

上司の他者志向的完全主義が若手社員にもたらす影響

筑波大学 池田めぐみ*
株式会社 HRdock 土屋裕介**
株式会社マイナビ 今井良***
東京大学 山内祐平****

The effect of supervisor's other-oriented perfectionism on young employees

Megumi IKEDA
(The University of Tsukuba)
Yusuke TSUCHIYA
(HRdock, Inc.)
Ryo IMAI
(Mynavi corporation)
Yuhei YAMAUCHI
(The University of Tokyo)

Studies of perfectionism in the workplace have yet to clarify the effects of supervisors' other-oriented perfectionism on their subordinates. Therefore, this study tested the hypothesis that supervisors' other-oriented perfectionism affects subordinates' perfectionism and indirectly affects their task performance and psychological distress. We also examined whether these relationships are moderated by length of tenure and proactive behavior. The results of the analysis revealed the following. First, supervisors' other-oriented perfectionism positively affected subordinates' perfectionism. Second, we found that supervisors' other-oriented perfectionism has a positive indirect effect on task performance and a negative indirect effect on psychological distress through subordinates' perfectionist efforts. Conversely, there is a negative indirect impact on task performance and an indirect positive impact on psychological distress through perfectionist concerns. Third, we find that most of these relationships were strengthened within three years of employees' tenure with the company, and the effects of psychological distress through perfectionist concerns were found to be weakened by job-change negotiating. This study extends workplace perfectionism research by examining the effects of supervisors' other-oriented perfectionism on subordinates' perfectionism.

Keywords : Perfectionistic Strivings, Perfectionistic Concerns, Task Performance, Psychological Distress, Job-change Negotiation, Positive Framing

* 筑波大学 助教。
** 株式会社 HRdock 代表取締役。
*** 株式会社マイナビ 教育研修事業部開発部部长。
**** 東京大学 教授。

1. 問題意識

若手社員の発達に上司が果たす役割は大きい。上司の関わりは、若手社員のその後の成長や組織内でのキャリア発達を規定する（若林他, 1980; 笠井, 2010）。また, On the job training の担い手は上司であると捉えられてきたことや, 職場における上司の部下育成行動が部下の能力獲得に寄与してきたことから（桐村, 2005）, 部下が職務遂行に必要な知識・スキルを獲得していく上で上司は欠かせない存在である。

一方で, 上司が若手社員に与える影響はいつもポジティブなものだとは限らない。例えば, 笠井 (2010) は上司にただ厳しくされた経験や, マネジャーと同じやり方を強要された経験は若手社員のその後の成長に負の効果をもたらすことを確認している。また, リクルートマネジメントソリューションズが 25 歳から 49 歳の社会人を対象に行った調査では, 18.1% の人が上司とは合わないと感じていることが明らかにされている（藤村, 2018）。近年, 「上司ガチャ」という言葉がメディアを賑わすように, 上司と部下の巡り合わせは予測困難である（古屋, 2022）。上司も部下も誰を自分の部下あるいは上司にするか, 決められないケースがほとんどである。

ゆえに, 上司のタイプにより部下がどのような影響を受けるのか検討することは, 若手社員のパフォーマンス向上やストレスの緩和を考える上で重要であると考えられる。特に, 上司が部下に高いパフォーマンスを求めることは, 若手社員のパフォーマンスの向上に寄与し得る一方で, その水準が過度に高すぎる場合は適応不全を引き起こすかもしれない。そこで, 本研究では, 非現実的なほど高いパフォーマンス基準を設定する傾向である完全主義に注目し

(Frost et al., 1990; Ocampo et al., 2020), 完全主義の上司が部下に与える影響を検討することにした。そして, これにより完全主義の上司のもとで部下がパフォーマンスを向上させるための知見および, ストレス反応を減らすための方法について考察した。

完全主義は, 多次元からなる概念であり, 自身に高い水準を課す自己志向的完全主義だけでなく, 他者に対して高い水準を求める他者志向的完全主義も完全主義に包含される (Hewitt & Flett, 1991)。他者に向けられた完全主義の研究は, 主に心理学の分野で恋人や夫婦などを対象に進められてきた (Smith, et al., 2022)。一方で, 組織行動分野においてはほとんど検討が進められていない (Ocampo et al., 2020; Harari et al. 2018)。

数少ない職場における完全主義の先行研究は, 自己志向的完全主義とそのアウトカムの関連に焦点を当ててきた (Ocampo et al., 2020; Harari et al. 2018)。例えば, 自己志向的完全主義傾向にある個人は, 抑うつ傾向やストレス反応が高い一方で, モチベーションが高いことなどが確認されている (Harari et al. 2018)。すなわち, 自己志向的完全主義はポジティブな効果もネガティブな効果も有することが示唆されてきた。

それに対して, 完全主義が他者にもたらす影響についての検討は少なく, 上司の他者志向的完全主義が部下に与える影響については, ほとんど明らかにされていない。しかしながら, 組織社会化研究においては若手社員が上司から期待される行動規範を習得していることが確認されている (Saks & Gruman, 2012; Lee, 2023)。このことを踏まえると, 上司の他者志向的完全主義が部下の自己志向的完全主義に正の影響を与えると推測される。また, 自己志向的完全主義がパフォーマンスの向上や職場での不適応と

関連することを踏まえると、上司の他者志向的完全主義は間接的に部下のそれらに影響を与えることも予想される。完全主義は可変的であり、環境によってもその度合いが変わることを踏まえると (Mohr et al., 2022; Stoeber et al., 2009), 上司の他者志向的完全主義が部下に与える影響についての検討が求められていると言えるだろう。

そこで、本研究では上司の他者志向的完全主義が部下の自己志向的完全主義に影響し、間接的に部下のタスクパフォーマンスと心理的ストレス反応に影響をもたらすという仮説の検証および、この影響過程を調整する要因の検討を行った。本研究は、先行研究でほとんど焦点が当てられてこなかった完全主義の対人的な影響を検討する点において、既存の完全主義研究を拡張するものである。また、本研究は他者志向的完全主義の上司のもとで働く部下は、職務変更交渉を行うことによりストレス反応を抑えられる可能性を示す点において実践的な意義を有している。

2. 理論的背景と仮説

2.1 完全主義とその分類

先に示したように、完全主義とは非現実的なほど高いパフォーマンス基準を設定する傾向のことである (Frost et al., 1990; Ocampo et al., 2020)。完全主義研究の歴史についてまとめた、Stoeber, & Otto (2006) や Ocampo et al. (2020) の先行研究によると、初期の研究では完全主義は一因子構造の尺度で測定されていたが、1990年頃に多次元からなる尺度が開発され、完全主義は複数の構成要素から捉えられるようになった。例えば、Hewitt & Flett (1991) は、自己志向的完全主義 (自己に対して完璧さを求める)、他者志向的完全主義 (他者に完璧さを求める)、社会規定的完全主義 (他

者から完璧であることが求められていると感じる) の3つの要素からなる多次元完全主義尺度を開発している。また、Frost et al. (1990) はミスへの懸念、個人への高い基準、自己の行動への疑問、親の批判など6つの構成要素からなる尺度を開発した。

これらの多次元尺度は統合が試みられており、完全主義は主に完全主義的努力と完全主義的懸念の2つに分類されて研究が進められている (Stoeber, & Otto, 2006; Harari et al., 2018; Ocampo et al., 2020)。前者は過度に高い水準に焦点を当て、その達成を望む傾向を中心にした概念であるのに対して、後者は高いパフォーマンス基準に到達できない可能性を強迫的に嫌う傾向を核とした概念である (Harari et al., 2018)。Frost et al. (1993) が因子分析によって多次元尺度の分類を行い、この2つに分類されること示して以降、その呼ばれ方は僅かに異なるものの、多くの研究においてこの分類が支持されてきた (Ocampo et al., 2020)。Hewitt & Flett (1991) と Frost et al. (1990) の示した完全主義の構成要素のうち、様々な研究において完全主義的努力に含まれるのは、自己志向的完全主義、個人への高い基準であり、完全主義的懸念に含まれるのは、社会的規定的完全主義、失敗への懸念、自己の行動への疑問である (Stoeber & Otto, 2006)。

