

■ Article

職場において「ほめ」はどのような効果を持つのか^{脚注1}

—アルバイトにおける「ほめ」に注目して—

浦上昌則

(南山大学人文学部心理人間学科)

榎原由奈

(名古屋市立高針北保育園)

問題と目的

近年、何か冷めた感じのする職場が増えているという指摘がある。たとえば、直接対話をせず全てメールで機械的に返事をする、自分の業績に直接関係のないことには協力・参加しない、状況を伝え合いながら部門間での連携が上手くできないなどの状況があり、現代の職場は「お互いに関わらない、協力し合えない組織」になっているといわれる(高橋・河合・永田・渡部, 2008)。このように指摘される職場において、大きな問題のひとつとして離職の問題がある。もちろん企業にとってはすべての離職が問題というわけではないであろうが、「7・5・3問題」ともよばれる若者の早期離職の問題は頻繁に指摘される場所である。また若者の離職だけに留まらず、特定の企業、看護職や福祉職といった特定の職種における離職率の高さなども問題視されている。

このような状況の中で、従業員同士がほめあう、感謝を交換するといった施策を実施し、離職率を減少させた事例がある。たとえばインターネットメディア事業を手がける株式会社サイバーエージェントでは、「トピックスメール」という制度が導入されている(曾山, 2010)。これは、ある社員が他の社員の業績を評価し、ほめるメールを投稿すると、そのメールが社内全体に配信されるというシステムで、そのメールを見た他の社員もメールの内容に対する賞賛メールを社内全体に配信し、評価を共有できるというものである。このシステムの導入以降、同社の離職率は従来の3分の1に減少したという(NHK, 2008)。

また、アステラス製薬株式会社では「HARP」という制度を2008年から導入している。それは、同僚からの思わぬ助けや多忙な中で手伝ってくれたときな

脚注1

本論文は、第2著者による2011年度南山大学人文学部心理人間学科研究プロジェクト論文をもとに、第1著者が再構成したものである。

どに感謝のメールを出すことを奨励する制度である。利用した社員からは「相手とのコミュニケーションがさらに向上し、仕事上でも好影響がでたように思う」「すき間業務を支えている人間がいることを認知してもらえたことは嬉しく、今後の励みになる」などの感想が寄せられたという（江頭、2009）。

これらの例から、称賛や感謝を示すこと、それをシェアすることが組織に有益な作用を及ぼしていることが推測される。称賛や感謝については、心理学領域において「ほめ」の研究として行われてきた。なお、「ほめ」というと称賛であり、感謝とは若干意味合いが異なるとも考えられる。ところが、たとえば「ありがとう」といった、ほめ手の感情を表現することも「ほめ」として受け取られる（Brophy, 1981）ことから、以前より称賛も感謝も「ほめ」として扱われてきている（青木、2012）。これにならい、本研究でも上述の事例は「ほめ」の作用と考える。

この「ほめ」に関する研究は、達成動機づけや内発的動機づけとの関連で捉えられることが多かった。そして、その効果、すなわちどの程度動機づけを向上させるかという強化子としてこれを検討している場合が多い。このような考え方は職場でも応用されており、称賛や感謝は従業員の動機づけや成長をうながす要因として重要視されることも多い。

しかし、これらとは異なった文脈での検討もある。青木（2005）は「ほめ」の研究をレビューして、動機づけとの関連を検討した研究群に加え、感情的側面、特に自尊感情への影響を検討した研究をまとめ、「ほめ」は自尊感情を高める作用を持つことを指摘している。この他にも、高崎（2002）は、ほめられた子どもが自分自身の存在価値を肯定するという傾向があることを指摘している。さらに「ほめ」は、ほめる側にも、またほめる側とほめられる側の関係についても影響を与える。たとえば柳田（1998）は、ほめることは細やかな観察につながると指摘しており、ほめるために観察をすることによって、ほめられる者の性格や特徴についての理解がより深まると指摘する。また高崎（2010）は、社会人や学生を対象とした調査から、「ほめ」の効果として「相手とのいい関係が作れた」「相手を認めていることが伝わった」などの「コミュニケーション効果」があることを確認している。

このような「ほめ」に関する知見から、ほめられることは自分自身の存在をより肯定的に捉えられるようになり、また自分が相手に認められているという認識を生み出すと考えられる。またほめるという行為は、相手の理解の促進や、コミュニケーションの促進につながっていると考えられる。前述の企業においては、「ほめ」が従来以上に生起するような環境を整えたことによって、こういった「ほめ」の肯定的な影響が生じていると推測できる。

