

インクルーシブ・リーダーシップが 上司に対する援助要請意図に与える 影響のメカニズム

——職場の心理的安全と仕事の要求度を含む
調整媒介効果の検討

松下 将章

(関東学院大学准教授)

麓 仁美

(松山大学教授)

森永 雄太

(武蔵大学教授)

本研究の目的は、新たに在宅勤務に従事することになった従業員の、上司に支援を要請する意図が喚起されるメカニズムを明らかにすることである。本研究では、1) 部下の援助要請意図に対して上司のインクルーシブ・リーダーシップ (ILS) が心理的安全の認知を介して与える影響を検討し、加えて、2) 心理的安全と援助要請意図の関係に仕事の要求度が与える調整効果についても検討する。先行研究では、ILSの成果変数として、職務遂行に直接関わる行動や態度が取り上げられてきた一方で、職場での悩みといった、個人的な問題について助けを求めようとする事への影響は、取り上げられてこなかった。加えて、ILSが心理的安全を介して従業員の態度や行動に与えるメカニズムについて、従業員のおかれる状況要因に注目されてこなかった。そこで本研究は、新たに在宅勤務となった従業員を対象に、インターネット調査会社を通じたウェブ上の質問票調査を実施し、調査結果をもとに統計分析を行った。分析の結果、ILSが心理的安全を高めることを介して援助要請意図を促すことと、その媒介の影響は、仕事の要求度が高い状況よりも、低い状況の時に強まることが明らかとなった。本研究の発見は、ILSや援助要請に関する先行研究に対する理論的新規性を持ち、さらに在宅勤務に切り替わった従業員をマネジメントする管理者や人事部に対して実践的意義のある知見を提供する。

【キーワード】 職業一般, 職業心理, 労働者意識

目次

- I はじめに
- II 先行研究レビュー
- III 研究方法
- IV 分析結果
- V 考察

I はじめに

本研究の目的は、新たに在宅勤務に従事することになった従業員において、上司に支援を要請する意図が喚起されるメカニズムを明らかにすることである。本研究では、1) 部下の援助要請意図に対して、上司のインクルーシブ・リーダーシッ

ブ (inclusive leadership : 以下, ILS と表記) が職場の心理的安全 (psychological safety) の認知を介して与える影響を検討し, 加えて, 2) 職場の心理的安全と援助要請意図の関係に仕事の要求度が与える調整効果についても検討する。

新型コロナウイルス感染症の大流行を契機に, 在宅勤務者に対する感情面の支援の在り方が問われるようになった (Larson, Vroman and Makarius 2020)。実際, 江夏 (2020) では, 在宅勤務が増えた人ほどより強い孤立感を知覚していることが確認されている。また株式会社パーソルの調査によれば, オンラインコミュニケーションにおける不安として, 相手の気持ちがわかりにくいという声が多いようである¹⁾。在宅勤務によってオンラインによるコミュニケーションツールは急速に普及・浸透したものの, 非対面のコミュニケーションや業務遂行では, 不安や助けを求めにくいことによる孤独といった課題は残ると考えられる (Mann and Holdsworth 2003)。Golden, Veiga and Dino (2008) では, 大半を在宅勤務とするような勤務形態の場合, 孤独感のような感情的反応が業務成績を低下させたり, 離職意図を高めたりすることが明らかにされている。在宅勤務を必要とする状況においては, 在宅勤務中に生じるネガティブ感情に対する支援やケアを効果的に行うことが, メンタルヘルス対策の観点からも重要な課題といえよう。

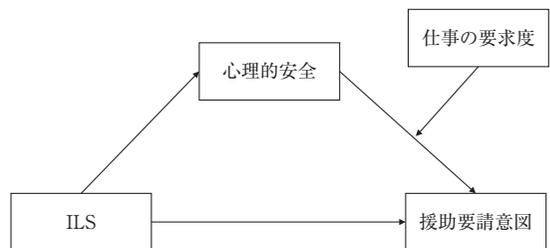
職場の支援に関する先行研究では, 上司から部下に支援を提供するという, 一方向の関係で捉えられることが多かった。しかしながら従業員が自ら支援を要請することを起点とした支援関係に注目が集まるようになってきた (Nadler 2015)。在宅勤務が進むと, 従業員の個々の事情を上司が把握することは難しくなる。上司が, 部下が支援を必要としていると気づいた場合だけでなく, 上司が気付かない場合でも, 部下が必要に応じて能動的・主体的に支援を要請しようとするのが重要だと考えられる。

