

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—

流通経済大学 佐藤 佑樹*

A review of the literature on perceived organizational support:
Theoretical foundation, antecedents, consequences, and measurement scale

Yuki SATO
(Ryutsu Keizai University)

The purpose of this paper is to review the literature on the theoretical foundation, antecedents, consequences, and measurement of perceived organizational support (POS). The study of POS has recently received considerable attention in the Organizational Behavior and Human resource Management literature. This paper proceeds as follows. First, the concept and scale of POS is described. Second, Organizational Support Theory that provides a theoretical base for POS is overviewed. Third, various factors affecting POS are identified: Fairness, Organizational Politics, Human Resources practices (HR practices), Supervisor Support, and so on. Last, the future directions of studies on POS are discussed.

Keywords : perceived organizational support (POS), organizational support theory (OST), social exchange, general belief, favorable treatment, organization's commitment to employees

1. はじめに

近年の日本では、就業ニーズや就業形態の多様化の進展に伴い、個人と組織の関係に変化が生じてきていることが指摘されている（厚生労働省, 2006, 2011；労働政策研究・研修機構, 2007a, 2007b, 2008；佐藤編, 2004；生命保険文化センター編, 2001）。このような状況の中で、組織はその存続・発展のために、多様な労働者との間に良好な関係を構築し、維持・向上に努める必要がある。そのため、組織には個々人のニーズや視点を理解する努力が求められる。同時に、組織の取り組みや対応が働く人々にどの

ようなものとして認識され、どのように受け止められているのかについて把握することが今まで以上に必要になってくる。働く人々の組織に対する評価や意見を反映した概念や指標は理論的・実践的にも、その重要性は今後ますます高まることが予想される。そこで、本稿では、働く人々の視点を重視し、組織の従業員に対する取り組みや対応への彼ら・彼女らの評価を表している「知覚された組織的支援 (Perceived Organizational Support：以下 POS)」という概念に焦点を当てる。

POSはEisenberger, Hungtington, Hutchisonほか(1986)によって提唱された概念であり、働く人々の態度や行動だけでなく個人と組織との関係性を理解するための理論的視座

*流通経済大学 経済学部 講師。

として近年高い注目を集めている (Aselage & Eisenberger, 2003)¹。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 (Liu, 2009; Masterson, Lewis, Goldman ほか, 2000; Roch & Shanock, 2006)。POS が提示されたことにより、社会的交換の観点から働く人々が組織に対するコミットメント (組織コミットメント) を抱くプロセスや組織のためにさらなる努力をするようになるプロセスを説明することが可能となったのである。

労働の多様化の進展により従来型の個人と組織との関係が揺らぐ中、組織はその存続・発展のために、どうすれば多様な労働者との間に良好な関係を築けるのか、どうすれば彼ら・彼女らから高いコミットメントを引き出し組織のために貢献してもらえるのかといった問題に直面することになる。このような問題にアプローチするにあたって、社会的交換理論を理論的基礎とした POS は、個人と組織との間の関係性の質を表すだけでなく、関係性が構築されるプロセスを働く人々の視点から説明することが可能な概念である。また、就業ニーズの多様化が指摘されており、将来的には、安定的な長期雇用を前提とした従来型の人材マネジメントのみでは、働く人々の多様化に対応することは困難になることが予想され、多様性を吸収するための人事制度や施策・仕組みの必要性が増大する。そのため、労働者個々人のニーズや視点のみならず組織の従業員への扱いや取り組みに対する評価を反映した人材のマネジメントが今まで以上に求められてくる。POS は働く人々の視点に注目する概念であり、特に組織の取り組みや対応が働く人々にどのように評価されているのかを表しているため、多様性の吸収を目指した HR 施策や仕組みを必要とする多様化時代の人材マネジメントに対しても有益な示唆を提供することが期待できる。

本稿が POS に注目する理由は、個人と組織

との関係性の考察における有用性の高さに加え、職務満足や組織市民行動 (Organizational citizenship behavior: 以下 OCB)、常習的欠勤、離転職などの個人のみならず組織の両者にとって有益な結果を導くことが経験的に確認されているためでもある (Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggall, Edmondson & Hansen, 2009)。たとえば、Riggall, Edmondson & Hansen (2009) によるメタ分析を通じて、POS は組織コミットメントの分散の 50.4% を説明し、職務満足の分散の 37.2% を説明することがわかっている。同様の結果は、Rhoades & Eisenberger (2002) によるメタ分析の中でも示されている。このように POS は理論的・実践的にも極めて重要な職務態度や行動の強力な説明要因であることが経験的にも確認されている。メタ分析が実施されることによって経験的研究の知見の整理や結論の一般化に向けた試みはなされているが、POS の変化や影響の論理に関する体系的な整理は十分になされているとは言えない状態である。個人と組織の双方にとって肯定的な影響をもたらすことが経験的に確認されている POS をどのような要因がどのようなロジックで高めるのかを先行研究の整理を通じて検討することは、今後の POS 研究の方向性を提示しうるものであり、今後の POS 研究の発展に高い貢献が期待できる。

そこで、本稿では、POS の理論に関する整理を行うために、まず POS とはどのような概念として位置づけられているのか、測定尺度としてどのようなものが存在するのかを確認する。次に POS を説明する理論である組織的支援理論 (Organizational Support Theory: 以下 OST) について整理を行う。特に OST の中で、先行変数から POS への影響のみならず POS から結果変数への影響の論理についてどのような説明がなされているのかを確認する。続いて、POS の先行変数と結果変数についての経験的研究から得られた主たる発見事実の整理を行う。最後に、先行研究の整理をもとに、POS

の先行変数から結果変数までの影響過程を包括的にモデル化するとともに、今後の課題について考察する。

2. POS の定義, 測定尺度, 概念の弁別性

2.1 POS とは

POS は従業員が抱く組織に対するコミットメント (組織コミットメント) の発達を説明するために開発された概念であると同時に、組織の従業員に対するコミットメントを個人側の観点から描写する概念でもある (Hutchison, 1997a ; Shore & Wayne, 1993 ; Wayne, Shore & Liden, 1997)。Eisenberger & Stinglhamber (2011) によれば、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-being² 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 : a general belief concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being (p.26)」のことである³。なお、POS を考察しているほぼすべての研究がこの定義を採用しているため、統一的な定義のもと研究蓄積がなされているといえる。

POS の概念としての特徴は、組織から提供される特定の援助 (benefits) に対する信念ではなく、従業員に対する組織からの支援について形成される全般的な信念という点である (Eisenberger et al., 1986 ; Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。また、定義からも明らかのように、POS は自分自身の貢献に対する組織からの肯定的な評価という側面と組織による自身の well-being への配慮という側面の論理的には異なる 2 つの側面を含んでいる。しかし、働く人々は異なる 2 つの側面を統合して単一の知覚として形成するものと考えられている (Eisenberger et al., 1986)。

2.2 組織的支援検査 (Survey of Perceived Organizational Support) の妥当性

Eisenberger & Stinglhamber (2011) が「POS 研究の 95% 以上が測定尺度として知覚された組織的支援検査 (Survey of Perceived Organizational Support : 以下 SPOS) を使用している (p.28)」と述べているように、SPOS が POS を把握する唯一の測定尺度といえる。この SPOS は、様々な状況や場面での組織による従業員に対する評価的な判断を測定するために Eisenberger et al. (1986) によって開発されたものであり、36 項目からなる測定尺度である。

Eisenberger et al. (1986) は POS の測定尺度としての信頼性を検証するために、9 つの組織から収集した 361 名のデータを用いて、まず、主成分分析ならびに因子分析を行い POS の単一次元性 (unidimensionality) を確認している。続いて、項目間の内的一貫性を確認するために信頼性分析を行い高い信頼性 ($\alpha = 0.97$) があることを確認している。これらの分析結果をもとに、Eisenberger et al. (1986) は、従業員に対する組織からのコミットメントに関する全般的な信念である POS を働く人々が形成していることを主張している。

SPOS の信頼性・妥当性の検証はその後も多くの研究の中で確認されており、特に信頼性に関してはオリジナル版のみならず短縮版 SPOS⁴ の高い内的信頼性を示す証拠が提示されている (Armeli, Eisenberger, Fasolo ほか, 1998 ; Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990 ; Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999 ; Shore & Tetrick, 1991 など)。しかし、それらは主に短縮版 SPOS の検証である (Rhoades & Eisenberger, 2002)。Eisenberger et al. (1986) 以降、36 項目からなるオリジナル版を用いて単一次元性や内的一貫性を検証した研究は見当たらない。そのため、オリジナル版が単一次元として収束するという主張は Eisenberger et al. (1986) の結果のみに依拠したものであり、十分な証拠に基づいた結論とは言いがたい。そ

もそも概念自体が論理的には異なる 2 つの側面を含んでおり、測定項目も様々な状況や場面での組織による従業員に対する評価を表していることを考慮すると SPOS の次元性についてはさらなる吟味が必要となろう。

