



## 経営組織における援助要請の研究

松下, 将章

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2018-03-25

(Date of Publication)

2019-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7108号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007108>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

経営組織における援助要請の研究

2018年1月22日

神戸大学大学院経営学研究科

鈴木竜太研究室

経営学専攻

学籍番号：137B027B

氏名：松下 将章

## 目次

第1章	はじめに	1
第1節	研究背景	2
第2節	本研究の焦点	6
第3節	本研究の意義	8
第4節	本研究の構成	9
第2章	援助要請とは	11
第1節	他の学問領域における援助要請の定義	12
第2節	経営組織における援助要請	15
第1項	要請の主体	16
第2項	要請の内容	17
第3項	要請の対象	19
第3節	類似概念との弁別	21
第4節	小括	23
第3章	先行研究レビュー	25
第1節	援助要請がもたらす成果	26
第1項	個人レベルの成果	26
第2項	集団レベルの成果	29
第2節	援助要請の先行要因	34
第1項	先行研究のパースペクティブ	35
第2項	先行要因の整理	36
第3項	援助要請スタイルに着目した研究	43
第4項	経営学における援助要請の先行要因に関する研究動向	45
第3節	先行研究に残された課題	50
第1項	職場の関係性が援助要請に及ぼす影響	52
第2項	職場の関係性と援助要請の関係を調整する要因	54
第4節	小括	58
第4章	職場の関係性が援助要請に及ぼす影響に関する定量的研究	60
第1節	百貨店を対象とした質問紙調査	61

第1項	調査対象	61
第2項	分析に用いた変数	61
第3項	分析方法	64
第4項	分析結果	65
第5項	考察	68
第6項	本調査の限界点	72
<b>第2節</b>	<b>追加的研究① —公的施設の運営組織を対象とした質問紙調査—</b>	<b>75</b>
第1項	調査対象	75
第2項	分析に用いた変数	75
第3項	分析方法	77
第4項	分析結果	78
第5項	考察	79
第6項	本調査の限界点	81
<b>第3節</b>	<b>追加的研究② —職場の関係性が援助要請スタイルに及ぼす影響—</b>	<b>82</b>
第1項	本研究における援助要請スタイルの操作的定義	82
第2項	調査対象	84
第3項	分析に用いた変数	85
第4項	分析方法	88
第5項	分析結果	89
第6項	考察	91
第7項	本調査の限界点	95
<b>第4節</b>	<b>小括</b>	<b>96</b>
<b>第5章</b>	<b>総合考察</b>	<b>97</b>
第1節	本研究の発見と研究課題の関連	98
第2節	本研究の理論的含意および実務的含意	101
第3節	本研究の限界点および今後の課題	105
<b>補論</b>	<b>入社時期の援助要請がもたらす成果</b>	<b>109</b>
第1節	問題意識	110

第2節 調査概要 .....	112
第1項 調査対象 .....	112
第2項 分析に用いた変数 .....	112
第3項 分析方法 .....	113
第3節 分析結果 .....	114
第4節 考察 .....	115
第5節 本調査の理論的含意および実践的含意 .....	121
第6節 本調査の限界点 .....	121
謝辞 .....	123
参考文献 .....	123

## 第1章 はじめに

本研究の目的は、従業員の援助要請（help-seeking）に対して、職場の関係性がいかなる影響を及ぼすかについて検討することである。援助要請とは、端的に言えば、問題を抱えた時に他者に助けを求める行動である。たとえば悩みごとについて相談することや、難解な課題に直面した時に他者に知恵を借りる等が挙げられる。本研究では、特に仕事上の問題について他者に助けを求める行動を表す概念として、援助要請を挙げる。

経営学において、他者に助けを求める行動は、メンタルヘルス研究などの領域で取り上げられることはあったものの、特に仕事上の問題について他者に助けを求める行動に関しては、最近になるまでほとんど議論がなされてこなかった。組織行動論においては、職場における問題解決やそれによる職場の円滑な活動に寄与するものとして、従業員同士の助け合いを挙げてきた。しかし、そこにおいて専ら焦点が当てられてきたのは、問題を抱える人を手助けする行動であった。

本研究が指摘するのは、問題を抱える者が自ら他者に助けを求めることもまた、職場における従業員同士の助け合いに寄与するという点である。さらに、従業員にとって援助要請は、ただ問題の解決を果たせるだけでなく、問題を抱え込むことで生じるストレスや負担を回避できることや、問題解決を通じた学習や成長に結びつく。

そこで本研究は、経営組織の文脈で従業員の援助要請を取り上げ、この行動に影響する要因を検討し、学術領域および実務領域に対して意義ある知見を提供することを試みる。この取り組みにあたり、まず本章では、本研究の背景にある問題意識と（第1節）、本研究が着目した点（第2節）、本研究の意義（第3節）、および本研究の構成について記述する（第4節）。

## 第1節 研究背景

本研究の背景にある実務的および学術的問題意識について述べる。まず、以下では前者について述べる。

従業員は日々の業務において様々な問題に直面する。たとえば顧客との間のトラブルや仕事の失敗など、挙げれば切りがない。それらの問題のなかには、自分では解決できないケースもある。そのような問題に直面した場合、従業員は、他者に助けを求めることで問題を解決に導くことができる。しかしながら、この時に従業員は必ずしも他者を頼るわけではない。従業員は問題を抱え込んでしまうことがある。仕事において何か問題を抱えて、誰かに頼らなければその問題は解決しないにもかかわらず、なかなか言い出せなかったという経験を持つ者は、少なからずいるだろう。あるいは上司の立場にある人であれば、部下が現場で生じている問題についていっこうに相談してこず、頭を悩ませたことはないだろうか。

さて、従業員にとって仕事上の問題を抱えている状況は、ある種の「危機」と言える。ある種の、と付したが、学術の領域では危機に関する多くの議論がある。それらのなかで、危機は、人が人生の大切な目標に向かう上で障害に直面し、習慣的な問題解決の方法を用いても克服できない結果生じる状態として表される (Caplan, 1961, 邦訳, p.23)。上記の通り、危機は多くの場合人生における重大な問題に言及されるため、安易に仕事上の問題を抱える状況と同列に扱うことは難しいが、とは言え全く関係がないわけではない。たとえばある従業員が今後のキャリアを大きく左右させるようなプロジェクトを任せ、そのなかでプロジェクトの遂行に支障をきたすような問題に直面した時、その人は危機に直面していると言えるだろう<sup>1</sup>。

危機は、人を破綻に導くこともあるが、逆に成長のきっかけや転機をもたらすこともある点で、個人にとっての分かれ目になるという (大貫・佐々木, 1998)。この指摘は、仕事上の問題に直面する従業員や、そうした従業員を管理する者にとって示唆に富む。従業員にとって問題を抱えたままでは、仕事に対するネガティブな感情を引き起こす原因となる。実際に、そのような例は今日の企業において従業員の過労や精神の

---

<sup>1</sup> ただし、ここでは危機の定義と従業員が仕事上の問題に直面した状況との整合性について議論したいわけではないため、上記の言及に留める。危機に関する詳細な議論は、本節で挙げた Caplan (1961) や、その他には Erikson (1968) を参照のこと。

不調といった形で表れている (Fraser, J. A., 2002; 見波, 2016)。他にも、問題を解決できずに仕事遂行が果たされなかった場合、その人は仕事上の評価を下げる恐れがある。また、何でも自分で解決しようとすることは、自分に対して問題への対処の仕方や仕事に関する知識を教えてくれる周りの人々をうまく活用できていないという点で、学習や成長の機会を逃していると言える。逆に、他者に助けを求めて問題を解決できた場合には、仕事上のストレスや負担から逃れられたり、仕事遂行を果たせたり、学習や成長に結びついたりする。さらに上記のことは、問題を抱えた本人にだけ関わるものではない。経営組織において、ある人が抱えた問題は、その人が属する職場の活動や、あるいは組織全体の活動に関わり得る。たとえば同一の課題を集団で協力し合うことによって達成しようとする仕事文脈であれば、集団内の誰かが抱えた問題は集団全体にとっての問題となる。そのような時には、集団全体で問題対処のための行動を起こす必要が生じるだろう。他にも、従業員が顧客との間でトラブルを起こした場合であれば、その対処を誤ることで、顧客から組織に対する信用を失う可能性がある。

このように、従業員が仕事上の問題を抱える状況は、問題を抱える本人やその周囲の人々の活動を大きく左右させ得る。ゆえに管理者にとっては、従業員が問題を抱え込むことなく、助けを求められるように働きかけるための知見が必要となる。もちろん、周囲にいる人が、問題を抱える人を手助けすることもできる。今日では、多くの企業が、従業員同士の助け合いやチームワークを強調している。しかしながら、そのように周囲の人々の手助けによる問題解決は、常に機能するわけではない。従業員はそれぞれ、自身の果たすべき仕事に従事するため、常に他者に配慮できるとは限らない。また、たとえ目の前で困っている人がいた場合でも、手助けする側の人は様々な理由から手助けをしないことがある。それはたとえば、周囲の人々の存在によって互いに手助けすることに対する責任感が分散する場合や (Darley & Latané, 1968)、手助けする側の人のなかで手助けする動機と自らの価値観とに相違が生じる場合である (Grant & Mayer, 2009; 松下, 2015)。これらのことも、問題を抱えた者が自ら周囲に助けを求めるよう働きかけることの重要性を示唆するだろう。

本研究が他者に助けを求める行動に着目する背景には、上述した実務的問題意識の他に、以下で述べる学術的問題意識がある。組織行動論では、従業員が抱える仕事上の問題に対し、主として相互の助け合いを促すアプローチを提示してきた。このアプローチは、従業員が互いに助け合うことで、各々が抱える問題を解決し、それによって組織な



いしは職場の有効的な活動を達成しようとするものである。古典的には Katz (1964) から、組織の有効的な活動に寄与する従業員の行動に関して議論がなされてきた。Katz (1964) によれば、組織が機能的であるために必要な従業員の行動は、①システムにとどまること、②最低限の役割行動（職務記述書に記載されるレベルの行動）、③革新的で自発的な行動（職務記述書に記載される内容を越えた役割外の行動）という3つに分類される。組織行動論では、上記の③にあたる行動として、従業員が自身の仕事の範囲を越えて、困っている仲間を手助けする行動が挙げられ、そのような行動を促す要因について検討されてきた。

従業員の助け合いを扱う代表的な研究としては、組織市民行動（organizational citizenship behavior, e.g., Organ, 1988）研究が挙げられる。組織市民行動とは、従業員が仕事の範囲を超えて自由裁量的に取り組む行動を広く含む概念であり（Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006）、そのなかに他者を手助けする行動<sup>2</sup>が含まれていた。それらの研究では、組織市民行動が積み重なることで組織が円滑に活動できるようになるとした上で（Bateman & Organ, 1983 ; Organ, 1988 ; Smith, Organ & Near, 1983）、そのような行動を促す要因を探求してきた。

しかしながら、これまでの組織行動論は、相互の助け合いにおける手助けをする側、すなわち援助者の個人に焦点を当てながらも、援助を受け取る側の個人については、ほとんど焦点を当ててこなかった（Bamberger, 2009 ; Kulkarni, 2012）。他方で、先行研究のなかには、相互の助け合いの多くが、助けを求める行動から生じていたことを報告するものがある（Burke, Weir & Duncan, 1976）。この研究が示唆するのは、従業員同士の助け合いの事象において、手助けを受け取る側の個人が重要な役割を果たし得るということである。これと同様の指摘は Schein (2009) にも見られ、そこでは、援助という事象が有効的になされるためには手助けする側と手助けを受け取る側の双方の協調が必要であることが指摘された。

ではなぜ、従業員同士の助け合いを促すための検討が取り込まれるなかで、手助けを受け取る側の個人の行動は捨象されてきたのだろうか。この理由には、以下に挙げるポジティブ組織行動論（positive organizational behavior ; 以下、POB と表記）の隆盛

---

<sup>2</sup> 先行研究では“altruism”と表記され、「利他主義」や「愛他主義」と訳される。この行動は、「組織にかかわる職務や問題を持つ特定の他者を手助けしようとする、全ての任意の行動（Organ, 1988, p.8）」と定義される。

が関わっている。POBは、Luthans (2002a) によって提唱された、ポジティブ心理学を基礎に置く新しい組織行動のアプローチである。POBは、「測定や開発が可能であり、また今日の職場におけるパフォーマンスの改善にとって有効的に管理されるような、ポジティブに方向付けられた人的資源の強みや心理的能力の、適用および研究 (Luthans & Church, 2002, p.59)」と定義される。ポジティブ心理学は、個人の弱さや欠点を解消しようとする伝統的な心理学のアプローチから、個人の強さやポジティブな心理的側面を引き出そうというアプローチへの転換を企図する (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Seligman, 2002)。これは換言すれば、個人において生じたマイナスの側面をゼロに近づけるというよりは、個人のプラスの側面をより育み、引き出そうとする考え方である (Seligman, 2002)。

POBの研究者は、このようなポジティブ心理学の考え方に依拠した上で、組織に対してポジティブな成果をもたらす従業員の行動に焦点を当て、その行動をいかにして引き出すかを探求しようとしてきた (e.g., Luthans, 2002a, 2002b)。また、そのような行動として、組織に対して有益であり、なおかつ明確に測定が可能な行動に焦点が当てられた (Luthans & Youssef, 2007)。この時に、そのような行動の代表例として、組織市民行動が挙げられた (Bolino, Klotz, Turnley & Harvey, 2013; Luthans & Youssef, 2007; Wright & Quick, 2009)<sup>3</sup>。それ故に、他者に頼る行動のような、他者への依存を示唆する行動は、議論の俎上に挙げられてこなかったのである。

他方で、他の学問領域に目を移すと、学習心理学やカウンセリング心理学、社会心理学の研究者が、個人が他者に助けを求める行動に関する盛んな議論を行なっている。これらの研究領域において、そのような行動は援助要請 (help-seeking) という概念で表される。また、学習心理学の援助要請研究を見ると、この研究領域においても、近年に至るまで援助要請はネガティブな性質を持つ行動とみなされてきたようだ (Nelson-Le Gall, 1985)。そこにおいて個人が他者を頼ることは、能力不足や失敗の象徴、あるいは依存的性質を持つものと捉えられてきた。これに対して、近年の研究者が、学生にと

---

<sup>3</sup> 今日において挙げられるポジティブな組織行動の多くは、Spreitzer and Sonenshein (2004) の言う「ポジティブな逸脱 (positive deviance)」に含まれる (Luthans & Youssef, 2007)。このポジティブな逸脱に関して、彼らは「参照集団の規範から、敬意ある方法によって逸脱する、意図的な行動 (p.832)」と表している。ここで言うポジティブな逸脱の構成とは若干異なるものの、組織市民行動や勇気ある行動はポジティブな組織行動を代表する行動として挙げられてきたとされている (Luthans & Youssef, 2007)。

って援助要請が学習や将来的な問題解決能力の獲得につながる側面があるという点を指摘し、それ以降この行動に関連する要因について検討がなされるようになった。

ここまでで、従業員が他者に助けを求める行動に関しては、実務においてマネジメントすべき行動として想定されながらも、この行動に働きかけるための学術上の知見が乏しいことが浮かび上がった。そして、この課題に対しては、他の学問領域で挙げられている、援助要請の概念を用いて検討することが可能であることが見えてきた。以上が、本研究が援助要請の概念を取り上げ、従業員の援助要請に関連する要因を検討しようとする背景である。

## 第2節 本研究の焦点

それでは、本研究が経営組織における従業員の援助要請について検討する上で、何に焦点を当てるかを述べる。本研究は、従業員の援助要請に対して、職場の関係性が影響を及ぼすことを主張する。この理由は3つある。第1に、他の学問領域における分析対象が援助要請する場面は、従業員の援助要請場面と大きく異なることが挙げられる。たとえばカウンセリング心理学では、精神的・心理的な疾患を抱える患者がカウンセラーなどの専門家を受診する場面が扱われる。学習心理学では、学習上の問題を抱える生徒が教師に質問する場面が扱われる。それらの援助要請場面では、手助けする援助者と手助けを求める援助要請者が明確に分かれている。換言すれば、問題を抱える個人にとって、自身を手助けしてくれる援助者が明確に存在している。他方、経営組織の文脈では、援助者と被援助者の関係は必ずしも明確にならない。経営組織における助け合いは、各々が職務遂行を義務付けられた、従業員同士のやり取りにおいて生じるためである。従業員にとっては、仕事上の問題に直面した時、職場にいる周りの人々は、必ず自分を手助けしてくれるわけではない。ゆえに、従業員にとっては、そうした職場にいる人々との関係性がどのようなかによって、援助要請の意思決定が左右されることが考えられた。

第2に、上記のことを支持する知見が、先行研究によって提供されているためである。数少ない援助要請研究のうち、Bamberger (2009) の理論的検討によって、従業員の援助要請と先行要因の関係に関する理論的フレームワークが提供された。Bamberger (2009) は、個人の行動の意思決定に関する諸理論に依拠した上で、従業員が、自身

の職場の特徴がどのようなものであるかを知覚し、その知覚にもとづいて自身の取る援助要請の良し悪しを判断し、援助要請するかどうかを決めるとした。このフレームワークにもとづき、従業員の援助要請が職場の特徴に関する知覚の影響を受けることを示唆した。本研究は、上記のフレームワークにもとづいた時に、従業員がどのように職場の関係性を知覚するかが、彼ら・彼女らの援助要請に影響を及ぼすと推測した。また、数少ないながら、経営学の援助要請研究の実証研究によって、職場の関係性に関わる要因が援助要請に影響することが確認されている (Cleavenger, Gardner & Mahtre, 2007 ; Cleavenger & Munyon, 2014 ; Lee, 1997)。それらの研究では、規範にもとづくか、職務にもとづくかの違いはあるが、職務集団における他者との相互依存的な関係が、従業員の援助要請を促すことが明らかとなっている。これらの要因は、本研究が職場の関係性を代替する変数を挙げる上でも参照される。

以降の議論の混乱を避けるため、ここで、本研究における職場の関係性の位置付けについて述べる。本研究は、職場の関係性を、従業員によって主観的に知覚されるものとして扱う。したがって、本研究では職場の関係性が従業員に及ぼす影響を検討するが、厳密には、「従業員によって知覚される職場の関係性が、彼ら・彼女らの援助要請にいかなる影響を及ぼすか」について検討する。職場の関係性を捉える他の見方としては、たとえば職務構造上の分業体系や、集団単位の報酬体系のような、客観的な指標によって捉えることも可能である。それらもまた、職場における人々の関係性を描写する変数と言える。しかし、前述した理論的フレームワーク (Bamberger, 2009) を踏まえた時には、そのように客観的に特徴づけられる職場の関係性よりも、従業員自身が知覚する職場の人々との関係性の方が、彼ら・彼女らの援助要請をより良く説明することが想定された。上記の点については、第3章3節で詳述する。

最後の、第3点目の理由は、先行研究においても、職場の関係性が従業員の援助要請に及ぼす影響について、検討が不十分な点が見られたためである。まず、前述した実証研究は、職場の関係性に関わる要因と援助要請の関係を、経営組織の文脈で、従業員を分析対象として検討しているわけではなかった。また、先行研究では、職場の関係性が援助要請に及ぼす影響が、別の要因によって調整されることについても明らかになっている (Cleavenger et al., 2007)。この理由については、個人の援助要請の意思決定が複雑であり、特定の要因が個人の援助要請を促すとしても、別の要因によって調整され得るという示唆が与えられている (Nadler, Ellis & Bar, 2003)。そこで本研究によって、

調整要因の影響も含めて、職場の関係性が従業員の援助要請に及ぼす影響を検討することとした。

### 第3節 本研究の意義

本研究の学術的意義は以下の2点である。第1に、経営組織の文脈で従業員の援助要請を取り上げることの学術的新奇性である。これまでの組織行動論では、援助要請のように、一見すると他者への依存というネガティブな意味を示唆する行動については扱われてこなかった。そのため、この行動に先行する要因については明らかになっていないことが多い。

第2に、従業員の援助要請の先行要因として、職場の関係性のような、職場の要因を取り上げることが、経営組織に特有な文脈を考慮する点で、経営学に対する学術的意義が大きい。他の学問領域で提示された先行要因を経営組織の文脈で検討するばかりでは、先行研究の知見の焼き直しに留まってしまう。これに対して本研究は、従業員という分析対象の特徴や、従業員の援助要請場面の特徴から、職場の関係性を先行要因に位置付ける。このような視座のもとで検討することは、他の学問領域で想定されてこなかった知見を提供し得る。

次に、本研究の実務的意義について述べる。第1に、従業員の援助要請の先行要因について明らかにすることは、経営組織の有効的な活動に寄与する知見を導き得る。まず、従業員自身にとっては、気兼ねなく助けを求めるようになることで、働く上での良好な心理状態が保たれることや、あるいは、問題解決を通じた学習や成長の機会が得やすくなることが期待される。また、職場の活動を考える上でも、従業員が問題を抱え込まずに相談や助けの声を上げるようになれば、職場全体の活動に支障をきたすような問題や、組織の信用を損ないかねない問題について、見落とすことなく対処できるようになる。上記した点はいずれも、職場のマネジメントに携わる管理者にとって、職場における問題解決を果たしていく上で有用な知見となり得る。

第2に、従業員の援助要請に働きかける要因として職場の関係性を挙げることは、実務における実行可能性の点で有用である。職場レベルの変数は、組織レベルの変数に比してマネジメント可能性が高い。この点は鈴木（2011）において、従業員同士の仕事上の関わり合いを促すにあたり、人事制度や組織文化などの組織レベルの変数よりも、

職場レベルの変数のほうが、その範囲が狭い分、直接的かつ効果的にマネジメントが可能であることが指摘されている。

#### 第4節 本研究の構成

本研究の構成を述べる。まず、続く第2章では、援助要請がいかなる構成概念かに関する整理が行なわれる。援助要請の構成概念については、経営学以外の学問領域ですでに議論されている。そのため本章では、はじめに他の学問領域における援助要請の定義を整理し（第2章1節）、その後、経営組織における援助要請がいかなる様相を持つかについて整理した（第2章2節）。さらに、組織行動論においては、援助要請に類似する概念として情報探索（feedback-seeking）が挙げられているため、この概念と援助要請の弁別についても記述した（第2章3節）。

第3章では、援助要請に関する先行研究についてレビューされる。まず、援助要請がいかなる成果をもたらすかに関する先行研究を取り上げ（第3章1節）、次に援助要請の先行要因について取り上げた（第3章2節）。これらのレビューを踏まえ、本研究が取り組むべき課題を提示した（第3章3節）。

第4章では、3つの調査研究が実施される。1つは、職場の関係性が援助要請に及ぼす影響に関する検討である（第4章1節）。ここでは、独立変数として集団主義的規範および仕事の相互依存性が挙げられ、従属変数として援助要請が挙げられた。これに加え、本研究では、両者を調整する要因にも着目して検討した。この際には、職場に潜在する援助者に関する知覚を挙げた。より具体的には、職場にいる人々についてどの程度知っているかを表す要請先情報の把握と、同僚の忙しさが挙げられた。先んじて結果の一部を述べれば、上記の調査研究では、集団主義的規範は単独で援助要請に正の影響を及ぼしていたのに対し、仕事の相互依存性は単独で援助要請に有意な影響を及ぼしていなかった。後者の結果が生じた理由に関して、本研究は2つの可能性を提示した。1つは、仕事の相互依存性が援助要請に及ぼす影響が、仕事文脈によって異なり得るという説明であり、もう1つは、仕事の相互依存性が援助要請「するか、しないか」の意思決定に対してではなく、「どのように」援助要請するかという援助要請スタイルに影響し得るという説明である。この示唆を踏まえ、本研究は2つの追加的な研究を実施した。まず、第4章1節で挙げた調査対象とは異なる仕事文脈で、仕事の相互依存性と援助要

請の関係を検討した（第4章2節）。その結果、仕事の相互依存性が援助要請に対し有意な影響を及ぼしていなかった。これを受けて、本研究は次に仕事の相互依存性と援助要請スタイルの関係について検討した（第4章3節）。その結果、仕事の相互依存性が援助要請スタイルに対して有意な影響を及ぼすことが明らかとなった。

以上の議論および調査研究を踏まえて、第5章にて、総合考察が行なわれる。ここでは、職場の関係性が援助要請に対していかなる影響を及ぼすのかについて、本研究における回答が述べられる。

また、本研究では、総合考察の後に、援助要請がいかなる成果をもたらすかについても検討される。本研究は、援助要請のように、一見すればネガティブな性質を持つ行動に関して、組織にポジティブな成果をもたらす側面を見出し、さらにこの行動に対する管理実践上の知見を提供しようとする。ただし、従業員の援助要請を促す要因を探求するばかりでは、それがいかなる成果をもたらすのかについて明らかにならないままである。詳しくは後述するが、先行研究レビューの結果、従業員の援助要請は常に良い成果をもたらすとは言えず、援助要請と成果の関係は別の要因によって左右されることが浮かび上がった。それゆえ、上記の検討とあわせて、従業員の援助要請がいかなる結果をもたらすのかについても検討される必要があると考えられた。このため本研究は、従業員の援助要請の先行要因との関係に関する検討とあわせて、補論として、従業員の援助要請がもたらす成果についても検討する章を設けた。

## 第 2 章 援助要請とは

本研究は、経営組織における援助要請を検討するにあたり、職場の関係性が従業員の援助要請に及ぼす影響について理論的・実証的に検討しようとする。これにあたり、まず、本研究で扱われる援助要請の概念がいかなるものかを記述する必要がある。

そこで第 2 章では、経営組織における援助要請の構成概念について記述する。援助要請の概念は、これまで、学習心理学やカウンセリング心理学、社会心理学などの学問領域で盛んに取り上げられてきたが、学問領域によっては、援助要請の定義や、想定する分析対象、あるいは想定する援助要請の場面に違いがある。よって、はじめに他の学問領域にみられる、それらの定義や特徴について整理する（第 1 節）。その上で、経営組織における援助要請について記述していく（第 2 節）。

経営組織における援助要請の特徴に関して、本研究は、援助要請の主体と、援助要請の内容、および要請の対象という、3つの側面から記述した。さらにこれらに加え、組織行動論において扱われている概念で、援助要請に類似する概念として、情報探索（information-seeking）を取り上げ、この行動との弁別についても整理した（第 3 節）。



## 第1節 他の学問領域における援助要請の定義

援助要請を扱う経営学以外の学問領域として、社会心理学とカウンセリング心理学および学習心理学を取りあげる。まず、社会心理学においては、DePaulo (1983) の「個人が問題の解決の必要性があり、もし他者が時間、労力またはある種の資源を費やしてくれるのなら問題が解決もしくは軽減するようなもので、その必要のある個人が他者に対して直接的に援助を要請する行動 (p.3)」という定義が広く支持されている。この定義は、臓器提供から拾い物まで、要請に関わる幅広い現象を射程に含む (水野・石隈, 1999)。この他の定義としては、Asser (1978) が、援助要請の仕方の違いに着目している。Asser (1978) は、援助要請を交渉型のスタイル (negotiating style) と道徳型のスタイル (didactic style) の2つから捉えた。前者は、問題に対する責任は保ったまま、自身で解決するための洞察を得ようとする要請を指す。対して後者は、問題の早急な解決のために他者に懇願するタイプの要請を指す。この定義は、援助要請の仕方に関する言及に違いはあるが、要請の内容に関しては、DePaulo (1983) と同様に、幅広い事象を射程に含む。

次に、カウンセリング心理学における援助要請の定義としては、「メンタルヘルスサービスや他の公的サービスもしくはインフォーマルな資源に対して、情緒的ないしは行動的問題の解決のために援助を求めること」が挙げられる (Srebnik, Cause & Baydar, 1996, p.210)。カウンセリング心理学の領域では、精神疾患やストレス等の、心理的あるいは感情的問題に関する要請について扱われる。また、個人が援助要請する対象、すなわち援助者に関しては、ある程度特定のである。具体的には、カウンセラーやメンタルヘルスの専門家を中心に扱う研究と、教師や友人や家族を含める研究とに分かれる (水野・石隈, 1999 ; Rickwood & Thomas, 2012)。専門家は、アドバイスや支援ないし治療を提供するに正当であり、なおかつ専門的役割を有する人物である (Rickwood & Thomas, 2012, pp174-175.)。さらに、この領域における先行研究のなかには、従業員を分析対象とした研究も行なわれている。代表的な例としては従業員のメンタルヘルスサービスの利用が挙げられる (e.g., Vashdi, Bamberger & Bachrach, 2012)。この点で経営組織においても、心理的あるいは感情的問題に関する援助要請に関しては、すでに扱われてきたと言える。

カウンセリング心理学が扱うような、精神疾患や他の感情的問題を抱える患者にとつ

て、心理的サービスを利用することは問題解決に役に立つ。しかし、患者はそうしたサービスの利用を最終手段として捉える傾向にあり、そのような患者はしばしば深刻な事態に陥ってしまうことがある (Vogel & Wei, 2005)。したがってカウンセリング心理学の援助要請研究は、そのような事態が起きぬよう、患者がきちんと心理的サービスを利用するよう促すことを主たる目的に置く (Vogel & Wei, 2005)。この時、暗黙的に援助要請は適応的な方略として位置付けられる (Lee, 1999; 山中, 2014)。その上で、カウンセリング心理学の研究は、個人がなぜ援助要請をためらってしまうのか、またいかにすれば個人から援助要請を引き出すことができるのかについて探求される。

次に、学習心理学における援助要請研究では、主に学校に通う生徒が教師に対して質問する場面が取り上げられる。学習心理学では、カウンセリング心理学と異なり、援助要請のスタイルの違いに焦点が当てられる。援助要請が、手助けの要請を「するか、しないか」の意思決定に言及する概念であるとするれば (Vashdi et al., 2012)、援助要請スタイルは、「どのように」援助要請するかに言及する概念である。援助要請スタイルの分類に関しては、道具的援助要請 (instrumental help-seeking) と遂行的援助要請 (executive help-seeking) という 2 つの下位次元から捉える研究がある (Nelson-Le Gall, 1981, 1985)。前者は、最終的な問題解決は自身で行なうが、それを達成するためのヒントを求めるスタイルの要請である。後者は、即時的に、最終的な問題解決を依頼する要請のスタイルである。これらは、援助要請によって達成しようとする最終目的の違いによって分類される (瀬尾, 2007)。すなわち、最終目的が他者による問題解決か (i.e., 遂行的援助要請)、それとも自身による問題解決か (i.e., 道具的援助要請) によって分類される。さらに、この分類に関して、道具的援助要請は、学生の学業成績や将来的な問題解決能力に対しポジティブに寄与するものと位置付けられている (Nelson-Le Gall, 1981, 1985)。対して遂行的援助要請は、学業成績や将来的な問題解決能力に結びつかなかつたり、個人の学習に対する動機づけを損なうものと位置付けられている (Nelson-Le Gall, 1981, 1985)。

ただし、上記した分類では、援助要請の目的の違いに言及された一方で、具体的な行動の内容については言及されていなかった。これに対して瀬尾 (2007) は、援助要請の目的の違いに加え、行動の内容にも言及して援助要請を分類した。そこでは、援助要請スタイルは自律的援助要請 (autonomous help-seeking) と依存的援助要請 (dependent help-seeking) の 2 つに分類された。この分類にあたっては、①問題解決

の主体、②必要性の吟味、③要請内容という3つの基準が設けられた。①は問題解決に対する責任が援助要請者と援助者のいずれにあるかを指し、援助要請者が負う場合には自律的援助要請、援助者に委ねられる場合は依存的援助要請となる。②は援助要請が必要かどうかを前もって吟味するか否かを指し、吟味する場合は自律的援助要請、吟味しない場合は依存的援助要請となる。③は問題解決のヒントだけをもらうかそれとも答えそのものをもらうかを指し、前者が自律的援助要請、後者が依存的援助要請となる。これらの基準に従い、自律的援助要請に関しては、「援助要請者が主体的に問題解決に取り組み、必要性の吟味を行なった上で、ヒントや解き方の説明を要求すること (p.171)」と定義された。依存的援助要請に関しては、「必要性の吟味を十分に行なわず、問題解決を援助者にゆだねるとともに、答えを要求すること (p.171)」と定義された。

学習心理学の援助要請研究者が、援助要請のポジティブな側面だけでなくネガティブな側面も捉えようとするのには、以下のような背景がある。当時の研究者は、他者に助けを求める行為に対して、不適応あるいは社会化の失敗といったネガティブな想定を置いてきた (Nelson-Le Gall, 1985)。しかし、たとえば子供は、学習に対する高い動機づけのもとで教師に質問することがある。この点で子供が他者を頼る行動は、ネガティブな側面とポジティブな側面の双方を含む複雑な事象であるはずだったが、当時の研究者はそうした複雑さのうち、ネガティブな側面を捨象してきた (Nelson-Le Gall, 1985)。ここから、子供の援助要請を改めて再検討しようという試みが生じたのである。

ここまで、経営学以外の学問領域における援助要請の定義を確認してきた。社会心理学の領域では、援助要請に関わる事象を広範に捉えるような定義がなされていた。他方で、カウンセリング心理学と学習心理学では、捉えようとする事象が社会心理学に比して特定のであったと言える。カウンセリング心理学では、精神疾患やストレス等の感情的な問題を抱える個人が行なう、専門家への受診や家族または友人に対する相談が扱われていた。学習心理学では、学習上のつまずきに直面する子供が教師に行なう質問が扱われていた。また、学問領域によっては、援助要請を定義するにあたってあらかじめその行動がもたらす成果が想定されていた。特に、学習心理学の援助要請研究では、援助要請の適応的側面と非適応的な側面の双方について見ようとしていた。他方で、カウンセリング心理学においては、援助要請は適応的方略という想定が置かれていた (Lee, 1999; 山中, 2014)。

それでは、経営組織という文脈において、援助要請はいかなるものとして描写される

だろうか。このことに関して、カウンセリング心理学の援助要請研究のなかで、従業員を対象とする研究がこれまでに扱われてきたことが確認された。ただし、それらは従業員の抱える感情的な問題に関する要請に限定されており、組織において従業員の援助要請を部分的に扱うものであったことは否めない。従業員はそのような問題だけでなく、たとえば職務遂行においても問題に直面し、他者の助けを必要とする場合がある。

経営組織における援助要請の概念に関する検討は、これまでほとんど取り組まれてこなかったが、近年に入っていくつかの研究が検討を試みている。よって次節は、それらの先行研究をレビューし、組織における援助要請について記述する。

## 第 2 節 経営組織における援助要請

経営学において、はじめて明示的に援助要請の概念を取り上げて議論したのは、Lee (1997) であろう。Lee (1997) は既存の援助要請研究を参照しながら、まず「援助」が、改善ないし治療の提供、困難さから個人を離れさせることを指し、一方で「to seek」はそれらを探索する、見る、発見することを指し、援助要請がしばしばこれらの定義から成ることに言及する (p.337)。この上で、Lee (1997) は、援助要請の特徴を次の 3 点から捉える。第 1 に、援助要請は特定の問題に関連する行動である。これは、問題や困難なくして、それらを取り除くために提供される改善ないし治療は生じないためである。第 2 に、援助要請は対人関係を基礎とし、2 人以上の他者が関わりあう行動である。援助要請は問題を抱えた個人が、自身の問題を解決してくれる他者に対し、必ず直接に働きかける必要がある。第 3 に、援助要請はプロアクティブな行動である。これは、個人が自ら問題を定義し、組み立て、助けてくれる他者を探索する行動である点で、自発的側面を有するからである。

しかし、Lee (1997) における援助要請の定義は広範な事象を含むものであり、この点で従業員という分析対象の特徴を考慮した定義ではなかった。同様に広範な事象を含む定義を挙げた研究としては、Geller & Bamberger (2012) がある。そこでは、従業員の援助要請は「個人が、問題への対処のために必要な技術や能力ないしは資源をよく提供してくれると考えられる他者に意図的に働きかける、非公式で対人的な行動 (p.487)」と定義された。

他方、Bamberger (2009) による援助要請の定義では、従業員の特徴に言及がなさ

れている。そこでは、従業員の援助要請は、「仕事や仕事以外で生じた問題にうまく対処するために、仕事に関連した仲間（同期や上司、部下）に対して感情的ないしは道具的な支援を要請することを伴う対人的プロセス（p. 51）」と定義される。この定義は、従業員にとって、誰が援助要請の対象となるか、また、要請を通じてどのような支援を得ようとするかに言及されている。本研究でも、そうした要請の対象および要請の内容は、経営組織における援助要請を描写する上で重要な要素と考える。

以下より、経営組織における援助要請について記述していく。この際、本研究は前述の先行研究では言及されなかった点についても考慮する。具体的には、要請の主体となる従業員自身の特徴に着目する。これも、経営組織における援助要請を描写する上で重要な要素であると本研究は考える。次項より、要請の主体、要請の対象、要請の内容の順序で記述していく。

## 第1項 要請の主体

経営組織における援助要請の主体は、言うまでもなく従業員である。あえてこのことを取り上げるのは、従業員が、他の学問領域が分析対象とする援助要請の主体と大きく異なるためである。従業員の特徴として、本項では以下の2点を挙げる。

第1に、従業員は、組織から職務遂行を義務付けられる。職務遂行は、組織が活動を維持していく上で最低限全うされる必要がある（Katz, 1964 ; Katz & Kahn, 1978）。このため従業員は、たとえば職務遂行に支障をきたすような問題が生じた際には、その問題を解決し、職務の完遂に向かわなければならない<sup>4</sup>。対して、他の学問領域で扱われる要請の主体は、必ずしも自らの直面する問題の解決を義務づけられない。たとえば学習心理学では、問題の解決をするかどうかは最終的には子供の主体性に任される<sup>5</sup>。

---

<sup>4</sup> このように述べると、従業員の援助要請もまた義務づけられた行動として捉えられ、そのように捉えた時には、ともすれば従業員の援助要請を議論することの必要性に疑問符が打たれかねない。実際に、従業員の援助要請は義務づけられている側面もあり、従業員は仕事において問題が生じた時には上司や周囲の者にそのことを伝達するように指示されることがある。しかし、現実の組織を見ると、そのような義務付けがあるにもかかわらず、問題の抱え込みや問題の隠蔽といった事象が見られる。この点で、組織において従業員の援助要請がなぜ生じないのか、あるいはいかにすれば生じるのかを議論することには意義があると考えられる。

