

上司の部下コンプリメントとその影響に関する研究

株式会社 CDP サポート 上田 敬*

An analysis of superiors' compliments and the effect on their subordinates

Takashi UEDA
(CDP-SUPPORT CO., LTD)

The purpose of this study is to analyze the effect of “superiors’ compliments” which means affirmative communication superiors gave to their subordinates. A survey questionnaire was administered to 443 managers in 3 private companies. At the same time another questionnaire was administered to their 923 subordinates. The following three findings were revealed through the results: First, factor analysis indicated that “superiors compliments” given by managers consisted of 4 factors, such as, honest affirmations to subordinates, listening to their subordinates’ stories until the end, and so on. Second, superiors’ compliments had effects on their subordinates’ self-confidence, motivation for their work, positive feeling for their workplace and trust relationships to their superiors. Third, managers’ self-cognition of giving compliments were consistent in some degree with subordinates’ cognition compliments given by their managers. Implications and future research subjects were discussed.

Keywords : communication, compliment, superior, subordinate, trust relationship

1. 問題と目的

多くの企業の人材育成・活用方針において個の尊重や多様性の尊重が掲げられている。それを掲げるねらいは、仕事に対する社員の意思・意欲を尊重し積極的に認めることで、個人の満足や成長と組織の成果の向上を実現することにある。そして、1990年代後半以降、キャリア開発支援や社内公募制度、個の成果に注目した人事評価制度などが施策として行われるようになってきている。横山・今野・小野田ほか(2004)は企業業績の向上に対して、人事管理・人材開発の視点から、組織が個人の意思・意欲を尊重しキャリア開発を支援することで個人の創造性や発想力の発揮、ワークモチベーション

の向上が期待できることを指摘している。

このようなねらいの達成に対して、そこで働く個人の視点に立てば、仕事やそのやり方などについて自分の意思が尊重され認められていると感じることが必要である。Robbins (2005)は組織行動学の分析に、組織システムのレベル、グループのレベル、個人のレベルの3つの分析の視点を提示しているが、個人が組織の中で尊重されたと感じるには、グループのレベルの視点、すなわち職場で直接関わる人同士の相互関係、インタラクションに注目することが不可欠と考えられよう。働く人が仕事やそのやり方などについて自分の意思が尊重され認められていると感じるための働きかけとして、本研究では職場で上司が部下を肯定するコミュニケーションに注目する。

上司が部下を肯定するコミュニケーションに

*株式会社 CDP サポート。

類する概念は、すでにいくつも提起されている。たとえば、部下の行動や成果などに関するポジティブフィードバック（以下PFB）はその一つといえ、数多くの先行研究がなされている。Kelly, Brownell, & Campbel (2000)からは、人物や行動、結果に対するネガティブフィードバック（以下NFB）よりもPFBの方が動機づけに影響を与えやすいことが示唆される。Jarzebowski Palermo & van de Berg (2012)は、コーチングプログラムの参加者について、参加者が目標にしているスキルについてPFBを行った場合にはモチベーションが上昇するが、参加者の目標と異なるPFBではモチベーションが上昇しないとしている。また、Ciani, Schaubroeck & McGill (2010)は、達成目標（performance goal）を持つ者に対してPFBはその後の成績を向上させるが、個人の学習目標（learning goal）を持つ者に対してはその後の成績を下降させ、NFBにより成績が向上することを示している。またPFBの効果に関しては、上司と部下の関係性の影響に着目したものもある。Bezuijen, van Dam, van den Bergほか(2010)は、関係性の質が低いと、PFBを受けた部下は学習活動を抑制するとしている。山浦・掘下・金山(2013)は、目標に適合したPFBでも、上司との関係性の質が低い場合は部下の責任感に関して抑制効果があるとしている。これらの先行研究からは、PFBが動機づけやPFB後の課題達成に一定の効果があると考えられる。一方で、PFBが効果を持たない場合や、NFBが効果的である場合もあり、フィードバック（以下FB）の内容、目標との関連、PFBの送り手と受け手の関係性など様々な要因により影響を受け、PFBが常に効果的であるとは言い難い。

また他者を肯定する概念と考えられる「ほめ」に関しても、上司が部下を肯定するコミュニケーションに類するといえ、それが動機づけや行動を変化させることに有効であることが多くの研究で指摘されている（澤口・渋谷、

2014；高崎，2013など参照）。「ほめ」の研究は子どもを対象としたものが多いが、企業組織にとって有益なものもある。たとえば浦上・榊原(2013)は、アルバイト学生に対する「ほめ」の効果に着目し、アルバイト先のために頑張ろうなどの動機づけは、「ほめ」から直接影響を受けるものではなく、メンバーに受け入れられている被受容感を通して影響を受けるとしている。沢口・渋谷(2014)は、その効果に影響を及ぼす要因について先行研究をまとめて、物質的報酬と言語的報酬、自己帰属と外的要因帰属、ほめられる側の年齢による違いなどの要因を指摘している。この沢口・渋谷(2014)による指摘は、「ほめ」に関してもPFBと同様に、その効果は一律ではないことを明らかにしているといえよう。

その他にも相手を認める承認（たとえば太田，2010）など、上司が部下を肯定するコミュニケーションにかかわる概念は注目を集めており、多くが提示されてきている。このような状況の中で、本研究では、部下が上司に認められている、肯定されているという認識を抱くことに注目し、それに影響を与えると推察されるコミュニケーション行動を研究対象とする。このようなコミュニケーション行動は多様な形があると推察されるため、それをできるだけ幅広く対象としたい。このねらいからすると、先行研究で提示された概念、すなわち特定の課題や行動を対象にしたPFBや「ほめ」などは、上司が部下を肯定するコミュニケーションの一部ではあるものの、それだけでは十分でないと考えられる。たとえば部下は、「話をしっかりと聞いてもらえた」など、仕事の成果以外のことに関するコミュニケーションから、上司に認められている認識を持つこともある。こういった事象も本研究では対象として検討したい。そこで、幅広い範囲で他者を肯定するコミュニケーションとその効果に関して有用な知見を与えてくれる考え方として、ブリーフセラピーの主要なモデルの一つであるソリューション

ン・フォーカスアプローチ (Solution Focused Approach 以下, SFA) に注目する。

SFA で重要視されている技法にコンプリメントがある。Berg (1994) は、コンプリメントは問題に対してクライアントが示している態度を肯定し敬意を表すプロセスであり、あらゆるクライアントに対して何よりも先に試みるべき強力な技法と位置付けている。コンプリメントの目標は、「クライアントが自分の肯定的変化、長所、力量に気づくこと」(De Jong & Berg, 2002: 玉真・住谷・桐田訳, 2004) とされている。森・黒沢 (2002) は、コンプリメントはわかりやすくいうと「ほめる、ねぎらう」であるとし、コンプリメントが強力な介入になるのは、ほめられると自信がつくため、と説明している。

