

# 大企業購買担当者の収奪促進的購買態度とパーソナリティ・道徳性の関係に関する研究

高平 伸暁 (Daigas エナジー株式会社, critic\_july\_place@yahoo.co.jp)

川端 祐一郎 (京都大学大学院 工学研究科, kawabata.yuichiro.8x@kyoto-u.ac.jp)

藤井 聡 (京都大学 大学院工学研究科, fujii@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp)

A study on the relationship between the exploitation promoting purchasing attitudes of large corporate purchasing managers and their personality and morality

Nobuaki Takahira (Daigas Energy Co., Ltd.)

Yuichiro Kawabata (Graduate School of Engineering, Kyoto University)

Satoshi Fujii (Graduate School of Engineering, Kyoto University)

## 要約

我が国では、建設土木業界を始めとした様々な業界の中小企業を疲弊させる源泉として、大企業による下請中小企業の生産価値の収奪の問題（収奪問題）が長年指摘されておりその解決が問われてきた。本研究は、収奪問題の緩和に資する知見確保を企図し、収奪の現場当事者である大企業の購買担当者の収奪促進的購買態度を測定し、その背景に存在するパーソナリティや道徳性との関係性を分析した。その結果、権威主義的組織や購買担当者の反社会的パーソナリティがサプライヤーに対する配慮を低下させることが明らかとなった。また権威主義的組織や購買担当者の反社会的パーソナリティが弱い場合、サプライヤーに対する配慮は高まる一方で、自社のマニュアル遵守やコスト改善意識が高まる構造が存在する可能性も併せて示された。

## キーワード

収奪問題, 企業間取引, 購買・調達部署, 心理的要因, サプライヤー

## 1. はじめに

### 1.1 問題

持続的かつ適正に土木開発を展開するためには、中小企業を含んだ土木事業者並びに関係他業種事業者の経営が安定し、供給能力や品質の過度な不安が生じないようにすることが不可欠である。そして各事業者の安定的な経営のためには、企業間下請関係が適正であることが必要である。本研究では、土木事業分野における企業間下請関係における「収奪問題」(Exploitation Problem)の緩和・解消に資する知見の提供を企図して、心理学の知見を援用し、収奪問題が発生する現場当事者である大企業の購買担当者における、収奪的購買態度とパーソナリティ・道徳性の関係性に関する研究を行う。

我が国では長年、企業間下請関係における「収奪問題」が、中小企業を疲弊させる大きな要因となっている事が指摘されている(川上, 2004; 黒瀬, 2018: 112)。「収奪問題」とは、「中小企業の生産した価値が取引上の優越性により寡占大企業に吸収されること」(黒瀬, 2018: 112)であり、中小企業論において古くから問われてきた(社会政策学会, 1918: 29-58; 川上, 2004; 黒瀬, 2018: 112)。<sup>(1)</sup> 収奪問題の典型的な現れとして、買い叩き、協賛金の強要、図面流用をはじめとした俗に呼ばれる下請への「下請いじめ」や「しわ寄せ」が挙げられる(黒瀬, 2018: 112-116)。<sup>(2)</sup>

また、下請への「しわ寄せ」に相当する問題は、我が国の独占禁止法においても問われてきており、「優越的地位の濫用」(Abuse of Superior Bargaining Power)として、長年取り締まりが進められてきた。なお、ここでいう「下請け」とは「対等ならざる外注関係」であり(北原, 1955)、企業間取引全般を言う。また下請けは供給業者、サプライヤーと呼ばれる場合もある(以下、サプライヤーと呼ぶ)。収奪問題は、中小企業から資本蓄積の源泉そのものを奪うため、中小企業が抱える問題の中でも最も鋭く中小企業の資本蓄積を妨げる事が指摘されている(黒瀬, 2018: 112)。

1990年代以降、収奪問題は激化した。収奪の深刻化が主な要因との指摘もあり、中小企業の数は激減し、とりわけ小企業の減少は著しい(黒瀬, 2018: 351-434)。中小企業は、現在の我が国において企業数の99.7%、雇用の7割、付加価値の5割を占めている(中小企業庁, 2019)。また各国の中小企業の定義をそろえた場合における中小企業就業者数の割合が、今やOECD諸国中2番目に少ない状況であり、長期的成長を続ける各国と比較しても少ない(OECD, 2017)。よって、収奪問題が、多くの企業間下請取引によって成り立つ我が国のインフラ政策の安定的展開への障害はじめ、様々な被害を引き起こしている事が考えられるため、その緩和・解消が求められる。

## 1.2 本研究の背景と目的

これまでの収奪問題の緩和・解消措置として、1950年代から1970年代にかけては、「過当競争」(競争によって

えられる国民経済的利益よりも競争に伴って失われる国民経済的損失の方が大きい状態（両角，1966: 62）の緩和を目的とした、中小企業カルテルの容認と大企業の中小企業分野への参入規制等の措置が取られた。また1980年代以降の収奪問題の緩和・解消措置は、「優越的地位の濫用」の規制により、違反した事業者に対し罰則を科す等の措置が取られた（黒瀬，2006: 187-225；高平他，2022）。

前者は収奪が生まれる構造そのものを変えることで収奪を緩和する措置であり、また後者は収奪を行う事業者の個人的利益を低減させることで収奪の発生を抑制する事を目的とした措置であり、収奪に対するアプローチの方法は異なるものの、いずれも「構造的な施策」であるといえる（構造的方略）<sup>(3)</sup>。しかしながら、効果やその手法に対する強い批判が存在し（高平他，2022）、また前述したとおり90年代から現在に至るまで収奪問題が悪化している状況を踏まえると（高平他，2023）、これまでに行われた収奪緩和措置が十分な効果を発揮してきたとは言いがたい。

その要因の一つとして、実際に収奪的な関係が引き起こされる現場当事者の心理についての分析がほとんど行われていないという点が挙げられる。自由競争を是とする資本主義社会において、企業の行動を全面的にルール化することは不可能であり、かつ組織においては現場当事者の「裁量」がかなりの程度、取引に影響を及ぼしている。

したがって、収奪問題の解決や緩和に取り組むには、これまで数多く研究が進められてきた構造的な課題のみならず、大企業の調達・購買担当者や中小企業の営業担当者を始めとする、関係者のパーソナルな態度や行動原理を理解する必要があるが、それらはこれまでのところ収奪問題の研究において分析対象とされてこなかった。<sup>(4)</sup>

前述の通り、80年代以降の収奪問題緩和措置は、購買側企業に対する「優越的地位の濫用」規制であるが、とりわけ近年、政府はその規制の重要性を鑑み、取締りの強化を進めている（公取委，2022）。そこで本研究では、大企業の購買・調達担当者に対する心理学的な調査を行い、購買担当者の収奪的と考えられる購買行為を指向する態度（収奪促進的購買態度と命名する）を計測する尺度を作成し、収奪促進的購買態度を計測するとともに、どのような心理的態度がそれと深く関わっているかを分析する。この分析を通じて、購買担当者の収奪的な心理の背景要因や構造を明らかにすることで、近年政府が推進する収奪問題緩和施策の更なる検討に資する基礎的知見を提供することが本研究の目的である。

本研究の結果から、収奪の発生を抑制するための「心理的な方略」<sup>(3)</sup>を直接的に特定することはできないにしても、購買担当者の心理構造を把握することは、そうした「方略」を検討するための不可欠の前提である。これまでのところ、現場当事者の心理に着目した研究そのものが行われていないため、初歩的な作業として本研究のような基礎分析が必要であると考えられる。

## 2. 既往研究と本研究の位置づけ

収奪問題は「企業間取引」（Business to Business）において発生する問題であり、企業間取引における購買行為は、一般的に発注元企業（購買側企業）の「購買」ないし「調達」と呼ばれる部署が担う。そしてサプライヤーとの最終的な交渉は、「購買担当者」によって行われる。そこで本研究は、「企業における購買部署」と、「組織人としての購買担当者」の二つの観点から、収奪促進的購買態度に関すると考えられる既往研究をレビューする。

まず(1)～(3)で、購買部署に関係する既往研究として「購買とは何か」「購買が求められる役割・機能」「購買がサプライヤーを選定する基準」をレビューする。また(4)で「組織における個人の意思決定」の既往文献をレビューする。そして(1)～(4)を踏まえ、(5)にて、本研究の位置づけについて議論する。

### 2.1 購買とは何か

購買・調達はアカデミックな研究と実務家による研究が行われており、実践性が求められる性質上、アカデミックな分析のみならず、実務家（非アカデミックな）による分析も重要であるとされる（Tassabehji and Moorhouse, 2009）。本稿では、実務家による研究もレビューする。

企業における購買・調達は長らく企業経営において見落とされがちであったが、経済のグローバル化、技術的進歩、社会的責務の変遷とともに各国で重要性が増してきており、これまでにない能力が求められるようになってきている（Carter and Ram, 1996; Giunipero et al., 2005; Giunipero et al., 2006; 牧野, 2019: 3）。例えばアメリカの55の企業に対して行われた調査によると、少なくとも2000年代以降、経済成長の鈍化や国内外の競争の激化に伴う強力なコスト削減圧力、購買教育の機能強化、購買担当者の能力などのニーズが企業内で拡大している事が報告されている（Giunipero and Handfield, 2016）。

購買・調達のうち、購買（purchasing）とは交渉・折衝・契約を中心とした購買価格の調整を中心とした用語であり、一方、調達（procurement）とはpro-cure（前もって手当てする）を語源とし、安定継続的な供給を確実にすることに重点を置いている（杉浦，2008）。「購買」と「調達」の業務は、同じ部署の業務として行われることも多いため、購買と調達を纏めて、「購買調達」ないし「調達購買」と呼ばれる事がある（牧野，2019: 20-21；坂口，2017: 58）。その他、調達業務のうち調達の実行を「パーチェシング」（purchasing）と呼び、また、サプライヤー（販売側企業ないし下請け）の選定から価格の決定等を実施する業務を「ソーシング」（sourcing）と呼び、これらは完全に独立した部署によって構成される場合もある（坂口，2017: 206-212）。現在の需要が継続する前提であればパーチェシング重視でも問題がないが、新たな技術や新たな顧客といった事業環境の大きな変化が求められている場合ソーシングが重要視される（牧野，2019: 47）。