では、サイバーエージェントの事例のように、離職率が下がったことに「ほめ」はどのように影響しているのであろうか。「ほめ」には様々な影響があることは、経験的にも、また上述のように研究においても確認されるが、「ほめ」から離

職に至る過程を明確にした知見はほとんどない。そこで本研究では、これまでの検討をふまえて、「ほめ」から離職に至る過程に次のような関連性を仮定する。

まず職場においてほめられるということは、他のメンバーに受容されている、認められている感情を生じさせると仮定する。「ほめ」は、自尊感情などの自分を肯定する感情や、相手に認められているという認識を生み出す、またほめるためには観察が必要などの知見から、このような仮定が考えられる。鈴木・小川（2008）は「自分は人から受け入れられている、人とつながっているということに根ざした肯定的な感情」を被受容感と定義しており、本研究でもこれを被受容感とよぶ。

さらにこのような被受容感は、組織に対する能動的な意識、すなわち自分はこの職場の一員であり、みんなのために努力するという意識を高めると仮定する。この仮定は、「すき間業務を支えている人間がいることを認知してもらえたことは嬉しく、今後の励みになる」といったコメントがあること（江頭, 2009）や、被受容感はやる気と関連する（杉山, 2002）という知見などを踏まえてのものである。なお本研究では、自分はこの職場の一員であり、みんなのために努力するという意識について、Ames（1992）や小方（1998）などの言及を参考に、これを所属感とよぶ。このような職場への所属感が高まれば、離職という行動は減少すると予測される。

本研究では、以上のような関連性について検討することを目的として、学生のアルバイトを取り上げる。アルバイト先における「ほめ」が被受容感に影響し、それにより所属感が向上し、結果としてアルバイト継続期間が長くなるという関連性を検討していく。

方法

調査時期

2011年10月下旬から11月上旬。

調査対象

愛知県内の大学生、大学院生、専門学校生で、これまでに長期的なアルバイト（1カ月以上在籍）を2つ以上経験したことがある者を対象とした。有効回答は102名（男性21名、女性81名、平均年齢21.34歳、 $SD=1.59$ ）であった。

調査内容

まず、フェイスシートで年齢と性別についてたずねた。続いて、これまでにいくつの長期的なアルバイトを経験したのかについて回答を求め、さらにそれらのアルバイトの中で、職場の人間関係の雰囲気が異なるアルバイトを2つ想起させ、それぞれについて職種や内容と継続期間について記入を求めた。1人の対象に1つのアルバイト経験をたずねたとすれば、良い印象が残っている場合に偏ってしまうかもしれない。それを避けるために、「人間関係の雰囲気が異なる」という表現を用いて2つの経験について回答を求めた。

次に、アルバイト先の「ほめ」の様子について把握するために、2つのアルバイト別に次の内容について回答を求めた。①回答者自身が社員や主任などの責任者にほめられる頻度、②回答者自身がアルバイトメンバーにほめられる頻度、③アルバイトメンバーが社員や主任などの責任者にほめられる頻度について、それぞれ「ほめられることは全くない(1)」から「ほめられることがかなりある(4)」までの4件法で回答を求めた。また、④アルバイト同士でほめあう頻度について、「ほめ合うことは全くない(1)」から「ほめ合うことがかなりある(4)」までの4件法で回答を求めた。なお、③や④を含めたのは、対象者がほめられた経験を測定したいのではなく、その職場環境に「ほめ」がどの程度あるのかを測定するためであった。

さらに、そのアルバイト先での被受容感と所属感を把握するために、鈴木・小川(2008)の被受容感尺度と川嶋(1998)の所属感尺度を参考に項目を準備した。いずれも、アルバイト先での被受容感、所属感を測定する目的の尺度ではないため、適宜修正、追加を行い、18項目を用いた。これらの質問には、それぞれのアルバイト別に、「全く当てはまらない(1)」から「非常にあてはまる(5)」までの5件法で回答を求めた。

なお今回の方法では、1人の対象者から2つの事例についての回答が得られる。これらのデータを分析するにあたり、今回はそれぞれの事例を1ケースとして扱った。102名の回答から204のケースが得られるため、データ数は204となる。また分析には、R(2.15.1)および2012年10月22日現在において最新のパッケージを用いた。

結果

対象者のアルバイト経験

今回は、長期的なアルバイト(1カ月以上在籍)を2つ以上経験したことがある者を対象としているが、この対象における平均アルバイト経験数は3.95($SD=2.04$)であった。性別では、男性の平均は4.14($SD=1.82$)、女性は3.90($SD=2.10$)であり、男性の方がやや多いが、Welchの*t*検定の結果、有意な差は認められなかった($t=0.52$, $df=34.99$)。