しかし, 職場の援助要請に関する研究はその重要性に比して, 十分蓄積されていない。特に, 職場の援助要請を促すメカニズムやマネジメントについては十分に明らかにされていない。加えて, 先行研究は従業員が置かれる状況要因の影響につ

いて十分に考慮していない。詳しくは後述するが, 先行研究にもとづけば, ストレスフルな状況におかれているか否かで, 援助要請の意思決定に変化が生じる可能性がある。

これらを踏まえて本研究では, 援助要請意図を高める管理者のリーダーシップと, そうしたリーダーシップが, 知覚された職場の風土に影響することを介して, 援助要請意図に影響するメカニズムを検討する。特に, リーダーシップとしては ILS を, 知覚された職場の風土としては心理的安全を取り上げる。さらに, 先行研究が十分に考慮してこなかった状況要因として, 仕事の要求度に注目することで, 上記したメカニズムをより精緻に検討する。職場づくりを推進する立場である上司のリーダーシップの影響を考慮することは, 援助要請研究の理論的射程を拡張することになる。またリーダーシップを発揮する立場である管理者や育成する立場である人事部への実践的意義も期待できる。最後に, 本研究の分析モデルを図1に示す。このモデルについて, 以降から, 先行研究レビューにもとづき説明する。

図1 本研究のモデル



出所：筆者作成

II 先行研究レビュー

1 援助要請

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 (Bamberger 2009 : 51)」と定義される。道具的な支援の要請は, 職務遂行を果たす上で生じた問題について支援を求めることを指し, 感情的な支援

の要請は、人間関係や心理的健康 (psychological well-being) に関する問題について支援を求めることを指す (Bamberger 2009)。

援助要請研究では、個人の心理的な問題に関する援助要請行動そのものを測定することの方法論的・倫理的な困難性から、援助要請に対する態度や意図を測定することで、援助要請を捉えようとしてきた (梅垣 2017: 191)。ただし、計画的行動理論 (e.g., Ajzen 1991) において、意図は行動に対する重要な予測因子に位置づけられていることから、個人における援助要請意図を高めるアプローチも十分意義があるといえる。よって本研究においても、部下の援助要請意図を扱うこととする。

本研究では、とりわけ感情的な支援の要請意図 (以降、感情面の援助要請意図と記述する) に着目する。この理由は以下のとおりである。第1に、従業員にとって感情面の問題について支援を得ることが、彼ら・彼女らが仕事で受けるストレスや感情的な消耗 (emotional exhaustion) を緩和する効果を持つからである (de Jonge and Dormann 2006; Van de Ven, van den Tooren and Vlerick 2013)。特に、現在のコロナ禍において個人の抑うつやストレスが課題になっている (Kowal et al. 2020) ことを踏まえれば、そうした課題に対して感情面の援助要請により解決が促されることには意義があるといえる。第2に、上記のようにして従業員の心理的健康の増進を図ることが、従業員個人の業績向上、ひいては企業全体の業績の向上につながる点で、企業にとっての重要な経営課題になりつつあることが挙げられる (森永 2019)。しかしながら、個人が感情面の問題について支援を得られるようにマネジメントしていく上で、個人が自ら支援を求めるように促すアプローチについては、未だに研究蓄積が十分でない (Van de Ven, van den Tooren and Vlerick 2013)。ゆえに本研究によって感情面の援助要請意図を高めるための知見を明らかにすることは、上記した経営課題と、理論的課題に答え得る。

2 援助要請意図の先行要因としての上司行動

既存の援助要請研究によれば、個人はコストと

ベネフィットを考慮した上で援助要請の意思決定を行う (e.g., DePaulo 1983)。コストにはたとえば助けを求める労力のような身体的な負担や、自尊心の低下、自身の能力の無さの露呈によるパワーの喪失、他者からのネガティブな評価が含まれる。ベネフィットには、問題の解決や問題解決を通じて得られるスキルや知識が含まれる。Bamberger (2009) は、合理的行為理論 (cf., Ajzen 1991)²⁾ や情報プロセスモデル (e.g., Anderson 1982) を理論的基盤として、従業員が、自身を取り巻く状況をもとに、援助要請によって生じるコストないしベネフィットを評価し、援助要請するかどうかを決めるとした。より具体的には、従業員は日々活動している職場から得られる情報をもとに、援助要請してよいかどうかを判断することを指摘した。この後、職場要因を表す、集団内の規範 (Kulkarni 2012) や仕事の相互依存性 (鈴木・松下 2017) といった要因が、援助要請の先行要因として挙げられてきた。