購買ないし調達は、大規模な組織（大企業）では独立した部署として設置され、サプライヤーという外部組織

と直接的・日常的に対峙し交渉ないし協働する業務を担う組織境界における対境担当者 (boundary personnel) によって行われる。一方、小規模な組織 (中小企業) では、購買・調達は総務が兼務することも多く、その場合スタッフ、後方部隊として位置づけられる (杉浦, 2008)。本稿では、組織における購買を専門とする者を「購買担当者」と呼ぶ。

## 2.2 購買の機能と役割

Giunipero and Handfield (2016) は、購買の役割・機能として、「テクノロジー、グローバル競争、企業理念、消費者の指向性の変化等の外的圧力を受ける事で購買力 (少ない供給、顧客への関心、サプライチェーンマネジメント、短期化するサイクルタイム) を働かせ、購買の共通知識、購買訓練、購買能力、を通してサプライチェーンの競争力 (調達競争力) を向上させる事」であるとしている。Chen et al. (2004) は、アメリカ国内の 221 の製造業に対する調査を行った結果、購買による戦略的サプライチェーンマネジメントが、企業の持続的競争優位性の源泉である可能性が高い事を報告している。また Carr et al. (2000) は、購買の役割として、企業の競争力をサポートし、サプライヤーとの関係性確保や発展、標準化、サプライヤー市場の調査、コスト分析、ソーシング戦略の構築、購入するか社内で作成するかかの決断、更には、サプライヤー能力の分析を挙げている。

我が国の企業の購買・調達は、品質 (Quality)、コスト (Cost)、納期 (Deadline) をいかに有利な条件で購入できるかが求められており、購買におけるかねてよりの中核的役割であるとされる (牧野, 2019: 50 ; パナソニックライフソリューション創研, 2014: 2-3)。製品ライフサイクルの短命化に伴い、次々と製品が入れ替わる近年の開発競争下において、購買が企業の中心的役割を果たすようになった。例えば、かねてより購買の主要な役割であった、コスト削減や納期管理にとどまらず、品質確保、グローバル調達、スピード、柔軟な対応、といった多面的な役割を担うようになった (CAPS 日本サプライ・マネジメント協会, 2003)。また我が国では 2000 年代以降、購買によって、モノのみではなく、付随する技術や情報などが得られる事も注目されており、購買はサプライヤーというパートナーと協業する対外的窓口としての役割が認識されるようになった (伊藤, 2003)。また製造業では、製品の製造原価の 70~80% は、開発段階で決まってしまうとされ、開発段階において、いかに開発部門、購買部門、サプライヤーが工夫し高品質・低価格・短納期の商品を決めていくかが重要である事に注目されている。そのため積極的に開発に関与する「開発購買」が注目されている (鬼沢, 2007: 78)。更に、開発購買に関する近年の研究では、社内外に多くの人脈を持つ購買が、「知の探索」と「知の活用」を積極化させることで、サプライヤーが持つ優れた技術情報を収集し設計・開発にフィードバックすることで製品開発の期間短縮・大幅なコストダウンが期待できる事が実証的に報告されている (筒井, 2020)。

Weel and Rietvelt (2007) は、文献調査の結果、巨大グローバル企業における購買の機能が時代の経過とともに、取引に焦点をあてた商業主義から、内部・外部の結合に移行し、最終的に付加価値創造の段階へと移行していくであろう事を予測した。そして 2000 年代のアメリカでは、積極的に価値を創造する購買戦略がコストのみを重視する購買よりも、企業の競争優位性や長期的組織戦略にとって重要である事が、広く認識されるようになった (Leseure et al., 2004; Mehra et al., 2004; Noonan and Wallace, 2004)。一方で 90 年代、アメリカの購買において、総合品質管理 (Total quality management; TQM) や品質関連項目に対する需要は衰退すると予測されていた。その理由として 2 つが挙げられている。第一に、品質に対する需要が変化した。購買のプロは、品質と同様に、柔軟性、大規模なカスタマイゼーション、商品のライフサイクルの縮小、その他関連項目を重要視する様になった。第二に、購買のプロは、今日の競争環境において、品質を「当然の条件」としてみなすようになった。品質は重要ではあるものの、サプライチェーンにおける価値創造において十分条件ではないとみなされるようになったのである (Carter and Ram, 1996; Kolchin and Giunipero, 1993)。なお、一般的に、価格と異なり「品質」は評価が難しく、とりわけ公共性が高い公共工事における品質評価方法、またサービス業の産業に占める割合の増加とともに、サービス業における品質評価方法に対する関心は高まっている (小林, 2009 ; 宮城, 2009)。

Giunipero and Handfield (2016) が、2003 年と 2010 年に行った米企業のマネージャークラス以上の役職者に対するアンケート調査の結果からは、企業の購買に対するコストダウン圧力はエスカレートの一途を辿っており、購買の最も主要な役割として、今後より一層重要度が高まるであろう事が示唆されている。また同研究では、近年、特に「倫理性」が大きく求められる事が示された。

倫理性がある行為とは、ビジネス関係全体にわたる正義と公平性を含む、社会原則を遂行する事である。より具体的には、サプライヤーとの取引において、公正、品行方正、公平、誠実、適切である事を言う (Monczka et al., 2015: 603)。そのため非倫理的行為とは、これらを大きく逸脱した行為であると言える。

購買における非倫理的行為はいくつも問題視されている。第一に、サプライヤーに対し故意に「嘘」の情報で見積を依頼して安く仕入れる等の利益を享受する行為。例えば、大きな物量を前提とした見積を依頼して、割引価格で少量の発注をする行為等がある。第二に、サプライヤー由来の問題を大げさに問題化することで、サプライヤーに過大なペナルティーを課したり、大きな譲歩を引き出したりする行為。第三に、適正な能力を保有するサプライヤーの価格を切下げる事を目的とし、不適正なサプライヤーにも入札に参加させる行為。この行為によって、ダンピングが誘発される。第四に騙して不当に情報を得る行為。第五に、発注元が、一部のサプライヤーと癒着し便宜を図る為に、競合他社の機密情報を漏らす

事で、癒着先の企業が入札で有利になる様に取り計らう行為（いわゆる談合）。第六に、設計やその他の業務に対してサプライヤーへの支払い拒否。サプライヤーによる購買側企業への支援は、公正な報酬が支払われなければならない。第七に、財務状況が悪いサプライヤーに対し故意に圧力をかけることで、通常よりも安い価格を引き出す行為。財務状況が悪いサプライヤーは受注の必要性に迫られ、購買側企業からの圧力に屈しやすい。またその圧力によってサプライヤーは更なる経営難に陥る。第八に、嘘や誤解を招くような行為をサプライヤーに対し行う事、などが挙げられる (Monczka et al., 2015: 603)。

なお、以上の「倫理的に問題がある」と指摘されている購買の行為のうち、ほとんどは「価格切下げ」に対する行為であるといえる。ただし第五（いわゆる談合）に関しては、建設業界における「良質」な談合確保を企図している限りにおいて品質確保に寄与するものであるとの指摘に留意する必要がある (藤井・宮川, 2016)。

購買が求められる倫理性は、我が国の実務家レベルでも問われており、例えば、パナソニック ライフソリューション創研 (2014) によって提案されている、取引の基本ルールには、取引先（サプライヤー）との相互信頼、真の共存共栄、サプライヤーの自主性の尊重、が含まれており、また、購買担当者の心構えとして、サプライヤーへの感謝と信頼、サプライヤー選定における公正性、法・倫理の遵守が含まれている。

企業が製造やサービスの生産を外部に委託する理由に、資本のランニングコストを抑え、景気変動のリスクを減らす目的がある。例えば、製造業では、大企業が意図的に下請を景気変動の緩衝材として利用してきた事が知られている (川上, 2006)。建設業においても、景気後退に合わせる様に下請比率が上昇してきた (堀, 2010)。また、Giunipero and Handfield (2016) による企業に対するアンケート調査結果からも、購買はリスクマネジメントの役割が期待されている。

なお、近年多くの研究で、購買調達における組織的な戦略的側面が強調されているものの (Giunipero et al., 2006 ; 牧野, 2019 ; Giunipero, 2016 ; 杉浦, 2008)、担当者レベルでの能力が企業の購買力に与える影響も、非常に大きい事が報告されている (Carr and Smeltzer, 2000; Borghans et al., 2001; Briscoe and Dainty, 2001; Keep and Mayhew, 2008)。そのため購買調達戦略において、「購買担当者の育成教育」が購買戦略における基本として位置づけられている事も多く (Giunipero and Handfield, 2016; Chen et al., 2004)、例えばアメリカ企業に対する調査では、購買担当者の訓練に充てる従業員一人当たり予算が、2003年から2010年にかけて倍以上に増額されている事が示された (Giunipero, 2016)。

### 2.3 購買がサプライヤーを選定する基準

購買・調達は様々な評価項目を軸にサプライヤーを選択する。上原 (2007: 54) はサプライヤーを選定する上で重視する項目として①過去の実績、②潜在能力・受容容

量 (キャパシティ)、③技能・技術、④誠実・高潔・清廉、⑤業務年数、⑥資格やライセンス、⑦財務的要因を挙げている。牧野 (2019: 148-149) は、サプライヤー評価の項目として、①経営 (トップ方針、主要顧客、依存度、立地条件など)、②生産工程管理 (日程管理の体制、作業指示書、納期の協力性など)、③品質管理 (品質方針、品質管理能力、変更管理、品質教育など)、④設備加工技術 (設備・技術水準、開発能力など)、⑤コスト競争力、を挙げている。その他、サービス、環境対応、法令順守も挙げられている (パナソニック ライフソリューション創研, 2014: 46 ; 鬼沢, 2007: 56-57)。なお、購買における価格選定は、入札・複数購買で行われる (野田, 2014: 127-133 ; パナソニック ライフソリューション創研, 2014: 6)。

### 2.4 組織における個人の意思決定

購買担当者の価値観・能力がどの様なものであったとしても、企業組織のルールによって行動が細かく規定されかつ厳格に管理されている場合、担当者は自己の思想や裁量を思うように発揮する事が出来ない。この様な場合、企業の業績や取引時の取奪問題は、購買担当者の「個人的な要因」というよりも寧ろ「組織的な要因」によると言えるかもしれない。そのため購買担当者の価値観と取奪問題の関係性を調査するにあたり、「組織における個人の意思決定の要因」を整理する必要がある。以下では、これまでの研究で示されてきた「組織内における個人の行動を規定する要因」について概観する。