また回答された204のアルバイトケースについて、その継続期間の平均は17.80ヶ月($SD=13.82$ 、最大値60)であった。男女別にみると、男性の平均は18.74ヶ月($SD=14.47$)、女性は17.56ヶ月($SD=13.68$)であり、これら間に有意な差は認められなかった($t=0.48$, $df=61.35$)。

被受容感および所属感についての検討

被受容感と所属感について問うた18の項目については、平均値や標準偏差、また分布の様子を確認し、特に極端な分布の偏りが無いことを確認した。続いて、これら18項目の固有値を確認した。固有値の推移は、10.737、1.517、1.019、

0.681と続き、3因子が示唆された。さらに並行分析を行ったところ、2因子が示唆された。この18項目については、被受容感と所属感の項目が含まれること、また抽出後の因子のまとまりを勘案し、2因子を抽出することとした。

主因子法およびプロマックス回転後の因子パターンをTable 1に示す。第1因子には、「14.アルバイト先のために頑張ろうと思う」「9. アルバイト先に貢献したい」「17.特別な事情がない限りこのアルバイトを辞めようとは思わない」といった項目が高い因子パターンを示している。その職場の一員としての自覚があり、そこに貢献したいという意識を示す項目が集まっているといえよう。またこれらの項目は、所属感として準備した項目群でもある。そこでこの因子を所属感因子と命名する。

第2因子は、「3. メンバーから大切にされていると思う」「6. 悩みをきいてくれる人がいる」「2. メンバーから受け入れられていると思う」などが高い因子パターンを示している。これらは職場のメンバーとの関わりに関連する項目であり、またそのメンバーに認められているという意識を示す項目といえよう。これらは被受容感の項目として準備したものでもあり、これを被受容感因子と命名する。なお、因子間相関は.706と高い値であったが、以上の結果が示すように所属感と被受容感とは別の因子ととらえるべきであろう。

Table 1 被受容感および所属感についての因子分析結果

項目	F1	F2
14 アルバイト先のために頑張ろうと思う	.855	.037
9 アルバイト先に貢献したい	.780	.122
17 特別な事情がない限りこのアルバイトを辞めようとは思わない	.780	.014
15 常にアルバイトのことを考えて生活を送っている	.755	-.175
11 このアルバイトを長く続けても苦ではない	.749	.068
10 アルバイト先への所属意識を持っている	.728	.193
13 アルバイト先のメンバーであるという意識は高い	.700	.273
12 アルバイト先に対して自分なりの責任感がある	.698	.042
16 アルバイトが生活に占める割合は高い	.680	-.041
8 このメンバーの一員になれてよかったと思う	.486	.433
18 できることならこのアルバイト先のメンバーと長く付き合っていきたい	.466	.433
3 メンバーから大切にされていると思う	.040	.850
6 悩みをきいてくれる人がいる	-.101	.807
2 メンバーから受け入れられていると思う	.129	.777
5 私の考えを何人かのメンバーはわかってくれる	-.056	.744
4 私は優しい人に囲まれて一人ではない	.145	.718
1 みんな温かい心で迎え入れてくれる	.136	.697
7 勤務外でのメンバーとの交流に誘われる	.191	.517

次に、それぞれの因子に.500以上のパターンを示す項目をその下位尺度を構成する項目として選出した。所属感因子は9項目、被受容感因子は7項目で構成される。信頼性の検討のため、それぞれについてCronbachの α 係数、因子分析モデルでみた場合の信頼性であるMcDonaldの ω_h 係数（Zinbarg, Revelle,

Yovel, & Li, 2005) を算出したところ、所属感因子は $\alpha=.94$ 、 $\omega_h=.87$ 、被受容感因子は $\alpha=.91$ 、 $\omega_h=.77$ であった。そこでこれらの項目を用い、その合計得点を下位尺度得点として算出したところ、所属感因子は平均値30.36、標準偏差9.75、被受容感因子の平均値は25.94、標準偏差は6.76であった。なお、いずれの得点においても性差はなかった(所属感：男性30.31 ($SD=10.12$)、女性30.38 ($SD=9.68$)、 $t=0.04$, $df=61.85$ 、被受容感：男性26.62 ($SD=6.61$)、女性25.76 ($SD=6.81$)、 $t=0.45$, $df=65.36$)。

