その結果、仕事成果を上げようとするが、同時に非倫理的行動 (i.e., UPB) にも手を染めてしまいやすくなるということである。ただし、上司の BLM と部下の義務感との関係は、部下の野心 (ambition) に左右され、野心的な部下ほど義務感が強まると予測された。銀行行員 225 名の従業員を分析した結果、上述の予想が確認された。すなわち、BLM は仕事成果を高めると同時に、UPB という非倫理的行動も引き起こし、その関係が部下の野心によって異なることが示された。

さらに業種を絞った調査として、Yu et al. (2018) はサービススタッフに対する研究を行なっている。Yu et al. (2018) の研究の主眼は特定の商品やサービスの購入者に追加的に購入を促すクロスセリング (cross-selling) への積極的な工夫であり、従業員の BLM がメンバーのクロスセリングを工夫する風土 (cross-selling initiative climate) を低め、そのことが結果として仕事の成果を低くすると考えた。これまでの BLM の研究と同様に、Bottom-Line が強調されることで、ほかの商品を合わせてすすめるために様々な工夫を試みることも、少しでも多くの成果をあげることから、結果として職場全体にクロスセリングを工夫する風土が失われ、サービスと販売の成果が下がってしまうと考えた。Yu et al. (2018) は、クロスレベル分析でこれらの調査を行った。具体的には、従業員の BLM を個人レベルとそれを集約した集団レベルの BLM と 2 つのそれぞれの効果についてクロスレベル分析を用いて分析をおこなっている。結果は、どちらのレベルの変数もクロスセリングを工夫する風土を損なうことが示された。またクロスセリングを工夫する風土がサービスと販売の成果につながっていることも示され、間接的に BLM が高まることで成果を下げることを示された⁴。

倫理的行動以外の成果変数については、すでにあげた仕事そのものの成果だけでなく、それらに関わる行動についても研究がなされている。Eissa et al. (2019) は、従業員の BLM の組織市民行動、特に同僚への市民行動 (OCBI) に影響を与えていることを明らかにしている。彼らは、BLM が競争心を高めることから、何が何でも勝つ (winning at all cost) という思考様式になり、BLM が強い従業員ほど同僚を助けるような OCBI 行動を行わなくなると考えた。また彼らの研究モデルでは、マキャベリズムが高い性格特性を持つ人ほど BLM が強いと考えられ、モデルとしてはマキャベリズムが高い人ほど BLM の強さを介して OCBI 行動をしなくなると予想された。Eissa et al. は 2 つの調査を行い、BLM の

⁴ 彼らの調査では、BLM と同様に責任意識の影響についても検討がされている。

OCBI 行動への影響は Study2 においてのみ検証がなされた。調査は上司と従業員のペアでの調査となり、従業員の OCBI 行動を上司が回答している。結果は、予測通り BLM は OCBI 行動にネガティブな影響を与えることが示された。また、全体のモデルも予測通りに支持された。

Eissa et al. (2019) が同僚への市民行動 (OCBI) を通じた向組織的行動であったのに対して、Zhang et al. (2020) は組織へ貢献するものの非倫理的な行動 (i.e., UPB) に対する BLM の影響を検討した。彼らは BLM が強い上司の部下ほど、非倫理的な行動に対する認識が歪みやすくなり (i.e., moral disengagement)、UPB が生じやすくなると思った。ただし、そうした自身の非倫理的行動に対する認識の歪みに関して、彼らは権力格差 (power-distance) に対する志向性が高い個人ほど、その歪みが強まると考えた。Zhang et al. は、2 時点で 5 つの中国企業に対して調査を行い、上述のモデルを検討した。その結果、上司の BLM は行動に対する部下の認識の歪みを介して、UPB を生じさせる可能性があることが支持された。

また、組織内の影響に止まらず、個人の健康 (well-being) への影響についての研究も示されている。Babalola et al. (2020b) は、上司の BLM が競争的風土の認識を通じて、仕事の充実 (thriving at work) をもたらすと同時に、不眠 (insomnia) をもたらすことを実証研究から示した。彼らは、社会的情報処理理論を下敷きに、中国と米国の 2 つの国を対象に調査を行っている。社会的情報処理理論に基づく彼らの考えによれば、上司の BLM が強い部下は競争的な風土を認識することになり、その風土に適応するためにゲーム的な考え方や勝つことが大事だという考え方になり、部下の行動や態度を仕事に向くことになる。そのことは、仕事の面では充実をもたらすと一方、時間やエネルギーを仕事に必要以上に費やすことになり、睡眠に影響を与えてしまうと彼らは考えている。また、競争への意識 (trait competitiveness) が高い人ほど、競争的な風土がより強く仕事への充実に繋がり、競争への意識が低い人はその影響が小さいことが示された。

2) BLM の間接効果

BLM は直接的に行動に影響を与える効果だけでなく、間接的に様々な行動に影響を与えることもいくつかの研究で示されている。つまり、BLM が強い (あるいは弱い) 状況において、どのようなことが起こるのかという研究である。Bonner et al. (2017) は非倫理的行動の恥の意識 (shame) への影響が監督者の BLM の高さによって異なると思った。彼の

