

## 第6章

# 上司の指示内容と上司への信頼は 会社満足度に影響をもたらすのか

経済学部 村上侑吏

### 1. 問題の所在

長年、若者における早期離職が問題となっている。厚生労働省によると平成29年3月卒業者の就職後3年以内離職率は、高卒就職者で39.5%、大卒就職者で32.8%となっている。また、傾向としてここ数年において大きな変動が見られないことも指摘している。長期にわたる不況の中で、厳しい就職活動を乗り越え雇用されたにもかかわらず、多くの新卒者が数年以内に離職している。

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2016)による統計調査では、早期離職の原因について、「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」「人間関係がよくなかった」「仕事が自分に合わない」が上位の理由として挙げられている。近年では、ワークライフバランスを中心として労働時間の見直しや勤務形態の改善を行い、仕事のミスマッチを減らすため、様々な媒体を通じてより詳細な情報提供をするなど企業側は対策を講じている。しかし、「人間関係」に対しての対策は、不十分であるように思われる。新卒者にとっての「人間関係」とは職場の上司や同僚であると考えられる。特に古くから上司と部下の上下関係を重要視してきた日本社会において、職場における両者の関係のあり方について検討することは、会社の満足度を高め離職率を下げることに繋がると考えられる。

荻原(2015)では、上司の不適切な仕事の振り方は単独では、部署の業績と部下の成長にマイナスの影響をもつが、上司のふだんの仕事の指導タイプと組み合わせると、その効果は小さいことが明らかになっている。一方で、不適切な仕事指示が多いと、部下の成長を感じる機会が少なることも指摘している。

以上をふまえ、本稿では、調査対象者(湖東地区で働く若者)において、上司の指示/信頼が会社満足度にどのように関連するのかを検討することを目的とする。続く第2節では先行研究を整理し、本稿で分析をする仮説を構築する。第3節では使用するデータと変数を概観し第4節で分析結果を報告する。最後に第5節で分析結果から考察を行う。

### 2. 先行研究と仮説の検討

#### 2-1. 先行研究の整理と批判的検討

上司と部下の関係のあり方を検討した論文は数多く存在する。

まず、藤原(2014)は上司と部下がそれぞれ相手を信頼できる、あるいは信頼できないと認知するのはどのような言動に基づくかを検討している。その結果、態度面においては上

司が部下の成長などの利他的な動機に基づいて「思い遣り」をもって接すること、「言動の一貫性」や「正直さ」を示すことが、部下が上司を信頼する要因であると明らかにした。一方で、上司が自己の利益や都合を優先し、「自己中心的」に振舞うこと、「仕事に対する不真面目な態度」や「悪意ある言動」「無作法な言動」をとることが、部下が上司を信頼しない要因であるとした。また、仕事面においては上司に「専門的知識がある」ことや「専門的能力が高い」ことが、部下が上司を信頼する要因であると明らかにした。次に、浅井・松田(2012)は実務における従業員満足度の調査報告として使用されるポートフォリオを利用して社員における総合満足度について検討している。その結果、「総合的に満足している」という項目において、会社への参加感が最も高い重要度であることを明らかにした。次いで、「会社の将来への関心」「能力向上の支援」「上司との良好な関係」が高い重要度であった。

さらに、荻原(2015)では「些末なことにこだわり仕事量を増やす」「部下に思いつきの仕事を指示する」といったような一見不適切と思われる上司の仕事の振り方が、部署の業績や部下の成長に与える影響について、ふだんの上司の指導のタイプ別に比較検証している。この際、荻原は上司の仕事指示設問を「指示」「進捗管理」「適切なゴール設計」「仕事の型作り支援」「業務設計」「関係性」に区別し、因子分析を行った上で部下の業績と部下の成長実感との関係性を明らかにした。荻原は、不適切な指示は業績及び成長実感にマイナスの影響を与えることを明らかにし、さらに成長実感は業績よりマイナスの影響が大きいことを示した。