「ほめ」と被受容感、所属感、継続期間の関連

「ほめ」と所属感、被受容感、継続期間の関連を検討するため、まず各変数間の相関関係を求めた。各測定指標の平均、標準偏差とともに、Table 2にそれを示す。

Table 2 各変数の基礎統計量および相関係数

	平均	標準偏差	相関係数				所属感	被受容感
			①	②	③	④		
①自分が責任者から	2.67	0.83	—					
②自分がアルバイトメンバーから	2.57	0.84	.583	—				
③アルバイトメンバーが責任者から	2.55	0.80	.638	.336	—			
④アルバイト同士	2.53	0.82	.477	.624	.596	—		
所属感	30.36	9.75	.552	.459	.340	.393	—	
被受容感	25.94	6.76	.541	.548	.421	.564	.729	—
継続期間	17.80	13.82	.331	.215	.211	.255	.389	.401

注) 相関係数は全て1%水準で有意

Table 2に示されるように、「ほめ」の頻度に関する4指標の間には中程度の相関が認められる。また、「ほめ」と所属感、被受容感の間にも中程度の相関が認められる。継続期間については、「ほめ」や所属感、被受容感との間にやや弱い相関が認められるが、「ほめ」よりも所属感、被受容感との相関係数の方が若干高いといえよう。

次に共分散構造分析を適用し、「ほめ」と被受容感、所属感、継続期間の関連についての検討を行った。先にも述べたように、職場の「ほめ」に関する環境は、被受容感に影響を与え、それが所属感に、さらにその職場でのアルバイトの継続期間に影響を与えるという因果関係を仮定する。そこでこれをFigure 1に示すようなモデルに表現した。

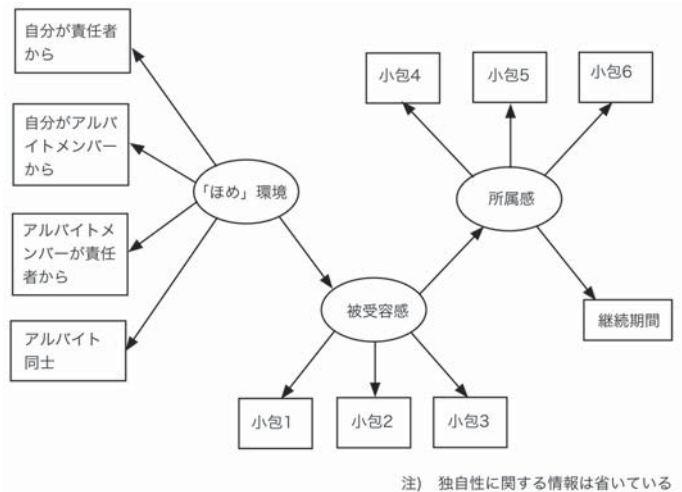


Figure 1 本研究で仮定されるモデル

なお、「ほめ」についての①から④の項目間に中程度の相関が認められたことから、これらの項目に影響を与える「『ほめ』環境」という潜在変数を仮定した。また被受容感、所属感に関しては、より適切な解の推定を目指し因子分析の結果を用いて項目を小包化した（清水・山本, 2007など参照）。被受容感に対応する「小包1」は項目14、15、13の3項目の合計点、「小包2」は項目9、11、12の3項目の合計点、「小包3」は項目14、10、16の3項目の合計である。所属感に対応する「小包4」は項目3、5、7の3項目の合計点、「小包5」は項目6、4の2項目の合計、「小包6」は項目2、1の2項目の合計を用いた。

またこのモデルの適切性を検討するために、二つの別のモデルとの比較も試みた。そのひとつは、被受容感と所属感の順を入れ替えたモデルである。さらに、Figure 2のように「ほめ」から継続期間の間に被受容感と所属感という複数の経路を持つモデルを仮定した。

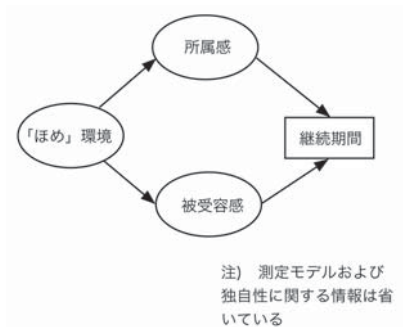


Figure 2 複数の経路を持つモデル

まずFigure 1のモデルについて共分散構造分析を行った結果、モデル中の潜在変数と観測変数間、潜在変数間の全てのパスが1%水準で有意であること

が確認された。適合度については、 χ^2 値が161.25 ($df=42, p<.01$)、GFIは0.888、AGFIは0.824、RMSEAは0.118、CFIは0.927であった。なお、AICは209.25、CAICは-104.11であった。これらの結果からモデルとデータの適合性は悪くはないが、良いともいえないレベルであるといえよう。そこで修正指標を参考に、自分が責任者にほめられる頻度とアルバイト同士でほめあう頻度の間、自分がアルバイトメンバーにほめられる頻度と、アルバイトメンバーが責任者にほめられる頻度の間、「小包1」と「小包2」の間で誤差間に共分散を仮定するパスを加えた。