職場の上司は、職場において取るべき態度や振る舞いを部下に示す存在である点で (Feldman 1984)、従業員にとっては何が望ましい行動であるかを判断するための情報源となり得る (Hackman 1992)。また、同様の指摘は在宅勤務の研究でもなされており、たとえば Neufeld and Fang (2005) は、先に挙げた合理的行為理論や、他の個人の行動の意思決定モデルを参照し、在宅勤務者の行動や態度に上司との交流が影響することを指摘している。

これらの点で、上司は援助要請意図に影響する要因として想定されるが、その影響について先行研究ではほとんど検討がなされていない。そこで本研究では、援助要請意図の先行要因として上司行動に焦点を当てる。より具体的には、在宅勤務者における上司への援助要請意図に対する、ILSの影響について検討する。

3 援助要請意図の先行要因としての ILS

ILSは「フォロワーとの相互作用において、開放性、アクセシビリティ、可用性を示す (Carmeli, Reiter-Palmon and Ziv 2010: 250)」リーダー行動を指す概念である。Nembhard and Edmondson

(2006) では、リーダーが他者の貢献を歓迎し、評価していることを示すことで、リーダーがそうしなければ提供されない、他者の意見やアイデアを取り込もうとするリーダーシップ行動として ILS を位置づけており、Carmeli, Reiter-Palmon and Ziv (2010) もこの位置づけを踏襲している。これまで、ILS が仕事の質を改善しようとする行動に対するエンゲージメント (Nembhard and Edmondson 2006)、創造的タスクに対するインボルブメント (Carmeli, Reiter-Palmon and Ziv 2010)、チーム業績 (Mitchell et al. 2015) を高めることが明らかにされてきた。

先行研究で挙げられる ILS の成果変数の多くは、職務遂行に直接にかかわる行動や成果物である。しかし、職務遂行に直接かかわらない、役割外の行動に対する影響についても、最近の研究でいくつかの取り組みがなされている。特に、後述する先行研究では、ILS と自発的行動の関係について、自発的行動を取ろうとする際の心理的コストの低減に言及した上で検討している。たとえば、Zeng, Zhao and Zhao (2020) は、ILS が、従業員におけるテイキング・チャージ (taking charge) に与える影響を検討している。テイキング・チャージは組織の機能的な変化を企図して取られる行動であるが、この行動には潜在的なリスクを伴うとされている (Morrison and Phelps 1999)。具体的には、その行動が失敗に終わった時や、不適切とみなされた場合、あるいは脅威とみなされた場合に、周囲からネガティブな風評を買うとされている (Morrison and Phelps 1999)。Morrison and Phelps (1999) は、新しいアイデアに積極的に耳を傾けようとする上司の態度が、上記した心理的コストを低減し、結果としてテイキング・チャージが促されるとしている。この他、Javed et al. (2019) においても、ILS が従業員を失敗に対する責任から守ろうとする点で、従業員が失敗のリスクを恐れなくなり、結果として役割外行動が促されることを明らかにしている。本研究が注目する感情面の援助要請意図には、職場での悩みやストレスといった、個人的な問題に関する要請の意図も含まれる。しかし、ILS が、リスクテイキングな行動に際して生じる心理的コスト

を低減する点を踏まえれば、ILS は感情面の援助要請意図に対しても有力なリーダーシップに位置づけられると本研究は考える。こうした従業員が抱える不安に対して、ILS は積極的に耳を傾ける点で、援助要請の心理的コストを低減させることが期待される。