問題意識は、非倫理的行動を起こした従業員がどのような意識を持ち、その後の行動を行うのかという点であり、非倫理的行動を起こした従業員が自分の自己イメージが毀損されることから行動を恥じ、その後それを回復するような行動（e.g., 残業をより行い、一生懸命働いている姿を見せようとする）をより積極的に行うと考えた。そして、監督者のBLMが強い従業員ほど恥をより強く感じ、回復するような行動を積極的に行うと考えた。その理由として Bonner らは、BLM が強い上司は当然ながら、倫理的に行動することよりも成果（i.e., Bottom-Line）をあげることを大事に考える傾向があることを挙げている。そのような監督のもとで非倫理的行動を行ってしまったことは、周囲からその上司と同様に見られると考えられる可能性がある。そのことを恐れる結果、より強く恥を感じ、自分の自己イメージを回復する行動をより積極的に行うと考えた。調査は、学生を対象にアナグラムのクイズを解く作業による実験として行われた。学生は10個のアナグラムを2分で解くように求められ、その後その結果について自己報告を行ってもらった。のちに実際の回答を確認し、その差（つまり誤申告）が非倫理的行動の変数として用いられた、結果は、彼らの予測通り、監督者の BLM が強い状況において誤申告をより多く行ってしまった学生ほど、恥を感じ、その後それを回復する行動を行ったことが示された。

間接的な効果について検討した2つ目の研究として Mawritz et al. (2017) がある。彼女らは自己制御理論（self-regulation theory）に基づき、部下のひどい振る舞い（deviance）が上司の我慢を超え（自己制御の毀損）させ、口汚い上司行動（abusive leadership）に至ると考え、部下のひどい振る舞いの上司の我慢への影響が上司自身の BLM によって異なると考えた。つまり、BLM が強い上司の場合、成果に対するこだわりが強いことから、部下のひどい振る舞いについてより厳しい態度をとることになり、自己制御が毀損されやすいと考えたのである。調査はインターネットを通じた調査と不動産会社の社員に対する調査の2回が行われ、双方とも上司と部下の双方に多時点での調査を行った。どちらの調査においても上司の BLM が強い状況では、部下のひどい振る舞いの上司の自己制御の既存をより高めるという結果が示された。

ここまで BLM に関する成果についてのレビューをおこなってきたが、BLM に関する研究そのものが少ないことから、成果への影響に関する研究も多くはない。その中では、やはり BLM が強いことは非倫理的行動をもたらしやすいことが示されているとともに、成果そのものへの正と負の影響が示されていることがわかる。またそれだけに限らず、BLM が強い状況においては、いくつかの因果関係も影響を受けることが示されている。

3) BLM の影響過程

既述のように、BLM の既存研究は、BLM の主体を管理者 (supervisor BLM) と従業員個人 (employee BLM) の 2 次元から捉えてきた (Quade et al., 2019)。それを踏まえ、以下では既存研究が BLM の影響過程をどう考えてきたかに焦点をあて、BLM の主体ごとに整理する。

a) 上司 BLM の影響

上司の BLM が部下に作用する影響に関して、既存研究は上司に対する部下の観察の影響と上司との社会的交換 (social exchange) に伴う影響の 2 つから検討してきた。前者の視点に基づく影響は、社会的学習理論 (social learning; Bandura, 1986) や社会的情報処理理論 (Salancik & Pfeffer, 1978) に基づき検討されてきた。たとえば BLM の経験的研究の嚆矢となる Greenbaum et al. (2012) は社会的学習理論を踏まえ、部下が上司の行動や態度を観察すること (i.e., vicarious learning) で、上司が何を自身に期待しているかを学ぶと考えた (Marwitz et al., 2012; Zhang et al., 2020)。

部下が上司の優先事項や暗黙的なメッセージを観察から読み取ることにに関して、Mesdaghinia et al. (2019) は、それには上司がパワーを有することが関係すると指摘する。具体的には Mesdaghinia らは、上司が部下の行動や態度を変えうるパワーを持つがゆえに (Ge, 2018; Babalola et al., 2020a)、部下が上司の優先事項に則った行動や態度を取るようになる (i.e., 部下の BLM の強化) と述べている。今述べた上司のパワーに関しては、Zhang et al. (2020) の研究が示唆的である。彼らは社会的学習理論を踏まえ、部下が上司の期待を観察する際に生じる影響は、自身と上司との地位の違いを気にかける傾向の強い (i.e., 高い権力格差志向) 個人ほど強くなると指摘している。そうした作用の違いが生じる理由として Zhang et al. (2020) は、権力格差を強く認識する個人ほど上司に対する尊敬や服従さを示しやすく、その結果、自身がとる非倫理的行動への認識が歪められやすいことを挙げている。

これまで論じた観察の影響については、Wolfe (1988) の焦点であった執行役員を含む経営上層部から生じることも指摘されている。たとえば Babalola et al. (2017) は、経営層における BLM の影響に関して、経営上層部がどう Bottom-Line を考えているかの印象を

形成する環境的情報を、従業員が解釈することで、仕事に没頭 (i.e., mental preoccupation with work) できるようになる一方、自身の利益に対する認識 (self-interest cognitions) も高まり、顧客に対する非倫理的な行動も助長してしまうと考えた。つまり、経営層のBLMは部下の観察を介して、彼らの職務認識に影響するのである。この職務認識への影響について、Babalola et al. (2020b) は上司の BLM によって、部下が職務環境を競争的なもの (i.e., competitive climate) として捉えやすくなると主張する。Babalola et al. (2020b) によれば、職場において直属の上司 (direct supervisors) は、職場でどう仕事が行われているかを象徴するものとして捉えられる。そのため、上司の行動や態度をもとに部下が自身の環境を解釈・理解する際、BLMが強い上司の部下ほど、職場の環境がメンバー間の競争が強い性格を帯びたものとして解釈しやすくなると考えられた (Eissa et al., 2019)。