<sup>5</sup> 学習心理学において援助要請のポジティブな側面が照射された背景には、このような分析対象の特徴があったとも考えられよう。問題を解決するかどうか最終的には子供の主体性に任されるがゆえに、子供の中には問題から遠ざかってしまう者が出てくる。そのようななかで、問

カウンセリング心理学において扱われる患者も、他者から義務付けられて専門家を受診するわけではない。

第2に、従業員は、自らの職務の達成度や仕事の遂行能力に関して、管理者や他の仕事仲間から評価される。この評価は、営業成績などの目に見える成果からだけでなく、従業員が普段の仕事で発揮している能力の面からも評価される。特に後者は職務遂行能力と言われ、問題解決能力や適応能力、統合能力など、仕事にかかわる幅広い能力が含まれる（高橋，2010）。従業員の援助要請は、職務遂行能力を判断するための材料を管理者に提供し得る。たとえば、職務遂行上の問題について援助要請することは、その職務遂行能力の不足の証左となり得る。また、職務遂行能力に関しては、人事考課上の評価のみならず、周囲の人間からの評価も受け得る。それは客観的な指標にもとづいた評価というよりは、印象のような、主観的に下される評価である。自身の問題の解決を他者に頼ることは、しばしば周囲の人間から、「あの人は1人で仕事を完遂できない」という印象を与え得る。もちろん、上記のように援助要請が他者から評価される側面については、他の学問領域でも言及されてきた。たとえば学習心理学では、援助要請することで周囲から能力不足とみなされ得ることに言及される。カウンセリング心理学では、専門家を受診することで精神的な疾患を持つ者というレッテルが貼られ得ることに言及される。また、この時の症状によっては精神障害者保健福祉手帳を渡されることがあり、この点では客観的な評価を受け得る。ただし、少なくともそれらの学問領域では、援助要請した個人が自らの報酬を減じられることや、罰則を受けるといったことは考慮されない。

## 第2項 要請の内容

要請の内容に関しては、先行研究にもとづき、表1のように整理した。まず、ここで言う要請の内容とは、従業員が問題の解決のために求める支援の内容を指す。Bamberger（2009）によれば、従業員の援助要請は感情的な支援（emotional help）を求めるものと道具的な支援（instrumental help）を求めるものの2つに分類される。前者は実体を伴わない支援を要請するものであり、たとえば、人間関係や個人の心理的

---

問題を解決するために教師を頼ろうとすることがポジティブな行動として捉えられた。

な健康（psychological well-being）にかかわる問題に関する相談、もしくは気持ちや考えの共有を求めることなどが挙げられる。より具体的には、職場の人間関係に関する悩みや日々の不満に関して相談するケースを指す。後者の、道具的な支援については、資金や設備ないしは人的資本のような実体を伴った支援と、アドバイスや知識といった実体を伴わない支援のいずれもが含まれる。このような要請は、職務の要求や責任の達成に直接かかわる。すなわち、職務遂行において生じた問題に関して、その問題の解決に必要な資源を要請するようなケースを指す。

表 1 要請の内容

	問題の内容	要請する支援の内容	
		(実体を伴わない)	(実体を伴う)
感情的支援の要請	心理的健康に関わる問題 (職場の人間関係に関する悩み、日々の不満、等)	気持ちや考えの共有	
道具的支援の要請	直接的に職務遂行に関わる問題	アドバイス、知識、 新奇なアイデア、 意思決定	資金、設備、人的資本

出典：先行研究をもとに、筆者が例を追加して作成

特に職務遂行において生じる問題に関して見ると、その内容は多岐にわたる。実際に、Bamberger（2009）も、要請する資源として多くの要素を挙げている。これは従業員が職務遂行において直面する問題の内容が様々であり、なおかつそこにおいて必要な資源もまた様々であるからだと考えられる。たとえば、自身だけでは仕事が回らない状況であれば、追加の人員が必要となる。他には、仕事の進め方がわからずに仕事がストップした状況であれば、わからない点に関する知識が必要となる。また、上記した問題に関しては、あらかじめ問題の解が定まっている場合もあれば、明確な解がない場合もある<sup>6</sup>。明確な解がない問題の典型的な例としては、創造性を発揮する文脈があげられる。

<sup>6</sup>人員不足の問題に関しては、人員を追加することなく仕事を完遂させるようなアイデアによっても解決され得る。また、職場の人間関係に関する悩みに関して、職務遂行の方法を改善することで解決されることもある。ある問題を解決に導くための支援は、常に一様に定まるとは限らない。本研究は Bamberger（2009）にもとづいて要請の内容を整理したが、問題の内容と要請する支援の内容の結びつきが常に一様であるとは限らないことにも自覚的である。

実際に創造性研究においても、新奇なアイデアがなければ課題を達成できない状況で従業員が起こす行動として、援助要請に着目されることがある (Mueller & Kamdar, 2011)。また、上記した以外にも、たとえば上司に対して自身のかわりに意思決定をしてもらうケースも想定される。組織において従業員の持つ権限は限定的であるため、直面した問題に対して自身のみで判断を下せない場合がある。このような場合には、たとえば上司に相談して、自身の代わりに判断してもらうことが有効な方法となる。

### 第3項 要請の対象

最後に、従業員が援助要請する対象の特徴を見ていく。先行研究では、要請の対象となる候補として、同僚や上司、部下といった、仕事に関連した仲間が挙げられていた (Bamberger, 2009)。従業員が仕事上の問題について助けを求める時、多くの場合、自身の身の回りで働く人々が要請の対象となることについては、疑問が持たれることは少ないだろう。

さらに Bamberger (2009) では、仕事に関連した仲間について、より詳細な説明が加えられている。まず、援助要請が公式に行なわれる場合と非公式に行なわれる場合とに区別されている。公式の援助要請は、たとえばコンサルタントや臨床医、心理学者等の専門家に対する支援の要請を表す。非公式の援助要請は、友人などの社会的に近しい人物に対する支援の要請を表す。後者の社会的に近しい人物や友人は必ずしも自らの問題を解決する能力を有さないが、個人がそのような対象に援助要請をするのは、自らの問題を認識し、さらに可能な解決策や専門家に関する資源を得るためとされている。

前述した Geller & Bamberger (2012) の定義においては、援助要請は非公式に行われる行動に限定されていた。したがってその定義には、専門家を対象とする援助要請は含まれない。しかし、現実の組織において、従業員は社会的に近しい人物に対してのみ援助要請するわけではない。特に、高い専門的知識を必要とするような問題に直面した場合には、自身と同質の職務に従事する同僚に対してではなく、その問題を直接に解決できる専門性を有する他部門の技術者に助けを求めるだろう。ゆえに本研究は、そのように直接に問題を解決できる専門性を有する人物への援助要請も、組織における援助要請に含めるものとする。ただし本研究では、経営組織において生じる援助要請を扱うため、外部の専門家を対象とした援助要請については扱わないこととする。よって、たと



例えば外部コンサルタントへの要請や、身の回りの診療医への受診のような例は、本研究では扱われない。

このように経営組織における援助要請の対象としては、上司や同僚、部下、他にも専門性の異なる他部門の人間等、様々である。ここで重要なこととして、そのように様々な人物が想定されるなかで、実際に従業員が要請をすることとなる対象は、常に一様に定まるとは限らない点を挙げる。職場において従業員はそれぞれに異なる職務を割り当てられており (Van Der Vegt, Van De Vliert, & Oosterhof, 2003)、それぞれの職務ごとに異なる専門性を有している。このため、たとえば自社で扱う製品に関する問い合わせを受けた時には、その製品に精通する人間でなければ答えられない場合がある。このような場合に、仮に自身と同様の専門性を持つ同僚を頼ったとしても、適切な回答が得られないおそれがある。他にも、前述したように従業員は限定的に権限を与えられており、そのために自身では決定を下せないような問題に直面することがある。このような場合には、職場の上司に今後の対応について相談する必要があるだろう。この点で、問題の内容によって、その問題に対処するに適した人物は異なり得る (Nadler et al., 2003)。したがって問題に直面した従業員は、自身の直面する問題の内容を踏まえて、多様に存在する候補の中から、適切な人物を特定することを求められる。他方で、カウンセリング心理学や学習心理学においては、専門医や教師のように、要請の対象はある程度定まっていたといえる。

最後に、要請の対象との関係について言及する。先行研究によれば、従業員が仕事仲間に対して援助要請をする時には、社会的交換 (social exchange, e.g., Blau, 1964) に強くもとづく (Bamberger, 2009)。社会的交換は、「他者が返すと期待されるころの、典型的に言えば実際に返すところの返礼によって動機付けられる、諸個人の自発的行動 (Blau, 1964, 邦訳, p.82)」と表される。個人間のやり取りは経済的交換 (economic exchange) と社会的交換の 2 つの形式に大別されることが言われている (e.g., Blau, 1964)。Blau (1964) は経済的交換と社会的交換について次のように説明している。まず、経済的交換では、何がいつ交換されるか等の交換の取り決めについて、交換の当事者同士によって事前に正確に特定化されるが、社会的交換ではそれらが特定化されない。他方で社会的交換においては、交換されるものや、受け取ったものに対するお返しの内容、お返しの時期等について、交換の当事者同士の主観的な合意を通じてなされる。

従業員の援助要請が社会的交換にもとづく理由を理解する上では、前述した従業員の

特徴を振り返りたい。まず、従業員は組織から最低限果たすべき役割として職務を付与されている (e.g., Katz & Kahn, 1978)。また、従業員にとっての援助要請の対象は仕事仲間である。これらの点で、従業員にとっての援助要請は、自身と同様に職務に従事している人物である。この時、手助けする側の従業員にとって、他者を手助けすることは職務の範囲を超えた自由裁量的な取り組みである (Bateman & Organ, 1983)。先行研究では、そのように自由裁量的になされる時には、経済的交換というよりは、社会的交換の形式を取ることが言われている (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960 ; Bateman & Organ, 1983)。さらに先行研究では、そのような社会的交換にもとづく助け合いの関係は、自身と立場が類似する者同士の間で生じやすいことが言われている (Bamberger, 2009 ; Nadler, 2015)。したがって経営組織の文脈に照らし合わせれば、社会的交換にもとづく助け合いの関係は、上司-部下関係のように権限が異なる者同士においてというよりは、職場における水平的な関係において生じやすいと言える。

上記の点を、援助要請する従業員の立場から見た時には次のように理解される。従業員が援助要請しようとする時には、要請の対象は自身と同様に職務に従事しており、そのような人物にとって手助けすることは自由裁量的な行為である。このため、そこにおけるやり取りは社会的交換にもとづくこととなる。また、この時、援助要請する従業員は、助けてもらった相手への返礼を動機づけられるが、その返礼の内容や時期については明確に定まらない。この点で、従業員は、手助けしてもらうことで自身がどの程度の利益を得るか、またどのような返礼が必要となるかを主観的に計算しながら、援助要請することとなる (Bamberger, 2009)。他方で、カウンセリング心理学や学習心理学においては、たとえばカウンセラーなどの専門家にとっての患者に対する施術や、教師にとっての生徒に対する学習上の手助けは、いずれも自由裁量的というよりは、遂行すべき役割に含まれるものであった。この点で、カウンセリング心理学や学習心理学の扱う援助要請の事象において、援助要請者と援助者のやり取りは社会的交換にもとづきにくいと言える<sup>7</sup>。

### 第3節 類似概念との弁別

---

<sup>7</sup> ただし Nadler (2015) では、生徒同士の対等な関係において、社会的交換にもとづく助け合いの関係が生じることを指摘している。

経営学においても、個人が他者を頼る行動について、全く検討されてこなかったわけではない。本節では、組織における援助要請に類似する概念として情報探索を取りあげ、援助要請といかなる点で弁別されるかを述べる。

組織行動論においては、新人の組織社会化に寄与する行動として、情報探索が取り上げられる (Lee, 1997)。情報探索は、個人が、仕事に従事する上での不明瞭な部分や不確実な部分を低減することで、仕事をより効率的に遂行しようとして取る行動である (Ashford & Black, 1996 ; Miller & Jablin, 1991)。援助要請と情報探索は、いずれも個人が他者から資源を得ようとする点では共通している。しかし、先行研究の知見を踏まえた時には、双方は以下の4点に関して違いがある。

第1に、援助要請は特定の問題に関連した行動であるのに対し、情報探索は問題が生じていない場合にも取られる (Bamberger, 2009 ; Lee, 1999)。たとえば、援助要請は個人の職務遂行に支障をきたしている状況において、問題を取り除くために取られる。対して情報探索は、現状の作業効率をさらに向上させることを目的として取られる (Morrison, 1993)。

第2に、援助要請が他者への直接の働きかけを必要とするのに対し、情報探索は必ずしもそのような働きかけを必要としない (Bamberger, 2009 ; Lee, 1997)。情報探索にも他者への直接の質問は含まれるが (Morrison, 1993)、個人はしばしば質問によってではなく観察によって情報を得る (Lee, 1997)。情報探索研究によれば、個人は他者から能力不足と見られることのリスクを知覚し、ゆえにそうしたリスクを回避するため、直接質問することをせず、代替的手段として観察を取るとされている (Morriossn, 1993, p.560)。他者から能力不足と見られることのリスクについては、援助要請に関しても同様に知覚される。なぜなら、援助要請は自身で問題解決できないことを他者に開示する行動であるためである。しかしながら、情報探索に関してはリスクを回避できる代替的手段を取り得るのに対し、援助要請は他者への直接の働きかけを必要とするため、そのような代替的手段を取ることができない。

第3点目は、行動の対象との関係に関する違いである。Bamberger (2009) によれば、情報探索は主に新入社員の社会化の文脈で扱われてきた概念であり、そこにおいて研究者が見ようとするのは、新入社員が上司に対して取る質問や観察である。この時、彼らが情報探索をする対象は、メンターやコーチのような、新入社員を育成する役割を付与された人物である。そのような役割が付与されている時、援助者からの援助は自由

裁量的になされないため、そのような関係は社会的交換にもとづきにくい (Bamberger, 2009)。

第4点目は、要請の内容に関する相違である。まず、個人が情報探索を通じて得ようとする資源は、技術的な情報や職務の手続きに関する情報、成果に関するフィードバック、規範にかかわる情報、社会的な情報等である (Morrison, 1993)。対して、援助要請を通じて個人が得ようとする資源は、情動的資源に限らない。労力や時間、金銭のような実体を伴う資源、その他にも、気持ちや考えの共有といった感情的な支援も含まれる。しかし、援助要請と情報探索は、双方ともに得ようとする支援の内容に情動的資源を含んでいる。この点が、両者の弁別を困難にしていると言える。しかし、Lee (1997) が言及するように、援助要請は特定の問題に関連した行動である。そこにおいて必要となる情動的資源は、問題への対処に必要な情報と言える。対して、個人が情報探索を通じて得ようとする情報は、職務を全うするためのルールや手続きにかかわる。これらの情報は職務において生じた問題への対処にかかわるといよりは、そうした問題を生じさせないために必要な情報と言える。したがって、情報探索と援助要請は、いずれも情動的資源を得ようとする要素を含むが、両者はその情動的資源が問題への対処にかかわるか否かで弁別される。

#### 第4節 小括

本章では、経営組織における援助要請の様相を記述することに取り組んだ。これにより、経営組織における援助要請を特徴づける点として3点が浮かび上がった。

第1点目は援助要請の主体たる従業員の特徴である。従業員は、組織から最低限果たすべき役割として職務遂行を義務付けられている。このため、職務を完遂する上での妨げとなるような問題が生じたならば、その問題を解決する義務が生じる。さらに従業員は、職務の達成度や職務遂行能力に関して、管理者や仕事仲間から評価を受ける立場にある。この時、従業員の援助要請は、自らの職務遂行能力を判断するための材料を周囲の評価者に提供し得る。第2点目に、要請の内容について、すなわち従業員がいかなる問題について援助要請するかについて議論した。従業員は、大きくは、仕事の悩みやストレスといった、心理的あるいは感情的な問題と、職務遂行において生じた問題の2つに関して、援助要請する。ただし、とりわけ職務遂行において生じた問題については、

問題の程度や性質が様々であることが確認された。第3点目として、要請の対象について議論した。従業員にとっての援助要請の対象は、自身と同様に組織で働く仕事仲間であり、その仕事仲間としては、上司や同僚、部下、あるいは他部門の人々が想定された。さらに、実際に援助要請する時には、要請の対象は必ずしも一様に定まらない点を指摘した。具体的には問題の内容によって、その問題を解決するに適した人物が変わり得ることに言及した。これらに加え、要請の対象との関係についても言及した。具体的には、経営組織における援助要請は職務遂行者同士のやり取りにおいて生じるために、社会的交換にもとづくことを挙げた。特に、そのような社会的交換にもとづく援助要請は、職場における水平的な関係において生じやすいとした。

これらを総括した時に見えてくることとして、経営組織における援助要請は、職務遂行者同士のやり取りのなかで生じる行動であるがゆえに、明確な援助者が存在しないと言える。他の学問領域における援助要請の場面を想定した時には、医者や学校の先生といった、自身を手助けする役割を有する明確な援助者が存在していた。また、類似概念として挙げた情報探索に関しても、メンターやコーチのような特定の援助者が想定されていた。対して、従業員が援助要請する場面では、周囲に仲間はいるものの、彼ら・彼女らは必ずしも自分を手助けしてくれるわけではない。それぞれの従業員は、基本的には、自身の職務遂行を義務付けられるためである。また、従業員が直面する仕事上の問題は様々であり、職場の仲間はそれぞれに異なる職務に従事するため、問題の内容ごとに、職場の仲間のうち誰を頼って良いかが常に一様に定まらない。従業員にとっては、職場において、誰が自分を手助けしてくれるかが不確実ななかで、適切な援助者に対して助けを請うこととなる。

これらを踏まえれば、従業員にとっては、職場の人々との関係性をどのように知覚するかによって、自身の援助要請が左右される可能性は十分にある。本研究が従業員の援助要請に関連する変数として職場の関係性に着目する背景にも、このような経営組織における従業員の援助要請の特徴がある。

しかしながら、援助要請に関連する変数との関係について議論するにあたっては、既存の研究において明らかにされた知見についても踏まえられたい。そこで次の章では、援助要請に関連する変数との関係を検討した先行文献の整理を行なう。

### 第3章 先行研究レビュー

第3章の目的は、援助要請に関連する変数との関係を検討した先行研究をレビューし、本研究が取り組むべき課題を提示することである。まず、援助要請がもたらす成果について検討した研究（第1節）と、援助要請の先行要因の関係を検討した研究（第2節）についてレビューした。その後、それらの取り組みをもとに、先行研究に残された課題について議論した（第3節）。

本章を通じて明らかになったことを以下に要約する。まず、援助要請がもたらす成果に関しては、個人の業績評価や個人の創造性といった個人レベルの成果と、集団の創造性といった集団レベルの成果に対して、良い影響を及ぼすことが言われていた。ただし、両者の関係は仕事文脈や援助要請スタイルによって異なり得ることについても指摘されていた。援助要請の先行要因に関しては、経営学以外の援助要請研究において、数多くの個人的要因が挙げられていた。また、近年の経営学の援助要請研究では、従業員の援助要請について検討するうえで、経営組織に特有な状況的要因に着目していることが明らかとなった。そこにおいて挙げられた要因のなかには、本研究が焦点を当てる職場の関係性に関連する要因も見られた。

先行研究の抱える課題としては、実証研究の蓄積が少なく、なおかつそれらの先行研究は従業員を分析対象としていないことが挙げられた。ゆえに厳密には、経営組織の文脈で、職場の関係性が援助要請に対していかなる影響を及ぼすかについて、十分な検討がなされていない。これに対して本研究は、経営学の他の知見を参照し、職場の関係性が援助要請に影響し得ることを提示した。これに加え、既存の援助要請研究で、職場の関係性に関わる変数と援助要請の関係が別の要因によって調整されるという報告と、援助要請の意思決定の複雑さに関する指摘がなされていた。これらを踏まえ、本研究は、職場の関係性が援助要請に及ぼす影響を検討する際、その影響を調整する要因についても検討する必要があることを提示した。

## 第1節 援助要請がもたらす成果

本節では、援助要請が成果に及ぼす影響について検討した先行研究をレビューする。援助要請研究が盛んに取り組まれるようになった背景には、援助要請が、個人にとって有効な問題解決の方略として位置づけられてきたことがある。たとえば、カウンセリング心理学では、援助要請は精神疾患やストレスを抱えた個人にとっての対処方略として位置付けられ (Lee, 1999; 山中, 2014)、学習心理学では、援助要請は学習上のつまずきの解決や将来的な問題解決能力の向上をもたらすとされてきた (Nelson-Le Gall, 1981, 1985)。こうした背景があるために、援助要請研究の多くは、援助要請が良い成果をもたらすことを前提においた上で、なぜ援助要請が促進されるのか、あるいはなぜ援助要請が阻害されるのかについて検討してきた (Butler, 1998)。他方、学習心理学においては、単純に助けを求める行動が生じるだけでは、学業成績に結びつかない場合があることから、援助要請のスタイルに焦点が当てられている (e.g., Nelson-Le Gall, 1981)。ただし、それらの研究においても、たとえば自律的なスタイルの援助要請は学業成績にポジティブに寄与し、依存的なスタイルの援助要請は学業成績にネガティブに寄与することを想定してきた。このように他の学問領域では、援助要請と成果の関係があらかじめ想定されるため、両者の関係について検討されることは少ない。

他方、経営組織の文脈で援助要請を検討した研究では、援助要請と成果の関係について検討されている。そこで本節では、それらの先行研究を整理した。具体的には、第1項で個人レベルの成果について整理し、第2項で集団レベルの成果について整理した。これらの取り組みをまとめた表を作成し、本節の最後に示している (表2)。

### 第1項 個人レベルの成果

個人レベルの成果に関しては、個人の業績が挙げられている。結論から述べれば、個人にとって援助要請すればするほど自らの業績が向上するとは言えないようである。たとえば Nadler et al. (2003) は、開発と生産および販売を行なう食品会社の従業員を対象として、援助要請と個人業績の関係を調査した。Nadler et al. (2003) は、学習心理学の援助要請研究に依拠した時に、援助要請を回避することは個人の将来的な自立をもたらさず、他方で援助要請を過度に行なうことも個人の熟達を促さないことから、中

程度の援助要請が最も望ましいとした。この上で、援助要請と業績が逆 U 字型の曲線関係となるという仮説が示され、実証研究の結果もこの仮説を支持していた<sup>8</sup>。この他、電気通信会社のコールセンターに勤める従業員を対象に調査を行なった Geller & Bamberger (2012) においても、援助要請の程度が業績に対して有意な影響を及ぼしていなかったことがわかっている。

しかし、上記した Geller & Bamberger (2012) では、援助要請の程度だけでなく援助要請する個人の意図にも着目しており、援助要請の意図と業績の関係を見た時には、Nadler et al. (2003) と異なる見解が示されている。この研究において、援助要請の意図は、個人が援助要請を行なう上での論理と表される。具体的には、将来的な自立や問題解決能力の獲得を意図する自律的な論理 (autonomous logic) と、自身による解決を志向せず他者にすべての解決を頼ろうとする論理 (dependent logic) の 2 つが挙げられた。この上で、援助要請の程度と業績の間の正の関係が援助要請の意図によって調整されるという仮説が提示された。分析の結果、自律的な援助要請の意図の時には、援助要請の程度と業績は正の関係を示し、依存的な援助要請の意図の時には、援助要請の程度と業績は負の関係を示していた。これらの結果から、Geller & Bamberger (2012) は、援助要請が業績に及ぼす影響を左右させる条件として、援助要請をする際の個人の意図があるとした。

ただし、Geller & Bamberger (2012) の分析結果からは、自律的な論理の単独の効果についてみた時には、業績に対してネガティブな影響を及ぼしていたこともわかっている。この結果については、個人の自律的な論理が、タスクを遂行する上で必要とされる以上の学習をもたらすものであったために、業績に対してネガティブに影響したと述べられている。特に、コールセンターという仕事は高い程度で標準化されているために、そのような学習や質問の過剰さがより顕著にあらわれたのだとしている<sup>9</sup>。この点で、

---

<sup>8</sup>専門性の高い従業員に関して同様の分析を行った場合には、曲線関係が見られなかったが、この結果については、Nadler et al. (2003) はサンプル数の少なさを理由として挙げている。

<sup>9</sup> Geller & Bamberger (2012) の考察は、援助要請の程度と自律的な意図がいずれも高い場合に業績が高い値を示していたことと矛盾する。この点については次のように理解し得る。まず、自律的な意図とは、問題を抱えてもすぐに他者を頼ろうとしないという点で、潜在的に援助要請を回避する要素を含んでいる。先行研究でも、援助要請を回避した個人の理由に、自律性の欲求があったことを明らかにした研究がある (Del Maulo & Williams, 2013)。先行研究では、そのように援助要請を回避することが子供の学業成績にネガティブに影響するとしてきた

(Nelson-Le Gall, 1985)。この点で、援助要請に対して回避的な個人も、自律的援助要請の質問項目に対して高いスコアを付け得る。実際に Geller & Bamberger (2012) の交互作用効果の



自律的な要請の意図そのものを業績にとって望ましいものとするのは早計と言える。また、この結果は学習心理学の援助要請研究における自律的援助要請に対する見解とは異なる。学習心理学では学生の問題解決に向けた努力を肯定的に捉えていたが、組織においては、そのような個人の論理が望ましくない場合があるようだ。また、Geller & Bamberger (2012) は考察のなかで、援助要請が業績にポジティブに影響するかどうかは、仕事文脈に依存するおそれがある点にも言及している。これは、前述のように、職務の特徴等の理由によって、仕事集団において援助要請が期待されないものとして、あるいは仕事遂行の効率性を低減させるものであることが考えられたためである。この点を踏まえ、Geller & Bamberger (2012) は、熟達志向の高い仕事文脈においては援助要請が業績にポジティブに影響することを示唆している。

この他に、個人レベルの成果として、創造性 (creativity) が挙げられている。創造性研究では、古くから、創造的な問題解決 (creative problem solving) を導く行動のなかに、問題に関わる情報探索を含めてきたとされている (Mueller & Kamdar, 2011)。しかし、援助要請のように、問題について他者を頼る行動を明示的に取り上げた経験的調査が行われるようになったのは、比較的近年に入ってからである。

Mueller & Kamdar (2011) は、援助要請と個人レベルの創造性との関係を以下のように議論する。当時の研究は、集団レベルの創造性と援助要請の関係について検討してきた一方で (e.g., Hagarmon & Bechky, 2006)、個人レベルの創造性と援助要請の関係については検討してこなかった。この理由は、ネットワーク理論やこれまでの経験的調査の結果を踏まえた時に、個人が援助要請によって頻繁に他者とやり取りすることは、情報の冗長性を顕在化させる点で、その個人の創造性を損なうことが想定されたためである。これに対し Mueller & Kamdar (2011) は、個人にとって援助要請が自身のバイアスや信念から脱するための方法となり得ることから、援助要請が個人レベルの創造性にポジティブに影響するとした。実証研究の結果からも、上記の関係は支持された。ただしこの研究では、上記した援助要請と創造性の関係が、援助行動によって調整されることも明らかとなっている。具体的には、援助行動を高い程度で取る時に、援助要請と創造性の正の関係が低減した。この結果に関しては、資源分配理論 (resource

---

作図を見ると、援助要請の程度が低い時には、自律的な意図のほうが、依存的な意図よりも低い業績を示していた。したがって Geller & Bamberger (2012) の分析結果は、自律的な意図それ自体は、援助要請に対する回避的な傾向を表すものであったと理解され得る。そのため、業績に対してネガティブな影響が見られたのだと捉え直すこともできる。

allocation theory ; e.g., Becker, 1965) に依拠して次のように説明されている。個人の資源の有限性を考慮した時に、個人にとって援助行動は創造的問題解決に投じることのできる資源を低減させる。ゆえに、個人単位で創造性を生み出すプロセスにおいては、他者の資源を積極的に活用し、他者に対する資源の提供は控えた個人が、より創造性を発揮したということである。

## 第2項 集団レベルの成果

従業員の援助要請は、それを行なう個人の成果に対してのみならず、他のメンバーの成果に対しても影響することが明らかとなっている。たとえば Hagardon & Bechky (2006) では、集団の創造性の発揮における援助要請の役割を、コンサルタント会社に対する定性的調査<sup>10</sup>を通じて検討している。この調査からわかったこととして、従業員はミーティングやその他のインフォーマルな場を利用して、自身の抱える問題について相談していた。さらにこの相談は、相談相手からアイデアをもらうために利用されていたのみならず、集団内で問題に対する認識を共有するために利用されていた。すなわち、援助要請がただ個人の直面する問題の解決をもたらすばかりではなく、チーム内での情報共有をもたらしていたことが明らかとなった。

この他に、Aarrestad, Brøndb0 & Carlsen (2015) による定性的調査でも、援助要請が集団の創造性に寄与したことが報告されている。発見事実からは、Hagardon & Bechky (2006) と同様に、援助要請が集団内で問題に対する認識を共有することに結びついたことが示された。加えて Aarrestad et al. (2015) は、自身の研究で新たにわかったこととして、調査対象組織における問題解決のプロセスにおいて、「思いやりのある質問 (caring question)」が見られたことを挙げている。この質問とは、援助要請者によるものではなく、援助者によるものである。インタビューのなかでは、援助要請を受けた援助者が、援助要請者に対して、思いやりや励ましのような問いかけをしていたことがわかっている。Aarrestad et al. (2015) は、そうした問いかけが、Dutton (2003) が「敬意 (respectful engagement)」と表したような方法であったとしている。それは、

---

<sup>10</sup>調査対象の会社では製品デザインやグローバル戦略、システム改善等の、新規性を求められる仕事をしている。この研究では、①インフォーマントへのインタビュー、②プロジェクトの事後検討、③仕事の観察、④特定のプロジェクトの追跡調査、⑤組織内の資料をデータとして用い、創造的問題解決の文脈における従業員の取り組みを分析している。

偽りなくあること（脆弱性を見せ、困難さを容認すること）、支援的なコミュニケーション（反論するよりも、意見を求める）、肯定の伝達（人々が自身で答えを見つけるということを信じ、そのことを伝える）といった方法であった。Aarrestad et al. (2015) では、このような方法が、集団の知識創造に寄与していたと述べている。

上記の調査結果だけを見れば、援助要請は集団にとってポジティブな成果をもたらすと言えそうである。ただし、Hagardon & Bechky (2006) では、考察のなかで、援助要請が集団の創造性に寄与した背景に、集団による創造性の発揮が求められる仕事文脈では、援助要請が期待される行動として位置付けられることに言及している。さらに、そのような仕事文脈とは相対するような、ルーティン化の高い仕事文脈や役割が明確な仕事文脈においては、問題の解決は個人に責任があるものとして知覚され、このために援助要請がネガティブな行動として位置付けられ得ると述べた (Hagardon & Bechky, 2006)。このことは Aarrestad et al. (2015) に対しても言及できよう。この研究では、援助者における援助要請に対する肯定的態度が集団の創造性に寄与したとされたが、そのような肯定的態度の背景に、集団で創造性を発揮しようとする文脈があった可能性がある。

しかしながら、現状では、援助要請が仕事集団にとっていかなる時に適切であり、いかなる時に不適切であるかについて、十分に説明されているとは言いがたい。

上記の点に答えるにあたり、支援行動 (backing-up behavior)<sup>11</sup> や組織市民行動に関するいくつかの先行研究が示唆を与えてくれる。支援行動に関する研究では、援助者の視点から見て、どのような時に援助行動をしようと思うか、また援助行動を適切と判断するかについて示されている。加えて、援助者にとってどのような時に援助行動が負担となるかについても示されている。これらの研究を見ることは、援助要請が集団内の援助者にとって適切とみなされる文脈を、間接的に示すこととなる。

まず、支援行動に関する研究から見ていく。たとえば、Porter, Hollenbeck, Ilgen et al. (2003) は、支援の正統性<sup>12</sup>が高いほど、個人は支援行動することを明らかにしている。ここで言う支援の正統性とは、他のメンバーから支援を受ける必要が生じているかどうかに関及する。この研究において支援の正統性は、より具体的には、仕事上の資源

---

<sup>11</sup> 支援行動は、「チーム内の他のメンバーが自らの役割として課された目標を達成できそうにない時に、それを達成できるよう支援することを目的とする、自由裁量的な資源の提供および仕事に関連する努力 (Porter ほか, 2003, p.391)」と定義されている。

<sup>12</sup> この研究では “legitimacy of need” と表されている。

分配の問題として操作化されている。資源分配の問題とは、仕事量の負担の問題である。仕事量の多いチームのメンバーが、そのように高い仕事の要求に対処するための余剰の資源を有している場合、その者は支援を必要としない。しかし、チームのメンバーがより高いレベルの仕事の要求に直面し、さらに余剰の資源によって補えない場合には、支援を得るための要求が正統となる。つまり、高い仕事の要求に直面した個人において、その要求に対処するための資源が有されているか否かで、支援の正統性が定まるということである。Porter et al. (2003) の示す結果は、間接的にはあるが、仕事集団において援助要請することが他のメンバーから正統であるとみなされる文脈についても示していたと言える。すなわち、たとえ仕事量の負荷が大きくとも、それを自分自身で対処できるにもかかわらず援助要請することは、その要請を受ける者にとっては正統でないといふとみなされ得るとのことである。

ただし、援助者が支援することを正統とみなすかどうかは、必ずしも資源分配の問題のような客観的な基準によって定まるばかりでない。援助者ないしは集団内で主観的に正統性が定まる場合もある。正統性の主観的な側面<sup>13</sup>を考慮したときには、資源分配の問題が生じているか否かにかかわらず、援助者から支援を断られることや、ネガティブな反応を返されることがあり得る。たとえば、個人が他者に助けを求める時、それが怠惰のみを意図する時には、相手から敵意を買うことがある (Geller & Bamberger, 2012)。また、そのように怠惰のみを意図する者に対しては、援助者は援助しようとしないう傾向にあることも指摘されている (Schwartz & Fleishman, 1978)。これらは、援助要請する際の仕方や意図が、援助者の感情や態度、あるいは援助者との関係性に影響を及ぼし得ることを示唆している。前節で、援助要請の意図は援助要請の程度と個人業績の関係を調整する要因として挙げられていたが (Geller & Bamberger, 2012)、上記のことを踏まえれば、援助要請の意図は集団レベルの成果とも何らかの関わりを持つことが示唆される<sup>14</sup>。

上記までで挙げた研究は、援助者にとって、いかなる時に手助けすることが適切とみ

---

<sup>13</sup> たとえば、Tyler (2006) は正統性の主観的側面について言及しており、そこにおいて正統性は「権威や制度または社会的合意に関する心理的特性であり、人々が適切であると信じるように導くもの (pp. 375)」と定義されている。

<sup>14</sup> Geller & Bamberger (2012) の言う援助要請の自律的な意図は、問題解決のために自ら努力しようとすることを表すものであり、必ずしも他者の仕事遂行や集団の仕事遂行への影響に対する考慮を含むものではない。しかし、そうした個人の努力は、援助者から好意的に見られることがあるということである。

なされるかを示したものであった。そのなかで、集団内ではしばしば手助けをすることが不要であるという状況が示された。この他に、支援行動がそれを行なう個人あるいはチームの成果に対しネガティブに影響することが指摘されている。援助要請が援助者に対して支援を求める行動であることを踏まえるなら<sup>15</sup>、このような指摘も、援助要請研究者にとって軽視することはできないだろう。長らく、組織市民行動研究においては、他者を手助けすることが自身の職務遂行を円滑にするという考え方が持たれ (Bateman & Organ, 1983 ; Organ, 1988 ; Organ et al., 2006)、実証研究もこの考えを支持してきた (Podsakoff & MacKenzie, 1997 ; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000)。この考えをもとにするならば、援助要請を通じて問題を解決することによっても、同様の結果が期待される。

ところが、近年に入って、従業員にとって他者の手助けが負担となり得ることが指摘されている。先行研究はその理由として、従業員が仕事に充てられる資源は有限であり、そのため仕事の範囲外の行動である援助行動を取ることが、ほんらい仕事遂行に充てる以上の資源を従業員に消費させることを挙げている (e.g., Bergeron, 2007 ; Bolino & Turnley, 2005)。実際に、Barns, Hollenbeck, Wagner et al. (2008) の実証研究は、支援行動を取る個人ほど自らの仕事を無視する傾向にあったことと、自らの仕事を無視する個人が多いほどチームの成果が下がることを明らかにしている。

ただし、上記した Barns et al. (2008) では、支援行動と自らの仕事に対する無視の正の関係が、資源分配の問題が生じているか否かによって変わることも明らかとなっている。この理由について、Barns et al. (2008) は次のように説明している。まず、資源分配の問題が生じている時とは、チーム内のあるメンバーと他のメンバーの間で、仕事量に不均衡が生じている状態として捉えられる (Porter et al., 2003)。つまり、ある者は仕事量が少なく余裕があり、ある者は仕事量が多く負担が大きくなっている状態である。このような場合、多くは前者が後者を手助けすることとなるが、ここにおいて生じる支援行動は、支援する者にとって大きな負担とならない。なぜなら、その

---

<sup>15</sup> ただし、援助者にとっては、自分から支援を提供する時と、相手から支援を要請された時とでは、受けとり方が変わり得る。ここでは、あくまで支援行動と集団の成果の関係から、援助要請と集団の成果の関係に関する示唆を得ようとしている。そのため、厳密には援助要請が援助者ないしは集団の成果に及ぼす影響を論じることはできていない。このため、支援行動研究から示唆された点を踏まえながら、今後、援助要請研究において経験的調査に取り組む必要がある。

時点において自身の資源は他者に資源を分配するだけの余剰があり、支援行動によって自身の仕事がおろそかになることがないためである。逆に、仕事量が均等な時には、他者を手助けすることの負担が大きくなり、仕事がおろそかになる。この研究に続く形で、Porter, Gogus & Chien-Feng Yu (2010) では、支援行動とチームレベルの成果の関係に対する資源分配の問題の調整効果を取り上げている。分析の結果、資源分配の問題が生じているほど、支援行動とチームの成果の正の関係は増大していたことがわかっている。