この修正の結果、モデル中の全てのパスは1%水準で有意であり、さらに χ^2 値は69.58 ($df=39, p<.01$)、GFIは0.943、AGFIは0.904、RMSEAは0.062、CFIは0.981となった。またAICは123.58、CAICは-176.83であった。パス係数（標準化された推定値）を加えた図をFigure 3に示す。観測変数と潜在変数の間のパス係数は高い値であり、また適合度指標の観点からも、RMSEAは0.05を越えているなどといった点はあるが、適当なモデルといえるであろう。

次に被受容感と所属感の順を入れ替えたモデルについて分析を行った。その結果、モデル中の全てのパスは1%水準で有意であった。適合度指標に関しては、 χ^2 値は191.02 ($df=42, p<.01$)、GFIは0.867、AGFIは0.790、RMSEAは0.132、CFIは0.909であった。またAICは239.02、CAICは-74.34であった。適合度指標はあまりよくないため、修正指標を参考に、自分が責任者にほめられる頻度とアルバイト同士でほめあう頻度の間、自分がアルバイトメンバーにほめられる頻度と、アルバイトメンバーが責任者にほめられる頻度の間、「小包1」と「小包2」の間で誤差間に共分散を仮定するパスを加えた。その結果すべてのパスは有意となり、また χ^2 値は100.07 ($df=39, p<.01$)、GFIは0.919、AGFIは0.863、RMSEAは0.088、CFIは0.963、AICは154.07、CAICは-146.33まで改善された。しかし、この段階においても修正指標は「ほめ」から被受容感、被受容感から所属感へのパスを仮定することを示唆するものであった。これらの結果から、先の被受容感が所属感に先行するモデルの方がより適切と判断できる。

次にFigure 2のように「ほめ」から継続期間の間に被受容感と所属感という複数の経路を持つモデルの分析を試みた。その結果、モデルに含まれる各パスは有意であるものの、適合度指標は先の分析の初発モデルよりも良くないものであった。 χ^2 値は205.60 ($df=41, p<.01$)、GFIは0.863、AGFIは0.780、RMSEAは0.140、CFIは0.899、AICは255.60、CAICは-53.45であった。またこれを初発モデルとして先の分析と同様に観測指標間にパスを加える修正を試みたが、あまりよい結果は得られなかった。さらに修正指標は、被受容感と所属感の間に何らかの関係を設定すべきであることを強く示唆するものであった。この結果から、被受容感と所属感という複数の経路を持つモデルよりも、Figure 1のような直線的なモデルの方が適当と考えられる。

以上の結果、Figure 1に示したモデルが3つの中で最も適当なものといえ

よう。そこでこのモデルを基に、さらに「ほめ」から所属感へのパス、「ほめ」から継続期間へのパス、被受容感から継続期間へのパスを加えることの適否について検討した。「ほめ」から所属感へのパスについては、それを仮定しても有意なパス係数は得られなかった。同様に、被受容感から継続期間へのパスも有意なものとはならなかった。しかし「ほめ」から継続期間へのパスを仮定した場合、これは5%水準 ($p=.048$) で有意なものとなった。この場合の適合度指標は、 χ^2 値は65.73 ($df=38, p<.01$)、GFIは0.945、AGFIは0.905、RMSEAは0.060、CFIは0.983である。またAICは121.73、CAICは-174.36であった。この結果をFigure 4に示す。