これまで述べた社会的情報処理の視点によるメカニズムの議論を見てきたが、ここでは部下の観察 (i.e., 認知) が鍵となった。他方、もう 1 つの視点である社会交換理論に基づく見方では、上司の態度や行動それ自体がより直接的に影響を及ぼすものとして想定されている。例えば、Quade et al. (2019) は上司 BLM の程度に応じて、部下との関係性 (i.e., LMX) が異なると指摘する。Quade et al. (2019) によれば、社会交換理論による上司 BLM を検討する際の鍵は、上司と部下の間で交換が成立し、それが時間をかけて、両者の信頼 (trust) や情動 (affect) さらには忠誠心 (loyalty) を生じさせる点にある。このことを踏まえたとき、BLM が強い上司 (i.e., high supervisor BLM) は Bottom-Line⁵にのみ注力し、部下を Bottom-Line 確保のための手段とみなすため、部下のウェルビーイングや部下との関係構築へ関心や努力を割かなくなる (Babalola et al., 2020b)。その結果、上司から部下への社会的交換が低くなる。そうした社会的交換の低下に伴い、部下から上司への返報は上司が彼らとの関係構築などに配慮した場合よりも質が低くなるだけでなく、仕事への努力を下げるという「負の互酬性 (negative reciprocity; Gouldner, 1960)」が生じる。

上述の社会的交換に基づく説明に関して、Babalola et al. (2020a) は社会交換理論に基づく上司 BLM の影響で鍵となるものは、部下が感じる義務感であると指摘する。Babalola et al. (2020a) によれば、上司の BLM が強いだけで、部下の BLM が影響を受けるわけではない。社会交換理論に基づく説明では、上司 BLM の影響が生じる過程において、BLM

⁵ Quade et al. (2019) において、Bottom-Line は財務的次元 (financial aspect) や仕事成果が想定されている。

の強い上司の態度や行動によって、社会的交換の返報に対する部下の義務感が醸成されると考えられる。そして、その義務感によって、部下のパフォーマンスが高くなる一方で、非倫理的な向組織的行動 (i.e., UPB) までもが引き起こされるのである (Babalola et al., 2002; also see 北居ほか, 2018)。

b) 個人の BLM の影響

上司といった他者からの影響ではなく、部下などの当事者が持つ BLM (i.e., employee BLM) の影響に関しては、研究の進捗に応じて、依拠する考え方や理論が異なる。たとえば BLM の嚆矢的研究である Greenbaum et al. (2012) では、Wolfe (1998) が指摘した BLM の特徴に基づき説明されてきた。既述のように、Wolfe (1998) によれば、BLM が強い個人は複数の価値観や目標を考慮しないだけでなく、状況を自身の生存を左右する競争であるかのように考えやすい。このことから Greenbaum et al. (2012) によれば、BLM が強まる時、個人は最終結果 (i.e., bottom-line) で頭がいっぱいになり、最終結果の確保を最重要課題として捉えるようになる。そしてその結果、自身の行為が将来へおよぼす影響 (the residual effects, p. 345) などを個人が考慮しなくなる。さらには、Bottom-Line の達成と確保に関して、個人は他者をその達成と確保を妨げる障害として認識することで、状況を競争的に捉える傾向が強まるのである。

上述のように、経験的研究が行われた当初は BLM の概念的議論をもとに、従業員の BLM が及ぼす影響が論じられたが、近年の研究では BLM の概念的議論の示唆に加え、モチベーション研究や認知研究の知見も踏まえ、その影響過程が精緻化されている。たとえば Babalola et al. (2020a) は上述の BLM に関する社会交換理論の想定を踏まえ、上司との社会的交換関係の影響から、部下がその交換関係へ返報しうる行為をとると主張する。その研究では、上司に返報する過程で、部下の仕事成果が高まると同時に、Bottom-Line の達成が優先される結果、非倫理的行為 (UPB) も増加するかが検討された。銀行支店 34 店舗で働く従業員 225 名のデータを分析した結果、Bottom-Line に対する個人の義務感が仕事成果を高める一方、非倫理的行動を取ることがわかった。ただし、上司の BLM がどの程度部下に影響しうるかは、昇進等に対する部下の野心が関係し、野心が強い部下ほど上司 BLM の影響が強まることが示された。また Greenbaum et al. (2020) は目標保護理論 (goal shielding theory; Shah et al., 2002) の考えを踏まえ、BLM が強い集団では心理的安全 (psychological safety) が低下し、その結果、創造性が抑制される可能性を指摘した。

目標保護理論によれば、ある結果に注力することで、個人は望む結果への焦点化が可能になるが、同時にその結果に直接は関係のない事項への関心が低下する。この考えをもとに、Greenbaum et al. (2020) は BLM が強い集団では心理的安全性を醸成する議論が無価値のものとして捉えられ、心理的安全性が低下してしまう結果、創造性が発揮されにくくなると考えた。438名の学生データを分析した結果、集団レベルの BLM は心理的安全性を介して、集団レベルの創造性に負の間接的効果を有することが示された⁶。

4. 考察

1) BLM の説明フレームワーク

ここまで既存研究が論じてきた影響と影響メカニズムに関して、いかなる議論がなされてきたかを概観した。そこでの議論を踏まえ、まずはそれらの研究が示す BLM の特徴を振り返り、その後で BLM の様々な影響がいかに生じるかを考察する。

Wolfe (1988) が提唱した BLM は、元々の Wolfe の問題意識により非倫理的行動との関連が経験的研究の黎明期より議論されてきた (e.g., Greenbaum et al., 2012)。すなわち BLM が強い個人ほど、状況を「勝ち負け」のような一元的な考えで捉えやすく、視野狭窄に陥りやすいと考えられてきた。このことについては、いくつかの研究によって、BLM が社会的陰謀 (Greenbaum et al., 2012) や同僚への市民行動の低下 (Eissa et al., 2019)、非倫理的向組織行動 (UPB; Zhang et al., 2020) と関係を持つことが指摘されている。つまり BLM が強いことは基本的にはよくない状態であるという点から考えられてきたのである。