さらに、Porter et al. (2010) は、支援行動とチームの成果の関係に対する調整効果を見る上では、時期 (time) にも着目すべきと主張している。というのも、チームタスクの初期においては、互いにタスクについてわからない部分や遂行する能力を有さない部分が多く、この点で初期における支援行動の多くはチームの成果に寄与する。ただし、時間を経るごとに、それらの部分は解消されるはずである。ゆえにチームタスクの後期においては、支援行動をしない集団のほうが、優れた成果が期待される。逆に後期においても他者の援助を必要とすることは、そのチームにとって本来不要であったチームワークを生じさせている点で、優れた成果は期待できない。分析の結果から、上記した支援行動と資源分配の交互作用効果に関して、統計的に有意であったのはチームタスクの初期のみであり、後期においては統計的に有意な影響が見られなかった。

上記で挙げた研究を通じて、特定の状況要因が、支援行動とチームタスクの関係を調整することが示された。とくに、そのような状況要因として、資源分配の問題やチームタスクの時期が挙げられた。これらの結果は、援助要請研究にとっても示唆的である。上記の結果は、援助要請によって援助者から援助を得ることが、チームの課題遂行にとって適切となる状況とそうでない状況について、間接的にはあるが示していると言える。

ここまで、援助要請がもたらす成果について見てきた。そのなかで、従業員の援助要請は、個人の業績評価や個人レベルあるいは集団レベルの創造性に対して、良い成果をもたらすことが指摘されていた。この点では、本研究が従業員の援助要請に働きかける要因として職場の関係性を取り上げることには意義があると考えられる。そこで本研究は、次節から、従業員の援助要請に働きかける要因について検討した先行研究をレビューする。

ただし、前述の先行研究からは、特定の条件下においては、援助要請は従業員自身や

集団あるいは組織にネガティブな結果をもたらすことも指摘されていた。このため、単純に援助要請を促すことが良い結果をもたらすことを前提とし、その行動を促すアプローチを探求するのみでは、経営組織における援助要請を十分に検討できたとは言えない。よって、従業員の援助要請と成果の関係については、補論にて検討することとする。

表 2 援助要請と集団レベルの成果に関する先行研究

レベル	変数	先行研究	調査対象	方法	結果
個人レベル	仕事成果 (業績評価)	Nadler et al. (2003)	食品会社の従業員 (開発と生産)	定量的研究	ns ※援助要請の2乗項を投入した時、逆U字の関係
	仕事成果 (業績)	Geller & Bamberger (2012)	電気通信会社の 従業員 (コール センターと営業)	定量的研究	ns ※援助要請と自律的な援助要請意図の交互作用項は、業績に有意に影響 ※自律的な援助要請意図は単独で業績に負の影響
	創造性	Muller & Kamder (2011)	多国籍製油所の 従業員 (エンジニア)	定量的研究	＋ ※個人の援助行動の程度が高い時、援助要請と創造性の関係が弱まった
集団レベル	創造性	Hargadon & Bechky (2006)	コンサルティング会社の従業員	定性的研究	個人が問題について相談することが、集団において問題に対する認識の共有をもたらす、結果として集団の創造性が高まっていた。
		Aarrestad, Brøndbo & Carlsen (2015)	石油調査会社の探査ユニットで働く研究員と、コンサルティング会社の従業員	定性的研究	Hargadon & Bechky (2006) の発見事実と同様の結果が得られたことに加え、援助者の敬意ある問いかけが、援助者と援助要請者の良好な問題解決をもたらしていたことを明らかにした。

※表中の ns は、有意な影響が確認されなかったことを表している

出典：先行研究をもとに筆者作成

## 第 2 節 援助要請の先行要因

本節では、援助要請の先行要因に関する先行研究レビューを行なう。社会心理学やカウンセリング心理学、および学習心理学の援助要請研究では、援助要請の先行要因に関してすでに膨大な研究蓄積がある。そこで、本節第 1 項および第 2 項では、それら他の学問領域における知見を整理する。第 1 項では先行研究の持つパースペクティブについて確認し、第 2 項ではこれまでに挙げられている先行要因を、個人的要因とネットワー

ク要因および状況的要因に分けて見ていく。この後、本節第3項で、経営学において援助要請の先行要因を検討した先行研究をレビューする。近年、経営学においても援助要請の先行要因を検討する試みが始まっているため、それらの研究動向を追った。

以上のレビューに取り組むことで、今後の研究のための示唆を得ようとする。

## 第1項 先行研究のパーспекティブ

援助要請の先行要因に関する研究では、学問領域を問わず共通するパーспекティブがある。それは、個人が援助要請をしようとする際に、援助要請によって生じるベネフィットないしはコストを知覚することである (e.g., DePaulo, 1983)。個人にとって、援助要請することは、問題の解決をもたらしたり、自身のストレスの緩和をもたらす。他方で、そのようなポジティブな結果とは逆に、他者から能力不足として見られたり、他者からネガティブな評価を受けるといった結果も生じ得る。このように個人にとっては、援助要請をすることのポジティブな面とネガティブな面の双方が知覚されるために、しばしば援助要請することが困難となる。先行研究ではこれを援助要請のアンビバレンス (help-seeking ambivalence) と表している (DePaulo, 1983)。

以下、先行研究をもとに、援助要請のベネフィットおよびコストに関して整理する。まず、個人の知覚する援助要請のベネフィットとしては、問題の解決 (DePaulo, 1983; Nelson-Le Gall, 1985) や学習 (Nelson-Le Gall, 1985)、正確な知識の獲得および専門家との関係づくり (Bamberger, 2009) などが挙げられている。

次に、個人の知覚する援助要請のコストについては、大きくは心理的コストと社会的コストの2つに分類されることが言われている (DePaulo, 1983; Gross & McMullen, 1983; Shapiro, 1983)。心理的コストには、自身の能力不足を自覚することによる自尊心への脅威 (Fisher, Nadler & Whitcher-Alagna, 1982; Gross & McMullen, 1983) や適切な援助者を特定するための労力 (Gross & McMullen, 1983; Tyre & Orlikowski, 1994) が挙げられている。社会的コストには、他者からネガティブな印象を持たれることや (Chan, 2013; Shapiro, 1983)、他者に依存することによるパワーの喪失 (Chan, 2013)、他者の時間や労力を奪うことへの後ろめたさ (Shapiro, 1983)、援助を受けた後に援助者に対して返礼しなければならないという負債感 (indebtedness; Greenberg & Shapiro, 1971) が挙げられている。



先行研究によれば、個人における援助要請の意思決定は、個人の知覚する援助要請のベネフィットとコストの緊張関係を反映すると言われている (DePaulo, 1983; Nadler, 1983, 2015)。これに従えば、個人の知覚する援助要請のベネフィットがコストを上回れば、個人はより援助要請するようになり、逆にコストが上回れば援助要請しなくなる。この想定のもと、先行研究は、個人の知覚する援助要請のベネフィットないしはコストに影響する要因を、援助要請の先行要因として取り上げようとしてきた。これは、個人の知覚するベネフィットを強く知覚すればするほど、コストを上回る傾向が強くなり、逆にコストを強く知覚すればするほど、ベネフィットを上回る傾向が強くなることが想定されたためである (Baldrige & Veiga, 2001)。

上記に関連して、高野・宇留田 (2002) では、援助要請しないことによって発生するベネフィットおよびコストもまた、個人の援助要請の意思決定に影響することを述べている。前者の援助要請しないことのベネフィットには、援助要請する際に必要とされる金銭や費用ないし時間が割かれずに済むといった経済的・物理的利益と、援助要請しないことで自尊心に対する脅威を避けることができるといった心理的利益が含まれる。後者の援助要請しないコストには、問題が軽減・解決されないままとなることによる経済的・物理的不利益と、問題が軽減・解決されないままとなることによる心理的苦痛のような心理的不利益が含まれる。このような、援助要請をしないことに関する知覚については、Gross & McMullen (1983) や Nelson-Le Gall (1985) から言及はあったものの、近年に至るまで着目されてこなかったとされている (Chan, 2013)。

また、援助要請のプロセスに着目し、そのプロセスのなかで個人の知覚するベネフィットやコストに言及する研究がある (e.g., Gross & McMullen, 1983; Nelson-Le Gall, 1981)。それらの研究は、援助要請のベネフィットやコストが、具体的に援助要請のどの段階で知覚されるのかを理解することを助ける。さらに、それぞれの段階ごとに具体的な先行要因を検討することを可能にする。

こうした議論が踏まえられ、これまでに多くの先行要因が取り上げられてきた。次節では、それらの要因について、文献レビューをもとに整理する。

## 第2項 先行要因の整理

援助要請の先行要因に関しては膨大な研究蓄積があるが、いくつかの研究がそれらの

知見の体系化に取り組んでいる (e.g., Bamberger, 2009 ; 水野・石隈, 1999)。それらの体系化の取り組みをもとにしたとき、援助要請の先行要因は個人的要因と状況的要因に大別される。本研究においても、この分類にもとづいて先行要因を整理した。

まず、経営学以外の学問領域で取り組まれた、援助要請の先行要因に関する検討を整理する。なお、以下の先行要因は、本項の最後で図としてまとめられている (図 1)。

### 個人的要因

個人的要因は、さらにデモグラフィック要因とパーソナリティ要因とに分類される。デモグラフィック要因として、性別差、文化差、経済的地位が挙げられている。パーソナリティ要因として、自尊心 (self-esteem)、羞恥心 (embarrassment)、知覚化された自律性の欲求 (perceived need for autonomy)、帰属スタイルが挙げられている。

まず、性別差は、援助要請を説明する変数であることが支持されており、とりわけ女性の方が男性よりも援助要請を行なうとされている (Fisher & Turner, 1970 ; Good, Dell & Mintz, 1989 ; Lee, 2002 ; Rickwood & Braithwaite, 1994)。McMullen & Gross (1983) は、性役割の観点から性別と援助要請の関係について次のように述べている。多くの文化圏で、コンピテンスや自律性が男性らしさとして特徴づけられ、他方で弱さや依存性が女性らしさとして特徴づけられている。この時、男性にとって援助要請は男性らしさと相対するものであるため、援助要請のコストが高く知覚され、女性にとっては援助要請のコストが低く見積もられることとなる (竹ヶ原, 2014)。

年齢と援助要請の関係については、年齢が高くなるほど自立を重視するようになり、援助要請をすることはそのような自立とは相反する行動として知覚されるため、援助要請が控えられることが言われている (本田・2015)。しかし、心理的な問題に関して見た時には、若者よりも高齢者の方が援助要請に対して肯定的態度を持つという結果も出ている (Mackenzie, Gekoski & Knox, 2006)。このため、両者の関係については、要請の内容も考慮したうえで、今後検討される余地を残している。

文化差と援助要請の関係については、個人主義と集団主義の文化と援助要請の関係が検討されている。たとえば、個人主義の文化においては、集団主義の文化に比べ、個人の能力や成果の高さ、自立性が強調されるために、個人にとって援助要請が能力の不足や他者への依存を示すものとして知覚されるために、援助要請が控えられるという見解がある (Butler, 1998 ; Nelson-Le Gall, 1985)。しかしながら、既存研究が示す実証結

果においては、集団主義の文化が、個人の援助要請にネガティブな影響を与えることがわかっている (Sue, 1977; Sue & Sue, 1974; Taylor, Sherman, Kim et al., 2004)。この理由について、例えば Taylor et al. (2004) は、アジア圏のように集団の和や集団における目標達成が優先される文化において、援助要請は集団や集団の成員に負担をかける行為とみなされることについて指摘している。

経済的地位と援助要請の関係に関する実証研究の結果は、高い経済的地位にある個人の方が、低い経済的地位にある個人よりも心理的な援助を求める程度が高かったことを示している (e.g., Asser, 1978)。Asser (1978) はこの理由について、低い階層の人たちの悩みは、その心理的内容がわかりやすく、すぐに問題が解決され、その分カウンセリングを受ける回数が少なくなったと説明している。ただし、水野・石隈 (1999) のレビューからは、経済的地位と援助要請の関係が U 字の曲線モデルになることも指摘されており、必ずしも両者の関係が一貫するとは言えない。

以下より、パーソナリティ要因について見ていく。まず、自尊心と援助要請の関係に関しては、自尊心の高い個人の方が援助要請を控えるという一貫性仮説 (consistency hypothesis) と、自尊心の低い個人の方が援助要請を控えるという脆弱性仮説 (vulnerability hypothesis) の、対立した見解が存在している (Nadler, 1983; Nelson-Le Gall, 1985; 脇本, 2008)。前者の一貫性仮説に従えば、自尊心の高い個人、すなわち多くのポジティブな自己認知を持つ個人にとって、そのような認知と援助要請によって自覚し得るネガティブな自己認知は一貫しないため、自己脅威を感じやすい (Nelson-Le Gall, 1985)。そのような脅威を感じる個人は援助要請を控えようとする。後者の脆弱性仮説に従えば、自尊心が低い個人は、ポジティブな自己認知をほとんど持たないために、自己脅威を感じる情報に対して脆弱である。そのような個人は自尊感情傷つきやすく、そのためわずかな自尊感情がさらに低下することを恐れるということである (永井, 2010)。そのような個人は、援助要請のように自らの能力不足を自覚し得る行動を控える。これまでの実証結果からは、概ね前者の見解が支持されている (Fisher, Nadler & Whitcher-Alagna, 1982)。他方で、自尊心の状態に注目した脇本 (2008) は、自尊心が安定的である場合には、自尊心の高さが援助要請の回数に正の効果を与え、逆に自尊心が不安定である場合には、自尊心の低さが援助要請の回数に負の効果を及ぼしていたことを明らかにした。この結果を踏まえ、脇本 (2008) は、前者の結果は脆弱性仮説と整合し、後者の結果は一貫性仮説と整合することから、自尊心の安定性を考慮

した時、両仮説は併存可能であるとしている。

羞恥心は、自尊心に類似する概念であるが、Shapiro (1983) は、両者が弁別されるものであり、さらに援助要請との関係についても異なる想定がおかれ得るとした。Shapiro (1983) によれば、一般に言われる自尊心は自己評価に関わるものであり、対して羞恥心は他者評価に関わる。これを踏まえ Shapiro (1983) は、羞恥心を「自分の行動を知る他者が、状況的期待に違反するという理由で自分のことを不利に評価するだろうという信念によって生じる、不快な心理状態」と定義し (p. 145)、援助要請の関係について次のように議論する。たとえば、目標の達成を直接的に導くような援助要請をすることは、他者からモチベーションとスキルが欠如しているとみなされ得る。羞恥心の高い個人は、そのような他者の評価を恐れて援助要請を控えようとする。しかし、他方で、個人は援助要請をしない場合にも、他者の評価を恐れることがある。すなわち、問題解決のための手段があつたにもかかわらず、それを利用しなかったこともまた、他者からモチベーションの欠如とみなされることがあり、個人はそのことをコストとして知覚するということである。したがって、この場合には羞恥心が援助要請を促す要因となる。この点で、羞恥心と援助要請の関係は、他者における援助要請への評価によって異なり得ることが指摘されている (Shapiro, 1983)。

知覚化された自律性の欲求は、悩み事や問題状況を自分で解決したい、自分で取り組みたいという欲求の強さを指すものであり (本田, 2015; Wilson & Deane, 2012)、この欲求が高い個人ほど、ストレスや不安、うつ症状に関する専門家への援助要請に心理的抵抗を感じるとされている (Wilson & Deane, 2012)。Wilson & Deane (2012) は個人の発達の観点に焦点を当て、青年期の個人における専門家への援助要請の意図に関して実証研究を行った。その結果、知覚化された自律性の欲求が低い個人ほど、専門家への援助要請を意図することが明らかとなっている。また、同様の結果を示すものとして、Del Mauro & Williams (2013) が行った経験的調査からは、青年期の参加者は自立性への欲求の強さを示す発言をしており、またそのような者は専門家のカウンセリングを受診することに対して否定的であつたことがわかっている。

帰属スタイルと援助要請の関係に関して、先行研究では、自身が問題を抱えている状況において、その原因を自らに求めるかそれとも外的な要因に求めるかが、その個人の援助要請に影響すると言われている (Shapiro, 1983)。たとえば、問題を外的要因 (不運やタスクの困難性) に帰属する個人は、能力や努力の不足を自覚せず、そのため他者

も自身の援助要請をネガティブに評価しないと考え、援助要請をする傾向にあるという (Shapiro, 1983)。ただし、問題の原因を自身の性質に帰属した個人ほど、カウンセラーやセラピストへの援助要請を行っていたという実証結果も示されており (Robbins, 1981)、一貫した関係が示されているとは言えない。

## 状況的要因

個人的要因以外に、個人を取り巻く状況的要因も、援助要請に影響することが明らかとなっているため、それらを整理する。具体的には、規範、ネットワーク要因、問題に関する特徴が挙げられている。

まず、規範に関しては、性役割の規範と互惠性の規範 (norm of reciprocity) が挙げられている。性役割の規範と援助要請の関係については、性役割の規範がもたらすステレオタイプの影響から論じられる。このステレオタイプとは、たとえば、有能さや自立性を男性らしさとして特徴づけ、他方で弱さや依存性を女性らしさとして特徴づけるものである。このようなステレオタイプのもとでは、男性は女性よりも援助要請をしないことが言われてきた (Gross & McMullen, 1983; Nelson-Le Gall, 1985)。この理由は、男性にとって、援助要請することは他者に依存することを意味し、それは男性らしさの象徴と相対するためである。

互惠性規範と援助要請の関係については、Greenberg & Shapiro (1971) が以下の議論を行なっている。まず、互惠性規範は Gouldner (1960) によって提唱された概念であり、これまでに個人の援助行動の理由を説明するものとして挙げられてきた。対して、援助要請研究では、そのような規範が援助要請に対してネガティブに影響するものとして位置づけられている。これは、互惠性規範のもとでは援助してもらった人に対する返礼の義務が生じ、その義務が個人にとって負債 (indebtedness) として認識されるためである (Greenberg & Shapiro, 1971)。後の Gross & McMullen (1983) では、互惠性規範が援助要請のコストを個人に知覚させることを、次の3つの例から説明する。第1に、返礼のために投じる労力である。第2に、援助者に対する将来的な返礼が見込めないにもかかわらず援助要請を行ない、結果として互惠性の規範に反してしまうことである。第3点目として、将来的な返礼の義務は、しばしば援助の要請者にとって都合の悪い時に生じる。たとえば、自身が忙しい時などに、返礼の義務を果たさねばならない場合がある。このこともまた、個人にとって将来的な返礼に対する困難さとして知覚さ

れる。実証的な検討を試みた研究としては、互惠性規範と援助要請の関係については、Greenberg & Shapiro (1971) が行なった実験で、互惠性規範が予測される状況におかれた被験者のほうが、そうでない被験者よりも援助要請しない傾向にあったことが明らかとなっている。

次に、ネットワーク要因と援助要請の関係について整理する。先行研究では、個人にとって、困った時に支援してくれる他者、すなわち潜在的な援助者がいるかどうか、援助要請に影響することが言われてきた (永井, 2010; Pickard, Inoue, Chadiha et al., 2011)。先行研究によれば、個人がそのようなネットワークを有している時には、援助要請に対する不安や抵抗感が軽減され、援助要請に対して肯定的な態度を取るようになると説明されている (Haglin, Weaver, Edell & Spencer, 1987; 森岡, 2008)。具体的には、事前の専門家との接触や (Haglin et al., 1987)、援助要請経験のある知り合いがいること (Vogel, Wade, Wester, et al., 2007) などが、援助要請を促すことが明らかとなっている。しかし、先行研究では、社会的支援を低く知覚している人ほど、専門家への援助要請の傾向が強まったことも報告されている (e.g., Philip & Murrell, 1994)。この結果について Philips & Murrell (1994) は、支援を受けられない人ほどストレスや不満が高くなるために、援助要請の必要性を強く知覚したと考察している。これと同様の見解として、Cramer (1999) は、社会的支援の低さが苦痛の程度を高め、その苦痛の高さが援助要請する傾向を高めるという間接効果を主張している。

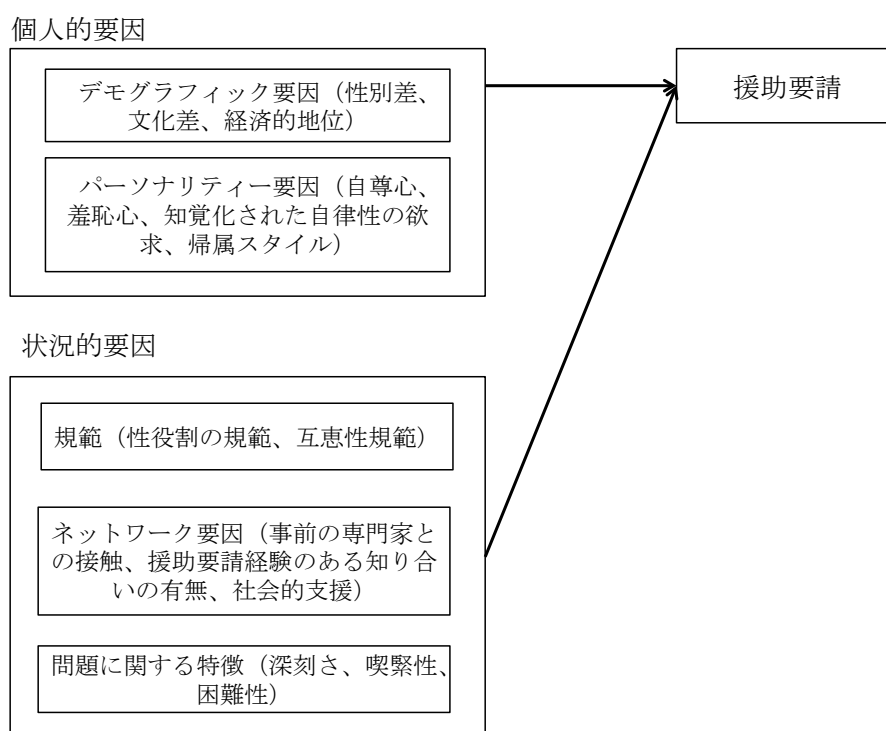
永井 (2010) では、社会的支援の質的な違いに着目した上で援助要請との関係を検討している。この研究では、家族から得られる社会的支援と、友人から得られる社会的支援の2つを区別し、援助要請意図に対する影響が検討される。さらに援助要請についても、要請の対象を家族と友人および専門家の3つに分けて検討された。その結果、家族からの支援は家族に対する援助要請意図に対してのみ正の影響を及ぼし、友人からの支援は友人に対する援助要請意図に対してのみ正の影響を及ぼしていたことがわかった。また、家族からの支援を受けていることは、専門家に対する援助要請意図に対して正の影響を及ぼさなかった。永井 (2010) はこれらの結果から、社会的支援の存在が、支援の由来となっている対象への援助要請意図を高めると結論づけている。

最後に、問題に関する特徴が援助要請の先行要因として着目されている。たとえば、メンタルヘルス研究の領域で、問題の深刻さ (severity) が挙げられている。それらの研究によれば、深刻な問題の存在は援助の必要性を高めるため、基本的には援助要請を

促すと考えられてきた (e.g., Goodman, S. H., Sewell, D. R., Jampol, 1984 ; Vogel & Wei, 2005)。しかし、問題の深刻さが、個人の援助要請意図を弱めたという報告や (Deane, Wilson & Ciarrochi, 2001)、個人の援助要請を遅延させたという報告 (Vashdi et al., 2012) がある。このように問題の深刻さと援助要請の関係は必ずしも一貫しない。これに対して Karabenick & Knapp (1988) は、問題の深刻さと援助要請の関係が、逆 U 字の関係にあることを明らかにしている。この研究では上記の結果となった理由として、個人にとって自らの抱える問題があまりに深刻である時には、そのような問題を他者に開示することが自尊心を脅かすためと説明している。つまり、個人は問題を認識できるようになるまで援助要請をしようとしませんが、もしその問題が深刻であると知覚する場合には、その問題を開示することに対して回避的になる。

この他、Ellis & Tyre (2001) では、問題の喫緊性 (urgency) および困難性を挙げている。この研究では、技術利用者の技術開発者に対する援助要請について調査している。Ellis & Tyre (2001) は、情報探索研究を参照し、個人は喫緊性が高いほど、探索にかける労力を必要最低限に止めようとすることや、明確な判断を求めようとすることに着目する。この点を踏まえ、問題の喫緊性が高い時には、技術利用者は援助要請することが有益と判断する傾向が強まるとした。問題の困難性が技術利用者の援助要請を促す理由については次の 2 点を挙げている。1 つには、一般に問題が困難であるほど、個人は自分で解決できる見込みが低くなり、他者を頼ることのほうが有益であると判断するようになるためである (Ellis & Tyre, 2001)。もう 1 つには、問題が困難であるほうが、援助要請することが自身にとっても他者にとっても受け入れられやすくなるためである。実証研究の結果からは、問題の喫緊性と困難性は、いずれも援助要請と有意な正の相関関係にあったことが明らかとなり、上記の仮説が支持された。

図 1 他の学問領域における援助要請の先行要因



出典：先行研究をもとに筆者作成

### 第 3 項 援助要請スタイルに着目した研究

先行研究では、数少ないが、援助要請スタイルに影響する要因についても検討がなされているため、本項においてそれらを整理する。この検討は、最近になって取り組まれたものである (Komissarouk & Nadler, 2014)。というのも、これまで援助要請研究の多くは、個人が援助要請すること自体を適応的な行動とみなしてきたからである。これに対して、学習心理学の援助要請研究が、援助要請のスタイルによって個人の学習成果が変わり得ることを指摘した (e.g., Nelson-Le Gall, 1981)。この指摘以降、最近になって、援助要請スタイルに影響を及ぼす要因の検討が試みられ始めている。援助要請スタイルの先行要因については、個人的要因に関する検討が多くを占めており、状況的要因に関する検討はごくわずかである。以下、それぞれの要因について整理する。

これまでに挙げられている個人的要因は、大別すれば、個人の性質に関する要因と、個人の能力に関する要因とに分けられる。たとえば瀬尾 (2007) は、個人の学習観と



つまずき明確化方略<sup>16</sup>を挙げ、以下のように議論する。前者の学習観に関しては、学習者が援助要請する場面を学習における失敗場面と捉え、そのような場面における学習観が援助要請スタイルに影響するとした。特に、失敗に対してあきらめずに取り組もうとしたり、失敗から次に活かそうとするといった柔軟な学習観を持つ個人は、事前の自助努力や主体的な問題解決を図ろうとする点で、自律的援助要請を取るとした。対して、結果のみを重視する学習感を持つ個人は、すぐに答えを求めようとするために、依存的援助要請を取ろうとすると述べた。後者のつまずき明確化方略に関しては、問題について何がわからないか、あるいはどこで自分がつまずいているのかを明確にできる個人は、援助要請が必要かどうかについて適切に吟味できる点で、自律的援助要請を取る傾向になるとした。この研究では中学生と高校生に対して定量調査が実施され、その結果、中学生に関して、問題の解き方がわからずとも暗記ができ、答えが合っていればよいとする「丸暗記・結果重視志向」の学習観が、依存的援助要請に対して正の影響を及ぼしていた。また高校生に関しては、問題が解けなかった時には工夫や失敗が重要だとする「方略・失敗活用志向」の学習観と、つまずき明確化方略が、自律的援助要請に正の影響を及ぼしていたことが確認された。

この他、Komissarouk & Nadler (2014) では、自立的な自己解釈 (independent construal of self) と相互依存的な自己解釈 (dependent construal of self) の2つの自己解釈を挙げ、それぞれが異なる動機づけ調整方略 (motivational regulation) <sup>17</sup>を導くことを介して、援助要請スタイルに影響することを明らかにしている。この研究によれば、自立的な自己解釈をする個人は自らの自立性と熟達を重視するために、困難やリスクに自ら立ち向かおうと動機づけられ、結果として自律的援助要請のスタイルを取る傾向になる。他方で相互依存的な自己解釈をする個人は、集団における調和と集団における自己の受容を重視するために、自身のミスが集団の成果に悪影響を及ぼさないようにすることを動機づけられる点で、依存的援助要請を取る傾向になる。定量調査により得られた分析結果も、これらの仮説を支持していた。

上記の研究結果を受けて取り組まれた Komissarouk, Harpaz & Nadler (2017) では、目標に対する志向性と援助要請スタイルの関係を検討している。この研究は、Dweck

---

<sup>16</sup> つまずき明確化方略とは、つまずきを検出するためのメタ認知スキルを指す (2007)。

<sup>17</sup> 動機づけ調整方略とは、個人が学習の動機づけが低下している時に、自らの学習動機づけを促進し、学習に向かわせようとする学習方略のことである (Wolstor, 2003)。用語の訳は後藤・川口・野々宮ほか (2017) の表記を用いた。

(1986) や Nicholls (1984) を代表とする、動機づけに関する一連の研究を踏まえ、目標に対する志向性を成果志向性と熟達志向性の2つから捉える。まず、成果志向性の強い個人は、自身の能力に関して好意的な評価を得ようとするかもしくはネガティブな評価を回避しようとする。特に、ネガティブな評価を回避しようとする個人は、リスクや専門家への依頼の失敗を回避しようとして、依存的援助要請を取るとした。他方で熟達志向性の強い個人は、課題への取り組みを通じてより良い理解や洞察を得ようとする点で、自律的援助要請を取るとした。これらの関係は、Komissarouk et al. (2017) が行なった実証研究を通じて支持されている。

最後に、状況的要因としては、目標の構造が挙げられている。たとえば Butler & Neuman (1995) では、援助要請のスタイルに注目し、達成目標と援助要請の関係について実証研究を行っている。調査では、対象者である小学生に対し、パズルを解くというタスクが与えられた。その結果、タスクが能力を発達させる機会として与えられた学生は自律的援助要請を行う傾向にあったことと、タスクが能力を因るためのものとして与えられた学生は、後者の学生に比べて依存的な援助要請をしない傾向にあったことが示された。

#### 第4項 経営学における援助要請の先行要因に関する研究動向

経営学において、従業員の援助要請の先行要因について体系化した研究は、Bamberger (2009) がはじめてであろう。さらにこの研究では、従業員の援助要請と先行要因の関係を検討するための理論的フレームワークが提供されている。このフレームワークは、経営学における他の援助要請研究の動向を整理する上でも大きな助けとなる。そこで以下に、この研究でなされた議論、および提示された理論的フレームワークについて記述する。

Bamberger (2009) によれば、当時、援助要請の概念は主に経営学以外の学問領域で取り上げられており、従業員の援助要請を検討したものは少なかった。仕事に関連した援助要請が検討されることはあったが、それらの研究のほとんどは、従業員のサービス利用<sup>18</sup>に関するデモグラフィック要因を検討するものであり、職場に特有な

---

<sup>18</sup> これは職場において心身に不調を抱えた個人が利用する医療サービスを指す (Bamberger, 2009)。

(workplace-specific) 状況的要因に関する検討はごくわずかであった。こうした課題を踏まえ、Bamberger (2009) は、仕事に関連した従業員の援助要請に対して個人レベルまたは集団レベル、組織レベルの要因がどのように影響するかを検討するための、理論的根拠にもとづくモデルが必要であると述べた。

Bamberger (2009) は、従業員の援助要請の先行要因を検討するための理論的基盤として、Ajzen & Fishbein (1980) による合理的行動理論 (theory of reasoned behavior) と、Anderson (1982) による情報処理論 (informational processing theory) を取り上げた。合理的行動理論は、Ajzen & Fishbein (1980) が、個人の行動を予測するために提唱した理論である。この理論が提唱されるより以前は、個人の行動を予測する要因として個人の一般的性質が取り上げられてきた。しかしこれまでの実証研究の結果は、個人の一般的性質は個人の行動を予測するに不十分であることを示していた (Ajzen, 1991)。これに対し、合理的行動理論は、個人の行動をよく予測するものとして行動の意図<sup>19</sup>を取り上げ、この行動の意図に影響する要因について検討した。この理論では行動の意図に影響する要因に関して、行動に対する態度 (attitude toward the behavior) と主観的規範 (subjective norm) の2つを挙げている (Ajzen & Madden, 1986)。前者の行動に対する態度とは、個人にとって特定の行動を取ることに對する肯定的ないし否定的な評価にかかわる信念を指す。この信念は、その行動を取った結果生じる成果やその行動に必要なコストに関する評価を指すものであり、前述した援助要請のベネフィットおよびコストに関する個人の知覚と符合する。後者の主観的規範 (behavioral subjective norm) は、特定の行動をすべきかすべきでないかに関する、社会的圧力の知覚を指す。このことは、個人が、自身にとって重要な参照の対象となる他者ないし集団が、自身の行動を適切とみるか不適切とみるかを考慮しながら行動の意志決定を行うことに言及する。

しかし、合理的行動理論は、個人の行動の意志決定が状況的要因の影響を受ける点について、議論の射程に含めていない。これは、合理的行動理論の捉えようとする事象が、個人が自分の意志で統制できる行動 (たとえば、投票や礼拝) に限定されるためである (Ajzen, 1991)。実際にこの理論では、何らかの資源や機会を必要としなければ遂行できないような行動 (たとえば、時間、資金、技術、他者の手助け) は含まれていない。

---

<sup>19</sup>行動の意図とは、行動に影響する動機的要因である。どれだけその行動を取る意志が固いか、以下にその行動を取るための計画に努力しているかを示すものである (Ajzen, 1991)。

しかし、援助要請は他者との相互作用を必要とする点で、そうした状況的要因の影響を受け得る。そこで **Bamberger (2009)** は、以下に挙げる情報処理理論に依拠することで、従業員の援助要請の先行要因として状況的要因を位置付けた。情報処理理論もまた、個人の行動の意志決定を説明しようとする理論である。この理論によれば、個人は、自らの置かれる環境や状況に対する解釈を通じて、行動に関する意思決定を行う (**Anderson, 1982 ; Vogel, Wester, Larson & Wade, 2006**)。この解釈には、行動のベネフィットおよびコストに関する評価も含まれ、個人はそうした評価を踏まえて行動を取るかどうかを決める (**Vogel et al., 2006**)。この点で、個人の行動は、自らの置かれる状況に対する解釈や反応に影響されることが示唆される (**Vogel et al., 2006**)。これらの議論をもとに、従業員の援助要請に対して状況的要因が影響し得るとした。

上記の議論をもとに、**Bamberger (2009)** は、状況的要因として、従業員が日々活動する職場の特徴に着目した。具体的には職場の規範と同僚や上司の支援風土を、従業員の援助要請の先行要因として挙げた。前者に関しては、たとえば相互依存性や相互依存的な解決を奨励するような規範のもとでは、援助要請が集団の相互依存性を強めたり知識を広げる行為であると個人が知覚するために、援助要請が促されるとした。これを挙げる背景には、**Lee (1997)** の実証研究がある。**Lee (1997)** は、集団主義的規範のように相互に依存することを奨励する規範は、個人主義的規範のように自立性を奨励する規範に比べ、援助要請によるパワーの喪失が生じにくいいため、個人にとって援助要請しやすいとした。実証研究の結果、男性に関して、集団主義的規範が生じている時に援助要請する傾向が高まったことを明らかにしている。後者の上司の支援風土については、上司や同僚が支援的であることで、個人にとって自身を助けてくれるだろうという見込みが高まったり、自身の問題について自己開示することのコストが低減するため、援助要請が促されるというものである。

上記の理論的検討から、従業員によって知覚される状況的要因が、従業員の援助要請の有力な先行要因であることが示唆されたが、このような視点については、これまでに取り組まれてきた経営学の援助要請研究においても共通している。たとえば、職場の規範に着目した研究として、**Kulkarni (2012)** がある。この研究は理論研究であるが、そこでは仕事集団の規範 (**work unit norm**) と、障害者 (**people with disability ; 以下, PWD と表記**) の従業員の援助要請の関係について論じられた。**Kulkarni (2012)** は **Feldman (1984)** に依拠し、仕事集団の規範を「メンバーの知覚や相互作用および

意思決定に影響する、正当性ないしは社会的に共有された基準や行動のパターン(p.82)」と定義した。Kulkarni (2012) によれば、仕事集団の規範は、いかなる態度や振る舞いが望ましいかに関する基準を従業員に提供する。このため、たとえば職場において相互依存的な規範がある時には、個人は他者に頼ることが他者からも受け入れられやすいと知覚するようになる。ここから Kulkarni (2012) は、そうした仕事集団の規範の影響が、PWD のように、すでにネガティブな社会的印象と戦っており、さらに十分な意思決定を自立的に行えない従業員にとってより大きくなることに言及している。さらに Kulkarni (2012) では、規範の影響を論じる上で仕事集団の規範に着目した理由に関して、次のように説明している。まず、組織と仕事集団とは十分に区別されるものであり、また組織の文化や方針は仕事集団の規範として均等に参照されないことがある。この点で、従業員の援助要請は組織の文化や方針といったマクロな要因よりも、自身が普段活動する職場集団の規範の影響を受けることが想定されるとした。

職場の規範以外の状況的要因としては、職場に潜在する援助者に関する知覚が挙げられている。これは前項で挙げられたネットワーク要因に関連する。たとえば Nadler et al., (2003) では、個人が、専門性が高いと知覚する人に対して、より援助要請することを明らかにしている。これは、個人にとって、専門性の高い者の方が、そうでない者に比べて、自身の問題を有効的に解決してくれると考えるためであるとされている。また、これに続く Hofmann, Lei & Grant (2009) は、上記した専門性の知覚に加えて、援助者に対する信頼 (trust) とアクセス可能性 (accessibility) を挙げ、それぞれが援助要請に影響したことを明らかにしている。この研究において、前者は、自身の脆弱性を開示する上での安心感をもたらす点で、援助要請のコストを低減する要因として位置付けられた。後者は、個人にとって、自身の問題を解決するための支援を、努力なく得られる点で、援助要請のコストを低減する要因として位置付けられた。ただし、Hofmann et al. (2009) は病院の看護師を分析対象としていた。この点が考慮されて取り組まれた van Der Rijt, Van den Bossche, van de Wiel et al. (2013) では、従業員を分析対象とした時にも、上記の変数が援助要請に影響を及ぼすことが確認されている。