以上より、次の仮説を導出する。

仮説 1 : ILS は、上司に対する感情面の援助要請意図に正の影響を与える

4 媒介変数としての心理的安全

心理的安全は、個人に知覚される、職場でリスクのある対人的行動を取っても安全であるという信念に言及する (Carmeri, Reiter-Palmon and Ziv 2010 ; Detert and Burris 2007 ; Edmondson 1999)。心理的安全が高い時、個人にとっては自身の本音を開示することの不安が軽減される (Kahn 1990)。また、これまでの実証研究の成果からも、心理的安全が従業員の発言 (Detert and Burris 2007) や情報共有行動 (Frazier et al. 2017) に影響することが示されている。こうした心理的安全は、従業員が援助要請しようとする際のコストを低減することが期待される。実際に Edmondson (1999) においても、心理的安全が高い時に個人がメンバーに助けを求めやすくなることに言及している。よって、次の仮説が導出される。

仮説 2 : 心理的安全は上司に対する感情面の援助要請意図に影響を与える

本研究は、ILS が心理的安全を介して援助要請意図に影響しようとする。先行研究においても、心理的安全の知覚に対して、ILS が重要な役割を果たすとされている。たとえば、上司が従業員からの意見や改善を求める声に積極的に耳を傾けようとすることは、そうした従業員の行動を肯定的に捉える点で、従業員における心理的安全の知覚に結びつくと思われる (Carmeli, Reiter-Palmon and Ziv 2010 ; Nembhard and Edmondson 2006 ; Zeng, Zhao and Zhao 2020)。実際に、Zeng, Zhao

and Zhao (2020) では、ILS が心理的安全を介して個人のリスクテイキングな行動に影響することを説明し、その媒介のメカニズムについて実証研究をもとに明らかにしている。こうしたメカニズムは、在宅勤務者にとっても同様であろう。在宅勤務においては、他のメンバーが何をしているかや何を考えているかがわかりづらい (Golden and Raghuram 2010 ; Allen, Renn and Griffeth 2003)。これに対して、ILS によって職場の心理的安全が高まり、普段からメンバーと互いの状況や抱えている問題についてオープンに話し合える規範がつけられている時には、個人にとって援助要請しやすくなると推測される。逆に心理的安全が形成されていないと、個人にとっては、自分が上司に頼ることが周囲にとってどう映るかが判断しづらく (周りの人はもしかしたら、自分なりに努力して問題を解決しているかもしれない)、援助要請しづらくなる可能性がある。

以上のことから、次の仮説を導出する。

仮説 3 : ILS は、心理的安全を介して、上司に対する感情面の援助要請意図に正の影響を与える

5 媒介効果を調整する要因としての仕事の要求度

ILS と心理的安全および個人の態度や行動をつなぐメカニズムを検討した先行研究では、個人の置かれる状況要因がそのメカニズムに作用する点について、十分に明らかにされていない。これに対して本研究は、前述した媒介の影響が、特定の状況要因によって左右され得ると考える。具体的には、ILS が心理的安全を介して援助要請意図に与える影響は、仕事の要求度 (job demand) によって左右され得る点について以下で説明する。仕事の要求度とは、「肉体的、心理的、社会的、または組織的な側面で、肉体的または心理的 (すなわち、認知的または感情的) な努力を継続的に必要とし、そのために特定の生理学的または心理学的なコストを伴うものと定義される (Shaufeli and Bakker 2004 : 296)」。仕事の要求度とは、要するに持続的な努力を必要とする仕事の側面である

(Bakker and Costa 2014)。先行研究によれば、仕事の要求度は、個人の資源を失わせ、結果的に個人のストレスやバーンアウトを招く要因として位置づけられている (Crawford, LePine and Rich 2010 ; Hobfoll et al. 2018)。

媒介効果に対する調整要因としての仕事の要求度の役割を述べるうえでは、資源保存理論 (conservation of resource theory ; e.g., Hobfoll 1989 ; 以下、COR と表記) から重要な示唆が得られる。COR は動機づけに関連した理論であり、個人による資源の獲得や保持に向けた行動を説明しようとする (Hobfoll 2011 ; Hobfoll et al. 2018)。COR が基盤とする考え方として、個人は、自らにとって重要な資源を獲得し、維持し、培い、保存しようと努力する (Hobfoll et al. 2018 : 106)。また、COR の原則に従えば、個人は資源が枯渇すると、防衛的になるとされる (Hobfoll et al. 2018)。