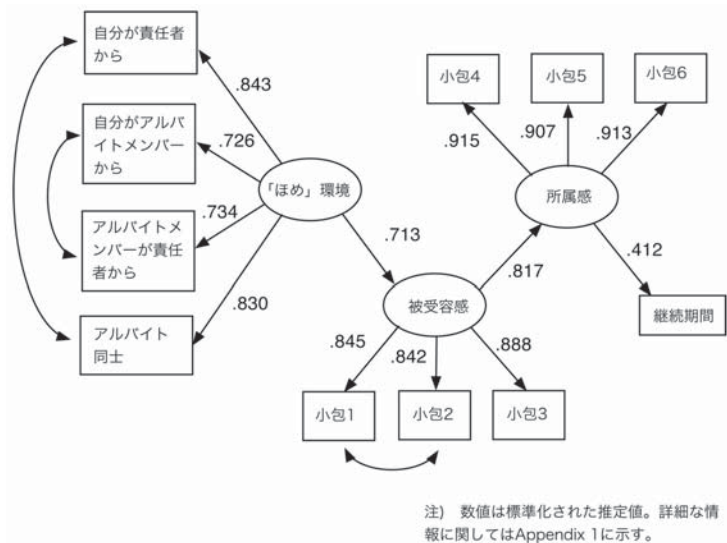


Figure 3 共分散構造分析の結果

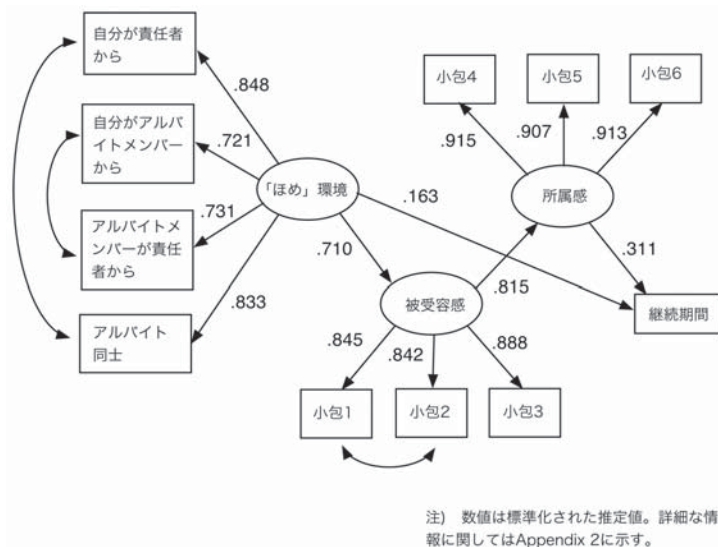


Figure 4 「ほめ」環境から継続期間へのパスを加えたモデルの結果

Figure 3のモデルもFigure 4のモデルも、適合度指標における相違はほとんどない。しかし継続期間の決定係数は、Figure 3のモデルでは0.169、Figure 4のモデルでは0.182であり、若干Figure 4のモデルの方が高い。また「ほめ」から継続期間へのパスは有意なものであったことも加味すると、今回はFigure 4のモデルの方が適当なものといえよう。

考察

本研究は、「ほめ」を日常的に取り入れた会社において離職率が減少したという事例をもとに、学生のアライトの継続期間について、アライト先での「ほめ」の頻度が影響すると推測した。アライト先での「ほめ」の頻度と継続期間の関連については、その影響過程を説明する変数としてアライト先での被受容感と所属感を取り上げた。そして「ほめ」の頻度はアライト先での被受容感の向上に影響し、更にそれによって所属感が高まり、結果としてアライトの継続期間が長くなる、という関連を仮定し、これを検討することを目的とした。

大学生等102名、204ケースのアライト経験をもとに、共分散構造分析を用いてその仮説モデルの妥当性を検討したところ、Figure 4に示されるような関連性が示唆された。これは本研究の仮説をほぼ支持する結果といえる。すなわち、「ほめ」が頻繁に行われるような職場であれば、それがそこで働く個人の被受容感を高める。被受容感が高まれば、組織への所属感が高まり、その結果としてアライトの継続期間が長くなるという関連があることが支持された。

なお、仮説においては言及していないことであったが、「ほめ」に関する職場環境は、直接的にアライトの継続期間とも関連していた。ただし共分散構造分析の結果は、この直接のパスは仮定しても仮定しなくても、ほとんど適合度は変わらないことを示している。今回は、そのパス係数が5%水準で有意であることと、それを仮定する方が若干であるが継続期間の決定係数が高まることを考慮して、パスを仮定する方が適当ではないかと判断したが、この点は今後さらに検討されるべきといえよう。

また仕事への動機づけが注目される職場での「ほめ」であるが、今回の研究では、動機づけは所属感と関連していると考えられる。この所属感は「ほめ」から直接の影響を受けるものではなく、被受容感を通して影響を受けていた。動機づけの実験的研究では、「ほめ」と動機づけの直接的関連が検討されることも多いが、組織という場面では、被受容感という要因がそれを媒介していることが示された。

