

# 組織社会化が POS(知覚された組織的支援)に与える影響

指導教員名： 西村 孝史

氏名 : 吉川 陽南子

頁数 : 17 頁

# 組織社会化が POS(知覚された組織的支援)に与える影響

吉川 陽南子

## 要約

本研究では、非正規雇用者を対象に POS(知覚された組織的支援)の新たな規定要因として組織社会化を検討し、POS 研究で既に規定要因として明らかにされている上司からの支援を上司からのソーシャルサポートとして情緒的サポート、手段的サポート、評価的サポート、情動的サポートの 4 種類がどう影響を与えるのか検討した。また、組織社会化と上司からのソーシャルサポートの交互作用について検討した。その結果、組織社会化と上司からの情緒的サポートが単独で POS に正の影響を与え、交互作用については組織社会化と上司からの情緒的サポートの交互作用項が POS に相乗効果をもたらすことが明らかになった。

キーワード：組織社会化、上司からのソーシャルサポート、POS

## 目次

- I. 問題意識
- II. 既存研究
  - 1. POS(知覚された組織的支援)
  - 2. 組織社会化
  - 3. ソーシャルサポート
- III. 仮説の導出
- IV. 調査
  - 1. 調査対象および手続き
  - 2. 使用項目
    - 2-1. 従属変数
    - 2-2. 独立変数
    - 2-3. コントロール変数
- V. 分析
  - 1. データの確認と変数の作成
    - 1-1. 天井効果・床効果の確認
    - 1-2. 因子分析
  - 2. 推計結果
- VI. 考察
- VII. インプリケーション
- VIII. 研究の限界と今後の課題
- IX. 参考文献

## I. 問題意識

企業にとってパフォーマンスというものは、組織を存続させ続ける上で常に考慮せざるを得ないものである。西田(2000)によると、組織のパフォーマンスを間接的に説明するものとして組織市民行動(以下, OCB)があげられており、同研究では職務満足、組織コミットメント、組織公正性が OCB に影響を与えることが再確認されている。また佐藤(2014)では知覚された組織的支援(以下, POS)が組織コミットメントと職務満足を説明できることが明らかになっている(Riggle, Edmondson & Hansen, 2009)。

POS とは佐藤(2014)によると、組織による従業員の貢献や well-being への配慮の程度のことである(Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。従業員が POS を形成する理由の 1 つに、組織に対するさらなる努力を投入することの価値を見積もることが挙げられる(Rhoades & Eisenberger, 2002)。つまり、従業員の POS が高くなればなるほど従業員は組織のために努力をするようになり、パフォーマンスが上がると考えられる。では、どのように POS を高めるのだろうか。佐藤(2014)で紹介されている内容を簡潔にまとめると、組織からの好意的な扱いが POS を高めるとされている。

これまでの研究により組織からの好意的な扱いが POS を高めることは明らかにされているが、従業員が組織や仕事を理解していくことで、より組織からの支援を知覚しやすくなるのではないだろうか。林(2013)によると、個人が組織の成員性を獲得し、組織にコミットすることを 1 つの終着点とする研究領域の 1 つに組織社会化というものがある。組織社会化は「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)と定義されている(林, 2013)。仕事を通じて従業員が組織に関することや技術を理解し身に付けていくことで仕事の幅が広がり、より責任のある仕事を任されるようになる。従業員にとって責任のある仕事を任せてもらえることは、組織からの信頼や期待を表すものであり、組織社会化を経て成長した従業員にさらなる成長のきっかけを与えるものである(鈴木, 2007)。このような肯定的な業績評価や新しい仕事の割り当てだけでなく、組織の秘密や裏話の共有は、従業員が組織から信頼されているという特別感を生み出し、組織からの好意的な扱いにあたると考えられる。

このことから、仕事や組織を理解する中で組織社会化が進み、組織へのコミットメントが高まることで、組織からの信頼や支援を知覚しやすくなると考えられる。

組織社会化は単に POS の規定要因となるだけでなく、POS の規定要因として既に明らかにされている「上司からの支援」(Rhoades & Eisenberger, 2002)と組み合わせることでより効果を強める可能性が期待できる。なぜなら、組織社会化が進むことは組織内での自身の役割を獲得していくことであるので、ソーシャルサポートの効果である役割葛藤や役割曖昧性の緩和との相乗効果を期待することができるからである。厨子・井川(2012)では上司からの支援を「ソーシャルサポート」の一部として研究を行っており、小牧・田中(1993)では、職場におけるサポートの効果についてはストレスの緩和や役割葛藤、役割曖昧性の緩和などが明らかにされている(Abdel-Halim, 1982)。

本論文では POS の新たな規定要因として組織社会化を検討し、POS 研究で既に規定要因として明らかにされている上司からの支援を上司からのソーシャルサポートとして情緒的サポート、手段的サポート、評価的サポート、情動的サポートの 4 種類がどう影響を与えるのか検討する。また、組織社会化と上司からのソーシャルサポートの交互作用について検討する。

## II. 既存研究

### 1. POS(知覚された組織的支援)

POS とは、組織による従業員への支援について彼ら・彼女らが抱く全般的な信念であり、個人と組織との関係性の質を表す概念とも言われている。POS の定義は「従業員の貢献を組織がどの程度評価しているのか、従業員の well-being に対して組織がどの程度配慮しているのかに関して、従業員が抱く全般的な信念」(Eisenberger & Stinglhamber, 2011)とされており、これまで統一的な定義のもと研究蓄積がなされている(佐藤, 2014)。POS の概念としての特徴は、組織から提供される支援のうち特定の支援について抱く信念ではなく、組織から提供される支援について全般的に抱く信念であるという点である。これは、同じく社会的交換理論を基礎とする心理的契約という概念と比べると分かりやすい。心理的契約とは、従業員が雇用関係に対して組織がどう扱ってくれるかを見る概念である。心理的契約は主に雇用契約に関する主観的な見方である(Rousseau, 1995)のに対し、POS は組織の取り組みや対応(佐藤, 2014)といった雇用契約以外のことについても含めて判断する、ということである。