組織と組織内における人間の行動の関係については、経営学の一分野とされる組織行動論 (マイクロ組織論とも呼ばれる) において多くの学術的知見が蓄積されてきた (二村, 2004: 1-2)。近代経営学の基礎を作り上げた Barnard (1938) と Simon (1976) は、組織における従業員を「限定合理性」(bounded rationality) を備える存在としてとらえた。人間は限定された合理性しか持たない為、意思決定に必要な情報のすべてを収集できないし、たとえ収集したとしてもそれら全てを処理できるわけではない。故に、人間は限られた合理性の範囲で知覚や思考を駆使して意思決定し、客観的に最適な水準ではなく、主観的に満足できる基準に基づいて行動する事になる。古くは理論レベルで提唱されてきた人間の限定合理性は、認知心理学の発展によって「認知バイアス」として実証レベルで数多く存在が確認されている (Robbins, 2005: 48-52)。

Simon and Tompson (1950: 315-336) は、組織が成立・存続していくために必要な条件を理論化した「組織均衡論」(organizational equilibrium) において、資本家、供給業者、企業組織、顧客の均衡条件を提唱した。また、組織均衡論においてとりわけ重要な点は、従業員以外の参加者 (資本家、供給業者、顧客) と組織は「市場」を介して結ばれているのに対し、企業組織と従業員の関係は「権威関係」(authority relationship) によって結ばれている点であるとの指摘がある (二村, 2004: 19-26)。

「権威」(authority) とは「他人の意思決定が自己の行動

を支配するのを、思わず認めてしまうような伝達の性格」(小泉, 1974)、または、「特定の分野で技能や知能の各段に優れた人が自然に発する光」(岡本, 2004: 3)の事で、一般に、道徳的価値や芸術的価値、経済力や軍事力など、何であれ卓越した価値や力によって、人々が服従するような現象に用いられる(星野他, 1997: 84)。また、権威主義の問題点として、非倫理的行動や、リスクの高い行動を無理強いする事がある(岡本, 2004: 4)。

組織における「権威」は、特定の行為を具体的に説明する場合に限定されるわけでは無く、意思決定の前提となる情報(コストや品質の目標など)の伝達に使われる(二村, 2004)。例えば、一般的に多くの組織では組織内における個人の行動は逐一厳格に管理されているわけでは無く、与えられた「目標」に向かって意思決定を行う。なお、人間は権威によって服従し、非道徳的行為であっても行う可能性がある事が、いくつもの研究から実証的に示唆されている(Milgram, 1974; Blass, 1991)。また中国と日本のいくつかの組織に対して調査を行った結果、組織内において上司が威圧的であると感じるほど(「権威勾配」が急であるほど)、面従腹背の傾向が強く、組織や上司への忠誠心が低いことがわかっており、この傾向性は、日本と中国の差よりも、「組織性の差」の方が大きかった事が報告されている(古澤他, 2011)。

組織における意思決定には「個人的な差」(personality)によって異なる。個人的な差とは「比較的に一貫性が見られる個人の思考、感情、そして行動様式」(MaCrae and Costa, 1997)である。Robbins (2005: 157-164)によると、組織行動論においてこれまで議論されてきた、組織における意思決定の個人的な差は、意思決定のスタイル(分析的、概念的、直感的、行動的)の違い、ジェンダーの違い、道徳性の発達水準、の大きく三つによって分ける事ができる。

組織における個人の意思決定には、「組織の制約」が大きく影響する(Barnard, 1938: 193-208)。組織の制約には次のようなものがある。1. 業績の評価: 例えば、コストダウン目標の達成が評価対象になる場合、購買担当者はコストダウンを目的とし意思決定を行う。2. 報酬体系: かつてゼネラルモーターズでは、低姿勢かつ議論を避け協調的な行動をとるマネージャーの報酬を高めた結果、マネージャーの多くが難しい議論を回避する傾向性を持つようになった。3. 公式の規定: ごく小規模な組織は別として、多くの企業では従業員の意思決定をマニュアル化することで、従業員の行動を「標準化」する事に勤めている。マニュアル化は従業員の意思決定を固定する。4. 組織体制が課す時間的な制約: 基本的に組織は意思決定の「期限」(納期、切)を設ける。それによって従業員は限られた時間内で実行可能な意思決定を選択する。5. 歴史的な先例: 過去の採用実績や、前年度予算等は従業員の意思決定の重要な指標となる。

組織の制約は組織風土(組織文化)の影響も受ける(Robbins, 2005: 372-373)。関本他(2001)は、既往研究を基に、組織風土を分類し組織風土尺度を作成したところ、

尺度は「権威主義・責任回避」「自由闊達・開放的」「長期的・大局的志向」「柔軟性・創造性・独自性」「慎重性・綿密性」「成果主義・競争」「チームワークの阻害」の7因子から構成され、そのうち「自由闊達・開放的」「長期的・大局的志向」「柔軟性・創造性・独自性」「成果主義・競争」を基とする風土状況は、組織変革を推進する上でプラスに働くとと思われる風土状況と暫定的に位置づけ、他方「権威主義・責任回避」「慎重性・綿密性」「チームワーク」の阻害を基とする風土因子状況は、組織変革を推進する上でマイナスに働く風土状況と暫定的に位置づけた。また、前田他(2007)は、労働組合員に対するアンケート調査から、労働組合組織における組織風土は、組織成員が活発に組織活動に関わることを保証する風土を示す「活発性」、および組織としての秩序維持のために組織成員の自由を制限する風土を示す「強制性」の2次元にて構成される事を報告している。

「(従業員の)文化の違い」が組織における個人の意思決定に影響を与える。意思決定者の文化的背景がその人の、分析の深さ合理性、独裁制、協調性に影響を与える事が報告されている(Adler, 2002: 182-189)。例えば、アメリカは問題解決を重視する文化である一方、タイやインドネシアでは状況をありのままに受け入れる。また日本人のマネージャーはアメリカのマネージャーよりもはるかに集団志向が強い。

組織における意思決定は「倫理的な問題」にも影響を受ける。多くの組織は、例えば「自社の利益」と「公益」がぶつかりあう等の、「倫理的なジレンマ」を抱えており、難しい判断を求められる事も多い(勝原, 2016: 149)。組織における倫理的な判断の多くは、功利主義的、権利基準、正義基準、の三つの判断方法の何れかを用いる事によって下される事が報告されている(Cavanagh, 1981)。

その他、組織の中の個人の行動に影響を与える要因に「同調圧力」(peer pressure)がある。<sup>(5)</sup>中学生のいじめに関する研究では、いじめを行う多数派への同調傾向が、いじめを助長することが報告されている(竹村・高木, 1988)。また、日本人は、「自身と関係のある人たち」で成り立つ「世間」の重要性が極めて高く、「自身と何も関係が無い人たち」で成り立つ「社会」の重要性が低いという歴史民俗的特性が故に、世界でも類を見ない強力な同調圧力を産むとの指摘もある(鴻上・佐藤, 2020)。一方、同調圧力による同調行動は、実は日本人特有のものではなく、例えばアメリカ人も、同調行動を起こす事も報告されている。アメリカの6つの高校の学生たちに対して行われた調査では、高校生の道徳的判断が、集団の雰囲気によって影響を受けていることがわかった(Higgins et al., 1984)。また、Asch (1956)がアメリカで行った同調行動に関する実験を、複数の異なる研究者または研究グループによって、日米で複数回実施した結果、アメリカ人のほうが日本人よりも同調行動をとる傾向性がある事が報告されている(高野, 2008: 57-61)。

## 2.5 本研究の位置づけ

前述のとおり、本研究の目的は、購買担当者の収奪促進的購買態度を計測する心理学的手法を考案し、収奪促進的な購買態度と非収奪促進的な購買態度が購買担当者の他のどのようなパーソナリティや道徳性と関係しているかを確認することで、収奪促進的購買態度の心理学的な背景構造を明らかにすることである。収奪促進的購買態度がどのような内的構成を持ち、またどのような外部尺度と関連しているかを知ることは、心理的方略による収奪低減策を検討する際の参考となり得る。現時点では購買担当者の購買業務に対する態度を対象とした既往研究がほとんど存在していないため、本研究はその計測方法についての探索的検討を行うが、今後はその知見を踏まえて具体的な収奪緩和の方法と効果に関する研究が必要となる。

本研究では、購買担当者の業務態度を構成すると考えられる様々な心理的性質を計測し、他の心理変数との関連を確認することで、どのような心理的性質がどのようにして収奪を加速し得るかについて総合的な考察を行う。詳細は3章で後述するが、既往研究の示唆に基づいて、収奪の促進に関係している可能性がある52の項目について質問を設定し、回答結果に対して因子分析等を行い尺度としての整理を行う。また、購買態度をより深層から規定している可能性がある購買担当者のパーソナリティをいくつか計測し、購買態度との関連性を確認し、考察を加える。

こうした分析は既往研究に見られないものであるのみならず、購買担当者への啓蒙など心理的方略で収奪の低減を目指す上で実践的な参考情報となることが期待される。

## 3. 方法

### 3.1 調査対象

本調査は全て、web調査会社に委託することにより実施した。調査回答者は、全国からランダムに抽出された20代～60代（平均年齢＝46.5歳、SD＝10.61）、従業員規模300人以上の企業（従業員数300～500名未満：231名、500～1,000名未満：225名、1,000人以上：744名）で、現役の購買担当者または、過去に購買担当を経験したことがある人（現役の購買担当者：639名、過去に購買担当経験：561名）、女性247名、男性953名の計1,200名に実施した（会社員は1,028名、公務員は172名）。調査は2022年10月6日～11日に行った。アンケート回答者に対する報酬は、ウェブ調査会社の規定にそって付与された。

大企業に所属する購買担当者に対するアンケート調査は、日本ではこれまで行われてきたことが無い事を鑑み、今回、大分類である大企業に特有の性質を抽出する事とした。そのため小分類である、土木事業分野、製造業、サービス業等の業種を区別しない、一括したデータの分析を試みた。

なお、常時発注する「財（物品）」や「サービス」の種類、

「業界特有の慣習」が、購買担当者の態度に影響を与える事も考えられる。しかし、製造業や建設業をはじめとした多くの業界において、購買担当者は複数種類の財・サービスを発注しており、特定の財・サービスの影響のみを条件とした態度の抽出が困難であると考えられる。また、複数業種で営業している企業もあるため、業界特有の慣習の抽出も困難であると考えられる。そのため本研究では、財、サービス、業界を分類しない一括したデータの分析を行った。

