

組織コミュニケーションおよび組織と従業員の社会的交換関係が 組織シニシズムにもたらす影響

松田与理子・石川利江

キーワード：組織シニシズム，組織コミュニケーション，組織サポート，社会的交換

抄録：本研究は，組織コミュニケーションと従業員-組織間の社会的交換が従業員の組織に対する否定的な態度である組織シニシズムにもたらす影響について，探索的に検討することを目的とした。本研究の分析モデルを検証するにあたり，本研究の目的に即した組織コミュニケーション尺度が見当たらないことから，国外で使用頻度の高い組織コミュニケーション満足度尺度（CSQ及びCSQ-2）を邦訳して用いた。

調査は，企業勤務者男女20～60歳を対象にインターネット調査会社に依頼する形をとり，345名の回答が得られた。調査には，組織コミュニケーション満足度尺度（CSQ及びCSQ2），従業員-組織間の社会的交換を表す組織サポート尺度，組織シニシズム尺度を用いた。CSQとCSQ2について探索的因子分析を行った結果，CSQ尺度から「自己に関わる情報満足度」「上司との関係満足度」の2因子，CSQ-2尺度から「経営層に対する満足度」がそれぞれ抽出された。各因子は高い内的整合性を示した。また，確証的因子分析の結果，いずれの因子においても高い適合度が得られた。

構造方程式モデリングを用いて分析モデルの検証を行った結果，組織からの評価，組織の方針，目標，人事政策といった従業員に関わる情報への満足度と経営層に対する満足度が組織サポートに影響しており，これらの満足度には，上司との関係に対する満足度が強い影響を持つことが示された。組織シニシズムに負の直接効果を示したのは組織サポートと経営層に対する満足度であった。上司との関係に対する満足度は，組織サポート，組織シニシズムのいずれにも直接効果は持たず，従業員と組織の関係というマクロの文脈においては，上司は組織を代弁するエージェントとして間接的な効果を示すと考えられる。一方，従業員にとって通常は接触機会が少ない経営層という存在が従業員の組織シニシズムに直接的影響を持つことが明らかになった。

1. 目的

近年，組織に対する従業員の不信感や苛立ちが世界的に蔓延しているとの指摘があり，現代企業が抱える大きな課題の1つとなっている（Brandes, Castro, James, Martinez, Matherly, Ferris, & Hochwater, 2008）。そのような実態を反映する指標に従業員の「エンゲイジメント」がある（Kouzes & Posner, 2005）。「エンゲイジメント」は，会社に忠誠的で生産性が高く仕事

に献身的な状態と定義づけられる。2005年の国際調査では、「仕事に熱意があり、会社に対する忠誠心が高い (Engaged)」米国人従業員は27%、「熱意がなく、ただ時間を過ごしているだけ (Not-engaged)」が56%、「熱意も忠誠心もなく、他者の仕事を阻害する (Actively disengaged)」は17%であった。これら17%の非生産的な従業員による経済的損失は約3500億ドルと推定されている。日本人従業員においては、“Engaged”はわずか9%で調査対象となった14カ国のうちシンガポールと並んで最低水準であり、“Actively disengaged”は24%とさらに深刻な実態が浮き彫りになった (The Gallup Organization, 2005)。高橋・河合・永田・渡部 (2008) は、従業員の組織に対する信頼が低下した現代職場を「不機嫌な職場」と表し、協力関係を阻害する企業風土の蔓延、生産性や創造性の低下といった問題を指摘している。そしてその要因に1990年代に導入された成果主義制度を挙げている。実際には、成果主義制度の導入そのものよりも、評価基準や制度の変更などに関する説明が従業員に明確になされていない、成果をあげるための自由裁量権は与えられずに成果だけ求められるといった場合に、従業員の組織への不公正感や不信感が高まることが報告されている (津崎・倉田・荒井, 2008)。