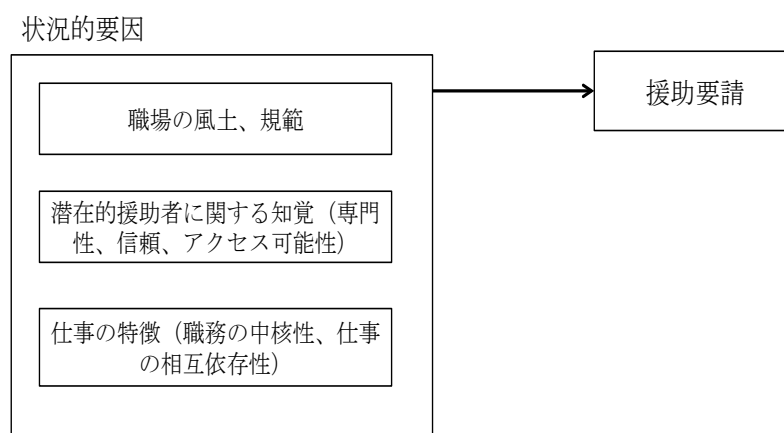
その他の状況的要因としては、仕事や職務の特徴にかかわる要因が挙げられている。この例として、Lee (2002) が、職務の中心性 (task centrality) を挙げている。Lee (2002) によれば、組織のコア・コンピタンスに近い職務ほど、組織の戦略的強みや

競争能力、および高い水準のパフォーマンスに直接的に影響する点で、組織における重要度が高い。そのような職務に従事する個人にとって、援助要請をすることは、自尊心や他者からの印象を脅かすものとして知覚されやすいとした (Lee, 2002)。医療従事者を対象に行なった実証研究の結果からは、職務の中心性が高い成員は、そうでない成員、すなわち周辺的な職務に従事する成員に比べて援助要請をためらったことが明らかとなっている。

この他に、Cleanvenger et al. (2007) では、仕事の相互依存性を挙げている。仕事の相互依存性は、「集団内のメンバーそれぞれが職務を達成するためにメンバーから情報や資源、支援を必要とする程度 (Van Der Vegt et al., 2003, p.717)」と定義される。Cleanvenger et al. (2007) は、仕事の相互依存性が生じさせる互惠性規範によって、個人の援助要請が促されることを主張する。この主張は、Greenberg & Shapiro (1971) とは異なる見解である。Greenberg & Shapiro (1971) によれば、互惠性規範は個人に負債感を知覚させる点で援助要請を阻害する。対してこの研究では、仕事の相互依存性の高い集団では、相互に助け合う機会や必要性が高まる点に言及する。この時、たとえば個人が他者を手助けした時には、将来的に自身が困ったときに、以前の手助けの見返りとして助けを求めやすくなる。また、助け合う機会や必要性が高まると、自身が助けてもらった場合にも、将来的な返礼を見込みやすくなる。これらの点で、仕事の相互依存性が高い状況で生じる互惠性の規範は援助要請を促すとした。実際にこの研究では、ビジネスプログラムに参加した大学生を対象とした実証研究を行ない、仕事の相互依存性の高さが援助要請を促したことを明らかにしている。また、この後に続いた Cleanvenger & Munyon (2014) では、目標の相互依存性 (goal-interdependence) が援助要請の先行要因として挙げられた。目標の相互依存性は、「集団内の共同の目標が課されたり、共有されたフィードバックが与えられたりする程度 (Van Der Vegt Emans, & Van De Vliert, 2001, p.52)」と定義される。この概念も、職場における他者との助け合いを促す点で、援助要請に影響することが期待されたが、研究者が設定したセッションに参加した大学生を対象とした実証研究の結果からは、目標の相互依存性の単独の効果は認められなかった。

最後に、本項において挙げられた従業員の援助要請の先行要因に関して、以下の図のように整理した (図 2)。

図 2 経営学の援助要請研究における従業員の援助要請の先行要因



出典：先行研究をもとに筆者作成

### 第 3 節 先行研究に残された課題

これまでの整理を踏まえ、次節では先行研究に残された課題を指摘し、本研究で問うべき課題を提示する。まず指摘されることとして、先行研究では、従業員を分析対象とした実証研究が少なく、従業員の援助要請とその先行要因の関係に関して十分に明らかになっていない。それゆえ現状では、学術領域においても、実務領域においても、従業員の援助要請に働きかけるための知見が提供されていない。

では、本研究はどのような視点から、従業員の援助要請の先行要因について検討すべきだろうか。これを考える上での手がかりとして、前節第 4 項で挙げた経営学の援助要請研究では、次の視点が提示された。それは、従業員の援助要請の先行要因として、状況的要因に着目することである。具体的には、職場の規範や風土 (Bamberger, 2009 ; Kulkarni, 2012 ; Lee, 1997)、潜在的援助者に関する知覚 (Hofmann et al., 2009 ; Nadler et al., 2003 ; van der Rijt et al., 2013)、仕事の特徴 (Cleavenger et al., 2007 ; Lee, 2002) に関わる要因が挙げられていた。

ただし、状況的要因と援助要請の関係については実証研究が実施されているものの、それらのほとんどは経営組織における従業員を分析対象として検討されていない (Cleavenger et al., 2007 ; Hofmann et al., 2009 ; Lee, 1997)。それらの研究では、ビジネスプログラムに参加した大学生や、医療施設における看護師を分析対象としている。

しかし、そうした分析対象が活動する状況と従業員が活動する職場の文脈は、必ずしも合致しない。

特に、集団主義的規範と仕事の相互依存性に関しては、未だに従業員を対象として援助要請との関係を検討できていない。これらはいずれも、規範にもとづくか、仕事にもとづくかの違いはあるが、職場の関係性に関わる概念である。集団主義的規範は、集団メンバーに対して援助要請を「奨励する」性質を持ち、対して仕事の相互依存性は、集団メンバーに対して援助要請を「要求する」性質を持つと言われている (Cleavenger et al., 2007 ; Kulkarni, 2012)。前者は、集団メンバーが相互に依存し合うことに関して支援的な態度や肯定的な態度を取る状況を指す。後者は、集団の職務遂行のために互いに協力し合うことを要求される状況を指す。これらの職場の関係性を表す要因は、従業員の援助要請に対する有力な規定因として挙げられながらも、先行研究において未だに十分な検討がなされていないと言える。

また、先行研究においては、ある特定の先行要因と援助要請の関係のみを検討することの不十分さが示唆されている。Nadler et al. (2003) によれば、多くの研究が援助要請に対する先行要因の単独の影響を見ている。そこにおいては、特定の要因が個人の知覚する援助要請のコストないしベネフィットに影響することが仮定される。そうした先行研究に対して、Nadler et al. (2003) は、個人における援助要請の意思決定の複雑さに言及した上で、援助要請に対する複数の要因の組み合わせ効果を見る必要性を指摘する。そこでは、個人が援助要請をする上で、複数のベネフィットないしコストを知覚し得ることに言及される。そのため、たとえば1つの要因が特定のコストを低減したとしても、別のコストが知覚されるために個人が援助要請をためらう場合がある。この示唆は、職場の関係性と援助要請の関係に対しても言及できる。仕事の相互依存性や集団主義的規範は、相互依存性の性質に違いはあるものの、双方ともに個人が知覚する援助要請のコストを低減させる性質を持つという点で共通している。そのコストとは、返礼することへの負債感やパワーの喪失といった、社会的コストである。しかし、従業員は、職場の関係性によって減じられるコストとは別のコストを高い程度で知覚することが考えられる。たとえば、第2章で述べた従業員の援助要請の特徴から言えば、従業員にとって援助要請の対象は様々であるため、援助者を特定する上での心理的コストを知覚し得る。

以上のことから、職場の関係性が従業員の援助要請に及ぼす影響に関しては、その影



響を調整する要因も含めて、検討の余地を残していると言える。よって、以下の研究課題を提示する。

## 研究課題 職場の関係性は従業員の援助要請にいかなる影響を及ぼすか

### 第1項 職場の関係性が援助要請に及ぼす影響

本研究は、従業員の援助要請に影響する要因として、職場の関係性を表す、集団主義的規範と仕事の相互依存性に着目した。本研究はそれらの要因が、経営組織の文脈で、従業員を分析対象としたときにも、従業員の援助要請に影響すると考える。

まず、前述した **Bamberger (2009)** の理論的フレームワークは、従業員を想定して構築されたものであるため、そこで挙げられた要因は従業員の援助要請に影響し得る。このフレームワークにもとづけば、職場の特徴に関する知覚が従業員の援助要請に影響を及ぼす。集団主義的規範も仕事の相互依存性も、職場に関する特徴を指すため、理論的には、従業員の援助要請に影響を及ぼすと言える。

また、**Bamberger (2009)** に関連する議論は、経営学の他の研究でも見られる。たとえば **Salancik & Pfeffer (1978)** は、経営組織の文脈を想定し、社会的情報処理理論 (**social information processing theory**) と呼ばれる個人の行動の意思決定モデルを提示した。この理論によれば、従業員は、自身の身を置く仕事環境やタスク環境に関する知覚を通じて、そうした環境において望ましいと評価される行動を取ろうとする。その他にも、**Hackman (1992)** では、従業員が職務集団内の規範を参照し、そこにおいて望ましいとされる態度や振る舞いを取ることを指摘している。ここで、職場の関係性も、職場における他者との結びつきに言及する点で、従業員にとっては自身の取る行動の良し悪しを判断する源泉となり得る。したがって、上記の議論にもとづいた時にも、職場の関係性は従業員の援助要請の意思決定を左右させ得る。

さらに、情報探索研究においても、個人の情報探索が、職場の関係性に関わる要因の影響を受けることが明らかとなっている。たとえば **Cho (2013)** は、チームの仕事の相互依存性が個人の情報探索に影響することを明らかにしている。ただし、仕事の相互依存性のように、集団内の水平的な関係性が情報探索に影響することを明らかにした研究は、現状ではごくわずかである。他方で、個人の情報探索の先行要因としては、上司

と部下のような、集団における特定の二者間の関係性に着目されることが多い (e.g., Chen, Lam & Zhong, 2007 ; Huang, 2012 ; Nifadkar, Tsui & Ashforth, 2012)。

上記の情報探索研究から浮かび上がるのは、個人が他者から支援を得ようとする時には、支援を得ようとする対象との関係性の影響を受けるということである。個人の情報探索に関して言えば、主にその対象として特定の上司が想定される (Bamberger, 2009)。このため、情報探索の先行要因としては、水平的な関係よりは、上司と部下のような二者間の関係性に焦点が当てられることが多かったと言える。他方、第2章で記述したように、従業員の援助要請の対象は特定の上司に限らない。従業員にとっては、水平的な関係も含めた、職場にいる人々が援助要請の対象となる。この点で見たときにも、従業員の援助要請に対しては、職場の関係性が影響を及ぼすことが推測される。

また、第2章で確認したように、そうした水平的な関係にある人々に対する援助要請は、社会的交換にもとづく (Bamberger, 2009 ; Nadler, 2015)。社会的交換は、個人間の主観的な合意にもとづいてなされるため、そのやり取りが成立するかどうかに関しては、不確実性が伴う (Blau, 1964)。この点で、従業員にとって職場の人々は明確に自分を手助けしてくれる存在ではない。そうした人々に援助要請する時には、相手からネガティブな印象を持たれることもあれば、返礼を期待されることもある。

したがって従業員にとっては、職場の人々といかなる関係にあるかが、援助要請のしやすさを大きく左右し得る。なぜなら、その関係によって、従業員が援助要請に際して知覚するコストが変わり得るためである。特に、前述した仕事の相互依存性および集団主義的規範は、いずれも従業員にとって援助要請しやすくすることが想定される。仕事の相互依存性が高い時には、職場における助け合いの必要性や機会が増すため、助けてもらったことへの返礼に関わるコストが軽減される (Cleavernger et al., 2007)。また、集団主義的規範が生じている時には、誰かに依存することが奨励されるため、援助要請によって自身の社会的地位が損なわれる恐れが軽減される (Lee, 1997)。

以上より、次の仮説を提示する。

仮説 1 集団主義的規範は、援助要請に正の影響を及ぼす

仮説 2 仕事の相互依存性は、援助要請に正の影響を及ぼす

また、前述した、従業員の行動の意思決定に関する諸議論 (Bamberger, 2009 ;

Hackman, 1992 ; Salancik & Pfeffer, 1978) を踏まえれば、従業員の援助要請をよく説明するのは、客観的に規定される職場の関係性というよりは、従業員によって主観的に知覚される職場の関係性であると言える<sup>20</sup>。なぜなら、従業員の援助要請の意思決定は、職場に関する知覚にもとづいて行なわれるためである。

よって本研究においては、集団主義的規範と仕事の相互依存性は、それぞれ従業員によって主観的に知覚されるものとして位置づける。この点を定めた上で、以降の議論を進めることとする。

## 第2項 職場の関係性と援助要請の関係を調整する要因

本研究は、職場の関係性と援助要請の関係を調整する要因を探求するうえで、職場に潜在する援助者に関する知覚に着目する。より具体的には、援助要請の対象となる要請先に関する情報の把握と、同僚の忙しさに関する知覚の2つを、調整要因として取り上げる。これらの知覚は、集団主義的規範や仕事の相互依存性が高いからといって必ず生じるとは限らない。従業員にとっては、職場において他者と相互依存関係にあると知覚していたとしても、たとえばそれらの他者がどのような人々であるのかを良く知っておらず、誰を頼ってよいのかがわからないことがある。あるいは、それらの人々が手助けしにくい状況にある時には、普段よりも助けを求めづらいことがある。

以下に、本研究において検討される変数間の関係に関する仮説を導出する。職場の関係性を表す変数としては、集団主義的規範と仕事の相互依存性を取り上げる。なお、前述のように、本研究における職場の関係性とは、従業員の知覚にもとづくものである。調整変数としては、職場における潜在的援助者に関する知覚として、要請先情報の把握と同僚の忙しさを挙げる。

### 調整要因としての要請先情報の把握

---

<sup>20</sup> この記述は、客観的な職場特性が従業員の行動を説明しないことを企図するものではない。個人の意思決定が周囲の環境に対する知覚を通じて行なわれる以上、その知覚の源泉となる環境も、個人の意思決定に影響を及ぼし得る。ここではあくまで、個人の行動の意思決定に関する理論的フレームワークにもとづいた上で、従業員の援助要請をより良く説明する変数として、職場の関係性に関する知覚を挙げている。

まず、援助要請に対する仕事の相互依存性および集団主義的規範の影響が、いずれも、職場に潜在する援助者、すなわち助けを求める対象となる人々についてよく把握できているかどうかで左右されることについて論じる。本研究では、助けを求める対象となる人々について知っている程度を、「要請先情報の把握」と表す。ここで言う「把握」は、特定の人物について詳細に知っている程度というよりは、身の周りの人々についてそれぞれ誰がどのような人物かをよく把握できている状態を指す。また、本研究は仕事上の問題に関する援助要請を扱う。そのため、要請先の「情報」は、身の周りの人々の性格や趣味といった個人的な情報というよりは、仕事遂行に関連した情報を指すものとする。したがって、要請先情報の把握の程度が高い時とは、身の周りの人々がそれぞれどのような仕事ができるかについてよく把握できている時を表す。

本研究は、上記した要請先情報の把握が、援助者の特定のしやすさに関連する点で、従業員の援助要請の意思決定に影響し得ると考える。このように考える理由を以下に述べる。従業員は、職場において各々に異なる職務を割り当てられており (Van Der Vegt et al., 2003)、それゆえ生じた問題に対して適切に対処できる者は、問題の内容によって異なり得る (Nadler et al., 2003)。このため、従業員はしばしば、困ったときに自分の問題を解決できる人物を特定することが難しいと感じる。この時、従業員は援助者を特定するほうがかえって非効率だと考え、助けを求めないという選択をとってしまう場合がある。対して、職場の人々について、誰がどのような仕事ができるかをよく知っている時には、自身が直面した問題ごとに、その問題に精通した人物をすぐに特定することができると考えられる。

本研究と同様の指摘が、先行研究においてもなれている。具体的な研究として、トランザクティブ・メモリー・システム (transactive memory systems; 以下、TMS と表記) 研究が挙げられる。TMS とは、簡潔に言えば「誰が何を知っているかに関する知覚」である (Wegner, Weber & Raymond, 1991)。より詳細には、集団のなかで誰がどのような仕事を出来るのかについて、集団内で共有されている程度を表す (Moreland & Myaskovsky, 2000; Lee, Bachrach & Lewis, 2014)。TMS が高い仕事集団では、メンバーは互いに専門性を有し、集団内の誰がどのような仕事について責任を有するのかについて、よく知ると言われている (Bonner, Bauman & Romney, in press; Chen, Li, Clark & Dietrich, 2013)。TMS 研究は援助要請の概念を明示的に扱わないが、TMS が高い時に、メンバーは他のメンバーに対して容易に頼ることができることを指摘してい

る (Austin, 2003 ; Lee et al., 2014)。また Borgatti & Cross (2003) でも、TMS が仕事情報へのアクセス容易性を高める点で、情報探索を促すことを明らかにしている。加えて、アクセスの容易さという点では、前述の Hofmann et al. (2009) および van der Rijt et al. (2013) において、努力なく援助者にアクセス出来ることが援助要請を促すことが明らかとなっていた。

要請先情報の把握と援助要請の関連を確認したうえで、次に、要請先情報の把握が、援助要請に対する集団主義的規範および仕事の相互依存性の影響を調整する理由を述べる。本研究が指摘するのは、集団主義的規範に関しても、仕事の相互依存性に関しても、必ずしも援助者の特定にまつわるコストを軽減しないという点である。集団主義的規範は、自身の援助要請が集団において肯定的に評価されるかどうかに関する情報を提供するが、他方で集団のメンバーに関する情報について提供するわけではない。仕事の相互依存性についても、集団内で互いに協力することの必要性に関する情報を提供するが、そこにおいて集団メンバーに関する情報は必ずしも提供されない。こうしたことから、個人は集団主義的規範ないし仕事の相互依存性に関して高い程度で知覚していたとしても、職場の人々がどのような仕事をしているか、あるいはどのような能力を有しているかについては、知らないことがあり得る。したがって、従業員が要請の対象となる人々についてよく知っているかどうかで、仕事の相互依存性および集団主義的規範が援助要請に及ぼす影響が左右され得る。よって、以下の仮説を提示する。

仮説 3 集団主義的規範と援助要請の関係は、要請先情報の把握によって調整される。特に、要請先情報の把握の程度が低い時に、集団主義的規範と援助要請の正の関係は弱まる。

仮説 4 仕事の相互依存性と援助要請の関係は、要請先情報の把握によって調整される。特に、要請先情報の把握の程度が低い時には、高い時に比べて、両者の正の関係が弱まる。

### 調整要因としての同僚の忙しさ

援助要請に対する仕事の相互依存性および集団主義的規範の影響は、他の要因によっても調整され得る。具体的には、同僚の忙しさを高く知覚するかどうかで、上記の影響が調整され得る。特に本研究は、従業員にとって、同僚が忙しいと知覚する時には、た

とえそれらの人々と相互依存関係にあったとしても、援助要請することの社会的コストを知覚し得ることを指摘する。

前述した要請先情報の把握に関する知覚と同様に、同僚の忙しさに関する知覚も、潜在的援助者に関する知覚に言及する。ただし、前者は、周りの同僚がどのような人物であるかに関する知覚を指すのに対し、後者は、周りの同僚がどのような状況に置かれているかに関する知覚に言及する。本研究がそのように潜在的援助者の置かれる状況に着目する理由は、経営組織の文脈では、援助者が置かれる状況が変化し得るためである。第2章で述べたように、従業員の援助要請の対象は、自身と同様に職務遂行を義務付けられる従業員である。組織はしばしば不確実性に直面するが (Katz, 1964)、従業員はそうした状況への対処を求められる点で、従業員の職務遂行も不確実性を伴う。たとえば突発的に顧客からの注文が増えたときや新規事業のプロジェクトが立ち上がった時には、従業員は普段以上に忙しくなる。

そのように忙しい状況に置かれる人に対して助けを求める場合、少なくとも助けを求める側の個人は、その手助けに高い価値をつけ得る<sup>21</sup>。これは従業員同士の助け合いの関係が社会的交換にもとづく (Bamberger, 2009) ことに起因する。社会的交換において、手助けを含む交換物の価値は主観的に定まる (Blau, 1964)。従業員にとって他者を手助けすることは、自身に本来与えられた職務の範囲を越えて行なう取り組みであり (Organ, 1988)、それだけでも援助要請者には価値ある行為として受け取られ得る。というのも、従業員が職務に割り当てられる資源は有限であり (Bergeron, 2007)、そのため従業員に助けを求めることは、その人の資源を自分に割り当ててもらふことになるためである。忙しい状況は、よりいっそう他者に資源を割きづらい状況である。そのような状況にある者に対して手助けを求める場合には、援助要請者がより一層その手助けの価値を高く見積もるであろう。この時には、援助要請者は、手助けを求めることの後ろめたさや返礼の困難さといった社会的コストを高い程度で知覚し得る。

前述したように、集団主義的規範と仕事の相互依存性は、いずれも援助要請の後ろめたさや負債感といった社会的コストを軽減する働きを持つ。しかし、上記のように要請

---

<sup>21</sup> この時に、援助者の方でも援助の価値を高く見積もるとは限らない。しばしば援助要請者は、援助者の考えを見誤る。実際に Flynn & Lake (2008) では、援助者が要請に応じようとする意識の程度を、援助要請者が低く見積もることを明らかにしている。すなわち、援助者の方では助けるつもりでも、援助要請者の方で、「あの人は自分を助けてくれないだろう」と判断するために、助けを求めることをためらうということである。

の対象となる人々の状況が変化し、援助の価値が高まった時には、そうした社会的コストは十分に軽減されない恐れがある。従業員にとっては、職場が相互依存的な関係にあったとしても、そこにおいて他のメンバーが忙しくしていると感じる時には、援助要請することの社会的コストを高い程度で知覚し得る。このことは、従業員の援助要請を抑制すると推測される。

以上のことから、次の仮説を導出する。

仮説 5 集団主義的規範と援助要請の関係は同僚の忙しさの知覚によって調整される。特に、同僚の忙しさを高い程度で知覚する時には、低い程度で知覚する時に比べて、両者の正の関係が弱まる。

仮説 6 仕事の相互依存性と援助要請の関係は同僚の忙しさの知覚によって調整される。特に、同僚の忙しさを高い程度で知覚する時には、低い程度で知覚する時に比べて、両者の正の関係が弱まる。

#### 第4節 小括

本章では、援助要請に関連する変数との関係を検討した先行研究をレビューし、この取り組みを通じて本研究が問うべき課題を提示しようとした。まず、簡単にここまでのレビューを振り返りたい。

第1節において、援助要請がもたらす成果に関する文献整理を行なった。その結果、援助要請は、個人の業績評価や個人の創造性のような個人レベルの成果と、集団の創造性のような集団レベルの成果に対して良い影響を及ぼし得るが、両者の関係は仕事文脈ないしは援助要請スタイルによって左右されることが浮かび上がった。これらのことから、従業員の援助要請はその人の職務遂行や集団の活動に寄与し得る点で、その行動に働きかけるアプローチには意義があることが言えた。ただし、両者の関係は特定の条件によって左右され得るため、両者の関係については補論で検討することとした。

第2節では、援助要請と先行要因の関係について先行文献を整理した。はじめに取り組んだのは、援助要請研究において広く依拠されている理論的なパースペクティブの確認であった。先行研究では、個人の知覚する援助要請のベネフィットおよびコストが、個人の援助要請の意思決定に影響するという見解が持たれていた。このパースペクティ

ブのもと、先行研究では数多くの個人的要因や状況要因を挙げ、援助要請との関係を検討していた。これらに加え、経営学における近年の動向を追った。そこでは、援助要請の先行要因を検討するための理論的基盤の整理と、具体的な要因の探求が行われていた。前者に関しては、Bamberger（2009）が合理的行動理論および情報処理理論に依拠しながら、従業員の援助要請の先行要因を検討するための理論的フレームワークの構築を試みていた。

経営学の援助要請研究について振り返ると、それらの研究にはひとつの共通点が見られた。それは、いずれの研究も、従業員の援助要請について検討する上で、経営組織に特有な状況的要因に焦点を当てていたことである。Bamberger（2009）が早くに警鐘を鳴らしたように、学習心理学の知見を経営学で焼き直すばかりでは、経営学において援助要請を検討する意義は薄まってしまう。経営学の領域で検討する以上、経営学の援助要請研究に特有な知見が産出されていくことが望まれる。

上記の取り組みを通じて、職場の関係性を表す要因が、従業員の援助要請を促すことが明らかにされた。しかしながら、上記を表す要因のうち、集団主義的規範と仕事の相互依存性に関しては、援助要請との関係を実証的に検討する際に、厳密には経営組織の文脈で、従業員を分析対象として援助要請に対する影響を検討できていなかった。また、先行研究における実証研究の結果および理論的示唆から、上記した要因と援助要請の関係が別の要因によって調整され得ることが想定された。こうしたことから本研究は、職場の関係性が従業員の援助要請にいかなる影響を及ぼすかについては、十分に明らかになっていないことを指摘した。その上で、本研究は、職場の関係性が従業員の援助要請に対して及ぼす影響について、その影響を調整する要因も含めて検討することとした。またこの時には、先行研究の理論的パースペクティブを踏まえ、職場の関係性に関しては、従業員によって知覚されるものとして位置づけることとした。

次節からは、研究課題に答えるために本研究が取り組んだ調査研究について記述する。



## 第4章 職場の関係性が援助要請に及ぼす影響に関する定量的研究

本研究の研究課題である、「職場の関係性が従業員の援助要請に及ぼす影響を及ぼすか」という問いに答えるため、第4章では前章で挙げた仮説について実証的に検討する。本研究は、職場の関係性を表す変数として、集団主義的規範と、仕事の相互依存性を挙げた。前述の通り、本研究において、上記の変数は、客観的に規定されるものではなく、従業員の主観的に知覚されるものを指す。また、上記の変数と援助要請の関係を調整する変数として、要請先情報の把握と同僚の忙しさを挙げた。

本章では、3つの定量的研究が実施された。以下に、それぞれの調査研究の発見を要約する。1つ目の調査研究では、百貨店を対象として、集団主義的規範および仕事の相互依存性が援助要請に及ぼす影響と、その影響を調整する要因に関して検討された。その結果、集団主義的規範が援助要請に正の影響を及ぼしていたことと、その影響が同僚の忙しさによって調整されたことが明らかとなった。他方、仕事の相互依存性に関しては、援助要請に対する単独の影響も、調整変数の影響も確認されなかった。

本研究は、仕事の相互依存性が援助要請に影響しなかった理由に関して、異なる仕事文脈では結果が変わり得るという可能性と、仕事の相互依存性は援助要請のスタイルに影響し得るという可能性を提示した。この2つの説明可能性について検討するため、本研究は2つの追加的研究を実施した。

まず、前述の調査研究とは異なる仕事文脈である、公的施設の運営組織を対象に、仕事の相互依存性と援助要請の関係を検討した。その結果、両者の間に有意な関係が見られなかった。この結果を受けて、もう1つの追加的研究として、インターネット調査会社を介したウェブ調査を実施し、仕事の相互依存性と援助要請スタイルの関係を検討した。この結果、仕事の相互依存性が援助要請スタイルに対して有意な影響を及ぼしていたことが明らかとなった。

以上から、①集団主義的規範のように規範にもとづく職場の相互依存関係は援助要請に対して援助要請を促し、他方、②仕事の相互依存性のように仕事にもとづく職場の相互依存関係は、単純に援助要請「するか、しないか」の意思決定に対してというよりは、「どのように」援助要請するかという、援助要請スタイルに影響することを結論づけた。

## 第1節 百貨店を対象とした質問紙調査

本調査の主たる目的は、職場の関係性が援助要請に及ぼす影響を、その影響を調整する要因も含めて検討することである。職場の関係性としては、具体的には、集団主義的規範と仕事の相互依存性を挙げる。調整変数としては、要請先情報の把握と同僚の忙しさを挙げる。

上記の検討とあわせて、本調査では、従業員の属性や特性等の個人的要因が援助要請に及ぼす影響についても検討する。Bamberger (2009) は、援助要請研究において当初から個人的要因が援助要請に影響すると支持されてきたことを根拠として、従業員の援助要請に対しても個人的要因が影響することを述べているが、現状ではその影響に関する十分な実証的検討が乏しい。特に、従業員という分析対象に特有な個人的特徴（たとえば、勤続年数や勤務形態など）が、援助要請に及ぼす影響に関して、ほとんど明らかになっていない。よってそれらの要因と援助要請の関係を検討することにも、経営学的意義があると考えられる。

上記した先行変数と援助要請の関係を、百貨店の従業員に対する質問紙調査を通じて定量的に検討する。

### 第1項 調査対象

本研究の調査対象となったのは、百貨店 A 社の従業員である。同社の人事部に協力を得て、入社1年目から7年目までの合計165名（男性74名、女性91名；入社1年目39名、2年目46名、3年目以降80名）に、研修時に配布し、回答を求めた。回収率は100%となっている。

### 第2項 分析に用いた変数

#### 従属変数

従属変数として用いる援助要請に関しては、「ほとんどあてはまらない」から「非常によくあてはまる」までの5段階のリッカートスケールによって測定された。本研究では、従業員を分析対象として、援助要請について検討する。したがって、従業員の仕事

文脈を考慮した上で、その文脈における他者に助けを求める行動について尋ねる必要がある。これにあたり、島津・小杉（1997）では、従業員を対象として、職場で直面するストレスへの対処行動に関する測定尺度を作成している。また、その対処行動として、他者に助けを求める行動が含まれている。よって、本研究が従業員の援助要請を測定する上でそれらの項目を用いることは妥当であると考えられた。具体的には、「問題に直面した場合、似た経験を持つ人に相談する」、「問題に直面した場合、人に助けを求める」、「問題に直面した場合、家族や友人に打ち明ける」の3項目である。また、本研究では、上記に加え、調査対象企業の仕事文脈を考慮し、以下に挙げる項目を追加して測定尺度を作成した。具体的には、「悩みや相談は誰にでも打ち明ける」、「困った時、人の手を借りることはいとわない」、「困った時は、すぐ人に聞く」の3項目である。したがって本研究における援助要請の測定項目は、上記を全て合わせた6項目となる。クロンバックの $\alpha$ は、.55であった。

### 独立変数

独立変数に関しては、職場の関係性を表す変数と、個人的要因を表す変数が用いられた。組織行動論では、従業員の行動に影響する要因を検討する際、多くの場合に個人的要因は統制変数として位置付けられる。対して本調査では、個人的要因を表す変数を、従業員の援助要請を説明する独立変数のうちの1つとして位置づける。

職場の関係性を表す変数として挙げた集団主義的規範および仕事の相互依存性に関しては、いずれも、「ほとんど当てはまらない」から「非常によくあてはまる」までの5段階のリッカートスケールによって測定された。まず、集団主義的規範の測定尺度に関して、本研究はCameron & Quinn（2006）の第2章で記載されている、クラン文化に関わる測定指標をもとにして作成した。クラン文化は組織における共通の価値観や成員同士の団結、一体感に言及する点で、集団主義的規範の強さをよく表すと言える。クラン文化は組織レベルの文化を測定する尺度であるが、そうした組織の文化は職場環境にも浸透することから、職場レベルでもクラン文化は個人に知覚されると言える。また、先行研究では、職場における報酬形態のように、客観的な職場特性を用いて測定する方法が用いられる場合がある（Lee, 1997）。対して本研究では、従業員によって知覚される職場の関係性が、その人自身の援助要請に影響するという立場に立つため、集団主義的規範を測定する上では回答者の知覚について尋ねる項目を用いる方が妥当である。

よって質問項目を作成する際には、上記の先行研究をもとに、自身の職場の規範に関する知覚について尋ねるように文言を作成した。具体的な項目は、「私の職場では、チームワークや合意を通じた管理が行なわれている」、「この職場では、社員同士が気持ちを分かち合っている」の2項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.69であった。

仕事の相互依存性については、Morgeson & Humphrey (2006) の、職務デザイン尺度 (the work design questionnaire; WDQ) のなかから、相互依存性に関する項目を用いた<sup>22</sup>。仕事の相互依存性に関しては客観的なものとして捉える立場と主観的なものとして捉える立場があるが (Wageman, 1995; 鈴木, 2013)、本研究は従業員の知覚にもとづく職場の仕事の相互依存性に着目するため、後者の立場を取る。この点で、上記の測定尺度は本研究の理論的想定に整合すると言える。具体的な項目は、「私が仕事をやらなければ、ほかの人の仕事が完了しない」、「私の仕事がうまくいかないと、職場のメンバーの仕事もうまくいなくなる」、「自分の仕事を完了するには、多くのほかの人の仕事に依存している」、「仕事を進めていく上では、職場のメンバーに絶えず相談しなければならない」、「自分の仕事は職場のメンバーの進捗に絶えず気を配らなければうまく進まない」の4項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.63であった<sup>23</sup>。

個人的要因としては、男性ダミー (男性=1、女性=0)、勤続年数、自尊心が投入された。性別と自尊心についてはすでに先行研究で援助要請に対する影響が確認されている。これらに加え、本研究は従業員という分析対象の特徴を考慮するため、勤続年数を個人的要因として投入した。自尊心の測定尺度に関しては、金井 (1991) の自己有能感尺度を用いた (p.246)。具体的には、「私は、自分が職場や組織を支えているという実感がある」、「私は、現在の仕事を他人からの助言やサポートがなくても、こなすこと

---

<sup>22</sup> Morgeson & Humphrey (2006) では、相互依存性の測定尺度を作成する上で、Kiggundu (1981) に依拠している。Kiggundu (1981) は2つの次元から仕事上の相互依存性を捉えている。ひとつは、自身の仕事は他者の仕事に影響を及ぼす程度を表す能動的相互依存性 (initiated interdependence) であり、もうひとつは、自身の仕事は他者の仕事から影響を受ける程度を表す受動的相互依存性 (received interdependence) である。本研究においても仕事の相互依存性が2次元になることが予想されたが、変数作成のために因子分析を行なった結果、仕事の相互依存性については一因子になるという結果が得られた。このため本研究では、仕事の相互依存性を単一次元の変数として用いることとした。

<sup>23</sup> 仕事の相互依存性の信頼性と、以降で挙げる要請先情報の把握、および援助要請の信頼性は、いずれもクロンバック $\alpha$ は、.70を下回っており、低い値と言える。しかし、いずれの変数も本研究において欠かせない変数であることと、組織研究においては同程度の水準でも分析に用いることがあるため (e.g., 森永・服部・麓・鈴木, 2012; 守島, 1999)、本研究の分析においても上記の変数を用いることとした。

ができる」、「私は、「これだけは誰にも負けない」といった仕事の領域を持っている」の3項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.49であった。

### 調整変数

調整変数としては、要請先情報の把握と同僚の忙しさが用いられた。前述の通り、本研究において要請先情報の把握は、身の周りの人々がそれぞれどのような仕事ができるかについて把握できている程度を表す。この知覚について測定するにあたり、本研究は、身の周りの人々との仕事上のつながりやネットワークについて尋ねる項目を用いることとした。回答者にとっては、そのようなつながりやネットワークを高い程度で知覚する時には、要請の対象となる人々がどのような仕事をしているかについてよく把握していると言える。また、問題に直面した時に、適切な援助者を容易に特定できる時にも、要請先の人々に関する情報をよく把握できていると言える。これらを踏まえ、本調査では、以下の項目を用いて測定尺度を作成した。具体的には、「仕事を進めるうえで、社内のネットワークを活かしている」、「あなたは、仕事を進めるうえで、社内のネットワークから情報を得ている」、「あなたは、直面した問題に応じて、その問題を解決するために、社内の誰に相談すれば良いのか、よくわかっている」の3項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.60であった。

同僚の忙しさに関する知覚を測定する上では、尾形（2015）で作成された項目を用いた。具体的には、「私の職場の上司や同僚は、自分のことで精いっぱいだ」、「私の職場の上司や同僚は、忙しくてピリピリしている」、「私の職場では、上司や同僚と仕事についてじっくり話すことができない」、「私の職場の上司や同僚は、忙しくて話しかけづらい」の4項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.76であった。

## 第3項 分析方法

本調査は以下の手続きで分析を行なった。まず、変数間の関係をみるため、相関分析を行なった。ただし、相関分析は、変数同士の二者間の相関関係を示すものである。そこにおいては、互いの変数が援助要請に及ぼす影響について統制されていない。

そのため、相関分析の後に、階層的重回帰分析を実施した。階層的重回帰分析を用いた理由は、職場の関係性を表す変数として挙げられた集団主義的規範および仕事の相互

依存性がそれぞれ単独で援助要請に及ぼす影響を検討することとあわせて、それぞれの単独の影響が、調整変数との組み合わせによって変化するかどうかについても検討するためである。分析には IBM SPSS Statistics22 が用いられた。分析にあたっては、Step1 で個人的要因を表す変数を投入し、Step2 で職場の関係性を表す変数および調整変数を投入し、最後の Step3 で、職場の関係性を表す変数と調整変数を組み合わせた交互作用項を投入した。交互作用項として作成された変数は、集団主義的規範と要請先情報の把握、集団主義的規範と同僚の忙しさ、仕事の相互依存性と要請先情報の把握、仕事の相互依存性と同僚の忙しさの 4 つである<sup>24</sup>。

#### 第 4 項 分析結果

まず、相関分析の結果を表 3 に示す。表を見ると、勤続年数と援助要請は有意な負の相関関係にある。したがって勤続年数が長い人ほど、援助要請をしていない傾向にある。また、集団主義的規範は援助要請と有意な正の相関関係にあった。これら以外の変数については、援助要請と有意な相関関係にないことがわかった。しかし、この結果のみでは、互いの先行変数の影響について統制されていないため、次に、階層的重回帰分析を実施した。

表 3 相関分析の結果

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.男性ダミー	.448	.499	1							
2.勤続年数	2.248	.815	.039	1						
3.自尊心	3.176	.666	-.000	-.032	1					
4.集団主義的規範	3.305	.804	-.011	-.025	.195 *	1				
5.仕事の相互依存性	3.030	.764	-.056	.029	-.093	-.080	1			
6.要請先情報の把握	3.337	.697	.036	-.162 *	.214 **	.048	.021	1		
7.同僚の忙しさ	2.598	.852	.032	.127	-.057	-.540 **	.159 *	-.114	1	
8.援助要請	3.546	.497	.074	-.212 **	.138	.286 **	-.044	.149	-.128	1