### 3.2 調査項目の構成

まず、下記に述べる様な各種の既往研究に照らして、収奪を促進する可能性があると考えられる心理的性質として「利己的購買態度」「サプライヤーへの配慮性」「社会への配慮性」「組織への従属性」についての質問項目（合計52項目）を用意した。既往研究の示唆に基づいて作成した質問の一覧が表1のとおりである。番号1～14が「組織への従属性」、15～33「利己的購買態度」、34～46が「サプライヤーへの配慮性」、47～52が「社会への配慮性」意味する質問項目である。これら52項目の質問文は、後述する日本語版 Dark Triad Dirty Dozen（以下、DTDD-Jと呼ぶ。）の質問方法（田村他，2015）に合わせて画面への表示順序をランダム化した。回答者には、それぞれの項目に対して、「まったく当てはまらない」、「あまり当てはまらない」、「どちらとも言えない」、「少し当てはまる」、「非常に当てはまる」の質問内容による5件法で、回答を求めた。

なお、これらの質問については後述の因子分析でさらなる整理を行うが、項目として設定した理由は以下のとおりである。

第一に、収奪問題の議論が戦前より多く行われてきた中小企業論では、マルクス経済学を援用し、大企業を「中小企業から利益を『利己的』に収奪する存在」として捉える傾向性がある（黒瀬，2018: 5-7；川上，2006；渡辺，1953；巽，1960: 42；加藤，1968: 224-236）。このことから、「利己的な購買態度」と言い得る項目を19個設定した。

第二に、大企業に所属する購買担当者が、組織の命令に対して従順なパーソナリティを持っていたり、高い従属性を求められる組織に所属している場合、自社の利益を最大限確保せよという組織の命令・指示に対し忠実である結果として、発注先の中小企業に対し収奪促進的購買を行う可能性がある。そこで「組織への従属性」を表すと考えられる項目を14個設定した。

第三に、大企業の購買担当者は、自社の短期的な利益のみを追求するのではなく、多かれ少なかれサプライヤーに対する配慮も行う場合があると考えられる。そのため、「サプライヤーへの配慮性」を計測するための項目を13個設定した。この指標は、負である場合に、より収奪促進的であると解釈される。

第四に、購買担当者は本来、自社やサプライヤーのみならず「社会的利益」への配慮もする必要がある（倫理的な理由や、取引の双方の企業の長期的利益のため）。そ

表 1：収奪促進的購買態度の質問内容

番号	質問項目	番号	質問項目
1	私の会社は、権威主義的な組織である	27	一生懸命で責任感がありかつ安いサプライヤーが一番よい
2	私の会社は、実力者の発言に対して、誰も異を唱えようとはしない	28	安価で品質も兼ね備えたサプライヤーが一番だ
3	私の会社は、個人が責任を問われがちな企業である	29	納入実績がありかつ安いサプライヤーを選定したい
4	自社内の役職者の意見・指示は、絶対だと思う	30	サプライヤーよりも、発注者の方が立場的に上だ
5	私は、周りに流されやすい性格である	31	サプライヤーの過失は厳しく追及するべきだ
6	私は、集団行動に強いストレスを感じる	32	問題があるサプライヤーは極力変える
7	私は、道徳的におかしいと感じても、会社の命令は実行する。	33	品質が高いのは今どき当たり前である
8	私の会社は、厳格にルールを定め標準化を徹底した組織である	34	サプライヤーも、大いに儲かるべきだ
9	私が所属する調達部署では、仕事の手順が詳細に決められており、遵守する必要がある	35	サプライヤーが品質を維持するためには、値段が高くても仕方が無い
10	私の会社は、成果主義で社内競争が激しい企業である	36	サプライヤーが品質を維持するためには自分たち（発注者）の協力が不可欠だ
11	私の会社は、倫理性よりも合理性・現実性を優先する組織である	37	短納期対応が可能なサプライヤーは高くても買う
12	私の会社は、つまるところ自社の利益獲得を一番の目的とした組織である	38	対応の柔軟性が高いサプライヤーは高くても買う
13	私の会社は、目立ちすぎると叩かれる雰囲気がある	39	嘘をつかず、誠実なサプライヤーは高くても買う
14	私の会社は同調圧力が強い組織である	40	たとえサプライヤーに過失があっても、責任を全てサプライヤーに負わせるべきとは限らない
15	調達価格は、安ければ安いほどとにかくよい	41	サプライヤーが末永く事業を継続できるよう、発注者は配慮するべきだ
16	品質は、高ければ高いほど良い	42	サプライヤーを過度に競争させると、品質が低下する
17	サプライヤーからの納期は、短ければ短い程良い	43	サプライヤーが儲かれば世の中全体が良くなる
18	サプライヤーどうしは、競争するべきである	44	サプライヤーが間違いを犯すこともあるのは、ある程度は仕方が無いと思う
19	サプライヤーには厳しく接するべきである	45	気に入ったサプライヤーとはプライベートでも付き合いがある
20	サプライヤーの対応力は、柔軟性が高く安いほど良い	46	高くても安心できるサプライヤーに発注する
21	サプライヤーは、海外も含めて選定する	47	サプライヤーと購買側企業の立場は対等だ
22	サプライヤーは、基本的に入札または相見積りなどで選定する	48	サプライヤーには常に感謝と信頼の念をもって接する
23	サプライヤーのミスは全てサプライヤーが責任を負うべきだ	49	サプライヤーとの共存共栄を目指す
24	サプライヤーは、法令遵守意識を持つべきだ	50	サプライヤーと良好な関係を築くが、癒着はしない
25	サプライヤーの選択肢は多い方が良い	51	サプライヤーとは、お互いに倫理的な関係性でなければならぬ
26	サプライヤーの優れた技術に学ぶところが多い	52	サプライヤーとは長期的な関係性を構築するべきだ

ここで、「社会への配慮性」を表すと考えられる項目を6つ設定した。

また、収奪促進的購買を行う担当者は取引の相手を人間的な共同体の一員であるとは捉えていない可能性が考えられるため、そうした性質を計測するために、反社会的パーソナリティと道徳性に関する項目を合計で41項目設定した。これらの項目は、収奪促進的購買態度を計測する尺度の基準関連妥当性の検証及び収奪促進的購買態度の背景構造の考察に用いる。なお、反社会的なパーソナリティを測定する尺度としては、DTDD-J（田村他、

2015）を用い、下位尺度であるマキャベリアニズム、サイコパシー、自己愛傾向に関する質問12項目に対して、それぞれ前述と同様の5件法で回答を要請した。

また、道徳性<sup>6)</sup>を測定する尺度として、Schwartz (1992)の「社会的価値」を測定する為にStern et al. (1999)が用いた「利他価値」「利己価値」「変化価値」「伝統価値」の尺度を用いた。これらは合計で23項目あり、前述と同様の5件法にて回答を要請した。さらに、将来価値についてStrathman et al. (1994)の指標を採用し、この指標を構成する6項目の質問に対しそれぞれ「全く重視しない」「あ

表 2：外部基準尺度と質問内容

<p>&lt;マキャベリアニズム&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私には他の人をあやつっても自分の思い通りにするところがある</li> <li>私には他の人をだましたり嘘をついても自分の思い通りにするところがある</li> <li>私には他の人にお世辞を言っても自分の思い通りにするところがある</li> <li>私には自分の目的のために他の人を利用するところがある</li> </ul>
<p>&lt;サイコパシー&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、あまり自分のあやまちを認める事がない</li> <li>私は、自分の行動の善悪にはあまり関心が無い</li> <li>私は、どちらかという冷淡で人の気持ちを気にしない</li> <li>私は、どちらかという疑い深くひねくれた人間である</li> </ul>
<p>&lt;自己愛傾向&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、他の人から立派な人物だと思われたいほうだ</li> <li>私は、他の人から注目してほしいと思いがちだ</li> <li>私は、高い身分や名声を手に入れたらと思いがちだ</li> <li>私は、他の人からの特別な好意を期待しがちだ</li> </ul>
<p>&lt;将来価値&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、将来のことをよく考えて、それをもとに日々の行動を決めている</li> <li>私はよく、‘すぐに結果の出ないようなこと’でも、実行する</li> <li>私は、将来のことを考えて、目先の幸せを犠牲にすることが出来る</li> <li>‘将来の問題’は将来、解決されるであろうから、気にする必要はない</li> <li>‘将来の問題’のために、今を犠牲にする必要はない</li> <li>将来のことは、その時になって考えればよい。今は目先のことが重要である</li> </ul>
<p>&lt;利他価値&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会的な正義（不正を正す、弱者の保護）</li> <li>汚染の防止（天然資源の保全）</li> <li>公平さ（すべての機会の平等）</li> <li>自然との調和（自然との適応）</li> <li>世界平和（戦争と紛争の除去）</li> <li>地球の尊重（他の生き物との調和）</li> <li>環境保護（自然保護）</li> </ul>
<p>&lt;利己価値&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会的な勢力（他者の支配、優位性）</li> <li>影響力（人々や物事に対する影響力）</li> <li>富（物質的財産、金銭）</li> <li>権力（支配や命令の権利）</li> </ul>
<p>&lt;変化価値&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>好奇心（あらゆるものに対する興味、探究心）</li> <li>変化にとんだ生活（挑戦、珍しさと変化）</li> <li>刺激的な生活（刺激的な経験）</li> </ul>
<p>&lt;伝統価値&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>真の友情（親しい理解ある友人）</li> <li>忠誠心（自分の友人に対する信用）</li> <li>所属意識（自分の助けとなる友人の存在を感じる）</li> <li>従順さ（礼儀正しさを、義務を果たすこと）</li> <li>自己鍛錬（自己抑制、誘惑への忍耐）</li> <li>家族の安全（愛する人の安全）</li> <li>両親や年長者の尊重（敬意の表明）</li> <li>正直さ（純粋、誠実さ）</li> <li>寛容さ（他者を許そうとする気持ち）</li> </ul>

まり重視しない」「どちらともいえない」「少し重要」「非常に重要」の質問内容による5件法で回答を求めた。外部基準尺度の全質問項目は表2にとりまとめたとおりである。

### 3.3 分析方法

収奪促進的購買態度については、下位尺度の構成の妥当性を確認するために、全項目に対して因子分析を行い、想定どおりの下位因子が抽出されるか否かを検証する。また、下位因子同士の相関を、符号の向きを含めて確認する。