従業員の組織に対する不信感を説明する概念に、1990年代後半から研究が進められている組織シニシズムがある。Dean, Brandes, & Dharwadkar (1998) は、組織シニシズムを組織に対する従業員の否定的な態度とし、1) 組織は誠実ではないという「信念」2) 組織に対する怒り、不快感といった負の「感情」、3) 否定的な信念と感情を反映した批判的「行動」といった3つの要素で構成した定義を提唱している。本邦では、松田 (2011) が1,273名の日本人従業員を対象に組織シニシズム尺度の開発を行っており、本邦の職場にも組織シニシズムが存在することを報告している。これまでの研究では、組織シニシズムが組織コミットメントや職務満足感に負の影響をもたらすことが報告されている (e.g., Bernerth, Armenakis, Field, & Jack, 2007)。また、Walter & Bruch (2008) によると、従業員のシニカルな態度は、グループのポジティブな感情共有を阻害する要因になりうる。さらに、産業領域の健康心理学研究では、組織シニシズムが抑うつや身体愁訴を高めるとの報告がある (松田, 2010)。

組織シニシズムの主たる規定要因には、組織サポートや心理的契約といった従業員と組織間の社会的交換を基盤とする概念が報告されている (e.g., Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; 松田, 2011)。組織サポートは、組織が従業員の貢献をどのくらい評価してくれるか、彼らのWell-Beingをどのくらい配慮しているかに対する従業員の知覚である (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)。Eisenberger et al. (1986) によると、組織サポートが高まった場合、つまり、組織が従業員の努力や貢献に値する称賛や承認への欲求を満たしていると知覚した場合に、従業員は組織の成員であることと自己のアイデンティティを統合し、組織とポジティブな情動的絆を築いていく。一方で、従業員が知覚する組織サポートが低下した場合、つまり社会的交換が侵害された場合に組織シニシズムが高まることが報告されている (Byrne & Hochwarter, 2008)。

Allen (1992) は、組織サポートを促進する要因として組織コミュニケーションの影響を調べている。その結果、組織内の自己成長機会、組織の従業員に対する扱い、従業員のWell-Being

に対する気遣い等について上司と非公式な会話を取り交わすことが、従業員の高い組織サポートにつながっていた。また、上層部が従業員の Well-Being を気にかけていることを公式文書や意見表明により伝達する頻度や度合い、それを反映する行動などは、従業員の組織サポートと強い正の関連を示した。さらに、組織コミュニケーションと組織シニシズムの関連を調べた研究もあり、誠実で頻度の高いコミュニケーションは公正性の知覚を高め従業員間の信頼を生み出す一方、重要な情報の伝達を怠ることは、特に組織の状況が不安定な場合において従業員の満たされない期待、恐怖、不信感、ひいては組織シニシズムにつながる事が示されている (Andersson, 1996; Schweiger & Denisi, 1991)。

以上の背景を踏まえると、本邦の職場においても、組織コミュニケーションおよび従業員と組織間の社会的交換 (組織サポート) が組織シニシズムにどのような関連を持つのかを検討することに意義があると考えられる。そこで本研究では、組織コミュニケーションの直接的あるいは組織サポートを介在した組織シニシズムへの影響を仮定したモデルを検討することとした。その際に、本研究の目的に即した組織コミュニケーション測定尺度が本邦では見当たらないことから、現在、国外で複数開発されている組織コミュニケーション満足度尺度のうち使用頻度が高い Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) を本研究用に邦訳して用いることとした (Down & Hazen, 1977)。

2. 方法

(1) 調査手続きと調査対象

企業に勤務する年齢20～60歳の男女を対象に約100万人のモニターを保有するインターネット調査専門会社に調査を依頼した。調査会社より該当者に調査協力への依頼メールが配信された。モニターへの調査協力依頼に際して、調査目的、調査期間、調査実施主体、個人情報の取り扱い、問合せ先等が明示され、調査協力を同意する場合のみ回答画面に入ることが可能となる形式がとられた。調査協力を同意し、2010年2月下旬から3月上旬の調査期間内に完全回答が得られた回答者数は345名であった。

(2) 調査内容

1. Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)