では、BLM が強い状態は個人や組織にとって常に悪影響を及ぼすだけなのであろうか。この疑問に関して、近年の BLM 研究は BLM の影響が「諸刃の剣 (a double-edged sword)」となりうることを指摘されている (cf. Babalola et al., 2020a; Zhang et al., 2020)。すなわち、BLM は組織や個人にとって正の (良い) 影響も持つということである。たとえば、Bottom-Line を最優先事項として捉える上司の職場では、競争的な風土が醸成されることで、職場のメンバーが新しいアイデアを常に取り入れようとするなど、職場のパフォーマンスを高めうる行動が取られやすいことが示されている (Babalola et al., 2020b)。さらには、BLM の高い上司とのやりとりを通じて、上司とのあいだに信頼や忠誠心が生ま

⁶ なお、集団レベルの BLM が心理的安全性に及ぼす影響に関しては、集団における BLM の合意 (agreement) の程度がその影響を左右することも示された。具体的には、BLM の合意が高いほど、心理的安全性がより抑制されることが統計解析の結果わかった。

れることで、部下はパフォーマンスを高める形でのお返し (i.e., 返報) を行うこともわかっている (Quade et al., 2019)。

上でみた BLM に関わる正と負の影響に関する研究結果を踏まえれば、(特に管理者の) Bottom-Line を最優先する状態は、個人の成果や行動に望ましい影響を及ぼす一方、非倫理的な行動を誘発し、職場での工夫や創造性を殺してしまう可能性がある。すなわち、既存研究のレビューからは、Bottom-Line (特に金銭的なもの; e.g., 売上, 利益率) を最優先し、物事を一面的に捉える見方 (a frame of mind; Babalola et al., 2002b) は、組織にとって正と負の影響を同時に及ぼす可能性を持つという BLM の性質が示唆される。その性質は Wolfe (1988) の問題意識とはやや異なるが、そうした相反する影響の可能性に関して、既存研究はいくつかの要因や影響が作用しうることを示している。図 1 は BLM の相対する効果に関して、既存研究が指摘する仮定や影響を組み入れた BLM の説明フレームワークである。

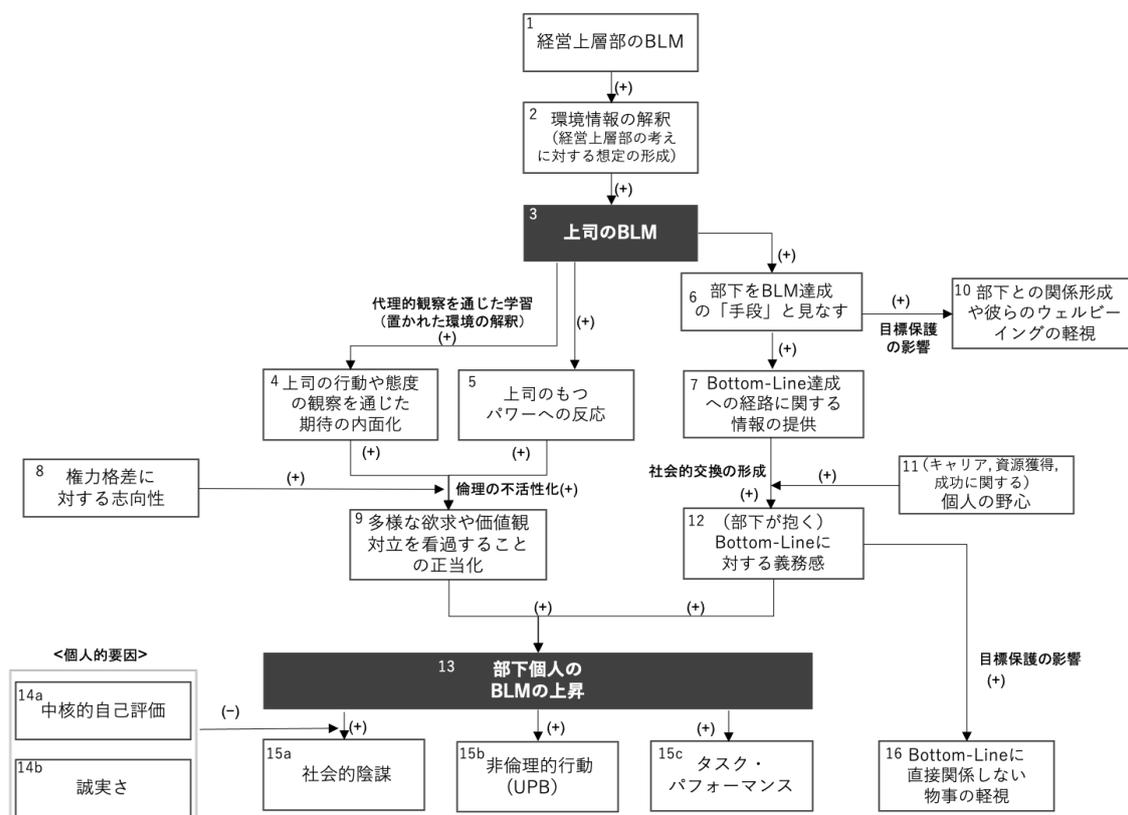


図 1 BLM の説明フレームワーク (筆者作成)