従業員が POS を形成する理由として称賛や承認などの社会情緒的欲求を充足したり、組織に対するさらなる努力を投入することの価値を見積もったりすることが挙げられる(Rhoades & Eisenberger, 2002)。POS の規定要因として明らかにされているのは、「公正性」「HR 施策」「上司からの支援」「従業員特性」「組織の規模」などであり、組織による好意的な扱いが POS を高めることが分かっている。また、POS を規定要因として扱った研究から、「義務感」「感情的コミットメント」「業績と報酬の期待」「職務満足」「OCB」「主観的業績」「役割内業績」「組織に基づく自尊心」「役割外業績」「ジョブ・インボルブメント」「規範的コミットメント」「ポジティブ気分」「ワーク・エンゲイジメント」と正の関係があることが示されている。一方で、「離転職の意思」「常習的欠勤」「遅刻」「継続的コミットメント」と負の関係があることも明らかにされている。このように POS は従業員の行動や態度の強力かつ重要な説明要因であるとされている(佐藤, 2014)。

### 2. 組織社会化

組織社会化とは、「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)と定義されている(林, 2013)。組織社会化は組織に参入する前に行われる「予期的社会化」と参入後に行われる「組織内社会化」の 2 種類に分けられる。参入前の予期的社会化では、個人が組織の現実に直面しないまま組織に期待形成を行う(高橋, 1993)。この期待と組織参入時に初めて知る現実との乖離があることで「リアリティショック」が起こる。リアリティショックが起こることによって離転職の増加を引き起こしてしまう(小川, 2005)。組織はこれを防ぐために、個人が組織に参入する前に現実の職務に関する情報を与え、過大な期待を形成させないようにする(高橋, 1993)。

また組織社会化のプロセスの中で学習すべき、達成すべき内容はいくつかのカテゴリーに分類される。尾形(2008)がこれまでの研究よりまとめた項目は全部で 10 項目ある。それは①仕事に関する知識、スキル、能力、言語②職場の同僚に関する名前、地位、趣味や性格、バックグラウンド③組織内、職場内の人間関係④組織文化と職場文化⑤組織内政治と職場内政治⑥伝説や儀式などに関する組織の歴史⑦組織や職場で評価される、あるいは評価されない行動パターンや具体的な評価方法・評価基準⑧組織や部門の役割⑨組織内、職場内での自分自身の役割⑩競合他社や取引相手、顧客、支店、子会

社などの外的環境・ネットワークである。Haueter, et al.(2003)や、その尺度を用いて研究を行った小川(2005)によると、組織社会化尺度はその知識の種類によって 3 因子から構成されるとしている。その 3 因子とは、職務遂行に関する知識、政治・人間関係に関する知識、組織全体に関する知識である。これもまた、組織社会化における学習内容のカテゴリー分類の 1 つである。

組織社会化研究には「段階モデル」という研究領域が存在することが広く知られている。ここで想定される段階とは職務に関する期待形成と組織参入の意思決定に関する段階のことである。段階モデルは発達理論をもとに社会化のプロセスを想定したものだが、その各段階には以下の 4 つの課題があるとされている。第 1 に自分の仕事の仕方を学ぶこと、第 2 に組織内の自分の役割に関する理解を深めること、第 3 に組織文化を学び適応すること、第 4 に同僚との人間関係をうまくやること、である。これらの課題は段階モデルの各段階に存在すると仮定され、この課題を達成すると次の段階に進めると考えられている(林, 2013)。

### 3. ソーシャルサポート

ソーシャルサポートとは「家族や友人、隣人など、ある個人を取り巻く様々な人々からの有形・無形の援助」と定義されている(嶋, 1992)。また、小牧・田中(1993)では「(1)情緒的サポート、(2)手段的サポート、(3)情動的サポート、(4)評価的サポートのうち 1 つあるいは 2 つ以上を含む個人間の相互交渉」(House, 1981)と定義している。情緒的サポートとは、同情、共感、配慮、信頼など人と人との情緒的な結びつきに関するサポートで、手段的サポートとは、仕事を手伝ったり、お金を貸したりするなど直接的な行動を伴ったサポートである。情動的サポートとは、専門知識など有益な情報を与えて上手く困難に対処できるように促すサポートで、評価的サポートとは、意見に賛成し、仕事ぶりを認めるなどその人の考えや行為を認めるサポートである。サポートの種類分け方としては、小牧・田中(1993)のように 4 つで捉える研究もあるが、同じ House(1981)に端を発するものでも「情緒的サポート」と「道具的・手段的サポート」の 2 つで捉える研究潮流もある(浦, 1992)。

また職場におけるソーシャルサポートの効果は、従業員が職場の中で直面している困難や苦悩を和らげる働きや、職場の人間関係に関するストレスを生み出すことを防ぐ働きがあると言われている(小牧・田中, 1993)。具体的に言うと人間関係トラブルを最小限にし、役割葛藤、役割曖昧性の緩和などが明らかにされている(Abdel-Halim, 1982)。

## Ⅲ. 仮説の導出

仕事を通じて従業員が組織に関することや技術を理解し身に付けていくことで仕事の幅が広がり、より責任のある仕事を任されるようになる。従業員にとって責任のある仕事を任せてもらえることは、組織からの信頼や期待を表すものであり、組織社会化を経て成長した従業員にさらなる成長のきっかけを与えるものである(鈴木, 2007)。このような肯定的な業績評価や新しい仕事の割り当てだけでなく、組織の秘密や裏話の共有は、従業員が組織から信頼されているという特別感を生み出し、組織からの好意的な扱いにあたると考えられる。

### 【H1:組織社会化は POS に正の影響を与える。】

上司は部下の業績を指揮し、評価する責任を負う組織の代理人として行動するため、従業員は組織

のサポートを示すものとして上司の態度や行動をみる、とされている(Eisenberger et al., 1986)。したがって、上司の支援行動が POS に正の影響を与えることが予想されるため仮説 2 を導出する。

