

# 知覚される「上司」と「組織」の境界

林祥平・大澤篤

19-01

# 知覚される「上司」と「組織」の境界

林祥平・大澤篤

## Abstract

本研究の目的は、「従業員の視点から上司と組織の認識がどのように分化するのか」を明らかにすることである。近年、研究が盛んに行われている「知覚された組織サポート」研究は、下位概念である「知覚された上司サポート」との認知的弁別のメカニズムが判然としなかった。そこで本研究では、帰属理論および組織社会化研究を援用することで、両者の関係性を検討した。結果として、社会化の程度が高い従業員程、上司と組織の弁別がなされるということが明らかになった。加えて、社会化の過程で上司サポートと組織サポートは異なる学習が必要であることも示された。

**Keywords:** POS, PSS, 組織社会化, 帰属理論

## 1. はじめに

今日の環境変化の激しさは経営者（あるいは組織）と従業員の間を希薄なものにする。しかし、経営者は従業員に献身や忠誠を求め、従業員は組織に手厚い支援を求めることは変わらない。そんな両者の関係性を従業員の視点から切り取った概念に“知覚された組織サポート (Perceived Organizational Support, 以下 POS)”がある。POSとは、従業員の持つ、組織は自分の貢献をしっかりと評価し、自分の well-being に配慮してくれる程度についての信念である (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)。POSを高めることで2つの異なる、しかし望ましい結果が得られる——①職務満足、自己効力、組織コミットメント、役割内行動・役割外行動などに正の影響を与え、②欠勤・離職意思やストレスには負の影響を与える (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Kim, Eisenberger, & Baik, 2016; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002)。

この「自分は会社に支えられている」という意識は、様々な要因によって作られることが分かっている。例えば、リーダーシップ、人事施策、職務条件、公正な処遇などである (e.g., Eisenberger, Malone, & Presson, 2016)。中でも重要な役割を担うのが上司であり、職務条件や処遇による POS への影響は上司行動を媒介することが知られている (Pazy & Ganzach, 2008)。職場の上司は従業員の仕事ぶりを身近に見て評価するため、その評価が悪ければ、従業員からすると組織からの評価が悪いということになる。したがって、POS 研究において上司は“組織の代理人”として扱われる。従業員は組織と同様に、上司が自分の貢献をし

っかりと評価し、自分の well-being に配慮してくれる程度についての信念 (Kottke & Sharafinski, 1988) を持っており、これを“知覚された上司サポート (Perceived Supervisor Support, 以下 PSS)” と呼ぶ。組織の代理人たる上司から支えられていると感じる (PSS が高まる) と、組織からも支えられているという知覚に繋がる (POS が高まる) ことがこれまでメタ分析や質問紙を用いた分析から繰り返し支持されてきた (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhodes, 2002; Kurtessis et al., 2015; Rhodes & Eisenberger, 2002; Yoon & Lim, 1999)。

PSS が POS に与える影響は、その上司の地位に依存する (Eisenberger et al., 2016)。なぜなら、地位の高い上司は組織から評価されているように部下には見え、そんな上司の行動を明確に組織のそれと切り離して考えられなくなるため、PSS が POS に影響力を持つようになるからである (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Shanock & Eisenberger, 2006)。

しかし、この PSS と POS の関係には前提があると考えられる。それは部下が上司と組織を別々に認識できているということである。すなわち、Eisenberger et al. (2002) らの主張する「上司と組織の区別がつかなくなる」ためには、前提として「上司と組織が別の存在」と認識できている必要がある。先行研究ではこの前提を置いた上での議論がなされており、その前提がどういう条件下で成立するかはこれまで論じられてこなかった。そのため、先行研究からの知見はどんな従業員にも応用できるかのように見えるが、その真偽は現状では判断できない。したがって、本研究は「従業員の視点から上司と組織の認識がどのように分化するのか」を明らかにすることを目的とする。この研究目的を達成することで、POS をよりマネジメント可能な概念となることが期待される。

## 2. 先行研究レビュー

### 2-1. POS のメカニズム

POS が如何に発達するのか、ポジティブな結果を引き出すのかの説明に“組織サポート理論 (Organizational Support Theory, 以下 OST)” が用いられる。OST は社会的交換理論と互惠規範を基礎とする。Levinson (1965) によると、従業員は組織を擬人化して見る傾向にあり、組織のことをパーソナリティや動機を有する、あたかもひとりの人間のように捉える (cf. Aselage & Eisenberger, 2003)。そのため、従業員は組織から好意的に処遇されれば、そんな経験を「組織から支援された」という知覚の手がかりとする。互惠規範の下で組織からの支援は従業員に恩義を感じさせ (felt obligation)、従業員は組織目標達成に貢献したり、情緒的コミットメントを高めることで社会的交換関係を成立させる (Eder & Eisenberger, 2008)。このように従業員と組織の間でポジティブな成果の交換を通じて両者の関係性はさらに強いものとなる。