まず、BLM の経験的研究の嚆矢的研究である Greenbaum et al. (2012) 以降、上司の BLM が部下の BLM や非倫理的行動 (e.g., UPB) に無視できない影響を及ぼすと想定されてきた。その影響について、そもそもどうして上司の BLM が高まるかに関しては、社会的情報処理理論を下敷きに考えられてきた (ボックス 1,2,3)。すなわち、経営組織の上層部の動きや態度をもとに、管理者や上司は自身が置かれた環境を解釈し、自身の振る舞いを考えるようになる。それにより、Bottom-Line に対する経営上層部の見方 (i.e., 経営上層部の BLM) が管理者や上司の物事の捉え方に伝播する。この BLM に対する考え方が経営上層部から上司へ伝播する影響は、BLM 本研究の冒頭で述べた BLM が持つ再生産性 (Wolfe, 1988) という特徴を反映したものだと言えよう。

次に、Bottom-Line を最重要視する管理者や上司の振る舞いは、自身の部下との関係や部下の態度にいくつか影響を及ぼすことになる (ボックス 4,5,6,7)。ただし、それらの影響は同一の過程では生じず、大きく 2 つのメカニズムによって、部下の BLM を強めると考えられる。第 1 のメカニズムは、社会的情報処理理論に基づくものである。そこでは、経営上層部から影響を受けた管理者や上司と同様、部下も自身の置かれた環境を解釈する。ただし、その際直属の上司が特に影響を及ぼし、彼らの行動や態度を読み取ることを通じて、部下も Bottom-Line を最重要視するようになる (ボックス 4)。さらに、上司は部下に対して様々なパワーを行使しうる存在であるため (Mesdaghinia et al., 2019)、ますます部下は直属の上司の期待に沿う行動や態度をとるようになる。もちろん、上司の期待に応える程度は個人ごとで異なるが、特に上司との権力格差を是認し、上司の期待に沿うべきであるという考えが強い部下ほど (Zhang et al., 2020)、上司の期待を汲み取り、BLM を最優先すべきものであると捉えやすいと考えられる (ボックス 8)。

第 2 のメカニズムは、管理者自身の BLM が彼らに及ぼす影響に関わる。管理者にとって、自身の Bottom-Line が達成できるか否かは、部下の働きに左右される。つまり、上司にとって部下 (の働き) は、自分自身の Bottom-Line を達成するための手段として位置づけられる。そのため、BLM が強い管理者ほど、部下を自身の Bottom-Line を達成するための「手段」として見なしやすい (ボックス 6)。ゆえに、管理者は部下の Bottom-Line の達成を直接手助けしたり、組織において何が重要視されているかなどの情報を彼らに提供したりして (ボックス 7)、部下の Bottom-Line 達成を支援しようとする。その結果、部下はいかにすれば Bottom-Line を達成できるか (あるいは達成したことになるか) などについて、明確な基準や期待を形成することができる。ただし、上司から部下への支援等

に関して注意すべきは、部下に対する管理者の態度は部下に対する配慮などから生じたものではなく、あくまで Bottom-Line を達成するための援助であるという点である。すなわち、BLM の強い上司が気遣う部下の問題は、あくまで自分自身または部下の Bottom-Line 達成に直接寄与しうる部分であり、部下との良好な関係構築や部下のウェルビーイング (well-being) や家庭状況などの私生活に関わる領域に関しては (cf. Babalola et al., 2020b)、自身が考慮しなくとも良い点として BLM が強い上司に軽視されるのである (ボックス 10)。なぜなら、BLM の達成に注力することに伴い、上司は BLM の達成に直接は関係しない事項への関心が低下するためである (Greenbaum et al., 2020)。

上で述べた 2 つのメカニズムに応じて、部下の BLM にも変化が生じる。まず、管理者の行動や態度を読み取り、BLM が強まる場合を説明する。Bottom-Line を最重要視するようになる (i.e., BLM が強まる) ことで、個人が様々な価値観や利害関係を看過する際 (Wolfe, 1988)、そこで看過されるものの 1 つが倫理である (ボックス 9)。すなわち、BLM が強まることに伴い、個人が倫理の看過を是認する段階があるのである。この倫理看過の是正に関して、Zhang et al. (2020) は倫理の不活性化 (moral disengagement) が鍵になると指摘している。Bandura (2002) によれば、倫理の不活性化は自身の倫理性に対する自己検閲 (self-censure) が活性化しないことで生じる。より具体的には、倫理の不活性化は個人が避難されるべき行い (reprehensible conduct) の意味を変えたり、そうした行いの影響を歪めて捉え、行為の受け手を非人間的なもの (sub-human objects) として捉える場合や、責任の置換 (displacement) や分散が生じることなどで生じる。今述べた倫理の不活性化の発生と BLM の関係については、管理者の態度や行動を肯定的に捉え、彼らの期待により応えようとする個人ほど、不活性化の程度が強いとされている (Zhang et al., 2020)。それゆえ、権力格差を是認しやすい志向性の個人ほど、Bottom-Line の達成という行いの意味を変えやすい (e.g., 上司の行いに報いるために行っている) だけでなく、自身の行いに対する責任が希薄になる (e.g., 上司の命令だから仕方ない) ため、様々な価値観や利害関係の衝突を看過しやすくなり、BLM が強まりやすいのである (ボックス 8, 9, 13)。

他方、社会交換理論に立脚したメカニズムに関しても、部下への影響が見られる。既述のように、社会交換理論に基づくメカニズムでは、管理者が部下の Bottom-Line 達成を直接手助けしたり、組織内で重要視される事柄の情報を部下に提供する (ボックス 7)。そ