以上で示した結果は、部下が上司を信頼する要因や従業員満足度に上司との関係が重要であること、不適切な指示が部下の業績や部下の成長実感にマイナスの影響を与えることを明らかにした。しかし具体的にどのような上司の指示が直接会社満足度に関連しているのかは明らかにされていない。また、上司との信頼関係が重要であるか再度検討する必要がある。

## 2-2. 仮説と分析方法

以上をふまえて、本稿では「適切な指示をする上司を持つ人ほど、会社への満足度が高い」「業務の適切な進捗管理ができる上司を持つ人ほど、会社への満足度が高い」「適切なゴール設計をしている上司を持つ人ほど、会社への満足度が高い」「仕事の型作り支援を行っている上司を持つ人ほど、会社への満足度が高い」「適切な業務設計を行っている上司を持つ人ほど、会社への満足度が高い」「良い関係性を築けている上司を持つ人ほど、会社への満足度が高い」という6つの仮説を検討する。これらの仮説は荻原(2015)の上司の指示設問の分類を仮説に変換したものである。仮説を検討するにあたり、まず会社満足度と上司の指示/信頼の2変数の関連をクロス表によって検討する。しかし、今回の仮説を検討するには、会社満足度と上司の指示/信頼との関連を見るだけでは不十分である。なぜなら、性別や年齢によって上司の指示/信頼に対する反応や会社満足度が変わると考えられるからである。よって2変数の関連だけでなく、本人の性別や年齢を統制した多変量解析によって上司の指示/信頼の効果がなお有意であるか検討する。

### 3. 使用するデータと変数

#### 3-1. 使用するデータ

使用するデータには、「湖東地区で働く若手従業員の職場環境と生活に関する調査」を使う。調査の概要を表1に示す。このデータは調査対象者において、現在の職場の上司と職場環境の満足度について尋ねていることから、本課題を行う上で適切なデータである。なお上司の指示/信頼に対する回答で1項目でも「上司はいない」と回答したものは除外して分析を行う。

表 1. 調査概要

調査名	湖東地区で働く若手従業員の職場環境と生活に関する調査
調査対象	彦根地区雇用対策協議会に加盟している湖東地区の企業で働く10代～30代の正社員
調査時期	2021年9月24日～2021年10月11日
調査方法	Qualtricsによるインターネット調査
抽出方法	彦根地区雇用対策協議会から各企業に協力を要請し、協力を得られた企業に所属する調査対象者全員に調査回答を依頼。
計画標本	1215
サンプルサイズ	445
回収率	36.6%

#### 3-2. 使用する変数

従属変数には「総合的な会社への満足度」を使用する。本調査では、現在の職場環境の満足度を5項目尋ねている。この中から「総合的に考えて会社に満足している」を使用する。この項目は5段階で尋ねられているが、クロス表及び多変量解析においてはそう思う/そう思わないの2カテゴリに統合した。

独立変数には現在の職場の上司を使用する。現在の職場の上司は指示内容に関連する5項目と信頼関係に関連する1項目で構成されており、5段階で尋ねられているが、クロス表及び多変量解析においてはそう思う/どちらともいえない/そう思わないの3カテゴリに統合した。仮説との対応は「適切な指示＝仕事の目的・背景から説明する」、「業務の適切な進捗管理＝仕事の結果にアドバイスしてくれる」、「適切なゴール設計＝仕事の納期を明確に伝えてくれる」、「仕事の型作り支援＝仕事のやり方を丁寧に教えてくれる」、「適切な業務設計＝残業の命令が多い」、「良い関係性＝信頼関係を築けている」である。統制変数として性別(2カテゴリ)、年齢を使用した。性別は男性ダミー/女性ダミーを作成し、多変量解析では男性ダミーを使用した。年齢は連続量であるが、18～24歳/25～29歳/30歳～34歳/35歳～39歳の4カテゴリに統合した。4-3では、男女別に多変量解析を行った。本稿では、性別において「その他」と回答した者は分析から除外している。なお現在の職場の上司において1項目でも「上司はいない」と回答した者と欠損値のある回答者も分析から除外し、最終的に396名を使用した。