しかしながら、この2分類では、他者志向型の完全主義は統合できていないという指摘がある (Stoeber, & Otto, 2006; Smith, et al., 2018)。Stoeber & Otto (2006) は、完全主義を完全主義的努力と完全主義的懸念に分類する研究において、両者がどのように概念化され、測定されたのかを検討した。その結果、他者志向の完全主義は両義的であるために、この2分類に含まれることはほとんどないことが確認された。ゆえに、後続の研究において、他者志向の完全主

義は、完全主義的努力と完全主義的懸念とは別の概念として扱われることが多い (Ocampo et al., 2020)。

そこで、先行研究に沿って本研究では完全主義を完全主義的努力、完全主義的懸念、他者志向的完全主義に分けて扱う。より具体的には、上司が他者に対して完全であることを求める「上司の他者志向的完全主義」と、部下が自身の行動に完璧さを求める、「部下の完全主義的努力」および、「部下の完全主義的懸念」に着目する。

2.2 上司の他者志向的完全主義と部下の完全主義の関連

上司の他者志向的完全主義が部下にもたらす影響について、先行研究ではほとんど検討が進められてこなかった (Ocampo et al., 2020)。一部の研究では、リーダーの他者志向の完全主義とメンバーのエンゲージメントや情緒的消耗感、創造性との関連を検討している (Xu, et al., 2022)。しかしながら、上司の他者志向的完全主義と部下の完全主義の関連を検討した研究は管見の限り見当たらない。

組織社会化研究を踏まえると、上司の他者志向的完全主義は若手社員の完全主義的努力と完全主義的懸念に正の影響を与えると推測される。組織社会化とは、新しいメンバーがその組織の価値、システム、規範、要求されている行動パターンを学び、適合していく過程のことである (Schein, 1968)。組織社会化はオリエンテーションや研修だけでなく、日々の業務の中で上司や同僚、顧客 (社会化エージェントと呼ばれる) との交流を通じて促される (Fisher, 1986; Saks & Gruman, 2012)。とりわけ、上司は若手社員の仕事の割り当てや能力開発の機会、フィードバックなどを提供する正式な権限を有しているため、若手社員の社会化に対して

果たす役割が大きい (Saks & Gruman, 2012)。具体的には、上司は職務の中で若手社員が組織から何を期待されているか示し、彼らはその期待に沿っているかフィードバックを行うことで若手社員の組織社会化を促している (Lee, 2023)。つまり、若手社員は上司から求められる行動規範を実践し、それに対するフィードバックを得て、職場で望ましいとされる行動様式を内在化させていくのである。

こうした研究を踏まえると、他者志向の完全主義の上司のもとで、若手社員は完全主義的な行動様式を内在化していくと推測される。具体的には、他者志向の完全主義の上司のもとで日々仕事を完璧にこなすことが求められた部下は、次第に自身に高い水準を設けてそれに向けて行動するようになって考えらえる。また、他者志向的完全主義の上司は部下が求める高い水準に見合っていなかった場合には、パフォーマンスを改善するようにフィードバックを行う (Xu, et al., 2022)。こうしたフィードバックは、上司が求める水準に達さなければならないという不安や、失敗が許されないと言った不安を生むと予想される。以上より、下記 2 つの仮説を導出した。

仮説 1-a : 上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的努力に正の影響を与える

仮説 1-b : 上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的懸念に正の影響を与える

2.3 上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義を通じてタスクパフォーマンスに与える影響

また、上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義を通じて、部下のタスクパフォーマンス

に間接的な影響を与えると推測される。Harari et al. (2018) のメタ分析では、完全主義はタスクパフォーマンスと有意な関連を持たないことが確認されているが、この研究では先行研究の少なさから完全主義的努力と完全主義的懸念による影響の違いを検討できていない。一方で、次の2つの理由から、完全主義的努力はタスクパフォーマンスと正の関連を持ち、完全主義的懸念は負の関連を持つことが推測される。第1に、完全主義的努力はタスクパフォーマンスの規定要因であるモチベーションと正の関連がある。例えば、先のメタ分析において、完全主義的懸念とモチベーションの関連はほぼないのに対して、完全主義的努力とは正の関連を持つことが示されている (Harari et al., 2018)。このことから、完全主義的努力の傾向が強い人は高い動機のもと業務に励み、高いパフォーマンスを発揮すると推測される。第2に、完全主義的懸念は抑うつ傾向や情緒的消耗感と強い関連を持つ (Harari et al., 2018)。そのために、完全主義的懸念が強い場合は、気分の落ち込みから仕事に集中して取り組むことが難しく、高いパフォーマンスが発揮しにくいと推測される。ゆえに、完全主義的懸念はタスクパフォーマンスには負の関連があると予測される。以上より、完全主義的努力と完全主義的懸念はタスクパフォーマンスとそれぞれ正および負の関連があると予想される。さらに、先に示したように上司の他者志向的完全主義と部下の完全主義は正の関連を持つと推測される。以上より、下記2つの仮説を導出した。

仮説 2-a : 上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的努力を通じてタスクパフォーマンスに間接的に正の影響を与える

仮説 2-b : 上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的懸念を通じてタスクパフォーマンスに間接的に負の影響を与える

2.4 上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義を通じてストレス反応に与える影響

加えて、上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義を通じて、部下のストレス反応に間接的な影響を与えると推測される。多くの研究において、自己志向的完全主義はストレス反応と正の関連を持つことが確認されている (Ocampo et al., 2020)。この関連は、完全主義的努力と完全主義的懸念のどちらについても確認されている (Harari et al., 2018)。完全主義傾向が強い場合、仕事に多くの時間を費やしたり、自分のパフォーマンスに対する不安を常に感じたりするため、ストレスを感じやすいと考えられている (Harari et al., 2018)。先に仮説に提示したように、上司の他者志向的完全主義と部下の完全主義は正の関連を持つと推測される。これらを踏まえると、上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義を介して、心理的ストレス反応に間接的に正の影響を与えると考えられる。

仮説 3-a : 上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的努力を通じて心理的ストレス反応に間接的に正の影響を与える

仮説 3-b : 上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的懸念を通じて心理的ストレス反応に間接的に正の影響を与える

2.5 勤続年数とプロアクティブ行動による調整効果

上司の他者志向的完全主義と部下の完全主義の関係について検討が進んでいないため、その調整要因についても未知なことが多い。一方で、組織社会化研究やプロアクティブ行動、有害なリーダーシップへの対処に関する先行研究を踏まえると、勤続年数とプロアクティブ行動は両者の関連を調整する可能性がある。

まず、勤続年数について、組織社会化研究では上司からの社会化に向けたサポートが時間とともに減少することや (Jokisaari & Nurmi, 2009)、特に入社 3 年目までの上司との関わりがその後のキャリアに影響を与えることが示されている (若林他, 1980; 笠井, 2010)。また、熟達化研究によると、入社 6 年目以降からは適応的熟達化の段階であり、自身の過去の経験を活用しながら状況に応じて柔軟に対応する時期なのに対して、入社 3-4 年目までは定型的熟達化の段階、すなわち、指導者なしで自律的に日々の仕事ができることを目指す段階だと考えられている (楠見, 2014)。この時期は、定型的な仕事を進めるのに必要な行動様式を上司から学ぶ必要がある時期でもあり、入社 4 年目までの学習リソースとして上司をあげる人の割合は多いが、それ以降は上司を挙げる人が減少する傾向にある (楠見, 2020)。これらの議論から、入社 3 年目まではそれ以降と比べて、仕事で求められる行動様式や考え方を上司に指導される機会が多く、部下も求められる役割を果たそうと、上司の求める行動様式を身につける傾向にあることがうかがえる。そのため、上司の他者志向的完全主義と部下の完全主義的努力および完全主義的懸念との関連は、入社 3 年以内の場合に強まると考えられる。そしてその結果、タスクパフォーマンスとストレス反応への間接的な影響も調整されると推測される。以上