2.3 概念の弁別性

ある構成概念を考えると、他の概念との弁別性を確認する必要がある。POS も同様に、多くの研究の中で概念の弁別性が検証されている (Shore & Shore, 1995)。これまでの研究を通じて、POS は感情的コミットメント (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Settoon, Bennett & Liden, 1996 など)、業績-報酬の期待 (Eisenberger et al., 1990)、上司の支援 (Kottke & Sharafinski, 1988)、Leader-Member Exchange (以下 LMX) (Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997)、手続き的公正性 (Andrews & Kacmar, 2001; Rhoades et al., 2001)、分配的公正性 (Andrews & Kacmar, 2001; Loi, Hang-yue & Foley, 2006)、組織内政治 (Cropanzano, Howes, Grandey ほか, 1997; Randall, Cropanzano, Bormann ほか, 1999 など)、心理的契約 (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000)、継続的コミットメント (Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993)、職務満足 (Eisenberger, Cummings, Armeli ほか, 1997) といった様々な概念と弁別可能であることが経験的に確認されている。これらの結果は、Rhoades & Eisenberger (2002) による「高い信頼性のある SPOS によって測定された POS は独特な構成概念 (distinctive construct) である (p.699)」といった指摘を支持するものである。

3. POS の形成・発達と組織的支援理論 (Organizational Support Theory)

POS 研究のレビューを通じて、組織的支援理論 (OST) が POS を説明する唯一の理論でありパースペクティブであることが明らかになった。POS の理論に関する研究蓄積が十分に

なされていないのは、概念 (または変数としての POS) への関心は 2000 年代になって急激に高まったものの、POS の基礎となる理論への関心があまり払われてこなかったことがその背景にある (Eisenberger, Aselage, Sucharski ほか, 2004)。

Eisenberger たちの貢献は、新たな概念としての POS だけでなく、POS の形成や性質、結果に関する理論である OST を提示している点である⁵。この OST は、社会的交換理論と互惠規範 (norm of reciprocity) の考え方を基礎として構築されている。そのため、OST では従業員と組織との間での有益な成果 (positive outcomes) の取引を通じて従業員と組織の関係が強化されると想定されている (Eder & Eisenberger, 2008)。つまり、OST では組織 (または経営者や組織を代表するような人物) からの支援を従業員が感じれば感じるほど、その従業員は組織に対する好意を強め、組織の目的達成のために貢献しようとする努力をするようになると考えられている (Aselage & Eisenberger, 2003; Shore & Shore, 1995)。

なぜ、働く人々は組織からの支援 (またはコミットメント) の認識である POS を形成するのだろうか。OST では、従業員は自分自身に対する組織の評価や価値に関心を持っているという前提から出発している (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。働く人々が POS を形成する理由に関して Eisenberger et al. (1986) は「仕事での更なる努力への報酬に対する擬人化された組織のレディネス (準備態勢) を決定するため、また、称賛や承認の欲求を充足するため (p.504)」と主張している。Rhoades et al. (2001) では「社会情緒的欲求を充足するため、および、さらなる努力に対して組織が報いる態勢になっているかを評価するため (p.825)」とされている。同様に Eisenberger et al. (2004) では「社会情緒的欲求を充足するためや仕事での更なる努力の便益を評価するため (p.206)」と述べられている。このように OST

では、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ために働く人々は POS を形成すると考えられている (Eder & Eisenberger, 2008 ; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel ほか, 2001 ; Eisenberger et al., 1986 ; Eisenberger et al., 1990 ; Eisenberger et al., 1997 ; Eisenberger et al., 2004 ; Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe ほか, 2002 ; Rhoades et al., 2001 ; Rhoades & Eisenberger, 2002)。

では、どのようにして働く人々の POS は高められるのであろうか。OST の主張を簡潔に示すと、組織による好意的な扱い (favorable treatment) が POS を高めるということになる。組織による好意的な扱いは、従業員に対する肯定的な評価 (positive valuation) や好意的な配慮 (positive regard) または善意 (benevolent intent) の表明として位置づけられている。また、組織からの肯定的な評価は、承認や尊敬、親和、情緒的な支援などの社会情緒的欲求を充足するだけでなく、組織はさらなる頑張りに応じて報酬を与える意志があることや、よりよい仕事を行えるように資源を提供する準備が整っていることの表れでもあると OST では考えられている (Eisenberger et al., 2004 ; Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。このような OST の考えに従うと、承認や尊敬などの社会情緒的欲求を充足するような機会や組織の取り組みが POS を高めるということになる。また、よりよい仕事を行えるように組織は未来の資源を提供する準備が整っていることを認識することができると組織の対応や機会を通じて POS が高まるのである。加えて、従業員の努力を評価し、さらなる頑張りに応じて報酬を与える意志があることを表すような組織の対応や取り組みも POS を高めることになる。要するに、組織 (または組織のエージェント) の行為や対応の背後に肯定的な評価や好意的な関心を見いだすことによって働く人々は組織からの支援を

感じる、つまりは POS が高まるのである。

続いて、OST の中で論じられている POS の発達に関する主張について整理する。POS の発達に関する主要なテーマは、先行変数と POS との関係を調整する要因 (モデレータ) についての議論である。たとえば、Eisenberger et al. (2004) は「POS の発達は従業員による組織の擬人化によって促進される (p.207)」と述べている。つまり、組織の文化や価値観、慣習のみならず組織 (または組織のエージェント) の取り組みや対応の意味を理解するために、働く人々は組織を人間として捉えようとするのである (Levinson, 1965)。そして、日ごろ行っているパーソナリティを理解する方法を用いて、組織の行為の説明や予測に役立つと思われる人間のような性質を組織に帰するのである (Eisenberger et al., 2004)。以下では、Eisenberger & Stinglhamber (2011) の中で提示されている先行変数の POS への影響を調整する要因 (モデレータ) の中でも主要な「組織の擬人化」、「組織的裁量」、「組織的誠実さ」、「組織的体現」について簡潔に整理する。

3.1 組織の擬人化 (Personification of the Organization)

OST における「組織の擬人化」とは、働く人々は組織のことをパーソナリティ (人格) や動機を持ったひとりの人間として捉えているという考え方のことである (Aselage & Eisenberger, 2003 ; Eisenberger et al., 1986)。働く人々は、組織の自分たちに対する扱いや取り組みを、個人的な動機を持った一個人としての組織エージェントによる行為の結果としてではなく、上級管理職によって受け継がれ、自分たちの上司によって実行されている価値観や目標による強い影響を受けたものとしてみなす傾向がある (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。働く人々は、組織の行為の理由を理解するために日常でのパーソナリティを理解する方法を用いて、持続的な特性や動機を組織に帰

することで組織の中にパーソナリティを見出そうとするのである。OST では、このような人間が有するような性質を組織に帰する従業員の傾向によって POS の形成が促進され则认为られている (Aselage & Eisenberger, 2003)。

3.2 組織的裁量 (Organizational Discretion)

Eisenberger & Stinglhamber (2011) では「OST における中心的な信条 (tenet) は、好意的な扱い (favorable treatment) が、環境による強制ではなく自由裁量によるものだみなされた場合に限り、POS に貢献するということである (p.44)」と述べられている。このように、OST における「組織的裁量」とは、組織による好意的 (または非好意的) な対応や取り組みは、組織の裁量によるものであると従業員にみなされている程度に応じて POS に寄与するという考え方である (Aselage & Eisenberger, 2003 ; Eisenberger et al., 2004 ; Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。OST では、働く人々は好意的な対応が提供されたコンテキストを考慮に入れてその対応が自分たちに対する好意的な志向性 (orientation) によるものなのかどうかを推論していると想定されている。そのため、仕事経験が POS に寄与する程度は、組織の取り組みを政府による規制や労働組合との契約などの制約によって行われているというよりはむしろ、自由裁量に基づいて行われているものであると従業員が知覚することに依存していると考えられている (Eisenberger et al., 1997)。外的な制約の影響を受けているような行為に比べて、裁量的な行為は従業員に対する組織の志向性をより強く表していると考えられているためである。給料や昇進などの魅力的な職務条件や組織からの報酬を組織の自由裁量に基づく行為によるものと従業員が信じている方が POS により貢献するのである。どんなに好ましい対応であっても、それが外的な制約によるものであれば POS にはほとんど影響しないのであ

る (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。組織による好意的 (または非好意的) な対応や取り組みの POS への影響は、それらが組織の自由裁量に基づくものであると従業員に知覚されている場合に、より大きくなるということである (Eisenberger et al., 2004)。

実際に Eisenberger, Cummings, Armeli ほか (1997) では、POS に対する好意的な取り組みの裁量的な性質の重要性が確認されている。Eisenberger et al. (1997) は、様々な組織から収集した合計 295 名のデータを用いて、職務条件の好ましさと POS との関係が、組織の行為の自由度に関する従業員の知覚に依存しているかどうかを検証している。分析の結果、高い裁量下での職務条件の好ましさは、低い裁量下での職務条件よりも約 5.5 倍の POS の分散を説明することが明らかになった。この結果をもとに Eisenberger et al. (1997) は、組織的裁量が職務条件の好ましさと POS との関係をモデレートすることを主張している。