Down & Hazen (1977) が作成した CSQ は、組織のコミュニケーション慣行に対する従業員の態度や評価を測定する尺度で、「コミュニケーション風土」「上司との関係」「組織的統合」「メディアの質」「横の情報の流れ」「組織的見通し」「個人へのフィードバック」「部下との関係」の8つの下位概念各5項目計40項目で構成される。回答は、「非常に満足している (10点)」から「非常に不満足である (0点)」の11段階で評定される。本研究では8つの下位尺度のうち、従業員に関わりのある職務環境に関する情報への満足度である「組織的統合」、組織の従業員に対する評価に関する情報への満足度である「個人へのフィードバック」、 「上司との関係」に対する満足度各5項目計15項目を用いた。

2. Communication Satisfaction Questionnaire-2 (CSQ-2)

Zwijze-Koning & De Jong (2007) は、クリティカル・コミュニケーション体験調査¹を用いてCSQの内容的妥当性検証を行っており、CSQに含まれない経営上層部と同僚に関連する項目を追加している。本研究では、従業員－組織間の社会的交換という組織的文脈に着目していることから、CSQ-2に含まれる「経営層に対する満足度」5項目を用いた。回答は、「非常にあてはまる(7点)」から「全くあてはまらない(1点)」の7段階評定である。

3. 組織サポート尺度

加藤(1995)が作成したEisenberger et al. (1986)のPerceived Organizational Support Scale (POSS)日本語版を用いた。本研究では、1因子16項目のうち加藤(1995)による項目反応理論分析の結果をもとに、「私が会社のために貢献すれば、会社はそれを評価してくれるだろう」「会社は、私の目標や価値観をよくわかってくれている」「会社は、私に不平・不満があれば、それを理解しようとしてくれるだろう」「会社は私に関心を示してくれる」の4項目を選定して用いた。回答は「非常にそう思う(5点)」から「全くそう思わない(1点)」の5段階評定で得点が高いほど組織サポートが高い。

4. 組織シニシズム尺度

松田(2011)が作成した日本版組織シニシズム尺度を使用した。“この会社が従業員を公正に扱っているとは思えない”“私の職場には、冷ややかな雰囲気が流れている”“この会社は私をイライラさせる”“この会社の決定を同僚と一緒に冗談の種にする”など12項目からなる。本尺度は4つの下位尺度を1次因子とする高次因子構造を持つため、本研究でも組織シニシズムを高次因子として扱い、12項目全体の得点を分析に用いることとした。回答は「あてはまる(5点)」から「あてはまらない(1点)」の5段階評定で得点が高いほど組織シニシズムが高い。

5. 基本属性: 年齢, 性別, 勤続年数, 職位を尋ねた。

(3) 分析方法

CSQ-15項目について、主因子法、プロマックス回転による探索的因子分析を行った。CSQ2-5項目については、原版と同様の1因子を想定し、主因子法による探索的因子分析を行った。その後、因子的妥当性を検討するために確証的因子分析を行った。分析モデルの検証には最尤法による構造方程式モデリングを用いた。モデル適合度の指標には、近年推奨されているCFI (Comparative fit index), TLI (Tucker-Lewis index), RMSEA (Root mean square error of approximation), SRMR (Standardized root mean square residual)を用いた(Brown, 2006)。CFI, TLIはともに.95以上, SRMRは.08以下, RMSEAは.05 ~ .08以下であればモデルの適合が良いとされている(Brown, 2006; Kline, 2005)。分析には、統計パッケージソフトSPSS17.0J及びAmos17.0Jを用いた。

¹ コミュニケーションに関連するポジティブおよびネガティブな体験事例を収集・分析する一連の手続き(Down & Adrian, 2004)

3. 結果

(1) 基本属性

回答者345名(男性72.2%,女性27.8%)の平均年齢は39.57歳(SD 10.49, range 21-60), 平均勤続年数は12.23年(SD10.41, range0-40), 職位は, 一般社員60.63%, 主任・係長クラス19.4%, 課長クラス13.0%, 部長・次長クラス7.0%であった。