うした行いがある程度継続されると、管理者と部下の間で社会的交換関係が形成される (Graen & Uhl-Bien, 1995)。その結果、管理者の行為に対して、部下は Bottom-Line の達成を通じて返報しようとするようになる。ただし、管理者との社会交換関係に対する返報をどれほど重んじるかは個人で異なる。この点について、Babalola et al. (2020a) は部下がどれほど野心的であるかが重要になると指摘する。Babalola et al. (2020a) によれば、野心的な部下ほど BLM 達成の助けとなる情報の提供などを感謝しやすく、また BLM の高い上司の態度や行いを将来の成功や自身の成長に関わる手がかりと捉えやすい。ゆえに、部下が野心的であるほど、BLM が強い上司の期待に応えよう (i.e., 返報) とし、自分自身も Bottom-Line の達成を最重要視するようになる (ボックス 11, 12, 13)。

以上で述べた BLM の影響とメカニズムによって、部下の行動や成果にも変化が生じる。まず Wolfe (1988) から考えられてきたように、同僚を邪魔したり (i.e., 社会的陰謀; cf. Greenbaum et al., 2012)、非倫理的行動を取りやすくなる (ボックス 15a, 15b)。この背景には、個人が他者との関係を競争的視点から捉えやすくなるとともに、様々な価値観や利害の対立を看過し、物事を BLM の達成可否で捉えやすくなることの影響がある。ただし、その影響に関しては、部下の自身に対する評価や誠実さによって左右される (ボックス 14a, 14b)。さらに、Bottom-Line の達成に焦点化するあまり、Bottom-Line の達成と直接は関係のない事柄への関心や寛容さが失われ、集団の心理安全や個人の私生活に悪影響が生じる (ボックス 16; Babalola et al., 2020b; Greenbaum et al., 2020)。他方、Bottom-Line という目標の達成に注力することで、部下の仕事成果が高められる可能性もある (ボックス 15c; Babalola et al., 2020a)。

このように個人 (特に部下) の行動や態度に関して、BLM は相反する影響を有している。すなわち、個人の BLM が強まることは、彼らの仕事成果を向上させる意味で組織に利する一方、非倫理的行為や経営に間接的に資するような行為を阻害する可能性があるのである。こうした BLM の相反する影響を、既存研究は「諸刃の剣 (double-edged sword)」として指摘しているが、その境界条件 (boundary conditions) の解明などは十分になされていない⁷。以下では、こうした既存研究の課題点などを踏まえ、今後の BLM 研究について論じる。

⁷ 例外的な研究として Babalola et al. (2020a) がある。

2) BLM 研究の今後

上で述べた BLM 研究の知見ならびに説明フレームワークを踏まえ、本項では BLM 研究の今後に関して、いかなる研究が必要であるかを議論する。具体的には、今後の研究の方向性として、1) BLM の「諸刃の剣」効果の精緻化、2) BLM に関する調整要因の検討、3) 検討される行動の拡張という 3 点を考察する。

第一に考察するのは、上述した BLM の相反する作用である。既存研究は、BLM が仕事成果を向上させるという正の影響を持つと同時に、様々な価値観や利害関係を無視し、非倫理的行為を誘発させてしまう負の影響も併せ持つことを示唆してきた。この点について、既存研究の多くは上司 BLM が作用する媒介過程に注目し、その影響過程を精緻化してきた (Babalola et al., 2020a; Zhang et al., 2020)。ただし、そこでの影響過程の説明は複数の理論が (i.e., 社会交換理論, 社会的情報処理理論) が併存している。

BLM の相反する影響とそれに関する理論が複数存在する状況を踏まえた時、今後の研究について、いくつかの方向性があるように思われる。第一の方向性は、BLM それ自体が正と負の影響を持つという既存研究の示唆を踏まえ、その境界条件をより精緻化するものである。この方向性については、さらに細かく言えば、2つの視点がある。1つは、既にいくつかの研究があるように、相反する BLM の影響を左右する要因 (i.e., 境界条件) を検討するものであり、この点については後により詳しく考察する。

対してもう 1つの視点は、BLM とは別の要因がその影響を左右するという見方ではなく、BLM の程度がその影響を左右するという見方である。組織行動論研究では、ある要因のパラドキシカルな影響を考える一つの方法として、The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect (TMGT 効果) という視点が提唱されてきた (Pierce & Aguinis, 2011)。TMGT 効果は、ある閾値 (inflection points) の前後で、説明変数の良い影響が悪い影響へと転じる現象を指す場合に用いられてきた。たとえば、従業員が知覚する組織からの支援 (Perceived Organizational Support: POS) に関して、Burnett et al. (2011) は適性水準を超える前は POS が従業員の先取的行動 (i.e., taking charge) を促す一方、適性水準を超過した組織的支援は、従業員に無能感 (incompetent) と自律・自由が制約された感覚を抱かせてしまい、かえって先取的行動を阻害すると考えた。アルミ会社の従業員 (316 名) に対する質問紙調査の分析結果から、Burnett et al. (2011) は先取的行動に対する POS の影響が逆 U 字形 (an inverted U-shaped) であること、また先取的行動に伴い生じるコストが高いと想定する従業員ほど、逆 U 字形になることを実証的に示した。こうした TMGT