Berg (1994) は、クライアントの個人的資質と過去の成功体験が、困難の解決と満足いく生活を作るうえで役立つとしており、これがコンプリメントの対象と考えてよいであろう。個人的資質としては、困難に直面した時の回復力、ユーモアのセンス、勤勉さ、他人への思いやり、傾聴の意欲などを幅広く例示している。面接にクライアントが来てくれたことをほめねぎらうこともコンプリメントとされており、コンプリメントの対象は範囲の広いものであると考えられる。

コンプリメントは、クライアントとセラピストの関係構築にも有用とされている。De Jong & Berg (2002) によれば、SFA ではクライアントとセラピストの関係をカスタマー・タイプ関係、コンプレイナント・タイプ関係、ビジター・タイプ関係の3つに分類する。カスタマー・タイプ関係とは、クライアントは困っていて、それを自らの問題と感じ、解決のために積極的に行動しようと思っている時の関係である。コンプレイナント・タイプ関係とは、クライアントは困っていて解決への期待はあるが、自分の力では解決できず、解決には周りが変化する必要があると思っている時の関係である。

ビジター・タイプ関係とは、自主来談ではなくたとえば子どもが親に強制されて面接に臨んでいるような状況の場合など、クライアントは不満はあるにしても変化や解決を望んでいない場合である。自分の問題は解決の見込みがないと思っている場合も含み、クライアントが治療を期待していない、望んでいないような場合の関係である。SFA では、このいずれの場合にもコンプリメントが重要視されている。たとえばビジター・タイプ関係の場合であっても、面接に来てくれたことへのねぎらいやクライアントの生活でうまくいっていることへのコンプリメントなどが用いられる。このように様々なクライアントのタイプについてセラピストが行うコンプリメントが関係構築に有効であるのなら、多様な関係が推察される上司部下関係においてもコンプリメントを行うことがその関係構築に効果があると推測できよう。

以上のように SFA は心理療法であるが、すでにビジネス領域で問題解決技法や職場のマネジメントとして活用されている。たとえば、青木 (2006) は、ビジネス領域での SFA の応用に関して、コンプリメントに対応する職場でのコミュニケーションを「OK メッセージ」と独自に名付け、『『OK メッセージ』とは、『その人の能力、状態、置かれている状況、また、これからよくなる可能性を、肯定したり、ほめたり、共感を示す』ことを指す』と定義している。さらに、「具体的には、ほめ言葉、ねぎらい、共感、好意的感嘆、プラス思考、笑顔、『快』の響き、激励、認める、よい点の指摘、プラスの可能性の示唆、感謝、よい噂のほか、さまざまなかたちがある」としている。このように青木 (2006) による OK メッセージの定義は範囲が広いものであるが、職場のコミュニケーションの実態を踏まえた定義としての有用性が認められる。

SFA の理論を参考にすれば、上司が部下にコンプリメントを行うことで、部下の自信や仕事への動機づけを高めるとともに、上司部下の

人間関係構築に効果をもたらすことが期待できる。しかし、上司は部下のセラピストではない。とはいえ、上司部下も構築された人間関係であり、また部下が自らの力を発揮できるようになることが期待されているため、SFA に学ぶ点は多いと考えられる。また青木 (2006) がそれをビジネス領域に導入しようとしたように、コンプリメントは上司部下のコミュニケーションに援用することも可能であり、有用であろう。そこで「コンプリメントはクライアントを肯定することである」(De Jong & Berg, 2002: 玉真他訳, 2004) と幅の広い定義も行われていることも踏まえ、本研究では部下を肯定していることが部下に伝わるだろうと上司が認識しているコミュニケーション行動を指す用語としてコンプリメントを用いることとする。また、それが、SFA の技法と区別されるもので本研究での定義であることを明確にするために、その呼称を「部下コンプリメント」とする。

以上の検討を踏まえ、本研究では上司の部下コンプリメントと、それが部下に与える影響について検討することを目的とする。具体的には、第 1 に上司は具体的にどのような行動を部下コンプリメントとして意識しているのかを明らかにする。第 2 は、部下コンプリメントがどのような影響を及ぼしているのかという点について、上司の部下コンプリメント行動に対する部下の認知とその影響を明らかにすることである。SFA の技法であるコンプリメントはクライアントの自信を高める目的やセラピストとクライアントの関係構築のために用いられているため、部下コンプリメント行動も同様に上司と部下との信頼関係の構築、部下の自信や仕事へのモチベーションへの効果が期待される。加えて部下コンプリメントの有用性を明らかにするには、たとえば上司が部下をほめたと思っていれば、部下はほめられたと感じているという関係が不可欠となる。そこで第 3 に、部下コンプリメント行動についての上司の認知と直属の部下の認知の関係を検討する。

2. 方 法

2.1 対象者と調査方法

2014 年 1 月に民間企業 3 社 (A, B, C) で上司、部下それぞれの調査を実施した。3 社はいずれも研究、設計開発から製造、販売まで一貫して行う製造業であり、B 社は A 社の関連会社である。

上司に対する調査は課長相当職を対象として教育担当部署から電子メールで調査票を配布し、調査票に入力の後に電子メールで教育担当部署に返信するよう依頼した。回答は任意、調査票は無記名とした。研究実施者には、教育担当部署を経由して回答が届けられた。尚、C 社の対象者は以下に述べる部下調査の対象としたマネジメント研修参加者の上司が対象となる。3 社合計の依頼数は 2,707 名、回答数は 521 名で、分析は回答に欠損のない 497 名のうち回答時点で部下を持つ 443 名のデータを使用した。443 名の内訳は A 社 266 名、B 社 111 名、C 社 66 名で、性別は男性 427 名、女性 16 名、平均年齢は 46.1 歳、年齢の標準偏差は 5.7 であった。職種内訳は、設計開発 124 名、システムエンジニア 65 名、研究 35 名、営業 70 名、管理 56 名、製造 19 名、その他 74 名であった。部下数は最大 110 名、最小 1 名の間に分布し、平均値は 6.4 名、標準偏差は 9.4 であった。

部下調査は A 社と B 社では、上司用調査票配布時に部下用の調査票を同時に上司に配布し、直接指導する部下全員に上司から調査票を配布することを依頼した。上司から部下への回答被依頼者数は把握していない。調査票に入力後は上司を経由せず電子メールで教育担当部署に返信するよう依頼した。C 社ではマネジメント研修に参加した社員を部下調査の対象とした。部下回答数は 3 社合計で 956 名、分析は回答に欠損値のない 923 名を対象とした。部下の性別内訳は男性 791 名、女性 132 名であった。年齢は 20 歳から 62 歳までに分布し平均年齢は平均年齢は 36.6 歳、標準偏差は 8.6 歳であった。