(2) 因子分析

a. CSQの因子構造

CSQの15項目について探索的因子分析を行った。その結果, 2因子が抽出され, いずれも固有値1.0以上の値を示した。第1因子は, 「組織的統合」5項目と「個人へのフィードバック」5項目が1つにまとまって因子を構成していた。これら2つの下位概念はいずれも従業員に直接的に関わる情報に関する満足度であるため, 「自己に関わる情報満足度」と命名した。第2因子は, 原版と同様に「上司との関係満足度」5項目で構成されていた。Cronbachの α 係数は, 第1因子が.95, 第2因子が.94でそれぞれ高い内的整合性を示した。また, 確証的因子分析の結果, モデル適合度はCFI=.96, TLI=.95, SRMR=.056, RMSEA=.088でRMSEAが若干低い適合度を示した以外はいずれの指標も高い適合度を示した(表1)。

b. CSQ-2の因子構造

CSQ-2の5項目について探索的因子分析を行った結果, 固有値1.0以上の値を示した1因子が抽出されたため, 原版と同様に「経営層に対する満足度」と命名した。Cronbachの α 係数は.91で十分な内的整合性を示した。また, 確証的因子分析の結果, モデル適合度はCFI=.99, TLI=.99, SRMR=.006, RMSEA=.058でいずれの指標も高い適合度を示した(表2)。

表1 CSQ尺度の因子分析結果
(主因子法, プロマックス回転)

項目内容	I	II
因子 I:自己に関わる情報満足度 ($\alpha = .95$)		
人事に関連する情報	.921	-.149
会社が自分をどのように評価しているかに関する情報	.901	-.029
自分の努力に対する会社の認識	.892	-.016
会社の方針や目標に関する情報	.843	.026
自分が会社にとって必要な存在だと感じられるための情報を会社が発信する度合い	.807	.059
所属する部門の方針や目標に関する情報	.786	.120
会社の改革などに関する情報	.774	.096
仕事で自分に求められていることに関する情報	.629	.258
従業員の福利厚生や給与に関する情報	.572	.134
自分の仕事の進展具合に関する情報	.512	.204
因子 II:上司との関係満足度 ($\alpha = .94$)		
あなたの上司があなたの意見に耳を傾け、注意を払う度合い	-.120	1.03
あなたの上司が職務に関する問題を解決する際に助言してくれる度合い	-.052	.934
あなたの上司があなたを信頼している度合い	.086	.793
部下が直面している問題をあなたの上司が把握している度合い	.156	.734
あなたの上司があなたのアイデアを受け入れる度合い	.216	.658
	因子間相関	
	I	II
	I	1.00
	II	.71
適合度指標	CFI=.96, TLI=.95, SRMR=.056, RMSEA=.088	

表2 CSQ-2尺度の因子分析結果
(主因子法)

項目内容	I
因子 I:経営層に対する満足度 ($\alpha = .91$)	
会社の経営陣が発信するコミュニケーションは明確で簡潔だ	.865
会社の経営陣は現場が抱えている問題に関心を示している	.856
会社の経営陣同士で良好な関係を築いている	.844
会社の経営陣にはビジョンがあり、会社が進むべき方向を知っている	.786
会社の経営陣は現場がどのような問題を抱えているかを把握している	.770
固有値	3.717
寄与率	74.345
適合度指標	CFI=.99, TLI=.99, SRMR=.006, RMSEA=.058

(3) 各尺度間の相関係数, α 係数と記述統計

各尺度間にPearsonの積率相関係数を求めた結果と各尺度の α 係数および記述統計を表3に示した。各変数間には、いずれも中程度の有意な相関が見られた。

表3 相関係数, 記述統計および α 係数

	平均値	SD	α 係数	1	2	3	4
1 組織シニズム	2.94	0.85	.93	-			
2 組織サポート	2.79	0.86	.89	-.50 **	-		
3 自己関連情報満足度	4.57	1.97	.95	-.52 **	.57 **	-	
4 上司との関係満足度	4.81	2.26	.94	-.46 **	.45 **	.74 **	-
5 経営層に対する満足度	3.31	1.12	.91	-.56 **	.53 **	.57 **	.47 **