3.3 組織的誠実さ (Organizational Sincerity)

OST における「組織的誠実さ」とは、肯定的関心を表明することによる POS への影響は、それが識別可能な場合や好ましい結果を有する場合に、より大きなものになるという考え方である (Eisenberger & Stinglhamber, 2011, p.39)。ここでの肯定的関心には、成果に対する賞賛や承認のみならず困難に直面しているときの気遣いなどが含まれる。

働く人々の多くは、日ごろの経験を通じて、個人による好意的な評価が本心から表明されたものではなく、状況に応じた社会的な慣習や下心によるお世辞として表明されたものである場合があることを理解している。そこで、OST では、組織の代表者から表明された肯定的関心に対して従業員が価値を見出すのは、その肯定的関心が組織の代表者の本心から表明されたものであると従業員がみなしている場

合であることを主張している (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。

加えて, Eisenberger & Stinglhamber (2011) は, 組織の代表者による好意的な評価が, 具体的な好意的な対応や取り組みに結びついていないのであれば, 従業員はそのような評価を本心によるものでないと判断し, POS は向上しないと指摘している。そのため, 賞賛や承認, 表彰などは, これらが優れた業績や報酬と連動しているときに心からなされたものとして認識され, その結果 POS の向上に寄与するのである。

3.4 組織的体現

(Organizational Embodiment)

Eisenberger & Stinglhamber (2011) によれば「組織的体現」とは「上司やその他の組織エージェントが組織と同一化しているとみなされている場合に彼ら・彼女らの行為は組織に帰される (p.39)」という考え方のことである。さらに Eisenberger & Stinglhamber (2011) は, 働く人々の未来にとって最も重要なものは自分たちに対する組織の志向性であるため, 上司の行為を通じて組織の志向性を理解しようとすると主張している。そして, 上司からの支援が組織による肯定的な評価を表しているかを決めるために, 従業員は上司の対応が主に上司自身の価値観や動機, 目標を反映したものであるのか, それとも組織の価値観や目標を表しているのかを比較検討すると考えられている。このようにして, 働く人々は, 上司が組織のアイデンティティをどれだけ共有しているかを評価することで, 上司による対応が組織の志向性をどの程度反映しているかどうかを決めるのである (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。OST では, このような組織のアイデンティティを上司がどれだけ共有しているかに関する従業員の知覚のことを「上司の組織的体現 (Supervisor's Organizational Embodiment)」と呼ばれている (Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber ほか, 2010)。

4. 先行変数としての POS

POS を先行変数として扱った研究の多くは, 社会的交換理論と互惠規範の考え方に依拠して POS から結果変数への影響についての仮説を導出し, 検証を行っている (Allen, Shore & Griffeth, 2003 ; Panaccio & Vandenberghe, 2009 ; Rhoades et al., 2001 など)。つまり, 組織による従業員に対する肯定的な評価や従業員の well-being への配慮といった組織からの支援 (コミットメント) を従業員が感じれば感じるほど, その従業員は組織に対する好意を強め, 組織のために貢献しようとさらなる努力をするようになるのである (Aselage & Eisenberger, 2003)。

Eisenberger et al. (1986) は, 社会的交換理論と互惠規範の考え方に従うことで, POS が組織の目的達成への援助に対する義務感の醸成や組織に対する感情的コミットメントの向上, 業績-報酬の期待の強化をもたらすことを主張している。実際に, POS は義務感⁶ (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel ほか, 2001), 感情的コミットメント (Maertz, Griffeth, Campell ほか, 2007 ; Panaccio & Vandenberghe, 2009 ; Shore, Tetrick, Lynch et al., 2006 など), 業績-報酬の期待 (Eisenberger et al., 1990) と正の相関があることが経験的に示されている。

現在までに, これら以外に先行要因としての POS との間に正の相関関係が経験的に明らかにされているものには, 職務満足 (Allen et al., 2003 ; Hochwarter, Kacmar, Perrewé ほか, 2003), OCB (Shore & Wayne, 1993 ; Wayne et al., 1997 など), 主観的業績 (Hochwarter et al., 2003), 役割内業績 (Eisenberger et al., 1990 ; Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999), 組織に基づく自尊心⁷ (Chen, Aryee & Lee, 2005 ; Lee & Pecce, 2007), 役割外業績 (Chen, Eisenberger, Johnson ほか, 2009), ジョブ・インボルブメント (Cropanzano et al., 1997 ; O'Driscoll & Randall, 1999), 規範的コミットメント

(Maertz et al., 2007 ; Panaccio & Vandenberghe, 2009), ポジティブ気分 (positive mood) (Eisenberger et al., 2001), ワーク・エンゲージメント (Kinnunen, Feldt & Makikangas, 2008) などがある。その一方で、POS と負の相関関係にあることが経験的に示されているものには、離職意思 (Guzzo, Noonan & Elron, 1994 ; Wayne et al., 1997), 離転職 (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe ほか, 2002), 常習的欠勤 (Eisenberger et al., 1986 ; Eisenberger et al., 1990), 遅刻 (Eder & Eisenberger, 2008), 継続的コミットメント (O'Driscoll & Randall, 1999) などが含まれている。

5. POS に影響を与える先行要因

これまでに、POS の先行要因として様々な変数が経験的に検証されてきた。たとえば、Wayne, Shore, Bommer ほか (2002) では、HR 施策としての包摂 (inclusion)⁸ と承認に加え公正性が POS の規定要因であることが確認されている。さらには、上司の支援、組織内政治、役割葛藤などが POS の先行要因であることが経験的に確認されている。これらの多くは OST の考え方を基礎に導出された先行要因である。本稿では、Allen et al. (2003) や Eisenberger et al. (2004), Eisenberger & Stinglhamber (2011), Rhoades & Eisenberger (2002) を参考に、POS の先行変数として経験的に支持されている要因を中心に整理している。

5.1 公正性

POS の先行要因として頻繁に検証されているのが公正性 (fairness または justice)⁹ に関わる変数である。従業員に対して公正に対応しようとするための組織の努力は、従業員は注意深い評価を受ける価値のある存在であるという考え方のみならず従業員の意見への配慮の表れであるため、POS に影響を及ぼすと考えられている (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。

組織的公正性研究では主要な 3 形態の公正

性を対象に議論がなされている。第 1 が分配的公正性であり、意思決定の結果に関する知覚された公正性である。第 2 が手続き的公正性で、意思決定に用いられる手続きの知覚された公正性である。第 3 が相互作用的公正性で、意思決定が権威者によってどのように実行されるかについての知覚された公正性のことである (Colquitt & Greenberg, 2003)。

POS 研究では、分配的公正性よりも手続き的公正性のほうが POS に対してより大きな影響力を有していることが指摘されている (Eisenberger et al., 2004 ; Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Shore & Shore, 1995 ; Wayne et al., 2002)¹⁰。手続き的公正性が POS に影響を及ぼすのは、それが従業員の幸福に対する関心の表れであるためである。また、Fasolo (1995) は「手続きは、組織の自由裁量に基づく活動として従業員に評価される場合もある (p.190)」と指摘しているように、公正性の知覚は組織の自由裁量に基づく行為に対する評価の側面でもある (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998 ; Wayne et al., 2002)。

実際に、手続き的公正性と POS との間には正の相関があることが経験的に確認されている (Moorman et al., 1998 ; Roch & Shanock, 2006)。たとえば、Moorman et al. (1998) は手続き的公正性から OCB への影響過程を分析する際に、手続き的公正性と POS との関係を検証している¹¹。Moorman et al. (1998) は、Eisenberger et al. (1990) による「従業員に恩恵をもたらした組織による肯定的な自由裁量に基づく行為 (positive discretionary actions) は、組織が従業員の well-being を気にかけていたという証拠としてみなされるだろう (p.51)」¹² という指摘をもとに、手続き的公正性は組織による自由裁量に基づく行為の一つとして従業員に評価されうるものと考え、手続き的公正性を POS の先行変数としている。米国中西部の陸軍病院で働いている一般労働者とその上司 157 組のデータを分析した結果、手続き的公正性が

POS と正の有意な関係にあることが明らかになった。

POS に対する分配的公正性の肯定的な影響も経験的に確認されている (Fasolo, 1995; Loi et al. 2006; Wayne et al., 2002)。たとえば, Wayne et al. (2002) は Moorman et al. (1998) 同様に Eisenberger et al. (1990) の指摘をもとに、手続き的公正性のみならず分配的公正性の知覚は組織による自由裁量に基づく行為であると考え、POS の先行要因として仮説の検証を行っている。金属加工工場に勤める従業員 211 名とその上司 31 名による 211 組のデータを用いて POS の先行変数と結果変数を検証する過程で、手続き的公正性のみならず分配的公正性も POS と有意な正の相関関係であることを明らかにしている。

相互作用の公正性も POS と正の関係があることが確認されている。Buffardi, Ford, Kurtessis ほか (2009) によるメタ分析では相互作用の公正性も POS と正の関係にあることが示されている¹³。