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

<sup>24</sup> 交互作用項の変数を作成する上では、多重共線性の問題を回避するため、各変数を中心化している (Aiken & West, 1991)。

階層的重回帰分析の結果は表 4 の通りである。まず、職場の関係性を表す変数と調整変数がそれぞれ単独で援助要請に及ぼす影響について確認する。これは仮説 1 および 2 に関連する。表 4 を見ると、Step1 から Step2 にかけて変数が追加されたことにより、援助要請を説明する程度が有意に向上している (F 変化量=3.633,  $p < .01$ )。これは、Step2 で追加された変数のいずれかが、援助要請に対して有意に影響していることを示す。そこで Step2 の推定値を見ると、集団主義的規範が有意な正の影響を及ぼしていることがわかる ( $\beta = .317, p < .01$ )。対して、仕事の相互依存性は有意な影響を及ぼしていなかった。これらの結果から、仮説 1 は支持され、仮説 2 は支持されなかった。また、Step2 では上記した変数に加え、調整変数として、要請先情報の把握と同僚の忙しさも同時に投入されたが、両者はいずれも援助要請に対して有意な影響を及ぼしていなかった。

次に、交互作用項の影響について見ていく。これは仮説 3、4、5、6 に関連する。表 4 から、Step3 において交互作用項を追加したことにより、援助要請を説明する程度は有意に向上した (F 変化量=3.011,  $p < .05$ )。Step3 の推定値を見ると、集団主義的規範と同僚の忙しさの交互作用項にのみ、有意な影響が確認された ( $\beta = -.262, p < .01$ )。このことは、同僚の忙しさの程度によって、集団主義的規範が援助要請に及ぼす影響が、左右されたことを示す。他の交互作用項に関しては、有意な影響が認められなかった。これらの結果から、仮説 3 と仮説 4、および仮説 6 については支持されなかった。仮説 5 が支持されたかどうかについては、集団主義的規範と援助要請および同僚の忙しさの関係を、Aiken & West (1991) をもとにプロットした図からも検討したい (図 3)。この図から、同僚の忙しさを高い程度で知覚する時には、低い時に比べ、集団主義的規範と援助要請の正の関係が弱まっていることがわかる。この結果と前述の階層的重回帰分析の結果から、仮説 5 は支持された。

最後に、個人的要因として投入された変数と援助要請の関係を確認する。Step2 の推定値から、個人的要因を表す変数以外の独立変数および調整変数の影響を互いに統制した時、勤続年数のみ、援助要請に対し有意な負の影響を及ぼしていたことがわかった ( $\beta = -.207, p < .01$ )。

以上の分析結果に対して、次項で考察を述べる。

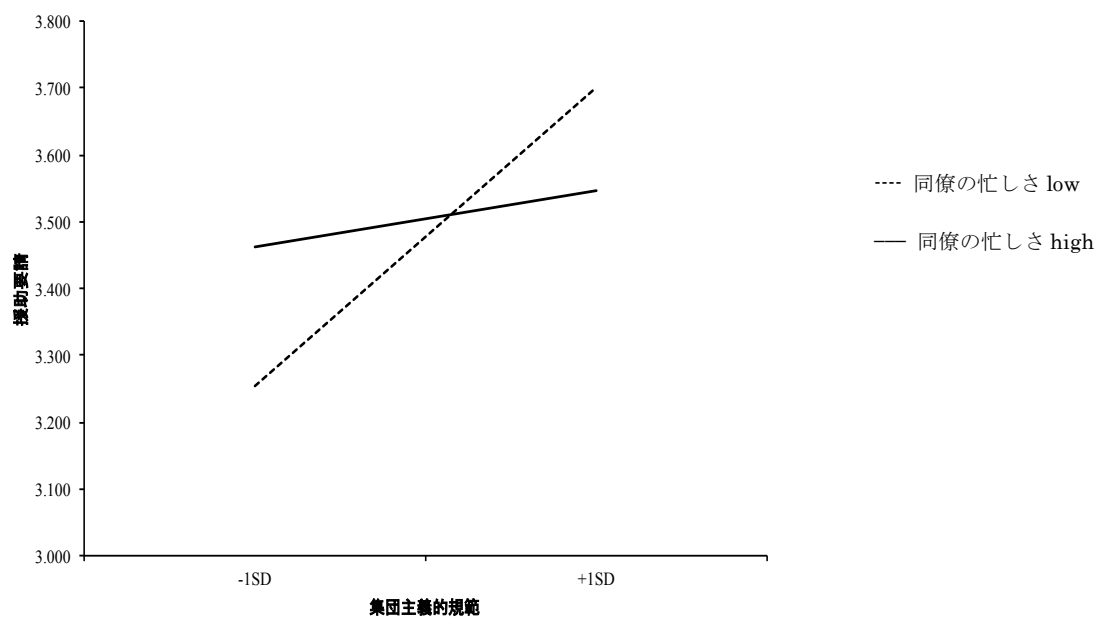
表 4 階層的重回帰分析の結果

変数	従属変数 援助要請		
	Step1	Step2	Step3
男性ダミー	.063	.055	.024
勤続年数	-.219 **	-.207 **	-.206 **
自尊心	.116	.034	.022
集団主義的規範		.317 **	.376 **
仕事の相互依存性		-.024	-.012
要請先情報の把握		.094	.110
同僚の忙しさ		.085	.075
集団主義的規範×要請先情報の把握			.003
集団主義的規範×同僚の忙しさ			-.262 **
仕事の相互依存性×要請先情報の把握			-.071
仕事の相互依存性×同僚の忙しさ			-.127
F値	3.702 *	3.770 **	3.622 ***
F変化量	3.702 *	3.633 **	3.011 *
R二乗	.067	.149	.213
自由度調整済みR二乗	.049	.109	.154
ΔR二乗		.082	.064

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

注. 表中では標準化偏回帰係数を記載している

図 3 交互作用効果に関する図示





## 第5項 考察

本調査では、職場の関係性が援助要請に及ぼす影響を明らかにするため、集団主義的規範と仕事の相互依存性が援助要請に及ぼす影響の検討と、その影響を調整する要因について定量的に検討した。以下に、本調査の分析結果に対する考察を述べる。

まず、分析結果から、集団主義的規範は援助要請に対して有意な正の影響を及ぼしていたが、このことは、互いに依存しあうことを奨励する規範のもとでは援助要請のコストが低減されるとした先行研究の見解 (Kulkarni, 2012 ; Lee, 1997) と一貫していた。したがって、そのような規範によって特徴づけられた職場の関係性を従業員が知覚する時には、従業員は援助要請しやすいと言える。

他方で、仕事の相互依存性は、援助要請に対する単独の影響が確認されず、先行研究の結果 (Cleavenger et al., 2007) と一貫しなかった。本調査のような結果が生じた理由として、本研究は2つの可能性を提示する。第1に、調査対象企業の業務の特徴があると考えられる。調査対象となった百貨店の業務は、顧客への接客が中心となる。接客業務では、顧客とのやり取りにおいて生じた問題は早急に解決されなければならない。それがなされなければ、顧客が購買意欲をなくしてしまい、店舗にとって機会損失が生じるためである。ゆえに、たとえば顧客からの質問を受け、その質問に答えられないような場合には、早急に誰かに助けを求める必要がある。そして、上記のような状況で働く従業員にとっては、仕事の相互依存性は援助要請を促す役割を果たさないかもしれない。Cleavenger et al. (2007) に従えば、仕事の相互依存性は、集団のメンバー同士の互恵的な関係に言及する。そのように互恵的な関係性を個人が知覚する時には、従業員は将来的な返礼の義務を考慮した上で援助要請しようとする。すなわち、自身が助けを求めたメンバーに対してどの程度の返礼をしなければならないかを計算したうえで、援助要請しようとする。端的に言えば、他のメンバーとの助け合いに関する貸し借り勘定が行われる。しかし、調査対象企業のように、目の前の顧客とのやり取りにおいて生じた問題を早急に解決しようとする時には、上記のような集団メンバーとの貸し借り勘定は考慮されづらかったと考えられる。

上記とは別の可能性として、仕事の相互依存性は、単純に援助要請「するか、しないか」という意思決定に影響するというよりは、「どのように」援助要請するかという、

援助要請のスタイルに影響を及ぼすことが考えられる。先行研究では、個人が取る援助要請スタイルの背景には、援助要請をするうえでの個人の態度や意識があることが言われている（Nelson-Le Gall, 1981；瀬尾, 2007）。実際に瀬尾（2007）では、個人が主体性や責任感をもって援助要請に臨んでいるかどうかで、援助要請スタイルが分類されていた。また、仕事の相互依存性と自発的行動について検討した先行研究のなかにも、仕事の相互依存性が直接には自発的行動に影響しないことが報告されている（Pearce & Gregersen, 1991）。Pearce & Gregersen（1991）は、仕事の相互依存性が自発的行動に及ぼす影響が、直接にはなく仕事上の責任感に働きかけることを媒介して生じることを報告している。さらに最近の研究で、鈴木・松下（2017）が、自律的援助要請に対して仕事の相互依存性が影響したことを報告している。ゆえに、仕事の相互依存性と援助要請スタイルの関係を見た時には、両者の間に有意な関係が確認される可能性がある。

調整変数と援助要請の関係についても考察する。本研究では、調整変数として要請先情報の把握と同僚の忙しさを挙げたが、それらはいずれも、単独では援助要請に対して有意な影響を及ぼしていなかった。要請先情報の把握に関して言えば、調査対象企業の従業員にとって、自身の身の回りにいる人々についてよく把握できているかどうかは、自身の援助要請の意思決定を大きく左右させなかったということである。この理由としては、調査対象企業の従業員が抱える問題が、多くの場合、援助者を選定する必要性が低い内容であった可能性がある。たとえば売り場において従業員が抱える問題として、単純に人手や労力が足りない状況が想定されるが、そのような問題を抱えた時には、適切な援助者を選定するというよりは、すぐ近くにいる誰かを頼ろうとするだろう。そこにおいて援助者の専門性は重要ではない。他方で、顧客から商品について問い合わせを受けて、それに対し自身が答えられない時には、その商品について専門性を有する者を選定する必要が生じるだろう。こうした問題の内容の違いについては、本調査で用いた援助要請の測定尺度では捉えることができていない。そのため、問題の内容ごとに要請先情報の把握と援助要請の関係が変わる可能性が残されている。同僚の忙しさに関して言えば、調査対象の従業員にとって、自身の身の回りにいる人々が忙しそうだと感じるかどうかは、自身の援助要請の意思決定を大きく左右させなかったということである。この結果の背景には、前述した調査対象企業の仕事文脈があると考えられる。すなわち、目の前の顧客との間で生じた問題の解決を求められる仕事文脈では、職場のメンバーの

置かれる状況は考慮されづらい恐れがある。

次に、交互作用項の影響について考察する。分析結果から、要請先情報の把握は、集団主義的規範と援助要請の関係を左右させなかった。この結果については、互いに依存することを奨励しあう規範を個人が知覚する時には、周囲の誰に対しても援助要請しやすくなることが考えられる。このため、周囲の人々について把握できている程度によって援助要請の意思決定が左右されづらかった可能性がある。また、要請先情報の把握は、仕事の相互依存性と援助要請の関係についても左右させなかった。先行研究によれば、仕事の相互依存性が言及する助け合いの関係は、仕事上の結びつきがある者に限定される (Cleavenger & Munyon, 2014)。この指摘を踏まえれば、そのような状況では、助けを求める相手が普段から仕事において関わる人に限定されるために、そもそも援助者を選ぶということが起きづらいと言える。それゆえ、職場の人々についてよく把握できているかどうかによって、両者の関係は左右されなかったと考えられる。

同僚の忙しさに関しては、集団主義的規範と援助要請の関係を左右させることがわかったが、他方で仕事の相互依存性と援助要請の関係を左右させなかった。この理由は、集団主義的規範と仕事の相互依存性とで、それぞれ影響の性質が異なるために、同僚の忙しさとの組み合わせの影響について、同様の結果が得られなかったと考える。以下に、それぞれの変数の特徴に着目しながら、同僚の忙しさと組み合わせた場合に想定されることを考察する。

集団主義的規範のもとでは、個人のアイデンティティは集団内の他者との関係性によって定義され、そこにおいて個人は他者との類似性や衡平さを保とうと動機づけられる (Lee, 1997)。この点で、個人が集団主義的規範を高い程度で知覚する時には、個人は集団内の調和を保つように動機づけられる。前述した社会的情報処理理論はこれと同様の指摘をしている。社会的情報処理理論によれば、個人は、集団内の調和を維持するよう働きかける圧力を社会的情報として知覚するが、その知覚が個人の仕事上の態度に影響を及ぼす (Salancik & Pfeffer, 1978)。加えて、集団の規範や集団凝集性に関する研究においても、集団の調和の維持を動機づけられる個人が、しばしば集団にとって望ましくないと思われる行動を控えるとされている (e.g., Hackman, 1992)。

これらの指摘を考慮した時、職場の集団主義的規範を高い程度で知覚する個人にとって、職場の同僚が忙しそうにしている状況は、援助要請しづらいかもしれない。なぜなら、その同僚は自身の要請に応えるだけの資源の余剰が少なく、それにもかかわらず助

けを請うことは、集団内の特定の人に大きな負荷をかける点で、集団内の調和を損ない得るからである。すなわち、個人が同僚の忙しさを高い程度で知覚する時には、集団主義的規範が持つ、集団内の調和を維持すべきという規範意識が強く意識され、それゆえ援助要請のように特定の援助者に負担をかけ得る行為を控えた可能性がある。このことは、図 5 の交互作用効果の作図でも示されている。図 5 の、集団主義的規範が高い時を見ると、同僚の忙しさが低い時に比べて高い時のほうが援助要請の値が低くなっている。また、上記のことは、本研究の主眼である、職場の関係性が援助要請に及ぼす影響を理解する上で示唆的である。相互に依存し合う規範によって特徴づけられた職場の関係性は、平常時は他者に頼ることを奨励するよう機能するが、職場のメンバーが忙しくなった時には、個人に援助要請することをためらわせるよう働きかけ得る。

他方、仕事の相互依存性は、必ずしも集団メンバー内の類似性や調和を維持するように働きかけるわけではない。Van Der Veegt et al. (2003) によれば、仕事の相互依存性は、メンバー同士が互いをステレオタイプに認識することを抑制し、集団のアイデンティティを形成させるという見解もあるが、実際には相互依存性の種類やその組み合わせに依存する。たとえば、仕事の相互依存性が高くとも、その集団内での目標設定が個人単位で行われている時には、メンバー同士が自らの有能さを示そうとする (Van Der Veegt et al., 2003)。また、仕事の相互依存性が高い集団では、集団単位で職務遂行を果たそうとする。そのような集団においては、時として、集団メンバーの 1 人への配慮よりも、集団単位での職務遂行のほうが優先され得る。仕事の相互依存性の高い集団において問題を抱えた場合、その問題は解決されなければ、集団としての職務遂行に支障をきたし得る。この場合、個人は、たとえ周囲のメンバーが忙しそうにしていたとしても、問題解決を優先し、周囲のメンバーに頼ろうとするかもしれない。こうしたことから、仕事の相互依存性が援助要請に及ぼす影響は、同僚の忙しさに関する知覚のような、援助者の状況に関する知覚によって左右されづらかったのだと考えられる。

最後に、個人的要因として投入した変数についても考察を述べる。分析結果からは、勤続年数が長いほど援助要請しないことがわかった。この理由として、従業員は組織で働く期間が長くなるにつれて多くの仕事経験を積み、それに伴って自分一人で遂行できる仕事も多くなる。このために、勤続年数が長くなるほど、他者に依存することを示唆する行動が取りづらくなったのだと考えられる。

本調査から導かれる理論的・実践的含意について述べる。まず、本調査からは次の 2

つの理論的含意が導かれる。第1に、本研究によって、集団の規範に関する知覚が個人の援助要請に影響を及ぼすことが明らかとなったことにより、上記の関係を提示した先行研究（Bamberger, 2009；Kulkarni, 2012；Lee, 1997）の知見が、経営組織の文脈においても適応され得ることが示された。第2に、先行研究では、集団主義的規範に見られるような、規範にもとづく相互依存性は、援助要請を促すことを想定してきたが（Bamberger, 2009；Cleavenger et al., 2007；Kulkarni, 2012）、本研究はそれらの関係が調整される特定の条件について明らかにした。具体的には、同僚の忙しさが両者の関係を調整した。このことは先行研究に対して新たな知見を提供した。考察では、集団主義的規範が潜在的に個人の自己犠牲的な態度を生じさせることに言及した。今後は、そのように先行要因に潜在する別の側面に着目することによって、これまでに挙げられてきた他の先行要因と援助要請の関係を調整する要因が発見される可能性がある。

次に、本調査の実践的含意について述べる。本調査では、百貨店のように仕事において顧客とのやり取りが生じる仕事文脈を扱った。この点では、百貨店や他の小売業の管理者にとって、従業員から助けの声を引き出すための知見を提供することが出来た。より具体的には、職場において、互いに依存することを奨励し合う働きかけることによって、普段の仕事において仕事上の問題を抱えた人が、職場の仲間に助けを求めやすくなるようにすることができる。ただし、「普段の」という文言を付したように、職場内のそうした規範は常に助けを求める行動を促すわけではない。たとえば小売業において、職場内で相互依存的な規範が形成されていると、売り場全体が忙しくなった時には、従業員は職場のメンバーに迷惑をかけまいと問題を抱え込んでしまう恐れがある。この点は、管理者にとって、従業員の援助要請をマネジメントする上での注意を喚起するだろう。管理者は、たとえ職場における一体感を促したとしても、売り場全体が忙しくなった時に十分に従業員の援助要請を拾い上げられない恐れがあることに、注意を払う必要がある<sup>25</sup>。

## 第6項 本調査の限界点

---

<sup>25</sup> 残念ながら本調査では、同僚の忙しさを知覚に左右されることなく、援助要請に正の影響を及ぼす先行要因について明らかにされていない。そのため、本調査においては、あくまで管理者に対する注意の喚起に留める。

本調査は、従業員の援助要請に対する職場の関係性の影響に関して示唆的な知見を提供した一方で、いくつかの限界点を抱えている。第1に、測定尺度に関する限界点である。まず、本調査で用いられた援助要請の測定尺度は、信頼性の値が低かった。そのため、今後の調査において改善されることが望まれる。

集団主義的規範の測定尺度に関しては、内生性の問題が生じていた恐れがある。内生性とは、独立変数の値が従属変数の値によって影響を受けることを指す (Brady & Colier, 2010)。本研究は、従業員において主観的に知覚される職場の関係性が彼らの援助要請に影響するとしたため、この関係を検討する上では、個人の知覚に関して尋ねる測定項目を用いることは妥当といえた。しかし、回答者は、自身の職場において集団主義的規範の程度が高いかどうかの判断をする時に、自分自身が援助要請出来ているかどうかを加味して回答していた恐れがある。たとえばチームワークにもとづいた合意が行われているかどうかについてみると、そのチームワークのなかに、自分自身が他者に助けを求められているかどうかを考慮されていた可能性がある。この点は、個人の主観的な知覚を測定するがゆえに抱える問題点と言える。

また、本調査が要請先情報の把握を測定するために用いた測定尺度は、必ずしも、本研究の理論的想定を十分に反映したものではなかった。第1に、本研究における要請先情報の把握とは、援助者を容易に特定できる程度に言及する。この点で、単純に援助者とのつながりがあるかどうかと言及するだけでは十分でなく、それらのつながりにおいて、誰がどのような仕事をできるかに関するマップを知覚しているかどうかについて尋ねる必要があった。しかし、本調査で用いられた項目は、主に周囲とのつながりについて聞く項目で構成されていた。この点を考慮し、今後の研究では、より援助者の特定に焦点化した測定尺度を用いる必要がある。具体的には、TMSがよくあてはまる。TMSでは、職場において誰が何をできるかに関する知覚を指す点で (Austin, 2003)、この知覚が高い時には、困ったときに誰が自分の問題を解決できるかを容易に特定できると言える。TMS 研究では個人レベルの知覚を扱う測定尺度も開発されているため (e.g., Faraj & Sproull, 2000)、今後の研究ではこの尺度を用いて検討することが望まれる。第2に、要請先情報の把握に関する測定項目において、身の周りの人々とのつながりについて尋ねる文言があったが、これに関連する研究として社会的支援の研究が挙げられる。それらの先行研究では、個人の知覚する社会的支援について測定する際に、支援の利用可能性に関する認知を測定項目に含む場合がある (e.g., Barrera, 1986)。対して、

本研究における要請先情報は、端的には、要請先の人々に関するプロフィールを指し、そこにおいて援助者の提供する支援の利用可能性は含まれない。しかしながら、本研究が用いた測定項目では、ネットワークを利用できているかどうかについて尋ねており、そこにおいて支援の利用可能性を厳密に除外できているとは必ずしも言えない。第 3 に、本研究では、職場の関係性と援助要請の関係が、職場の人々に関する情報について把握できているかどうかで左右されるという理論的想定を置いていた。にも関わらず、実際の質問項目では、社内の人々とのつながりやネットワークについて尋ねていた。このように表記すると、要請の対象が、職場よりもさらに広いレベルが含まれ得る。よって、今後測定尺度を改善する上では、上記した支援の利用可能性や、要請の対象として含む範囲についても、考慮する必要がある。

第 2 に、本調査では、同僚の忙しさを高い程度で知覚する時、そうでない時に比べ、集団主義的規範と援助要請の正の関係が弱まることが明らかとなったが、そのような結果の背後にある個人の心理的メカニズムについては検討できていない。本章の考察で、同僚の忙しさを高い程度で知覚するときに、集団主義的規範に潜在する自己犠牲的側面があらわれ、そのために個人は他者に迷惑をかけないように援助要請を控えるおそれがある点に言及したが、本調査においては、そのような心理的メカニズムを直接測定できていない。ゆえに今後の方向性としては、たとえば、集団主義的規範と同僚の忙しさの知覚の組み合わせの効果が、どのような心理的要因に働きかけることを介して、援助要請に影響するのかという、調整的媒介モデルについて検討することが望まれる。

第 3 に、本調査では、仕事の相互依存性が援助要請に及ぼす影響について先行研究と異なる結果となったが、この理由については考察で示唆するにとどまった。具体的には、仕事文脈の特徴があったために仕事の相互依存性が援助要請に影響しづらかったという説明と、仕事の相互依存性は、援助要請を「するか、しないか」という意思決定に関わるというよりは、「どのように」援助要請するかという援助要請スタイルに影響し得るという説明の、2つの説明の可能性を提示した。

特に第 3 点目に関しては、本研究の研究課題に直接関わるため、上記した 2 つの説明可能性に関して、追加的な検討を実施する。まず、次の節で、本調査とは異なる仕事文脈において、仕事の相互依存性が援助要請に対して有意な影響を及ぼすかどうかを確かめる。

## 第2節 追加的研究① -公的施設の運営組織を対象とした質問紙調査-

本節では、前節の調査研究とは異なる仕事文脈の企業において、仕事の相互依存性が援助要請に影響するかどうかを検討する。本調査では、公的施設の運営に携わる組織を調査対象とし、質問紙調査による定量的研究を行なった。この際には、前節と同様、個人的要因が援助要請に及ぼす影響についても検討した。以下に、調査の概要および分析方法について記述する。

### 第1項 調査対象

本調査の対象は、公的施設の運営に携わる B 組織である。対象組織の従業員は、公的施設の管理・維持に関わる業務や、イベントの企画・運営に関する業務に従事している。この点で、前節の百貨店のように接客業務が多くを占める企業とは仕事文脈が異なると言える。

調査は対象組織の協力のもと行なわれ、質問紙は対象組織が委託した業者を通じて配布された。その結果、248名に送付し、回収された質問紙は225であった(回収率90.7%)。そのうち、有効回答数は197名(男性145名、女性52名)であった。年齢に関して、本調査はカテゴリーごとに質問した。その内訳は、20代前半が6名、20代後半が6名、30代前半が5名、30代後半が5名、40代前半が11名、40代後半が18名、50代前半が19名、50代後半が19名、60代前半が37名、60代後半が59名、70代前半が8名、70代後半が1名であった。

### 第2項 分析に用いた変数

#### 従属変数

援助要請に関しても、「全く違う」から「全くその通り」までの5段階のリカートスケールからなる質問項目が用いられた。援助要請の測定尺度に関しては、本研究がオリジナルで作成した質問項目が用いられた。オリジナル項目を作成した理由は、前節の調査研究で、援助要請の測定尺度の信頼性が低かったことを踏まえたためである。ただし、



前節の調査研究と本節の調査研究とで、援助要請の測定尺度が大きく異なる場合には、双方の結果を比較的に検討することが困難になる。そのため、本節でオリジナルの測定尺度は、前節の調査研究で用いた援助要請の項目の文言を踏襲しながら作成された。特に、仕事のことで相談するという文言に関しては、双方の研究で共通している。本調査で用いられた具体的な項目は、「私は、仕事のことで上司に相談することが多い」、「私は、仕事のことで同僚に相談することが多い」の2項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.62であった。

### **独立変数**

まず、職場の関係性を表す変数に関して、本調査は集団主義的規範と仕事の相互依存性を用いた。これらの要因を測定するにあたっては、いずれも「ほとんど当てはまらない」から「非常によくあてはまる」までの5段階のリカートスケールによって測定された。集団主義的規範の測定尺度については、前節と同様に、Cameron & Quinn (2006)におけるクラン文化の測定指標をもとに作成した。具体的な項目は、「あなたの職場では、チームワークや合意を通じた管理が行なわれている。」、「この職場では、社員同士が気持ちを分かち合っている。」の2項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.69であった。

仕事の相互依存性の測定尺度に関しては、「全く違う」から「全くその通り」までの5段階のリカートスケールからなる質問項目によって測定された。仕事の相互依存性の測定尺度に関しては、前節と同様、Morgeson & Humphrey (2006) から、仕事の相互依存性にあたる項目をもとに作成された。具体的には、「私が仕事をやらなければ、他の人の仕事が完了しない」、「自分の仕事を完了するには、多くのほかの人の仕事に依存している」、「自分の仕事は職場のメンバーの進捗に絶えず気を配らなければうまく進まない」、「仕事を進めていく上では、職場のメンバーに絶えず相談しなければならない」、「自分の仕事は職場のメンバーの仕事の影響を大きく受ける」の5項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.73であった<sup>26</sup>。

---

<sup>26</sup> 前節の調査研究と照らし合わせて検討するため、本調査においても、仕事の相互依存性については単一次元の変数として合成変数を作成している。

個人的要因を表す変数としては、男性ダミー（男性=1、女性=0）、年齢（20代前半=1、20代後半=2、30代前半=3、30代後半=4、40代前半=5、40代後半=6、50代前半=7、50代後半=8、60代前半=9、60代後半=10、70代前半=11、70代後半=12）、勤続年数、正規ダミー（正規=1、非正規=0）、勤務形態ダミー（1=週5日勤務、0=週5日勤務より少ない）、自尊心を用いることとした。年齢を投入した理由は、本調査の回答者には若年層から高齢層まで幅広い年齢層が含まれており、それゆえ年齢のばらつきによって援助要請が影響され得ることが推測されたためである。正規ダミーに関しても、前節の調査では正規雇用の社員が対象となったのに対し、本調査には正規雇用の従業員だけでなく非正規雇用の従業員も含まれていた。そうした雇用形態の違いは、仕事の仕方や他のメンバーとの仕事上の関わり合い方に違いが生じ、そのために援助要請が影響を受けることが想定された。これに加え、本調査の分析対象には、1週あたりの勤務日数に関しても個々人に違いが見られた。特に、週5日勤務する者とそれよりも少ない者との間にも、上記したような他のメンバーとの仕事上の関わり合い方に違いが生じ、それによって援助要請が影響を受けることが想定された。最後に、自尊心に関しては、「ほとんど当てはまらない」から「非常によくあてはまる」までの5段階のリカートスケールによって測定された。測定尺度としては、Spreitzer（1995）の心理的エンパワメントの測定尺度のなかから、有能感（competence）に関わる項目を用いた。具体的には、「私は、仕事をすることに自身を持っている」、「私は、仕事をこなす上で必要なスキルを使いこなせる」、「私は、私の仕事を遂行できると自覚している」の3項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.75であった。

### 第3項 分析方法

本調査は以下の手続きで分析を行なった。まず、変数間の関係をみるため、相関分析を行なった。この後、仕事の相互依存性を含む先行変数と援助要請の関係について検討するため、階層的重回帰分析を実施した。分析にはIBM SPSS Statistics22を用いた。まずStep1で個人的要因を表す変数を投入し、Step2で仕事の相互依存性および集団主義的規範を投入した。

## 第4項 分析結果

まず、相関分析の結果を表5に示す。個人的要因と援助要請の関係について見ると、性別と年齢が援助要請と有意な負の相関関係にあった。すなわち、男性のほうが女性よりも援助要請せず、年齢が高いほど援助要請しない傾向にあった。また、正規ダミーおよび勤務形態ダミーについては、援助要請と有意な正の相関関係にあった。すなわち、正規のほうが非正規よりも援助要請する傾向にあり、週5日勤務の人々の方がそれよりも少ない勤務日数の人々よりも援助要請する傾向にあることがわかった。次に職場の関係性を表す変数に関しては、集団主義的規範と仕事の相互依存性はいずれも、援助要請と有意な正の相関関係にあった。

ただし、前節の記述と同様、相関分析では互いの先行変数の影響が統制されていないため、この後に階層的重回帰分析を実施した。

表5 相関分析の結果

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.男性ダミー	.736	.442	1								
2.年齢	7.873	2.551	.184 *	1							
3.勤続年数	8.002	7.749	-.085	.057	1						
4.正規ダミー	.206	.405	0.102	-.452 **	.242 **	1					
5.勤務形態ダミー	.370	.484	.120	-.363 **	.203 **	.464 **	1				
6.自尊心	3.727	.632	.249 **	.251 **	.110	-.097	-.028	1			
7.集団主義的規範	3.330	.822	-.021	-.159 *	.066	.167 *	.112	.083	1		
8.仕事の相互依存性	3.053	.729	.147 *	-.135	.103	.315 **	.325 **	.069	.229 **	1	
9.援助要請	2.972	.756	-.190 **	-.175 *	.022	.156 *	.151 *	-.075	.382 **	.213 **	1

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

階層的重回帰分析の結果は表6の通りである。まず、職場の関係性を表す変数として投入した、集団主義的規範および仕事の相互依存性の影響を確認する。表を見ると、Step1 から Step2 にかけて変数が追加されたことにより、援助要請が説明される程度が有意に向上している (F 変化量 = 9.470, p < .001)。これは、仕事の相互依存性と集団主義的規範のいずれかが、援助要請に対して有意な影響を及ぼしたことを示している。そこで、Step2 の推定値を見ると、集団主義的規範が、援助要請に対して正の影響を及ぼしていた ( $\beta = .263$ , p < .001)。他方、仕事の相互依存性は援助要請に対して有意な

影響を及ぼしていなかった。

個人的要因として投入した変数と援助要請の関係について、Step2 の推定値を見ると、男性ダミーのみ、援助要請に対して有意な負の影響を及ぼしていた ( $\beta = -.240$ ,  $p < .01$ )。勤務形態については、Step1 においては有意な影響が確認されたが、Step2 において仕事の相互依存性と集団主義的規範が投入された時には、有意な影響が確認されなかった。

これらの分析結果に対して、次項で考察を述べる。

表 6 階層的重回帰分析の結果

変数	従属変数 援助要請	
	Step1	Step2
男性ダミー	-.265 **	-.240 **
年齢	-.045	-.002
勤続年数	-.060	-.053
正規ダミー	.106	.073
勤務形態ダミー	.199 *	.140
自尊心	.005	-.029
集団主義的規範		.263 ***
仕事の相互依存性		.140
F値	4.176 **	5.831 ***
F変化量	4.176 **	9.470 ***
R二乗	.135	.228
自由度調整済みR二乗	.103	.189
$\Delta R$ 二乗		.093

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

注. 表中では標準化偏回帰係数を記載している

## 第 5 項 考察

本調査は、前節で調査対象となった百貨店の従業員とは異なる仕事文脈の従業員を対象に、仕事の相互依存性と援助要請の関係を検討した。その結果、仕事の相互依存性は、援助要請に対して有意な影響を及ぼさないことが明らかとなった。前節の調査研究の結

果と合わせて考えれば、接客業の仕事文脈に限らず、従業員にとっては、職場において仕事上の相互依存関係を知覚するからといって、援助要請が促されるわけではないようである。

また、本調査では、集団主義的規範が援助要請に対して有意な影響を及ぼすことが示されており、この結果も前節の調査研究と一貫していた。従業員にとって、規範にもとづく職場の相互依存関係を知覚する時に援助要請が促されることは、特定の仕事文脈に限らないと言える。このことは、Lee (1997) の実証研究や、Bamberger (2009) および Kalkarni (2012) の示唆を支持するものと言える。

上記に加え、本調査対象における個人的要因と援助要請の関係についても考察したい。分析結果からは、性別が援助要請に影響したことが確認されており、これは前節の調査研究の結果と異なる。本調査において、性別から援助要請への有意な影響が生じた理由としては、本調査の対象組織は男性の比率が高く、男性を中心に職場がまわっていたことが背景にあると考えられる。そのような状況では、性役割の規範のステレオタイプ (Gross & McMullen, 1983 ; Nelson-Le Gall, 1985) が生じやすかったと考える。特に、男性は他者に依存しないものだという、男性らしさを強調する性役割規範が生じたために、男性は女性よりも援助要請をしなかったと考えられる。他方、本調査では勤続年数が援助要請に対して有意な影響を及ぼしていなかったが、この結果は前節の調査研究とは異なっていた。この理由について、上記したことを踏まえるならば、男性中心の職場においては、性別が援助要請に重大な影響を及ぼしていたがゆえに、その影響を統制した場合に勤続年数の影響は意味ある影響を及ぼさなかったのだと考えられる。これらのことは、仕事文脈によって、援助要請に対する個人的要因の影響が異なり得ることを示唆するものと言える。

本調査の理論的・実務的含意について述べる。本調査によって、規範にもとづく職場の相互依存的な関係が援助要請を促すことが、組織の管理・維持やイベントの企画・運営に携わる仕事文脈を分析対象としたときにも言えることが示された。このことは、前節で示された知見が適応される範囲がさらに拡大されたことを示す。

次に、本調査の実務的含意について述べる。本調査の調査対象は、公的施設の管理・維持に関わる業務や、イベントの企画・運営に関する業務に取り組む仕事文脈にあった。そのような仕事文脈では、従業員同士の事務的なやり取りや、企画・運営における従業員同士のチームワークが求められる点で、困った時に助けを求める行動はその集団の活

動に寄与し得る。したがって本調査の結果は、上記のような仕事文脈で働く管理者にとって、従業員から助けの声を引き出すための知見を提供することが出来たと言える。具体的には、職場集団内で互いに依存することを奨励し合うよう働きかけることによって、仕事上の問題を抱えた人が、職場の仲間に助けを求めやすくなることを示した。

## 第6項 本調査の限界点

本調査の限界点は以下の2点である。第1に、本節の調査で用いられた援助要請の測定尺度は、前節の調査に比べて信頼性が向上したが、測定尺度を改善したことにより、双方の調査において用いられた測定尺度に相違が生じたことは否定できない。この相違を可能な限り小さくするため、本調査では仕事において相談するという、双方の調査に共通する文言を用いた。しかしながら、双方の相違が完全には言い切れないため、今後の調査で、同一の測定尺度を用いて再検証される必要がある。また、集団主義的規範の測定尺度については、前節の限界点として指摘したことと同様の問題がある。本調査においては、集団主義的規範に関して前節と同様の測定項目を用いたことにより、前節と同様の影響を確認することが出来た。しかし、これは同時に、本調査においても、集団主義的規範と援助要請の関係において、内生性の問題が生じていた可能性を、排除できていないことを表す。この点は本調査の限界点である。

第2に、本調査では、集団主義的規範が援助要請に及ぼす影響を調整する要因については検討できていない。これは本調査が仕事の相互依存性と援助要請の関係を検討することを主たる目的としたためであるが、今後の研究において、前節と同様の調整効果が生じるかどうかについて検証されることが望まれる。

第3に、公的施設の管理・運営組織は、他の企業と比べた時には、いくらか特殊な仕事文脈と言える。そのため、前節の調査と本節の調査を通じて、広く企業組織の仕事文脈において、仕事の相互依存性が援助要請に影響を及ぼさないとは、必ずしも言い切れない。よって、両者の関係については、今後も仕事文脈を変えて検証されることが望まれる。

最後に、本調査からは、前節で可能性として示唆した、仕事の相互依存性が援助要請スタイルに影響し得ることについて、検討できていない。よってこれを次の節で検討する。

### 第3節 追加的研究② -職場の関係性が援助要請スタイルに及ぼす影響-

第3節の目的は、第1節の考察で示唆された、仕事の相互依存性が援助要請スタイルに対して及ぼす影響について検討することである。両者の関係を検討するため、インターネット調査会社への委託を通じたウェブ調査を実施した。この調査を通じて得られたデータをもとに統計分析を行ない、仕事の相互依存性と援助要請スタイルの関係を検討した。また、従業員を分析対象として援助要請スタイルの先行要因を検討した研究はほとんど見られない。よって本調査においても、前節までの調査研究と同様に、個人的要因の影響をあわせて検討することとした。

#### 第1項 本研究における援助要請スタイルの操作的定義

本節の調査を実施するにあたり、援助要請スタイルの測定尺度を作成するための事前調査を行なった。これは、援助要請スタイルの測定尺度（e.g., 瀬尾, 2007）が学習心理学の文脈で開発されたものであり、その尺度をそのまま経営組織の文脈で測定することは必ずしも妥当でないためである。

調査の対象となったのは、百貨店に勤める従業員11名である。インタビューでは、仕事において問題を抱えたときに助けを求めるかどうか、また助けを求めるとすればそれはどのような仕方によってかについて質問した。