2.2 調査内容

・上司調査

部下コンプリメント行動 青木 (2006) の OK メッセージに関する記述や肯定するコミュニケーションに関連すると考えられる書籍 (「ほめ言葉ハンドブック」(本間・祐川, 2007), 「ほめる生き方」(西村, 2012) など) から具体的行動を抽出した。またリスニング, アサーションや OK メッセージを主要なテーマにして 2013 年 7 月から 8 月の間に実施され民間企業管理職向け研修の参加者に, 部下を肯定するコミュニケーションについての調査を実施した。研修前から実施していることや今後実施したいこと具体例を自由記述してもらうもので, 4 回の研修において実施し 68 名から回答を得た。そこで得られた内容を含めて行動を整理し, 項目を作成した。その後, 2013 年 11 月に民間企業 3 社の課長相当職を対象として予備調査を行った結果を踏まえ (分析対象者数は 315 名。本調査と同一の企業に所属する者であるが, 別サンプルである), 37 項目を今回の調査に用いた。「あなたは職場で以下のような行動をどの程度行っていますか」と教示し, 「よく行う」「しばしば行う」「たまに行う」「まれにしか行わない」「全く行わない」の 5 件法で回答を得た。

・部下調査

部下コンプリメント行動の認知 上司が部下コンプリメント行動をどの程度行っているかに対する認識を把握するものである。項目は, 上司を調査対象とした部下コンプリメント行動項目を用い, その表現を一部修正して項目を作成した。一例を示すと, 上司調査の項目では「部下の仕事の成功と一緒に喜ぶ」であったものを, 「あなたの上司は, あなたの仕事の成功と一緒に喜ぶ」と修正するなどした。「あなたの上司は, 以下の項目のような行動をどの程度行っていますか」という教示文を用い, 上司調査と同一の選択肢による 5 件法で回答を得た。

部下コンプリメント行動の影響 SFA にお

けるコンプリメントには, クライアントに自信がつく, クライアントの課題解決のための行動の支援になる, セラピストとクライアントの関係構築に役立つなどの効果があると考えられている。同様の効果が職場での部下コンプリメントでも生じると考え, 部下の自信や自己肯定感が高まる, 仕事へのモチベーションが高まる, 上司との信頼関係が構築される, の 3 点の効果を想定した。さらに, 上司が部下を肯定するコミュニケーションを行うことは部下が感じている仕事や職場のストレスにも影響があると考え, 対応する項目を追加し合計 33 項目を作成した。今回は, 視点を上司に置き, 上司の考える部下への影響をとらえることを目的としているため, 予備調査として上司を対象としてこれらの項目を実施した (上述の部下コンプリメント行動の予備調査と同一対象)。その際には, 職場で上司が部下コンプリメント行動を継続して行うことの影響という観点から回答を求めた。その結果を踏まえて修正を施し, 35 項目を本調査の項目とした。「職場や上司との関係について, あなたがどのように思っているかおききします」という教示文を用い, 「全くその通りだと思う・そうである」「かなりそう思う・そうである」「少しはそう思う・そうである」「あまりそう思わない・そうでない」「全くそう思わない・そうではない」まで 5 件法で回答を求めた。

なお, 分析には R (3.1.0), Amos (22.0.0) を使用した。

3. 方法結果

3.1 上司の部下コンプリメント行動

まず, 各項目について, 分布の様子を確認し, 平均値, 標準偏差を算出した。特段の留意を要する項目はないと判断し, 全項目を用いて因子分析を行った。固有値の推移は 14.12, 3.09, 2.13, 1.45, 1.32, 1.15, 0.96, であり, 固有値 1 以上を基準とするなら 6 因子, 平行分析を行ったところ, 4 因子が示唆された。さらに回転

後の項目のまとまり具合なども勘案し、4 因子を抽出することにした。該当因子の因子パターンが .40 以上、他因子の因子パターンが .35 以下を採用する項目の目安とし、各因子を構成する項目が 5 項目程度になるように項目の取捨選択を行いながら最尤法、プロマックス回転による因子分析を繰り返した（なお、以下の因子分析も同様の方針、方法により行った）。最終的な因子分析結果を表 1 に示す。

第 1 因子は、「テレビ番組など他愛ない話題で部下と雑談する」、「仕事以外のことを話題に部下と会話する」など仕事以外で部下に関心を持ち会話する行動を指す因子で「会話と関心」と命名した。第 2 因子は、「部下の仕事の成功を一緒に喜ぶ」、「良い成果が出たときに部下の成果をほめる」などほめたり感謝する肯定的感情を率直に伝える行動を指す因子で、「率直肯定」因子と命名した。第 3 因子は「部下の話を

途中でさえぎらずに最後まで聴く」、「部下が話している時は自分が言いたいことがあっても我慢して聴く」など自分の言いたいことより部下の言いたいことを優先して聴く行動を指す因子で「最後まで聴く」因子と命名した。第 4 因子は「部下の改善点を指摘するときにはできていることをほめてから改善点を指摘する」、「部下の仕事のできていない点を指摘するときにはまずできている点から指摘する」などうまくいっていないときでも部下の肯定的側面から認めたり指摘する行動を指す因子で「意図的肯定」因子と命名した。

次に、それぞれの因子の信頼性係数（ α 係数）を算出したところ、第 1 因子は .90、第 2 因子は .88、第 3 因子は .90、第 4 因子は .88 と十分に高い値が得られた。

表 1 上司の部下コンプリメント行動の因子分析結果と基礎統計

	因子パターン				平均	標準偏差	小包
	F1	F2	F3	F4			
F1：会話と関心							
テレビ番組など他愛ない話題で部下と雑談する	.98	.00	-.09	-.10	3.42	0.96	B1-1
仕事以外のことを話題に部下と会話する	.96	-.02	.00	-.11	3.51	0.92	B1-2
趣味など部下が興味を持っていることに関心を持つ	.74	-.05	.04	.09	3.18	0.88	B1-3
服装など部下の変化を話題に会話をする	.68	.04	.01	-.01	3.07	0.97	B1-3
部下のプライベートな問題にも気を配る	.66	-.02	-.03	.18	3.13	0.88	B1-2
上下の垣根なく部下と交流する	.59	.07	.14	-.01	3.51	0.84	B1-1
F2：率直肯定							
部下の仕事の成功と一緒に喜ぶ	-.02	.88	-.05	-.04	3.76	0.75	B2-1
良い成果が出たときに部下の成果をほめる	.04	.84	-.07	-.02	3.73	0.76	B2-2
「ありがとう」と部下に素直に感謝を伝える	-.09	.73	.09	-.12	3.97	0.81	B2-3
部下が苦労したときや大変だったときにねぎらいの言葉をかける	-.01	.73	.04	.07	3.61	0.74	B2-3
「助かった」「君のおかげだ」など感謝の言葉を伝える	-.01	.71	-.05	.04	3.66	0.78	B2-2
部下が仕事の目標を達成することに期待を示す	.05	.60	-.04	.14	3.62	0.74	B2-1
F3：最後まで聴く							
部下の話を途中でさえぎらずに最後まで聴く	-.03	-.02	.87	-.09	3.50	0.87	B3-1
部下が話している時は、自分が言いたいことがあっても我慢して聴く	-.03	-.12	.86	.11	3.33	0.84	B3-2
意見が異なるときにも相手の意見を最後まで聴いて理解しようとする	.02	.10	.79	-.06	3.57	0.77	B3-3
イライラしてもその感情を表に出さず、部下の話を聴く	-.08	-.22	.74	.18	3.11	0.88	B3-3
部下の言いたいことを理解しようとして話を聴く	-.02	.33	.67	-.13	3.74	0.69	B3-2
部下の意見を否定せずに受け入れる	.08	.03	.65	.06	3.29	0.72	B3-1
F4：意図的肯定							
部下の改善点を指摘するときには、できていることをほめてから改善点を指摘する	-.01	-.09	-.01	.89	2.98	0.77	B4-1
部下の仕事のできていない点を指摘するときには、まずできている点から指摘する。	-.10	-.09	.04	.85	2.93	0.79	B4-2
成果が自分の期待以下の場合に、できている点や良い点を見つけて部下を認める	-.03	.07	.03	.75	3.07	0.77	B4-2
欠点の多い部下でも長所を見つけて肯定する	-.01	.07	-.02	.70	2.97	0.77	B4-1
成果が出ていないときでも、前進した点や部分的にできた点を探す	-.11	.24	.05	.61	3.20	0.75	B4-1