上記した COR の知見を踏まえると、仕事の要求度が高い時に、個人は援助要請を控えようとする可能性がある。援助要請は、要請を通じて他者から知識や共感を得る過程を経る点で、個人による資源獲得のプロセスと捉えることができる。また、先に述べた通り、個人にとっては援助要請それ自体がコストとなる。実際に個人が援助要請する際には、自身が抱える問題の内容を相手に伝えるための言語化や、相談する相手に都合を取り付けるといった労力を伴う。そのため個人にとって、仕事の負担が重く、資源が大きく失われている状況においては、援助要請によってさらに資源が消費されることを、避けようとするかもしれない。逆に、自身の資源に余力があり、さらなる投資に向けた行動を取ることができる時には、援助要請により問題を解決することで資源を回復したり、上司から資源を得ることで自身の資源を高めようとするだろう。したがって、前述した心理的安全は、援助要請の心理的コストを低減する効果を持つが、仕事の要求度が高い状況では、その効果が相殺される可能性がある。

さらに、前述したように、職場の心理的安全が ILS を起点として生じることを踏まえれば、ILS から心理的安全を介して援助要請意図に与える影響も、仕事の要求度によって左右されると考えら

れる。特に、仕事の要求度が高い時よりも、低い時のほうが、上記した媒介の影響は強まるといえる。以上より、次の2つの仮説を導出する。

仮説4 仕事の要求度は、心理的安全と感情面の援助要請意図の関係を調整する。特に、仕事の要求度が高い時に比べて、低い時の方が、両者の正の関係が強まる。

仮説5 ILSが心理的安全を介して感情面の援助要請意図に与える影響は、仕事の要求度によって調整される。特に、仕事の要求度が高い時に比べて、低い時の方が、媒介効果が強まる。

Ⅲ 研究方法

1 調査対象および手続き

前述の仮説を検証するため、本研究は2020年7月にインターネット調査会社への委託を通じて、ウェブ上の質問票調査を実施した。調査対象は、1000名以上の企業規模に属し、3年以上勤務する正社員である。また、新型コロナウイルスがもたらす影響の地域間の差異を統制するため、東京で勤務する従業員に限定した。本調査では2週間の期間において、2時点で回答を募った。実際の分析対象は下記のとおりである。まず、2回の調査ともに回答を得られた従業員は1033名であった。このうち、本研究ではコロナ禍で在宅勤務となった従業員を対象とした研究であるため、

昨年の在宅勤務実施がなく、なおかつ調査実施の2時点ともに在宅勤務を実施する者(337名)に限定した。さらに、直近の実労働時間が所定労働時間以下の者と回答に不備があった者も除外し、最終的には、273名(男性236名、女性37名)が分析対象となった。分析対象の業種の内訳については表1のとおりである。

2 分析に用いる変数および分析方法

測定尺度の内容および信頼性係数を以下に記述する。まず、ILSと心理的安全については、5段階のリッカートスケールにより測定された(「全くその通り」から「全くそう思わない」まで)。本調査で用いられた測定変数に関してはいずれも、回答者が高い得点をつけていればいるほど、設問で問われたことに対して肯定的であることを表している。

ILSの測定尺度は、Carmeli, Reiter-Palmon and Ziv (2010)の9項目を用いて作成した。探索的因子分析の結果(最尤法, プロマックス回転), 1つの因子のまとまりとして抽出された。クロンバック α は.94であった。質問項目はそれぞれ、「私の上司は、新しいアイデアを聞くことに対して寛大である」「私の上司は、仕事のプロセスを改善するための新しい機会に関心を持っている」「私の上司は、望んでいる目標やそれらを達成するための新しい方法について率直に議論することができる」「私の上司は、悩みの相談に応じてくれる」「私の上司は、仕事上の質問に応じてくれるので、相談してみたいと思う」「私の上司は、私の要望を聞いてくれる」「私の上司は、このチームの中では、いつでも二つ返事で会ってもらえる存在である」「私の上司は、新たに生じた問題について相談することを奨励している」「私の上司は、新たに生じた問題について議論するために面会しやすい」である。

心理的安全の測定尺度は、宮島(2018)の5項目を用いて作成した。本研究は個人に知覚される職場の心理的安全を捉えようとしており、宮島(2018)も個人レベルの測定尺度であることから、本研究の分析に用いることとした。探索的因子分析の結果(最尤法, プロマックス回転), 1つの因