表 2. 使用する変数の記述統計量

変数	Mean(%)	変数	Mean(%)
従属変数		独立変数 (つづき)	
総合的な会社への満足度		仕事の納期を明確に伝えてくれる	
あてはまる	16.2	そう思う	17.4
どちらかといえばあてはまる	41.4	どちらかといえばそう思う	42.2
どちらともいえない	21.7	どちらともいえない	22.7
どちらかといえばあてはまらない	12.1	どちらかといえばそう思わない	8.8
あてはまらない	8.6	そう思わない	8.8
独立変数		仕事のやり方を丁寧に教えてくれる	
性別		そう思う	14.9
男性	77.8	どちらかといえばそう思う	32.8
女性	22.2	どちらともいえない	23.0
年齢		どちらかといえばそう思わない	14.6
18～24歳	20.0	そう思わない	14.6
25～29歳	29.1	残業の命令が多い	
30～34歳	27.2	そう思う	7.1
35～39歳	23.7	どちらかといえばそう思う	9.3
現在の職場の上司		どちらともいえない	18.9
仕事の目的・背景から説明する		どちらかといえばそう思わない	17.7
そう思う	18.2	そう思わない	47.0
どちらかといえばそう思う	45.2	信頼関係を築けている	
どちらともいえない	20.7	そう思う	13.9
どちらかといえばそう思わない	7.3	どちらかといえばそう思う	44.9
そう思わない	8.6	どちらともいえない	28.8
仕事の結果に対してアドバイスしてくれる		どちらかといえばそう思わない	3.5
そう思う	21.5	そう思わない	8.8
どちらかといえばそう思う	47.7		
どちらともいえない	16.2		
どちらかといえばそう思わない	6.8		
そう思わない	7.8		

全体 (n=396)

表 2 に使用する変数の記述統計量を示す。この表によると、性別は男性が 4 分の 3 以上を占めており、年齢は全てのカテゴリについて一定数存在していることが確認できる。また、現在の職場の上司については「仕事のやり方を丁寧に教えてくれる」を除き、ポジティブな意見が 5 割を超えていること確認できる。特に、「仕事の目的・背景に対して説明する」と「仕事の結果にアドバイスしてくれる」は 6 割を超えており、良い見方をしている若手従業員が多い。