収奪促進的購買態度と反社会的パーソナリティ及び道徳性の関係については、相関分析を行った上で、収奪行為に直結する尺度と、それらをより深層で規定する尺度のあいだに階層的な関係を想定し、構造方程式モデリングのパス係数を確認する。そのことを通じて、収奪的態度の背景にある心理構造について考察を行う。

なお、収奪促進的購買態度の得点に対して因子分析を行い、下位尺度と外部基準尺度の相関を求めたところ、既往研究の示唆からは負の相関を示すと考えられる利他価値・将来価値・伝統価値と利己価値（羽鳥他, 2008）が、正の相関を示す結果となった。その原因として、今回のアンケート調査では各質問をランダムに並べ替え、かつセクション区切りが無い画面での回答となったため、各回答者に、すべての項目に同じ（もしくは近い）番号を回答してしまう「省力回答」現象（回答者の偏向性ともいえる）が生じやすく、そのため全ての項目が正の相関を示す結果となった可能性がある。そこで、各回答者について、収奪促進的購買態度及び外部基準尺度の全項目の得点平均を、各項目の得点から除く補正を行った。以降の分析は、この補正後のデータを用いたものである。なお、本研究におけるデータのサンプリング方法は、ランダムサンプリングによるもので、統計的妥当性を持つものであり、後述の、既往文献で示された外部基準尺度との整合性を踏まえると、本補正が一定程度の妥当性を持つものであると考えられる。

## 4. 分析結果

表3は、今回設定した各態度項目についての基本統計である。下位尺度の詳細は後述するが、収奪促進的購買態度尺度は、4つの因子から構成される下位尺度をもつ尺度となった。収奪促進的購買態度の下位尺度4因子の $\alpha$ 係数は、第1因子が0.81、第2因子が0.73、第3因子が0.68、第4因子が0.62であった。その他外部基準尺度は、マキャベリアニズムが0.83、サイコパシーが0.76、自己愛傾向が0.77、利他価値が0.88、利己価値が0.61、将来価値が0.53、変化価値が0.63、伝統価値が0.83となった。とりわけ将来価値の値が低いものの、全体としては一定程度の信頼性が得られた。

### 4.1 収奪促進的購買態度尺度の因子分析結果

調査票設計の段階で、下位尺度を想定した項目作成を行ったことと、第四固有値と第五固有値の間に比較的大きな差があり以降の固有値減少幅が小さい傾向があったため、4因子構造が適当と判断し因子分析（プロマックス回転・最尤法）を行った。なお、固有値は、5.83、1.99、1.62、1.05、0.93、0.91、0.82…と減衰し、上位4因子で全体の



表 3：基本統計量

大分類	尺度（因子）名	平均	標準偏差	$\alpha$ 係数
収奪促進的購買態度尺度	購買マニュアル遵守意識	0.27	0.45	0.61
	サプライヤーへ配慮	0.28	0.55	0.73
	権威主義的組織	-0.25	0.64	0.68
	コスト意識	0.25	0.58	0.62
外部基準尺度	マキャベリアニズム	-0.65	0.81	0.83
	サイコパシー	-0.58	0.77	0.76
	自己愛傾向	-0.50	0.73	0.77
	利他価値	0.54	0.64	0.88
	利己価値	0.07	0.57	0.61
	将来価値	-0.30	0.45	0.51
	変化価値	0.17	0.63	0.63
	伝統価値	0.40	0.53	0.83

48.65% を説明している。

因子負荷量が 0.3 未満の項目と、共通性が 0.2 未満の項目を取り除いて繰り返し因子分析を行い、最終的に得られた因子パターンは表 4 の通りである。

第 1 因子は、8 項目から構成され、購買担当者に求められる、法令遵守、コンプライアンス（サプライヤーと癒着しない）、マニュアル遵守意識を示す項目、また、サプライヤー選定における基本的な手法である入札・複数購買を行う態度で構成されているため、「購買マニュアル遵守意識」と命名した。第 2 因子は、6 項目で構成され、概ねサプライヤーへの配慮性を示す項目で構成されているため、「サプライヤーへ配慮」因子と命名した。第 3 因子は、5 項目で構成され、組織が権威主義的な風土である事を示す項目で構成されているため、「権威主義組織」因子と命名した。第 4 因子は 3 項目で構成され、購買コストの改善意識の高さを示す項目で構成されているため、「購買コスト改善意識」因子と命名した。

なお、因子間相関は表 4 の通りとなった。購買マニュアル遵守意識（第 1 因子）は、サプライヤーへ配慮（第 2 因子）、購買コスト改善意識（第 4 因子）とそれぞれ 0.60、0.68 の正に相関した一方で、権威主義組織とは、-0.41 と負に相関した。また、サプライヤーへ配慮が、権威主義組織と -0.27 の負に相関する一方で、購買コスト改善意識とは 0.42 の正に相関した。そして、権威主義組織と購買コスト改善意識は、-0.19 と負に相関した。第 1、2、4 因子が、購買担当者の社会やサプライヤーに対する誠実さに関する因子である一方で、権威主義組織が社会やサプライヤーへ配慮しない因子である事を鑑みると、整合的である。

第 1 因子（購買マニュアル遵守意識）は、「法令遵守」「マニュアル遵守」に関する項目があり、直接的に収奪行為と関係する因子とは考え難いものの、「サプライヤーは、基本的に入札や相見積りで選定する」「サプライヤーどうしは競争すべきである」等の、サプライヤーの過当競争を促進しうる項目も含まれているため、収奪促進的購買

の源泉である可能性が考えられる。ただし、企業によっては、自主的に収奪を回避する基準を設けている場合も考えられるため、購買マニュアルの遵守が、寧ろ収奪回避的である可能性も考えられる。しかし、購買部署が調達コストの削減を企図している以上、多くの企業の購買マニュアルが、収奪促進的傾向をもつ可能性があると考えられる。また、第 2 因子（サプライヤーへ配慮）は、概ねサプライヤーへの配慮性を示す項目で構成される因子であるため、直接的な非収奪促進的購買態度であると考えられる。第 3 因子「権威主義組織」は、権威主義が、人間関係を水平では無く、垂直的（上か下か）に捉える特性である事（岡本, 2004: 124-128）を踏まえると、サプライヤーへの配慮性を低減させる事による収奪促進的購買行為の源泉となる可能性が考えられる。また第 4 因子「購買コスト改善意識」は、サプライヤーからの仕入れ価格を切下げる意識と解釈できるため、直接的な収奪促進的購買態度であると考えられる。

以上のとおり、項目除去及び因子分析の結果、調査票設計の段階で事前に設定した分類構成と完全には一致しないものの、収奪促進的（または抑制的）態度として解釈可能な尺度構成が得られたと考えられる。

#### 4.2 収奪促進的購買態度尺度と外部基準尺度の相関

DTDD-J を構成する 3 つの因子（マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズム）および、将来価値、利他価値、利己価値、変化価値、伝統価値と、収奪促進的購買態度尺度の下位尺度得点の相関係数を測定した（表 3）。

マキャベリアニズムは、権謀術数をめぐらし他者操作的で搾取的な特性であり（Christie and Geis, 1970）、サイコパシーは、利己性や希薄な感情、共感性の欠如を特徴とする対人的・感情的側面と衝動的のような行動的側面をもつ（Dutton, 2012: 60-61; Hare, 2003）。また、自己愛傾向は、賞賛や注目、地位や名声を求め、他社に対し競争的かつ攻撃的な志向性である（Raskin, 1979）。これら 3 特性は反社会的特性であり、協調性との負の相関が一貫し

表 4：取奪促進的購買態度尺度の因子分析結果（因子パターン）

下位尺度名	番号	質問文	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	共通性
購買マニュアル 遵守意識	32	問題があるサプライヤーは極力変える	<b>0.76</b>	0.01	0.03	-0.14	0.44
	50	サプライヤーと良好な関係を築くが、癒着はしない	<b>0.72</b>	0.12	-0.01	-0.06	0.58
	24	サプライヤーは、法令遵守意識を持つべきだ	<b>0.66</b>	-0.01	-0.03	0.05	0.50
	22	サプライヤーは、基本的に入札または相見積りなどで選定する	<b>0.58</b>	-0.12	-0.07	0.01	0.31
	18	サプライヤーどうしは、競争するべきである	<b>0.53</b>	0.02	0.10	-0.04	0.23
	51	サプライヤーとは、お互いに倫理的な関係性でなければならない	<b>0.43</b>	0.18	-0.01	0.15	0.45
	9	私が所属する調達部署では、仕事の手順が詳細に決められており、遵守する必要がある	<b>0.38</b>	-0.18	-0.21	0.11	0.25
	45	気に入ったサプライヤーとはプライベートでも付き合いがある	<b>-0.53</b>	0.00	-0.14	-0.12	0.33
サプライヤーへ 配慮	34	サプライヤーも、大いに儲かるべきだ	-0.11	<b>0.66</b>	0.05	-0.08	0.33
	47	サプライヤーと購買側企業の立場は対等だ	-0.04	<b>0.65</b>	-0.03	-0.06	0.37
	48	サプライヤーには常に感謝と信頼の念をもって接する	0.04	<b>0.57</b>	-0.06	0.05	0.41
	49	サプライヤーとの共存共栄を目指す	0.18	<b>0.49</b>	-0.10	0.03	0.45
	36	サプライヤーが品質を維持するためには自分たち（発注者）の協力が不可欠だ	0.03	<b>0.41</b>	-0.11	0.14	0.30
	29	納入実績がありかつ安いサプライヤーを選定したい	0.07	<b>0.37</b>	0.13	0.17	0.24
	2	私の会社は、実力者の発言に対して、誰も異を唱えようとはしない	0.02	0.15	<b>0.67</b>	-0.05	0.41
権威主義組織	1	私の会社は、権威主義的な組織である	0.20	0.03	<b>0.64</b>	-0.15	0.36
	14	私の会社は同調圧力が強い組織である	0.02	-0.16	<b>0.53</b>	0.16	0.31
	3	私の会社は、個人が責任を問われがちな企業である	-0.06	-0.02	<b>0.47</b>	-0.04	0.27
	13	私の会社は、目立ちすぎると叩かれる雰囲気がある	-0.15	-0.15	<b>0.43</b>	0.12	0.30
購買コスト改善 意識	20	サプライヤーの対応力は、柔軟性が高く安いほど良い	0.12	0.07	0.06	<b>0.42</b>	0.28
	27	一生懸命で責任感がありかつ安いサプライヤーが一番よい	-0.05	-0.05	-0.04	<b>0.64</b>	0.35
	28	安価で品質も兼ね備えたサプライヤーが一番だ	0.11	0.04	-0.04	<b>0.58</b>	0.46
因子間相関			第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	
第 1 因子			—	0.60	-0.41	0.68	
第 2 因子				—	-0.27	0.42	
第 3 因子					—	-0.19	
第 4 因子						—	