より、下記の仮説を導出した。

仮説 4-a : 上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的努力に与える正の効果は入社 3 年以内の場合強まる

仮説 4-b : 上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念に与える正の効果は入社 3 年以内の場合強まる

仮説 5-a : 上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的努力を通じてタスクパフォーマンスに与える正の間接効果は入社 3 年以内の場合強まる

仮説 5-b : 上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念を通じてタスクパフォーマンスに与える負の間接効果は入社 3 年以内の場合強まる

仮説 6-a : 上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的努力を通じてストレス反応に与える正の間接効果は入社 3 年以内の場合強まる

仮説 6-b : 上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念を通じてストレス反応に与える正の間接効果は入社 3 年以内の場合強まる

次に、プロアクティブ行動と有害なリーダーシップへの対処に関する先行研究を踏まえると、プロアクティブ行動の一部は上司の他者志向的完全主義と部下の完全主義的懸念の関連を調整する可能性がある。プロアクティブ行動とは従業員が未来志向的かつ自発的に物事を実現するために主導権を握る行動のことで、具体的には、職務変更交渉、ポジティブフレーム、フィードバック探索などが含まれる (Ashford & Black, 1996; Cooper-Thomas & Burke, 2012; 星, 2016)。若手社員は、組織主体の組織社会

化により単に組織に染まるだけでなく、プロアクティブ行動を行い、自分と組織の適合度を向上させたり、組織の参入に伴うストレス状況に対処したりしている (Cooper-Thomas & Burke, 2012)。つまり、若手社員は職務の行動上の制約や要求にそのまま従うだけでなく、代替案の交渉や考え方の修正を行いながら組織で求められる行動パターンを受け入れ、適応していく (Korte, 2009)。

また、他者志向的完全主義の傾向が強い個人は、他者を支配することを望み、搾取的であることから、有害なリーダーシップを発揮すると指摘される (Stoeber, 2014)。本研究の仮説3でも示したように、有害なリーダーシップの上司のもとでは部下が不適応な思考をするようになり、ストレスを感じると考えられている。先行研究では、有害なリーダーシップのもとで働く部下は、問題解決や感情の調整に特化した対処戦略をとることが確認されている (Yagil et al., 2011; May, et al., 2015)。前者には問題状況を解決するために上司と直接交渉することなどが含まれ、後者には他者にサポートを求めたり、現在の状況をポジティブに捉え直したりすることが含まれる (Yagil et al., 2011; May, et al., 2015)。

先に、プロアクティブ行動は従業員の組織参入に伴うストレスの低減に役立つことを述べたが (Cooper-Thomas & Burke, 2012)、有害なリーダーシップへの対処に関する先行研究を踏まえると、プロアクティブ行動中の職務変更交渉とポジティブフレームは問題解決に特化した対処戦略と感情に特化した対処戦略にあたり、上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念に与える影響を緩和すると考えられる。まず、職務変更交渉とは、割り当てられた職務の作業方法や努力量について自分のスキルや能力に適合するものとなるように上司や同僚

と話し合うことを意味する (Ashford & Black, 1996)。他者志向的完全主義傾向が強い上司は、成し遂げることが難しい完璧な仕事を部下に課すと指摘されるが (Xu, et al., 2022)、若手社員側が職務変更交渉を行い、自分には達成が難しい範囲を示し、助けを求めることができる、部下に求められる仕事量や仕事の質は緩和される可能性がある。完全主義的懸念は、物事が自分にとって制御不能な状況において強まる傾向にあるため (Guo et al., 2020)、職務変更交渉により、求められる職務を制御可能な範囲に設定することができれば、失敗に対する恐怖心を抑えることができると考えられる。

次に、ポジティブフレームは、厳しい局面も良い方向に捉える、自己管理行動のことを指す (Ashford & Black, 1996)。ポジティブフレームは、ネガティブな事象をポジティブに再解釈することであるため、組織参入に伴う個人のストレスを軽減すると指摘されている (Ashford & Black, 1996)。実際に、社会化に関連した個人のストレスを軽減することから、ポジティブフレームを多くする若手社員は職務満足感が高い傾向にあることも知られている (星, 2016)。上司の他者志向的完全主義傾向が部下の完全主義的懸念に正の影響を与えると、すなわち、上司が成し遂げることが難しい完璧な仕事を部下に求めることにより、部下は自分が高いパフォーマンス基準に到達しなければならないという強迫観念を抱くことを意味する。こうした影響過程において、若手社員側がポジティブフレームを行い、与えられた仕事は自分でこなすことができる、目の前の難しい仕事は成長の機会だと捉えることができれば、高い要求に向き合うことを前向きに捉えることが可能となり、完全主義的懸念は弱まると予測される。以上の議論より、下記の仮説を導出した。なお、本研究で検討する仮説は図1の通りである。

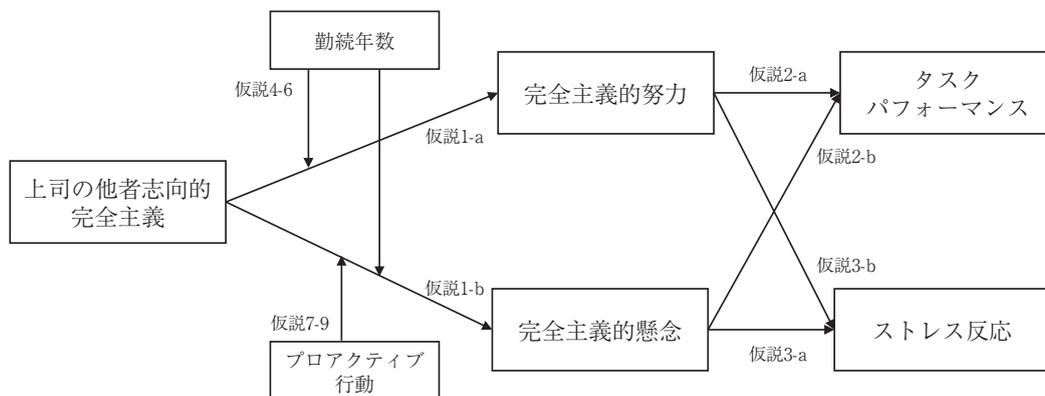


図 1 本研究の仮説

仮説 7：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念に与える正の効果はプロアクティブ行動が多くなされる場合弱まる

仮説 8：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念を通じてタスクパフォーマンスに与える負の間接効果はプロアクティブ行動が多くなされる場合弱まる

仮説 9：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念を通じてストレス反応に与える正の間接効果はプロアクティブ行動が多くなされる場合弱まる

3. 方 法

3.1 本研究の対象

2021年6月(T1)および7月(T2)に、インターネット調査により取得した「活躍する20代の学びに関する調査プロジェクト」のデータ(Ikeda, 2023)を使用した。本研究では、調査を依頼した株式会社クロス・マーケティングの調査モニターのうち、20代の正社員および、契約社員を対象とした調査で、2時点ともに回答した人数は1,382人であった。オンラインパネル調査においては、努力の最小限

化を示す「Satisfice」が問題となる(三浦・小林, 2018)。具体的には、調査項目の内容を理解するためのコストを最小化する行動などがSatisficeに含まれる(三浦・小林, 2018)。このことから、本研究においては、熊井他(2007)に従って虚偽の程度を測定するライスケールの回答が95パーセント値を超えるものを分析から除外した。ライスケールは全5項目であり、項目例は「私は今までに嘘をついたことはない」である。その上で、当該サンプルのうち契約社員は63名(2.65%)と少なかったことから分析対象を正社員に限定した。