**【H2:上司からのソーシャルサポートが POS に正の影響を与える。】**

また、ソーシャルサポートは(1)情緒的サポート、(2)手段的サポート、(3)情動的サポート、(4)評価的サポートの 4 種類がある。本論文ではそれぞれの影響の大きさについても検討したい。

威(1991)によると、パートタイム労働者は仕事そのものよりも組織風土や上司との関係などに魅力を感じやすいことが示されている。そのため、情緒的サポートが最も非正規雇用の従業員にとって組織による好意的な扱いとして受け取りやすいと考えられる。一方、手段的サポートや情動的サポートは仕事に関するサポートであるため、非正規雇用の従業員にとっては組織による好意的な扱いとして受け取りづらいと考えられる。特に情動的サポートによって与えられる情報は、仕事に関する専門知識のことを指すため、難易度の低い仕事に従事しやすい非正規雇用の従業員にとって情動的サポートは、最もスコアが低くなるのではないかと考えられる。

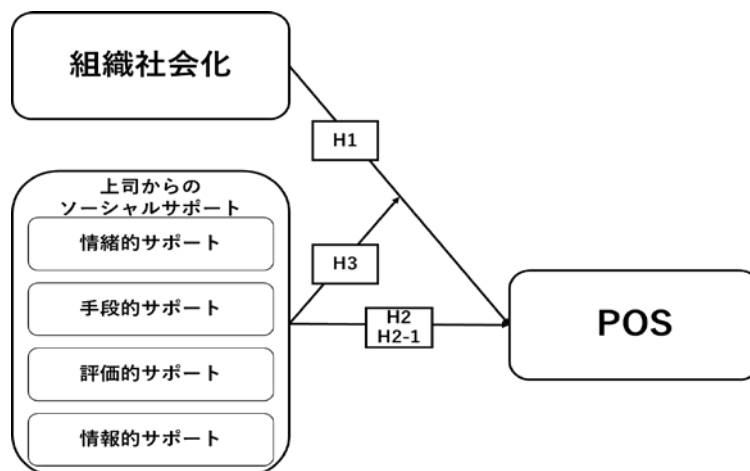
**【H2-1:ソーシャルサポートの種類によって、POS への影響の大きさが大きい順に情緒的サポート、評価的サポート、手段的サポート、情動的サポートとなる。】**

小牧・田中(1993)では、職場におけるソーシャルサポートの効果の 1 つに役割葛藤や役割曖昧性の緩和が挙げられている(Abdel-Halim, 1982)。これより、組織社会化が POS に与える正の影響を上司のソーシャルサポートがより強めると考えられる。

**【H3:上司からのソーシャルサポートが、組織社会化が POS に与える正の影響をより強める。】**

H1 から H3 までをまとめた研究枠組みを図表 1 に示す。

図表 1 研究枠組み



## IV. 調査

### 1. 調査対象および手続き

本研究では、上記の仮説を検証するため、アルバイトをしている学生を中心に非正規雇用者を対象としたアンケート調査を行った。回答期間は 2018 年 10 月 21 日から 10 月 31 日までの約 10 日間とし、Google Form で作成した WEB アンケートを通じて 132 名から回答を得た。男性 64 名、女性 68 名、平均年齢 21 歳であった。回答者の属性ごとに人数と比率をまとめたものが図表 2 である。

図表 2 回答者属性

年齢	人数	割合
18	5	3.80%
19	5	3.80%
20	14	10.60%
21	41	31.10%
22	58	43.90%
23	8	6.10%
28	1	0.80%
<b>総計</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

業種	人数	割合
IT・コンピュータ	5	3.80%
イベント・キャンペーン	2	1.50%
マスコミ・出版	2	1.50%
レジャー・エンタメ	1	0.80%
医療・福祉	3	2.30%
飲食・フード	68	51.50%
教育	23	17.40%
軽作業	1	0.80%
接客・サービス	20	15.20%
販売	7	5.30%
<b>総計</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

### 2. 使用項目

#### 2-1.従属変数

##### ① POS(知覚された組織的支援)

Eisenberger et al.(1986)の Survey of Perceived Organizational Support を日本語に訳し、因子負荷量 0.60 以下のものとアルバイトにふさわしくないものを除外した。その結果、オリジナル尺度 36 項目のうち 25 項目を使用し、「全く当てはまらない」から「よく当てはまる」の 5 件法で尋ねた。

#### 2-2.独立変数

##### ① 組織社会化

小川(2005)の組織社会化尺度をアルバイト用に修正し使用した。オリジナル尺度 24 項目のうち、因子負荷量 0.60 以下のものとアルバイトにふさわしくないものを削除して残った 14 項目について「全く当てはまらない」から「よく当てはまる」の 5 件法で尋ねた。

##### ② 上司からのソーシャルサポート

小牧・田中(1993)のソーシャルサポート尺度を使用する。15 項目からなり、「全く当てはまらな

い」から「よく当てはまる」の 5 件法で尋ねた。

### 2-3. コントロール変数

コントロール変数として①女性ダミー(女性=1)②勤続月数③時給(「900 円未満」「900~1000 円未満」「1000~1100 円未満」「1100~1200 円未満」「1200 円以上」)④週当たりの平均出勤時間⑤飲食・フードダミー(該当=1)⑥職場の人数⑦正社員の人数(なお、質問票における上司とは「仕事を与えてくれるまたは評価を行う人」としたため、アルバイトの職場における正社員の人数に関わりがあると考え、職場の人数とそのうち正社員が何名いるかを尋ねた)⑧アルバイトの満足度(「全く満足していない」から「とても満足している」の 5 件法)。

## V. 分析

### 1. データの確認と変数の作成

#### 1-1. 天井効果・床効果の確認

計 132 名のサンプルに対して主要変数の天井効果・床効果を確認した。その結果、Eisenberger et al.(1986)の Survey of Perceived Organizational Support のうち 4 項目、小牧・田中(1993)のソーシャルサポート尺度のうち 4 項目、小川(2005)の組織社会化尺度のうち 3 項目において天井および床効果が検出された。よって天井効果・床効果が見られた計 11 項目をこれ以降の分析から除外した。