このような結果を踏まえると、「ほめ」を積極的に取り入れた会社の離職率が減少した原因は、「ほめ」のある環境によって社員の被受容感が向上した結果、所属感が高まったことにあると推測できよう。斎藤（2008）の『働きがいのある会社 日本におけるベスト25』によると、その25社の強みとして、「信用」

「尊敬」「公正」「誇り」「連帯感」の5つが共通してあると指摘されている。先にあげたサイバーエージェントもその中に選ばれており、中でも「連帯感」の項目において、「この会社には『家族』『仲間』といった雰囲気がある」「一体感を感じることでできる会社である」という評価が高かった。また曾山(2010)も同社について同様なことを指摘している。ここには、社員同士がほめ合うという施策が影響していると推測できよう。

以上のように、本研究は組織への人の定着において「ほめ」のある環境が重要であることを支持するものであるが、そのような環境の形成に対しても示唆が得られる。本研究では「ほめ」のある環境について、回答者自身が社員や主任などの責任者にほめられる頻度、回答者自身がアルバイトメンバーにほめられる頻度、アルバイトメンバーが社員や主任などの責任者にほめられる頻度、アルバイト同士でほめあう頻度、に影響を与えるひとつの潜在変数と仮定した。潜在変数から観測変数へのパス(標準化された推定値)は、.7から.8台という高い値であり、またそこに際立った係数の差はないといえよう。すなわち、職場の「ほめ」の環境を作り出すのは、社員といった責任者の仕事に限定されるものとはいえ、責任者、アルバイトの別を問わず、そこに所属するすべての構成員が他の構成員に対して行うことによって作り出されるものと考えられる。このことは、自らを含む構成員の離職を減少させるために、「ほめる」ということの重要性をすべての構成員が自覚し、実践することが肝要であることを示唆するものであろう。

日本経済新聞、日本能率協会、企業情報化協会、日本能率協会総合研究所の共同による、「新入社員の早期離職対策共同調査 調査結果」(2007)では、社内のコミュニケーションに問題を抱えている企業ほど早期離職に悩んでいるという傾向が認められている。本研究は、アルバイト経験を分析したものであり、正規従業員の離職とはメカニズムが異なっているかもしれない。また本研究では社会的変数を考慮していないことも一般化の限界になっていよう。さらに、1名の対象から2ケースのデータを収集し、これを1つのサンプルとした方法にも課題が残る。しかし、「ほめ」を日常に取り入れた会社の離職率が減少した原因を検討する際の一助にはなるであろう。より望ましい組織形成への示唆を得るため、今後のさらなる検討が求められる。

引用文献

- Ames, C. 1992 Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, **84**, 261-271.
- 青木直子 2005 ほめることに関する心理学的研究の概観 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要(心理発達科学), **52**, 123-133.
- 青木直子 2012 「ほめられる」と「ほめる」速水敏彦編 コンピテンス ナカニシヤ出版 Pp.81-89.
- Brophy, J. 1981 Teacher praise: A functional analysis. *Review of Educational Research*, **51**, 5-32.
- 江頭紀子 2009 社員同士が感謝のメールを送る“HARP（ハーブ）制度”の実施でチームワークの醸成にチャレンジ 企業と人材, no.946, 20-26.
- NHK 2008 めざせ！会社の星 NHK名古屋放送局 <<http://www.nhk.or.jp/kaisha/archives/081004/index.html>> (2013年2月)
- 日本経済新聞・日本能率協会・企業情報化協会・日本能率協会総合研究所 2007 新入社員の早期離職対策共同調査 調査結果 <<http://jmar-im.com/pdf/20070608.pdf>> (2013年2月)
- 小方（川嶋）涼子 1998 課題達成場面における目標指向性とパフォーマンスとの関係 教育心理学研究, **46**, 387-394.
- 斎藤智文 2008 働きがいのある会社 日本におけるベスト25 労務行政
- 清水和秋・山本理恵 2007 小包化した変数によるパーソナリティ構成概念間の関係性のモデル化－Big Five・不安（STAI）・気分（POMS）－ 関西大学社会学部紀要, **38**(3), 61-96.
- 曾山哲人 2010 サイバーエージェント流成長するしかけ 日本実業出版社
- 杉山 崇 2002 抑うつにおける「被受容感」の効果とそのモデル化の研究 心理臨床学研究, **19**, 589-597.
- 鈴木真吾・小川俊樹 2008 中学生における自尊心と被受容感から見たストレス反応・本来感の検討 筑波大学心理学研究, **36**, 97-104.
- 高橋克徳・河合太介・永田稔・渡部幹 2008 不機嫌な職場 なぜ社員同士で協力できないのか 講談社現代新書
- 高崎文子 2002 乳幼児期の達成動機づけ－社会的承認の影響について－ ソーシャル・モチベーション研究, **1**, 21-30.
- 高崎文子 2010 「ほめ」の構造とその効果4－「ほめ」関連の態度測定尺度の作成の試み－ 第52回日本教育心理学会発表論文集, 589.
- 柳田泰典 1998 「ほめ方・叱り方」と学級コミュニケーション 長崎大学教育学部教育科学研究報告, **55**, 9-24.
- Zinbarg, R.E., Revelle, W., Yovel, I., & Li, W. 2005 Cronbach's Alpha, Revelle's Beta, McDonald's Omega: Their relations with each and two alternative conceptualizations of reliability. *Psychometrika*, **70**, 123-133.