#### 4. 分析

##### 4-1. 基礎的な分析

まず基礎的な分析として、会社に満足している人を上司の指示/信頼別にクロス集計をしたものを図 1 に示す。

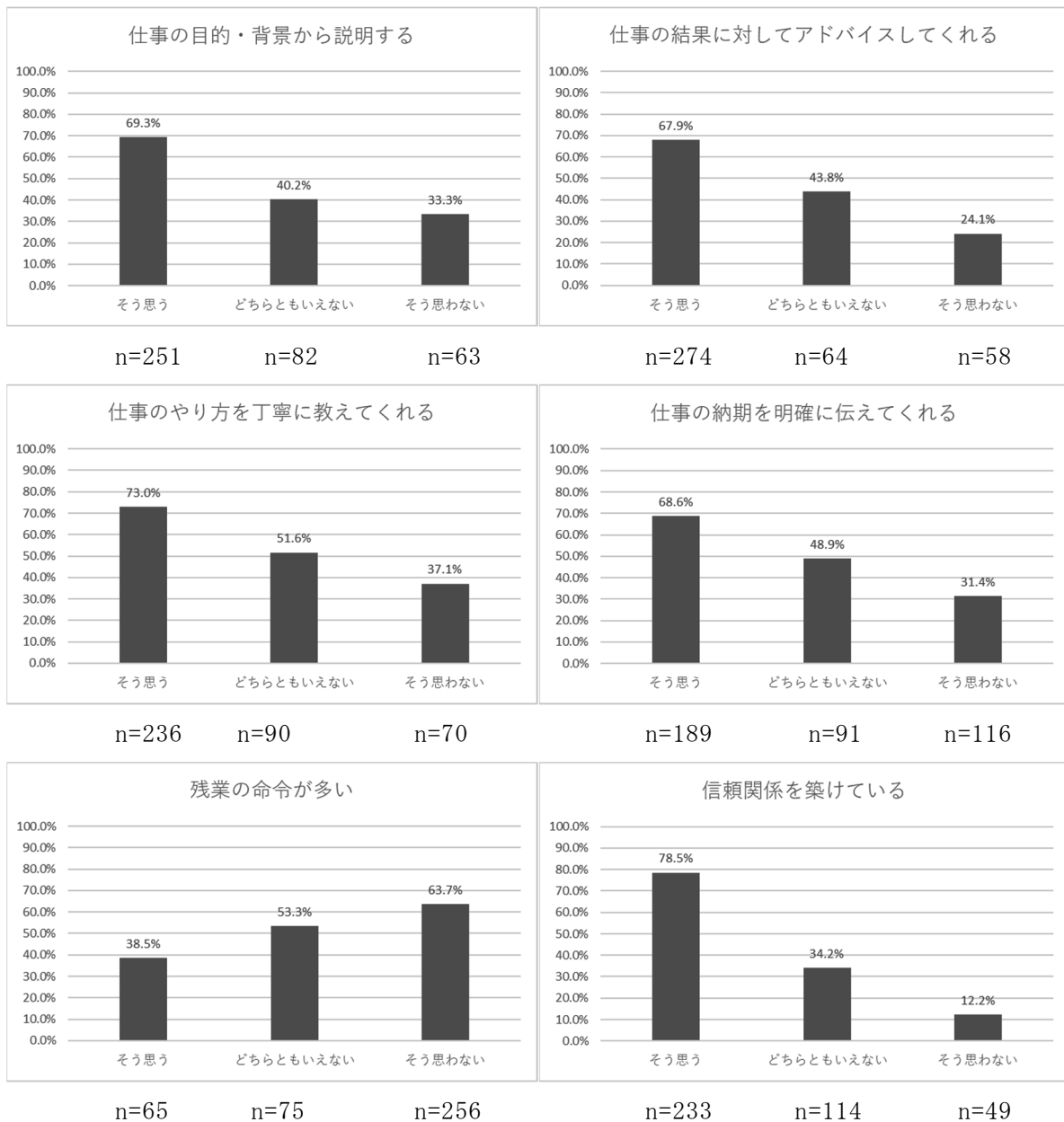


図 1. 上司の指示/信頼別の会社に満足している人の割合

この単純集計の結果からは会社に満足している人の7割以上が「仕事のやり方を丁寧に教えてくれる」「信頼関係を築けている」と回答していることが確認できる。特に会社に満足している人の中で「信頼関係を築けていない」人は12.2%と他の項目と比較して極端に低い割合になっている。このことから、総合的な会社への満足度には「仕事のやり方を丁寧に教えてくれること」と「信頼関係を築けていること」が重要であると示唆されている。しかし、上司の指示/信頼が会社満足度に与える効果は性別や年齢といった別の変数と交絡している可能性がある。よって、次節では多変量解析によってこれらの変数を統制した上でも、総合的な会社満足度と上司の指示/信頼の関連がみられるか確認する。

#### 4-2. 多変量解析

本節では、上司の指示/信頼の効果が他の変数を統制しても影響があるか、多変量解析によって検討する。表 3 は上司の指示/信頼を性別と年齢で統制した二項ロジスティック回帰分析の結果である。この表によると、「残業の命令が多い」「信頼関係を築けている」がともに 0.1%水準で関連がある。一方、統制変数に使用した性別や年齢は、関連はみられなかった。