OST は社会的規範に基づく議論が支配的ではあるが、自己高揚プロセス (self-

enhancement process) を通じて説明することができる (Kurtessis et al., 2015)。POS の向上は、承認欲求、自尊欲求、所属欲求といった社会情緒的欲求を満たすと想定されており (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997)、そうした“居心地の良い空間”に自分の居場所を見出し、従業員は組織に同一化していく。組織と自分を重ね合わせることで、価値観の共有を同僚としていき組織に愛着を覚えるようになる (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006)。このように、OST は社会的交換理論と自己高揚プロセスのどちらを用いても、最終的には情緒的コミットメントの高まりに辿り着く。

上記のように、従業員は組織を擬人化する。組織のパーソナリティは、日々の仕事を通じて、あるいは組織の代理人たる上司とのやり取りを通じて理解 (想像) される。この従業員が組織の性質を見出す中で POS が形成されていくと考えられている (Aselage & Eisenberger, 2003)。しかし、上司行動は全てが組織行動の指標になるわけではなく、ある意思決定は組織に帰属し、他の意思決定は上司個人に帰属するというように、区別されると考えるのが自然であろう。だとするなら、どのように部下は両者を区別しているのだろうか。

## 2-2. 上司行動の帰属過程

このような行動の原因を推論するプロセスはこれまで帰属理論 (Attribution theory; Heider, 1944) で議論されてきた。当該理論は、意思決定者がある行動を観察し、その行動の原因帰属を行い、どう反応するかを決定するという一連の流れを基本的な前提としている (Bemmel, 1991; Oghojafor, Olayemi, & Oluwatula, 2012)。

行動の原因帰属は行為者の内部の属性に求めるか、外部の事象に求めるかで二分される。Heider (1944) によれば、大きなパワーを持つ者 (例えば、職位の高い上司) の行動は、その人の内側に原因を見出される傾向にある。一方で、パワーをあまり持たない者 (例えば、職位の低い上司) の行動は、その人以外に原因を見出される傾向にある。つまり、パワーがある人は自分の意思で行動選択ができ、そうでない人は周囲の影響を受けて行動を選択していると見られるわけである。こうした原因帰属は、行為者への対応に影響を与える。特に内的帰属を行った相手には、(その人自身に行動の原因を見出しているため) “適切” な対応が取れると考えられている (Lord & Smith, 1983)。しかし、パワーの有無で上司行動の原因を推論することは、役割と行為を関連づけていることになる。そうなると、常に上司は組織の代理人と見なされることになり、部下は上司個人の考えを理解できず、“不適切” な対応を取りやすいと予想される。そのため、もう少し現実に即した議論が必要であろう。

原因帰属は、行為者を前にして純粹に原因を探るわけではなく、事前の情報が強く関与してくる (Kelly & Michela, 1980)。その情報は、弁別性・一貫性・合意性で構成される。「弁別性」とは、問題となる行動が当該事象 (entity) のみで見られるものか、あるいは他の事象でも見られるのかに関する情報である。「一貫性」とは、時や様態を問わず一貫しているかについての情報である。最後に「合意性」とは同じ状況下で他の人も同じ行動をとるかどうかに関する情報である。これらの 3 つの情報は、それぞれ独自に用いているというより

も、3つを組み合わせて帰属を行う (Ziegler, Diehl, Zigon, & Fett, 2004)。

つまり、原因帰属を正確に行うには、3つの情報を持っていることが重要だと考えられるが、(例えば、相手が初対面だったりすると) 必ずしもすべての情報が揃っているとは限らず、そんな状況でも帰属は行われる。人は因果関係についてのパターン (因果スキーマ, causal schemata; Kelly & Michela, 1980) を学習しており、その知識を用いることで上記の情報が曖昧だったり不足していたとしても、原因を推論することができる。この因果スキーマは因果関係を観察する経験から構築される、あるいは特定の行動の因果構造についての知識を応用することで機能する (Kelly, 1972)。

組織における上司行動が上司本人の意思によるものか、組織に帰属するものかの判断は部下の因果スキーマに基づく。上記の因果スキーマを構築する因果関係の観察や因果構造の知識は、経験年数で代替されるとする研究もあり (Bemmels, 1991)、組織内での職務経験の蓄積によって社会化するために因果構造の知識が得られるのだと考えられる (cf. Smith<sup>1</sup>, 1975)。