また、先行要因としての相互作用の公正性の影響は、組織的公正性と社会的交換の関係を考察する研究 (Masterson et al., 2000; Roch & Shanock, 2006; Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005) の中でも検討されているが、ここでは論理的には POS とは無関係であるといった仮定のもと研究が行われている。Masterson et al. (2000) は、従業員による相互作用の公正性の知覚と上司に関連した態度や行動との関係は、上司との関係の質の知覚である LMX によって媒介され、一方、手続き的公正性の知覚と組織に関連した態度や行動との関係は、組織との関係の質の知覚である POS によって媒介されるという仮説を米国北東部の公立大学に勤める大学職員 651 名のデータを用いて検証している。構造方程式モデルによる分析の結果は、仮説を支持するものであり、手続き的公正性は POS と関連しているが、相互作用の公正性は LMX のみにしか関連していないことを示して

いる。同様の結果は、米国東部の公立大学に勤める大学職員 191 名を対象とした Tekleab et al. (2005) の中でも確認されている。現在のところ、相互作用の公正性と POS との関係に関しては、関連性の存在を経験的に支持する立場と、論理的にも経験的にも関連性の存在を支持しない立場があるため、これらの矛盾する見解の統一を目指した研究が求められる。

5.2 組織内政治

公正性に対立する概念である組織内政治も POS の規定要因として注目されている (Harris, Harris & Harvey, 2007)。なぜなら、組織内政治の知覚は公正性の知覚とは大きく矛盾するため POS の低下につながると考えられている。政治色の強い環境では、パフォーマンスと報酬との関係が曖昧になり、意思決定における公正性に関する問題が生じることになる。そのような環境では、パフォーマンスが報酬に結び付くという期待や組織エージェントは承認や尊敬の欲求を充足してくれるといった期待を従業員は抱けなくなるのである (Hochwarter et al., 2003)。

Hochwarter et al. (2003) は、組織内政治の知覚が POS を媒介して職務満足や感情的コミットメントなどの成果変数に影響を及ぼしていることを検証する過程で、組織内政治の知覚が POS と負の関係にあることを明らかにしている。Hochwarter et al. (2003) では、「組織内政治の知覚」を調査対象者の組織内での階層を基準に 3 つのレベルに分類して分析を行っている。3 つのレベルとは、調査対象者と同等の階層、調査対象者の一つ上の階層、最も高い階層である。フルタイム労働者 311 名から得たデータの分析を通じて、最も高い階層と一つ上の階層での政治的な活動が POS と負の有意な関係が示され、調査対象者の一つ上の階層での政治的な側面の知覚が POS に最も強い負の影響を及ぼしていることが示されている。また、Rhoades & Eisenberger (2002) によるメタ分析の中でも組織内政治と POS は負の有意な関

係であることが確認されている。

5.3 HR 施策

企業が提供する HR 施策は従業員に対する企業の姿勢や態度を内包するため、POS の重要な先行要因であることが多くの研究の中で指摘されている¹⁴ (Allen et al., 2003 ; Hutchison & Garstka, 1996 ; Shore & Shore, 1995 ; Wayne et al., 1997 ; Wayne et al., 2002)。

Shore & Shore (1995) は、組織による従業員への投資をあらわす自由裁量に基づく HR 施策や組織的な承認を POS の主要な先行要因であると主張している。また、Wayne et al. (1997) は「様々な HR 施策や人事に関わる意思決定によって生み出される従業員の報酬の歴史は POS に寄与するであろう (p.87)」とも述べている。これまでの研究で、POS の先行要因として、育成・能力開発、報酬・昇進、参加型意思決定、職務の確保、自律性などの HR 施策が経験的に検証され支持を得ている (Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Rhoades & Eisenberger, 2002)。

Wayne et al. (1997) は、Shore & Shore (1995) に従い、組織による肯定的な評価を意味するものとして従業員に認識される HR 施策が POS を高めると考え、様々な HR 施策の中から公式または非公式の研修・能力開発と昇進の機会の 2 種類を取り上げ、これらの施策が POS の先行変数として機能していることを確認している。また、Allen et al. (2003) も能力開発に関する施策を取り上げて分析を行っている。具体的には、HR 施策に対する知覚を意思決定への参加、報酬の公正性、成長機会に対する認知で測定し、2 つのサンプル群を用いて POS との関係を個別に分析している。分析の結果は、両サンプルとも HR 施策の知覚が POS の先行変数となっていることを示している。Tansky & Cohen (2001) は病院で働く管理者を対象とした調査から、キャリア発達経験に対する満足感が POS と正の関係があることを発見している。

HR 施策の中でも人事評価や報酬に焦点をあてたものに Hutchison & Garstka (1996) や Rhoades et al. (2001) がある。Hutchison & Garstka (1996) は、OST の主張ならびに組織コミットメント研究の知見をもとに、業績評価は従業員に報いる組織の意志を表すことによって組織から支援されているという感覚を引き起こすと仮定している。Hutchison & Garstka (1996) では、組織目標の達成への従業員の貢献に対する組織の評価を表す代表的な施策として業績評価プロセスにおけるフィードバックと目標設定への参加が取り上げられている。分析の結果、フィードバックと目標設定への参加が POS とそれぞれ有意な正の関係であることが示された。また、Rhoades et al. (2001) では、組織的報酬と POS の関係を検証している。ここでの組織的報酬は①承認、②賃金、③昇進、それぞれの機会に対する好感度で評価したものであり、POS と有意な正の関係にあることがわかっている。

こういった変数以外に Wayne et al. (2002) では、HR 施策の中の包摂と承認が先行変数として取り上げられ検討されている。分析結果は仮説を支持するものであり、これらの HR 施策と POS との間には有意な正の関係が示されている。Rhoades & Eisenberger (2002) によるメタ分析の中でも HR 施策に関連する変数であるトレーニング、組織的報酬、賃金、昇進は、それぞれ POS と正の相関があることが確認されている。

5.4 上司の支援

従業員は、組織による自分たちに対する評価についての全般的な知覚を形成するのと同じように、上司が自分たちの貢献をどの程度評価し、well-being にどの程度配慮してくれているかに関する全般的な知覚も抱くことになる。上司に対するこのような知覚を POS 研究では、「知覚された上司の支援 (Perceived supervisor support : 以下 PSS)」と呼んでいる。組織にお

いて上司は、部下に対する指示や部下の評価の責任を負った組織のエージェントでもあるため、従業員は上司の彼らに対する好意的な志向性を組織による支援として捉えるようになるのである（Eisenberger et al., 2002）。

Shore & Shore（1995）は、POSの主要な先行要因として、HR施策以外にトップマネジメントや上司、同僚が信頼でき支援的であるという知覚をあげている。実際に上司の支援をPOSに影響を及ぼす変数として検討している研究では、POSとの正の関係が確認されている（Eisenberger et al., 2002；Hutchison, 1997a；Maertz, Griffeth, Campell ほか, 2007；Rhoades et al., 2001；Shanock & Eisenberger, 2006）。

Rhoades et al.（2001）は、様々な組織から収集した367名のデータを用いて、先行変数（組織的報酬、手続き的公正性、PSS）がPOSを媒介して感情的コミットメントに影響を与えていることを検証している。構造方程式モデリングによる分析の結果、PSSがPOSに正の影響を及ぼしていることが示されている。また、米国南東部にある行政機関で働く225名のソーシャルワーカーを対象としたMaertz, Griffeth, Campell ほか（2007）の中でも、PSSとPOSとの間の正の相関が示されている。

PSSとPOSとの関係は、Eisenberger et al.（2002）の中でも検討されており、この研究ではパネルデータを用いてPSSとPOSとの関係における因果の方向性を考察している。Eisenberger et al.（2002）は、ベルギーの大学を卒業した314名に対して、最初の調査から3か月後に再調査することで2時点のデータを収集している。構造方程式モデルを用いた分析では、勤続年数と組織の規模をコントロールしても、PSSがPOSの経時的な変化に正の有意な相関があることが見出された。この結果をもとに、OSTの想定を支持し、PSSはPOSの原因であって結果ではないことを主張している。

5.5 役割ストレスラー

ストレスラーもPOSに影響を及ぼす要因の一つであると考えられている（Eisenberger & Stinglhamber, 2011）。POS研究では、主に組織内での役割に関するストレスラーの影響に注目している（Dekker & Barling, 1995；Jones, Flynn, & Kelloway, 1995）。実際に役割ストレスラーである役割葛藤のPOSへの直接的な効果を検証しているのがAndrews & Kacmar（2001）である。Andrews & Kacmar（2001）は、米国の水資源管理局で働く418名から得たデータを用いて、構造方程式モデリングによる分析を行うことで、役割葛藤がPOSへ負の影響を及ぼしていることを明らかにしている。また、Rhoades & Eisenberger（2002）のメタ分析では、先行要因として役割ストレスラーが検証されている。ここでは役割ストレスラーの下位概念として役割葛藤と役割曖昧性が含まれている。分析を通じて役割ストレスラーはPOSと負の関係であることが明らかになっている。