#### 1-2. 因子分析

またこれらの使用変数は、同一時点の回答を用いることによるコモン・メソッド・バイアスが生じている恐れがある。コモン・メソッド・バイアスとは、研究を構成する尺度を同一時点の回答を用いることによって生じる尺度エラーである。解消にはつながらないが、コモン・メソッド・バイアスが生じているか否かを検証する手法として Podsakoff et al.(2003)が推奨するハーマンの単一因子分析を行った。使用したすべての変数の質問項目を対象に主成分法、回転なしの探索的因子分析を行い、「固有値 1 以上の因子が 2 つ以上ある、第一因子の因子寄与率が 50%を超えない」の 2 点を満たすことを確認した。因子数 11、第一因子の因子寄与率 11.7%であった。

以下より、項目別の因子分析結果を記載する。上司からのソーシャルサポートについては、小牧・田中(1993)のソーシャルサポート尺度が 4 種類のソーシャルサポートの項目を含んでおり、サポートの種類に焦点を置いた研究を行うため確証的因子分析を行った。

#### ① POS(知覚された組織的支援)

Eisenberger et al.(1986)の Survey of Perceived Organizational Support は海外の正規雇用者を対象とした調査を想定して作られたものである。日本語に訳した際にアルバイトにふさわしくないと感じたものと、因子負荷量 0.60 以下の項目を除外して使用した。天井効果および床効果が確認されなかった 21 項目について因子分析を行った結果が図表 3 である。先行研究では複数の因子に分かれるような記述は見当たらなかったため、因子数を 1 に固定し最尤法でプロマックス回転後、因子負荷量が 0.40 以上の 15 項目を使用した。その結果クロンバックの  $\alpha$  係数が 0.899 であったため、15 項目の合成変数を POS 尺度として使用した(平均値=3.082, 標準偏差=0.395)。



② 組織社会化

先述の通り、小川(2005)の組織社会化尺度をアルバイト用に修正し、アルバイトにふさわしくないものと因子負荷量 0.60 以下の項目を除外して使用した。天井効果が確認されなかった 11 項目について因子分析を行った結果が図表 4 である。先行研究では、職務遂行に関する知識、政治・人間関係に関する知識、組織全体に関する知識の 3 因子に分かれることが示されているが、本研究はソーシャルサポートの種類別の効果に焦点を当てているため、今回は 1 因子にまとめて使用する。そのため、因子数を 1 に固定し最尤法でプロマックス回転後、因子負荷量が 0.40 以上の 7 項目を使用した。その結果クロンバックの  $\alpha$  係数が 0.792 であったため、7 項目の合成変数を組織社会化尺度として使用した(平均値=3.564, 標準偏差=0.716)。

③ 上司からのソーシャルサポート

小牧・田中(1993)のソーシャルサポート尺度を上司からのソーシャルサポートに変換して使用した。天井効果および床効果が確認されなかった 11 項目について因子分析を行った結果が図表 5 である。この尺度は 4 種類のソーシャルサポートの項目を含んでおり、サポートの種類に焦点を置いた研究を行うため、因子数を 4 に固定し最尤法でプロマックス回転後、因子負荷量が 0.40 以上の 11 項目を使用した。その結果 4 つの因子に分かれ、先行研究の下位次元の定義と同じ分かれ方をしたため、先行研究と同じ名前を付けた。第 1 因子はクロンバックの  $\alpha$  係数が 0.839 であったため 4 項目の合成変数を「情緒的サポート」として使用した(平均値=3.530, 標準偏差=0.936)。第 2 因子はクロンバックの  $\alpha$  係数が 0.764 であったため 3 項目の合成変数を「手段的サポート」として使用した(平均値=3.798, 標準偏差=0.925)。第 3 因子はクロンバックの  $\alpha$  係数が 0.810 であったため 2 項目の合成変数を「評価的サポート」として使用した(平均値=3.924, 標準偏差=0.913)。第 4 因子はクロンバックの  $\alpha$  係数が 0.780 であったため 2 項目の合成変数を「情動的サポート」として使用した(平均値=3.773, 標準偏差=0.985)。

図表 3 POS 因子分析結果

項目	Factor1
1 組織は私の能力を最大限発揮して仕事を遂行するために、助けを差し伸べることをいとわない。	.768
2 組織は私の仕事をできるだけ面白くしようとする。	.761
3 組織は本当に私の心身の健康を気にしてくれる。	.749
4 組織は私の仕事における全般的な満足度を気にしてくれる。	.689
5 私の上司は私がこの組織の一員であることを誇りに思う。	.661
6 組織は私の意見を気にしてくれる。	.638
7 組織は私のことをほとんど気にしていない。	-.600
8 組織は私に影響する決定を下すとき、私の最善の利益を考慮しない。	-.585
9 組織は私の最大限の努力を評価してくれない。	-.573
10 組織は私の業績に誇りを持っている。	.572
11 組織は私の価値観をとて考慮してくれる。	.556
12 私が可能な限りの最高の仕事をして、組織は気づかなかった。	-.535
13 組織は私の労働条件を変更するとき、私の都合を考慮してくれる。	.515
14 組織は私ができる限り最高の仕事を与えたいと思っている。	.475
15 他の人が私の意見に反対していても、組織は私の味方してくれると思う。	.472
クロンバックの $\alpha$	
	.899