従業員が組織に社会化するプロセスを“組織社会化 (organizational socialization)”と呼び、「個人が組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得するプロセス」(Van Maanen & Schein, 1979) と定義される。社会化は学習プロセスであり、定義にもあるように「組織内の役割を引き受ける」ために新人は4つの課題に取り組む (Morrison, 1993) —①自分の仕事の仕方を学ぶこと、②組織内の自分の役割に関する理解を深めること、③組織文化を学び、適応すること、④同僚との人間関係を上手く作り上げること。課題は階層を成し、順番に学んでいくことで最終的に従業員は組織に適応することができる。このように新人は、組織社会化を通じて職務態度を形成し、組織・職場に適応し、組織に留まる傾向が強まる (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007)。

この組織・職場への適応の背景には上司と部下の間で社会的交換が上手く行われていることが挙げられる (Ellis, Nifadkar, Bauer, & Erdogan, 2017)。言い換えると、様々な学習を通じて職務態度を形成した従業員は上司から一定の評価を得ることで社会的交換関係が成立し、組織・職場への貢献を考え組織に留まる選択をする。このように考えると、OSTの論理と基本的には符合する。組織社会化の場合、社会化エージェントと呼ばれる職場の人間によるソーシャルサポートやリーダーシップが社会化を促す (Saks & Gruman, 2011)。このことは、組織社会化の発達は上司との交換関係の成果であり、上司を理解するからこそ上司の期待に沿う形で職務態度を形成しているとも考えられる。加えて、組織社会化は従業員間で共有された認識である組織アイデンティティ<sup>2</sup>構築にも貢献することが知られている

---

<sup>1</sup> Smith(1975)は、幼稚園児から大学生までを対象に、彼らが用いる因果スキーマを調べている。幼稚園児はスキーマを持たず、大学生は異なる2つのスキーマを持っていた。これらカテゴリー間の差異は、成長過程で獲得されていく知識・経験が因果スキーマを構築していくと見ることができ、社会化がスキーマ構築に影響したと解釈する研究もある (Fabes, Fultz, Eisenberg, May-Plumlee, & Christopher, 1989)。

<sup>2</sup> 正確には組織アイデンティティとは、「我々は何者か」という問いに対する従業員間で共有された答え

(Hayashi, 2013)。つまり、組織に社会化する中で従業員は所属組織についての知識の獲得だけではなく、組織についてのイメージも確立する。

以上から組織社会化のプロセスを経る中で、(1) 上司との関係を築き、(2) 所属組織についての理解を深めると考えられる。そのため、十分に社会化した部下には、上司行動が上司個人に帰属するものと、組織に帰属させるものとの見極めが可能になると予想される。要するに、組織社会化の発達によって PSS と POS の棲み分けがなされる。このことから以下の仮説が導出される。

仮説 1：組織社会化の発達に伴って、PSS と POS の弁別が可能になる。

仮説 2：組織社会化は PSS に正の影響を与える。

仮説 3：PSS は POS に正の影響を与える。

### 3. 分析方法

#### 1. 対象

本研究では、合計 48 人の full-time (35h/week 以上) の従業員を分析対象とした。サンプル属性は、男性 35 人、平均年齢 35.583 歳 (SD=10.689)、平均勤続年数 6.604 年 (SD=3.977)、平均転職回数 2.042 回 (SD=1.501) だった。

分析対象は、Amazon Mechanical Turk (Buhrmester, Kwang & Gosling, 2011) を通じて集められた。その際、full-time 以外の勤務形態は対象から除外した。参加者にはオンライン上で調査に答えた後に調査報酬として 1US ドルが支払われた。質問票の中には下記の項目以外に、回答者の注意力をチェックする項目 (instructional manipulation check; Oppenheimer, Meyvis, & Davidenko, 2009) も含め、回答に信頼を置けないと判断された結果については除外した。そのため、当初 110 人のサンプルが集まったが、結果として 48 人 (43.6%) が残った。

#### 2. 測定尺度

**組織社会化。** 組織社会化の測定方法は大きく 2 つあり、第 1 に組織社会化の潜在変数を測定する方法、第 2 に社会化の過程で学習する内容を測定する方法がある。前者は、組織社会化 (あるいは組織適応) を複数の要素で構成されるものとして考える。例えば、Feldman (1981) は社会化を「役割要求への対応」「職務の熟達」「所属集団への適応」という 3 つの側面から捉え、彼の分類に従う研究ではそれぞれを「役割の明瞭さ」、「自己効力」「社会的受容」と置き換えて測定してきた (e.g., Bauer & Green, 1998)。他にも Feldman の分類には従わないが同様に潜在変数から社会化を捉える研究 (Krammeyer-Mueller, Livingston, & Liao, 2010) があることから、この考え方は一定の支持を集めることが窺える。