3.2 部下コンプリメント行動の認知

各項目について、分布の様子、平均値、標準偏差を算出し検討したところ、留意の必要な項目はないと判断した。そこで全項目を用いて因子分析を行ったところ、固有値の推移は 19.63, 2.09, 1.65, 1.14, 0.77 であり、固有値 1 以上を基準とするなら 4 因子、並行分析を行ったところ、3 因子が示唆された。回転後の項目のまとめ具合なども勘案し、4 因子を抽出することにした。先の方針、方法にそって因子分析を繰り返した。その結果を表 2 に示す。

第 1 因子は、「あなたの上司は、成果が自分の期待以下の場合に、できている点や良い点を見つけてあなたを認める」、

あなたの仕事の結果だけでなくプロセスや努力をほめる」など否定的になりがちな場面で肯定点から指摘する行動を指す因子で「S 意図的肯定」因子と命名した。第 2 因子は、「あなたの上司は、あなたの話を途中でさえぎらずに最後まで聴く」、「あなたの上司は、あなたが話している時は、言いたいことがあっても我慢して聴こうとしている」など上司自身の言いたいことより部下の言いたいことを優先して聴く行動を指す因子で「S 最後まで聴く」因子と命名した。第 3 因子は、「あなたの上司は、良い成果が出たときにあなたの成果をほめる」、「あなたの上司は、あなたの仕事の成功と一緒に喜ぶ」、「あなたの上司は、『ありがとう』とあなたに素

表 2 部下コンプリメント行動の認知の因子分析結果と基礎統計

	因子パターン				平均	標準偏差	小包
	F1	F2	F3	F4			
F1: S 意図的肯定							
あなたの上司は、成果が自分の期待以下の場合に、できている点や良い点を見つけてあなたを認める	.89	.05	-.01	-.03	3.29	1.04	S1-1
あなたの上司は、あなたの仕事の結果だけでなくプロセスや努力をほめる	.78	-.01	.14	-.01	3.44	1.02	S1-2
あなたの上司は、あなたの仕事のできていない点を指摘するときは、まずできている点から指摘する。	.76	.06	-.02	-.11	3.26	1.07	S1-3
あなたの上司は、あなたの改善点を指摘するときには、できていることをほめてから改善点を指摘する	.73	.06	.07	.03	3.31	1.06	S1-3
あなたの上司は、あなたに欠点があっても長所を見つけて肯定する	.64	.08	.17	.01	3.37	1.01	S1-2
あなたの上司は、あなたの仕事の成果が出ていないときでも、前進した点や部分的にできた点を探す	.61	.02	.26	-.03	3.44	1.02	S1-1
F2: S 最後まで聴く							
あなたの上司は、あなたの話を途中でさえぎらずに最後まで聴く	-.05	.83	-.01	-.02	3.86	1.03	S2-1
あなたの上司は、あなたが話している時は、言いたいことがあっても我慢して聴こうとしている	.12	.79	-.16	.06	3.48	1.01	S2-2
あなたの上司は、意見が異なるときにもあなたの意見を最後まで聴いて理解しようとする	-.02	.78	.14	-.03	3.80	1.00	S2-3
あなたの上司は、あなたの言いたいことを理解しようとして話を聴く	-.14	.73	.24	.04	3.91	0.93	S2-3
あなたの上司は、イライラしてもその感情を表に出さず、あなたの話を聴こうとしている	.10	.71	-.01	.00	3.59	1.08	S2-2
あなたの上司は、あなたの意見を否定せずに受け入れる	.24	.65	-.06	.04	3.55	0.95	S2-1
F3: S 率直肯定							
あなたの上司は、良い成果が出たときにあなたの成果をほめる	.03	-.02	.87	-.01	3.90	1.00	S3-1
あなたの上司は、あなたの仕事の成功と一緒に喜ぶ	.16	-.06	.72	.00	3.96	1.00	S3-2
あなたの上司は、「ありがとう」とあなたに素直に感謝を伝える	-.05	.17	.72	-.05	4.22	0.97	S3-3
あなたの上司は、「助かった」「君のおかげだ」などあなたに感謝の言葉を伝える	.13	.08	.64	-.01	3.57	1.14	S3-3
あなたの上司は、あなたが仕事の目標を達成することに期待を示す	.15	-.07	.61	.07	3.95	0.93	S3-2
あなたの上司は、あなたが苦勞したときや大変だったときにねぎらいの言葉をかける	.01	.21	.60	.13	3.84	1.02	S3-1
F4: S 日常会話							
あなたの上司は、テレビ番組など他愛ない話題であなたと雑談する	-.04	-.01	-.05	.94	3.36	1.22	S4-1
あなたの上司は、仕事以外のことを話題にあなたと会話する	-.21	.06	.08	.94	3.70	1.09	S4-2
あなたの上司は、趣味などあなたが興味を持っていることに関心を持つ	.12	.07	-.09	.76	3.16	1.13	S4-2
あなたの上司は、あなたのプライベートな問題にも気を配る	.10	.02	.07	.61	3.27	1.16	S4-1
あなたの上司は、服装などあなたの変化を話題に会話をする	.24	-.15	.05	.54	2.78	1.18	S4-1

直に感謝を伝える」などほめたり感謝する肯定的感情を率直に伝える行動を指す因子で「S 率直肯定」因子と命名した。第 4 因子は、「あなたの上司は、テレビ番組など他愛ない話題であなたと雑談する」、「あなたの上司は、仕事以外のことを話題にあなたと会話する」など仕事以外で部下に関心を持ち会話する行動を指す因子で「S 会話と関心」因子と命名した。なお上司の部下コンプリメント行動因子と対比すると、上司行動第 1 因子と部下認知第 4 因子、上司行動第 2 因子と部下認知第 3 因子、上司行動第 3 因子と部下認知第 2 因子、上司行動第 4 因子と部下認知第 1 因子は非常に類似した内容の項目から構成される。この類似性により因子名も類似したものとならざるを得ないため、上司行動因子と区別するために部下認知の因子名には部下 (subordinate officer) の頭文字をつけて、「S 日常会話」因子などと呼ぶこととする。