※因子負荷量のマイナスは逆転項目を表す。

図表 4 組織社会化 因子分析結果

項目	Factor1
1 店舗同士の関係といった、この会社の構造はよく知っている。	.875
2 この会社の運営の在り方はよくわかっている(各店舗がどんな仕事を担っているのかなど)。	.825
3 各メンバーの仕事の出来が、店舗としての仕事の成果にどう貢献しているのかは、よく理解している。	.556
4 各メンバー(上司以外)が、店舗にどんな知識や技術(スキル)をもたらしているのか、よくわかっている。	.514
5 会社のルールはよく知っている(諸手当や服装規定など)。	.445
6 誰に影響があるのか、ランクアップするにはどうしたらいいのかといった職場内の政治については、よく理解している。	.411
7 事実上、誰に力があるのか、どうしたら店舗の中で有利なポジションにいられるのかといった「職場内政治」はよくわかっている。	.410
クロンバックの $\alpha$	
	<b>.792</b>

図表 5 上司からのソーシャルサポート因子分析結果

項目		情緒	手段	評価	情報
情緒的 サポート $\alpha=.839$	1 上司はおりあるごとに声をかけてくれる。	<b>.770</b>			
	2 上司は私が仕事で落ち込んでいるとき、励ましてくれる。	<b>.805</b>			
	3 上司はいつも自分を見守ってくれる。	<b>.684</b>			
	4 上司は私に個人的な心配事や不安があるとき、どうすればいいか親身になってくれる。	<b>.776</b>			
手段的 サポート $\alpha=.764$	5 上司は私の仕事の負担が非常に大きいときには仕事を手伝ってくれる。		<b>.652</b>		
	6 上司は仕事に関して信頼出来るアドバイスをしてくれる。		<b>.776</b>		
	7 上司は私の仕事が上手くいかなかったとき、どこが良くなかったかを言ってくれる。		<b>.749</b>		
評価的 サポート $\alpha=.810$	8 上司は私が仕事を上手くやれたときは、正しく評価してくれる。			<b>.813</b>	
	9 上司はあなた自身のことをかってくれたり高く評価してくれる。			<b>.840</b>	
情動的 サポート $\alpha=.780$	10 上司は仕事の問題を解決するのにやり方やコツを教えてくれる。				<b>.800</b>
	11 上司は課題解決のために専門知識に関する情報を提供してくれる。				<b>.801</b>

## 2. 推計結果

組織社会化、上司からのソーシャルサポートの各因子と POS の相関分析を行った結果が図表 6 である。組織社会化からは POS に 1%水準で正の相関がみられた。上司からのサポートは、4 種類全部のサポートから POS に 1%水準で正の相関がみられた。

相関分析より組織社会化、上司からのソーシャルサポートの各因子と POS に相関関係が見られたため重回帰分析を行う。まず初めに組織社会化と上司からのソーシャルサポートが POS に与える影響を検討する。POS を従属変数、組織社会化と上司からのソーシャルサポートを独立変数とし、階層的投入法による重回帰分析を行った。その結果を図表 7 に示す。

図表 7 の Step1 より、組織社会化が POS に 5%水準で正の影響を与えていることから、【H1:組織社会化は POS に正の影響を与える。】が支持された。続いて上司からのソーシャルサポートについては、情緒的サポートは 1%水準で正の影響を与えているが、そのほか 3 種類のサポートは有意ではなかった。よって、【H2:上司からのソーシャルサポートが POS に正の影響を与える。】は一部支持された。【H2-1:ソーシャルサポートの種類によって、POS への影響の大きさが大きい順に情緒的サポート、評価的サポート、手段的サポート、情動的サポートとなる。】は、4 種類全部の効果が有意であった場合に標準化係数のスコアで比較しようとしたが、H2 で情緒的サポートのみ有意であったため棄

却された。

図表 6 相関マトリクス

	N	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭
①性別ダミー	132	0.515	0.502	1.000													
②勤続月数	132	24.371	12.396	.008	1.000												
③時給	132	3.250	1.155	.053	-.041	1.000											
④出勤時間	132	14.542	8.468	-.100	.003	.079	1.000										
⑤満足度	132	3.962	0.928	-.056	.084	.237 **	-.018	1.000									
⑥飲食・フード	132	0.508	0.502	.136	.124	-.339 **	.075	-.057	1.000								
⑦職場人数	132	232.500	2261.906	.080	-.043	.134	-.047	.004	-.094	1.000							
⑧正社員	132	20.174	122.744	-.013	-.152 *	.093	-.065	-.002	-.144 *	.728 **	1.000						
⑨POS	132	3.082	0.395	-.027	.002	.162 *	-.022	.304 **	-.131	.051	-.025	1.000					
⑩情緒的サポート	132	3.530	0.936	.084	.105	.157 *	.067	.502 **	-.090	.062	-.036	.632 **	1.000				
⑪手段的サポート	132	3.798	0.925	.127	-.043	.026	.001	.264 **	.014	.049	.023	.423 **	.605 **	1.000			
⑫評価的サポート	132	3.924	0.913	.078	.119	.304 **	-.064	.429 **	-.099	.056	.047	.470 **	.661 **	.605 **	1.000		
⑬情報のサポート	132	3.773	0.985	.077	.022	.121	-.005	.279 **	-.066	.014	-.073	.461 **	.639 **	.720 **	.517 **	1.000	
⑭組織社会化	132	3.564	0.716	-.025	.147 *	.084	-.039	.142	.141	.117	.012	.237 **	.170 *	.078	.119	.139	1.000

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

※有意な結果が出ている部分に網掛けをしている。

図表 7 組織社会化、上司からのソーシャルサポートが POS に与える影響

変数名	Step1		Step2	
	POS		POS	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
組織社会化	.153 *	0.040	.173 *	0.040
情緒的サポート	.534 **	0.048	.515 **	0.048
手段的サポート	.016	0.048	.006	0.048
評価的サポート	.073	0.046	.075	0.047
情報のサポート	.050	0.043	.085	0.044
勤続月数	-.078	0.002	-.073	0.002
時給	.021	0.028	.025	0.028
出勤時間	-.045	0.003	-.069	0.003
飲食・フード	-.082	0.060	-.073	0.060
職場人数	.009	0.000	.023	0.000
正社員	-.043	0.000	-.068	0.000
満足度	-.040	0.035	-.053	0.035
組織社会化*情緒的サポート			.216 +	0.072
組織社会化*手段的サポート			-.181	0.072
組織社会化*評価的サポート			-.064	0.070
組織社会化*情報のサポート			.056	0.060
切片	3.082	0.027	3.073	0.027
F 値	7.885 **		6.264 **	
Adjust R <sup>2</sup>	.387		.391	