他方で、職務や組織についての学習の面から組織社会化を捉える研究は、学習内容が多岐

---

(Barney et al., 1998) と定義される。

に渡ることから尺度も複数存在する (e.g., Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Haueter, Macan, & Winter, 2003; Ostroff & Kozlowski, 1992; Simosi, 2009; Taormina, 2008)。中でも Chao らの尺度は最も頻繁に利用されており、学習内容を「歴史」「言語」「政治」「人」「組織の目標・価値観 (以下、組織目標)」「業績」にわけて測定している。仮説導出の論理の中で学習による職務態度形成を挙げており、その態度が因果推論を助けると考えていることから本研究では組織社会化を学習内容から測定することにする。さらに、これまで多くの研究が採用してきているという信頼性と、他の研究よりも幅広く学習対象を取り上げているという点から Chao et al. (1994) の尺度を用いることとする。Chao らの尺度は、各次元を 5-7 問で構成されており、計 34 問から成った。信頼性係数 (Cronbach alpha) は、歴史、言語、政治、人、組織目標、業績の順に、.705、.683、.414、.675、.828、.734 だった。

**POS/PSS.** これまでの POS 研究で最も多く使われてきた尺度に Eisenberger et al. (1986) がある。ただし、この尺度は 36 問から構成されており、回答者への負担を考え短縮版 (Shanock & Eisenberger, 2006) の 6 項目を用いた。PSS 尺度は POS と同様に、Shanock らのものを用い、POS で「うちの組織は」という主語を「私の上司は」と置き換えたものを 6 項目用いた。信頼性係数はそれぞれ、.880 と .829 だった。

以上の変数は、すべてリッカートスケールの 6 件法(1. Strongly disagree~6. Strongly agree)で回答を求めた。なお、交絡変数は性別、年齢、勤続年数、転職回数を用いた。記述統計量を表 1 に示す。

## 4. 分析結果

本研究では仮説 1 を検証する際に確証的因子分析、仮説 2,3 を検証する際に構造方程式モデリング (Structural Equation Modeling: SEM) を使用した。仮説 1 では Chao et al. (1994) の尺度である組織社会化の下位次元をそのまま使用すると、発達度合いを分析に取り込むのが困難だと考え、6 次元の共通因子である「組織社会化」を高次因子分析により

表 1. 記述統計量

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 性別	1.271	0.449													
2 年齢	35.583	10.689	.161												
3 勤続年数	6.604	3.977	.014	.356 *											
4 転職回数	2.042	1.501	.204	.058	-.083										
5 組織社会化	0.000	0.933	-.113	.080	.037	.012									
6 歴史	0.000	0.654	-.043	.097	.179	-.144	-.664 **	(.705)							
7 言語	0.000	0.452	.065	-.079	-.068	.028	-.957 **	.507 **	(.683)						
8 政治	0.000	0.409	.062	-.194	-.056	.022	-.896 **	.523 **	.881 **	(.414)					
9 人	0.000	0.939	-.236	.160	-.018	-.117	-.495 **	.534 **	.518 **	.237	(.675)				
10 組織目標	0.000	0.798	-.203	.120	.017	-.194	-.456 **	.676 **	.390 **	.175	.879 **	(.828)			
11 業績	0.000	0.734	.183	-.196	-.061	.008	-.963 **	.567 **	.907 **	.914 **	.263 +	.269 +	(.734)		
12 POS	0.000	0.976	-.439 **	.092	-.064	-.284 +	-.273 +	.516 **	.241 +	.063	.757 **	.824 **	.094	(.880)	
13 PSS	0.000	0.965	-.298 *	.148	-.087	-.228	-.381 **	.435 **	.376 **	.189	.744 **	.701 **	.208	.839 **	(.829)

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

NOTE: ( ) =  $\alpha$ 係数, 性別 (男=1,女=2)

抽出し用いた。組織社会化因子の平均値 (M=0) を基準とし、平均以上を「社会化\_高群」、平均未満を「社会化\_低群」とした。

まず、社会化\_高群のサンプルを用いて POS と PSS の項目に確証的因子分析を行い、1 因子モデルと 2 因子モデルでどちらの方が適合度が高いかを比較した。次いで社会化\_低群のサンプルでも同様の比較を行った。適合度指標には、 $\chi^2$ 、RMSEA、CFI、SRMR を用いた<sup>3</sup>。加えて、情報量基準については、AIC、BIC、C-AIC を用い、総合的に判断することとした。仮説を支持するためには高群で 2 因子モデルが高い適合度を示し、低群で 1 因子モデルが高い適合度を示す必要がある。