Appendix 1 Figure 3に示した結果の詳細

	推定値	標準誤差	p値
測定モデルにおけるパス			
自分が責任者から ← 「ほめ」環境	1.000		
自分がメンバーから ← 「ほめ」環境	0.864	0.081	.000
メンバーが責任者から ← 「ほめ」環境	0.836	0.077	.000
アルバイト同士 ← 「ほめ」環境	0.969	0.091	.000
小包1 ← 被受容感	1.000		
小包2 ← 被受容感	0.645	0.035	.000
小包3 ← 被受容感	0.657	0.044	.000
小包4 ← 所属感	1.000		
小包5 ← 所属感	1.009	0.049	.000
小包6 ← 所属感	1.086	0.052	.000
構造モデルにおけるパス			
被受容感 ← 「ほめ」環境	2.759	0.297	.000
所属感 ← 被受容感	0.914	0.074	.000
継続期間 ← 所属感	1.868	0.305	.000
分散および誤差間の共分散			
自分が責任者から	0.202	0.035	.000
自分がメンバーから	0.331	0.038	.000
メンバーが責任者から	0.297	0.034	.000
アルバイト同士	0.210	0.034	.000
小包1	2.968	0.427	.000
小包2	1.268	0.181	.000
小包3	0.855	0.145	.000
小包4	1.815	0.270	.000
小包5	2.044	0.290	.000
小包6	2.188	0.322	.000
継続期間	158.617	15.943	.000
「ほめ」環境	0.494	0.072	.000
被受容感	3.646	0.569	.000
所属感	3.086	0.479	.000
自分が責任者から ↔ アルバイト同士	-0.152	0.027	.000
自分がメンバーから ↔ メンバーが責任者から	-0.132	0.028	.000
小包1 ↔ 小包2	0.679	0.227	.003

Appendix 2 Fiture 4 に示した結果の詳細

	推定値	標準誤差	p 値
測定モデルにおけるパス			
自分が責任者から ← 「ほめ」環境	1.000		
自分がメンバーから ← 「ほめ」環境	0.853	0.080	.000
メンバーが責任者から ← 「ほめ」環境	0.828	0.076	.000
アルバイト同士 ← 「ほめ」環境	0.967	0.091	.000
小包1 ← 被受容感	1.000		
小包2 ← 被受容感	0.645	0.035	.000
小包3 ← 被受容感	0.657	0.044	.000
小包4 ← 所属感	1.000		
小包5 ← 所属感	1.009	0.049	.000
小包6 ← 所属感	1.085	0.051	.000
構造モデルにおけるパス			
被受容感 ← 「ほめ」環境	2.732	0.294	.000
所属感 ← 被受容感	0.913	0.075	.000
継続期間 ← 所属感	1.410	0.377	.000
継続期間 ← 「ほめ」環境	3.178	1.611	.048
分散および誤差間の共分散			
自分が責任者から	0.196	0.035	.000
自分がメンバーから	0.335	0.038	.000
メンバーが責任者から	0.299	0.034	.000
アルバイト同士	0.206	0.034	.000
小包1	2.966	0.428	.000
小包2	1.266	0.181	.000
小包3	0.855	0.145	.000
小包4	1.796	0.269	.000
小包5	2.036	0.290	.000
小包6	2.197	0.323	.000
継続期間	156.218	15.640	.000
「ほめ」環境	0.500	0.072	.000
被受容感	3.676	0.573	.000
所属感	3.124	0.483	.000
自分が責任者から ↔ アルバイト同士	-0.157	0.027	.000
自分がメンバーから ↔ メンバーが責任者から	-0.128	0.028	.000
小包1 ↔ 小包2	0.677	0.228	.003