効果の想定と BLM の相反する影響を踏まえれば、BLM の作用にも適性水準がある、という想定にもとづく理論化の方向性がありうると思われる⁸。

BLM 研究の今後に関して、本研究が注目する 2 つ目のポイントは、BLM の影響過程に関する調整変数の議論である。BLM の既存研究では、BLM の強い監督者の影響を部下がいかにかに受けるかに関して、その影響が個人的要因に左右されるという想定を置いてきた (Babalola et al., 2020a; Greenbaum et al., 2012; Zhang et al., 2020) 。当然ながら、そこで焦点化される個人要因は各研究が依拠する理論ごとに異なるが、この点については 2 つの点が指摘できるだろう。1 つは、今後の研究でもさらなる個人要因が検討される可能性があるということである。Babalola et al. (2020a) では上司からの BLM の作用を左右する部下の個人的要因として、当人の野心が指摘されていた。その指摘は、野心が上司の行為や態度の捉え方を変える結果、上司の行為を好意的に捉えやすくなり、彼らへの返報をより強くするようになる、という社会交換理論を下敷きにしたものであった。

しかしながら、BLM が Bottom-Line の達成という一点に注力することの作用である点 (Wolfe, 1988) を踏まえれば、より Bottom-Line の達成という「目標」の捉え方に注目する考え方もあるだろう。たとえば、そうした視点に立った場合に有用な理論や概念の 1 つが目標設定理論 (Locke & Latham, 1990) である。Latham (2003) はビジョンなどの上位目標 (superordinate goals) が目標に関する実際の行為へ結びつく上で、目標設定が重要であり、そこには目標に関わる個人の認知が関わると指摘する。より具体的には、目標に対する個人の高いコミットメントがなければ、上位目標は単なる“お題目” (i.e., rhetorical) に終わる点に留意すべきだとされている。このことから、Bottom-Line の達成という目標に関しても、個人のコミットメントを高める要因が関係する可能性が高いだろう (Salancik, 1982) 。

今述べた個人要因のさらなる検討に一定の意義があることを認めた上で、本研究は既存研究において 1) 議論の俎上にあげられる調整要因が特定の影響メカニズムにのみ関わるものであること、2) 組織論的視点からの調整要因が看過されていること、の 2 点に注目したい。

図 1 が示唆するように、ほとんどの既存研究は管理者の BLM が当事者 (i.e., 部下) に及

⁸ ただし、TMGT 効果の適用に関しては、文字通り、その議論が通常は恩恵をもたらす要因を説明変数であることを前提にしている点に留意する必要がある (Pierce & Aguinis, 2011) 。

ばす影響を左右する要因を検討してきた。他方、例外的な研究 (Greenbaum et al., 2012) を除いて、当事者の BLM が彼らの行動や態度に及ぼす影響については、その影響を調整する要因がほとんど検討されていない。すなわち、既存研究の検討では、特定の影響メカニズムに関わる調整要因のみが注目されてきたのである。この点に関して、例外的研究である Greenbaum et al. (2012) は、個人のパーソナリティで異なるという想定に立ち、個人がいかに関 Bottom-Line へアプローチするかに関わる個人的要因が重要になると指摘している。Greenbaum らの指摘を踏まえれば、パーソナリティなどの要因に加えて、Bottom-Line という目標と個人の関係に関わる要因なども、議論の俎上にあげられる必要があるだろう。

前述した調整要因に対する視点の偏りを踏まえた上で、本研究がもう 1 つ着目するのは、組織論的視点からの調整要因の検討が十分にできていない点である。前章の議論と図 1 の説明フレームワークが示唆するように、これまでの BLM 研究は Bottom-Line に対するトップの影響が、ミドルを介して、ボトムレベル (現場) の従業員にそのまま波及するという過程を描いている。このことは、BLM の研究視座が個人の心的枠組み (mind frame) という視点だけでなく、集団や組織全体というより広い視点から検討できる可能性を示唆している。この点について、「トップ→ボトムレベル」視点から検討した研究はあるものの (Greenbaum et al., 2017) 、トップ、ミドル、ボトムレベルの BLM がいかに関係するのか、またその過程を実証的に検討したものは確認されていない。よって、組織全体として BLM がどう作用するかを論じることが、今後の研究の方向性としてありえるだろう。

最後に、BLM 研究が注目する BLM の作用に関しても、拡張できる余地があるだろう。図 1 の説明フレームワークを踏まえれば、監督者や当事者の BLM が及ぼす影響は、Wolfe (1988) が示唆する非倫理的行動に関連の強いものに限定されるものではない。一部の研究は、創造性 (Greenbaum et al., 2020) や部下の睡眠 (Babalola et al., 2020b) といった Bottom-Line の達成に直接は寄与しにくいものに対する BLM の影響を論じている。経営組織に求められる活動がタスクの遂行といった直接的に Bottom-Line の達成に寄与するものに限らない点を踏まえれば (Katz, 1964) 、Bottom-Line の達成との繋がり薄い組織に寄与する行動などへの影響も論じる必要があると言えるだろう。

5. 結論

本研究の目的は、Bottom-Line Mentality (BLM) と呼ばれる概念に関して、いかなる背

景から生まれた概念であり、その概念に関して、これまでいかなる研究が行われてきたかを論じることであった。Wolfe (1988) によって提唱された BLM は、Greenbaum et al. (2012) の実証研究が行われて以降、少しずつ実証研究が積み重ねられてきた。その結果、Wolfe (1988) により考察された非倫理的な態度や行動への影響のみならず、仕事成果や私生活への影響まで、幅広い影響を及ぼしうることがわかってきた。

しかしながら、BLM の影響やそのメカニズムに関しては、十分に検討がなされてきたとは言えないことも、本研究の議論は示唆している。具体的には、既存研究からは BLM が正と負の影響をもたらしうることが示唆される一方、その影響メカニズムについては、複数の説明理論が併存しており、さらなる精緻化の余地がある。こうした状況を踏まえ、本研究は既存の BLM 研究が描写する BLM の影響とそのメカニズムを論じた上で、今後の BLM 研究の方向性を議論した。