分析結果は、社会化\_高群の 1 因子モデルの適合度は、 $\chi^2(54)=70.583(p<.05)$ 、CFI = .923、RMSEA = .103、SRMR = .089 だった。他方、2 因子モデルは、 $\chi^2(53)=63.113(n.s.)$ 、CFI = .957、RMSEA = .077、SRMR = .086 であり、総じて 2 因子モデルの方が高い数値を示していた。情報量基準を見ても一貫して 2 因子モデルの方が良好な数値を示していることから (表 2 参照)、2 因子モデルの方がデータをよく説明していることが窺える。

社会化\_低群の 1 因子モデルの適合度は  $\chi^2(54)=117.296(p<.01)$ 、CFI = .737、RMSEA = .199、SRMR = .121 であり、2 因子モデルは  $\chi^2(53)=103.898(p<.01)$ 、CFI = .670、RMSEA = .221、SRMR = .134 だった。総じてどちらも適合度が低い結果であるが、情報量基準も含めて相対的に見ると 1 因子モデルの方がややデータを説明していると言える。以上から仮説 1 は支持された。

仮説 2、3 の検証では、まず組織社会化因子を用いた SEM を行った。そこで有意な関係を確認した後、下次元の因子を用いた SEM を行う。分析結果として、組織社会化は PSS のみに 1%有意で -.425 の影響を与えていた。PSS は POS に対して 1%有意で.772 の影響を及ぼしていた (図 14)。このモデルの適合度は、 $\chi^2(2)=6.331(p<.05)$ 、CFI = .946、RMSEA = .212、SRMR = .066 であり、データの説明力は悪くない。仮説 2 では組織社会化が PSS

表 2. 確証的因子分析の適合度

	社会化_高群		社会化_低群	
	1因子モデル	2因子モデル	1因子モデル	2因子モデル
$\chi^2$	$\chi^2(54)=70.583^*$	$\chi^2(53)=63.113$	$\chi^2(54)=117.296^{**}$	$\chi^2(53)=103.898^{**}$
CFI	.923	.957	.737	.670
RMSEA	.103	.077	.199	.221
SRMR	.089	.086	.121	.134
AIC	118.583	113.113	153.898	165.296
BIC	147.836	143.585	182.285	192.548
CAIC	148.777	144.566	183.349	193.570

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

<sup>3</sup> 通常、CFI は 0.95 より大きい値、RMSEA は .06 より小さい値、SRMR は .08 より小さい値が望ましいとされる (Hu & Bentler, 1999)。

<sup>4</sup> 図示する際、非有意な関係については省略をしている。そのため、交絡変数はすべて投入しているが、性別以外すべて非有意であったため記載していない。



に対して正の影響を及ぼすことを想定していた。しかし、分析結果は逆の符号を示していたため、仮説 2 は棄却された。

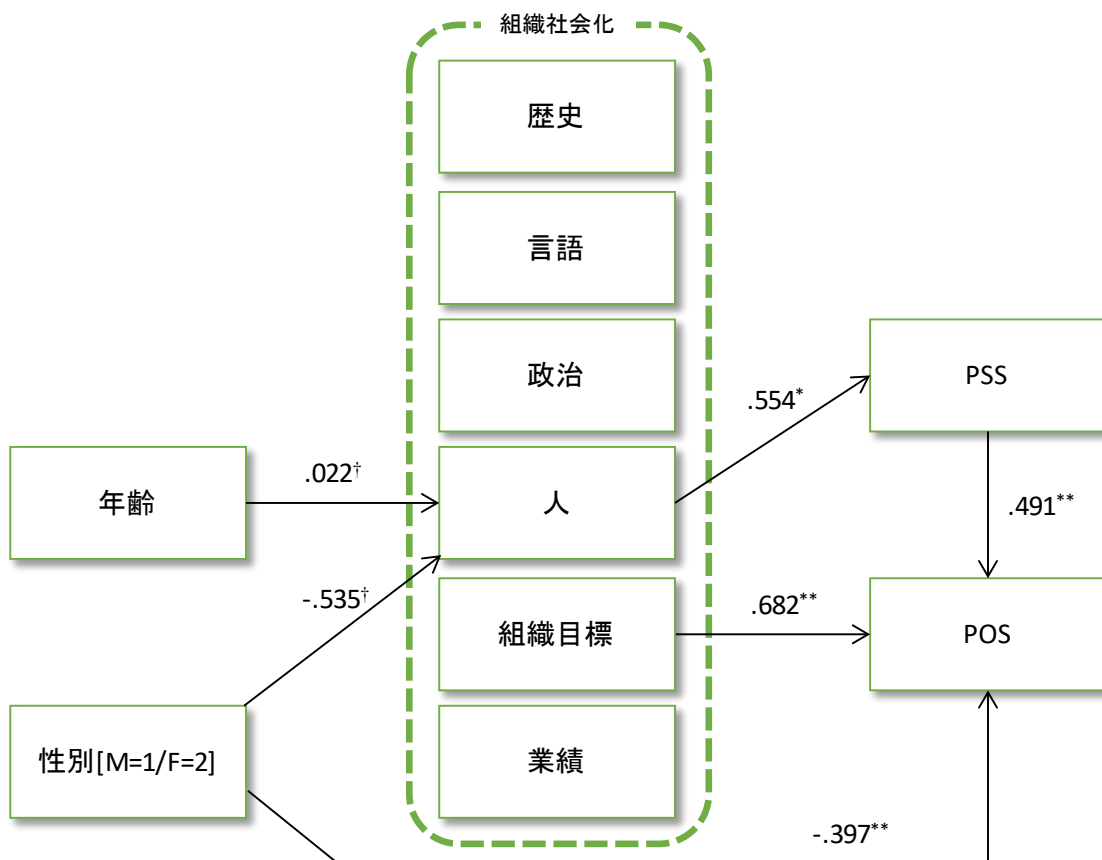
仮説 2 について再検討するため、社会化の下次元である Chao et al. (1994) の 6 因子を用いて SEM を行った。その結果、社会化の“人”因子は PSS に 5% 有意で .554 の影響を与え、“組織目標”因子は POS に 1% 有意で .682 の影響を与えていた。また、PSS は POS に 1% 有意で .491 の影響を与えていた (図 2)。このモデルの適合度は、 $\chi^2(17)$