以上の結果より、全体では「残業の命令が多い」場合に会社満足度に負の影響を及ぼし、「信頼関係を築けている」場合に正の影響を及ぼしていることが明らかになった。次節では男女別に分けてもなおこの関連がみられるか確認する。

表 3. 二項ロジスティック回帰分析の結果

変数	<i>B</i>	<i>Exp(B)</i>
切片	-4.696	0.009 ***
男性ダミー	0.342	1.408
年齢		
25～29 歳	-0.005	0.995
30～34 歳	0.621	1.860
35～39 歳	0.258	1.295
現在の職場の上司		
仕事の目的・背景から説明する	0.087	1.091
仕事の結果に対してアドバイスしてくれる	0.312	1.366
仕事の納期を明確に伝えてくれる	0.118	1.125
仕事のやり方を丁寧に教えてくれる	0.092	1.097
残業の命令が多い	-0.577	0.561 ***
信頼関係を築けている	1.575	4.828 ***
n	396	
Nagalkerke R2	0.390	
Cox and Snell R2	0.290	

Note. +p < .10 \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001

#### 4-3. 男女別の多変量解析

本節では、男女別に上司の指示/信頼の効果が他の変数を統制しても影響があるか、多変量解析によって検討する。表 4 は上司の指示/信頼を性別と年齢で統制した二項ロジスティック回帰分析の結果である。この表によると、男性では「30～34 歳」が 10%水準、「残業の命令が多い」が 5%水準、「信頼関係を築けている」が 0.1%水準で関連がある。一方、女性では「残業の命令が多い」が 1%水準、「信頼関係を築けている」が 0.1%水準で関連がある。また、「残業の命令が多い」「信頼関係を築けている」がともに女性の方が影響は大き

いことが確認できる。

以上の結果より、男女別でも全体と同じく「残業の命令が多い」場合に会社満足度に負の影響を及ぼし、「信頼関係を築けている」場合に正の影響を及ぼしていることが明らかになった。中でも、その影響度は女性の方が男性より高いことが分かった。また、男性では「30～34」歳であることが会社満足度に正の影響を及ぼしていることが確かめられた。よって、全体・男女別ともに「適切な業務設計を行っている直属の上司を持つ人ほど、会社への満足度が高い」と「良い関係性を築けている直属の上司を持つ人ほど、会社への満足度が高い」という2つの仮説が採択された。この結果を踏まえて次節では考察を行う。

表 4. 二項ロジスティック回帰分析の結果

変数	男性		女性	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)
切片	-4.674	0.009 ***	-4.012	0.018 *
年齢				
25～29 歳	0.039	1.040	-0.231	0.793
30～34 歳	0.771	2.162 +	-0.200	0.818
35～39 歳	0.432	1.540	-0.063	0.939
現在の職場の上司				
仕事の目的・背景から説明する	-0.023	0.977	0.342	1.407
仕事の結果に対してアドバイスしてくれる	0.420	1.522	0.067	1.069
仕事の納期を明確に伝えてくれる	0.181	1.199	-0.107	0.898
仕事のやり方を丁寧に教えてくれる	0.165	1.180	-0.292	0.306
残業の命令が多い	-0.455	0.635 *	-1.184	0.306 **
信頼関係を築けている	1.458	4.299 ***	2.287	9.848 ***
n		308		88
Nagalkerke R2		0.393		0.443
Cox and Snell R2		0.292		0.331

Note. +p < .10 \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001

## 5. 考察

本稿では、上司の指示/信頼が会社満足度に関連するののかについて分析した。分析の結果、「残業の命令が多いこと」と「信頼関係を築けている」ことが会社満足度に関連することが明らかとなった。残業については、昨今「働き方改革」が取りざたされる日本で、「長時間労働」に対するイメージが他の要素よりもネガティブに映ったからではないだろうか。信頼関係については、先行研究にも挙げたように、人間関係の悪化が早期離職の原因であることから、それを支持する結果になったといえる。上司と部下の上下関係が根強い日本においては、職場で上司とコミュニケーションをとる機会が多く、その関係性が良好であることはやはり重要であると考えられる。