以上の内容を踏まえた時、本研究は次の理論的含意を持つと言える。それは、これまでの BLM 研究のレビューを通じて、その現状と今後の方向性を議論した点である。とりわけこの点については、嚆矢的研究である Wolfe (1988) が問題視した BLM の作用だけでなく、BLM が経営組織にとって望ましい影響も有しうる点を指摘した。このことは、近年の BLM 研究が示唆するところの内容ではあるが、本研究はそれらの示唆に対して、今後どのような方向性が BLM 研究にあるかを示すものである。

BLM は経営組織の有効性を阻害する行為のみを誘発する概念ではなく、組織の有効性を向上せしめる影響も及ぼすという意味では、競争環境の激化を背景に生存という組織的目標を追求しがちな現代の経営組織に有益な視点を提供してくれる。すなわち、生存という Bottom-Line の達成を重視することは、経営組織に正と負の影響をもたらすということである。こうした組織全体の BLM の作用に関しては、既存研究の多くは部下の行動や態度に注目するあまり、十分に議論してきたとは言い難い。そのため、今後の BLM 研究では経営組織のあり方と BLM との関係が、ミクロ的視点のみならず、複層的視点から検討される必要があるだろう。

参考文献

- Babalola, M. T., Greenbaum, R. L., Amarnani, R. K., Shoss, M. K., Deng, Y., Garba, O. A., & Guo, L. (2017) A business frame perspective on why perceptions of top management's bottom-line mentality result in employees' good and bad behaviors. *Personnel Psychology, 73* (1), 19-41.
- Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Ren, S., & Garba, O. A. (2020a) Whatever it takes: How and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the workplace. *Journal of Management*, <https://doi.org/10.1177/0149206320902521>
- Babalola, M. T., Ren, S., Ogbonnaya, C., Riisla, K., Soetan, G. T., & Gok, K. (2020b) Thriving at work but insomniac at home: Understanding the relationship between supervisor bottom-line mentality and employee functioning. *Human Relations*, <https://doi.org/10.1177/0018726720978687>
- Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought & Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (2002) Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education, 31* (2), 101-119.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of The Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』1968年、ダイヤモンド社.)
- Barsky, A. (2008) Understanding the Ethical Cost of Organizational Goal-Setting. *A Review and Theory Development, 81* (1), 63-81.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, Inc. (馬場寿一・居安正・塩原勉共訳『交換と権力：社会過程の弁証法社会学』1974年、新曜社.)
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Quade, M. J. (2017) Employee unethical behavior to shame as an indicator of self-image threat and exemplification as a form of self-image protection: The exacerbating role of supervisor bottom-line mentality. *Journal of Applied Psychology, 102* (2), 1203-1221.
- Burnett, M. B., Chiaburu, S. D., Shapiro, D. L., & Li, N. (2013) Revisiting how and when

- perceived organizational support enhances taking charge: An inverted U-shaped perspective. *Journal of Management*, 41 (7), 1805-1826.
- Eissa, G., Wyland, R., Lester, S. W., Gupta, R., & Gupta, R. (2019). Winning at all costs: An exploration of bottom - line mentality, Machiavellianism, and organisational citizenship behaviour. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 469–489.
- Ge, Y. (2018) Supervisor bottom-line mentality, instrumentalism ethical climate and employee's unethical behavior: The moderate effect of moral identity. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 182, 766-772.
- Graen, G., & 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.
- Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., Mawritz, M. B., Butts, M. M., & Smith, M. B. (2020) It is all about the bottom line: Group bottom-line mentality, psychological safety, and group creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 503-517.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012) Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 343-359.
- Gouldner, A. W. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Katz, D. (1964) The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Latham, G. P. (2003) Goal setting: A five-step approach to behavior change. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309-318.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M., & Graham, K. A. (2017) I just can't control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1482-1503.

- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012) A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology, 65*, 325-357.
- Mesdaghinia, S., Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2019) Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 491-505.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2011) The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management, 39*(2), 31-338.
- Quade, M. J., McLarty, B. D., & Bonner, J. M. (2019) The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations, 73*(8), 1157-1181.
- Salancik, G. R. (1982) Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik. (Eds.) *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54). Robert E. Krieger Publishing Company, Inc.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978) A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224-253.
- Shah, J. Y., Friedman, R., & Kruglanski, A. W. (2002) Forgetting all else: On the antecedents and consequences of goal shielding. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(6), 1261-1280.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2019) Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics, 35*(4), 327-339.
- Yu, T., de Ruyter, K., Patterson, P., & Chen, C. F. (2018). The formation of a cross-selling initiative climate and its interplay with service climate. *European Journal of Marketing, 52*(7-8), 1457-1484.
- Wolfe, D. M. (1988) In S. Srivastva (Ed.) *Executive integrity: The search for high human values in organizational life* (pp. 140-171). Jossey-Bass Inc.
- Zhang, Y., He, B., Huang, Q., & Xie, J. (2020) Effects of supervisor bottom-line mentality on subordinate unethical pro-organizational behavior. *Journal of Managerial Psychology, 35*(1), 419-434.
- 加護野忠男 (2010) 『経営の精神－我々が捨ててしまったものは何か－』 生産者出版.

北居明・鈴木竜太・上野山達哉・松本雄一(2018) 「「組織のため」の罫：非倫理的向組織
行動研究の展開と課題」, 『組織科学』, 第52巻, 第2号, 18-32頁.

[2021.5.6 1346]