図 1. 組織社会化因子を用いた SEM



\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

図 2. 社会化下次元を用いた SEM



\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ,  $\dagger p < .10$

=390.906( $p<.01$ )、CFI = .250、RMSEA = .677、SRMR = .295 であり、データを上手く説明できているとは言い難い数値であった。適合度は低いながらも、影響関係という点では仮説 2 を支持する。ただし、前述の組織社会化因子を用いた SEM では異なる関係が示されていたことから総合すると、部分的支持になる。一方で、仮説 3 については、どちらの SEM でも一貫した影響関係が確認されることから、支持された。さらに、交絡変数である年齢と性別は“人”因子に 10%有意で .022 と - .535 の影響を及ぼし、性別は POS に対しても 1% 有意で - .397 の影響を与えていた。

## 5. 考察

仮説 2 は 2 つの分析で一貫しない結果が得られた。第 1 に考えられる理由は、高次因子分析での適合度と因子負荷量の問題である。高次因子分析の適合度は、 $\chi^2(521) = 1032.413$  ( $p<.01$ )、CFI = .452、RMSEA = .141、SRMR = .180 だったことから、データを上手く瀬悦明できているとは言えない。ただし、理論的には自然なモデルであることから、適合度が下がった理由はモデルそのものに見るよりもデータに見出す方が妥当かもしれない。つまり、サンプルの有効回答率が 43.6% であり、この低い値を考えると回答結果に明らかな形で表れていないだけであり、他にも本来であれば省くべきサンプルが含まれている可能性がある。このようにデータの問題から組織社会化を用いた SEM では仮説と逆の符号がついたと考えることができる。あるいは、因子負荷量に着目すると組織社会化に対し「歴史」は .593、「言語」は .910、「政治」は .968、「人」は .448、「組織目標」は .413、「業績」は .905 であり、下位次元を用いた SEM で有意な影響が見られた 2 つの因子はどちらも低い値を示していた。こうした両分析で影響力を行使した下位次元が異なるため、食い違う結果が得られたと解釈することもできる。

ここでは下位次元を用いた SEM の結果の検討を行っていく。“人”因子は PSS に、“組織目標”因子は POS にそれぞれ有意な影響を及ぼしていた。POS の定義は「従業員の持つ、組織は自分の貢献をしっかりと評価し、自分の well-being に配慮してくれる程度についての信念」であり、PSS は「上司が自分の貢献をしっかりと評価し、自分の well-being に配慮してくれる程度についての信念」であった。Chao et al. (1994) によれば、組織・職場・仕事を誰から学べるのかを知っていることは社会化において極めて重要であるため、“人”を学習する必要がある。また、組織運営に関わる制度や決まりごとを理解することは組織社会化にとって必要であり、特に組織目標・価値観の学習は、組織内でパワーを持つメンバーの支持する非公式で暗黙の目標・価値観の理解にも繋がる。