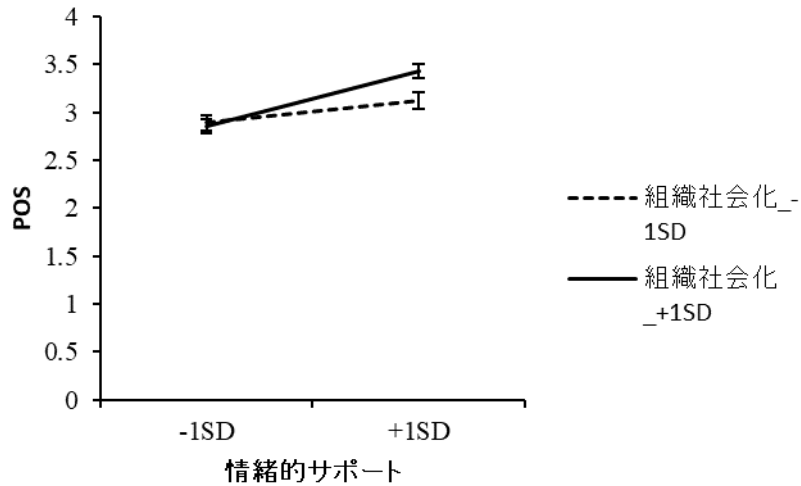
\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

### 3. 第3段階

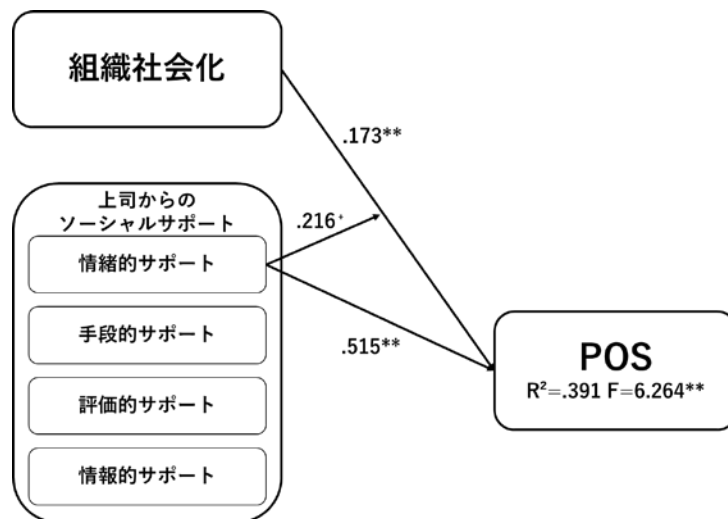
次に、組織社会化が上司からのソーシャルサポートが POS に与える影響をどのように変化させるかということをも明らかにするため、交互作用を含めた重回帰分析を行った(図表 7)。交互作用項はセンタリング処理を行っている。図表 7 の Step2 より、組織社会化と情緒的サポートの交互作用は 10%水

準で正の影響を与えているが、その他の交互作用は有意ではなかった。よって、【H3:上司からのソーシャルサポートが、組織社会化が POS に与える正の影響をより強める。】は一部支持された。

図表 8 組織社会化と情緒的サポートの交互作用効果



図表 9 組織社会化と上司からのソーシャルサポートが POS に与える正の影響



## VI. 分析のまとめと解釈

POS の項目において天井・床効果を確認した際に、Eisenberger et al.(1986)の Survey of Perceived Organizational Support のうち、天井項目が 1 項目検出された。その項目は「問題が発生したとき組織からの手助けを得ることができる」であった。また「組織は私からの苦情を無視する」、「組織は個人的な事情による欠勤を理解することができないだろう」、「組織は私に辞めてほしいと思っている」の 3 項目が床効果として検出された。床効果が検出された理由として、2 点考えられる。1 点目は、日本の少子高齢化や雇用情勢の改善により人手不足が深刻になっているため、企業は従業員を大切に

扱わざるを得ない状況になっていると考えられる。内閣府が平成 30 年に発表した「人手不足感の高まり」によると、運輸業、医療・福祉業、飲食サービス業、建設業等で特に人手不足感が高まっていることが明らかにされている。2 点目は、「ブラックバイト」を改善するために従業員の意見をないがしろにできないことが考えられる。厚生労働省による「大学生等に対するアルバイトに関する意識等調査結果について」にて、60.5%の人が労働条件等のトラブルがあったことが平成 27 年に明らかにされた。以降、厚労省による企業への指導や大学生へのセミナーを通して「ブラックバイト」を改善してきただけでなく、企業自身も改善に取り組んでいる結果、これらの項目が床効果として検出されたと考えられる。

上司からのソーシャルサポートの項目において天井・床効果を確認した際に、小牧・田中(1993)によるソーシャルサポート尺度のうち、天井効果が 2 項目検出された。その項目は「上司は私が仕事の問題で困っているとき、どうすればいいか相談に乗ってくれる」、「上司は気軽に話をしてくれる」であった。これより、仕事に関することはもちろんそれ以外のことでも上司のほうから従業員を気にかけてくれていることが分かる。また「上司は気軽に食事に誘ってくれる」、「上司に私の手持ちのお金がなくなったときなど、気兼ねなく借りられる」の 2 項目が床効果として検出された。上司と仕事に関することやそれ以外のことでも会話をすることはあっても、実際に食事に行ったりお金を借りたりというプライベートの付き合いはほとんどないことを示すと考えられる。平成 29 年に行われた厚生労働省による労働安全衛生調査(実態調査)において、仕事や職業生活に関する強いストレスがある人は 58.3%、パートタイム労働者に限定すると 40.7%存在している。その強いストレスの内容として主なものを 3 つ以内で挙げてもらう回答では、全体では第 1 位が仕事の質・量(62.6%)、第 2 位が仕事の失敗、責任の発生等(34.8%)、第 3 位が対人関係(30.6%)であった。パートタイム労働者では第 1 位が仕事の質・量(56.8%)、第 2 位が対人関係(31.5%)、第 3 位が雇用の安定性(27.7%)であった。H2-1 の導出で先述したように、パートタイム労働者は仕事そのものよりも組織風土や上司との関係に魅力を感じやすい一方で、対人関係に強くストレスを抱えていることが厚生労働省の調査からも分かる。やはり、今回床効果で検出されたように、非正規雇用者と上司との関係としてプライベートの付き合いはほとんどないということが言える。