最終的な有効回答は、1,218人であり、そのうち男性は677名(55.58%)、女性は541名(44.42%)、平均年齢は26.60歳($SD = 1.93$)、平均勤続年数は4.48($SD = 1.92$)年、業種の内訳は、製造業263名(21.59%)、情報通信業156名(12.81%)、サービス業368名(30.21%)、金融業130名(10.67%)、流通業77名(6.32%)、建設業88名(7.22%)、卸売・小売業114名(9.36%)、金融・ガス・水道業22名(1.81%)であった。

3.2 使用した尺度

上司の他者志向的完全主義(T1) Shoss et al. (2015) で使用された3項目を用いて、部下

の知覚する上司の他者志向的完全主義の程度を評価した。項目例は「他人に完璧を求める」「他人の仕事に厳しい目を向ける」であり、「1. まったくあてはまらない」～「5. よくあてはまる」の5件法で回答を求めた。部下が思う上司からの要求の認識と、実際の上司の要求は異なることがある（藤原, 2017）。また、本研究は先述のとおり部下の視点に立った知見の導出を目的としており、このように本人の知覚について関心がある場合は自己報告式で回答を求める必要がある（Brannick et al., 2010）。よって、本研究ではこの項目について部下から回答を求めた。 $\alpha = .87$ であった。

プロアクティブ行動 (T1) Ashford & Black (1996) を日本語訳した小川 (2012) の7項目を用いた。職務変更交渉 (4項目) の例は「上司や同僚が、あなたに期待していることについて、彼らと話し合うこと」「自分に課せられている要求事項について、上司や同僚と話し合うこと」であり、ポジティブフレーム (3項目) の例は「物事の明るい面を見ようとする」「自分の置かれている状況を『脅威』ではなく、むしろ『チャンス』としてとらえようとする」ことである。「1. 行っていない」～「5. よく行う」の5件法で回答を求めた。 $\alpha = .820$, 814であった。

自己志向的完全主義 (T1) 福井・山下 (2012) の自己志向的完全主義尺度, 20項目を用いた。完全主義的努力の項目例は「何事においても最高の水準を目指している」「中途半端な出来では我慢できない」であり、完全主義的懸念の項目例は「間違いをおかすと、人に軽蔑されるような気がする」「失敗は成功のもとなどは考えられない」である。「1. まったくあてはまらない」～「5. よくあてはまる」の5件法で回答を求めた。 $\alpha = .907$, 893であった。

タスクパフォーマンス (T2) Williams &

Anderson (1991) の役割内行動に関する5項目を用いた。項目例は「任された役割を適切に果たしている」「担当業務の責任を果たしている」であり「1. 全くあてはまらない」～「5. 非常にあてはまる」の5件法で回答を求めた。 $\alpha = .894$ であった。

心理的ストレス反応 (T2) Furukawa et al. (2008) の日本語版 K6 尺度, 6項目を用いた。項目例は、「神経過敏に感じましたか」「自分は価値のない人間だと感じましたか」であり、「0. 全くない」～「4. いつも」の5件法で回答を求めた。K6は正規分布を描かなかった。また、先行研究ではメンタルヘルス不調のカットオフポイントが5点と示されている (Sakurai et al., 2011)。よって、以後の分析では合計得点5点以上を1, 5点未満を0とする変数を用いた。 $\alpha = .947$ であった。

統制変数 (T1) 男性ダミー, 年齢, 勤続年数3年以内ダミー (437名, 35.88%), ソフト産業ダミー (654名, 53.69%) の変数を作成し、これらの影響を統制した。

3.3 分析方法

Hayes (2013) のPROCESSマクロ (ブートストラップ法, 5000リサンプリング) を用いて仮説検証を行った。具体的には、仮説1～3の検証にあたってはPROCESSマクロのModel4 (媒介モデル: 独立変数が媒介変数に与える影響と、独立変数と媒介変数が従属変数に与える影響を検討する2つの回帰モデルをもとに媒介効果を検討するモデル) を、仮説4～9の検証にあたってはModel7 (ファースト・ステージ調整媒介モデル: 独立変数および調整変数が媒介変数に与える影響と、独立変数と媒介変数が従属変数に与える影響を検討する2つの回帰モデルをもとに調整媒介効果を検討するモデル) を使用した。調整媒介効果 (仮

説 5, 6, 8, 9) の検証にあたっては、間接効果と調整変数の関係を定量化し、調整変数による条件付き間接効果が統計的に異なるか検討可能な moderated mediation index と (Hayes, 2015), 条件付き間接効果の値を確認した。タスクパフォーマンスを従属変数とする分析では重回帰分析を、ストレス反応を従属変数とする分析では、ロジスティック回帰分析を用いた¹。仮説検証には IBM SPSS Statistics 26 を用い、記述統計の算出と相関分析には Stata16 を用いた。

4. 結果

4.1 記述統計と相関分析の結果

各項目の平均値、標準偏差、 α 係数および相関係数は表 1 の通りである。

4.2 上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義に与える影響およびタスクパフォーマンスとストレス反応への間接効果

まず、上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義に与える影響 (仮説 1) および、タスクパフォーマンスとストレス反応への間接的な影響 (仮説 2, 3) を検証した結果を表 2 に示す。

Model1 と 2 に示すように上司の他者志向的

完全主義は部下の完全主義的努力 (.387, $p < .001$) と完全主義的懸念 (.325, $p < .001$) に有意な正の影響を与えていたことから、仮説 1-a と 1-b は支持された。

また、Model3 に示すように完全主義的努力はタスクパフォーマンスに有意な正の影響を (.449, $p < .001$)、完全主義的懸念は有意な負の影響を与えていた (-.222, $p < .001$)。間接効果を確認したところ、上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的努力を通じてタスクパフォーマンスに有意な正の影響を (.174, 95% CI [.13, .22])、完全主義的懸念を通じて有意な負の影響を与えていた (-.072, 95% CI [-.10, -.04])。よって、仮説 2-a, 2-b は支持された。加えて、Model4 に示すように、部下の完全主義的努力はストレス反応に有意な負の影響を (-.551, $p < .001$)、完全主義的懸念は有意な正の影響を与えていた (.841, $p < .001$)。間接効果を確認したところ、上司の他者志向的完全主義は完全主義的努力を通じてストレス反応に有意な負の影響を (-.213, 95% CI [-.31, -.12])、完全主義的懸念を通じて有意な正の影響を (.273, $p < .001$, 95% CI [.19, .38]) 与えていた。以上より、仮説 3-a は支持されず、3-b は支持された。

表 1 記述統計・ α 係数・相関係数

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 上司の他者志向的完全主義	2.697	.877										
2 職務変更交渉	2.956	.865	.306***									
3 ポジティブフレーム	2.845	2.845	.300***	.718***								
4 完全主義的な努力	2.932	.715	.472***	.434***	.479***							
5 完全主義的な懸念	2.919	.711	.400***	.225***	.183***	.649***						
6 タスクパフォーマンス	3.184	.816	.219***	.355***	.341***	.334***	.130***					
7 心理的ストレス反応	.678	.467	.048	-.118***	-.158***	.001	.147***	-.219***				
8 性別ダミー	.556	.497	.002	-.079**	-.035	-.089**	-.119***	-.207***	.099***			
9 年齢	26.598	1.928	.049	.079**	.073*	-.014	.027	.080**	-.046	.035		
10 勤続年数ダミー	.359	.480	-.041	-.035	-.023	.014	-.029	-.045	.035	.087**	-.420***	
11 ソフト産業ダミー	.537	.499	.001	-.027	-.012	.001	-.023	.061*	-.037	-.167***	-.035	.001