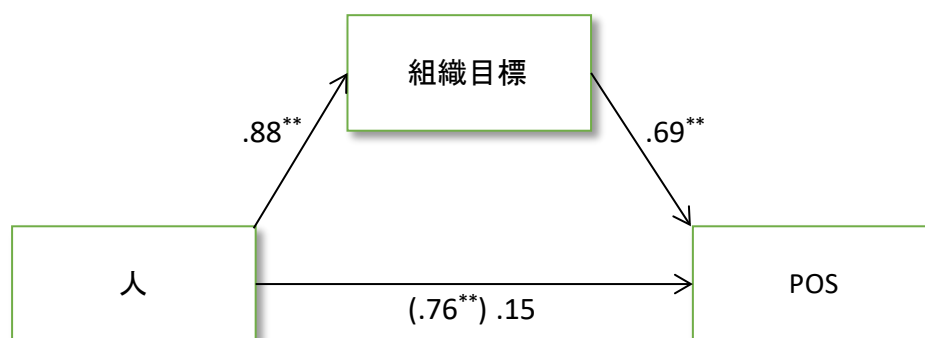
つまり、組織社会化の人次元を学ぶことによって、上司の行動を学ぶとともに、同僚が上梓からどう評価されているかも知ることになる。そのため、上司—同僚の関係と上司—自分の関係を比較することによって、上司がどれだけ自分の働きを評価しているのかを把握でき、かつ well-being に配慮してくれているのかを推し量ることができるようになると思

られる。次いで、組織社会化の組織目標次元を学ぶことによって、トップの考えを知ることになると共に、組織全体についても理解が及ぶようになる。そのため、組織目標の学習から、組織—従業員の間を把握するようになるのだと思われる。これらのことは、因果スキーマによって、曖昧な環境でも既存の知識を応用して原因帰属する (Kelly, 1972; Kelly & Michela, 1980) ことを支持する。

人や組織について学ぶ際、従業員は客観的な情報を与えられるというより周囲とのコミュニケーションの中で情報を獲得していくと見るのが自然であろう。この過程は社会的交換として捉えることもでき、上司や同僚と協働したり支援を受け、彼らを理解するからこそ職場に適応できる (cf. Ellis et al., 2017; Saks & Gruman, 2011)。周囲 (=人) を学ぶことは、彼らが共有している暗黙の価値観・目標 (=組織目標) についても学ぶことになる。言うなれば、前者は比較的具体化した学習内容に対し、後者は抽象的な内容であり、人次元の学習が組織目標次元の学習を促進させ、結果として POS を高めるというプロセスも考えられる。

実際に、媒介分析によって「人→組織目標→POS」の関係を検証すると次のような結果が得られた。まず、より正確な評価を行うため、ブートストラップ法 (標本数 10000) を用いて 95%信頼区間を計算したところ、信頼区間は.263～.962 だった。この場合、信頼区間が 0 を跨がなければ有意となるため (畑野・原田, 2014)、本分析結果は有意と言える。図 3 に示す通り、人次元の学習は、組織目標を統制前は POS に対して直接効果を持っていた ( $\beta=.76$ ,  $p < .01$ )。しかし、組織目標を媒介変数として投入すると、直接効果はなくなり、人→組織目標 ( $\beta=.88$ ,  $p < .01$ )、組織目標→POS ( $\beta=.69$ ,  $p < .01$ ) という完全媒介効果が確認された (ソベル検定:  $Z_{sobel}=.634$ ,  $p < .01$ )。この結果から、前述の SEM の結果を支持することになり、周囲を理解・学習することは、その背後にある組織目標・価値観を学ぶことにも繋がっており、それが結果として POS を高めることになる。

図 3. 媒介分析



\*\*  $p < .01$

NOTE: ( ) = 媒介変数で統制する前の直接効果の値

## 6. 結論

これまでの POS 研究では、PSS との因果関係は議論されてきたが、前提条件に POS と PSS は独立して認識されるという考えがあった。この前提が成立するためには、言い換えれば、従業員の視点から両者がどのように区別されるようになるのかを明らかにすることを目的にしてきた。先行研究や分析結果から総合すると、従業員が社会化を通じて組織や人について深く学ぶことによって、組織と上司からの支援を区別して認識できるようになる。ただし、組織という抽象度の高い対象については直接に学習することが容易ではないため、人を通じて間接的に学ぶことがなされているようだった。これは、組織サポートよりも上司サポートの方が先に知覚される可能性も示唆する。