インタビューを通じて得られたこととして、調査対象の従業員の援助要請スタイルは、学習心理学で言われる援助要請スタイルの分類と、いくつかの点で相違が見られた。まず、学習心理学の分類について改めて確認する。瀬尾（2007）によれば、援助要請スタイルは①主体（最終的な問題解決者が援助要請者である場合には自律的援助要請、援助者の場合には依存的援助要請）、②必要性の吟味（吟味する場合には自律的援助要請、しない場合には依存的援助要請）、③内容（ヒントのみの場合には自律的援助要請、問題解決そのものである場合には依存的援助要請）によって分類される。また、もう1つの分類の基準として、事前に努力を行なったかどうかという点が Butler（1998）で指摘されていた。

パイロットインタビューのなかでも、必要性の吟味や事前の努力に関連する発言が得

られた。たとえば、問題の内容を明確化したうえでその内容に応じた援助者を選択するといった発言や、援助者の負担にならないかを配慮するといった発言である。しかし、調査対象者のなかには、そのように吟味を行ないながらも、最終的な問題解決は援助者に頼るという発言も見られた。すなわち、従業員の援助要請スタイルには、自律的な部分と依存的な部分が混在し得る。上記に関連する発言を以下に記載する。

やはりもう周りの方に相談する。(それは特に人を選ばずか、という質問に対して) もちろんやはり人を選んでですね。(それは悩みの中身で選ぶ形でか、という質問に対して) そうですね。それもありますし、やはり仲のいい方もいらっしゃると思いますし。

(A 氏、男性、販売業務)

基本的に、いれば取引先の人に。やはりメーカーの方が一番詳しいのでメーカーの方に聞いて、あとは、よくそれを売っていると思う社員の人とか。やはりそれぞれ社員の人でも何か得意な・・・。(得手不得手があるか、という質問に対して) はい、やはりあるので。

(B 氏、男性、販売業務)

やはり早番、遅番というのももちろんありますし、「これは明日の朝やってほしいから早番の人に頼もう」というのもあると思うのですけれども、それ以外だと、「これならその人の負担にならないかな」というようなこととかですかね。  
「何々するついでにこれもしておいてほしいのですけど」ということなどで頼むことが多いのですけれども、そういうことができなければ、頼みやすい雰囲気の人に頼むしかありませんよね。

(C 氏：女性、販売業務)

上記の発言から、経営組織の文脈では、瀬尾 (2007) で挙げられた 3 つの基準全てを満たすものを自律的援助要請とすることは、必ずしも妥当でない。他方、瀬尾 (2007) および Butler (1998) で言及されるような、必要性の吟味や、事前の努力に関しては、学習心理学の援助要請スタイルと合致する部分であった。そこで本研究においては、「必



要性の吟味や事前の努力を行なった上で手助けを求めるスタイル」を自律的援助要請とし、「必要性の吟味や事前の努力を行なうことなく即時的に手助けを求めるスタイル」を依存的援助要請とすることとした。本調査では、上記の操作的定義を踏まえ、後述する援助要請スタイルの測定尺度を作成している。

## 第2項 調査対象

本研究の調査対象となったのは、調査会社を通じて無作為に選ばれた 829 名の従業員である。男性は 538 名 (64.9%)、女性は 291 名 (35.1%) である。調査対象の従業員は全て正社員であり、このうち 190 名が管理職であり (22.9%)、639 名が非管理職である (77.1%)。

また、サンプルの属性の極端な偏りを防ぐため、業種ごとに一定以上のサンプル数が確保されるよう、業種に関する回答でスクリーニングを行なっている。その内訳を記述すると、農林・水産・鉱業が 2 名 (0.2%)、建設業が 49 名 (5.9%)、食品が 20 名 (2.4%)、繊維が 11 名 (1.3%)、パルプ・紙が 4 名 (0.5%)、化学が 18 名 (2.2%)、石油・ゴムが 5 名 (0.6%)、窯業が 4 名 (0.5%)、鉄鋼が 8 名 (1.0%)、非鉄・金属が 12 名 (2.2%)、機械が 18 名 (2.2%)、電気機器が 22 名 (2.7%) 輸送用機器が 16 名 (1.9%)、精密機器が 21 名 (2.5%)、その他製造業が 62 名 (7.5%)、商業が 41 名 (4.9%)、金融・保険が 75 名 (9.0%)、不動産が 27 名 (3.3%)、陸運が 11 名 (1.3%)、海運が 4 名 (0.5%)、空輸が 4 名 (0.5%)、倉庫・運輸関連が 20 名 (2.4%)、通信が 19 名 (2.3%)、電気ガスが 11 名 (1.3%)、サービスが 178 名 (21.5%) であった。上記のうち、建設業からその他製造業までの回答者は、広義の製造業に含まれる。商業からサービスまでは、広義のサービス業に含まれる。この分類に従えば、広義の製造業は 270 名 (32.6%)、広義のサービス業は 390 名 (47.0%) である。これらのいずれにも当てはまらないその他の業種は、167 名 (20.1%) であった。

年齢層でみると、21 歳から 69 歳までの従業員が含まれていた (平均値=41.82)。勤続年数で見ると、1 年目の社員から 53 年目までの従業員が含まれていた (平均値=12.74)。

### 第3項 分析に用いた変数

#### 従属変数

援助要請スタイルに関しても、「全く違う」から「全くその通り」までの5段階のリカートスケールによって測定された。測定項目は、瀬尾(2007)の測定尺度およびButler(1998)の操作的定義を、前述の事前インタビューの結果を踏まえて修正し、作成した。具体的には、それらの研究で言及される、必要性の吟味や事前の努力に関する文言を用いて作成した。また、瀬尾(2007)では学校のクラスにおいて学習上の問題を抱える場面を想定して項目が作成されているが、そのような場面は経営組織の文脈とは異なる。そのため本調査では、個人が問題を抱える場面について、調査対象組織の業務内容について尋ねるように文言を修正した。本調査で用いられた項目と、因子分析(最尤法、プロマックス回転)の結果を表7に示した。

表7 援助要請スタイルに関する因子分析の結果

	第1因子	第2因子
	依存的援助要請	自律的援助要請
1.私は、抱えきれない量の仕事があった時には、すぐに周りの人に助けを求める	.776	-.070
2.私は、仕事が片付かないと思ったら、ただちに周りの人に支援を求める	.724	.002
3.私は、抱えきれない量の仕事があった時には、自分では対処するよりも周りの人に助けを求める	.724	-.022
4.私は、仕事でわからないことがあったら、自分で考えるよりも周りの人に教えてもらう	.689	-.094
5.私は、対処の仕方がわからない時には、すぐに周りの人に聞く	.646	.113
6.私は、仕事でわからないことがあった時には、すぐに周りの人に聞く	.628	.079
7.私は、抱えきれない量の仕事がある時には、自分で最善を尽くした上で周りの人を頼る	.002	.780
8.私は、抱えきれない量の仕事がある時には、自分でできることをした上で周りの人を頼る	.071	.670
9.私は、仕事でわからないことがあったら、自分でいろいろと調べてから周りの人に聞く	-.196	.647
10.私は、仕事でわからないことがあったら、何がわからないかを明確にした上で周りの人に聞く	-.032	.633
11.私は、抱えきれない量の仕事がある時には、どうしても自分で対処できないときだけ、周りの人を頼る	.044	.630
12.私は、仕事でわからないことについて質問する時、答えだけでなく、考え方についても教えてもらう	.173	.481
	因子間相関係数	
	第1因子	1.000
	第2因子	.343
		1.000

分析の結果、先行研究と同様に2因子でまとまった。また、それぞれの因子の項目を見ると、第1因子には、依存的援助要請の項目でまとまったため、本調査においてもこの因子を依存的援助要請と呼ぶこととした。第2因子には自律的援助要請の項目でまとまったため、本調査においてもこの因子を依存的援助要請と呼ぶこととした。信頼性分析の結果、依存的援助要請のクロンバックの $\alpha$ は、.85であった。自律的援助要請のクロンバックの $\alpha$ は、.81であった。

## 独立変数

まず、職場の関係性を表す変数である、仕事の相互依存性に関しては、「全く違う」から「全くその通り」までの5段階のリカートスケールによって測定された。測定尺度を作成する上では、Pearce & Gregersen (1991) の、互惠的相互依存性に関する項目が用いられた。具体的には、「私は、他の人と緊密に仕事をしている」、「私は、同僚との調整に努力を頻繁に費やさなくてはならない」、「私自身の成果は、他の人からの適切な情報を受け取れるかどうか依存している」、「私の仕事ぶりは、同僚の仕事に重要な影響を与える」、「私の仕事では、かなり頻繁に同僚と相談することが求められる」の5項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.69であった。この測定尺度は、前節までの調査研究で用いられた Moregson & Humphrey (2006) の測定尺度とは異なる。ただし、いずれの測定尺度も、仕事を進める上で他者と依存し合う関係にあるかどうかについて、個人の知覚にもとづいて尋ねる点で共通している。

次に、個人的要因を表す変数に関しては、男性ダミー（男性=1、女性=0）と年齢、勤続年数、管理職ダミー（管理職=1、非管理職=0）、製造業ダミー（製造業=1、それ以外=0）、サービス業ダミー（サービス業=1、それ以外=0）成果志向性、情緒的コミットメント、進取性、職務自律性が投入された。上記で挙げたうち、成果志向性以降の変数はいずれも、「全く違う」から「全くその通り」までの5段階のリカートスケールによって測定された。

成果志向性については、Vandewalle (1997) が開発した目標志向性の測定尺度のなから、成果志向性に関する8項目を用いた。Vandewalle (1997) において成果志向性は、自身の優れた能力を証明したいという「証明 (prove)」と、自身の欠点が他者に露呈することを回避したいという「回避 (avoid)」の2つの下位次元で構成される。これに関連する援助要請研究として、個人が望ましい成果や自己高揚 (self-enhancement) を、リスクを取ってでも達成しようという動機を持つ場合と、失敗やリスクから遠ざかるようとする動機を持つ個人とで、援助要請スタイルへの影響が異なることを明らかにしている (Komissarouk & Nadler, 2014)。このことから、本調査においても、成果志向性が援助要請スタイルに影響することが想定された。また、上記の先行研究を踏まえ、本調査では、事前に成果志向性の測定項目に関して因子分析を行なった (最尤法、プロマックス回転)。その結果、2つの因子に分かれることが示された。第1因子には、自身の優れた能力を証明したいという項目でまとまったため、「成果志向性証明」と名付

けることとした。第2因子には、自身の欠点が露呈することを回避したいという項目でまとまったため、「成果志向性回避」と名付けることとした。因子分析の結果は表8の通りである。なお、因子分析の際、因子負荷量が.40を下回った項目が1つあったため、その項目については除外されている。信頼性分析の結果、第1因子の成果志向性証明のクロンバック $\alpha$ は、.72であり、第2因子の成果志向性回避のクロンバック $\alpha$ は、.63であった。

表8 成果志向性に関する因子分析の結果

	第1因子		第2因子	
	成果志向性証明	成果志向性回避	成果志向性証明	成果志向性回避
1.私は、仕事において、他人に、自分の能力を証明するのに必要なものを、理解しようとしている	.718			-.032
2.私は、他人に、自分の能力を証明できるプロジェクトで働きたい	.661			.057
3.私は、自分がよく出来ているということを、他人が認識している時、仕事がとても楽しい	.615			-.049
4.私は、仕事において、自分が成果が出せない状況を避けたい	.530			-.017
5.私は、自分に能力がないと他人が受け取る場合は、新しい仕事を避けている。	-.115			.733
6.私にとって、新しいスキルの学習よりも、自身の能力不足を公にしないことがより重要である	.004			.588
7.私は、同僚よりも上手くやれるということを示すことにこだわっている。	.263			.441
	因子間相関係数	第1因子	1.000	
		第2因子	.486	1.000

情緒的コミットメントについては、田尾（1997）で用いられた組織コミットメントの測定尺度のうち、愛着要素にあたる5項目を用いた。組織行動論の研究において、情緒的コミットメントが高い個人は組織の代表として高い水準の努力を発揮しようという態度を持つことが言われており（Scholl, 1981 ; Weiner, 1982）、援助要請スタイルにも影響することが想定された。具体的には、私は、他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う」、「私は、友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える」、「私は、この会社が気に入っている」、「私は、この会社にいることが楽しい」、「私は、もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る」の5項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.71であった。

進取性については、個人の創造性や自発性が、問題対処における主体的な取り組みに影響し得ることが想定されたために投入された。測定尺度に関しては、柳井・柏木・国生（1987）の新性格検査に関する項目のなかから、「進取性」に該当する9項目を用い

て作成された<sup>27</sup>。具体的には、「私は、平凡に暮らすより何か変わったことがしたい」、「私は、古いものを改善するのが好きだ」、「私は、いろいろなものを発明してみたい」、「私は、どんなことでも試してみたい」、「私は、他人の思いつかないようなことをすることに喜びを感じる」、「私は、普通の人にできないような問題を聞いてみたい」、「わたしは、新しいことには、すぐに飛びつく」、「私は、いつも何か刺激的なことを求めるほうだ」、「私は、新しいアイデアを考えるのが好きだ」、の9項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.89であった。

職務自律性については、前述した Morgeson & Humphrey (2006) の仕事デザイン尺度のなかから、自律性に関する項目を用いた。職務自律性が高い時、従業員は自身の仕事上の成果に対する責任感を知覚することが言われており (Hackman & Oldham, 1975)、このような影響は援助要請スタイルにも影響することが想定された。Morgeson & Humphrey (2006) において、職務の自律性はスケジュールの自律性 (work scheduling autonomy) と意思決定の自律性 (decision-making autonomy) および仕事の方法の自律性 (work methods autonomy) の3次元に分類されているが、本調査で実施された因子分析 (最尤法、プロマックス回転) の結果、1つの因子にまとまった。この時に用いられた項目は、「自分の仕事は、どのようなスケジュールで仕事を進めるか自分で決めることができる」、「自分の仕事は、仕事の手順を自分で決めることができる」、「自分の仕事は、どのように自分が仕事をするかを自分で計画することができる」、「自分の仕事は、仕事を実行するための主導権や判断を自分でする機会がある」、「自分の仕事には、自分で決めなくてはならないことがたくさんある」、「自分の仕事には、自分で決めるための十分な裁量がある」、「自分の仕事は、仕事を完遂するための手段や方法を決めることができる」、「自分の仕事には、どのように自分が仕事をするかに関して自由で自律的に考える機会がある」、「自分の仕事は、仕事の進め方を自分で決めることができる」の9項目である。クロンバックの $\alpha$ は、.91であった。

#### 第4項 分析方法

---

<sup>27</sup> 新性格検査の測定尺度に関しては、因子分析の結果、個人の性格特性は複数の潜在因子でまとまった。そのうち、進取性として名付けられた潜在因子においてまとめられた項目を用いた。詳細は同書 p.116。

本研究は以下の手続きで分析に取り組んだ。まず、変数間の関係をみるために相関分析を行なった。その後に階層的重回帰分析を行ない、仕事の相互依存性が援助要請スタイルに及ぼす影響を検討した。統計分析を行なう際には、IBM SPSS Statistics22 が用いられた。

## 第5項 分析結果

まず、相関分析によって変数間の関係を示した。分析の結果を表9に示す。

表9 相関分析の結果

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1.男性ダミー	.649	.478	1					
2.年齢	41.820	10.544	.022	1				
3.勤続年数	12.740	10.344	.091**	.572**	1			
4.管理職ダミー	.229	.421	.233**	.311**	.258**	1		
5.製造業ダミー	.326	.469	.139**	.050	.128**	.031	1	
6.サービス業ダミー	.470	.499	-.036	.000	-.005	.009	-.655**	1
7.成果志向性証明	3.013	.615	.079*	-.032	-.020	.066	.023	.030
8.成果志向性回避	2.994	.539	.077*	-.041	-.037	-.024	-.031	-.003
9.情緒的コミットメント	2.779	.641	.045	.036	.063	.017	-.006	.009
10.進取性	2.968	.660	.208**	-.056	-.045	.132**	.0143	.029
11.職務自律性	3.280	.656	-.023	.086*	.036	.116**	.000	-.037
12.仕事の相互依存性	3.052	.572	.052	-.021	.044	.116**	-.008	.032
13.自律的援助要請	3.340	.617	-.079*	-.081*	-.053	-.033	-.019	.032
14.依存的援助要請	2.960	.686	-.032	-.045	.020	-.070*	-.022	.047

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

7	8	9	10	11	12	13	14
1							
.526**	1						
.303**	.208**	1					
.498**	.294**	.301**	1				
.303**	.148**	.236**	.351**	1			
.459**	.247**	.321**	.398**	.436**	1		
.295**	.159**	.151**	.250**	.390**	.401**	1	
.158**	.226**	.274**	.159**	.087*	.309**	.302**	1

それぞれの援助要請スタイルと各独立変数との相関関係を確認する。まず、自律的援助要請は、男性ダミーと年齢との間に有意な負の相関関係が、成果志向性証明と成果志向性回避、情緒的コミットメント、進取性、職務自律性、仕事の相互依存性との間に有意な正の相関関係が見られた。依存的援助要請は、管理職ダミーとの間に有意な負の相関関係が、成果志向性証明と成果志向性回避、情緒的コミットメント、進取性、職務自律性、仕事の相互依存性との間に有意な正の相関関係が見られた。しかし、相関分析のみでは、互いの先行変数の影響が統制されていないため、階層的重回帰分析を実施した。

階層的重回帰分析の結果を表 10 に示す。まず、自律的援助要請に対する仕事の相互依存性の影響を確認する。表を見ると、Step1 の後に Step2 において仕事の相互依存性を投入したことによって、自律的援助要請を説明する程度が有意に向上していることがわかる (F 変化量= 42.244,  $p < .001$ )。さらに Step2 の推定値を見ると、個人的要因の影響を除いた後にも、仕事の相互依存性が自律的援助要請に対して有意な正の影響を及ぼしていたことが確認できる ( $\beta = .244, p < .001$ )。自律的援助要請に対する個人的要因の影響についても確認する。これに関しては、Step2 より、男性ダミーが有意な負の影響を示しており ( $\beta = -.087, p < .01$ )、男性のほうが女性よりも自律的援助要請をしない傾向にあることがわかった。年齢に関しては、Step1 において有意な正の影響が見られたが ( $\beta = .091, p < .05$ )、Step2 においては有意でないという結果が示された。成果志向性証明に関しては有意な正の影響を示しており ( $\beta = .094, p < .05$ )、職務の自律性に関しては有意な正の影響を示していた ( $\beta = .258, p < .001$ )。

次に、依存的援助要請に対する独立変数の影響について確認する。その結果、仕事の相互依存性は、依存的援助要請に対して有意な正の影響を及ぼしていたことが確認された (F 変化量= 50.535,  $p < .001$ ;  $\beta = .280, p < .001$ )。したがって仕事の相互依存性は、いずれの援助要請スタイルに対しても、有意な正の影響を及ぼしていた。

個人的要因の影響を確認すると、管理職ダミーは、Step1 では有意な影響が確認されなかったが、Step2 において有意な負の影響が確認された ( $\beta = -.080, p < .05$ )。したがって、管理職のほうが非管理職に比べて依存的援助要請をしない傾向にあることがわかった。また、成果志向性証明に関しても、Step1 では有意な影響が確認されなかったが、Step2 において、有意な負の影響が確認された ( $\beta = -.114, p < .01$ )、成果志向性回避に関しては、有意な正の影響が確認され ( $\beta = .180, p < .001$ )、情緒的コミットメントに関しても、有意な正の影響が確認された ( $\beta = .189, p < .001$ )。職務自律性につ

いては、Step1 においては有意な影響が確認されなかったが、Step2 において有意な負の影響が確認された ( $\beta = -.075, p < .05$ )。以上の結果に対して、次項で考察を述べる。

表 10 階層的重回帰分析の結果

独立変数	自律的 援助要請		依存的 援助要請	
	Step1	Step2	Step1	Step2
男性ダミー	-.089 **	-.087 **	-.061	-.058
年齢	.091	-.067	-.063	-.036
勤続年数	.009	-.010	.069	.048
管理職ダミー	-.045	-.060	-.062	-.080 *
製造業ダミー	.029	.030	.032	.032
サービス業ダミー	.053	.046	.065	.057
成果志向性証明	.160 ***	.094 *	-.039	-.114 **
成果志向性回避	.007	.006	.181 ***	.180 ***
情緒的コミットメント	.001	-.022	.227 ***	.189 ***
進取性	.068	.040	.073	.041
職務自律性	.327 ***	.258	.004	-.075 *
仕事の相互依存性		.244		.280 ***
F値	19.857 **	22.641 ***	10.319 ***	14.243 ***
F変化量	19.857 ***	42.244 ***	10.319 ***	50.535 ***
R二乗	.211	.250	.122	.173
自由度調整済みR二乗	.200	.239	.110	.160
$\Delta R$ 二乗		.039		.051

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

注. 表中では標準化偏回帰係数を記載している

## 第 6 項 考察

本調査は、仕事の相互依存性が従業員の援助要請スタイルに及ぼす影響を検討するために実施された。分析結果から、仕事の相互依存性は、自律的援助要請に対しても依存的援助要請に対しても正の影響を及ぼしていた。なぜ、双方に対して正の影響が生じたのであろうか。本研究はこの理由に関して、仕事の相互依存性が高い集団においては、他者の仕事遂行に配慮する必要性が増すことが背景にあったと考える。先行研究によれば、仕事の相互依存性が高い時、集団のメンバーは互いに、他のメンバーが自分の職務遂行の効率を最大化してくれるだろうという期待を持つ (Kiggundu, 1981 ; Thomas, 1957)。この時、従業員は他のメンバーの仕事遂行にとって望ましい振る舞いを取ろうとする。社会的情報処理理論が言うように、個人は自身の職務集団が提供する社会的情



報をもとに、その集団において望ましい行動を取ろうとするためである (Salancik & Pfeffer, 1978)。これらの先行研究にもとづいた時、従業員にとって、職場が仕事上の相互依存関係にあると知覚される時には、職場における職務遂行の状況や、他者が自身に求める期待の内容によって、自身の取るべき態度や振る舞いが左右されやすいと言える。こうしたことが背景にあるために、仕事の相互依存性が援助要請スタイルに及ぼす影響が一貫しなかったのだと考えられる。

加えて、従業員が自身の職場に関して仕事上の相互依存関係を知覚する時には、双方の援助要請スタイルが促され得る。たとえば、そのような職場において仕事上の問題を抱えた時、その問題に対して自身で対処しようとするのは、かえって職場に迷惑をかける恐れがある。これに関連する先行研究では、他者と相互依存的な関係にあるのだという自己解釈をする個人が、自身の抱える問題によって集団に迷惑がかかることを避けようとし、それゆえに集団内の他者に対して依存的援助要請することが言われていた (Komissarouk, Harpaz & Nadler, 2017 ; Komissarouk & Nadler, 2014)。この点では、従業員が仕事の相互依存性を高い程度で知覚する時には、従業員は依存的援助要請を取ろうとする。他方、仕事の相互依存性を高い程度で知覚する時、従業員は、他者にもたらす負担を出来る限り軽減しようともするだろう。なぜなら、そのような状況で他者に負担をかけることは、職場の他のメンバーの仕事効率を低下させ得るためである。たとえば、自身の援助要請が他者の仕事ぶりに悪影響を及ぼす可能性があるのであれば、個人はある程度事前の自助努力をし、他者にかかわる負担を最小化した上で、援助要請を行なうことが考えられる。

以上のように、従業員にとって、職場における仕事の相互依存性が高い時には、どのように助けを求めるかによって、他者の仕事遂行の効率性に影響を及ぼす可能性が増す。かつ、仕事の相互依存性が高い時には、自律的な援助要請スタイルが求められる場合も、依存的な援助要請スタイルが求められる場合もある。こうした理由から、仕事の相互依存性が双方のスタイルに対して有意な正の影響を及ぼしていたのだと本研究は考える<sup>28</sup>。

上記に加え、本調査からは、個人的要因と援助要請スタイルの関係について数多くの

---

<sup>28</sup> ただし、上記のように仕事の相互依存性と援助要請スタイルの関係は問題の内容や職務遂行の状況によって異なる可能性があるため、この点については稿を分けて詳細に検討されることが望まれる。

発見が得られた。それらの発見についても考察したい。分析結果からは、管理職のほうが非管理職に比べて依存的援助要請をしない傾向にあることがわかったが、この理由に関して、個人にとって自身の能力不足や他者への依存的な態度を示すことは権威の喪失につながる (Lee, 1997)。管理者は、部下に比べて高い権威を持つため、その権威を喪失することに対してセンシティブになりやすいと言える。このために、管理職は非管理職に比べて依存的援助要請をしない傾向となったと考えられる。

成果志向性と援助要請スタイルの関係については、先行研究に関連する結果が確認された。分析結果によれば、自身の有能さを示そうとする志向性を表す成果志向性証明が、自律的援助要請に正の影響を及ぼしていた。先行研究は、自身を自立的だと解釈する個人は、望ましい成果や自己高揚 (self-enhancement) を、リスクを取ってでも達成しようという動機を持つ点で、自律的援助要請を取る傾向にあるとしている (Komissarouk & Nadler, 2014)。自身の有能さを示そうとする個人も、自己高揚の動機を高い程度で持つだろう。そのような個人は、リスクを取ってでも主体的に問題解決に取り組もうとするために、自律的要請スタイルを取る傾向が高かったと考えられる。他方で、自身の欠点の露呈を避けようとする志向性を表す成果志向性回避は、依存的援助要請に正の影響を及ぼしていた。先行研究では、そのようにネガティブな評価を避けようとする個人は、失敗やリスクを回避しようとして依存的援助要請を取ることを明らかにしていたが (Komissarouk et al., 2017)、本調査の分析結果も、そのような個人の志向性が反映されたのだと考えられる。

情緒的コミットメントに関しては、依存的援助要請に対して正の影響を及ぼしていたが、この結果は、組織に対する愛着を持つ従業員ほど、事前の自助努力なく即時的に助けを求めることを表す。情緒的コミットメントと自発的行動の関係を議論した研究では、組織へのコミットメントが強い個人は組織の代表として高い水準の努力をすることが言われている (Scholl, 1981; Weiner, 1982)。この点で見れば、個人が自身の仕事上の問題を抱えた時には、自分なりの努力を行なった上で助けを求めることが想定される。にもかかわらず上記の結果となった理由については、情緒的コミットメントの高い個人において知覚される、組織との結びつきの観点から理解したい。情緒的コミットメントは、個人の知覚する組織との情緒的な結びつきを表す概念として捉えられる (Allen & Meyer, 1990)。組織に対する愛着の強い個人は、組織に留まろうとすることや、組織に貢献する行動を取ろうとすることが言われている (Allen & Meyer, 1990; 田尾,

1997)。そのような組織への愛着は、組織から遠ざかろうとする行動に表れるというよりは、組織に接近しようとする行動に表れると言える。加えて、従業員が知覚する組織への愛着の源泉は、多くは、彼ら・彼女らが日々活動する職場での関わりがあるだろう。この点で、組織への愛着が強い個人は、職場に対する愛着も同様に強いと言える。上記の見方に立った上で調査結果を改めて解釈すると、依存的援助要請は、自分で問題を抱えようとせず、すぐに助けを請うという点で、職場の人々への接近を企図した行動と捉えられる。それゆえ、職場への愛着を感じる個人は、職場に対する愛着を示す方法として、依存的援助要請を取る傾向にあったと考えられる。

職務の自律性に関しては、自律的援助要請を促すことが明らかとなった。職務の自律性は、自身の仕事の成果に対する責任感に結びつくと言われる (Hackman & Oldham, 1975)。これは仕事上の問題を抱えた時で言えば、出来る限り自分の問題は自分で解決しようという意識をもたらすと言える。このために、自律的援助要請のように、事前の自助努力を行なうスタイルが促されたと考えられる。

最後に、本調査の理論的・実務的含意について述べる。本調査の理論的含意は、先行研究においてこれまでほとんど検討されてこなかった、従業員の援助要請スタイルに関して、個人的要因および状況的要因が影響することを明らかにしたことである。鈴木・松下 (2017) は、依存的援助要請に対して個人的要因が影響することを示唆したが、本調査から、その個人の性質的側面にあたる変数の影響が確認された。特に個人的要因に関して、個人の志向性を表す変数の影響が確認されたが、これは援助要請スタイルが問題に対する個人の態度や姿勢に言及する概念であったためと考えられる。ゆえに、本研究で挙げられた以外の、個人の志向性に関わる個人的要因も、援助要請スタイルに影響を及ぼす可能性がある。また、仕事の相互依存性に関しても、個人の仕事上の態度や姿勢に影響するがゆえに、援助要請スタイルと関連したことを考察で述べた。ゆえに、そのような影響を持つ、仕事の相互依存性以外の状況的要因もまた、援助要請スタイルに影響を及ぼすことが示唆される。

本調査の実践的含意は以下の通りである。援助要請スタイルに働きかける要因を明らかにしたことは、援助要請の方法が重視されるような職場を指揮する管理者にとって、有益な知見をもたらしたと言える。先行研究が示唆するように、仕事文脈によっては、求められる援助要請のスタイルが異なり得る (Geller & Bamberger, 2012; Hagardon & Bechky, 2006)。それゆえ、仕事文脈に応じた援助要請スタイルへの働きかけを行な

うことが、管理実践において有効となる。また、本調査が明らかにした知見は、管理者に対し、従業員の成長を促すための知見を提供する。先行研究では、自律的援助要請が、個人の将来的な問題解決能力や学習に結びつくことが示唆されている（Geller & Bamberger, 2012）。最後に、援助要請スタイルに働きかける要因として、本調査は職務の自律性や仕事の相互依存性のような、職務設計に関わる要因を明らかにした。このような職務設計に関わる変数は、管理者にとって比較的管理可能性が高く、実務的有用性があると言える。

## 第7項 本調査の限界点

本調査の限界点として以下の4点を挙げる。第1に、本調査で用いられた援助要請スタイルの測定尺度は、学習心理学における援助要請スタイルの測定尺度とは異なる。特に、問題解決のための資源としてヒントを求めるかそれとも解決それ自体を求めるのかについて尋ねる文言は除外している。この点で、学習心理学の援助要請研究と本調査の分析結果を比較することは難しい。本調査が明らかにしたことは、従業員が手助けを求める上で事前に取り組む努力や手続きが、職場における仕事上の関係性によって受ける影響に限られる。

第2に、援助要請スタイルに関する質問項目では、「どのように」援助要請するかについて尋ねていたが、回答者は、援助要請「するか、しないか」について尋ねる項目として解釈していた恐れがある。というのも、本調査が作成した援助要請スタイルの測定尺度には、行動に関わる文言も含まれていた。この場合には、たとえば自律的援助要請をよく取ると回答した人は、依存的援助要請についてもよく取るという回答をし得る。実際に、自律的援助要請と依存的援助要請の間には正の相関関係があった。このことを踏まえると、性別や成果志向、仕事の相互依存性は、自律的援助要請にも依存的援助要請にも正の影響を及ぼしていたが、これらの結果は、単純に援助要請する頻度を説明していた可能性がある。そのため今後の研究では、測定尺度を改善し、より援助要請のスタイルに焦点化した項目を作成した上で、先行要因との関係が検討されることが望まれる。

また、本調査では、援助要請スタイルに対する集団主義的規範の影響を統制できていない。上記の通り、本調査は援助要請スタイルに言及した測定尺度を作成したが、その

文言のなかでは、行動に関する言及も含まれていた。よって、本調査で用いられた援助要請スタイルの変数に対しても、集団主義的規範は影響を及ぼし得る。よって今後の調査では、集団主義的規範の変数を投入し、その影響を統制したうえで、仕事の相互依存性が援助要請スタイルに影響するかどうかを検討していく必要がある。また、これを実施することにより、集団主義的規範が援助要請スタイルについて影響するかどうかについても検討することが望まれる。

#### 第4節 小括

本章では、職場の関係性が従業員の援助要請に及ぼす影響を検討するため、3つの調査研究に取り組んできた。1つ目の調査研究では、職場の関係性を表す集団主義的規範と仕事の相互依存性が援助要請に及ぼす影響と、それらの影響に対する、要請先情報の把握および同僚の忙しさの調整効果について検討された。そこにおける分析結果において、仕事の相互依存性と援助要請の間に意味ある関連が認められなかったため、後に2つの追加的研究が実施された。まず、上記の調査研究と異なる仕事文脈において仕事の相互依存性と援助要請の関係について検討された。次に、仕事の相互依存性が援助要請スタイルに及ぼす影響について検討された。

これらの調査研究を通じて得られた発見は、本研究の研究課題である、「職場の関係性が従業員の援助要請に対していかなる影響を及ぼすか」に対する回答を提供するものとなった。この点について、次章の総合考察を通じて議論する。

## 第5章 総合考察

第5章では、本研究のこれまでの取り組みを踏まえ、総合考察を行なう。この総合考察を通じて、本研究の研究課題である「職場の関係性が従業員の援助要請に対していかなる影響を及ぼすか」という問いに対する回答を述べる。

研究課題に対する本研究の回答を、以下に要約する。第1に、相互に依存することを奨励する規範によって特徴づけられる職場の関係性は、従業員の援助要請を促す。ただし、職場が忙しくなった場合には、そのような関係性は必ずしも従業員の援助要請を十分に促さない恐れがある。

第2に、職場が、仕事遂行のために互いに協力する必要性が高い関係にあるからといって、従業員は援助要請するわけではない。他方で、そのような関係性は、「どのように」援助要請するかという、援助要請の方法に注意を向けさせる働きを持つ。

以上の問いに対する回答をもとに、本研究の理論的含意と実務的含意について述べる。その上で、最後に、本研究の限界点を述べる。なお、本研究における発見と含意との対応に関しては、本章の最後に図として整理している（図4）。

## 第1節 本研究の発見と研究課題の関連

はじめに、本研究のこれまでの取り組みを振り返りたい。本研究は、従業員が仕事上の問題について助けを求める行動を表す概念として、援助要請を取り上げた。この背景には、1つには、従業員が仕事上の問題について他者を頼れないことがあり、そのことが本人にとってストレスや負担になることや、職場の問題解決の妨げになるといった実践上の問題意識があった。もう1つには、そうした実践上の課題に対して、組織行動論がこれまで提示してきた知見が十分に答えられないという学術上の問題意識があった。組織行動論では、従業員の助け合いを重視し、他者を手助けする行動を促す要因について検討してきたが、他方で他者に助けを求める行動については見落とされがちであった。それゆえ本研究によって、この行動を取り上げ、この行動に先行する要因との関係を検討することとした。

本研究は、従業員の援助要請の先行要因として、従業員が知覚する職場の関係性に着目した。この背景には、第1には、分析対象としての従業員の特徴があった。援助要請に関して議論してきた学問領域として、本研究は学習心理学やカウンセリング心理学を挙げたが、それらの学問領域における分析対象（学生や患者）には、教師や医者といった、明確な援助者が存在していた。対して、職場で働く従業員にとっては、明確な援助者が存在しない。それゆえ、それらの人々との関係性が従業員の援助要請を左右させることが想定された。このような本研究の考えは、第3章で取り組まれた先行研究のレビューも支持していた。従業員は援助要請によって生じるコストやベネフィットを主観的に計算した上で援助要請するかどうかを決める。この時に、職場の人々との関係性は、そうしたコストないしベネフィットに関する知覚を左右させ得ることが想定された。特に本研究では、職場の関係性を表す要因として、集団主義的規範と仕事の相互依存性を挙げた。前者は互いに依存することを奨励する規範によって特徴づけられた職場の関係性を表すものとして位置付けられ、そうした関係性は従業員にとって援助要請によるパワーの喪失を知覚しづらくなるために、援助要請しやすくなることが想定された。後者の仕事の相互依存性は、仕事において互いに協力し合う必要性のある職場の関係性を表すものとして位置付けられ、そうした関係性は従業員にとって返礼することへの負債感を知覚しづらくなるために、援助要請しやすくなることが想定された。

ただし、職場の関係性を表す要因として挙げた集団主義的規範と仕事の相互依存性が

援助要請に及ぼす影響については、従業員を分析対象とした実証的検討や、それぞれの影響を調整する要因について、十分に明らかとなっていなかった。そこで本研究は、「職場の関係性が従業員の援助要請に対していかなる影響を及ぼすか」という研究課題を設定した。この時、それぞれの先行変数と援助要請の関係を調整する要因を挙げる上では、職場に潜在する援助者に関する知覚を挙げた。具体的には、職場の人々について良く知っているかどうかを表す要請先情報の把握と、同僚の忙しさを挙げた。さらに本研究では、従業員を分析対象とした研究の乏しさを踏まえ、従業員という分析対象が持つ個人的な要因と援助要請の関係についても、あわせて検討することとした。

本研究は、上記した先行要因と従業員の援助要請の関係について、第4章の調査研究を通じて検討することとした。この検討では、3つの調査研究が実施された。まず、それらの調査研究を通じて得られた発見のなかで、研究課題に関わるものについて、以下に要約する。1つ目は、百貨店社員に対する定量的研究である。この研究からは、集団主義的規範が援助要請に影響を及ぼしていたことと、その影響が同僚の忙しさによって調整されることが明らかとなった。他方、仕事の相互依存性に関しては、援助要請に対して有意な影響を及ぼさないことがわかった。仕事の相互依存性が援助要請に影響しなかった理由については、①仕事の相互依存性と援助要請の間に関連が見られないことは、接客業のような特定の仕事文脈に限定されるのであり、他の仕事文脈では両者の間に有意な関連が見られ得るという説明と、②仕事の相互依存性が、援助要請「するか、しないか」の意思決定に対してというよりは、「どのように」援助要請するかという、援助要請スタイルに影響し得るという説明の、2つが示唆された。そこで、それぞれの説明可能性について検討するため、追加的研究が実施された。前者に関して検討するために実施された、公的施設の運営組織に対する調査研究からは、仕事の相互依存性が援助要請に影響を及ぼしていないことが確認された。この調査対象組織では、施設の管理・運営およびイベントの企画・運営に取り組む点で、百貨店の仕事文脈とは異なっていた。それゆえ、異なる複数の仕事文脈においても、仕事の相互依存性は援助要請に影響を及ぼさないことが言えた。これを受けて、本研究はインターネット調査会社を通じたウェブ調査を実施した。その結果、仕事の相互依存性が自律的援助要請と依存的援助要請のそれぞれのスタイルに対して影響を及ぼすことが確認された。