** p<.001

(4) 分析モデルの検証

組織コミュニケーションの下位尺度と組織サポートが組織シニズムに与える影響を検討するために、構造方程式モデリングを用いた。分析モデルを検証するうえで、モデルに含む項目数が多いことから、各尺度について複数の項目をまとめた変数 (Parcel) を作成し分析に使用する Item parceling 手法を用いた (Kishton, & Widaman, 1994)。Parcelの作成は、Coffman & MacCallum (2005) の手順に従い Domain-representative methodを用いた。最終モデルを図1に示した。最終モデルはCFI=.98, TLI=.97, SRMR=.047, RMSEA =.067 といずれの指標においても高い適合度を示した。上司との関係満足度は、自己に関わる情報満足度と経営層に対する満足度にそれぞれ有意な正のパス (.62, .49, p<.001) を示したが、組織サポート、組織シニズムのいずれにも有意なパスを示さなかった。組織サポートに有意なパスを示したのは、自己に関わる情報満足度 (.45, p<.001) と経営層に対する満足度 (.31, p<.001) であった。組織サポートは、組織シニズムに負のパス (-.34, p<.001) を示した。また、経営層に対する満足度から組織シニズムに負の直接効果が見られた (-.42, p<.001)。さらに、経営層に対する満足度は自己に関わる情報満足度に正のパスを示した (.30, p<.001)。

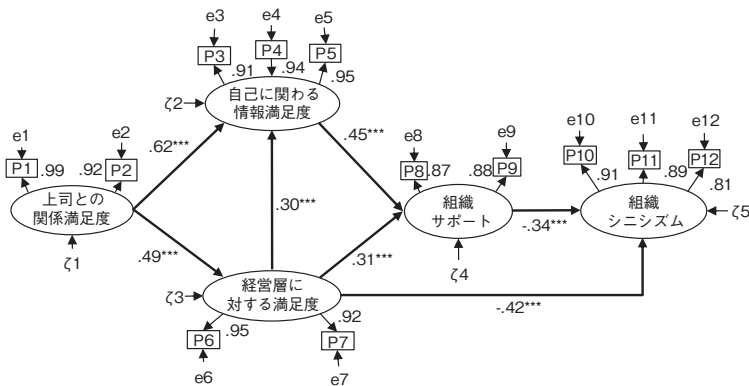


図1 構造方程式モデリングによる分析モデルの検証

4. 考察

1. Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ & CSQ2) の邦訳版作成

本研究の目的は、組織内のコミュニケーションと従業員－組織間の社会的交換関係が組織シニズムにどのような関連を持つのかについて、探索的に検討することであった。分析にあたって、国外で使用頻度の高いCommunication Satisfaction Questionnaire (CSQ & CSQ2) の邦訳版を作成した。探索的因子分析の結果、CSQから「自己に関わる情報満足度」「上司との関係満足度」の2因子、CSQ2から「経営層に対する満足度」の1因子が抽出され、いずれの尺度も高い信頼性を示した。また、確証的因子分析の結果、CSQとCSQ2のいずれにも高い適合度が得られ、因子的妥当性が確認されたことから、以降の分析にこれらの尺度を含めることとした。

2. 分析モデルの検証

a. 組織コミュニケーションと組織サポートの関係

構造方程式モデリングを用いて分析モデルを検証した結果、組織コミュニケーション満足度尺度のうち組織サポートに最も大きな正の影響を示したのは、「自己に関わる情報満足度」であった。「自己に関わる情報満足度」は、組織からの従業員評価、従業員に関わる職務環境関連情報といった2種類の情報に対する満足度で構成される。従業員と組織の社会的交換という観点から、これら2種類の情報についてそれぞれ以下のような解釈が可能と思われる。第一に、従業員と組織間の社会的交換において組織側が提供する、つまり組織側のコミットメントを表す重要な交換資源となる社会情緒的資源を用いた解釈である。この場合の社会情緒的資源は、従業員が組織に評価されている、威厳を込めて扱われているといったメッセージを発信する機能を持つとされているが (Cropanzano & Mitchell, 2005), 「自己に関わる情報満足度」に含まれる組織からの従業員評価は、この社会情緒的資源としての役割を持つことが考えられる。第二に、相互の義務に対する従業員の認識と組織の認識の違いを用いた解釈である。Morrison & Robinson (2004) は、従業員と組織は雇用関係の中核的要素に対して非常に異なる認識を持つ傾向にあり、相互義務に対する2者間の認識が異なる状態、つまり認識が不適合な状態は、緊張、対立など組織と個人にとってネガティブな結果をもたらすと警告している。「自己に関わる情報満足度」に含まれる職務環境に関連する情報は、そのような従業員と組織間の認識の違いを軽減する働きを持つことが考えられる。