て確認されており、対人関係に問題を抱えやすいとされる（Paulhus and Williams, 2002）。

まず、購買マニュアル遵守意識（第 1 因子）は、DTDD-J（マキャベリアニズム、サイコパシー、自己愛傾向）、利己価値、変化価値と有意に負の相関を示し、将来価値、利他価値、変化価値、伝統価値と有意に正の相関を示した。この結

果は、第 1 因子が、反社会的パーソナリティが高く、道徳性が低い傾向性と関係がある事を意味し、同因子が、会社の規則を守る等の、真面目さの度合いと解釈すると、一定の整合性があると考えられる。

サプライヤーへ配慮（第 2 因子）は、DTDD-J、利己価値、変化価値と有意に負の相関を示し、将来価値、利他価値、

表 5：下位尺度と外部基準尺度の相関

	マキャベリアニズム	サイコパシー	自己愛傾向	将来価値	利他価値	利己価値	変化価値	伝統価値
購買マニュアル遵守意識	-0.63 **	-0.56 **	-0.52 **	0.39 **	0.28 **	-0.30 **	-0.13 **	0.24 **
サプライヤーへ配慮	-0.58 **	-0.48 **	-0.50 **	0.30 **	0.27 **	-0.34 **	-0.08 *	0.15 **
権威主義組織	0.25 **	0.27 **	0.16 **	-0.17 **	-0.35 **	-0.09 **	-0.21 **	-0.40 **
購買コスト改善意識	-0.48 **	-0.44 **	-0.41 **	0.26 **	0.20 **	-0.25 **	-0.13 **	0.19 **

注：\*\*：<.01, \*：<.05。

変化価値、伝統価値と有意に正の相関を示した。この結果は、第2因子が、反社会的パーソナリティーが低く、道徳性が高い傾向性と関係がある事を意味し、一定の整合性があると考えられる。

権威主義組織（第3因子）は、DTDD-Jと有意に正の相関を示し、将来価値、利他価値、利己価値、変化価値、伝統価値と有意に負の相関を示した。権威主義組織における購買担当者は、反社会的パーソナリティーが高く、道徳性が低い傾向性がある事を意味し、一定の整合性があると考えられる。なお、利己価値が有意に負の相関を示したことは、整合的とは言い難い結果であるが、値が小さかった事と、その他の外部基準尺度が整合的である事を踏まえると、測定による誤差である可能性が考えられる。

また購買コスト改善意識（第4因子）は、DTDD-J、利己価値、変化価値と有意に負の相関を示し、将来価値、利他価値、変化価値、伝統価値と有意に正の相関を示した。同因子が、反社会的パーソナリティーが低く、道徳性が高い事は、「会社のため」にコストを下げると解釈すると、整合的である。

以上より、本研究で作成した収奪促進的購買態度尺度は、一定の妥当性がある尺度であると考えられる。

#### 4.3 共分散構造分析による収奪促進的態度の背景構造の検証

本研究で作成した収奪促進的購買態度の尺度は、一定の妥当性があると考えられるが、直接的に収奪促進的購買行為と関係があると考えられる下位尺度は、第2因子「サプライヤーへ配慮」と第4因子「購買コスト改善意識」であると言え、その他の心理的性質は、これら2点を規定する深層の背景要因であると考えられる。そこで図1のとおりパス構造を想定し、共分散構造分析によってパス係数を推定し検証を行うこととした。以下、図1のパス構造を想定した理由を述べる。なお、図1、2における、実線の片方向矢印は正の効果（因果関係）、点線の片方向矢印は負の効果（因果関係）を示す。また、双方向矢印は相関関係を示す。

まず、実際の収奪促進的行為と直接的な関係があると考えられるのは、「サプライヤーへ配慮」と「購買コスト改善意識」であるが、実際の収奪促進的購買行為に対し、前者は負、後者は正の効果を及ぼすと考えられる。また、「購買マニュアル遵守」は、購買担当者の自社組織の職務

遂行への誠実さの一種であると考えられ、近年の購買マニュアルにおいては一般にコスト節約の追求のみならずサプライヤーとの適切な関係の維持が定められていることから、「サプライヤーへ配慮」「購買コスト改善意識」の双方に対して正の効果を及ぼすと考えられる。また、購買マニュアル遵守意識、購買コスト改善意識は、いずれも職務遂行への主体的な誠実さを意味しており、権威主義組織、反社会性とは負の関係にあると想定される（図1）。一方、サプライヤーへ配慮も、取引先に対する誠実さを意味することから、権威主義組織や反社会性とは負の関係にあると想定できる。

これらの仮説に基づき、パス係数を推定した結果が図2である。モデル全体の適合度をみると、GFI: 1.000、AGFI: 0.997、RMSEA: 0.000となり、説明力、適合度は共に高いと言える推定結果が得られている。また、サイコパシーからサプライヤーへ配慮、権威主義組織から購買コスト改善意識へのパスは係数が統計的に有意とならなかったため、除去した。

権威主義組織は、サプライヤーへ配慮、購買マニュアル遵守に対して、それぞれ-0.07、-0.13と負の効果を示した。マキャベリアニズムは、サプライヤーへ配慮、購買マニュアル遵守、購買コスト改善意識に対して、それぞれ-0.23、-0.20、-0.13と負の効果を示した。サイコパシーは、購買マニュアル遵守、購買コスト改善意識に対して、それぞれ-0.10、-0.08と負の効果を示した。自己愛傾向は、サプライヤーへ配慮、購買マニュアル遵守、購買コスト改善意識に対して、それぞれ-0.12、-0.10、-0.07と負の効果を示した。また、DTDD-Jを構成するマキャベリアニズムとサイコパシーは0.75、サイコパシーと自己愛傾向は0.56、自己愛傾向とマキャベリアニズムは0.70と、いずれも互いに正の相関を示した。そして、購買マニュアル遵守は、サプライヤーへ配慮、購買コスト改善意識に対して、それぞれ0.21、0.33と正の効果を示した。

モデル全体の特徴を要約すると、図1の仮説は、収奪が促進される回路には「サプライヤーに配慮しない」という悪意（便宜的に反社会性・権威主義組織を「悪意」と呼ぶ）を源泉とする回路と、「自社の職務遂行への誠実さ」という善意を源泉とする2つの回路が存在すると想定したものだと言える。そして、その背景にある心理・態度的メカニズムが、本分析によって支持されたと言える。つまり、購買担当者が反社会的かつ非道徳的であることや、組織が権威主義的であることは、「サプライヤー

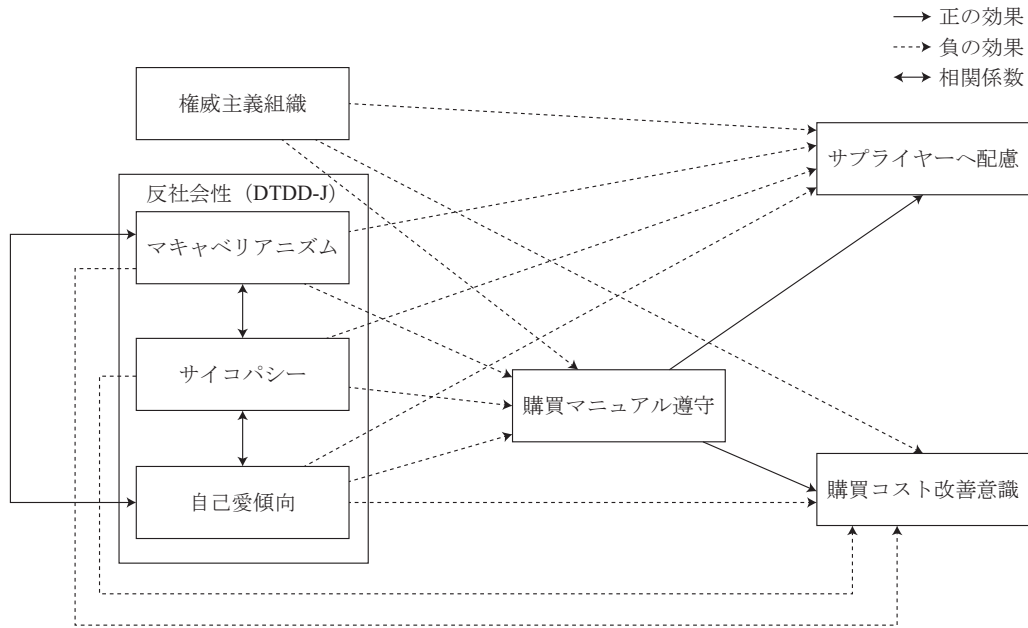


図 1：共分散構造の仮説

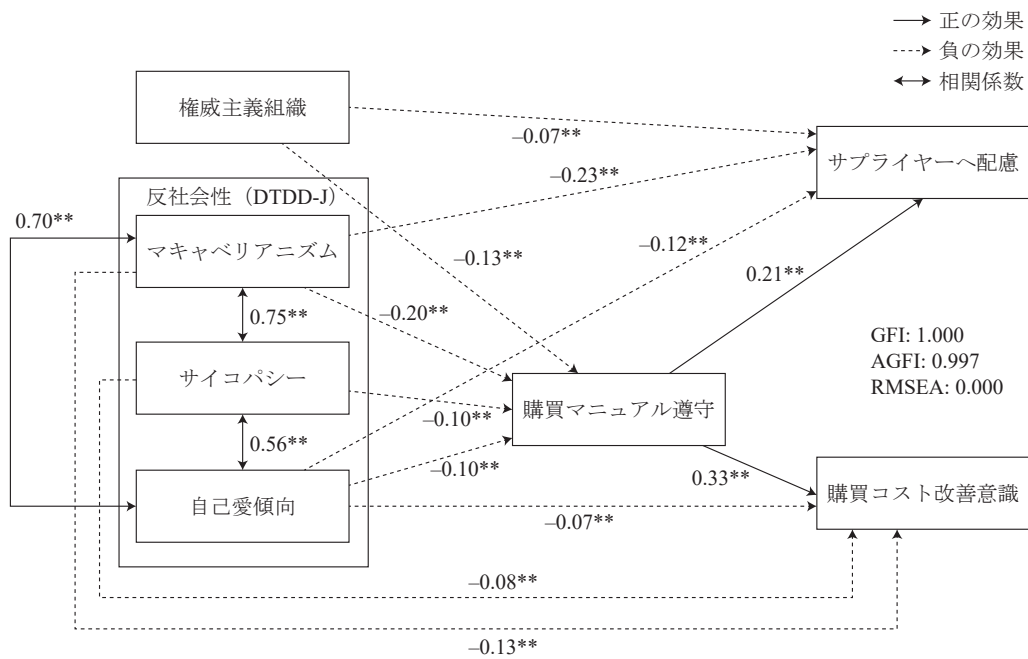


図 2：共分散構造の推定結果

への配慮を低下させる」という回路での収奪促進効果を持つと考えられる一方で、自社の職務遂行の誠実さに起因する収奪現象に対しては抑制的な効果を持つ可能性がある。したがって、収奪現象について、現場当事者の心理的性質に着目した原因分析を行う際や、それに対応した改善策を策定するでは、この2重の収奪回路の存在を念頭に置いた検討が求められるといえる。