組織社会化の項目において天井・床効果を確認した際に、小川(2005)の組織社会化尺度のうち「店舗における自分の役割は、よくわかっている」、「自分自身の仕事が、店舗全体においてどう役立っているのか、よくわかっている」、「仕事に必要な道具の使い方は、よく理解している」の 3 項目が天井効果として検出された。これは先行研究における 3 因子の分かれ方でいうと、職務遂行に関する知識から 3 項目が天井効果として検出されたということになる。また小川(2005)の組織社会化尺度は Haueter, et al.(2003)の組織適応に伴う学習程度の尺度を組織社会化尺度として使用している。今回の組織社会化の範囲は職場であるので、組織内政治や人間関係、組織全体に関する知識よりも職務に関する知識について学習程度が高いということが言える。

次に、各仮説の結果の考察をする。

### 【H1:組織社会化が POS に正の影響を与える。】

H1 は支持され、組織社会化が POS に正の影響を与えるという結果を示した。これは、組織社会化によって職務遂行・人間関係・組織全体の知識を獲得していくプロセスの中で肯定的な業績評価を受け、組織による好意的な扱いを受けたという実感を得る効果が現れたと考えられる。

また、組織社会化のプロセスを経て従業員は自分が所属する組織のことを「私の会社は…」、「うち

は…」と表現するようになる(中原, 2010)ことから、自分が所属する組織への愛着がわくようになるため、組織からの好意的な扱いを知覚しやすくなる可能性がある。

**【H2:上司からのソーシャルサポートが POS に正の影響を与える。】**

**【H2-1:ソーシャルサポートの種類によって、POS への影響の大きさが大きい順に情緒的サポート、評価的サポート、手段的サポート、情動的サポートとなる。】**

H2 は上司からのソーシャルサポートのうち、情緒的サポートのみ有意であったため H2 は一部支持された。H2-1 は上司からのソーシャルサポートのうち、4 種類のサポート全部が有意であった場合を想定していたため、棄却された。これより、上司からの情緒的サポートが POS に正の影響を与えることが示された。先述したように、非正規雇用者は仕事そのものよりも組織風土や上司との関係に魅力を感じやすいことから、上司からの情緒的サポートの効果が強く現れたと考えられる。では、なぜ評価的サポートと手段的サポート、情動的サポートは有意な結果が出なかったのだろうか。図表 6 の相関分析の結果を見てみると、POS と 4 種類のソーシャルサポートは全て有意な相関関係があることが分かる。重回帰分析にて情緒的サポート以外のサポートの効果が有意でなかった理由を考察する。非正規雇用者は仕事そのものに魅力を感じる事が少ないが、組織社会化尺度の天井効果から職務に関する知識について学習程度が高いことが明らかとなっている。また、相関分析ではアルバイトの満足度と時給が 1%水準で正の相関がある。以上 3 点より、情緒的サポート以外のサポートが有意ではない理由として、仕事はきっちりこなすが仕事の内容そのものへの関心が低い可能性が考えられる。また、非正規雇用者は難易度の低い仕事に従事しやすいため、自分なりの仕事のやり方やルールが確立されている場合が多い。そのため上司からの仕事に関わるサポートが煩わしく感じられ、組織からの好意的な扱いとして知覚されない可能性が考えられる。

また、ソーシャルサポートの効果としてストレスの緩和が挙げられているが、その効果が現れるのはストレスが中程度のときまでであると言われている(Hisata, 1990)。先述したように、非正規雇用者は仕事の質・量に強いストレスを感じており、上司からの仕事に関わるサポートはストレスを緩和させることができないばかりか、サポートとして知覚されていない可能性が考えられる。

**【H3:上司からのソーシャルサポートが、組織社会化が POS に与える正の影響をより強める。】**

H3 は組織社会化と上司からのソーシャルサポートの交互作用のうち、組織社会化と上司からの情緒的サポートの交互作用項のみ有意であったため、一部支持された。これより、上司からの情緒的サポートは組織社会化が POS に与える正の影響をより強めることが示された(図表 8)。これは上司から声をかけられたり、親身になってもらったりすることで役割葛藤や役割曖昧性が緩和されることが、組織社会化の役割を獲得するというプロセスと良い相乗効果が生まれたと考えられる。

## Ⅶ. インプリケーション

### 1. 学術的インプリケーション

本研究における学術的なインプリケーションは 2 点ある。1 点目は、POS の新たな規定要因として組織社会化を明らかにした点である。サンプルが日本のアルバイトではあるものの、これまで POS の規定要因として明らかにされていた「公正性」「HR 施策」「上司からの支援」「従業員特性」「組織の規模」に加えて「組織社会化」が POS の正の規定要因であることを明らかにすることができた。

2 点目は、既に POS の規定要因として明らかにされていた「上司からの支援」について、ソーシャルサポートとして実証研究を行い 4 種類のサポート別に検証した点である。サンプルが日本のアルバイトではあるが、上司からのソーシャルサポートのうち情緒的サポートが有効であることを明らかにすることができた。これはこれまで上司からの支援と POS の関係を見てきた研究(Eisenberger et al., 2002 ; Hutchison, 1997a ; Maertz, et al., 2007 ; Rhoades et al., 2001 ; Shanock & Eisenberger, 2006)では明らかにされておらず、新規性があると言えるだろう。ただし、4 種類のソーシャルサポートの中で情緒的サポートが有効である根拠が今回のサンプルである日本のアルバイトを中心とした非正規雇用者に依拠しているため、今後さらなる研究が必要になると考えられる。