POSの直接の先行要因として役割ストレスラーを検証しているわけではないが、Hutchison（1997a）も有益な示唆を与えてくれる。Hutchison（1997a）は、Mowday, Porter & Steers（1982）に依拠して、3種類の先行変数（役割に関する変数、構造的変数、仕事経験）が第1段階の媒介変数である組織的信頼性（organizational dependability）¹⁵とPSSを経由して、第2段階の媒介変数であるPOSに影響を及ぼし、最終的に感情的コミットメントへと結びつく2段階媒介を検証している。ここでは役割に関する変数として役割曖昧性と役割葛藤を取り上げている。米国西部の大学に所属する207名のデータを相関分析した結果、役割曖昧性のみPOSとの負の有意な相関が認められた。さらに、パス解析を行った結果、役割曖昧性と役割葛藤は組織的依存可能性を経由してPOSへと影響を及ぼしていることが示された。この研究は役割ストレスラーがPOSの先行変数となりうる間接的な証拠といえるであろう。

5.6 従業員特性¹⁶

先行研究は主として POS に影響を与える組織的な要因に注目してきたため、傾性的要因（個人側の要因）の影響についてあまり関心が払われてこなかった（Rhoades & Eisenberger, 2002）。しかし、パーソナリティや傾性的要因は従業員が組織の対応を解釈する際に影響することで POS に寄与するだけでなく従業員の行動への影響を通じて POS に作用すると考えられている（Eisenberger & Stinglhamber, 2011）。たとえば、ポジティブ感情特性（positive affectivity）は、開放的でフレンドリーな振る舞いにつながり、その振る舞いが他者に好印象を与え、結果的に同僚や上司とのより効果的な職場関係を築くことで POS の向上へと結びつくと考えられている。対照的に、ネガティブ感情特性（negative affectivity）から生まれる攻撃的で無作法な振る舞いは、効果的な職場関係の構築を阻害することで POS の低下をもたらすと想定されている（Rhoades & Eisenberger, 2002）。

Rhoades & Eisenberger (2002) によるメタ分析では、パーソナリティ変数として、勤勉性・良心性、ネガティブ感情、ポジティブ感情が、デモグラフィック変数として年齢、教育、ジェンダー、勤続年数が取り上げられている。分析を通じて、これらすべての変数が POS と有意な相関があることが確認されている。

5.7 組織の規模

大きな組織よりも小さな組織のほうが自分の価値をより実感しやすいために組織の規模も POS の先行要因の一つとして考えられている（Rhoades & Eisenberger, 2002）。Dekker & Barling (1995) は 112 名の事務員から収集したデータをもとに組織の規模と POS の相関分析を行ったところ、負の有意な関係が存在することを明らかにしている。Lynch, Eisenberger & Armeli (1999) や Rhoades et al. (2001) の中でも組織の規模と POS とは負の関係にあ

ることが確認されている。また、Rhoades & Eisenberger (2002) によるメタ分析の中でも POS の先行変数として検証され、中程度の負の相関が示されている。しかし、組織の規模を含め組織の構造的な要因による POS への影響については十分な知見の蓄積があるとはいえないため今後のさらなる研究が必要となる（Dekker & Barling 1995）。

6. POS の影響過程の経験的研究の整理

ここでは、POS の影響過程を考察している経験的な研究を①先行変数としての POS から最終的な結果変数までの影響過程に関する研究群と②先行変数から結果変数への影響過程における媒介変数としての POS に関する研究群の 2 つに分けて整理する。以下では、前者の研究群に焦点を当て後者に関する研究群は章を改めて整理する。前者の代表的な研究には Eisenberger et al. (2001) や Chen, Aryee & Lee (2005), Lee & Pecce (2007) などがある。

Eisenberger et al. (2001) では、POS が義務感を経て最終的な結果変数に影響を及ぼすという OST が想定している一連のプロセスが検証されている。Eisenberger et al. (2001) は、POS と結果変数（感情的コミットメント、組織的自発性、役割内業績、離脱行動）との関係を媒介する変数として義務感とポジティブ気分を取り上げ、郵便処理施設に従事する 413 名のデータをもとに検証している。分析の結果、POS は義務感を媒介して感情的コミットメント、組織的自発性、役割内業績を高めることが示された。同時に、POS はポジティブ気分を経由して最終的な結果変数である感情的コミットメント、組織的自発性を高めることが明らかにされた。

Lee & Pecce (2007) では、POS が社会情緒的な欲求を充足するという OST の主張のもとに、POS が自己の価値や自尊心を高めるという点に注目した仮説の検証が行われている。Lee & Pecce (2007) は、POS の感情的コミッ

トメントへの影響は、組織文脈での自尊心をあらわす組織に基づく自尊心（organization-based self-esteem：以下 OBSE）を媒介しているという仮説を提示している。Lee & Pecce（2007）は、韓国の異なる 2 つの銀行からそれぞれ 456 名と 454 名分のデータを収集し、サンプル群ごとに個別に分析を行い POS が OBSE を高め、それが感情的コミットメントを引き起こすというプロセスを明らかにしている。

Chen et al.（2005）は、POS が社会情緒的な欲求を充足するだけでなく、組織に対する信頼感も高めるという OST の主張を経験的に確認している。Chen et al.（2005）では、POS の影響は組織に対する信頼（trust in organization：以下 TIO）と OBSE をそれぞれ経由して結果変数（組織コミットメント、役割内業績、OCB）へと及ぼしているという仮説を検証している。なお、Chen et al.（2005）では、OCB として組織志向の次元である熱狂的支援（boosterism）と誠実さ（conscientiousness）が取り上げられている。仮説の検証には中国南部の主要都市にある複数企業の従業員とその上司の合計 190 組のデータを用いて構造方程式モデリングを行っている。分析の結果は仮説を支持するものであり、POS が TIO を高め、組織コミットメント、役割内業績、熱狂的支援を高めることが示された。同時に、POS が OBSE を高め、組織コミットメント、役割内業績、熱狂的支援と誠実さを高めることが明らかになった。

7. 媒介変数（Mediator）としての POS

最近では、POS の媒介効果を支持する研究も蓄積されてきている。Wayne et al.（1997）では、HR 施策が POS を媒介して結果変数へと影響を及ぼしていることが定量的に検証されている。Wayne et al.（1997）は、OST の考えを参考に、組織による肯定的な評価を意味するものとして従業員に認識される HR 施策（能力開発と昇進の機会）を位置づけ、HR 施策が POS を高めるという仮説を提示している。

POS の結果変数への影響に関しては、社会的交換理論の考えに従い POS が組織にとっての肯定的な態度や行動に結びつくと考えている。仮説を検証するために従業員 2 万人以上の米国企業の中から 252 組の上司－部下のデータを用いている。分析の結果、HR 施策が POS を媒介して結果変数（感情的コミットメント、離職意思、OCB）に影響を及ぼしていることが明らかにされている。

同様に、Allen et al.（2003）の中でも、HR 施策（意思決定への参加、報酬の公正性、成長機会）と離転職との関係における POS の媒介効果が確認されている。Allen et al.（2003）は、Wayne et al.（1997）や Rhoades et al.（2001）などの先行研究をもとに、従業員への投資や貢献に対する承認を表す HR 施策が POS に寄与するといった仮説を立てている。さらに、POS から離転職への影響に関しては社会的交換理論を基礎に仮説を提示している。2 つのサンプル群を用いて個別に分析した結果、HR 施策は POS を媒介し組織コミットメントと同時に職務満足に影響を与え、さらに離転職の意思を経て実際の離転職に結びつくというプロセスであることが示された。

離転職プロセスにおける POS の媒介効果は、Eisenberger et al.（2002）や Tekleab et al.（2005）の中でも確認されている。Eisenberger et al.（2002）は、OST に依拠して POS が PSS の離転職への負の効果を媒介しているという仮説を提示し検証を試みている。米国北東部にある大型の家電ディスカウントストアで働く 493 名から収集したデータをもとに仮説を検証したところ、PSS と離転職との関係において POS が媒介変数として機能していることが明らかにされている。

また、Tekleab et al.（2005）は Moorman et al.（1998）や Masterson et al.（2000）で得られた実証研究の知見をもとに、公正性の知覚と組織に関連する態度や行動は、組織との関係性の質である POS を媒介するという仮説の検証を行っている。Tekleab et al.（2005）は、組

組織の公正性の離転職への影響を考察するために、3時点のデータを用いる 3wave-panel デザインのモデルを提示している。米国東部の公立大学に勤める大学職員 191 名から収集したデータを構造方程式モデリングによって分析した結果、手続き公正性は POS を経由し、2 時点目の心理的契約の違反を経て、職務満足へと続き、さらには離職意思を経由して 3 時点目の実際の離職転職へと影響を及ぼしていることが明らかになっている。