なお、本研究は「サプライヤーに配慮しない」や「購買コスト改善意識」という二つの変数が、収奪促進的購買行為に影響を及ぼし得るものであるという想定の下、これら二変数に対する要因を実証的に検討するもので

あった。理論的にはサプライヤーへの配慮性が低ければ、サプライヤーへの支払いがそうで無い場合よりも低くなる可能性が十分に想定され得るものであると同時に、購買コスト改善意識が高ければ、同様に同支払いが低くなる可能性が考えられ得る。こうした因果関係の実証的確認については今後の課題として、さらなる研究が望まれる。

なお、今回使用した尺度は、 $\alpha$ 係数が小さい項目もあり、収奪促進的購買態度の計測方法については改善の余地もあるため、本研究で算出した相関係数やパス構造は、今後、改善の余地がある指標に基づいて算出されたものである。

ただし上述のとおり、収奪促進的購買態度尺度と外部基準尺度の相関性や、共分散構造の推定結果からは、一定の整合性が確認されるため、一定程度の妥当性を持つ結果であると考えられる。

## 5. 総合考察と今後の展望

本研究では、大企業の購買担当者に対するアンケート調査を行い、因子分析・外部基準尺度との相関性の測定を行う事によって、購買マニュアル遵守意識、サプライヤーへ配慮、権威主義組織、購買コスト改善意識の四つの下位尺度から構成される収奪促進的購買態度尺度を作成し、尺度として一定の妥当性を持つ事が確認された。また、共分散構造分析の結果から、収奪を促進する回路には、「サプライヤーに配慮しなくなる」という悪意を源泉としたものと、「会社のため」という善意を源泉とした回路の2つの回路が存在することが示された。

本研究結果からは、2つの収奪緩和施策としての方向性が考えられる。

第一に、悪意を源泉とした回路では、「サプライヤー（下請け）」への配慮性を高めるために、道徳性やサプライヤーの社会的・経済的重要性を周知する啓蒙的な取り組みが必要であると考えられる。これは、1.2で述べた、心理的な取り組みである。しかし本研究から得られた重要な示唆として、「道徳性」の改善のみを試みた場合、必ずしも収奪行為が抑制されるとは限らない。というのも、自社の職務遂行への誠実性が高まることで、コスト削減の努力が加速される可能性があるからである。そのこと自体は、必ずしも不当なことであるとは言えないが、「悪意」を低減させるだけでは不十分であるということに十分注意しなければならない。

そこで第二に、善意を源泉とした回路については、構造的な規制を強化する措置が重要になると考えられる。会社員として「真面目」に購買部署の仕事を行う態度を、抑制するのは合理的とは言えず、「真面目さ」に由来するコスト低減努力を妨げるべきとは言えない。しかしながら、その善意が、取引関係全体を見た場合に不当な収奪につながる可能性も存在する以上は、構造的なルール上の制約を強化することによって、それを防ぐ措置が必要であろう。

そのため、購買担当者のコスト意識が高くても、仕入コストを一定割合以下に切下げる事を規制する事や、サプライヤーの競争を制限することで、サプライヤーの自滅的な価格切下げを制限する必要性が考えられる。

今回の様に、心理学的知見を援用し、企業の購買担当者の態度傾向性を測定する様な研究は、これまでほとんど行われてきていない。そのため、本研究で行った収集データのセグメント選定や分析方法が、今後のさらなる研究の参考になると考えられる。

今回作成した尺度は、既往研究を踏まえ作成した、収奪促進的購買行為に影響すると予想される態度に関する尺度であり、心理尺度としては一定程度の学術的コンセンサスがあると考えられる。今後は、現実の収奪促進的

購買行為をどの程度反映しているかという妥当性についての研究も必要であり、それによってより高い精度の尺度となる事が期待できる。

今後、さらなる研究を進める事で、より高い信頼性と妥当性をもつ収奪促進的購買態度尺度の開発ができれば、収奪問題の緩和解消に資する政策提言が期待できる。例えば、下請法の知識の有無と収奪促進的購買態度尺度の関係性を測定し、下請法の知識が収奪を下げる事が示唆される結果となれば、情報提供によって収奪問題を緩和する施策に一定の効果がある事が期待できる。

むしろ、かつて、とりわけ製造業において解決が問われてきた収奪問題であるが、近年では、多重下請構造を有し、人手不足が深刻化する建設業や貨物輸送業において、適正単価の必要性が求められている（国土交通省，2023；経産省他，2023）。今後は、心理的方略と構造的方略の両方面からの収奪緩和措置を、積極的に実施・評価する事が求められよう。とりわけ本研究結果から考えられる「収奪緩和施策には、心理的な取り組みだけでは不十分で、構造的な取り組みも必要である」という可能性は、収奪規制の強化または緩和の議論における新たな知見として、一定程度有用であると考えられる。

## 注

- (1) 収奪問題を明確に最初に問うた研究は定かではないが、これに相当する問題は、1918年12月の社会政策学会にて、上田貞次郎によって指摘されている。
- (2) 経済産業省：働き方改革に伴う「しわ寄せ」及び下請いじめの防止に向けたCMの周知及びCM放映に関する御意見・御要望等の募集について（御依頼）、事務連絡、令和元年7月1日、2019。
- (3) 「構造的方略」とは、「法的規制により非協力行動を禁止する、非協力行動の個人的利益を軽減させる、協力行動の個人的利益を増大させる等の方略」（藤井，2000：31）であり、ここでいう「人々」とは企業において仕入先との価格交渉を担当する「発注担当者」の事であり、また、「協力行動」とは、「収奪を起こさない事」をいう。また、「心理的方略」とは「個人の行動を規定している、信念、態度、責任感、信頼、道徳心、良心等の個人的な心理的要因に直接働きかける事で、社会構造を変革しないままに自発的な協力行動を誘発する」事である。
- (4) なお、収奪問題は、購買担当者（または親事業者）とサプライヤーの交渉ゲームと捉える事もできる。例えば、Williamson（1984）は、親事業者と下請事業者の取引に必要な投資の技術的性格の違いを基に、取引によって得られる利益の大きさが異なることを示している。ただし、いずれにせよ、収奪が発生する現場である取引関係者のパーソナルな態度に関する研究はほとんどない。
- (5) なお、組織の中の個人の行動に影響を与える要因に「空気」（atmosphere）がある。「空気」は、伝統的な組織行動論ではあまり論じられる事があまり無いが（Julmi，2017）、「同調圧力」の源泉として、心理学分野で研究

が進められてきた。日本人は組織や社会に蔓延する「空気」によって、自身の行動を決定する傾向性が高いといわれており、日本で生活する人であれば、誰しもが一度は「空気を読む」事を求められたことはあろう。山本（1985: 11-32）は、太平洋戦争時における日本海軍の意思決定が「理論・データ」ではなく「空気」であった事を挙げ、空気の特徴を「それは非常に強固でほぼ絶対的な支配力をもつ『判断の規準』であり、それに拮抗するものを異端として、『抗空気罪』で社会的に葬るほどの力をもつ超能力である」と述べており、空気というものが、集団での同調圧力を導く要因である事を示している。

- <sup>(6)</sup> ここでは道徳性を社会的価値によって測定する。何故なら例えば、道徳意識が、「社会的に望ましいとされる規範に、自らの言動を一致させようと意識する事」と定義される事があるからである（藤井, 2000: 30）。