## 2. 実務的インプリケーション

本研究における実務的なインプリケーションは、日本のアルバイトを中心とした非正規雇用者に対する上司からの情緒的サポートの重要性が示唆されたことである。上司から従業員に対して、おりあるごとに声をかけ、仕事で落ち込んでいるときには励ましてあげたり、見守ったり、プライベートな悩みにも親身になるような情緒的サポートを行うことは、ソーシャルサポートそのものの効果であるストレスの緩和だけでなく従業員の POS も高めることができる。従業員の POS が高くなるということは、結果として離転職意思の低下や OCB の促進、職務満足の向上を見込むことができる。総務省の「労働力調査」において、日本の非正規雇用者の割合は平成 29 年時点で雇用者全体の 37.3%、人数にするとおよそ 2036 万人にもものぼる。これは、平成 6 年以降ゆるやかに増加し続けており、今後も増加傾向にあると予測される。日本における非正規雇用者の存在が大きくなりつつあるなかで、上司の情緒的サポートによって組織のエンプロイメンタビリティを維持することができるだけでなく、OCB の促進によって組織としてのパフォーマンスが向上することは、企業が存続し続けるためにも重要なことである。

## Ⅷ. 研究の限界と今後の課題

本研究の限界として第 1 に POS 尺度の妥当性の問題が挙げられる。今回 POS 尺度として使用したのは、Eisenberger et al.(1986)の Survey of Perceived Organizational Support である。これは米国労働者にとっての組織的支援を把握するためのものであるため、いくつか項目を削除し文言を変えて使用した。ただし、日本人の労働文化や雇用慣行を踏まえた項目を追加したりすることはしなかった。そのため、今回使用した POS 尺度が日本のアルバイトという調査対象と上手く適合されていない可能性がある。今後、日本における POS 研究をより発展させるために、日本人の労働文化や雇用慣行を踏まえた項目を追加しオリジナル項目の吟味を行うなどの POS 尺度の改良が今後の課題となるだろう。

第 2 にサンプル数の少なさと偏りが挙げられる。今回のサンプル数は 132 人、そのうち 22 歳が 43.9%、飲食・フードの業種が 51.5%であった。また、今回は非正規雇用者のなかでもアルバイトを対象にしている。日本における非正規雇用者の約 70%はパートタイム労働者であるが、厚生労働省の調査ではパートタイム労働者と派遣労働者では強いストレスの内容が異なるように、パートタイム労働者以外の非正規雇用者も含めることでより実務的なインプリケーションを提示することができるだろう。また、回答の煩雑さを抑えるために POS 尺度と組織社会化尺度において先行研究の項目から計 21 項目削除をしてサンプルを集めたため、因子の分かれ方などに偏りが生じている恐れがある。

加えてサンプル数の少なさにより、重回帰分析を行う際に変数の制約を受けているため、検証結果の妥当性が低いと考えられる。今後はこれらの制約を受けないよう、十分なサンプル数と回答の質が担保される外部調査を請け負う企業に依頼してサンプルを集める必要があるのかもしれない。

## Ⅸ. 参考文献

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986) "Perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.500-507.
- Hisata, Mitsuru, et al. (1990) "Childcare stress and postpartum depression: An examination of the stress-buffering effect of marital intimacy as social support." *Japanese Journal of Social Psychology*, Vol.6, No.1, pp.42-51.
- Hutchison, S. (1997) "A path model of perceived organizational support." *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol.12, No.1, pp.159.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007) "The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol.28, No.8, pp.1059-1075.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N.P. (2003) "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, pp.879-903.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001) "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support." *Journal of applied psychology*, Vol.86, No.5, pp.825.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002) "Perceived organizational support: A review of the literature." *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.698-714.
- Rousseau, D. (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- 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*, Vol.91, No.3, pp.689.
- 小橋康章・飯島淳一(1997)「支援の定義と支援論の必要性」『組織科学』 Vol.30, No.3, pp.16-23.
- 佐藤佑樹 (2014)「知覚された組織的支援 (Perceived Organizational Support) 研究の展望—理論的基礎, 先行変数, 結果変数および測定尺度について—」『経営行動科学』 Vol.27, No.1, pp.13-34.
- 厨子直之・井川浩輔(2012)「ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント —ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果—」『経営行動科学』 Vol.25, No.2, pp.113-128.
- 鈴木竜太(2007)『自律する組織人 組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版.
- 高橋弘司(1993)「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』 Vol.8, No.1, pp.1-22.
- 中原淳(2010)『職場学習論—仕事の学びを科学する』東京大学出版会.
- 西田豊昭(2000)「職務満足, 組織コミットメント, 組織公正性, OCB が職場の有効性に及ぼす影響」



『経営行動科学』 Vol.13, No.3, pp.137-158.

林祥平(2013)「組織社会化と組織的同一化の弁別妥当性」『経営行動科学』 Vol.26, No.1, pp.1-15.

厚生労働省「平成 29 年 労働安全衛生調査(実態調査)」

URL: [https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h29-46-50\\_gaikyo.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h29-46-50_gaikyo.pdf) アクセス日:2018 年 11 月 19 日.

厚生労働省「大学生等に対するアルバイトに関する意識等調査」

URL: <https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11201250-Roudoukijunkyoku-Roudoujoukenseisakuka/0000103625.pdf> アクセス日:2019 年 1 月 11 日.

総務省統計局「労働力調査(詳細集計)平成 29 年(2017 年)平均」

URL:<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/pdf/index1.pdf> アクセス日:2018 年 11 月 19 日.

内閣府「人手不足感の高まりについて」

URL: [https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly\\_topics/2018/0302/topics\\_052.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly_topics/2018/0302/topics_052.pdf) アクセス日:2019 年 1 月 12 日.