それぞれの因子について α 係数を算出した

ところ、第 1 因子は .93、第 2 因子は .92、第 3 因子は .92、第 4 因子は .89 と十分な値が確認された。

3.3 部下コンプリメント行動の影響

各項目について、分布の様子、平均値、標準偏差を算出し確認したところ、特段の留意を必要とする項目はみあたらなかった。そこで全項目を用いて因子分析を行った。固有値の推移は 14.30, 3.30, 2.04, 1.57, 1.07, 0.85 であり、固有値 1 以上を基準とするなら 5 因子、並行分析を行ったところ、4 因子が示唆された。さらに回転後の項目のまとまり具合なども勘案し、4 因子を抽出することにした。上述の方針、方法にそって因子分析を繰り返した。最終的な因子分析結果を表 3 に示す。

第 1 因子は、「私は上司に認められていると思う」、「私は上司から信頼されていると思う」など上司に承認され信頼されていると感じてい

表 3 部下コンプリメントの影響の因子分析結果と基礎統計

	因子パターン				平均	標準偏差	小包
	F1	F2	F3	F4			
F1: 信頼承認							
私は上司に認められていると思う	.97	.19	-.17	-.10	3.26	0.94	E1-1
私は上司から信頼されていると思う	.91	.20	-.07	-.12	3.24	0.90	E1-2
私は上司から期待されていると思う	.77	.14	.02	-.14	3.37	0.95	E1-3
私と上司との間の信頼関係は深い	.70	-.08	.08	.19	3.43	0.97	E1-3
私の上司は、仕事の相談がしやすい	.55	-.21	.27	.14	3.82	1.00	E1-2
上司は私の個人的な悩みの相談に乗ってくれると思う	.49	-.17	.26	.16	3.52	1.03	E1-1
F2: 自信							
自分の能力に自信がある	-.04	.89	.04	.00	2.85	0.92	E2-1
仕事への自信がある	.01	.82	-.01	.11	3.02	0.94	E2-2
自分なりに仕事の成果を上げていると思う	.21	.70	-.09	-.01	3.29	0.89	E2-3
自分には持ち味、強みがあると思う	.02	.68	.17	-.03	3.29	0.98	E2-3
自分が立てた計画をうまく遂行できる自信がある	.13	.66	.00	.02	3.14	0.84	E2-2
私は自分を肯定的に評価している	.09	.65	.01	-.01	3.09	0.86	E2-1
F3: 仕事意欲							
仕事上の能力を高めたいと思う	-.13	.03	.89	-.13	4.11	0.84	E3-1
仕事に最善を尽くしたいと思う	-.10	.10	.75	-.09	4.14	0.78	E3-2
上司の期待にこたえたいという気持ち強い	.21	-.09	.71	.01	3.70	0.89	E3-3
上司が困っていたら可能な限り協力したいと思う	.22	-.13	.65	.09	4.07	0.82	E3-3
うまくいかない仕事でもできるまでやり続けようと思う	-.22	.24	.63	.09	3.65	0.86	E3-2
私は仕事を通して成長できると思う	-.02	.21	.56	.01	3.58	0.88	E3-1
F4: 職場肯定							
今の職場のメンバーは、互いに助け合って協力できると思う	-.22	.04	-.02	.96	3.52	0.99	E4-1
今の職場は、チームとして課題を解決していくことができると思う	.01	.08	-.14	.87	3.31	1.07	E4-2
私と同僚との人間関係のストレスは少ないと思う	.09	.05	-.06	.53	3.47	1.01	E4-2
上司は部下としての私の管理を適切に行っていると思う	.26	-.13	.18	.45	3.53	0.97	E4-1
仕事に関する私のストレスは少ないと思う	.03	.22	-.01	.42	2.74	1.09	E4-1

ることを指す因子で「信頼承認」因子と命名した。第2因子は、「自分の能力に自信がある」、「自分なりに仕事の成果を上げていると思う」など自信や自己肯定感があることを指す因子で「自信」因子と命名した。第3因子は「仕事上の能力を高めたいと思う」、「仕事に最善を尽くしたいと思う」など仕事へのモチベーションを指す因子で「仕事意欲」因子と命名した。第4因子は「今の職場のメンバーは、互いに助け合って協力できると思う」、「今の職場は、チームとして課題を解決していくことができると思う」など職場や職場のメンバーへの肯定感を指す因子で「職場肯定」因子と命名した。

所期は上司との信頼関係、仕事のモチベーション、自信およびストレス低減の4つの内容を部下コンプリメントの効果と想定して項目を作成した。以上の分析より導かれた4因子の結果と対比すると、ストレス低減に関しては単独の因子として抽出することができなかった。他の3つについては対応する因子が抽出できたといえるだろうが、第4因子の職場への肯定感は当初想定していなかった因子である。これについては、職場や同僚についての意識の背景に、初期の想定にはなかった一つの因子があることを示していると考えられる。

さらに、それぞれの因子の α 係数を算出したところ、第1因子は.91、第2因子は.91、第

3因子は.86、第4因子は.81であった。

3.4 パス解析による上司から部下への一連の流れのモデルの検討

(1) 分析の手順

本研究の第2、第3の目的に対しては、上司の部下コンプリメント行動から、部下による上司の部下コンプリメント行動の認知、部下コンプリメントの影響へと至るパスモデルを検討することが有用であろう。そこで以下では、まず部下コンプリメントの影響4因子の間のパスモデルを構築する。次に、そのモデルと上司の部下コンプリメント行動、部下による上司の部下コンプリメント行動の認知をあわせたモデルを検討する。

モデルの分析には共分散構造分析を用いる。それにあたり、質問項目が6項目の因子は2項目ずつ3つに小包化、質問項目が5項目の因子は2項目と3項目に分けて2つに小包化し、小包の合計得点を観測変数とした。小包化にあたっては、因子パターンの大きい項目と小さい項目で小包化することを原則とした。