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $N = 1,218$, 性別ダミー：男性 = 1, 女性 = 0, 勤続年数ダミー：3 年以内 = 1, 4 年以上 = 0, ソフト産業ダミー：ソフト産業 = 1, その他の産業 = 0

4.3 勤続年数とプロアクティブ行動による調整効果

次に、勤続年数とプロアクティブ行動による調整媒介効果（仮説4～9）の検証結果は表3の

通りである。なお、Moderated mediation index および条件付き間接効果の詳細は Appendix1 に示す。

勤続年数の調整効果について、完全主義的努

表2 仮説1～3の検証結果

	Model1	Model2	Model3	Model4
対応する仮説	仮説1-a	仮説1-b	仮説2	仮説3
Modelの従属変数	完全主義的努力	完全主義的懸念	タスクパフォーマンス	ストレス反応
Intercept	3.201***	2.937***	1.601***	1.415
性別ダミー	-.136***	-.183***	-.318***	.489***
年齢	-.007	.004	.040**	-.065
ソフト産業	-.023	-.063	.044	-.061
勤続年数ダミー	.050	.006	.007	.064
上司の他者志向的完全主義	.387***	.325***	.099***	.070
完全主義的努力			.449***	-.551***
完全主義的懸念			-.222***	.841***
R ² / McFadden R ²	.233***	.177***	.179***	.044***

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $N = 1,218$, 従属変数がストレス反応の場合はMcFadden R²を提示, 性別ダミー: 男性 = 1, 女性 = 0, 勤続年数ダミー: 3年以内 = 1, 4年以上 = 0, ソフト産業ダミー: ソフト産業 = 1, その他の産業 = 0

仮説2と3の検証における, X → Mの影響についてはModel1と2を参照

表3 仮説4～6の検証結果

	Model5	Model6	Model7	Model8	Model9	Model10	Model11	Model12
対応する仮説	仮説4-a	仮説4-b	仮説5	仮説6	仮説7	仮説7	仮説8	仮説9
Modelの従属変数	完全主義的努力	完全主義的懸念	タスクパフォーマンス	ストレス反応	完全主義的懸念	完全主義的懸念	タスクパフォーマンス	ストレス反応
Intercept	3.237***	2.964***	1.623***	1.607	3.044***	2.992***	2.315***	.565
性別ダミー	-.126***	-.176***	-.318***	.496***	-.168***	-.176***	-.334***	.514***
年齢	-.009	.003	.039***	-.072*	.001	.002	.036***	-.059
ソフト産業	-.019	-.060	.044	-.061	-.058	-.061	.050	-.066
勤続年数ダミー	.050	.005			.013	.012	.028	.038
上司の他者志向的完全主義	.325***	.279***	.099***	.069	.300***	.305***	.193***	-.043
職務変更交渉 ポジティブフレーム					.063***	.046*		
上司の他者志向的完全主義 × 3年以内	.163***	.121***						
上司の他者志向的完全主義 × 職務変更交渉					-.084***			
上司の他者志向的完全主義 × ポジティブフレーム						-.053**		
完全主義的努力			.449***	-.549***				
完全主義的懸念			-.222***	.840***			.024	.523***
R ² / McFadden R ²	.242***	.182***	.179***	.044***	.200***	.186***	.098***	.031

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $N = 1,218$, 従属変数がストレス反応の場合はMcFadden R²を提示, 性別ダミー: 男性 = 1, 女性 = 0, 勤続年数ダミー: 3年以内 = 1, 4年以上 = 0, ソフト産業ダミー: ソフト産業 = 1, その他の産業 = 0

仮説5と6の検証における, X → Mの影響についてはModel5と6を参照, 同様に仮説8と9のX → Mの影響はModel9およびModel10を参照

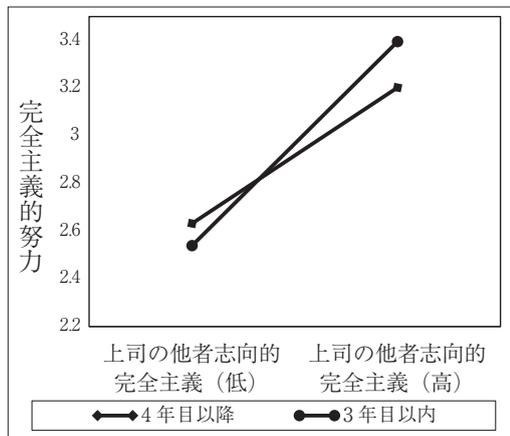


図 2a 上司の他者志向的完全主義と完全主義的努力の関連に対する勤続年数の調整効果

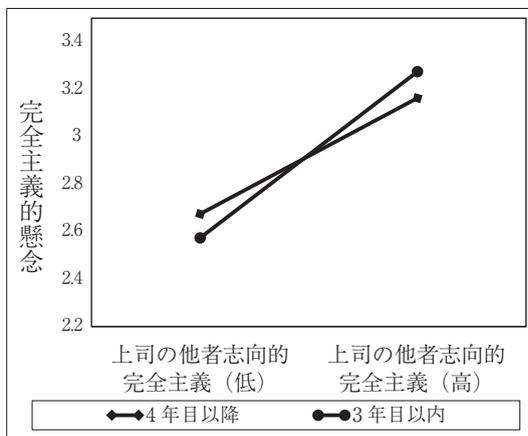


図 2b 上司の他者志向的完全主義と完全主義的懸念の関連に対する勤続年数の調整効果

図 2 勤続年数による調整効果

力を従属変数とする Model5, 完全主義的懸念を従属変数とする Model6 とともに, 上司の他者志向的完全主義と勤続年数 (入社 3 年以内) の交互作用項は有意な正の影響を示した (それぞれ, .163, $p < .001$, .121, $p < .001$)。図 2 に示すように, 入社 3 年目以内の方が, 4 年目以降に比べ関連が強くなることから仮説 4-a, 4-b は支持された。

また, 上司の他者志向的完全主義が完全主義的努力を通じてタスクパフォーマンスに与える間接的な影響を, 勤続年数が調整する効果について Moderated mediation index は .073 であり, 95% CI に 0 は含まれなかった。そのため, 条件付き間接効果を確認したところ, 入社 3 年以内の場合の間接効果 (.219, 95% CI [.16, .28]) と 4 年以上の場合の間接効果 (.146, 95% CI [.11, .19]) はともに有意であり, 3 年以内の場合に間接効果が強いことが確認された。それに対して, 完全主義的懸念を媒介変数とした場合の調整媒介効果については Moderated mediation index が -.027 であり, 95% CI に 0 が含まれた。以上より, 仮説 5-a は支持され, 5-b は支持されなかった。

上司の他者志向的完全主義が完全主義的努力を通じてストレス反応に与える間接的な影響を, 勤続年数が調整する効果については, Moderated mediation index は -.090 であり, 95% CI に 0 は含まれなかった。条件付き間接効果は, 入社 3 年以内の場合 (-.268, 95% CI [-.41, -.15]) と 4 年以上の場合 (-.178, 95% CI [-.27, -.10]) で, ともに有意であり, 3 年以内の場合に負の間接効果が強まることが確認された。完全主義的懸念を通じた間接的な影響を勤続年数が調整する効果についても Moderated mediation index は .102 であり, 95% CI に 0 が含まれた。入社 3 年以内の場合の条件付き間接効果 (.336, 95% CI [.22, .48]) と 4 年以上の場合の間接効果 (.234, 95% CI [.15, .34]) はともに有意であり, 3 年以内の場合に間接効果が強まった。以上より, 仮説 6-a は支持されず, 6-b は支持された。

プロアクティブ行動の調整効果については, 職務変更交渉に着目した Model9, ポジティブフレームに着目した Model10 とともに交互作用項は有意な負の影響を示した (それぞれ, -.084, $p < .001$, -.053, $p < .001$)。図 3 の通りプロアクティブ行動を多く行っている場合に上