次に、男女別に上司の指示/信頼と会社満足度の関連も調査した。その結果、男性は「30

～34歳」において会社満足度が高い傾向があることが確認できた。これは、入社して数年が経ち、経験値を積み、部下を指導する立場に変化していく中で仕事への充実感が高まったのかもしれない。ただし、一般的に高収入の人々は低収入の人々に比べて、会社満足度が高いため、年齢が上がることによる収入の増加が会社満足度に影響を与えた可能性も否定できない。本稿では、その点について分析していないため、こちらの可能性は今後の検討課題とする。また、女性は「残業の命令が多いこと」「信頼関係を築けている」と会社満足度の関連が男性よりも強いことが明らかとなった。これは、女性の方が男性よりも家事・育児を求められるケースが多く、実際に家庭での家事や育児を多く担っているためその妨げになる残業を好まないのかもしれない。また、一般的に女性の人間関係は複雑になりやすいことも指摘されており、より信頼関係を重視している可能性がある。

最後に、残された課題について2点指摘する。まず1点目は本稿では検討できていない変数の存在である。前述したように会社満足度には性別、年齢、上司の指示/信頼に加えて、年収の高さや社会的地位、同僚との関係性など多くの変数が関連していると考えられる。そのため、他の変数を統制した上でなお上司の指示/信頼の関連がみられるかをさらに検討する必要がある。

2点目にデータの制約である。今回は湖東地区で働く若手従業員のデータを使用したため、今回のデータは湖東地区の若手従業員に限定的な結果かもしれない。全国サンプルを使用した分析を行うことによって、日本社会全体の若手従業員について議論することができるだろう。

## 6. むすび

若者の早期離職を解決するためには、今後企業側がより効果的な対策をとり若者が働きやすいような環境づくりをすることが必要である。本稿の結果から具体的な対策を引き出すとすれば、残業の限りない排除と信頼を得るために積極的にコミュニケーションをとることである。とはいえ仕事後の飲み会、いわゆる「ノミューケーション」の頻度を増やすことは適切ではない。新型コロナウイルス下に加え、そもそも若者はそれを求めているケースが多い。現在の若者に必要なのは、職場で上司がきちんと自分をみていると自覚できる環境である。つまり、上司と部下が面と向かって対話する時間と環境の構築が企業には必要である。それに加えて、上司はできるだけ部下の成長促進や悩みの解決に尽力し、会社満足度を高めるように働きかけることが重要である。もちろん、一度にそれらを改善することは難しい。少しずつであっても、上司が部下に歩み寄る時間を増やすことに意味があると考えられる。早期離職問題について、課題は山積みであるが、一歩ずつ現状を変えていく努力をしなければならないだろう。

## 参考文献リスト

浅井悟史, 2012, 「従業員満足の原因分析に関する研究」浅井悟史・松田眞一編『アカデミア. 情報理工学編: 南山大学紀要』12: 45-55.

独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2016, 『若年者のキャリアと企業に雇用管理の現状: 平成25年若年者雇用実態調査より』(2022年3月18日取得, <https://www.jil.go.jp/>)



institute/siryo/2016/171.html).

藤原勇, 2014, 「上司と部下が双方に抱く信頼：上司と部下の信頼尺度の作成」『産業・組織心理学研究』28(1): 15-29.

荻原牧子, 2015, 「上司の不適切な仕事の振り方が部署の業績や部下の成長に与える影響」, 『Works Review』10: 100-109.

厚生労働省, 2020, 『新規学卒就職者の離職状況（平成29年3月卒業者の状況）を公表します』（2022年3月18日取得, [https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553\\_00004.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00004.html)).