また、経営層に対する満足度が組織サポートに正の影響を与えることが示唆された。しかし、上司との関係に対する満足度は組織サポートに直接的な影響を示さなかった。この結果は、経営層、上司、同僚によるコミュニケーション行動と組織サポートの関連を比較し、経営層の影響が最も大きかったとするAllen (1992) の研究を支持するものである。このことから、組織側のコミットメントに対する従業員の包括的な信念である組織サポートには、上司という局所的 (local) な対人関係よりも、より大局的 (global) な経営層との関係が直接効果を持つことが本研究でも示されたと考えられる。一方、上司との関係に対する満足度は、自己に関わる情報満

足度、経営層に対する満足度のいずれにも大きな正の影響を示した。この結果から、上司が部下に信頼を示し、部下の状況を把握したうえで助言を与え、部下の意見に耳を傾けるといった良好な関係が存在する場合、従業員は組織から自己に関わる情報が十分に得られていると知覚することが考えられる。また、上司との関係が良好な場合には経営層からのコミュニケーションを高く評価することも示唆され、役職者が職場内で適切な情報伝達を行っているかどうかを一般社員の組織上層部に対する評価に影響を与えると報告している高城・福井(2007)の研究を支持するものと考えられる。これらの結果は、上司の間接的な役割の重要性を示すものであり、上司は部下に対する日常の対人的なコミュニケーションだけでなく、従業員と組織の関係というマクロな文脈では、組織の代弁者(エージェント)として部下に必要な情報を提供することが求められる。

加えて、経営層に対する満足度は、自己に関わる情報満足度に正の影響を示した。Hargie, Tourish, & Wilson (2002)は、経営層が発信する情報量を増やし、従業員が知覚する不確実性を軽減することでコミュニケーション満足度が向上すると報告している。本研究で示された自己に関わる情報満足度に対する経営層の影響力は、上司の影響力ほど大きくはないものの、経営層から直接発信される情報が従業員に社会情緒的資源を提供し、従業員と組織間の相互義務に対する認識の不適合を軽減することで組織サポートを間接的に高める効果を持つことが示唆された。

b. 組織コミュニケーション、組織サポートと組織シニジズムの関係

組織サポートは、従業員の組織に対する否定的な態度である組織シニジズムに負の影響をもたらすことが示された。この結果から、先行研究と同様に、従業員が組織との社会的交換関係に不均衡を知覚した場合、つまり組織サポートが低下した場合に組織シニジズムが高まることが明らかになった。前述のように、組織との社会的交換関係の中で従業員が受け取る社会情緒的資源は、従業員に対する組織の評価や組織の態度を表すメッセージとして機能し、また、従業員と組織の間には互いの義務における認識の違いが生じやすい。例えば従業員の意思決定への参加機会や入手可能な情報が不足している職場では、組織の方針や戦略、目標が十分に伝わらない不明瞭な中で従業員が職務に関わらなければならない可能性が高く、また、自己の貢献が組織にどのように評価されているかを知り得る機会も少ないと推測される。そのような状況下では、従業員が組織から受け取る社会的情緒資源が少なく、また組織との認識の違いが大きいことから、社会的交換に不均衡が生じ、組織シニジズムが増大するといった解釈が可能と思われる。

組織コミュニケーション満足度尺度のうち、自己に関わる情報満足度から組織シニジズムに直接的な負の影響は見られず、組織サポートを介在して間接的に影響を与えることが示された。一方、経営層に対する満足度は、組織シニジズムに対して組織サポートを介在した間接効果に加えて直接的な負の影響を示した。この結果は、経営層に対する信頼感が低い場合に従業員のシニジズムが高まることを報告したKim, Bateman, Gilbreath, & Andersson (2009)の研