上司の他者志向的完全主義が若手社員にもたらす影響

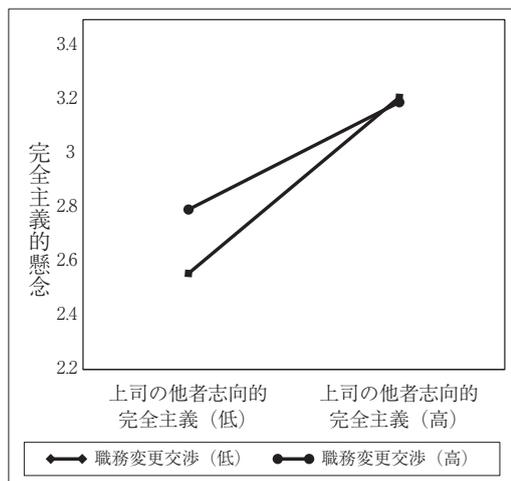


図 3a 上司の他者志向的完全主義と完全主義的努力の関連に対する職務変更交渉の調整効果

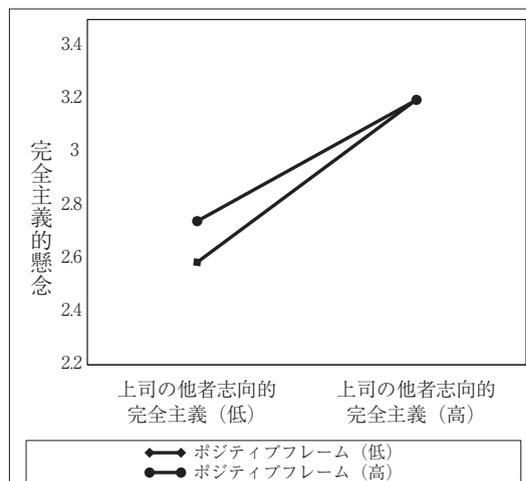


図 3b 上司の他者志向的完全主義と完全主義的努力の関連に対するポジティブフレームの調整効果

図 3 プロアクティブ行動による調整効果

司の他者志向的完全主義と部下の完全主義的懸念の関連が弱まることから仮説7は支持された。

また、上司の他者志向的完全主義が完全主義的懸念を通じてタスクパフォーマンスに与える間接的な影響に対する職務変更交渉、ポジティブフレームの調整効果について Moderated mediation index は -0.002 , -0.001 であり、95% CI に0が含まれた。よって、仮説8は支持されなかった。

最後に、上司の他者志向的完全主義が完全主義的懸念を通じてストレス反応に与える間接的な影響に対する職務変更交渉の調整効果については Moderated mediation index が -0.044 であり、95% CI に0は含まれなかった。そのため、条件付き間接効果を確認したところ、職務変更交渉の間接効果は $-1SD$ の場合 ($.195$, 95% CI [$.12$, $.29$]) と $+1SD$ の場合 ($.119$, 95% CI [$.07$, $.19$]) で、ともに有意であり、職務変更交渉が多くなされている場合に間接効果が弱まることが確認された。一方、ポジティブフレームの調整媒介効果について Moderated mediation index は -0.028 での95% CI に0が含まれた。以

上より、仮説9は一部支持された。なお、本研究の仮説検証の結果は表4の通りである。

5. 考察

本研究では、上司の他者志向的完全主義が部下である若手社員に及ぼす影響について検討を行った。分析の結果、第1に上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的努力および、完全主義的懸念に正の影響を与えることが確認された。第2に、上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的努力を通じてタスクパフォーマンスに正の影響を、ストレス反応に負の影響を与えることが示された。一方で、完全主義的懸念を通じてタスクパフォーマンスに負の影響を及ぼし、ストレス反応に正の影響を与えることも確認された。第3に、これらの影響は入社3年以内の場合に強まることが多く、完全主義的懸念を通じたストレス反応への影響は職務変更交渉によって緩和されることが確認された。以下、本研究の理論的貢献と実践的示唆、課題と限界について述べる。

表 4 仮説検証の結果一覧

仮説	独立変数	媒介変数	調整変数	従属変数	結果
仮説 1-a：上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的努力に正の影響を与える		—		完全主義的努力	○
仮説 1-b：上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的懸念に正の影響を与える		—		完全主義的懸念	○
仮説 2-a：上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的努力を通じてタスクパフォーマンスに間接的に正の影響を与える		完全主義的努力		タスクパフォーマンス	○
仮説 2-b：上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的懸念を通じてタスクパフォーマンスに間接的に負の影響を与える		完全主義的懸念		タスクパフォーマンス	○
仮説 3-a：上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的努力を通じて心理的ストレス反応に間接的に正の影響を与える		完全主義的努力		ストレス反応	×
仮説 3-b：上司の他者志向的完全主義は部下の完全主義的懸念を通じて心理的ストレス反応に間接的に正の影響を与える		完全主義的懸念		ストレス反応	○
仮説 4-a：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的努力に与える正の効果は入社 3 年以内の場合強まる	上司の他者志向的完全主義	—	勤続年数	完全主義的努力	○
仮説 4-b：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念に与える正の効果は入社 3 年以内の場合強まる		—	勤続年数	完全主義的懸念	○
仮説 5-a：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的努力を通じてタスクパフォーマンスに与える正の間接効果は入社 3 年以内の場合強まる		完全主義的努力	勤続年数	タスクパフォーマンス	○
仮説 5-b：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念を通じてタスクパフォーマンスに与える負の間接効果は入社 3 年以内の場合強まる		完全主義的懸念	勤続年数	タスクパフォーマンス	×
仮説 6-a：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的努力を通じてストレス反応に与える正の間接効果は入社 3 年以内の場合強まる		完全主義的努力	勤続年数	ストレス反応	×
仮説 6-b：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念を通じてストレス反応に与える正の間接効果は入社 3 年以内の場合強まる		完全主義的懸念	勤続年数	ストレス反応	○
仮説 7：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念に与える正の効果はプロアクティブ行動が多くなされる場合弱まる		—	プロアクティブ行動	完全主義的懸念	○
仮説 8：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念を通じてタスクパフォーマンスに与える負の間接効果はプロアクティブ行動が多くなされる場合弱まる		完全主義的懸念	プロアクティブ行動	タスクパフォーマンス	×
仮説 9：上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的懸念を通じてストレス反応に与える正の間接効果はプロアクティブ行動が多くなされる場合弱まる		完全主義的懸念	プロアクティブ行動	ストレス反応	△

5.1 理論的貢献

本研究は、いくつかの点において組織行動領域における完全主義の研究に貢献したと考えられる。第 1 に、本研究は、先行研究でほとんど焦点が当てられてこなかった完全主義の対人的な影響を検討する点において、既存の完全主義研究を拡張するものである。先行研究では、上司の他者志向的完全主義が部下に与える影響については、ほとんど明らかにされてこなかった (Ocampo et al., 2020)。それに対して、本研究は組織社会化研究をもとに上司が他者に完璧であることを求める傾向にある場合、部下の完全

主義傾向も高いことを新たに示した。つまり、職場における他者志向の完全主義は、他者の完全主義を誘発し得ることを示唆した点が本研究の第 1 の理論的貢献である。

第 2 に、本研究は上司の他者志向的完全主義が部下の職場でのタスクパフォーマンスやストレス反応にもたらす影響について明らかにした点においても、既存研究に貢献している。既存研究では、個人の完全主義が個人のアウトカムにもたらす影響については検討されていたものの、完全主義の個人が他者にどのような影響をもたらすのかについては、検討が不足していた