さらには、上述した Hutchison (1997a) の中でも POS の媒介効果が確認されている。Hutchison (1997a) は、3 種類の先行変数（役割に関する変数、構造的変数、仕事経験）がまず組織的信頼性と PSS に影響を及ぼし、次に POS を経由して、最終的に感情的コミットメントへと結びつく 2 段階媒介を検証するために Mowday et al. (1982) による組織コミットメント研究の知見と Eisenberger et al. (1986) の主張を基礎に仮説を構築している。Hutchison (1997a) では、3 種類の先行変数に関する従業員の知覚は、経営層や上司からの支援についての知覚の基礎となり、さらに、組織に関する全般的な知覚 (POS) を形成する基礎となるという仮説が提示されている。米国西部の大学に所属する 207 名のデータを分析した結果はこの仮説を支持するものであった。

また、Rhoades et al. (2001) でも、OST の考え方に従い、組織的報酬、手続き的公正性、上司の支援といった要因が POS を媒介して感情的コミットメントに影響を与えていることが経験的に示されている。加えて、上述した Moorman et al. (1998) による米国中西部

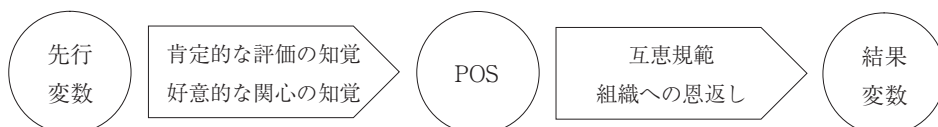
の陸軍病院で働いている一般労働者を対象とした研究の中でも、手続き的公正性が POS を媒介して OCB に影響を及ぼしていることが示されている。POS の媒介効果を確認するために Moorman et al. (1998) は Eisenberger et al. (1990) の主張を参考に、組織による肯定的な評価を表すものとして手続き的公正性が POS を高めると考え仮説を立てている。分析を通じて、手続き的公正性と OCB との関係において POS が媒介変数として機能していることが確認されたのである。

8. 結 論

8.1 先行研究の総括

近年、日本における労働の多様化の進展に伴い従来型の個人と組織の関係が揺らぐ中、組織はその存続のために、どうすれば多様な労働者との間に良好な関係を築けるのか、どうすれば彼ら・彼女らから高いコミットメントを引き出し組織のために貢献してもらえるのかといった問題に直面することになる。そこで、本稿ではこういった問題を考察する際に有益な理論的視点として期待される POS に注目し、先行研究のレビューを行った。

本稿の目的の一つは、組織行動論や人的資源管理論において高い注目を集めている POS の理論に関する整理を行うことであった。先行研究のレビューを通じて、POS を説明する理論や立場は OST のみであることが明らかになった。OST は社会的交換理論と互惠規範を理論的基礎とするため交換関係から個人と組織との関係を捉えようとする枠組みである。POS の影響過程のロジックに関する OST の考えを簡



出典：筆者作成

図1 POSの基本ロジック

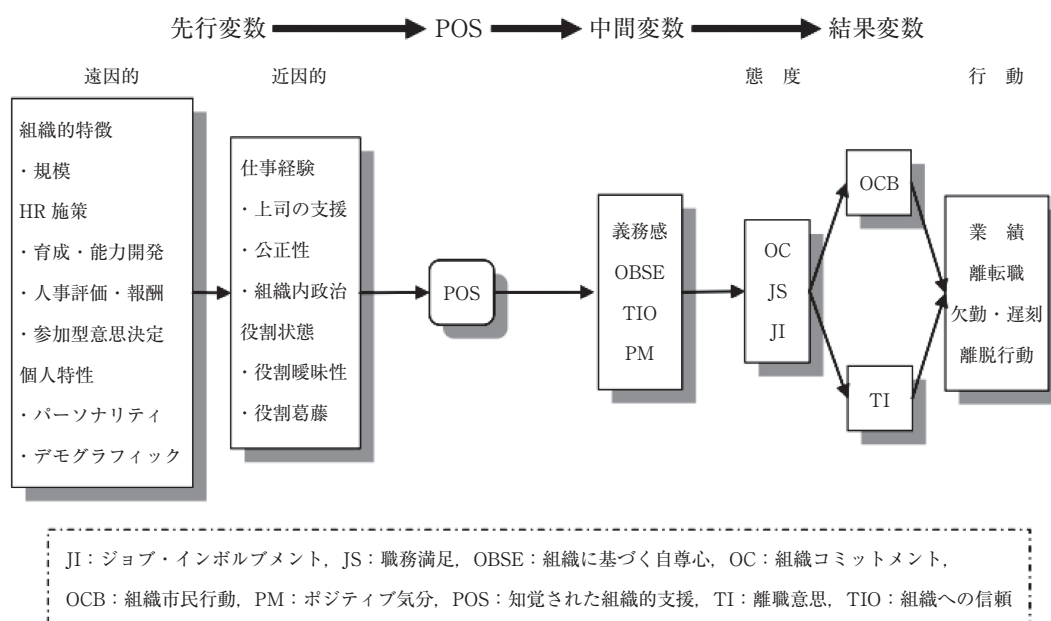
潔に整理したものが図1である。

まず、POSがどのようにして高まるかについてOSTでは、組織による好意的な取り組みや対応がPOSを高めると考えられている。なぜなら、組織による好意的な取り組みは、従業員に対する肯定的な評価だけでなく好意的な配慮や善意を示唆しているためである。つまり、OSTの主張に基づけば、組織の行為や対応の背後に肯定的な評価や好意的な配慮を見いだすことによって働く人々のPOSが高まると理解することができる。続いて、OSTではPOSが高まるとどのような反応や結果をもたらすかに関しては、互惠規範の考え方が基礎となっている。要するに、組織からの支援を感じる（POSが高まる）と、従業員は組織への恩返しとして、組織の目的達成のために貢献しようとする努力をするようになるのである。

本稿のもう一つの目的は、経験的研究の結果を統合し、POSの先行変数から結果変数までを包括的にモデル化することであった。経験的研究の多くは、「POSの基本ロジック（図1）」

に基づいた仮説の提示とその検証を行い、知見を蓄積してきたといえる。これまでに明らかになった発見事実を統合し、POSを取り巻く影響過程としてPOSの先行変数から最終的な結果変数までの影響過程を包括的にモデル化したものが図2である。図2の左側にあるのがPOSの先行変数である。ここでは、Meyer & Allen (1997)を参考に先行変数を遠因的（distal）要因と近因的（proximal）要因に分類している。本稿では先行研究を通じて経験的な支持を得ているPOSの先行変数を、遠因的なものとして組織の特徴、HR施策、個人特性、近因的なものとして仕事経験と役割状態に分類している。

図2は、先行変数がPOSに影響を与え、さらに中間変数を經由して最終的な結果変数に結びつくまでのプロセスを示している。先行研究を通じて、POSと最終的な結果変数を結びつける変数（本稿では「中間変数」と呼ぶことにする）として、義務感、OBSE、TIO、ポジティブ気分が経験的に支持されている（Chen



出典：筆者作成

図2 POSの影響過程の概観

et al., 2005 ; Eisenberger et al., 2001 ; Lee & Pecce, 2007)。POS は、中間変数を経て様々な結果変数へと結びついてことも明らかになっている。結果変数は、大きく分類すると態度的な変数（組織コミットメント、職務満足）と行動的な変数（業績、離転職）とに分類することが可能である。また、態度的な変数と行動的な変数を結びつける変数として OCB と離職意思とが経験的な支持を得ている¹⁷。たとえば、Allen et al. (2003) では、POS は組織コミットメントと職務満足を経由して離職意思に影響を及ぼし最終的な離転職に結びつくことが実証されている。また、Wayne et al. (1997) は、POS が OCB を経て業績へと影響を及ぼしていることを明らかにしている。

8.2 今後の展望

本稿では、POS 研究のレビューを行い、先行要因から POS への影響と POS から結果変数への影響に関する基本的なロジック（図 1）を整理するとともに、POS を取り巻く影響過程という観点から発見事実を統合したモデル（図 2）の提示を試みた。POS の影響過程に関する理解の深化のために、メカニズムやプロセスに関する研究は今後も重要なテーマである。最後に、POS 研究の今後の展望について考察し本稿を閉じることにする。

今後の研究課題の一つとして考えられるのが測定尺度の吟味である。POS を扱った経験的研究のほぼ全てが POS の測定尺度に Eisenberger et al. (1986) によって開発された SPOS を使用している（Eisenberger & Stinglhamber, 2011）。POS の測定尺度としての信頼性を確認する過程で、Eisenberger et al. (1986) は主成分分析や（探索的な）因子分析に加え内的一貫性の確認を行い 36 項目が単次元として収束することを主張している。その後の研究では、Eisenberger et al. (1986) が主張する単次元性を前提に、36 項目の中から負荷量の高い項目を選び短縮版を作成し、POS の測定尺度と