それでは、上記した調査研究の発見が、本研究の研究課題である「職場の関係性は従業員の援助要請に対していかなる影響を及ぼすか」という問いに対して、どのような点



で答えるかを述べる。本研究が職場の関係性を表す変数として挙げた、集団主義的規範と仕事の相互依存性は、端的に言えば、前者が「規範にもとづく職場の関係性」を表し、後者が「仕事にもとづく職場の関係性」を表す。この点を踏まえた上で、本研究の発見と研究課題の関連を以下のように整理する。まず、規範にもとづく職場の関係性という観点で見ると、従業員にとって、職場が互いに依存することを奨励し合う関係性にあると知覚されると、援助要請しやすいと言える。ただし、そのような関係性を知覚していたとしても、職場の人々が忙しそうにしている時には、そうでない時に比べて、従業員は援助要請しづらくなる。次に、仕事にもとづく職場の関係性という観点で見ると、従業員にとって、職場が仕事を遂行するために互いに協力する必要性が高い関係性にあると知覚されたとしても、援助要請しやすくなるわけではない。他方で、従業員に知覚されるそのような職場の関係性は、従業員に対して、「どのように」援助要請するかという、援助要請の方法に注意を向けさせる働きを持つと言える。

最後に、個人的要因と援助要請の関係についても、本研究を通じて興味深い発見がいくつか得られていた。第1に、本研究では百貨店と公的施設の運営組織という、異なる仕事文脈の調査対象を取り上げたが、それぞれの調査対象で、個人的要因が援助要請に及ぼす影響が異なっていた。具体的には、百貨店においては援助要請に対する勤続年数の影響が認められたのに対し、公的施設の運営組織では同様の結果が得られなかった。他方、公的施設の運営組織では援助要請に対する性別の影響が認められた。この結果に対して、本研究は、公的施設の運営組織に見られた男性社員の多さに注目し、そのような男性中心の職場では、男性らしさが強調されやすく、誰かを頼ることはそうした男性らしさと対立するために、男性は女性に比べて援助要請しづらいと考察した。また、そのような職場においては、性別の影響が大きいため、勤続年数は意味ある影響を及ぼさなかったのだと述べた。これらのことは、職場の特徴によって、援助要請に対する個人的要因の影響が変わり得ることを示唆するものである。このことは、本研究が異なる調査対象を扱ったために得られたことであるとともに、先行研究に対する新たな視座を提供した。

これらの他に、追加的研究②では、援助要請スタイルに対していくつかの個人的要因が影響していたことが確認された。この調査研究と、上記の調査研究の結果を照らし合わせて見ると、1つの示唆が得られる。それは、援助要請に対しては性別や勤続年数のようなデモグラフィック要因の影響が見られたのに対し、援助要請スタイルにはそうし

た要因の影響が確認されなかったことである。援助要請スタイルに対しては、成果志向性や情緒的コミットメント、職務の自律性といった、個人が課題や仕事に取り組む上で  
の態度や姿勢ないし志向性に関わる要因の影響が見られていた。役職は個人の属性を表  
す変数であるが、管理職は非管理職に比べてパワーの喪失に対してセンシティブであり、  
また援助要請を含む仕事上の態度や姿勢は自身のパワーの喪失に繋がり得る。この点で、  
役職は個人の仕事上の姿勢や態度に影響し得る要因と言える。これらの発見は、個人的  
要因と援助要請および援助要請の関係を理解する上で助けとなったと言える。

次節では、これらの回答が理論的あるいは実務的に、いかなる含意を持つかを述べる。

## 第 2 節 本研究の理論的含意および実務的含意

本研究の理論的含意は次の 3 点である。第 1 に、本研究は、先行研究において実証  
的に検討されてこなかった、職場の関係性が従業員の援助要請に及ぼす影響について、  
異なる複数の仕事文脈を対象として実証的に検討した点で、理論的貢献を果たした。特  
に本研究からは、相互依存性を奨励する規範に特徴づけられた職場の関係性が、異なる  
複数の仕事文脈において従業員の援助要請を促すことが明らかとなった。ただし本研究  
では、その影響が、同僚の忙しさを高い程度で知覚する時には弱まることも明らかとな  
った。この結果に関して、第 4 章 1 節の考察では、集団主義的規範には互いに依存する  
ことを奨励する側面と、集団内の同一性や類似性を強調する側面があり、特定の条件  
下では後者の側面が強調されるために、援助要請が抑制され得ることを指摘した。この  
指摘は、先行要因に潜在する側面を詳細に見た時に、その先行要因自体が、特定の条件  
下では援助要請を十分に促さない恐れがあることを示唆した。さらにこの指摘は、これ  
までに有力視されてきた先行要因に関しても、特定の条件下で異なる影響の性質が表  
れる可能性を示すものとなった。

他方、仕事の相互依存性と援助要請の関係については、異なる 2 つの仕事文脈を対  
象にした時にも有意な関連が見られなかった。したがって本研究の調査研究の結果に限  
れば、仕事の相互依存性は従業員の援助要請の先行要因として有力でないことが言  
えた。この結果は、先行研究の想定とは異なるものとなった。ただし、本研究では、  
仕事の相互依存性が従業員の援助要請と何ら関係がないという結論にはならな  
なかった。追加的研究②において、仕事の相互依存性は援助要請スタイルに対して  
有意に影響することが確

認められたためである。先行研究では、援助要請「する」という行為それ自体の意義のみならず、援助要請を「どのように」行なうかも、経営実践において重要であることが指摘されていた。具体的には、従業員の援助要請スタイルが、従業員の業績評価や学習、将来的な問題解決能力を左右させ得ることが指摘されていた。この点で、そのような援助要請スタイルに働きかける要因を明らかにしたことには意義があると言える。

第2に、本研究では、従業員における援助要請の意思決定の複雑さに関して、その一端が明らかとなった。先行研究では、個人が援助要請に関して複数のベネフィットないしコストを知覚することから、援助要請に対する先行要因の単独の影響を検討するだけでは不十分であるとされていた (Nadler et al., 2003)。そのため、援助要請と先行要因の関係については、それを調整する要因も含めて検討される必要があった。しかし、従業員を分析対象とした研究では、未だにこの視点のもとで検討がなされてこなかった。これに対して本研究は、集団主義的規範と援助要請の関係が同僚の忙しさの程度によって調整されることを明らかにした。この結果は、集団主義的規範によって、援助要請することによるパワーの喪失や負債感といった社会的コストが軽減されながらも、忙しそうにしている同僚を前にした時には別のコストを知覚するが故に、援助要請しづらかったことを表すものと考えられた。また、本研究が調整変数として同僚の忙しさを挙げた背景には、従業員にとっての潜在的援助者である同僚の置かれる状況が、変化し得るという着眼があった。職務遂行者である従業員の状況は変化し、そのような変化が生じた時には、平常時よりも援助の価値が高まり得る。この時には援助要請のコストが高まり得る。そのような、援助者の状況の変化や、それに伴う援助要請のコスト／ベネフィット知覚の変化は、経営組織の文脈に特有な側面と言える。残念ながら本研究では、同僚の忙しさに関する知覚が援助要請に対して単独で影響しなかったが、今後、これに関連する別の変数を挙げた時には、援助要請に影響する可能性がある。たとえば、昨今の企業ではフレックス・タイム制度に見られるように、従業員が自由裁量的に勤務時間を決められるケースがある。そのような状況においては、職場における従業員の活動がより流動的になることが想定される。この時には、従業員は援助要請のコストを高い程度で知覚し得る。

第3に、本研究では個人的要因が援助要請および援助要請スタイルに及ぼす影響についても検討されたが、この検討は先行研究に対して新たな視座をもたらし得るものとなった。具体的には、性別や勤続年数のような従業員の個人的要因の影響が、従業員の仕

事文脈によって変わり得ることである。この点は、単に個人的要因と従業員の援助要請の関係を捉えるのではなく、調査対象の仕事文脈や調査対象が活動する職場の特性を考慮することの必要性を提示した。また、援助要請スタイルに関しても、個人的要因の影響が確認された。具体的には、職務自律性が自律的援助要請に正の影響を及ぼすことと、成果志向性証明が自律的援助要請に正の影響を及ぼすこと、成果志向性回避が依存的援助要請に正の影響を及ぼすこと、情緒的コミットメントが依存的援助要請に影響を及ぼすこと、さらに非管理職に比べて管理職の方が依存的援助要請をしないことが明らかとなった。こうした、依存的援助要請に対する個人的要因の影響は、鈴木・松下（2017）において示唆されながらも検討されてこなかった点であり、その影響を明らかにしたことには理論的意義があると言える。

次に、本研究の実践的含意について述べる。本研究の実践的含意は以下の3点である。第1に、本研究の発見は、職場をマネジメントする管理者にとって、職場における問題解決を有効的に進めるための知見を提供した。具体的には、相互依存的な職場の関係性づくりを行なうことが、従業員の相談や支援の要請といった行動にどのように働きかけるのかに関する知見を提供した。ただし、本研究の発見を誠実に捉えるならば、従業員の援助要請を促す決定的な要因を明らかにしたとは言いがたい。集団主義的規範に関しては個人が同僚の忙しさを知覚する時に援助要請を十分に促さないという結果となり、仕事の相互依存性に関しては援助要請「する」という意思決定を導かないという結果となったためである。

しかしながら、職場の関係性に関して上記のような影響を確認したこと自体が、管理実践において有用な知見となり得る。たとえば、集団主義的規範の測定項目に見られるような、職場におけるチームワークや一体感は、直感的にも、従業員の助けの声を拾い上げやすく、管理者もそのように考える可能性がある。これに対して本研究は、必ずしもそのような職場が、常に従業員から助けの声を拾い上げることに成功しないのだという結果を示した点で、管理者に対する管理実践上の注意の喚起を促したと言える。本研究はそのようなことが生じる条件として、同僚の忙しさを挙げた。これを現実の職場で考えてみる。たとえば小売業で言えば、定期的あるいは不定期的に催される行事によって、売り場が繁忙期に入ることがある。繁忙期には売り場全体が忙しくなることが想定されるが、そうした状況においては、チームワークや気持ちの分ち合いが、かえって援助要請のように他者の負担となる行動を抑制し得る。また、そのように職場が忙しく

なり、互いに負担をかけることへの抵抗感が生じるという状況は、小売業の仕事文脈に限ったことではないだろう。したがってそのような職場を指揮する管理者は、従業員の援助要請をマネジメントするために採用するアプローチが、平常時と忙しい時期とで、一貫して有効に機能するわけではないことに注意を払わなければならない。

第2に、本研究は従業員の援助要請スタイルに対する先行変数の影響を明らかにしたが、このことは、援助要請の方法が重要となる職場をマネジメントする管理者にとって、有益な知見を提供したと言える。従業員の援助要請がもたらす成果に関する先行研究で指摘されたように、仕事文脈によっては、自律的援助要請が求められる場合もあれば、かえってそのようなスタイルが不適切とみなされる場合もある (Geller & Bamberger, 2012)。たとえばルーティン化の程度が高く、個人の熟達が無視されないような仕事文脈では、自律的援助要請は優れた業績評価に結びつきづらい。他方で個人の熟達が無視される仕事文脈では、自律的援助要請は優れた業績評価に結びつき得る。

この意味では、仕事の相互依存性および職務自律性が自律的援助要請を促すという発見は、管理者にとって有益な知見と言える。これらはいずれも職務設計に関わる変数であるという点で、報酬制度などの組織レベルの変数に比べ、マネジメント可能性が高い。ただし、本研究の発見は、従業員の知覚する周囲の社会環境が、従業員の援助要請に及ぼす影響に関するものである。このため、客観的に規定される職場要因と援助要請の関係については検討されていない。しかし、そうした客観的に規定される職場要因は、従業員の知覚する社会環境の源泉に他ならない。ゆえに客観的に規定される職場要因も、従業員の援助要請に影響することは十分に考えられる。したがって管理者にとって職務設計上の工夫は、従業員の自律的援助要請に働きかける上で有力な方法となり得る。

他方で、組織によっては、依存的援助要請が成果にとって肝要となることもあるだろう。たとえば、仕事上生じる問題が、ただちに甚大な被害をもたらすような仕事文脈では、依存的援助要請のように自助努力をしない即時的な要請が従業員に求められる。このような仕事文脈に関して言えば、いくつかの個人的要因が依存的援助要請に有意な影響を及ぼしたという本研究の結果は示唆に富む。まず、管理者のように権限の強い者は、しばしば依存的な振る舞いを避けようとする。この点で、管理者は深刻な問題に直面した時にその問題を抱え込む恐れがある。他にも、欠点の露呈を回避しようとする者や、組織への愛着が強い者が、依存的援助要請を取る傾向が強いことがわかった。これらの知見は企業にとって、どのような個人を登用すれば依存的援助要請が生じやすいのか

(あるいは、生じにくいのか)を判断する上での参照点となる。また、本研究からは、仕事の相互依存性が依存的援助要請に対しても正の影響を及ぼすことがわかった。この点で、管理者にとっては、仕事上の相互依存関係にある職場を設計することが、従業員の援助要請を促す上で有力な方法となり得る。

ただし、仕事の相互依存性と援助要請スタイルの関係から導かれる実践的意義に関しては、一考の余地がある。仕事の相互依存性は自律的援助要請と依存的援助要請のいずれも促す結果となった。この理由について本研究は、仕事上の相互依存関係にある時には、他者の職務遂行の状況に応じて、自律的な振る舞いが求められる場合もあれば、依存的な振る舞いが求められる場合もあるためと考察した。この意味では、仕事の相互依存性が促すそれぞれの援助要請スタイルは、それぞれ良い成果を導き得る。しかし、従業員が常に適切な援助要請スタイルを取れるとは限らないだろう。個人はしばしばその判断を見誤り得る。この意味では、双方の援助要請スタイルが促されていることが、常に良い結果を導くとは限らない。管理者にとっては、職場において仕事上の相互依存関係を設計することで、双方の援助要請スタイルを促すことができるが、それぞれの要請スタイルが適切な状況で生じているかについて、注意を払う必要があると言える。

最後に、第3点目として、本研究では個人的要因と援助要請および援助要請スタイルの関係を検討したが、これを通じて得られた知見は、管理者が職場の構成員を選択する際の、従業員の行動の傾向を理解することに寄与し得る。本研究から明らかとなった従業員の属性や特性と援助要請(スタイル)の関係は、上記のことに取り組む管理者にとって、どのような人が助けにくることが多いか、あるいはどのような手続きで助けを求めにくのかを、判断する手がかりとなると言えよう。

### 第3節 本研究の限界点および今後の課題

本研究全体を通じた限界点は次の3点である。第1に、本研究の調査研究は、職場の関係性が援助要請(スタイル)に及ぼす影響を、必ずしも網羅的に検討できたとは言えない。具体的には、本研究における一連の調査研究を通じて、仕事の相互依存性が、援助要請「する」という意思決定に対してではなく、「どのように」援助要請するかという援助要請スタイルに影響するという結論が導かれるかと言うと、厳密にはそうではない。追加的研究②においては、仕事の相互依存性と援助要請を検討できていないため

である。追加的研究②における分析対象に関しては、仕事の相互依存性が援助要請に影響する可能性は残されている。

第2に、本研究では、従業員の援助要請を促す上で決定的な先行要因が明らかになっただけではない。従業員の援助要請の先行要因に関しては、学術において検討が未だ少ない。また、実務の領域においても、管理者にとって、従業員から相談や支援の要請を引き出すことは重要である。ゆえに、今後の課題として、従業員の援助要請を促す要因の探求がなされる必要がある。

第3に、本研究は、職場の関係性が従業員に対していかなる影響を及ぼすかを検討しており、従業員の援助要請がどのような成果をもたらすかについては検討できていない。そのため、本研究の発見だけでは、職場の関係性のマネジメントにより従業員の援助要請を促すことが、経営組織にとって必ず良い結果を導くとは言えない。この点は、総合考察の言及にも関連する。本研究では仕事の相互依存性が自律的援助要請と依存的援助要請のいずれの要請スタイルも促すことが明らかとなったが、そのことが常に有効的な職場の活動に寄与するとは限らないことが示唆された。故に、今後の課題としては、仕事上の相互依存関係にある職場の有効的な活動のあり方について、従業員の援助要請スタイルの観点から検討される必要がある。

図4 本研究の発見と含意の対応

分析対象	第4章1節 調査研究1	第4章2節 追加的研究①	第4章3節 追加的研究②	従業員から援助要請を「する」という意思決定を引き出す	従業員に対して、援助要請をする上での方法に注意を向けさせる
大手百貨店の従業員	大手百貨店の従業員	公的施設の運営組織の従業員	異なる業種の従業員	従業員から援助要請を「する」という意思決定を引き出す	従業員に対して、援助要請をする上での方法に注意を向けさせる
集団主義的規範が援助要請に対して有意な正の影響をおよぼした。	集団主義的規範が援助要請に対して有意な正の影響をおよぼした。	集団主義的規範が援助要請に対して有意な正の影響をおよぼした。	集団主義的規範が援助要請に対して有意な正の影響をおよぼした。	職場において相互に依存し合うことを奨励する規範が形成されていると、従業員は援助要請しやすい。	職場において相互に依存し合うことを奨励する規範が形成されていると、従業員は援助要請しやすい。
同僚の忙しさを高い程度で知覚する時、低い程度に比べ、集団主義的規範が援助要請におよぼす正の影響が弱まる。	同僚の忙しさを高い程度で知覚する時、低い程度に比べ、集団主義的規範が援助要請におよぼす正の影響が弱まる。	同僚の忙しさを高い程度で知覚する時、低い程度に比べ、集団主義的規範が援助要請におよぼす正の影響が弱まる。	同僚の忙しさを高い程度で知覚する時、低い程度に比べ、集団主義的規範が援助要請におよぼす正の影響が弱まる。	職場において相互に依存し合うことを奨励する規範が生じていたとしても、職場が忙しくなる時、そうでない時に比べ、個人は援助要請をしづららい。	職場において相互に依存し合うことを奨励する規範が生じていたとしても、職場が忙しくなる時、そうでない時に比べ、個人は援助要請をしづららい。
仕事の相互依存性は援助要請に有意な影響をおよぼさない。	仕事の相互依存性は援助要請に有意な影響をおよぼさない。	仕事の相互依存性は援助要請に有意な影響をおよぼさない。	仕事の相互依存性は援助要請に有意な影響をおよぼさない。	仕事において互いに協力しあう必要のある職場の関係性を設計したとしても、従業員は、困ったときに援助要請するとは限らない。	仕事において互いに協力しあう必要のある職場の関係性を設計したとしても、従業員は、困ったときに援助要請するとは限らない。
仕事の相互依存性は自律的援助要請および依存的援助要請に対して有意な正の影響をおよぼした。	仕事の相互依存性は自律的援助要請に対して有意な正の影響をおよぼした。	仕事の相互依存性は自律的援助要請に対して有意な正の影響をおよぼした。	仕事の相互依存性は自律的援助要請に対して有意な正の影響をおよぼした。	仕事の相互依存性は自律的援助要請に対して有意な正の影響をおよぼした。	仕事を遂行するために互いに協力しあう必要のある職場を設計すると、従業員は、職場のメンバーの仕事を遂行する方法に注意を向けるようになる。

規範ベースの職場の関係性アプローチ

仕事ベースの職場の関係性アプローチ



その他の 発見（個人要 因の影響）	第4章1節 調査研究1 勤続年数が長くなるほど、 援助要請しない傾向にあっ た。	第4章2節 追加的研究① 女性に比して、男性のほうが 援助要請しない傾向にあっ た。	第4章3節 追加的研究②	従業員から援助要請を「する」 という意思決定を引き出す と、長く組織に勤めている人ほど、 仕事上の問題について他者に助 けを求めようとし、男性は 男性中心の職場では、男性らし さが強調されるために、男性は 援助要請しづらくなるおそれが ある。	従業員に対して、援助要請をする 上での方法に注意を向けさせる
			職務自律性が自律的援助要請 に対して正の影響をおよぼし た。		従業員に対して仕事の裁量や方法 などに関して自由さを与えると、 従業員は自分の抱える問題に対し て主体的に向き合うようになる。 その上で他者に助けを求めようと する。
			成果志向性証明が自律的援助 要請に正の影響を及ぼし、成 果志向性回避は依存の援助要 請に対して正の影響を及ぼし た。		自身の有能さを証明することに関 して高い動機づけを持つ従業員を 活用すると、その人は自助努力を 行なった上で他者を頼ろうとす る。自身の欠点の露呈の回避に関 して高い動機づけを持つ個人を登 用すると、その人は自助努力無く 即時的に他者を頼ろうとする。
			情緒的コミットメントが依存 的援助要請に正の影響をおよ ぼした。		従業員が組織に愛着を持つよう働 きかけると、従業員は組織に対す る愛着を示す方法として、即時的 な助けの求め方を示す可能性があ る。
			非管理職に比べて管理職のほ うが、依存の援助要請をしな い傾向にあった。		上位職の権限が強調されやすい状 況では、上位職の人は即時的な助 けの求め方をしない傾向になり得 る。

## 補論 入社時期の援助要請がもたらす成果

本研究の主たるテーマは、職場の関係性が従業員の援助要請に及ぼす影響を検討することにあった。この検討を通じて明らかとなった発見は、職場の関係性にまつわる設計上の施策が、従業員の援助要請にどのように働きかけるのかを理解する上で重要な示唆を与えたと言える。

しかしながら、経営組織における援助要請を検討する上では、従業員の援助要請がどのような成果をもたらすかについても議論される必要がある。実際に、第3章の先行文献の整理を通じて、経営組織においては有効な援助要請が必ずしも一様でないことが指摘されていた。そこで本章にて、補論として、従業員の援助要請がもたらす成果について検討する。

本章で着目したのは、従業員が援助要請する時期である。組織社会化研究の知見を参照した時、新入社員の時期とそれ以外の時期とでは、有効な援助要請が異なることが示唆された。さらに組織社会化研究では、従業員の組織適応が中長期的なスパンでなされることを指摘されていた。これらのことから、入社時期の援助要請がもたらす成果に関して、中長期的な視点から検討される必要があると考えられた。

上記を踏まえ、本研究は、入社時期の援助要請の頻度が中長期的に成果に及ぼす影響を、百貨店に対する縦断的な質問紙調査を通じて検討した。

## 第1節 問題意識

経営学の援助要請研究における現状の課題として、援助要請が経営組織に良い成果をもたらすかどうか問われていない (Porter et al., 2003)。経営学の援助要請研究では、従業員の援助要請の意義やメリットに焦点を当てた上で、そのような行動を促す先行要因を探求する動きが見られている。

しかし、少ないながらに取り組みられている実証研究の結果を見ると、必ずしも従業員の援助要請が良い成果を導くとは限らないようであった (Geller & Bamberger, 2012 ; Nadler et al., 2003)。この理由に関しては、援助要請と業績が逆 U 字型の関係にあり、あまりに程度の高い援助要請はかえってネガティブな結果を導くという説明と (Nadler et al., 2003)、援助要請と成果の関係が仕事文脈によって左右されるという説明が先行研究で示されていた (Geller & Bamberger, 2012 ; Hagardon & Bechky, 2006)。

これに対し本研究は、援助要請と成果の関係に関して、未だに検討が不十分な点があると考えられる。本研究が着目するのは援助要請する時期である。とりわけ、入社時期の援助要請に着目した時には、先行研究と異なる知見が導かれると考えられる。本研究が入社時期の援助要請に着目する理由として、組織に入って間もない従業員の特徴がある。新入社員の頃には、仕事に関する不確実性を高い程度で知覚し (Morrison, 1993)、職務遂行能力に関しても、他の従業員に比べて未熟である。これらの点で、入社時期の従業員は、仕事上の問題への対処能力に関しても低いことが想定される。

本研究は、そのように職務遂行能力が未熟な入社時期においては、積極的に他者に助けを求めることが、彼ら・彼女ら自身の成果にとって肝要となると考える。本研究と同様の指摘は、組織社会化や情報探索を扱う先行研究でなされている。Katz (1980) によれば、入社して間もない頃には、組織や職務集団から期待される役割や振る舞いを獲得し、適応することが要求されるが、その過程において有効な方略は周囲のメンバーとの社会的な相互作用である。さらに、従業員はそうした相互作用を通じて、この時期に自律的な振る舞いをすることの非効率さを知るということを述べている (Katz, 1980)。組織に入ったばかりの頃は白紙の状態 (タブラ・ラサ) にあり、また周囲の環境に対して不確実なため、自律的に知識やノウハウを身に付けようとするのが難しいというこ

とである。情報探索研究はこうした Katz (1980) の議論が背景にあり、新入社員の時期の不確実性を低減することに寄与する行為として情報探索を位置付けていた (e.g., Ashford & Black, 1996; Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993)。これらの先行研究の知見を踏まえた時には、前述した Geller & Bamberger (2012) に対する新たな解釈が可能となる。というのも、Geller & Bamberger (2012) の分析対象は新入社員であった。ゆえに、そのような時期に自律的な手助けの求め方をする個人は、仕事のスキルやノウハウがうまく身につかず、結果として業績にネガティブに影響したのだと考えられる。

本研究は、従業員の入社時期の援助要請に着目した上で、さらに、その時期の援助要請が成果に及ぼす影響を、中長期的な視点で捉えようとする。これに着目する背景は、組織社会化に関わる先行研究において、従業員の組織適応が、数ヶ月から3年目までと、中長期的なスパンで起こることが指摘されているためである (Katz, 1980; 尾形, 2015)。この指摘から、入社時期の援助要請によって獲得される知識やノウハウ、問題解決能力は、必ずしも短期的なスパンでは顕在化しない恐れがある。Geller & Bamberger (2012) の調査は、入社年度のある時点と7ヶ月後の時点の2時点で検討しており、このスパンにおいては援助要請と業績の間に有意な関連は見られなかった。しかし、より中期的・長期的なスパンで検討した時には、上記とは異なる結果が表れる可能性がある。

以上のような問題意識を踏まえ、本章では以下の研究課題を提示する。

**研究課題 従業員にとって、入社時期の援助要請は、将来的な成果に対していかなる影響を及ぼすか**

この問いに関して、先行研究では、援助要請は成果と正の関連にないことが報告されている。これに対し本研究は、中長期的に見た時には、成果に対する援助要請のポジティブな影響が観察され得ると推測する。この点を、次に記述する縦断的質問紙調査を通じて明らかにする。

これにあたり、本調査において扱われる援助要請の成果が何かを述べる必要がある。先行研究では、援助要請により問題を解決することを通じて、問題解決の能力や仕事に関する正確な知識が身につくとされている (Bamberger, 2009; Geller & Bamberger,

2012)。ゆえに、援助要請がもたらす成果としては、将来的に自分で職務を遂行できるようになることや、職務遂行を自分で果たせるという自信が身につくことが想定された。そこで本研究は、これらに関連する変数として、仕事への慣れを表す仕事社会化と、自身の行動に関する自信を表す自己効力感を挙げた。

## 第2節 調査概要

本調査は、入社年度の援助要請が成果に及ぼす中長期的な影響を、縦断的な質問紙調査によって検討する。以下に、調査概要および分析方法を記述する。

### 第1項 調査対象

本調査では、百貨店に雇用された入社1年目の従業員18名（男性7名、女性11名）が調査対象となった。同社の人事部の協力を得て、この18名に対して質問表を配布し、回答を求めた。調査は縦断的に行なわれ、入社1年目時点（T1）、入社3年目（T2）、入社4年目（T3）、入社5年目（T4）の合計4つの時点で、質問票を配布し、回答を求めた。

### 第2項 分析に用いた変数

以下に、本調査で取り上げる変数の測定項目について記述する。以下に挙げる項目はいずれも、「ほとんどあてはまらない」から「非常によくあてはまる」までの5段階のリッカートスケールによって測定された。

まず、援助要請については、「仕事上の悩みや相談を職場の人によく相談する」の1項目が用いられた。T1からT4の調査にかけて、すべて同一の項目を用いた。

次に、成果変数として、本調査では仕事への慣れを表す仕事社会化と、自身の行動に関する自信を表す自己効力感を用いた。仕事社会化は、本調査においてオリジナルに作成された項目が用いられた。具体的には、「タイムカードや発注書など、仕事の過程で必要な書類の記入方法は、よく理解している」、「職場の方針や規則、手続きは、よくわかっている」、「接客や在庫管理、発注など、今の売り場で必要な仕事を、自分の力だけ

で“そつなく”こなすことができる」、「今の職場で求められている仕事全般の“こつ”を習得しており、どのような仕事も効率的にこなすことができる」、「今の職場で求められている仕事全般を、自分だけの判断で取り組み、こなすことができる」の5項目である。測定項目については、T2からT4にかけて全て同一の項目が用いられた。T2のクロンバックの $\alpha$ は、.75であり、T3のクロンバックの $\alpha$ は、.75、T4のクロンバック $\alpha$ は、.63である<sup>29</sup>。

自己効力感に関しては、成田・下仲・中里ほか（1995）が開発した特性的自己効力感に関する測定尺度から、逆転項目を除いて作成された。具体的には、「どんな時も自分は他者からの要請や期待にきちんと応じる自信がある」、「自分がとる行動については常に自分でしっかりと判断したり、制限したりする自信がある」、「自分がとる行動の主体は、常に自分自身だと確信している」、「自分が立てた計画はほとんどの場合、上手くできる自信がある」の4項目である。測定項目については、T2からT4にかけて全て同一の項目が用いられた。T2のクロンバックの $\alpha$ は、.67であり、T3のクロンバックの $\alpha$ は、.801、T4のクロンバック $\alpha$ は、.85である。

### 第3項 分析方法

まず、各時点での調査票の回答結果をもとに、回答者の照らし合わせを行なった。この結果、6名の回答者はいずれかの時点での回答がなかったため、分析対象から除外した。そのため最終的には、12名（男性7名、女性5名）が本調査の分析対象となった。

本調査は次の手順で分析に取り組んだ。まず、各回答者の仕事社会化および自己効力感の3時点の値（T2、T3、T4）を、入社年の援助要請（T1）の回答結果で群分けしてプロットした。このように入社年時の援助要請の頻度におけることによって、各群での、仕事社会化および自己効力感の値の変化の傾向をみることができる。なお、入社年の援助要請の回答結果に関しては、1および5の回答をしたものはいなかった。

そのため、プロットをする際には、□（T1の援助要請=2）と○（T1の援助要請=3）および△（T1の援助要請=4）に分類して行なった。

---

<sup>29</sup> 3時点目の信頼性係数が低い値を示しているが、3つのそれぞれの時点で最も信頼性が高くなる項目のまとまりによって合成変数を作成している。この後に挙げる自己効力感についても、同一の基準で合成変数を作成している。

### 第3節 分析結果

まず、それぞれの回答者に関して、T1の援助要請と、仕事社会化および自己効力感のT2以降の回答結果を表11に示す。この表からは、調査対象者全体の平均的な傾向として、仕事社会化と自己効力感のいずれについても、T2時点からT3時点にかけて低下するが、T4の時点で増大するという結果が得られた。

表11 T1援助要請と、仕事社会化および自己効力感の各時点での回答結果

T1援助要請	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	平均値
T2仕事社会化合成	3.20	3.20	3.00	2.20	2.80	3.00	4.20	3.60	4.40	2.80	4.00	2.80	3.27
T3仕事社会化合成	2.80	3.20	3.60	2.60	3.00	2.40	3.00	3.20	3.80	2.60	2.80	1.40	2.87
T4仕事社会化合成	3.00	3.00	3.60	2.20	3.60	3.40	3.20	2.60	3.80	/	3.40	3.40	3.20
T2自己効力感合成	4.00	5.00	3.00	4.50	4.00	3.00	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00	2.00	3.75
T3自己効力感合成	3.25	3.50	3.00	3.00	4.00	2.25	3.50	4.00	3.75	3.00	2.00	2.50	3.15
T4自己効力感合成	3.25	3.50	3.50	4.50	4.50	3.25	4.25	3.50	4.25	/	3.75	2.50	3.70

注. 欠損のあった箇所については斜線を入れている。

次に示す図は、仕事社会化と自己効力感のそれぞれに関して、入社時点（T1）の援助要請の頻度ごとに、データをプロットしたものである（図5および図6）。

図5 各時点の仕事社会化

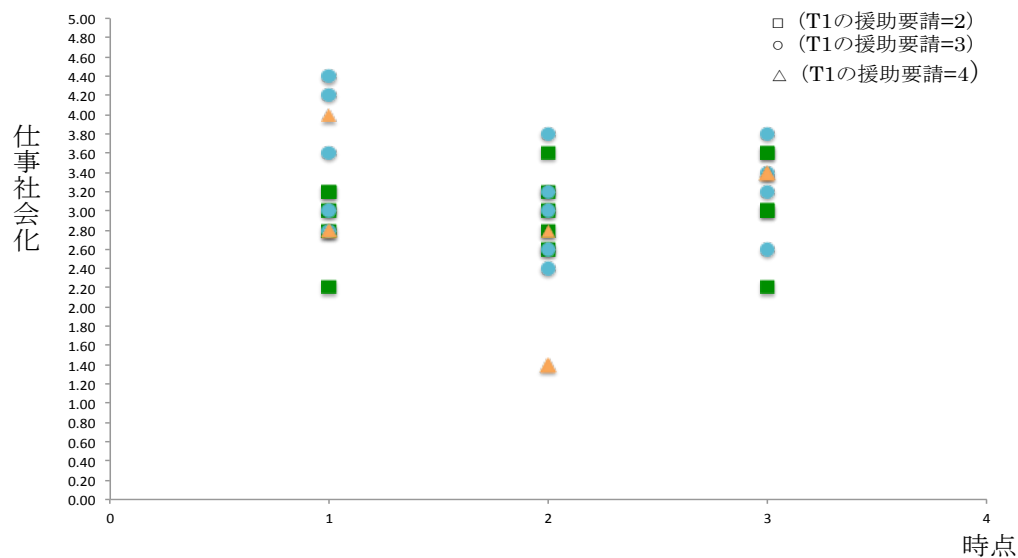
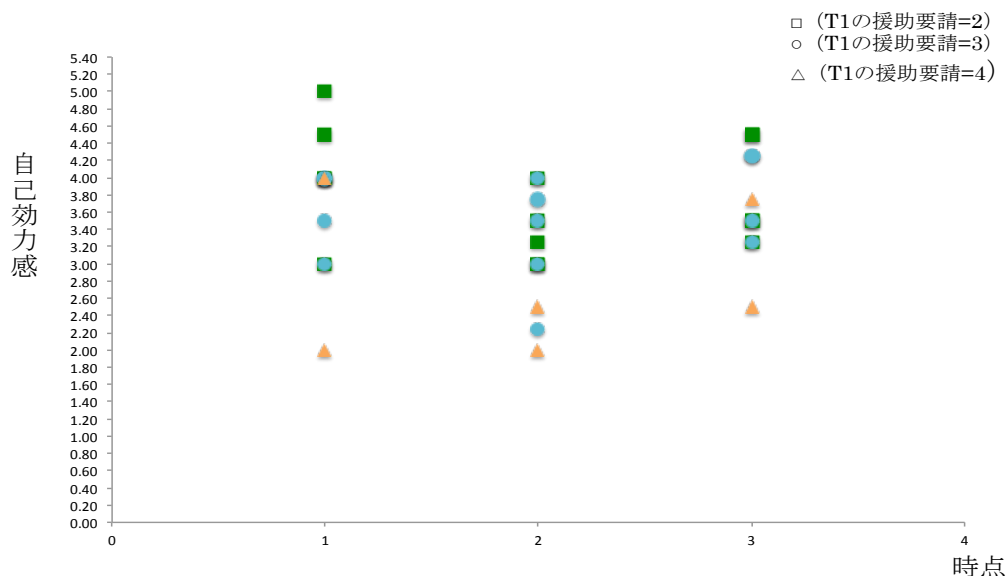


図 6 各時点の自己効力感の変化



仕事社会化について見ると、初年度の援助要請頻度が2および3だった者については、T4時点の仕事社会化の値にばらつきがみられた。対して初年度の援助要請頻度が4だった者については、いずれも、T4時点の仕事社会化が高い値を示していた。

自己効力感に関しては、入社時点（T1）の援助要請頻度が2だった者は、T2からT4まで一貫して高い自己効力感の値を示していた。対して、T1の援助要請頻度が4だった者は、T2からT4まで一貫して低い自己効力感の値を示していた。T1の援助要請頻度が中程度の人については、結果にばらつきが見られた。

#### 第4節 考察

本調査は、従業員の援助要請がもたらす成果に関して2つの着眼点を持って取り組まれた。第1に、従業員の入社時期の援助要請に着目することであり、第2に、その時期の援助要請が成果に及ぼす影響を中長期的な視点から検討することであった。

まず、入社時期の援助要請の頻度が高い個人に関して見ると、仕事社会化のような「仕事への慣れ」という点では、入社3年目から4年目にかけて低下することがわかった。ただし、仕事社会化に関しては、援助要請の頻度が高かった2名はいずれも、仕事社会



化が入社4年目に一度低下するものの、入社5年目の時点で増大していた。このような結果は、Geller & Bamberger (2012) のように比較的短期間に行なわれた調査では見られなかった側面と言える。他方、入社時点の援助要請の頻度が中程度の個人や低い程度の個人に関しては、入社5年目の時点での仕事社会化の値にばらつきが見られた。このように、入社時点の援助要請の頻度が高い者とそれ以外の者とを比べた時には、入社時点の援助要請頻度の高さが入社5年目の仕事社会化の増大に寄与した可能性は十分にあり得る。本調査の結果から推測すると、入社時期に援助要請を通じて得た仕事に関する知識やノウハウは、短期的にはなく、数年間の時間を置いて自身の仕事ぶりに反映されることが考えられる。

対して、入社時期の援助要請の頻度が高い個人の自己効力感に関しては、一貫して低い値となった。本調査が用いた自己効力感の測定項目は、自身の行動に関する自信について聞くものであったが、このような知覚は、仕事においても反映されると考えられる。すなわち、この知覚の程度が高い個人は、自分で果たせるという自信を持っており、逆にこの知覚の程度が低い個人は、そのような自信がないと言える。