表1 分析対象の業種内訳

	度数	比率(%)
研究開発	23	8.42
技術	65	23.81
営業販売	60	21.98
人事総務	17	6.23
経営企画広報	24	8.79
経理財務	9	3.30
生産製造	5	1.83
事務	45	16.48
その他	25	9.16

表2 記述統計量

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 男性ダミー	.864	.343	1.000										
2. 年齢	49.586	8.002	.272**	1.000									
3. 配偶者正社員ダミー	.209	.407	-.113†	-.180**	1.000								
4. 直近の実労働時間	45.173	7.346	.106†	-.075	.138*	1.000							
5. 仕事の相互依存性	3.187	.739	.095	-.073	.069	.111†	1.000						
6. 一般職ダミー	.234	.424	-.286**	-.012	.035	-.081	-.085	1.000					
7. 在宅勤務比	.645	.302	.007	.007	.188**	.023	-.024	.141*	1.000				
8. 仕事の要求度	3.308	.732	.104†	-.169**	.065	.318**	.360**	-.052	.054	1.000			
9. ILS	3.425	.721	-.060	-.073	.128*	-.042	.165**	.151*	.076	-.052	1.000		
10. 心理的安全	3.376	.652	.031	.047	.116†	.030	.111†	.007	.021	-.088	.612**	1.000	
11. 援助要請意図	2.849	.916	-.007	-.006	.081	-.004	.109†	.072	.025	-.084	.330**	.367**	1.000

**p<.01, *p<.05, †p<.10

子のまとめりとして抽出され、クロンバック α は .86 であった。質問項目はそれぞれ、「私の職場では、私は自由に自分の考えを表明できる」「私の職場では、本心を表明することは歓迎されている」「私の職場では、私は自分の仕事に関して本心を打ち明けられる」「私の職場では、もし私が異なる意見を持っていたとしても、誰もそのことで私をいびったりしない」「私の職場では、本音を口にすることで傷つけられることを心配しなくて良い」である。

仕事の要求度については、加藤 (2000) の「職業性ストレス簡易調査票」をもとに 6 項目で作成した。先行研究において仕事の要求度は質的負担感と量的負担感とに分かれることが想定されていたが、本研究で探索的因子分析の結果 (最尤法、プロマックス回転)、1 つの因子のまとめりとして抽出された。クロンバックの α は .87 であった。よって、上記の 6 項目を合成した変数を作成した。質問項目はそれぞれ、「非常にたくさんの仕事をしなければならない」「時間内に仕事が処理できない」「一生懸命働かなければならない」「かなり注意を集中する必要がある」「高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ」「勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない」である。この項目については、「全くそのとおり」から「全くそう思わない」までの回答に加え、「現在実施していない」を加えた 6 段階で尋ねた。なお、分析対象において、「現在実施していない」と回答した者はいないことが確認されている。

上司に対する援助要請意図については、代表的な測定尺度である永井 (2012) の援助要請意図の

質問項目をベースに作成した。ただし、永井 (2012) は主に学生を想定しているため、援助要請の場面や要請する支援の内容について、企業組織の文脈に適するように修正した。この修正にあたっては、Hammer et al. (2009) が整理した支援の下位次元のうち、感情面の支援に関するものを参照した。これらの手続きを通じて、3 項目のオリジナルの測定尺度を作成した。探索的因子分析の結果、1 つの因子のまとめりとして抽出され、クロンバックの α は .87 であった。質問票では、はじめに教示文として「もし、以下で挙げることについて悩み、1 人で解決できないとしたら、あなたはその悩みについて職場の上司に相談すると思いますか。当てはまるものを選択してください」と記述した。そのうえで、「仕事で落ち込むことがあったとき」「仕事と私生活のバランスが崩れているとき」「職場の人間関係で悩んでいるとき」の 3 つの項目を挙げ、それぞれについて「相談しないと思う」から「相談すると思う」までの 5 段階で評価を求めた。

最後に、統制変数として、本研究では男性ダミー (男性=1, それ以外=0)、年齢、一般職ダミー (一般職=1, それ以外=0)、配偶者正規雇用ダミー (配偶者が正規社員=1, それ以外=0)、在宅勤務比 (直近 7 日間の実労働時間に占める在宅勤務時間の割合から算出)、直近 7 日間の実労働時間を投入した。これらに加え、職務を遂行できるかどうかが他のメンバーに依存する程度を表す仕事の相互依存性についても、統制変数として投入した。理由は次の 2 点である。第 1 に、援助要請との関連が指摘されているからである (Cleavenger,