(Ocampo et al., 2020; Harari et al., 2018)。それに対して、本研究の結果は上司が部下に完璧を求める傾向にある場合、部下は自身に高い水準を課して努力し、その結果、パフォーマンスを高める傾向にあることを示唆している。その一方で、上司が他者に完璧を求める場合、部下は上司に求められる基準に達することができない不安を感じ、その結果、ストレス反応を高め、パフォーマンスを低下させる傾向にあることも示唆された。つまり、上司の他者志向的完全主義は、部下の適応的なアウトカムも不適応的なアウトカムも誘発し得ることを示した点が、本研究の第2の理論的貢献である。なお、予想に反して、部下の完全主義的努力がストレス反応と有意な負の関連を示した。このような結果が得られた理由としては、高いパフォーマンスの発揮によりストレスが緩和されたことや、アウトカムが生じるまでには一定の時間が必要なことなどが考えられる。今後は、これらの点を考慮した検討が求められる。

第3に、本研究は上司の他者志向的完全主義が部下の自己志向的完全主義を通じて、タスクパフォーマンスやストレス反応に与える影響は、勤続年数と職務変更交渉によって調整されることを新たに発見した。先行研究においては、上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義を通じて部下のアウトカムに与える影響が検討されていなかったため、その調整要因についても検討が不足していた。それに対して、本研究は勤続年数が3年以内の場合は特に上司からの影響を強く受けやすく、他者志向的完全主義のもとで若手社員は完全主義的努力も完全主義的懸念も強める傾向にあることを新たに確認した。そして、結果として完全主義的努力を通じたタスクパフォーマンスへの正の間接効果や、完全主義的懸念を通じたストレス反応への正の間接効果を強めることを示した。また、部下が

上司の求める高い水準にただ従うのではなく、タスクが自分のスキルや能力に適合するものとなるように交渉することで、上司の他者志向的完全主義により、完全主義的懸念が高まり、その結果ストレス反応が増加するのを抑制できる可能性を新たに確認した。しかしながら、予想に反してポジティブフレームは有意な調整効果を示さなかった。この結果は、上司が過度に完璧であることを求める場合、個人の意味づけを変えるだけでなく、その状況を改善できなければ、ストレス反応は緩和されないことを意味している。また、職務変更交渉は有害なリーダーシップへの対処行動のうち、問題解決に特化した対処戦略にあたり、ポジティブフレームは感情に特化した対処戦略にあたる。ゆえに、本研究の結果は他者志向的完全主義の上司の悪影響に対処する上では、問題解決に特化した対処戦略を行うのが有効であることを示唆している。

5.2 実践的示唆

以下では、本研究の目的に沿って部下である若手社員への示唆を提示する。上司の他者志向的完全主義は他者に対して良い影響をもたらさないと考えられてきた (Shoss et al., 2015; Stoeber, 2014)。一方で、本研究の結果は、上司の他者志向的完全主義が部下の完全主義的努力を通じてタスクパフォーマンスの向上とストレス反応の低下をもたらす可能性を示唆している。このことから、若手社員が高い水準を要求する上司のもとで働き、その上司の求める水準に達しようと努力することは、優れた業績を上げることにつながる可能性がある。

他方で、他者志向的完全主義の上司のもとで働く中で、完全主義的懸念が増加し、その結果ストレス反応が増え、パフォーマンスも低下する可能性もある。このような上司の完全主義による負の影響を緩和する上では、部下が職務変

更交渉を行うことが望まれる。具体的には、上司が過度に高い水準を要求してきた際には、自分のスキルと照らし合わせてどこまでならば達成可能かを検討し、難しい箇所については交渉して他の人に任せる、優先順位を下げるなどの策を取ることが有効である。これにより、上司の高すぎる要求をうまくこなせないのではないかとといった不安を和らげることが可能になると考えられる。特に、入社3年以内の場合は、完全主義の上司のもとで、完全主義的懸念が強くなりやすいため、職務変更交渉を意識する必要がある。ただし、交渉の仕方によっては、返って上司との関係を悪くしてしまう可能性もある。上方影響力（上位者に対する部下の影響力の行使）の研究において、合理的な説得は有効な手段である一方で、自分の主張のみを伝えるやり方や、上司の上司から支持を得るような交渉スタイルは上司との関係を悪くさせる可能性がある」と指摘される（Epitropaki, & Martin, 2013）。そのため、職務変更交渉をする際は事実にもとづきながら論理的に要求された職務を進めることが難しいことを説明し、助けを求めることが重要だと考えられる。

また、上司への示唆としては完全主義の改善に向けた介入研究が参考になる。Ahmet & Eryilmaz (2022) は自身の行動を振り返り、他者に完璧であることを求める理由に焦点を当てながら、それを改善するための行動目標を立てることで他者志向的完全主義の傾向が低下することを示している。そのため、このような介入を行うことで、上司の他者志向的完全主義による悪影響を抑えることが可能かもしれない。

なお、本研究では入社3年以内の場合に上司の他者志向的完全主義と若手社員の完全主義的努力の関連が強まることが示されたが、両者の関連を強める要因で、部下がコントロール可能なものについては特定することはできなかつ

た。しかしながら、先行研究では部下の内的統制が高い場合は上司が完全主義であることの弊害を経験することなく、エンゲージメントの向上といった上司が完全主義であることの利益を得られると指摘される（Xu, et al., 2022）。よって、部下の内的統制が高い場合、つまり、失敗や成功の原因を自分にあると捉えた場合は、完全主義的努力を高めることができるかもしれない。また、この条件においては完全主義的懸念との関連も弱まる可能性もあり、今後は更なる検証が求められる。

5.3 本研究の限界と今後の課題

本研究には、いくつかの課題と限界がある。第1に、本研究では上司の他者志向的完全主義について、本研究の関心に沿って部下から回答を得た。これは、上司本人が知覚する自身の他者志向的完全主義とは異なる可能性があるため、今後は上司本人から取得したデータによる研究も求められる。第2に、本研究の対象は日本の20代の従業員に限定される。日本以外のサンプルや、他の年齢のサンプルを対象にした場合にも同じ結果が得られるかどうかについては、今後検討を行う必要がある。第3に、本研究では上司の他者志向的完全主義と若手社員の完全主義的努力の関連が強め、完全主義的懸念との関連を弱める要因の特定はできていない。今後の研究では、上司の他者志向的完全主義の利点を伸ばし、弊害を減らすような要因の検討が求められる。第4に、本研究で使用したデータでは上司の性別や年齢などについての情報が取得されていなかった。そのため、上司の情報も考慮に入れた分析は今後の課題である。最後に、上司の他者志向的完全主義と部下の完全主義の関連については、同一時点で取得したデータを用いて分析を行っている。そのため、因果関係の検証については今後の課題である。

謝 辞

本研究は、株式会社マイナビと東京大学の共同研究成果の一部です。また、貴重なご指摘をくださった、シニア・エディター及び匿名レフェリーの先生方に深く御礼申し上げます。

注

¹ 独立変数から従属変数への有意な影響が見られなかったため、媒介効果の検討を行わず間接効果の検討のみを行った。ゆえに、ロジスティック回帰分析において説明率の変化を正しく捉えるため使用される KHB 法を用いた結果を提示していない。