それでは、本調査の結果は、個人にとって何度も助けを求めることは仕事上の自信を失わせるという点で、ネガティブな成果をもたらすものと言えるだろうか。本研究は、入社時点の援助要請が将来的な自己効力感に「ネガティブに影響した」からといって、そのことが個人にとっての「ネガティブな結果」であるとは言えないと考える。この理由を以下に述べる。本調査は、入社時点の援助要請の頻度が高い個人は、援助要請を通じて、仕事が自分ひとりでは成り立たないのだという自覚を持つことを指摘する。この指摘に関連する発言が、第4章1節で取り組んだパイロットインタビューから得られている。以下に、調査対象者の発言を挙げる。

責任感と、絶対的な知識と、そして自分1人だけの仕事、目の前の、自分だけとならないで、もっと周りを広く見ないといけないし。それで、それぞれの違う契約形態、違う雇われ主の人も入って来るので、そういう方々との接し方や、お願いするときの方法だとか、あとは変わらず問題意識と。

(D氏：男性、販売業務)

私が担当している平場もいろいろなお取引先があって、いろいろな社員もいて

という中でやるに当たっては、やはり一人ではできないですね。今のお客さまの対応は個人として全然できるのですけれども、このお客さまの後のことであるとか、それはその人が実際に受けることはないのですけれども、ほかのメンバーがするのですけれども、やっぱり持ちつ持たれつでやっているところは結構多いので。

(E氏：男性、チームリーダー)

上記の発言には、自分の仕事が自分ひとりで成り立つものではないという意識がみられる。ここで改めて Katz (1980) を振り返りたい。Katz (1980) によれば、新入社員は、他者との相互作用を積極的に行なうほど、組織における適切な振る舞いや規範を学ぶが、この時に、この過程で自律的に振る舞うことがいかに非効率であるかを知る。このことは間接的に、他者との相互作用を積極的に行なう者ほど、それらの振る舞いや規範が、自分ひとりでは身につかないことをよく知ることを示唆する。このような見方に立った時には、新入社員のころに他者に助けを求める者ほど、職務遂行や問題解決の能力が自分ひとりで身につくものではないことをよく知ると言える。すなわち、入社時期によく助けを求めた個人は、現在の自身の能力が、他者から得た支援にもとづくという自覚を持つために、仕事を自分ひとりでこなせるという意識が一貫して低いままであったと考えられる。とは言え、援助要請を通じた相互作用により、仕事に関する知識は身につくと言える。このため仕事社会化に関しては、最終的に増大したと考えられる。さらに、上記の発言をより直接に踏まえるなら、自己効力感の低さの背景には、仕事それ自体が自分ひとりの力ではなく、他者との協力で成り立っているという自覚があると考えられる。実際に、チームリーダーの E 氏は、それぞれのメンバーが、ひとりでは仕事が成り立たないことを自覚することの重要性を述べていた。

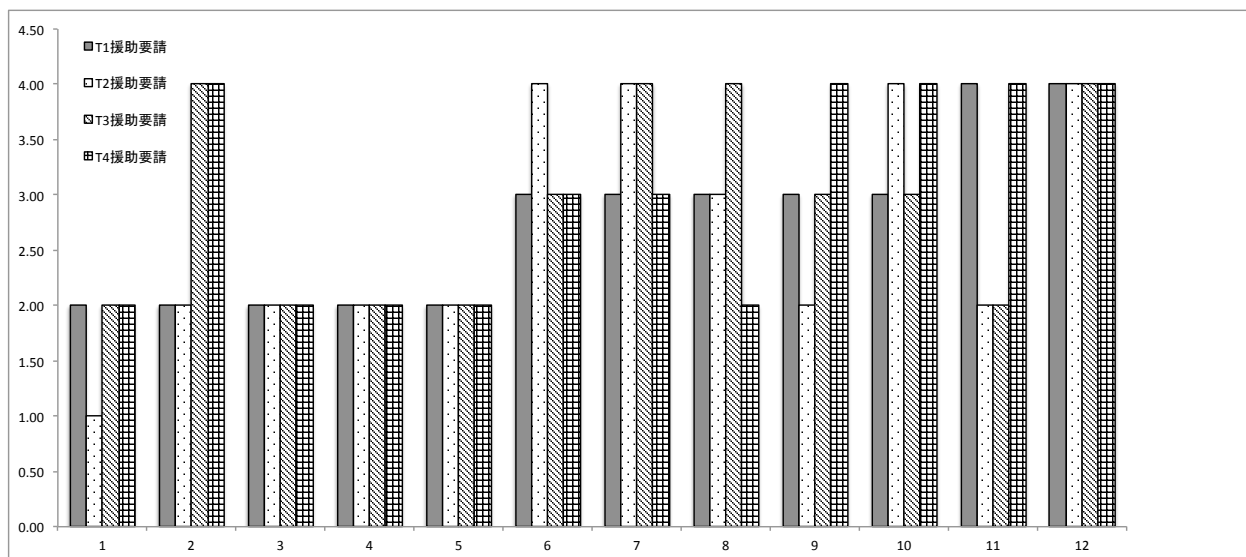
自分ひとりで仕事は成り立たないという自覚を個人が持つことは、職務集団の有効的な活動に寄与し得る。先行研究では、職務集団の活動は、メンバーが互いに建設的な提案や改善をすることでより有効的になることが言われている (鈴木, 2011)。また、前述した、個人の行動の意思決定に関する理論である合理的行動理論にもとづけば、それらの行動は、個人がそれらの行動の必要性や価値を知覚することから生じる。上記の知見を踏まえると、自分の力で仕事を遂行できるという自信は、ある側面では仕事に対する強い関与あるいは責任感とも取れるが、そのような自信は時として、メンバー同士の

協力の必要性や価値に注意を向けさせなくする恐れがある。逆に、仕事は自分の力だけでは成り立たないのだという自覚を持つ個人は、一見すると仕事における自信のなさを抱えている状態と捉えられるが、別の側面で見ると、メンバー同士で協力することの必要性や価値を高い程度で知覚しやすい状態にあると捉えられる。

最後に、分析結果の表では、仕事社会化や自己効力感に関して、全体的に T2 の入社4年目で低下していたことから、当該時点で従業員が仕事上の困難に直面している可能性が高い。その場合には、入社時期というよりは、当該時点の援助要請のほうが、その後の成果にとって重大な役割を果たすとも考えられる。

しかしながら、以下に挙げる、入社時点の T1 から T4 までの各人の援助要請頻度（図7）を見ると、入社時期に援助要請していない者のほとんどは、その後も一貫して援助要請の頻度が低い。この図を見る限り、入社時点で他者を頼ろうとしなかった者は、それより以降の時期で大きな困難に直面したとしても、同様に他者を頼ろうとしない傾向にある。そのような個人は、援助要請が重要となる時期が入社以降で再びおとずれたとしても、助けを求めようとしないおそれがある。

図7 各回答者の、各時点における援助要請の頻度



ここまでの考察で、入社時期に高い頻度で援助要請することの重要性が示唆された。ただし、第3章の先行研究レビューで指摘されたように、従業員の援助要請と成果の関

係は、援助要請のスタイルによって左右され得る。第4章1節で取り組んだインタビューにおいて、調査対象者は、援助要請の方法に関する言及とあわせて、そのようなスタイルがどのような成果を導き得るのかについても言及していた。

その例として、販売業務に携わるベテランの社員 F 氏の発言を挙げる。F 氏によれば、職務遂行に関わる知識やノウハウを身につけるうえでは、単に質問するだけでなく、自分自身でその問題について考えたり、振り返って内省することが肝要である。

すごく素直で、人当たりも良くて、優しい子なのですが、割と表面的な仕事をする、表面的に仕事をする、これをやってほしいと頼めばさっとは流すけれども、なぜこれをするかを説明したはずなのに、そこまで深く考えていないので、表面だけをしているので、穴ぼこがいっぱいある。それをもう一度「これとここが穴ぼこがあるからもう一度きっちりやり直してちょうだい。二人で力を合わせてやり直してちょうだい」と言っても、やはり最後に見直しをしていないのか、同じように1カ所間違えるのではなく、まるまる5カ所ぐらい忘れていくということがあるのです。・・・(中略)・・・何かをするときに積極的に質問をしてきて、その質問はなかなかいい質問だなと思うことも多いのです。それに対して説明をしたことが白紙に戻っていることが多いのです。

(F 氏：女性、販売業務)

F 氏の発言は、自ら問題解決に関与した上で助けを求めることが、本人の成果に影響することを示唆している。他方、前述で挙げた E 氏は、そのような要請スタイルの重要性を指摘しながらも、時としてそのようなスタイルが、顧客に対する不信感をもたらす点で、組織にとってネガティブな成果をもたらし得ることを述べていた。E 氏によれば、仕事においては何よりも顧客の信頼を損なわないことが優先される。従業員の自律的な振る舞いが許容されるのは、あくまで顧客の信頼を損なわない限りにおいてである。このような E 氏の発言にもとづけば、従業員は、自律的に振る舞うことを要求されながらも、顧客の信頼を失う恐れがあるのであれば、時として依存的に振る舞うことも要求されると言える。

とにかく最初にお伺いした分で、責任持って販売していただかないと、お客さまに対しても「何、あの子ぱつと行って」という失礼な形になってはいけませんので。そこは難しいのですけれどもね。あまりにもずっと話が食い違っているのをじっと見ていて、逆にお客さまの時間を取ってしまっただご迷惑を掛けてしまうということがあるので、そこは難しいところなのですけれども。ただ、やはり販売員という形でいただく以上は、ある程度自分でここまでやったのだけれども、こういうところでお客さまにご説明できませんでしたとか、ご理解いただけませんでしたというところまでは何とか対応をしてもらって、その後私らが対応するという形では基本的には進めております。

(なるべく簡単には白いタオルを投げ入れないようにしてか、という質問に対し)、あまり無理なことはさせるあれはないのですけれども。本当に根本を言うと、やはり失礼のないようにというところが一番多いので、ここで本当に私に代わって大丈夫なのかというところを私も遠目である程度は分かりますので、お客さまの表情を見たらこれはもう駄目だなというときには「何かございましたか？」というようなことで、それ以前に私のところに大体来ますので。すぐに対応してお話をお伺いさせていただいておりますけれども。

(E氏：男性、チームリーダー)

以上の考察をまとめると、入社時期の援助要請は、短期的には成果に表れず、5年目になって表れ得る。具体的には、仕事への慣れという点で表れ得る。また、入社時期の援助要請は、両者の数値の上での関係だけを見れば、仕事上の自信に対してネガティブに影響していた。しかし、インタビューデータを踏まえた時には、そのような自信の低さは、集団メンバーとの協力に対する価値や必要性を知覚させ得ることが示唆された。

最後に、本章における補論と、本研究の主たるテーマとの関連を述べる。具体的には、本研究は従業員の援助要請に働きかける要因として職場の関係性に着目したが、そのような職場の関係性は、援助要請と成果の関係にも影響し得ることを述べる。まず、前述した E 氏は、自身の抱える問題について、顧客の信頼を損ねない範囲で、主体的に取り組むことの重要性を述べていた。しかし、その範囲の判断は、必ずしも問題を抱える従業員自身によって行なわれる必要はないというのが、E 氏の発言であった。従業員は多くの場合、自助努力を行なった上で助けを求めるが、しばしばその判断を見誤る。ゆ

えに、従業員に自律性を求める場合には、援助者の側の上司や先輩が、その従業員の振る舞いに配慮する必要がある。

上記のことから浮かび上がることとして、従業員の自律的援助要請は、それだけで職場の有効的な活動に寄与するとは限らず、それが寄与するためには、職場において助け合いの関係性が築かれていることが条件となり得る。従業員はしばしば、自らの自律的な振る舞いの是非を判断できない。そのため、その是非を代わりに判断できる人々が職場に存在し、なおかつその人々が困っている人に配慮できるような関係性が築かれている必要がある。このことについては、今後の研究による詳細な検討が望まれる。

## 第 5 節 本調査の理論的含意および実践的含意

本研究の理論的含意および実践的含意を述べる。本調査の理論的含意として、先行研究では援助要請と成果の関係を理解する上で、援助要請スタイルや仕事文脈に焦点を当ててきたのに対し、本研究は新たな視点として従業員が援助要請する時期を取り上げた。具体的には、入社時期の援助要請を挙げた。これに加え、援助要請が成果に及ぼす影響を中長期的な視点から検討した。これらの視点のもとで援助要請と成果の関係を検討したことを通じて、入社時期の援助要請が、中長期的に見たときに、成果に対してポジティブな影響を及ぼすことを示した。このことは先行研究に対する新たな知見を提供したと言える。

次に本研究の実践的含意として、新入社員の育成に携わる上司に対して、入社時期の従業員から相談や支援の要請を促すことの重要性を示したことが挙げられる。しばしば実務においては、上司から新入社員に対して「それくらいの問題で頼るな」という声が投げかけられる。そのような投げかけの背景には、従業員が自ら問題解決を出来るように成長させることが狙いとしてあるだろう。これに対して本研究は、入社時期の援助要請が、将来的な仕事への適応に寄与することを明らかにした点で、新入社員の育成に関する新たな視座を提供したと言える。

## 第 6 節 本調査の限界点

本調査は以下に挙げる 3 つの限界点を抱えている。第 1 に、先行研究では援助要請

お業績評価の関係が検討されたのに対し、本調査においては業績評価を分析変数として用いていない。本調査で用いられた仕事社会化や自己効力感も、職務遂行の能力に関連すると言えるが、本調査の分析結果と先行研究の結果とを単純に比較することは適切でない。したがって本調査の結果だけでは、必ずしも、入社時点の援助要請を促すべきだという結論は導かれない。ゆえに今後は、入社時期の援助要請頻度が、業績評価に対して中長期的に及ぼす影響についても検討されることが望まれる。

第2に、本調査で用いられた仕事社会化および自己効力感は、3つの時点の調査で用いられたが、特定の時点でクロンバック  $\alpha$  の値が低い値を示していた。この点で、複数の時点にわたって高い信頼性を有する測定項目を用いていたとは言えない。この点については、今後の調査において、測定項目を修正して検討することが求められる。

最後に、本調査は少ない観察数をもとに検討したため、観察ごとの解釈の重みづけが異なっている恐れがある。たとえば、本調査では入社時点の援助要請頻度が高い人は2名であり、それら2名の結果から、入社時点の援助要請頻度の高さが良い成果をもたらすと考察した。これについては、今後、観察数を増やしても本調査と同様のことが言えるかどうかを検証していく必要がある。

## 謝辞

本論文の執筆においては、多くの方からご指導とご協力を頂いた。ここに心からの感謝の意を表したい。

まず、調査協力をご快諾して下さった百貨店 A 社と公的施設を運営する B 組織に、感謝申し上げます。本研究においては社名を出すことは叶わなかったが、上記した調査協力者の支援があってこそ、本論文の執筆を成し得た。調査に協力頂いた全ての皆さまに御礼申し上げます。

また、博士課程後期課程の指導教官である鈴木竜太先生には、日頃からゼミの場などを通じてご指導を賜った。特に、研究のなかでつまずきが生じた際に、常に親身になって研究相談に応じてくださったことは、執筆の大きな支えとなった。心より感謝申し上げます。

さらに論文審査委員として、貴重なご指導、コメントを賜った金井壽宏先生、高橋潔先生、平野光俊先生に深く感謝申し上げます。審査員の先生方からは、論文において議論が十分でない点や、他の説明可能性などについて、丁寧でかつ的確なコメントを数多く頂いた。

## 参考文献

- Aarrestad, M., Brøndbo, M. T. & Carlsen, A. (2015). When stakes are high and guards are low: High-quality connections in knowledge creation. *Knowledge and Process Management*, 22(2), 88-98.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991) *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453-474.



- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1-18.
- Anderson, J. R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, *89*(4), 396-406.
- Asser, E. S. (1978). Social class and help seeking behavior. *American Journal of Community Psychology*, *6*(5), 465-474.
- 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.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 866-878.
- Baldrige, D. C. & Veiga, J. F. (2001). Toward a greater understanding of the willingness to request and accommodation: Can requesters' beliefs disable the Americans with disabilities act? *Academy of Management Review*, *26*(1), 85-99.
- Bamberger, P. (2009). Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. *Research in Personnel and Human Resources*, *28*(1), 49-98.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Wagner, D. T., DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., & Schwind, K. M. (2008). Harmful help: the costs of backing-up behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, *93*(3), 529-539.
- Barrera, M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*, *14*(4), 413-445.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee " citizenship " . *Academy of Management Journal*, *26*(4), 587-595.
- Becker, G. S. (1965). A theory of the allocation of time. *The Economic Journal*, *75*, 493-517.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: good citizen at what cost? *The Academy of Management Review*, *32*(4),

1087-1095.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: Wiley, Inc. (間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力 -社会的過程の弁証法社会学』新曜社、1974).
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(4), 542-559.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Niehoff, B. P. (2004). The other side of story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, *14*(2), 229-246.
- Bonner, B, Baumann, M. R. & Romney, A. C. (in press). Working outside of your wheelhouse: Effects of incentives and framing on transactive memory systems and performance. *Group Process & Intergroup Relations*.
- Borgatti, S. P. & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, *49*(4), 432-445.
- Brady, H. E. & Colier, D. (2010). *Rethinking social inquiry: Diverse tools, shared standard* (2nd ed.). MD: Rowman & LittleField Publishers, Inc. (泉川康博・宮下明総訳『社会科学の方法論争 -多様な分析道具と共通の基準(第 2 版)』勁草書房、2014).
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, *19*(4), 533-546.
- Burke, R. J., Weir, T. & Duncan, G. (1976). Informal helping relationship in work organization. *Academy of Management Journal*, *19*(3), 370-377.
- Butler, R. (1998). Determinants of help-seeking: Relations between perceived reasons for classroom help-avoidance and help-seeking behaviors in an experimental context. *Journal of Educational Psychology*, *90*(4), 630-644.
- Butler, R. & Neuman, O. (1995). Effects of task and ego achievement goals on help-seeking behaviors and attitudes. *Journal of Educational Psychology*, *87*(2), 261-271.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Eds). (2003). *Positive organizational*

- scholarship: Foundations of a new discipline*. SF: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on The competing value framework*. Rev. Ed., SF: Jossey-Bass.
- Caplan, G. (1961). *An approach to community mental health*. NY: Grune & Stratton.  
(加藤正明 (監修) 山本和郎訳: 『地域精神衛生の理論と実際』医学書院、1968) .
- Chan, M. E. (2013). Antecedents of instrumental interpersonal help-seeking: An integrative review. *Applied Psychology, 62(4)*, 571-596.
- Chen, Z., Lam, W. & Zhong, J. A. (2007). Leadership-member exchange and member performance: A new look at individual negative feedback-seeking behavior behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology, 92(1)*, 202-212.
- Chen, X., Li, X., Clark, J. G. & Dietrich, G. B. (2013). Knowledge sharing in open source software project teams: A tansactive memory system perspective. *International Journal of Information Management, 33(3)*, 553-563.
- Cho, J. (2013). Cross-level effects of team task interdependence on the relationship between learning goal orientation and feedback-seeking behaviors. *Communication Research Reports, 30(3)*, 230-241.
- Cleavenger, D. J., Gardner, W. L. & Mhatre, K. (2007). Help-seeking: Testing the effects of task interdependence and normativeness on employees propensity to seek help. *Journal of Business and Psychology, 21(3)*, 331-359.
- Cleavenger, D. J. & Munyon, T. P. (2014). Overcoming the help-seeker's Dilenmma: How computer-mediated systems encourage employee help-seeking initiation. *Organization Studies, 36(2)*, 221-240.
- Cramer, K. M. (1999). Psychological antecedents to help-seeking behavior: A reanalysis using path modeling structures. *Journal of Counseling Psychology, 46(3)*, 381-387.
- Darley, J. M. & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology, 8(4)*, 377-383.
- Dean, F. P., Wilson, C. J. & Ciarrochi, J. (2001). Suicidal ideation and help-negation: Not just hopelessness or prior help. *Journal of Clinical Psychology,*

- 57(7), 901-914.
- Del Mauro, J. M. & Williams, D. J. (2013). Children and adolescents' attitudes toward seeking help from professional mental health providers. *International Journal for the Advancement of Counselling, 35*(2), 120-138.
- DePaulo, B. M. (1983). Perspective on help-seeking. In B. M. DePaulo, A. Nadler & J. D. Fishier (Eds.), *New Directions in Helping (Vol. 2)* (pp.3-12). NY: Academic Press.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. SF: Jossey-Bass.
- Dweck, C. S. (1984). Motivational process affecting learning. *American Psychologist, 41*(10), 1040-1048.
- Ellis, S., & Tyre, M. J. (2001). Helping relations between technology users and developers: A vignette study. *IEEE Transactions on Engineering Management, 48*(1), 56-69.
- Ehrhart, M. G. & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 960-974.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. NY: W. W. Norton & Company, Inc. (岩瀬庸理訳: 『主体性 -青年と危機』北望社、1969) .
- Faraj, S. & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science, 46*(12), 1554-1568.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review, 9*(1), 47-53.
- Fisher, J. D., Nadler, A. & Witcher-Alagna, S. (1982). Recipient reactions to aid. *Psychological Bulletin, 91*(1), 27-54.
- Fisher, E. H. & Turner, J. L. (1970). Orientations to seeking professional help: Development and research utility of an attitude scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 35*(1), 79-90.
- Flynn, F. J. (2003). What have you done for me lately? Temporal adjustments to favor evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,*

91(1), 38-50.

- Flynn, F. J., & Lake, V. K. B. (2008). If you need help, just ask: Underestimating compliance with direct requests for help. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(1), 128–143.
- Fraser, J. A. (2001). *White-collar sweatshop*. NY: W.W. Norton & Company. (森岡孝二訳『窒息するオフィス 仕事に強迫されるアメリカ人』岩波書店、2003).
- Geller, D. & Bamberger, P. (2012). The impact of help seeking on individual task performance: The moderating effect of help seekers' logic of action. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 487-497.
- Good, G. E., Dell, D. M. & Mintz, L. B. (1989). Male role and gender role conflict : Relations to help-seeking in men. *Journal of Counseling Psychology, 36*(3), 295-300.
- Goodman, S. H., Sewell, D. R. & Jampol, R. C. (1984). On going to the counselor: contributions of life stress and social supports to the decision to seek psychological counseling. *Journal of Counseling Psychology, 31*(3), 306-313.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161–178.
- Grant, A. M. & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 900-912.
- Greenberg, M. S. & Shapiro, S. P. (1971). Indebtedness: An adverse aspect of asking for and receiving help. *Sociometry, 34*(2), 290-301.
- Gross, A. E. & McMullen, P. A. (1983). Models of help-seeking process. In B. M. DePaulo, A. Nadler & J. D. Fishier (Eds.), *New Directions in Helping (Vol. 2)* (pp.45-61). NY: Academic Press.
- Hackman, J. R. (1992). Group influence on individuals in organizations. In M.D. Dunnette (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2),

250-279.

- Hagardon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). When collections of creative become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Studies, 17(4)*, 484-500.
- Haglin, R. P., Weaver, D. D., Edell, W. S. & Spencer, P. G. (1987). Relation of depression and help-seeking history to attitudes toward seeking professional psychological help. *Journal of Counseling Psychology, 34(2)*, 177-185.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44(3)*, 513-524.
- Hofmann, D. H., Lei, Z. & Grant, A. M. (2009). Seeking help in the shadow of doubt: The sensemaking processes underlying how nurses decide whom to ask for advice. *Journal of Applied Psychology, 94(5)*, 1261-1274.
- Huang, Jie-Tsuen. (2012). Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42(1)*, 103-127.
- Kahn, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management, 5(12)*, 167-172.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9(2)*, 131-146.
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.2, pp.81-127).
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd Eds.). NY: Wiley.
- Karabenick, S. A. & Knapp, J. R. (1988). Help-seeking and the need for academic assistance. *Journal of Educational Psychology, 80(3)*, 406-408.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry, 14(1)*, 1-26.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review, 6(3)*, 499-508.
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory.

- Organizational Behavior and Human Performance*, 31(2), 145-172.
- Komissarouk, S., Harpaz, G. & Nadler, A. (2017). Dispositional differences in seeking autonomy- or dependency-oriented help: Conceptual development and scale validation. *Personality and Individual Difference*, 108(1), 103-112.
- Komissarouk, S. & Nadler (2014). “I” seek autonomy, “We” rely on each other: Self-construal and regulatory focus as determinants of autonomy- and dependency-oriented help-seeking behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(6), 726-738.
- Kulkarni, M. (2012). Contextual factors and help seeking behaviors of people with disabilities. *Human Resource Development Review*, 11(1), 77-96.
- Lai, J. Y. M., Lam, L. W. & Lam, S. S. K. (2013). Organizational citizenship behavior in work groups: A team cultural perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 1039-1056.
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529.
- Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 72(3), 336-363.
- Lee, F. (1999). Verbal strategies for seeking help in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1472-1496.
- Lee, F. (2002). The social cost of seeking help. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 17-35.
- Lee, Jeong-Yeon., Bachrach, D. G. & Lewis, K. (2014). Social network ties, transactive memory, and performance in groups. *Organization Science*, 25(3), 951-967.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604.
- Lewis, K., Belliveau, M., Herndon, B. & Keller, J. (2007). Group cognition, membership change, and performance: Investigating the benefits and

- detriments of collective knowledge. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 103(2), 159-178.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. & Church, A. H. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- MacKenzie, C. S., Gekoski, W. L. & Knox, V. J. (2006). Age, gender, and the understilization of mental health services: The influence of help-seeking attitudes. *Aging & Mental Health*, 10(6), 574-582.
- Marcelissen, F. H. G., Winnbust, J. A., Bunk, B., & De Wolff, C. J. (1988). Social support and occupational stress: A causal analysis. *Social Science and Medicine*, 26(3), 365-373.
- McMullen, P. A. & Gross, A. E. (1983). Sex roles and health-related help-seeking. In DePaulo, B. M. Nadler, A., & Fishier, J. D. (Eds.), *New Directions in Helping* (Vol. 2) (pp.233-263). NY: Academic Press.
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120
- Moreland, R. L. & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(1), 117-133.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes,



- sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- Mueller, J. S. & Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263-276.
- Nadler, A. (1983). Personal characteristics and help-seeking. In B. M. DePaulo, A. Nadler & J. D. Fishier (Eds.), *New Directions in Helping (Vol. 2)* (pp.303-340). NY: Academic Press.
- Nadler, A. (1998). Relationship, esteem, and achievement perspective on autonomous and dependent help-seeking. In S. A. Karabenick (Eds.), *Strategic help-seeking : Implications for learning and teaching*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates(pp.61-93).
- Nadler, A. (2015). The other side of helping: Seeking and receiving help. In D. Schroeder & W. Graziano (Eds.), *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior* (pp.307-328). NY: Oxford University Press.
- Nadler, A., Ellis, S. & Bar, I. (2003). To seek or not to seek: The relationship between help-seeking and job performance evaluations as moderated by task-relevant expertise. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 91-109.
- Nelson-Le Gall, S. (1981). Help-seeking: An understudied problem-solving skill in children. *Developmental Review*, 1(3), 224-246.
- Nelson-Le Gall, S. (1985). Help-seeking behavior in learning. *Review of Research in Education*, 12, 55-90.
- Newman, R. S. (1998). Students' help seeking during problem solving: Influences of personal and contextual achievement goals. *Journal of Educational Psychology*, 90(4), 644-658.
- Newman, R. S. (2008). Adaptive and nonadaptive help seeking with peer harassment: An integrative perspective of coping and self-regulation. *Educational Psychology*, 43(1), 1-15.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.
- Nifadkar, S., Tsui, A. S. Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and

- behave: supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1146-1168.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequence*. Thousand oaks. *CL: Sage Publications* (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房、2007).
- Pearce, J. L. & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 838-844.
- Philips, M. A. & Murrell, S. A. (1994). Impact of psychological and physical health, stressful events, and social support on subsequent mental health help seeking among older adults. *Journal of Counseling & Clinical Psychology*, *62*(2), 270-275.
- Pickard, J. G., Inoue, M., Chadiha, L. A. & Johnson, S. (2011). The relationship of African American caregivers' help-seeking for emotional problems. *Social Service Review*, *85*(2), 247-266.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, *10*(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513-563.
- Porter, C. O. L. H., Gogus, C. I & Chien-Feng Yu, R. (2010). When does teamwork translate into improved team performance? *A resource allocation perspective*. *Small Group Research*, *41*(2), 221-248.
- Porter, C. O. L. H., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J, West, B. J. & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 391-403.
- Rickwood, D. J., & Braithwaite, V. A. (1994). Social-psychological factors affecting

- help-seeking for emotional problems. *Social Science & Medicine*, 39(4), 563–572.
- Rickwood, D. & Thomas, K. (2012). Conceptual measurement framework for help-seeking for mental health problems. *Psychology Research and Behavior Management*, 5, 173-183.
- Robbins, J. M. (1981). Lay attribution of personal problems and Psychological help-seeking. *Social Psychiatry*, 16(1), 1-9.
- Ryan, A. M. & Shin, H. (2011). Help-seeking tendencies during early adolescence: An examination of motivational correlates and consequence for achievement. *Learning and Instruction*, 21(2), 247-256.
- Ryan, A. M., Gheen, M. H. & Midgley, C. (1998). Why do some students avoid asking for help? An examination of the interplay among students' academic efficacy, teachers' social-emotional role, and the classroom goal structure. *Journal of Educational Psychology*, 90(3), 528-535.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Schein, E. H. (2009). *Helping how to offer, give, and receive help*. SF: Berrett-Koehler. (金井壽宏監修、金井真弓翻訳『人を助けるとはどういうことか 本当の『協力関係』をつくる 7つの原則 (第2版)』, 英治出版, 2009).
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Schwartz, S. H. & Fleishman, J. A. (1978). Personal norms and the mediation of legitimacy effects on helping. *Social Psychology*, 41(4), 306-315.
- Sears, H. A., Graham, J., & Campbell, A. (2009). Adolescent boys' intentions of seeking help from male friends and female friends. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(6), 738-748.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. LON: Nicholas Brealey. (小林裕子訳『世界でひとつだけの幸せ – ポジティブ心理学が教えてくれる満ち足りた人生』アスペクト、2004).
- Shapiro, E. G. (1983). Embarrassment and help-seeking. In B. M. DePaulo, A.

- Nadler & J. D. Fishier (Eds.), *New Directions in Helping* (Vol. 2)(pp.143-163). NY: Academic Press.
- Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp.653-663.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Srebnik, D., Cause, A. M. & Baydar, N. (1996). Help-seeking pathways for children and adolescents. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 4(4), 210-220.
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Sue, S. (1977). Community mental health services to minority groups: Some optimism, some pessimism. *American Psychologist*, 32(8), 616-624.
- Sue, S. & Sue, D. W. (1974). MMPI comparisons between Asian-American and non-Asian students utilizing a student health psychiatric clinic. *Journal of Counseling Psychology*, 21(5), 423-427.
- Taylor, S. E., Sherman, D. K., Kim, H. S., Jarcho, J., Takagi, T. & Dunagan, S. (2004). Culture and social support: who seeks it and why? *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 354-362.
- Thomas, E. J. (1957). Effects of facilitative role interdependence on group functioning. *Human Relations*, 10(4), 347-366.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400.
- Tyre, M. J. & Orlikowski (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technologies adaptation in organizations. *Institute for Operations Research and*

- the Management Science*, 5(1), 98-118.
- Uy, M. A., Lin, K. J. & Ilies, R. (2017). Is it better to give or receive? The role of help in buffering the depleting effects of surface acting. *Academy of Management Journal*, 60 (4), 1442-1461.
- van der Rijt, J., Van den Bossche, P., van de Wiel, M. W. J., De Maeyer, S., Gijssels, W. H. & Segers, M. S. R. (2013). Asking for help: A relational perspective on help seeking in the workplace. *Vocations and Learning*, 6(2), 259-279.
- Van Der Vegt, G. S., Emans, B. J. M. & Van De Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigations of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69.
- Van Der Vegt, G. S., Van De Vliert, E. & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46(6), 715-727.
- Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.
- Vashdi, D. R., Bamberger, P. A. & Bachrach, S. (2012). Effects of job control and situational severity on the timing of help-seeking. *Journal of Organizational Health Psychology*, 17(2), 206-219.
- Vogel, D. L., Wade, N. G., & Hackler, A. H. (2007). Perceived public stigma and the willingness to seek counseling: the mediating role of self-stigma and attitudes toward counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 54(1), 40-50.
- Vogel, D. L. & Wei, M. (2005). Adult attachment and help-seeking intent; The mediating roles of psychological distress and perceived social support. *Journal of Counseling Psychology*, 52(3), 347-357.
- Vogel, D. L. & Wester, S. R. (2003). To seek help or not to seek help: The risk of self-disclosure. *Journal of Counseling Psychology*, 50(3), 351-361.
- Vogel, D. L., Wester, S. R., Larson, L. M. & Wade, N. G. (2006). An

- information-processing model of the decision to seek professional help. *Professional Psychology: Research and Practice*, 37(4), 398-406.
- Vogel, D. L., Wade, N. G., Wester, S. R., Larson, L., & Hackler, A. H. (2007). Seeking help from a mental health professional: The influences of one's social network. *Journal of Counseling Psychology*, 63(3), 233-245.
- Wageman, R. B. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Wegner, D. M., Erber, R. & Raymond, P. (1991). Transactive memory in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(6), 923-929.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wilson, C. J. & Deane, F. P. (2012). Brief report: Need for autonomy and other perceived barriers relating to adolescents' intentions to seek professional mental health care. *Journal of Adolescence*, 35(1), 233-237.
- Wolsters, C. A. (2003). Regulation of motivation: Evaluating an underemphasized aspect of self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 38(4), 224-235.
- Wright, T. A. & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 147-159.
- 後藤崇志・川口秀樹・野々宮英二・市村賢士郎・楠見孝・子安増生 (2017). 「自律的動機づけと動機づけ調整方略の双方向的関係」『心理学研究』第 88 巻第 2 号, 197-202 頁.
- 本田真大 (2015). 「幼児期、自動機、青年期の援助要請研究における発達の観点の展望と課題」『北海道教育大学紀要』第 65 巻第 2 号, 45-54 頁.
- 金井壽宏 (1995). 『変革型ミドルの探求: 戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房.
- 松下将章 (2015) 「動機の複雑性に焦点を合わせた組織市民行動に関する研究」神戸大学大学院経営学研究科修士論文.
- 見波利幸 (2016). 『心が折れる職場』日本経済新聞出版社.
- 水野治久・石隈利紀 (1999). 「被援助志向性, 被援助行動に関する研究の動向」『教育心理学研究』第 47 巻第 4 号, 530-539 頁.

- 森永雄太・服部泰宏・麓仁美・鈴木竜太 (2012). 「相互依存的な職務設計と動機づけの関係」『組織科学』第 46 巻第 2 号, 64-74 頁.
- 森岡さやか (2008). 「メンタルヘルス領域における援助要請研究の動向と新たな可能性への提言」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第 47 巻, 259-267 頁.
- 守島基博 (1999). 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第 41 巻第 12 号, 2-14 頁.
- 永井智 (2010). 「大学生における援助要請意図-主要な要因間に関連から見た援助要請意図の規定因-」『教育心理学研究』第 58 第 1 号, 46-56 頁.
- 中原淳 (2010). 『職場学習論』東京大学出版会.
- 成田健一・下仲順子・中里克治・河合千恵子・佐藤眞一・長田由紀子 (1995). 「特性的自己効力感尺度の検討 -生涯発達の利用の可能性を探る-」『教育心理学研究』第 43 巻第 3 号, 306-314 頁.
- 尾形真実哉 (2015). 「若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究」『甲南経営研究』第 56 巻第 2 号, 57-92 頁.
- 大貫敬一・佐々木正宏 (1998). 『適応と援助の心理学 適応編』培風館.
- 太田仁・高木修 2011 親の援助要請態度に関する実証的・実践的研究. 『関西大学社会学部紀要』第 42 巻第 2 号, 27-63 頁.
- 瀬尾美紀子 (2007). 「自律的・依存的援助要請における学習観とつまずき明確化方略の役割 -多母集団同時分析による中学・高校生の発達差の検討-」『教育心理学研究』第 55 巻第 2 号, 170-183 頁.
- 島津明人・小杉正太郎 (1997). 「従業員を対象としたストレス調査票作成の試み (2) コーピング尺度の作成」『早稲田大学心理学年報』第 30 巻第 1 号, 19-28 頁.
- 鈴木竜太 (2011). 「職場における創意工夫のマネジメント：関わり合う集団の研究開発者の進取的行動への影響に関するクロスレベル分析」『組織科学』第 44 巻第 4 号, 26-38 頁.
- 鈴木竜太 (2013). 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
- 鈴木竜太・松下将章 (2017). 「従業員の援助要請に影響をおよぼす職場の要因に関する定量的研究」『国民経済雑誌』第 216 巻第 2 号, 13-30.
- 高橋潔 (2010). 『人事評価の総合科学 努力と能力と行動の評価』白桃書房.
- 高野明・宇留田麗 (2002). 「援助要請行動から見たサービスとしての学生相談」『教育

- 心理学研究』第 50 巻第 1 号, 113-125 頁.
- 田尾雅夫 (1997). 『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』京都大学  
学術出版会.
- 竹ヶ原靖子 (2014). 「援助要請行動の研究動向と今後の展望 -援助要請者と援助者の相  
互作用の観点から-」『東北大学大学院教育学研究科研究年報』第 62 集第 2 号,  
167-184 頁.
- 山中大貴 (2014). 「いやがらせ被害時の援助要請研究の展望 -援助要請と援助要請の回  
避それぞれの性質の違いに着目して-」『名古屋大学大学院教育発達科学研究紀要. 心  
理発達科学』第 61 巻, 137-146 頁.
- 柳井晴夫・柏木繁男・国生理枝子 (1987). 「プロマックス回転法による新性格検査の  
作成について (I)」『心理学研究』第 58 巻第 3 号, 158-165 頁.
- 脇本竜太郎 (2008). 「自尊心の高低と不安定性が被援助志向性・援助要請に及ぼす影響」  
『実験社会心理学研究』第 47 巻第 2 号, 160-168 頁.