なお、各因子の尺度得点（単純和）を用いた相関行列を表4に示す。

(2) 部下内のモデル構築

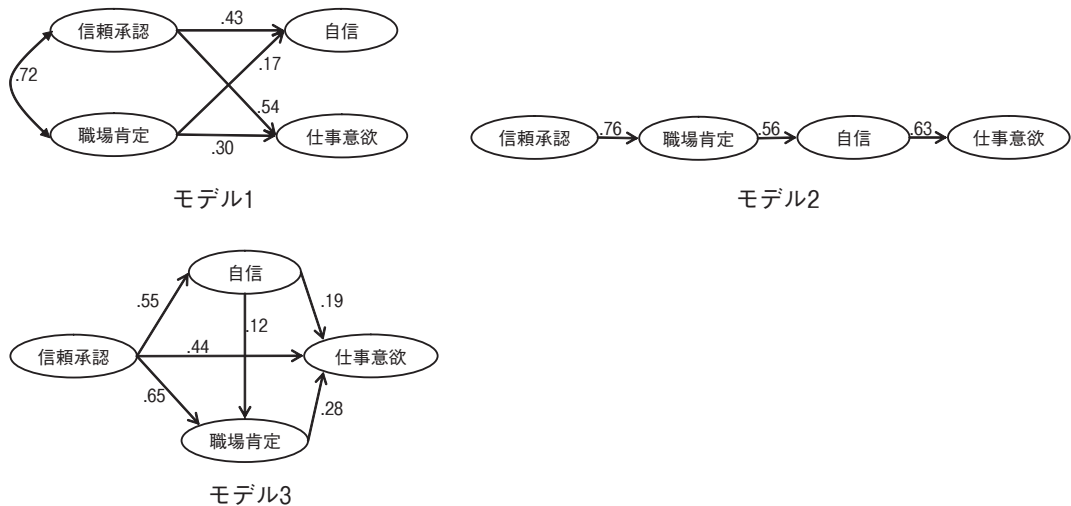
部下コンプリメントの部下への影響4因子

表4 上司部下因子間の平均、標準偏差と相関係数

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 会話と関心	3.29	0.74	—											
2 率直肯定	3.73	0.60	.45***	—										
3 最後まで聴く	3.44	0.65	.24***	.50***	—									
4 意図的肯定	3.05	0.63	.38***	.63***	.55***	—								
5 S意図的肯定	3.42	0.76	.18***	.21***	.14**	.21***	—							
6 S最後まで聴く	3.73	0.75	.14**	.15**	.18***	.16**	.73***	—						
7 S率直肯定	3.95	0.71	.19***	.20***	.08	.13*	.81***	.70***	—					
8 S会話と関心	3.31	0.85	.44***	.18***	.05	.15**	.61***	.54***	.62***	—				
9 信頼承認	3.49	0.67	.26***	.18***	.12*	.17**	.72***	.65***	.75***	.63***	—			
10 自信	3.16	0.66	.08	.08	.15**	.10	.34***	.20***	.32***	.23***	.53***	—		
11 仕事意欲	3.91	0.55	.08	.05	.04	.09	.50***	.47***	.54***	.40***	.62***	.55***	—	
12 職場肯定	3.37	0.67	.17**	.14*	.12*	.13*	.60***	.55***	.56***	.48***	.67***	.47***	.65***	—

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

注) 平均及び標準偏差は5点満点換算で算出している。



注) モデル 1, 2, 3 ともに数値はいずれも標準化された推定値。測定モデルに関する情報は省略してある。

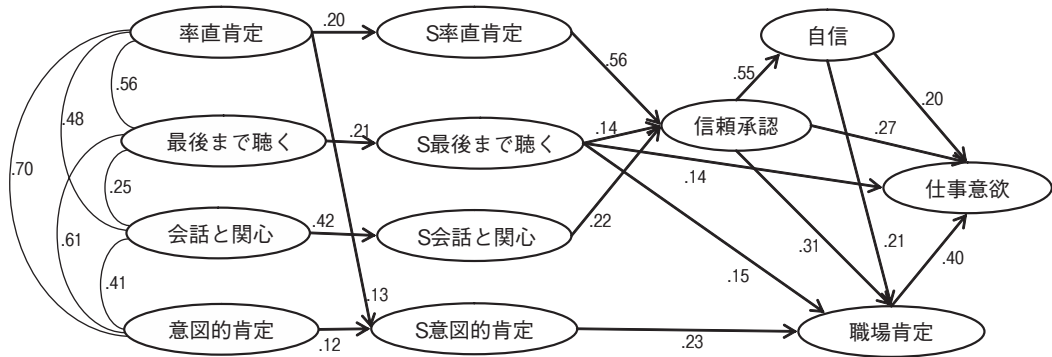
図 1 部下コンプリメントの効果 4 因子の 3 つの仮説モデル

は、内容的に相互に独立した構造を成しているとは考えにくく、そこに因果関係を仮定することが妥当と考えられる。そこで、部下コンプリメントの部下への影響 4 因子間の関連について、以下の 3 つの仮説モデルを作り比較検討した (図 1)。モデル 1 は、4 因子を個人の環境についての認知の因子と個人の内的な心理状態の知覚の因子に分類し、そこに因果関係を仮定したものである。上司から信頼承認されているかの認識である「信頼承認」と職場に対する肯定感である「職場肯定」の 2 因子は、個人の環境についての認知の因子といえるだろう。一方、「自信」及び「仕事意欲」は、個人の内的な心理状態の知覚の因子といってよいだろう。環境が刺激となって個人の内的状態に影響すると考えられるので「信頼承認」と「職場肯定」が「自信」と「仕事意欲」に影響すると仮定した。かつ環境認知 2 因子に相関関係はあるが因果関係がなく、内的心理状態 2 因子間には因果関係がないと仮定した。

モデル 2 は、モデル 1 と同様に環境認知 2 因子と内的心理状態知覚 2 因子に分類し、環境認知 2 因子が内的心理状態知覚 2 因子に影響を及ぼすと考えたうえで、かつ環境認知、内的心理

状態それぞれの 2 因子間に因果関係を想定する因果連鎖モデルである。環境認知の 2 要因に関しては、上司との関係は職場の要因の一部とみなすことができるので、「信頼承認」が「職場肯定」に影響を及ぼすと仮定した。内的心理状態は、自信が高まるのが仕事の意欲を高めると考えられるので「自信」が「仕事意欲」に影響を及ぼすと仮定した。

モデル 3 は、まず、部下コンプリメントの影響の根底にあるのは上司との信頼関係であり、「信頼承認」が他の 3 要因に影響を及ぼすと仮定したものである。たとえば、上司に認められていると思うことで自信がついたり、仕事意欲が高まったり、この職場はよい職場と思えるようになるという関連を想定している。また、自信や自己肯定感が高まることで仕事に最善を尽くそうという仕事意欲が高まったり、職場のメンバーで協力し合えるだろうといった職場肯定感も高まるとも考えられる。そこで、「自信」が「仕事意欲」「職場肯定」に影響を及ぼしていると仮定した。さらに、職場やメンバーに肯定感を持つことが仕事の意欲に影響すると考え「職場肯定」が「仕事意欲」に影響を及ぼしていると仮定した。



注) 数値は標準化された推定値。因子間のパス、共分散のみを記載してある。

図2 上司の自己効力感から部下への影響まで一連の流れのモデル

以上のモデルを用いて共分散構造分析を行った。3つのモデルとも測定方程式部分におけるパス係数は十分に高かった。適合度指標はモデル1が GFI = .928, AGFI = .882, CFI = .957, RMSEA = 0.093, AIC = 412.172, モデル2が GFI = .906, AGFI = .852, CFI = .914, RMSEA = 0.128, AIC = 729.341, モデル3が GFI = .937, AGFI = .894, CFI = .960, RMSEA = 0.091, AIC = 389.758 であった。適合度指標と解釈の妥当性の観点からモデル3を最も適切なものと判断し、部下への影響の関係モデルとして採択した。

(3) 上司、部下をペアリングした分析

次に上司データと部下データをペアリングし、全体的なパスモデルを検討する。部下からの回答があった上司数は353人で、各上司と対応する部下データ数の内訳は、1名が173件、2名が92件、3名が51件、4名が21件、5名が10件、6名が3件、7名、8名、15名が各1件であった。この部下データ数から、部下15名のデータは今回の対象者の中では特異なケースと判断しこれを除外することとし、最終的に、上司352名のデータを用い、上司、部下データのペアリングを行った。なお部下データが複数ある場合は、その平均値を使用した。