引用文献

- Ahmet, K. A. R. A., & Eryilmaz, A. (2022). Investigation of the Effectiveness of the Program for Coping with Negative Perfectionism. *Journal of Education in Science Environment and Health*, 8(4), 283-293.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E., & Spector, P. E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion. *Organizational Research Methods*, 13(3), 407-420.
- Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. (2012). Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing. In Wanberg, C. (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp.56-77). Oxford University Press.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of relative leader-member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In Rowland, K. M. & Ferris, G. R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management 4* (pp.101-145). JAI Press.
- Frost, R. O., Heimberg, R. G., Holt, C. S., Mattia, J. I., & Neubauer, A. L. (1993). A comparison of two measures of perfectionism. *Personality and Individual Differences*, 14(1), 119-126.
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive Therapy and Research*, 14, 449-468.
- 藤村奈緒子 (2018). 従業員自身が認識する「適材適所」とは何か：一般社員、管理職 492 人に聞く、適材適所と異動の実態。RMS Message, 49, 21-28.
- 藤原勇 (2017). 上司・部下関係における相互の被信頼を測定する尺度の作成。産業・組織心理学研究, 31(1), 37-54.
- 福井義一・山下由紀子 (2012). 自己志向的完全主義尺度の因子構造と項目構成の再検討。甲南大學紀要文学編, 162, 117-127.
- Furukawa, T. A., Kawakami, N., Saitoh, M., Ono, Y., Nakane, Y., Nakamura, Y., Tachimori, H., Iwata, N., Uda, H., Nakane, H., Watanabe, M., Naganuma, Y., Hata, Y., Kobayashi, M., Miyake, Y., Takeshima, T., & Kikkawa, T. (2008). The performance of the Japanese version of the K6 and K10 in the World Mental Health Survey Japan. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 17(3), 152-158.
- 古屋星斗 (2022). ゆるい職場：若者の不安の知られざる理由。中央公論新社。東京
- Guo, L., Chiang, J. T. J., Mao, J. Y., & Chien, C. J. (2020). Abuse as a reaction of perfectionistic leaders: A moderated mediation model of leader perfectionism, perceived control, and subordinate feedback seeking on abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 790-810.
- Harari, D., Swider, B. W., Steed, L. B., & Breidenthal, A. P. (2018). Is perfect good? A meta-analysis of perfectionism in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1121-1144.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 456-470.
- 星かおり (2016). 若年就労者の仕事満足に対するプロアクティブ行動の効果についての検討。パーソナリティ研究 25(2), 123-134.

- Ikedo, M. (2023). The inverse U-shaped relationship between challenge stressors and workplace learning outcomes: A study of young employees in Japan. *Journal of Workplace Learning*, 35(4), 359-370.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544.
- 笠井恵美 (2010). 入社後3年間の上司が、新入社員のその後の成長を阻害するリスク. 研究紀要 Works Review, 5(5), 1-14.
- 桐村晋次 (2005). 人材育成の進め方 第三版. 日本経済新聞出版, 東京
- Korte, R. F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 285-306.
- 熊井三治・洲崎好香・田代美津子・藤井真一 (2007). 勤労者を対象とした新たな多面的な生活ストレス調査表の妥当性と有用性について. 日本健康医学会雑誌, 16(1), 8-16.
- 楠見孝 (2014). ホワイトカラーの熟達化を支える実践知の獲得. 組織科学, 48(2), 6-15.
- 楠見孝 (2020). 熟達したホワイトカラーの実践的スキルとその継承における課題. 日本労働研究雑誌, 62(11), 85-98.
- Lee, A. S. (2023). Supervisors' roles for newcomer adjustment: Review of supervisors' impact on newcomer organizational socialization outcomes. *European Journal of Training and Development*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0107>
- May, D., Wesche, J. S., Heinitz, K., & Kerschreiter, R. (2015). Coping with destructive leadership. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 203-213.
- 三浦麻子・小林哲郎 (2018). オンライン調査における努力の最小限化が回答行動に及ぼす影響. 行動計量学, 45(1), 1-11.
- Mohr, M., Venz, L., & Sonnentag, S. (2022). A dynamic view on work-related perfectionism: Antecedents at work and implications for employee well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(4), 846-866.
- Ocampo, A. C. G., Wang, L., Kiazad, K., Restubog, S. L. D., & Ashkanasy, N. M. (2020). The relentless pursuit of perfectionism: A review of perfectionism in the workplace and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 144-168.
- 小川憲彦 (2012). 組織社会化戦略とプロアクティブ行動の相対的影響力: 入社1年目従業員の冗談的データからドミナンス分析を用いて. 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・ワーキングペーパーシリーズ, No.121
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In Wanberg, (Ed.). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp.27-55). Oxford University Press.
- Sakurai, K., Nishi, A., Kondo, K., Yanagida, K., & Kawakami, N. (2011). Screening performance of K6/K10 and other screening instruments for mood and anxiety disorders in Japan. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, 65(5), 434-441.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Shoss, M. K., Callison, K., & Witt, L. A. (2015). The effects of other-oriented perfectionism and conscientiousness on helping at work. *Applied Psychology*, 64(1), 233-251.
- Smith, M. M., Sherry, S. B., Chen, S., Saklofske, D. H., Mushquash, C., Flett, G. L., & Hewitt, P. L. (2018). The perniciousness of perfectionism: A meta-analytic review of the perfectionism-suicide relationship. *Journal of Personality*, 86(3), 522-542.
- Smith, M. M., Sherry, S. B., Ge, S. Y., Hewitt, P. L., Flett, G. L., & Baggle, D. L. (2022). Multidimensional perfectionism turns 30: A review of known knowns and known unknowns. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 63(1), 16-31.
- Stoeber, J. (2014). How other-oriented perfectionism differs from self-oriented and socially prescribed perfectionism. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 36(2), 329-338.
- Stoeber, J., & Otto, K. (2006). Positive Conceptions of Perfectionism: Approaches, Evidence, Challenges. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 295-319.
- Stoeber, J., Otto, K., & Dalbert, C. (2009). Perfectionism and the Big Five: Conscientiousness predicts longitudinal increases in self-oriented perfectionism. *Personality and Individual Differences*, 47(4), 363-368.

上司の他者志向的完全主義が若手社員にもたらす影響

- 若林満・南隆男・佐野勝男 (1980). わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その継時的分析. *組織行動研究*, 6, 3-131.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Xu, L., Liu, Z., Ji, M., Dong, Y., & Wu, C. H. (2022). Leader Perfectionism—Friend or Foe of Employee Creativity? Locus of Control as a Key Contingency. *Academy of Management Journal*, 65(6), 2092-2117.
- Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5-23.
- (令和5年5月31日受稿, 令和6年2月6日受理)

Appendix1 Moderated mediation index および条件付き間接効果

従属変数	媒介変数	調整変数	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI		
タスクパフォーマンス	完全主義的 努力	Moderated mediation index	.073	.025	.025	.122		
		入社3年以内	入社3年以内	.219	.030	.164	.279	
			入社4年以上	.146	.022	.107	.190	
	完全主義的 懸念	Moderated mediation index	-.027	.014	-.057	.000		
		入社3年以内	入社3年以内	-.089	.019	-.126	-.053	
			入社4年以上	-.062	.014	-.091	-.036	
	ストレス 反応	完全主義的 懸念	Moderated mediation index	-.002	.004	-.012	.005	
			職務変更交渉	-1SD	.009	.017	-.022	.044
				+1SD	.005	.010	-.015	.027
		完全主義的 努力	Moderated mediation index	-.001	.003	-.008	.003	
			ポジティブ フレーム	-1SD	.008	.016	-.021	.041
				+1SD	.006	.012	-.017	.030
タスクパフォーマンス	完全主義的 努力	Moderated mediation index	-.090	.037	-.173	-.027		
		入社3年以内	入社3年以内	-.268	.066	-.406	-.149	
			入社4年以上	-.178	.044	-.269	-.096	
	完全主義的 懸念	Moderated mediation index	.102	.054	.001	.211		
		入社3年以内	入社3年以内	.336	.067	.217	.478	
			入社4年以上	.234	.048	.151	.335	
	ストレス 反応	完全主義的 懸念	Moderated mediation index	-.044	.019	-.086	-.010	
			職務変更交渉	-1SD	.195	.044	.118	.290
				+1SD	.119	.031	.065	.187
		完全主義的 努力	Moderated mediation index	-.028	.019	-.068	.006	
			ポジティブ フレーム	-1SD	.183	.042	.108	.273
				+1SD	.136	.034	.077	.211