

## 「知覚された組織的支援の観点からのタスクパフォーマンスと創造性の説明」

Yu, C., and Frenkel, S. J. (2013) "Explaining Task Performance and Creativity from Perceived Organizational Support Theory: Which Mechanisms are More Important?" *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), pp. 1165-1181.

流通経済大学 佐藤 佑樹

近年、働く人々の組織へのコミットメントやパフォーマンスの向上の説明に対する有益なアプローチとして注目されているのが「知覚された組織的支援 (Perceived Organizational Support: 以下 POS)」からの接近である。Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986) によって提唱された POS とは「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 and Stinglhamber, 2011: 26)」のことである。つまり、POS は組織による従業員への取り組みや扱いに対する彼ら・彼女らの評価を表す概念ともいえる。

今回紹介する Yu and Frenkel (2013) では、先行研究の中で POS が個人成果に影響を与えるメカニズムは主に3つ存在することが論じられてきたが、それらの説明力の強さは媒介変数と成果変数との関係によって異なるのではないかという問題意識から出発している。この問題意識を解決するために、本論文では媒介変数として①義務感 (felt obligation) と②職場への同一化 (work unit identification: 以下同一化)、③キャリアの成功期待 (career success expectancy: 以下成功期待) を、成果変数としてタスクパフォーマンス (以下 TP) と創造性をそれぞれ用いて仮説を構築し、中国の国営銀行で働く労働者を対象に検証することで3つのメカニズムの成果変数に対する説明力の強さの違いを考察している。

まずは、POS の成果変数への影響の3つのメカニズムについて確認する。第1のメカニズムは、POS が義務感を經由して成果変数に影響を及ぼすというものである。POS 研究の多くが依拠している社会的交換を基礎とした仮説である。つまり、互惠規範に従うことで、POS は組織の目標達成への援助の義務感を醸成し、組織にとって価値のある恩返しをするようになるという仮説である (H1a・2a)。第2のメカニ

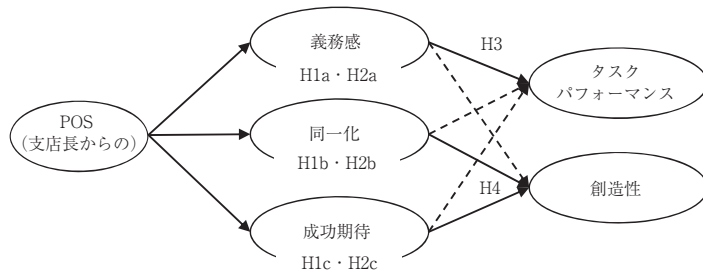
ズムは、POS が同一化を介して成果変数に影響を及ぼすというものである。これは、POS が高まることによって個人と組織との心理的なつながりが強化され同一化が強まることで、組織目標の達成により取り組むことになるという仮説である (H1b・2b)。第3のメカニズムは、POS の成果変数への影響を組織内での成功期待が媒介するという仮説である。このメカニズムを提示するためにまず POS が、適切な評価と報酬が与えられるという信念である結果期待 (outcome expectancy) を高めることを主張している。本論文では、期待は組織内部でのキャリアに対する成功期待として概念化されている。そして、期待理論に基づき、組織内での成功期待が高まることで、より高いパフォーマンスを目指すようになる想定している (H1c・2c)。

H1: POS の TP への正の影響は、義務感 (H1a)、同一化 (H1b)、成功期待 (H1c) によって媒介される。

H2: POS の創造性への正の影響は、義務感 (H2a)、同一化 (H2b)、成功期待 (H2c) によって媒介される。

続いて、3種類の媒介変数の成果変数に対する影響力の強さの違いに関する仮説を簡単に要約する。本論文では Deci and Ryan (1985) の自己決定理論 (Self-Determination Theory: 以下 SDT) と成果変数の性質に基づき仮説を提示している。まず、SDT を援用することで、他律的な動機づけは複雑性の低い業務に関連するのに対して、自律的な動機づけは複雑性の高い業務とより強く関連するという影響関係を主張している。次に、調査対象である銀行という文脈を考慮して、複雑性の低い業務として TP を位置づけ、複雑性の高い業務として創造性を位置づけている。さらに、SDT に依拠して、義務感が他律的な動機づけに、同一化と成功期待は自律的な動機づけに関連していると考えることで、義務感の TP への影響力が相対的に強

図 本論文の仮説モデル



注：媒介変数から成果変数への実線は強い影響を，破線は弱い影響を表す  
出典：Yu and Frenkel (2013) をもとに一部修正して筆者作成

くなり，同一化と成功期待の創造性への影響力が相対的に強くなるという仮説を提示している（H3・4）。

H3：義務感の TP への影響は同一化または成功期待の影響よりも強い。

H4：同一化と成功期待の創造性への影響は義務感の影響よりも強い。

中国の国営銀行で働く 206 名のデータに対する分析の結果は，H1a, H2b, H2c, H3, H4 を支持するものであった。つまり，仮説のとおり POS が TP に与える影響は義務感を媒介しているのに対して，POS の創造性への影響は同一化と成功期待を経由していることが明らかになった。同時に，仮説に反して義務感とは関連がなく，同一化と成功期待は TP には影響を及ぼしていないことが示された。

一部仮説に反する結果が示されたことを受けて，彼女たちは同一化が TP と関連しなかった理由として，公式の要求に関する成果よりも非公式に定められた責任に関する成果に対して同一化はよりよい説明を提供する可能性と複雑性の低い仕事とは想定していたよりも弱い関係である可能性を指摘している。また，成功期待と TP が有意な関係ではなかった原因として「Guanxi（関係）」と呼ばれる地縁，血縁，コネやそれ以外の個人的な要因が影響しているのではないかと推察している。さらに，義務感が創造性とは関連がないことに対して，銀行を対象としているという文脈的な要因の影響を指摘している。しかしながら，残念なことに分析結果の解釈に関しては十分な考察がなされているとは言い難い印象を受ける。

では，Yu and Frenkel (2013) の貢献はどのような点にあるのだろうか。最大の貢献は，彼女たちも主張しているように POS の成果変数に対する影響の 3 つのメカニズムを提示し，それぞれのメカニズムの相対的な説明力の強さの違いを経験的に確認した点であ

る。先行研究の中で POS と結果変数を結ぶ複数のパス（本論文ではメカニズムと呼んでいる）が存在することは指摘されてきた。しかし，先行研究では媒介変数と結果変数の性質の関係によってパスの説明力が異なるという点は考慮されてこなかった。この課題に挑戦するために SDT に依拠して仮説を導出・実証したことは POS 研究と SDT 研究の統合にも寄与した。この点も貢献の一つである。また，本論文が従業員の創造性の促進に対する理論的な根拠を提供したことも貢献と考えられる。本論文の結果を援用すれば，組織の取り組みや人事管理などがなぜ従業員の創造性を促進するのかについてのより説得力のある説明が可能となるであろう。

本論文が POS 研究を一步前進させたとしても，まだ課題は残されている。基本的な課題は，本論文の知見の一般化可能性を確立するための研究である。また，本論文では媒介変数間関係は一切考慮されていなかったが，媒介変数間関係を丁寧に見ることも課題である。なによりも，今回紹介した本論文のような研究が日本においても展開されることが望まれる。

参考文献

Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.  
Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp.500-507.  
Eisenberger, R., and Stinglhamber, F. (2011) *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. American Psychological Association.

さとう・ゆうき 流通経済大学経済学部経営学科講師。最近の主な論文に「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』27（1），pp.13-34。人的資源管理論・組織行動論専攻。