Gardner and Mhatre 2007)。第2に、仕事の相互依存性は、他者を自発的に支援する行動に影響することが報告されている（鈴木 2013）。援助それ自体は、職場のメンバーが進んで手助けしてくれる場合にも得られる。本研究は、部下の援助要請意図に対する上司の影響について検討するため、職場のメンバーから得られる支援の程度にかかわる要因について、統制する必要がある。

以上の変数の記述統計量は表2のとおりである。相関分析の結果、上司への感情面の援助要請意図は、ILSとの間に有意な正の相関が見られ（ $r=.330, p<.01$ ）、心理的安全とも有意な正の相関が見られた（ $r=.367, p<.01$ ）。また、ILSと心理的安全との間には中程度の有意な正の相関が確認された（ $r=.612, p<.01$ ）。

以上の変数間の関係について、統計ソフトのIBM SPSS Statistics 27, IBM SPSS Amos 25, およびPROCESS (Hayes 2013) を用いて統計分析を行った。以降より、分析結果について記述する。

IV 分析結果

はじめに、本研究のモデルが含む主要4つの概念について（ILS, 心理的安全, 仕事の要求度, 上

司への援助要請意図）、確認的因子分析によってその妥当性を検討した。その結果、十分に当てはまりが良いことが示された（ $\chi^2=501.245 (p<.001), df=224, CFI=.929, RMSEA=.067, SRMR=.047$ ）。この4因子を想定したモデルは、ILSと心理的安全を1つの因子とした3因子モデル（ $\chi^2=797.421 (p<.001), df=227, CFI=.853, RMSEA=.096, SRMR=.071$ ）、先行変数をすべて1因子とした2因子モデル（ $\chi^2=1514.796 (p<.001), df=229, CFI=.670, RMSEA=.144, SRMR=.143$ ）のいずれよりも妥当なモデルであることが確認されている。前述の記述統計量において、ILSと心理的安全の間に中程度の相関が見られていたが、上記の結果から、ILSと心理的安全を分けた上で、本研究のモデル（図1）にしたがい検討することとした。

また、本研究ではモデルで用いられるすべての変数を同一の回答者にたずねており、変数間の関係が過度に強調されるコモン・メソッド・バイアスの問題が生じうる。この点を探索的因子分析によって検討した結果（Podsakoff and Organ 1986）、固有値1以上の因子が4つ抽出され、さらに第一因子の寄与率も35.812%と十分に低かったため、コモン・メソッド・バイアスは大きな問題とならないと判断した。

仮説の検証を以下の通り行った。まず仮説1と2

表3 階層的重回帰分析の結果

被説明変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5
援助要請意図					
援助要請意図					
心理的安全					
援助要請意図					
援助要請意図					
男性ゲミ	.027	.025	.030	.017	.011
年齢	-.012	.007	.087†	.015	-.001
配偶者正社員ゲミ	.073	.043	.057	.028	.029
直近の実労働時間	.019	.029	.069	.011	.017
仕事の相互依存性	.161*	.095	.023	.089	.083
一般社員ゲミ	.083	.037	-.072	.056	.062
在宅勤務比	.011	-.004	-.025	.003	.002
仕事の要求度	-.154*	-.114†	-.081	-.093	-.104
ILS		.301***	.621***	.140†	.129†
心理的安全				.259***	.260***
心理的安全×仕事の要求度					-.123*
F値	1.463	4.179***	19.655***	5.189***	5.205***
F変化量	1.463	24.855***	154.566***	19.285***	4.637*
R二乗	.042	.125	.402	.165	.180
自由度調整済み二乗	.013	.095	.382	.133	.145

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$, † $p<.10$

注：1) 表中では標準化偏回帰係数を記載している

2) 共線性の診断の結果、VIFは最大で1.749であった

に関して、階層的重回帰分析により、先行変数の主効果を確認した。結果は表3のとおりである。モデル2を見ると、ILSが上司に対する援助要請意図に正の影響の影響を及ぼしていた ($\beta = .301$, $p < .001$)。よって仮説1は支持された。心理的安全については、モデル4より、上司に対する援助要請意図に正の影響を及ぼしていた ($\beta = .259$, $p < .001$)。よって仮説2は支持された。