しかし、先行研究では、PSS が POS に影響を与えるのは、上司がパワーを持っているからだと考えられてきた (Eisenberger et al., 2016)。パワーの有無が組織から上司が評価されていることの証となり、PSS が POS に影響を与えるという流れであった。本研究の結果はこれとは食い違う。先行研究の議論は従業員の態度を考慮せずに成立すると読み取れるが、だとするなら本研究の社会化\_低群でも POS と PSS は分化しているはずである。分析結果としては 1 因子モデル (=POS と PSS の区別がつかない状態) の方がやや適合度が高く、したがって適応段階の十分でない従業員にはこの議論は当てはまらないと考えられる。さらに、SEM における社会化の下位次元の影響力も考慮すると、上司や周囲との社会的交換を通じ、支援されている意識が芽生えるからこそ PSS が形成される。そこには上司の背後にある組織の存在は必ずしも必要なく、むしろ上司は“一同僚”という認識でも PSS は成り立つようにも思われる。一方、POS の形成には周囲についての理解と共に組織についての理解が必要になる。PSS→POS のパス係数よりも組織目標→POS の方が高かったことから、POS 形成には学習の重要性が示唆される。以上から、先行研究で示してきた論理に批判的な（あるいは異なる）見解を示せたことが本研究の理論的貢献となるだろう。

組織社会化の下位次元が POS/PSS に有意な影響を示していたことが、マネジメントの可能性を示唆する。これまでに現実の組織で行われてきたように研修を通じて組織目標や価値観を教えることも重要であるが、中でも本研究の結果は周囲との相互作用の重要性を説く。その方法は、社会的ネットワークを広げることで、チームを活用することで、自律性を高めることで可能になるだろう。どの取り組みも本来的に組織にとって必要なものであり、その過程で相互作用をとるため、余計なコストを要するものではない。このように考えると従業員間の交流を重視するマネジメントが基礎となり、それが PSS や POS を高めることに繋がると言える。

本研究では以上のような貢献を示すことができたが、サンプリングで課題が残った。ひとつの原因に質問項目数が多く、回答に負荷がかかりすぎた点が考えられる。組織社会化の学習を測定しようとする、どうしても質問数が多くなりすぎてしまい、今後、学習次元の測定に際して簡略化を図るか、異なる尺度によって同様に社会化を捉える試みが求められる

だろう。

## 参考文献

- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Barney, J.B., Bunderson, J.S., Foreman, P., Gustafson, L.T., Huff, A.S., Martins, L.L., Reger, R.K., Sarason, Y., & Stimpert, J.L. (1998). A strategy conversation on the topic of organization identity. In D. A. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations*. 99-168, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707-721.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72-83.
- Bemmel, B. (1991). Attribution theory and discipline arbitration. *ILR Review*, 44(3), 548-562.
- Buhrmester, M., Kwang, T., & Gosling, S. D. (2011). Amazon's Mechanical Turk: A new source of inexpensive, yet high-quality, data?. *Perspectives on psychological science*, 6(1), 3-5.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730-743.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2-22.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational

- socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001.
- Fabes, R. A., Fultz, J., Eisenberg, N., May-Plumlee, T., & Christopher, F. S. (1989). Effects of rewards on children's prosocial motivation: A socialization study. *Developmental Psychology*, 25(4), 509-515.
- 畑野快・原田新 (2014). 「大学生の主体的な学習を促す心理的要因としてのアイデンティティと内発的動機づけ: 心理社会的自己同一性に着目して」『発達心理学研究』,25(1), 67-75.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of vocational behavior*, 63(1), 20-39.
- Hayashi, S. (2013). Organizational socialization and collective self-esteem as drivers of organizational identification. *International Business Research*, 6(12), 156-167.
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological review*, 51(6), 358-374.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., & Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 225-236.
- Kelley, H. H. (1972). Causal schemata and the attribution process. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior*. 151-174, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457-501.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Lord, R. G., & Smith, J. E. (1983). Theoretical, information processing, and situational factors affecting attribution theory models of organizational behavior. *Academy of Management Review*, 8(1), 50-60.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward

- an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of management Journal*, 36(3), 557-589.
- Oghojafor, B. E. A., Olayemi, O. O., & Oluwatula, O. O. (2012). Attribution Theory and Strategic Decisions on Organizational Success Factors. *Journal of Management and Strategy*, 3(1), 32-39.
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009). Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 867-872.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874.
- Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007-1025.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14-26.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 301-327.
- Smith, M. C. (1975). Children's use of the multiple sufficient cause schema in social perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(4), 737-747.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85-102.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* Volume 1. 209-266, Greenwich, CT: JAI Press.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Ziegler, R., Diehl, M., Zigon, R., & Fett, T. (2004). Source consistency, distinctiveness, and consensus: The three dimensions of the Kelley ANOVA model in persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(3), 352-364.