して信頼性や弁別妥当性の検証がなされてきた（Rhoades & Eisenberger, 2002）。オリジナル版の 36 項目を用いて単次元性を確認した研究は Eisenberger et al. (1986) を除いては見当たらない。そのため、36 項目から構成されるオリジナル版が単次元として収束するという点に関しては、十分な証拠に基づいた結論とは言いがたいのである。仮に、POS が多次元性を持つようであれば、各次元を代表する項目をもとに短縮版の測定尺度が作成されなければ妥当性の高い測定がなされているとはいえなくなる。そもそも、POS の概念自体が、従業員の貢献に対する組織の評価という側面と組織による従業員の well-being への配慮という論理的には異なる側面を含んでおり、オリジナル版の SPOS の項目も様々な状況や場面での組織による従業員に対する評価を表していることを考慮すると測定尺度の内容的妥当性を含めた次元性については今一度確認が必要となろう。

今後、日本で POS 研究を展開するためには、既存の測定尺度の次元性の吟味に加えて、日本の文化や労働慣行を反映した尺度へと改良する必要がある。Eisenberger et al. (1986) の測定尺度は基本的には米国の労働者にとっての組織からの支援（肯定的な評価や好意的な配慮）を把握するためのものであるため、雇用慣行や労働文化の違う日本で POS 研究を展開する際に既存の尺度を無批判に用いることは決して好ましくない。たとえば、オリジナル版では「私が一時解雇されたときは、組織は私を再雇用するよりも新しい人を雇用するだろう。（If I were laid off, the organization would prefer to hire someone new rather than take me back.）」や「もし、私が携わっている職務がなくなるなら、組織は私を新しい職務につけるよりも解雇を選ぶだろう。（If my job were eliminated, the organization would prefer to lay me off rather than transfer me to a new job.）」といった項目は、現在の日本での労働慣行を踏まえると適切な項目とはいえない。そのためには、まず、

日本企業で働く人々にとって「従業員の貢献に対して肯定的な評価を示している組織」や「従業員の well-being に対して高い配慮を示している組織」とはどのような組織なのかについて理解を深めるとともに、その知見をもとに既存の測定尺度の改良を目指す研究が求められてくる。こういった研究を通じて、日本人にとっての「従業員に対して高い支援を示している組織」と米国人のそれとでは共通する部分もあれば、相違する部分も存在することが明らかになると思われ、多国籍企業の人材マネジメントに対する有益な示唆が期待できる。

POS 研究の残された課題は、POS への先行要因の影響を調整するモデレータの経験的な研究である。先行研究レビューを通じて、POS を考察している経験的研究の多くが OST から導出される POS の先行要因との関係や POS の結果に関する検証であることが明らかになった。そのため、POS への先行要因の影響を調整するモデレータの経験的な検証は十分になされているとはいえない状態である。たとえば、OST では、POS の発達は組織の擬人化によって促進されると主張されているが、この主張は必ずしも経験的に検証されているわけではない（Coyle-Shapiro & Shore, 2007）。同様に、先行要因と POS との関係調整する要因として指摘されている組織的誠実さや組織的体現に関しても経験的に確認されているわけではないのである。現在のところ、組織的裁量に関しては経験的な検証が試みられており、OST の考え方を支持する結果が報告されている。特に今後は OST の最も基本的な考え方ともいえる組織の擬人化に関する経験的研究が求められる。これまで、組織の擬人化は批判にさらされつつも十分に吟味されることはなかった（Coyle-Shapiro & Shore, 2007）。そのため、働く人々は組織を擬人化するのかどうか、そうであるならその過程はどのようにして生じるのかといった点に関しては明らかにされているわけではない。仮に組織の擬人化が生じていた場合にもそ

こには多くの課題が残されている。たとえば、組織の擬人化の過程においてどの組織エージェントが重要な役割を担っているのかといった問題である。OST では、組織の擬人化において管理者の役割を強調しているが、組織の擬人化に対するその他の組織エージェントの影響力との比較を経験的に確認しているわけではない。今後は、POS と先行変数との関係を調整するモデレータの効果や OST の中で提示されている基本的な考え方を検証するような経験的研究の蓄積が求められてくる。

また、今後は分析対象を正規雇用者だけでなく非正規雇用者まで拡大した経験的研究がなされる必要がある（Liden, Wayne, Kraimer ほか, 2003）。これまでの POS 研究の対象者は主にフルタイムで働く正規労働者であった。今日の日本における就業者全体に占める非正規労働者の増大を踏まえると、彼ら・彼女らからも高いコミットメントを引き出すことは組織運営上ますます重要な課題となる。同じ日本人でも、長期的な雇用を前提とする正規労働者と長期雇用を前提とされない非正規労働者とは、同じ対応や取り組みであっても組織からの好意的な関心や配慮として認識されないことも十分に考えられる。そのため、今後は対象とする範囲を非正規雇用者まで広げて知見の蓄積を目指す研究が求められる。こういった点を明らかにすることは、働く人々の職務態度や行動の説明における理論的な貢献のみならず多様性を吸収できるような HR 施策や仕組みを必要とする多様化時代の人材マネジメントに対する実践的な貢献も期待できる。

POS 研究の発展のための課題の一つは、POS の先行要因の精査である。上述したように、相互作用の公正性と POS との関係に関して、統一的な見解がないことや役割ストレス、従業員特性、組織の規模に関して、十分な経験的検証がなされていないことを指摘した。今後は、POS の先行要因として統一的な見解を目指した経験的研究を通じた知見の蓄積が必

要となる。本稿で整理した先行要因のほかに、Eisenberger & Stinglhamber (2011) の中では、「就職前の経験」、「経営層によるコミュニケーション」、「就業の形態」などが先行要因として指摘されている。今後はこういった先行要因の理論化に向けた考察と測定尺度の開発を含めた研究を実施することで、先行変数の内容をより洗練させていくことが必要である。また、本稿では Meyer & Allen (1997) に依拠して先行変数を遠因的要因と近因的要因とに分類した。しかし、この関係は実際に確認されているわけではないため、経験的な研究を通じた検証が求められてくる。

これまでに明らかになっている POS に関する知見の多くは、主に米国において展開された研究から得られたものである。近年では、米国以外の労働者を対象とした研究も蓄積されてきており、韓国や中国の労働者を対象とした POS 研究も行われている (Chen et al., 2005 ; Lee & Pecce, 2007 ; Yoon, Han & Seo, 1996 ; Yoon & Lim, 1999 ; Zhang, Farh & Wang, 2012)。これらの研究を通じてアジア圏での POS の適用可能性も確認されている。今後は、先行研究の延長線上にある追試のみならず、日本人の労働観や日本の雇用慣行を考慮した理論的・経験的な POS 研究の蓄積が行われ、日本独自の POS の影響過程についての理解を深化させることが求められる。

謝 辞

本稿の執筆にあたり守島基博先生（一橋大学）から貴重なご指導・ご意見をいただきました。また、2名の匿名査読者の先生方と『経営行動科学』編集委員長の並木伸晃先生（立教大学）からも貴重なコメントをいただきました。ここに記して感謝申し上げます。

注

¹ POS に対する注目の高まりは出版された論文数の動向からも読み取れる。EBSCOhost による

キーワード検索の結果、タイトルに「Perceived Organizational Support」または「POS」と入った出版された論文は2012年3月時点で86件であった。2001年以降は毎年論文が出版されており、2006年以降は急激に増加している。これは、働く人々の態度や行動のみならず個人と組織との関係性を考察する際の理論的視座としての POS の高い有用性のあらわれともいえる。

² well-being は、安寧や幸福感、満足、充実感、充足感、福祉といった様々に訳されることがあり、含意も多く、日本語への変換が困難であるため well-being のまま用いられる例も少なくない (小野, 2011)。本稿でも well-being をそのまま用いることにする。

³ POS の定義は論文によっては多少異なる。たとえば、Eisenberger et al. (1997) では「a general belief」の部分が「a general perception」となっている。ただし、すべての研究において、POS は組織が表す従業員の貢献に対する評価と従業員の well-being への関心についての従業員の全般的な評価を表す概念であることは一貫している。

⁴ Eisenberger et al. (1997) は、オリジナル版の 36 項目の中から因子負荷量の大きい 8 項目からなる短縮版を作成し、その次元単一性と信頼性を検証している。Eisenberger et al. (1997) によって短縮版も高い信頼性が確保されていることが示されている ($\alpha = 0.90$)。

⁵ Eisenberger & Stinglhamber (2011) は OST を「POS の原因の説明と予測のみならず、従業員の心理的な well-being や、組織に対する肯定的な志向性、組織にとって好ましい労働成果、に対する POS の肯定的な結果の説明と予測のための理論 (p.26)」と位置付けている。このように、OST は、POS の形成や発達を説明する理論だけでなく、POS がもたらす結果や影響を説明する理論である。

⁶ Eisenberger et al. (2001) によれば、義務感とは「組織の well-being に配慮すべきか、組織が目標を達成するのを援助すべきかについての規範的な信念 (p.42)」のことである。OST では、POS は義務感の向上をもたらしと考えられている。なお、POS は組織の従業員に対する肯定的な評価と従業員の幸福への配慮を意味している経験に基づく信念であるのに対して義務感は組織に対して好意的であるべきかどうかについての倫理観に基づく信念であるため、異なる概念として位置付けられている (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。