## 引用文献

- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior, 4th ed.* Cincinnati, OH: Southwestern.
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 70, No. 9, 1-70.
- Barnard, C. I. (1938). *The function of executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹（訳）(2021). 新訳 経営者の役割. ダイアモンド社).
- Blass, T. (1991). Understanding behavior in the milgram obedience experiment: The role of personality, situations, and their interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 60, No. 3, 398-413.
- Borghans, L., Green, F., Mayhew, K. (2001). Skills measurement and economic analysis: an introduction. *Oxford Economic Papers*, Vol. 53 (July 2001), 375-384.
- Briscoe, G., Dainty, A. R. J., Millett, S. (2001). Construction supply chain partnerships: Skills, knowledge and attitudinal requirements. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, No. 4, 243-255.
- CAPS 日本サプライ・マネジメント協会・堀内知行・大熊道生・中島信・吉村雅彦・後藤博・安藤互・上原修・森田道也（2003）. サプライ・マネジメント概念と日本企業の購買機能についての意味合い. 日本生産管理学会論文誌, Vol. 10, No. 1, 7.
- Carr, A. S. and Smeltzer, L. R. (2000). An empirical study of the relationship among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, No. 3, 40-54.
- Carter, J. R. and Narasimhan, R. (1996). A comparison trends of North American and European future purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32, No. 2, 12-23.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., and Valasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics. *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 3, 363-374.
- Chen, I. J., Paulraj, A., and Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management* Volume 22, Issue 5, October, Pages 505-523.
- Christie, R. and Geis, F. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- 中小企業庁（編）(2019). 中小企業白書.
- Dutton, K. (2012). *The wisdom of psychopaths: What saints, spies, and serial killers can teach us about success*. Scientific Americans.
- 藤井聡(2003). 社会的ジレンマの処方箋. ナカニシヤ出版.
- 藤井聡・宮川愛由（2006）. 公共調達制度の歴史の変遷に関する研究. 土木学会論集 F4（建設マネジメント）, Vol. 72, No. 4, I\_97-I\_109.
- 古澤照幸・張英莉・村田和博・平野賢哉（2011）. 中国企業組織の従業員の権威勾配. 埼玉学園大学紀要（経営学部編）, Vol. 11, 39-49.
- 二村敏子（2004）. 現代ミクロ組織論—その発展と課題—。有斐閣.
- Giunipero, L. and Handfield, R. (2016). Purchasing education and training II, Tempe. *AZ: CAPS Research*, 74.
- Giunipero, L., Handfield, R. B., and Eltantawy, R. (2006). Supply management's evolution: Key skill sets for the supply manager of the future. *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 26, No. 7, 822-844.
- Giunipero, L. C., Denslow, D., and Eltantawy, R. (2005). Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 6, 602-613.
- Hare, R. D. (2003). *Manual for the revised psychopathy checklist. 2nd ed.* Toronto: Multi-Health Systems.
- 羽鳥剛史・小松佳弘・藤井聡（2008）. 大衆性尺度の構成, 大衆性尺度の構成—“大衆の反逆”に基づく大衆の心的構造分析—. 心理学研究, Vol. 79, No. 5, 423-431.
- Higgins, A., Power, C., and Kohlberg, L. (1984). The relationship of moral atmosphere to judgments of responsibility, In W. M. Kurtines and J. L. Gewirtz (eds.), *Morality, moral behavior and moral development*, 74-106. New York: Wiley.
- 堀泰（2010）. ゼネコンにおける協力会社関係の重要性—鹿島建設とその協力会社の事例を中心として—. 名城論叢, Vol. 10, No. 4, 187-207.
- 星野勉・三嶋輝夫・関根清三（編）(1997). 倫理思想辞典. 山川出版社.
- 伊藤賢次（2003）. 購買機能の見直し—パートナーとしての視点—. 生産管理, Vol. 10, No. 1, 125-130.
- Julmi, C. (2017). The concept of atmosphere in management and organization studies. *Organizational Aesthetics*, Vol. 6, No. 1, 4-30.
- 加藤誠一（1968）. 独占資本と中小工業（伊藤岱吉（編）. 工業経済論. 有斐閣）.
- 勝原裕美子(2016). 組織で生きる. 管理と倫理のはざままで.

- 医学書院.
- 川上義明 (2004). 日本における中小企業研究の新しい視点 (I) 二分法のジレンマ. 戦前期福岡大学商学論叢, Vol. 49, No. 2, 203-225.
- 川上義明 (2006). 下請中小企業経営に関する一考察—新しい視点からの検討—. 福岡大学商学論叢, Vol. 51, No. 1, 1-20.
- Keep, E. and Mayhew, K. (2008). Globalisation models of competitive advantage and skills. *SKOPE Research Paper*, No. 22, Autumn (Retrieved January 20, 2024 from <http://www.skope.ox.ac.uk/WorkingPapers/SKOPEWP22.pdf>).
- 経済産業省・国土交通省・農林水産省 (2023). トラック輸送における多重下請構造についての実態把握調査に係る調査結果 (4月27日).
- 北原勇 (1955). 中小企業問題—本質把握への一試論—. 慶應義塾大学大学院経済研究科修士課程学位論文.
- 小林泰昭 (2009). 品質確保の意義と総合評価方式の課題. *コンクリート工学*, Vol. 47, No. 9, 94-97.
- 小泉良夫 (1974). 管理革新の基礎 (1) —バーナード権威論の展開—. 北海道大學経済學研究, Vol. 24, No. 2, 201-233.
- 公正取引委員会 (2022). 独占禁止法上の「優越的地位の濫用」に関する緊急調査の結果について (12月27日).
- 国土交通省・不動産経済産業局 (2023). 最近の建設業をめぐる状況について (報告) (4月18日).
- Kolchin, M. G. and Giunipero, L. (1993). Purchasing education and training: Requirements and resources. *Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies*.
- 鴻上尚史・佐藤直樹 (2020). 同調圧力—日本社会はなぜ息苦しいのか—. 講談社.
- 黒瀬直宏 (2006). 中小企業政策. 日本経済評論社.
- Leseure, M. J., Bauer, J., Birdi, K., Neely, A., and Denyer, D. (2004). Adoption of promising practices: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5/6, No. 3/4, 169-190.
- McCrae, R. R., and Costa Jr. P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychology*, Vol. 97, No. 3, 557-579.
- 前田洋光・阿部晋吾・八木隆一郎 (2007). 「労働組合版組織風土尺度」作成の試み. 対人社会心理学研究, Vol. 7, 49-54.
- 牧野直哉 (2019). 調達・購買の基本とコスト削減がよくわかる本, 第2版. 秀和システム.
- Mehra, S. and Inman, R. A. (2004). Purchasing management and business competitiveness in the coming decade. *Production Planning and Control*, Vol. 15, No. 7, 710-718.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. Harper & Row. (岸田秀 (訳) (1975). 服従の心理—アイヒマン実験—. 河出書房)
- 宮城博文 (2009). サービス品質の管理・評価の課題. 立命館ビジネスジャーナル, Vol. 3, 45-67.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., and Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and supply chain management, 6th ed.* South-Western Publishing.
- 両角良彦 (1966). 産業政策の理論. 日本経済新聞社.
- 野田武 (編著)・A・Tカーニー (監修) (2014). 最強の購買戦略—成熟市場の企業収益力を向上させる経営手法—. 東洋経済新聞社.
- Noonan, J. and Wallace, M. (2004). Building responsive contract manufacturers through value focused strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, 295-302.
- OECD (2017). *Entrepreneurship at a glance 2017*. Paris: OECD Publishing.
- 岡本浩一 (2004). 権威主義の正体. PHP 新書.
- 鬼沢正一 (2007). 購買管理 (図解でわかる生産の実務). 日本能率協会マネジメントセンター.
- パナソニック ライフソリューションズ総研 (編) (2014). 調達・購買の基礎. オーム社.
- Paulhus, D. L. and Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, Vol. 36, No. 6, 556-563.
- Raskin, R. and Hall, T. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, Vol. 45, 590.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior, 8th ed.* Pearson Education. (高木晴夫 (訳) (2009). 組織行動のマネジメント. ダイヤモンド社)
- 坂口孝則 (2017). 究極の調達—コスト・品質・納期・組織・サプライヤマネジメント— 調達・購買業務の悩みを解決する9つのヒント決定版. 未来調達研究所.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, 1-65.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior, 3rd ed.* Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子 (訳) (1989). 経営行動. ダイヤモンド社)
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., and Tompson, V. A. (1950). *Public administration*. Alfred A. Knopf. (岡本康雄・河合忠彦・増田孝治 (訳) (1977). 組織と管理の基礎理論. ダイヤモンド社)
- 関本昌秀・鎌形みや子・山口祐子 (2001). 組織風土尺度作成の試み (I). *Bulletin of Toyohashi Sozo College*, No. 5, 51-65.
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, Troy, D., Guagnano, G., and Kalof, L. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human Ecology Review*, Vol. 6, No. 2, 81-97.
- Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D. S., and Edwards, C. S. (1994). The consideration of future consequences: Weighing immediate and distant outcomes of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, No. 4, 742-752.
- 杉浦正和 (2008). 製造業におけるバイヤーの環境認知と自己認知—購買調達部門における「バイヤー」と「バ

- 「イヤー以外」の認知差異の重層構造に関する仮説と実証調査から一. *イノベーション・マネジメント*, Vol. 5, 81-98.
- 社会政策学会 (1918). 小工業問題. 学会論叢 11, 同文館.
- 高平伸暁・川端祐一郎・藤井聡 (2022). 企業間下請関係における収奪問題の緩和・解消措置に関する制度的研究. *土木学会論文集 D3 (土木計画学)*, Vol. 78, No. 6, II\_327-II\_339.
- 高平伸暁・川端祐一郎・藤井聡 (2023). 建設業企業間下請関係における収奪問題の深刻化傾向に関する研究. *土木学会論文集*, Vol. 79, No. 1.
- 高野陽太郎 (2008). 集団主義という錯覚—日本人論の思い違いとその由来—. 新躍社.
- 竹村和久・高木修 (1988). “いじめ”現象に関わる心理的要因—逸脱者に対する否定的態度と多数派に対する同調傾性—. *教育心理学研究*, Vol. 36, No. 1, 57-62.
- 田村紋女・小塩真司・田中圭介・増井啓太・ジョナソンピーターカール (2015). 日本語版 Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-J) 作成の試み. *パーソナリティー研究*, Vol. 24, No. 1, 26-37.
- Tassabehji, R. and Moorhouse, A. (2008). The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14, No. 1, 55-68.
- 巽信晴 (1960). 独占段階における中小企業の研究. 三一書房.
- 筒井仁哉・矢本成恒 (2020). 製品開発効率化のための購買組織の新たな役割—「開発購買」の事例からサプライヤー探索の重要性を考察する—. *開発工学*, Vol. 40, No. 1, 61-64.
- 上原修 (2007). 購買・調達の実際. 日本経済新聞出版.
- 渡辺睦 (1953). 文献による中小工業問題の解明. *経営論集*, Vol. 1, 151-174.
- Weele, A. J., van Rozemeijer, F.A., and Rietveld, G. (2007). Professionalising purchasing in organisations: towards a purchasing development model. *Proceedings of 7th International Annual IPSERA* (Retrieved October 10, 2023 from <http://www.touchbriefings.com/pdf/977/supply-chain3.pdf>).
- Williamson, O. (1984). Corporate governance. 93 *Yale L. J.*, 1197-1230.
- 山本七平 (1985). 空気の研究. 文芸春秋.

## Abstract

In Japan, the problem of large companies depriving small and medium-sized firms of production value (exploitation problem) has long been pointed out as a source of exhaustion for small and medium-sized firms in various industries, including the construction and civil engineering industries. In this study, we measured the purchasing attitudes of purchasing managers of large firms, who are the actual participants in the exploitation problem, and analyzed the relationship with the personalities and moralities that exist in the background. As a result, it be-

came clear that authoritarian organizations and anti-social personalities of purchasing managers decreased consideration for suppliers. In addition, when authoritarian organizations and purchasing managers have weak anti-social personalities, there is a possibility that there is a structure in which, while consideration for suppliers increases, compliance with company manuals and heightened awareness of cost improvement promotes exploitation was shown.

(受稿：2023年11月3日 受理：2024年2月2日)