部下への影響に先行している要因として部下

の認知、さらにそれに先行する要因として上司の行動を想定し、上司の部下コンプリメント行動4因子は、部下による上司の部下コンプリメント認知4因子全てに影響を及ぼすという因果モデルを最初のモデルとした。パスの削除と追加を繰り返しながら最良のモデルを探索し、結果として図2に示すモデルを最も適切なものとして採択した。

適合度指標は、GFI = .852, AGFI = .823, CFI = .951, RMSEA = .056 という値が得られた。GFI, AGFI は若干低いが、モデルを構成する変数の数を考慮し、さらに CFI や RMSEA の値を勘案して、このモデルがデータの分散共分散行列をよく説明していると判断した。

上司の部下コンプリメント行動4因子とそれぞれ意味が対応する部下の認知4因子には .12 から .42 の有意なパスが認められた。「日常会話」から「S 日常会話」へのパス係数は .42 と相対的に強く上司の認識と部下の認知が比較的連動していると推測される。一方、「率直肯定」から「S 率直肯定」は .20, 「最後まで聴く」から「S 最後まで聴く」は .21, 「意図的肯定」から「S 意図的肯定」は .12 と有意ではあるが弱いパスであり、この3つの行動は、上司の認識と部下の認知は連動はしているが弱いものであると推測される。「率直肯定」から「S 意図的

肯定」に .13 と弱いながら有意なパスが認められる。上司は率直に肯定しているがそれを部下は率直ではなく意識的な肯定と受け取る傾向があると推測される。

4. 考察

本研究は、仕事に対する社員の意思・意欲を尊重し積極的に認め個人の満足や成長と組織の成果の向上を実現するための一つの方法として上司の部下に対するコミュニケーション行動に注目した。そして、上司が部下を肯定するコミュニケーションとしての部下コンプリメントに着目し、上司は具体的にそれをどのような行動として意識しているのかを明らかにすることを第 1 の目的とした。第 2 の目的は、部下コンプリメントがどのような影響を及ぼしているのかについて、上司の部下コンプリメント行動に対する部下の認知とその影響を明らかにすることであった。そして第 3 に、部下コンプリメント行動についての上司の認識と直属の部下の認識の関係を検討することを目的とした。

まず第 1 の目的である部下コンプリメントを上司がどのように認知しているのかについて考察する。Berg (2002) は、SFA のセラピーにおけるコンプリメントについて、直接的コンプリメントと間接的コンプリメントがあるとしている。直接的コンプリメントとはセラピストのクライアントへの肯定的評価と肯定的反応であり、間接的コンプリメントとはクライアントの肯定的なものを含む質問である。このようにコンプリメントはクライアントを多側面から肯定するものであるが、面接の会話の中で、クライアントに対する肯定を直接的に表現することと考えてよからう。対して上司の部下コンプリメント行動では、見出された因子のうち直接部下を肯定する表現と考えられる因子は「率直肯定」と「意図的肯定」の 2 因子といえる。これらは SFA の技法におけるコンプリメントに対応するといつてよいであろう。率直に肯定する場合とそうでない場合という状況により因子が

わかれたことには、部下との関係や仕事の成果、達成状況などの上司の意識が反映していると考えられる。これらの因子以外に、「最後まで聴く」因子が見いだされたことは、聴くことが部下を肯定するコミュニケーションであるという上司の意識を反映しているものと解釈できる。この因子を構成する質問項目をみると、「さえずらずに最後まで聴く」「言いたいことがあるっても我慢して聴く」などがあり、認めている、肯定していることを部下に伝えるために自分の衝動を抑えて話を聞くという意識がうかがわれる。また「会話と関心」因子は仕事以外の会話をする 것과部下に関心を持つことを中心にしており、これは上司に、部下と仕事以外での関わりを持ち、関係を構築しようとする意識があると言ってよいのではないだろうか。

肯定とは一般には「価値があると判断すること」(岩波国語辞典, 2011) であり、部下を肯定するとは部下の行動、能力、人柄などに対する価値判断が伴うと考えられるであろう。ところが、「最後まで聴く」「会話と関心」は判断以前に相手を知ろうとする、関わろうとする意識と行動という意味合いがあると思われる。したがって部下コンプリメントは、一般的な相手を肯定するという意味だけではなく、肯定否定の判断以前に部下と関わろうとすること、人間関係を構築しようとする姿勢と上司に意識されていると推測できよう。なお、「最後まで聴く」や「会話と関心」といった因子を見出せたことは、コンプリメントという概念を導入した成果といえ、PFB や「ほめ」といった概念ではとらえきれなかったコミュニケーションを研究の俎上に乗せることができたといえるだろう。

第 2 の目的は、部下コンプリメント行動の効果を部下コンプリメント行動に対する部下の認知とその影響の観点から検討することであった。上司の部下コンプリメントに対する部下の認知は、SFA のコンプリメントの効果を参考にして想定した上司との「信頼関係」、「自信」、「仕事意欲」に影響を及ぼすことが示され

た。この結果から、部下の仕事へのモチベーションを高めるマネジメント施策として、上司の部下コンプリメントの有効性が示唆されたと言ってよいであろう。なお仕事への動機づけとなる「仕事意欲」に注目すると、部下コンプリメントからの直接の影響より「信頼承認」を通しての影響が大きく、上司との関係性が鍵になることが示唆される。

また、部下コンプリメントは「職場肯定」にも影響を及ぼし、「職場肯定」は「仕事意欲」に影響を及ぼすという関係性が示された。この「職場肯定」は当初想定していなかった因子であるが、こういった職場に関する認知がモチベーションへの影響について注目した研究例はある。たとえば、浦上・榊原（2013）は、アルバイト学生の動機づけが、「ほめ」から直接影響を受けるものではなく、メンバーに受け入れられているという被受容感を媒介して影響を受けることを指摘している。また、田中・林・大淵（1998）は、組織の自分に対する気遣いがどのくらいあるかの認知である組織サポートが、組織への自発的行動である組織シチズンシップの規定要因の一つであるとしている。これらの知見とともに本研究の結果は、職場や組織に関する認知が仕事のモチベーションに影響を及ぼしていることを示しており、組織や職場における人間関係の重要性がさらに明確なつたと考えられる。

第3の目的は、部下コンプリメント行動についての上司の認知と、その部下が部下コンプリメントをどのような認知し影響を受けているかを一連の流れとして検討することであった。部下コンプリメント行動について上司の認知する4因子と部下の認知する4因子はほぼ同一の内容であった。このことから、部下コンプリメントを認識する構造は、上司と部下で大きな差異は無く、ほぼ同一と考えられよう。上司データと部下データをマッチングしたパス解析では、上司の部下コンプリメント行動の自己認識から部下への影響まで一連のパスが有意であった。し