⁷ 組織に基づく自尊心とは「組織メンバーが組織的文脈における役割に参加することで自分自身の欲求を充足させることが出来ると信じている程度

(Pierce, Gardner, Cummings ほか, 1989, p.625)」のことである。

⁸ 包摂 (inclusion) とは、組織における重要な意思決定プロセスへの参加機会とマネジメント層からの特権的なコミュニケーション (privileged communication) を受け取る機会のことを表す概念である (Wayne, Shore, Bommer ほか, 2002, p.592)

⁹ fairness を「公正」とし justice を「正義」と訳す場合もあるが、社会心理学の領域では fairness および justice の両方について「公正」と訳すことが多いだけでなく、「公正」、「公平」、「正義」を明確に区別せずに使用することがある。本稿では fairness と justice をともに「公正性」と訳している。

¹⁰ 手続き的公正性の方が POS に対する影響力が大きいのは、分配的公正性よりも手続き的公正性の方が直面する頻度が高いためである (Eisenberger et al., 2004)。

¹¹ この研究では OCB を「対人的援助 (interpersonal helping)」、「個別的主導権 (individual initiative)」、「勤勉 (personal industry)」、「誠実な応援者 (loyal boosterism)」の 4 次元で捉えている。

¹² 最近の OST の考え方では、POS への影響にとって重要なのは、組織による扱いや対応が好意的であるかどうかという点である。「組織的裁量」のところで述べているように、組織による扱いや対応自体の自発的・裁量的な側面は、先行変数として備えておかなければならない要件ではなく、先行変数から POS への影響を調整するモデレータとして位置づけられている (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。要するに、POS への影響は、組織による扱いや対応が好意的であれば十分であり、必ずしも自由裁量に基づくものでなければならないというわけではない。

¹³ Buffardi, Ford, Kurtessis ほか (2009) のメタ分析の結果は、シンポジウムでの発表内容であり入手困難であるため、Eisenberger & Stinglhamber (2011) の 76 頁の記述に依拠している。

¹⁴ Eisenberger & Stinglhamber (2011) は POS の先行要因の議論の中で、HR 施策を「報酬と職務条件」と同等の意味で用いており、その中には、期待された報酬、トレーニングと能力開発経験、雇用保障、自律性、組織の規模、役割ストレス、仕事と家庭に関する方針を含めている。しかし、Lepak, Liao, Chung ほか (2006) が HR 施策を「特定の成果を達成するために設計された特定の組織的な行為」としているように、ここでは、HR 施策として組織が提供することが可能なものに焦点を当てて議論する。

¹⁵ 組織的信頼性とは「従業員の well-being に対して組織は気配りしてくれるという従業員の信念 (p.165)」を表す概念のことである。

¹⁶ 個人特性に関する変数を扱った研究の多くが学術論文や未刊行のものであるため、ここでの議論は主に Rhoades & Eisenberger (2002) と Eisenberger & Stinglhamber (2011) を参考に整理している。

¹⁷ Podsakoff, MacKenzie, Paine ほか (2000) による OCB のメタ分析の中で、従業員の満足と組織コミットメントは OCB の先行変数として機能していることが確認されている。

引用文献

- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. 2003 The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, **29**, 99-118.
- Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. 2001 Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, **22**, 347-366.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. et al. 1998 Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs. *Journal of Applied Psychology*, **83**, 288-297.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. 2003 Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 491-509.
- Buffardi, L. C., Ford, M. T., Kurtessis, J. N. et al. 2009 New perspectives on perceived organizational support: Meta-analytic update of antecedents. In Z. Byrne & R. Eisenberger (Co-chairs), *perceived organizational support: New directions. Symposium conducted at the meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA.
- Chen, Z. X., Aryee, S. & Lee, C. 2005 Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of vocational behavior*, **66**, 457-470.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M. et al. 2009 Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, **149**, 119-124.
- Colquitt, J. A. & Greenberg, J. 2003 Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational*

- behavior: The state of the science*. 2nd ed, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 165-210.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Conway, N. 2005 Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Kessler, I. 2000 Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, **37**, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Shore, L. M. 2007 The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, **17**, 166-179.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. et al. 1997 The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational Behavior*, **18**, 159-189.
- Dekker, I. & Barling, J. 1995 Workforce size and work-related rolestress. *Work and Stress*, **9**, 45-54.
- Eder, P. & Eisenberger, R. 2008 Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, **34**, 55-68.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. 2011 *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association Books.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. 1990 Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 51-59.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B. et al. 2001 Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 42-51.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L. et al. 2004 Perceived organizational support. In J. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*: 206-225. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. et al. 1997 Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **82**, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et al. 1986 Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F. et al. 2010 Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, **95**, 1085-1103.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. et al. 2002 Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 565-573.
- Fasolo, P. M. 1995 Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work place*: 185-195. Westport, CT: Quorum Books.
- Gakovic, A. & Tetrick, L. E. 2003 Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 649-666.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. 1994 Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 617-626.
- Harris, R. B., Harris, K. J. & Harvey, P. 2007 A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *The Journal of Social Psychology*, **147**, 631-655.
- Hochwarter, W., Kacmar, C., Perrewé, P.L. et al. 2003 Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, **63**, 438-465.
- Hutchison, S. 1997a A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality*, **12**, 159-174.
- Hutchison, S. 1997b Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, **57**, 1025-1034.
- Hutchison, S. & Garstka, M. L. 1996 Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, **26**, 1351-1366.
- Jones, B., Flynn, D. M. & Kelloway, E. K. 1995 Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and com-

- mitment. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Ed.), *Organizational risk factors for job stress*. Washington, DC: American Psychological Association, 41-52.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Makikangas, A. 2008 Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, **13**, 114-127.
- 厚生労働省 2006 労働経済白書 平成 18 年版就業形態の多様化と勤労者生活.
- 厚生労働省 2011 平成 22 年就業形態の多様化に関する総合実態調査の概況.
- Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E. 1988 Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, **48**, 1075-1079.
- Lee, J. & Pecce, R. 2007 Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, **28**, 661-685.
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. et al. 2006 A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, **25**, 217-271.
- Levinson, H. 1965 Reciprocity: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, **9**, 370-390.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L. et al. 2003 The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 609-625.
- Liu, Y. 2009 Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, **38**, 307-319.
- Loi, R., Hang-yue, R. & Foley, S. 2006 Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **79**, 101-120.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. & Armeli, S. 1999 Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 467-483.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campell, N. S. et al. 2007 The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, **28**, 1059-1075.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. et al. 2000 Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, **43**, 738-748.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1997 *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers Inc.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. 1998 Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, **41**, 351-357.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982 *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York : Academic Press.
- O'Driscoll, M. P. & Randall, D. M. 1999 Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, **48**, 197-209.
- 小野公一 2011 働く人々の well-being と人的資源管理 白桃書房.
- Panaccio, A. & Vandenberghe 2009 Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, **75**, 224-236.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. et al. 2000 Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, **26**, 513-563.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A. 1999 Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, **20**, 159-174.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002 Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. 2001 Affective commitment to the organization: The con-

- tribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 825-836.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. & Hansen, J. D. 2009 A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, **62**, 1027-1030.
- Roch, S. G. & Shanock, L. R. 2006 Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, **32**, 299-322.
- 労働政策研究・研修機構 2007a これからの雇用戦略：誰もが輝き活力あふれる社会を目指して（プロジェクト研究シリーズ；No.3）.
- 労働政策研究・研修機構 2007b 多様な働き方の実態と課題：就業のダイバーシティを支えるセーフティネットの構築に向けて（プロジェクト研究シリーズ；No.4）.
- 労働政策研究・研修機構 2008 従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査（調査シリーズ；No.51）.
- 佐藤博樹編著 2004 変わる働き方とキャリア・デザイン 勁草書房.
- 生命保険文化センター 2001 ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. 1996 Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, **81**, 219-227.
- 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**, 689-695.
- Shore, L. M. & Shore, T. H. 1995 Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, Westport, CT: Quoru, 149-164.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. 1991 A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 637-643.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. 1993 Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 774-780.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. et al. 2006 Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, **36**, 837-867.
- Stinglehamber, F., De Cremer, D. & Merken, L. 2006 Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group Organization Management*, **31**, 442-468.
- Tansky, J. W. & Cohen, D. J. 2001 The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, **12**, 285-300.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, M. S. 2005 Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, **48**, 146-157.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. 1997 Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, **40**, 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. et al. 2002 The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 590-598.
- Yoon, J. & Lim, J. C. 1999 Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, **52**, 923-945.
- Yoon, J., Han, N.-C. & Seo, Y.-J. 1996 Sense of control among hospital employees: An assessment of choice process, empowerment, and buffering hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, **26**, 686-716.
- Zhang, Y., Farh, J. L. & Wang, H. 2012 Organizational antecedents of perceived organizational support in China: A grounded investigation. *International Journal of Human Resource Management*, **23**, 422-446.

（平成24年7月17日受稿，平成25年4月5日受理）