

人こそ最大の資産，支援こそ最大の投資

—組織-上司-部下間関係における組織支援のトリクルダウン効果—

○仁田 光彦¹・藤 桂²

(¹株式会社リクルートマネジメントソリューションズ・²筑波大学)

キーワード：POS，組織公正性，HR 施策

People are our greatest asset, supports for supervisor and subordinate are our best investment

: The trickle-down effect of perceived organizational support in the organization-supervisor-subordinate relationship

○Mitsuhiko NITA¹ and Kei FUJI²

(¹Recruit Management Solutions Co., Ltd., ²University of Tsukuba)

Key Words: POS, Organizational Justice, Human Resource Management

労働人口の減少，職業人生の長期化，従業員の多様化が進展する中で，企業組織には従業員の能力を最大限発揮できる機会を提供することが望まれており（経済産業省，2021），Human Resources（以下 HR）施策など，従業員の働きがいを高め，組織にコミットメントし積極的に仕事に取り組める環境を整える支援が求められている（厚生労働省，2019）。

従業員の組織へのコミットメントや仕事への取り組みを促す要因の1つに知覚された組織支援（Perceived Organizational Support，以下 POS）が挙げられる。POS は従業員にとって，組織が自分の貢献を評価し，自分の幸福を気にかけてくれているという知覚を示し，過去に組織から受けた様々な扱いを踏まえて形成される（Eisenberger et al., 1986）。また POS は組織に対する好意を高め，組織の目的達成への貢献・努力を促すことが示されている（Eisenberger et al., 2020）。

この POS を促す要因として，職場上司による部下への支援が重要な役割を担うことが示されてきた（Shanock et al.2006）。同じく，組織公正性も POS を促す要因として知られ，中でも従業員のパフォーマンスや貢献に対する評価の公正さとしての分配的公正性は POS を高めることが報告され，特に東洋文化圏を対象とした研究において顕著である（Dawud et al., 2018）。ゆえに本研究では，部下の POS を高める要因として上司による部下への支援および分配的公正性に着目する。

さらに，職場の上司もまた，組織内においては一従業員であり「部下」としての側面も持つことに着目すれば，その上司が組織から支援されることは上司自身の POS の向上にもつながると想定される。この可能性に基づけば，組織が上司を支援し，上司による貢献を公正に評価することで，上司自身の POS が高まるのみならず，さらには高い POS をもつ上司が，部下に対しても公正な評価を行うようになり，やがて部下の POS およびパフォーマンスの向上にも結びつくという POS のトリクルダウン効果（Eisenberger et al., 2020）も予測される。この可能性は実証的研究からも支持されてきたが（e.g. Woznyj et al., 2017），国内の従業員を対象とした研究は乏しい。本研究では，こうした組織から上司，上司から部下への一連の影響過程について上司-部下間のペアデータの分析を通して検証を行う。同時に，組織における制度的支援としての HR 施策にも着目し，これもまた上司自身の POS の向上を介してトリクルダウン的に効果をもたらすと想定し，検証する。

方 法

調査対象・手続き 筑波大学人間系研究倫理委員会の審査と承認を得て実施された。一般企業 17 社に，先行研究（Shanock & Eisenberger, 2006; Woznyj et al., 2017）と同様の上司-部下のペアデータを取得することを目的として Web 調査を実施し，上司 44 名（女性 23 名；平均 42.21 歳，SD=7.00），部下 169 名（女性 93 名；平均 37.27 歳，SD=8.18）の回答を得た。

質問紙の構成 A～D は上司に，E～I は部下に尋ねた。(A)HR 施策の有無：能力開発機会，自身の生活や家庭を支援する制

度，働き方を支援する制度の有無の 26 項目。(B)POS：Shanock & Eisenberger（2006）の 6 項目（原著者の許可を得て翻訳・逆翻訳）。(C)分配的公正性：Shibaoka et al.（2010）の 4 項目。(D)個人属性：自部署のメンバー数，マネジャー歴など。(E)POS：上司と同様の 6 項目。(F)分配的公正性：上司と同様の 4 項目。(G)役割内・外パフォーマンス：Shanock & Eisenberger（2006）の 4 項目と Lynch et al.,（1999）の 7 項目（いずれも原著者の許可を得て翻訳・逆翻訳の上で使用）。(H)愛着的コミットメント：大倉・金井（2004）の 7 項目。(I)個人属性。

結 果

潜在クラス分析の結果，企業における HR 施策は「標準的 HR 施策型」「家庭支援充実型」，「家庭支援&能力開発充実型」の 3 クラスに分類された。またマルチレベル共分散構造分析の結果(Fig. 1)，Between レベルでは，上司が，組織から自身への評価に対して公正さを感じ，家庭支援と能力開発の両方が充実した HR 施策が実施されているほど，上司は組織からの POS を感じるとともに，その部下たちもまた上司から公正に評価されていると感じ，さらに部下は全般的に高い POS を感じることを示された。そして Within レベルでは，上司から公平な評価を受けていると感じる部下ほど組織から支援されていると感じ，パフォーマンスなどが高まることを示された。

考 察

日本の企業組織においても POS のトリクルダウン効果に関する仮説は概ね支持された。すなわち，勤務する組織において，上司が自身のパフォーマンスや組織への貢献を公正に評価されていると感じることが，職場上司自身の被支援感のみならず部下の被支援感にも結びつき，最終的に部下のパフォーマンスの向上にも資することが示唆された。

引用文献

Woznyj, H. M., Dunn, A. M., Shanock, L. R., Heggstad, E. D., Ordóñez, Z., & Uhrich, B. (2017). How far can support go? Supported supervisors' performance and subordinate dedication. *Journal of Business and Psychology*, 32, 627-639.

なお，本研究に関して，開示すべき COI はない。

Figure 1

マルチレベル構造方程式モデリング分析の結果