たがって、上司が部下コンプリメント行動を行うことは、部下との人間関係や部下の仕事意欲などに肯定的な影響を及ぼしているということができる。

ところが部下コンプリメント行動に対する上司の自己認識と部下の認知の間のパスは、有意ではあるがそれほど大きいものではなかった。上司が肯定する行動をしているつもりでも部下はそのようにとらえていないといった認知のずれが小さくないと考えられる。「会話と関心」と「S会話と関心」のパス係数は.42と比較的大きいが、他の因子では、パス係数は有意ではあるものの.12から.21と低いものであった。上司と部下の認知のずれに関する先行研究例は少ないが、坂本・北野・入交ほか（2005）は、ストレス対処の視点から機械製造業従業員を対象とした調査を行い、上司のサポート行動と部下のサポート認知の相関係数が.22であったことを示している。これは本研究で得られた値と類似しており、上司部下間の認識の関連性はおおむねこの程度と考えてもよいだろう。

上司の部下コンプリメント行動の各因子の5点満点換算の平均値をみると、「率直肯定」3.73、「最後まで聴く」3.44、「日常会話」3.29、「意図的肯定」3.05であり、上司の部下コンプリメント行動を上昇させる余地はあるだろう（得点化においては「しばしば行う」に4、「たまに行う」に3が与えられている）。一方で、同一の選択肢・得点化を用いた部下の認知の平均値は「S率直肯定」3.95、「S最後まで聴く」3.73、「S日常会話」3.31、「S意図的肯定」3.42といずれも上司の認知とほぼ同程度である。すなわち、平均的に部下が過小評価／過大評価をする傾向があるとは考えにくい。この結果、および上司部下間の認識の関連性が有意ではあるもののあまり強くなかったことをふまえると、上司の自己評価が高く部下の評価が低い場合もあり得、特に留意すべき関係といえるであろう。その逆のズレ、すなわち部下の評価が高い場合は、あまり問題は生じないかもしれない

が、上司が部下の状態を把握するという観点からは、認知のズレを少なくすることも課題の一つといえるであろう。

以上のことから、上司の部下コンプリメント行動を増加させることは、上司部下関係の構築や業績の向上に有益といえるだろう。部下コンプリメント行動を増加させる方策としては、研修によるスキルトレーニングが考えられる。また、認知のズレを小さくするためには、上司は、自分が部下をほめたときに、部下がどのように感じているかに関心を払い、自分の部下コンプリメント行動を修正していくことが必要であろう。またこれには、日常のコミュニケーションの中で部下の特徴を把握するといった、人間関係のプロセスを観る力を養成することも不可欠である。部下の仕事に対する動機づけの視点では、職場メンバーとの人間関係、特に上司との信頼関係が重要な位置にあることが示されたことから、組織としてその重要性の認識を高め、職場での人間関係構築の具体的方法を提供する人材育成施策が望まれる。

なお本研究は、上司の視点から、部下を肯定するコミュニケーション行動とその効果に着目して検討を行っているため、部下の視点からの検討が十分ではない。部下にとって望ましい職場での人間関係とはどのような内容で構成され、どのような要因にどのように影響を受けるのかという視点での検討も必要であろう。また、本研究での職場肯定感は、部下コンプリメントの影響として想定した項目から抽出されたものであるという限界を抱えている。組織で働く個人にとって職場がどのように認知されどのような影響を及ぼすのか、影響を受ける個人の側からの検討も必要であろう。

謝 辞

本研究を実施するに当たり調査にご協力いただいた3社の方々に心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

尚、本稿は著者の南山大学人間文化研究科教

育ファシリテーション専攻における修士論文の一部を加筆修正したものである。研究を進めるにあたって、著者の指導教官である浦上昌則先生（南山大学）から様々なご指導をいただき、中村和彦先生（南山大学）、服部環先生（法政大学）からもご指導をいただきました。また、匿名の査読者の先生方からは、有益かつ建設的なコメントを多数いただきました。心より厚く御礼申し上げます。

引用文献

- 青木安輝 2006 解決志向の実践マネジメント—問題にとらわれず、解決に向うことに焦点をあてる—河出書房新社。
- Berg, I. K. 1994 *Family based services: A solution-focused approach*. New York: W. W. Norton & Company. (磯貝季久子 (監訳) 家族支援ハンドブック—ソリューション・フォーカスト・アプローチ—金剛出版 1997)
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, R. et al. 2010 How leaders simulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 673-693.
- Ciani, A. M., Schaubroeck, J. M. & McGill, G. A. 2010 Achievement goals, feedback, and task performance. *Human Performance*, 23, 131-154.
- De Jong, P. & Berg, I. K. 2002 *Interviewing for solutions 2nd ed.* California: Brooks/Cole Publishing Company. (玉真慎子・住谷祐子・桐田弘江 (訳) 解決のための面接技法<第2版>—金剛出版 2004)
- Jarzebowski, A., Palermemo, J., van de Berg, R. 2012 When feedback is not enough: The impact of regulatory fit on motivation after positive feedback. *International Coaching Psychology Review*, 7, 14-32.
- Kelly, S. A., Brownell, C. A. & Campbell, S. B. 2000 Mastery motivation and self-evaluative affect in toddlers: Longitudinal relations with maternal behavior. *Child Development*, 71, 1061-1071.
- 森 俊夫・黒沢由紀子 2002 森・黒沢のワークショップで学ぶ 解決志向ブリーフセラピー ほんの森出版。
- 西尾 実・岩淵悦太郎・水谷静夫 (編) 2011 岩波国語辞典第7版新版 岩波書店。
- 太田 肇 2010 承認の効果に関する研究—派遣社員

上司の部下コンプリメントとその影響に関する研究

- を対象として— 同志社政策研究, 4, 96-107.
- Robbins, S. P. 2005 *Essentials of organizational behavior*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall. (高木晴夫 (訳) 組織行動のマネジメント ダイヤモンド社 2009)
- 坂本光美・北野智子・入交洋彦ほか 2005 上司サポートと従業員の精神的・身体的ストレス反応との関連—上司のサポート行動と部下のサポート認知に着目して— ストレス科学, 19, 254-262.
- 澤口右京・渋谷昌三 2014 「ほめ」に関する心理学的研究の動向 目白大学心理学研究, 10, 93-104.
- 高崎文子 2013 ほめの効果研究のモデルについての一考察 熊本大学教育学部紀要, 62, 129-135.
- 田中堅一郎・林洋一郎・大淵憲一 1998 組織シチズンシップ行動とその規定要因についての研究 経営行動科学, 12, 125-144.
- 浦上昌則・榎原由奈 2013 職場において「ほめ」はどのような効果を持つのか—アルバイトにおける「ほめ」に注目して— 人間関係研究, 12, 108-121.
- 山浦一保・堀下智子・金山正樹 2013 部下に対する上司のポジティブ・フィードバックが機能しないとき 心理学研究, 83, 517-525.
- 横山哲夫・今野能志・小野田博之ほか 2004 キャリア開発/キャリアアカウンセリング 生産性出版.
- (平成27年2月10日受稿, 平成28年3月24日受理)