究を支持するものであり、組織というマクロな文脈において経営層が持つ役割の重要性が本研究でも示唆された。

3. 本研究の示唆と今後の課題

本研究では、組織のコミュニケーションが組織サポートを介在して、あるいは直接的に組織シニシズムに負の影響をもたらすことが示唆された。前述のように、組織シニシズムが職務関連行動や態度に負の影響をもつこと、抑うつや身体愁訴を高めることが報告されており、組織シニシズムを軽減する方策が求められる。本研究の結果から、企業は、社会情緒的資源の不足や相互義務の不適合を軽減する手段として組織コミュニケーションを捉える必要がある。その際に、従業員が求める情報の把握と提供、組織代弁者としての管理者の役割強化、経営層の従業員に対する関心の明示化などに着目することで、組織からのサポートへの従業員の知覚を高め、組織シニシズムを軽減することが可能である。

最後に、本研究の限界を踏まえた以下の課題を今後検討する必要がある。まず、本研究では国外の組織コミュニケーション尺度を邦訳して用いたが、本邦の文化的背景を考慮した尺度の開発が今後必要である。次に、本研究では自己回答式質問紙を用いたが、共通方法バイアス (common method bias) を避け、調査対象となる変数間の独立性を確保するために、今後は上司、同僚など他者による評価を含めた手法を組み合わせることが必要であろう。

引用文献

- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, **40**, 357-367.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, **49**, 1395-1418.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Jack, W. H. (2007). Justice, cynicism, and commitment; A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, **43**, 303-326.
- Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S. L., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **14**, 233-247.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. NY: Guilford Press. pp.86-89.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, **23**, 54-72.
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. *Multivariate behavioral research*, **40**, 235-259.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, **31**, 874-900.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, **23**, 341-352.
- Down, C. W. & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communica-*

- tion audit. NY: Guilford. pp.158-172.
- Down, C., & Hazen, M. (1977). A factor analysis of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, **14**, 63-74.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up. *Journal of Business Communication*, **39**, 414-437.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 627-647.
- 加藤尚子 (1995). 組織サポート尺度の分析 産業・組織心理学会第11回大会発表論文集, 77-79.
- Kim, T.-Y., Bateman, T. S., Gilbreath, B., & Andersson, L. M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, **62**, 1435-1458.
- Kishton, J. M., & Widaman, K. F. (1994). Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: an empirical example. *Educational and psychological measurement*, **54**, 757-765.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press. pp.133-145.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). Leading in Cynical Times. *Journal of Management Inquiry*, **14**, 357-364.
- 松田与理子 (2010). 組織内自尊感情と組織シニシズムが企業従業員の Well-being に及ぼす影響に関する研究. 桜美林大学博士学位論文 (未刊行)
- 松田与理子 (2011). 組織シニシズム尺度 (Organizational Cynicism Scale) の開発と妥当性・信頼性の検討. *応用心理学研究*, **36**, 88-102.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (2004). Employer-oriented strategic approaches to the employee-organization relationship. In: Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Shore, Lynn M and Taylor, Susan M and Tetrick, Lois, (eds.) *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford University Press, Oxford, UK, pp.161-180
- Schweiger, D. M., & Denisi, A.S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, **34**, 110-135.
- 高城美穂・福井宏和 (2007). 企業内における組織間の風通しに関する検討—第一線職場の役職者による情報伝達が職員に与える影響— *INSS Journal*, **14**, 11-15.
- 高橋克徳・河合太介・永田稔・渡部幹 (2008). 不機嫌な職場-なぜ社員同士で協力できないのか 講談社 第2章, 第3章 pp.38-89.
- The Gallup Organization (2005, 14 July). *Grim news for Japan's managers*. <<http://www.gallup.com>> (2010年11月10日)
- 津崎克彦・倉田良樹・荒井一博 (2008). 平成不況期の人的資源管理改革による従業員意識の個人化. *一橋社会科学* **4**, 183-214.
- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The Positive Group Affect Spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, **29**, 239-261.
- Zwijze-Koning, K. & De Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, **20**, 261-282.