仮説3の、ILSが心理的安全を介して上司に対する援助要請意図に及ぼす影響については、PROCESS (Hayes 2013) のMODEL4にもとづき検証した (ブートストラッピング=5000)。その結果、信頼区間は0を含んでおらず、有意な間接効果が確認された (Indirect effect = .205; 95%ブートストラップ信頼区間 [.079, .337])。よって仮説3は支持された。

仮説4の調整効果に関しては、先に示した表3のモデル5において、心理的安全と仕事の要求度の交互作用項の有意な影響が確認できる ($\beta = -.123$, $p < .05$)。また、図2において、調整効果を作図した³⁾。この図から、仕事の要求度が高い時に比べて、低い時の方が、心理的安全と上司に対する援助要請意図の正の関係が強いことがわかる。よって仮説4は支持された。

最後に、仮説5の調整媒介効果について、

図2 交互作用効果の作図

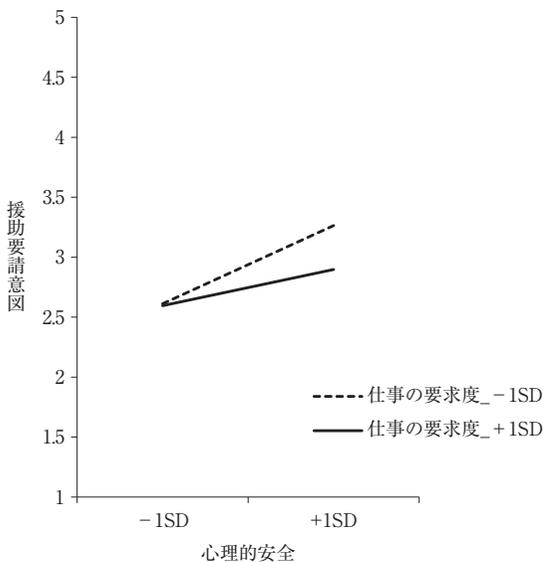


表4 調整媒介効果の検証

媒介変数	仕事の要求度	effect	boot (se)	boot (LLCI)	boot (ULCI)
心理的安全	low (2.500)	.295	.078	.150	.461
	middle (3.333)	.206	.064	.084	.338
	high (4.0000)	.136	.074	-.011	.282

PROCESS (Hayes 2013) のMODEL14にもとづき検証した。表4では、調整変数である仕事の要求度の程度による間接効果の違いを示している。これを見ると、仕事の要求度が高い時に間接効果は有意でなく (effect = .136, ブートストラップ SE = .074, 95%ブートストラップ信頼区間 [-.011, .282])、低い時に有意であった (effect = .295, ブートストラップ SE = .078, ブートストラップ信頼区間 [.150, .461])。これに加えて、PROCESS (Hayes 2013) では、調整変数の程度による間接効果の違いの有意性についても検証できる。検証の結果について、index of moderated mediationの指標を見ると、有意であることが確認された (index = -.104, ブートストラップ SE = .055, ブートストラップ信頼区間 [-.218, -.002])。よって、仮説5は支持された。

V 考察

本研究では、新たに在宅勤務に従事することになった従業員において、上司に対する感情面の援助要請意図が喚起されるメカニズムについて、ILSと心理的安全および仕事の要求度の関係を検討することを通じて明らかにしようとした。

以下より、前述の分析結果をもとに考察する。まず、仮説1の検証結果から、部下にとっては、ILSが高い上司に対して、感情面の問題について助けを求めようとするといえる。先行研究では、ILSの成果変数として職務遂行に直接関わる行動が挙げられてきたのに対し (Javed et al. 2019)、本研究が挙げたような、職場での悩みに関する援助要請に対しても、ILSは有効に働きかけ得ることが明らかとなった。次に、仮説2が支持されたことにより、部下は職場の心理的安全を知覚する時に、上司に職場での悩みについて助けを求めようとするといえる。この点はEdmondson (1999)で示唆されたことが本研究においても支持された

といえる。仮説3では、ILSが心理的安全を介して援助要請意図に影響することについて言及した。この仮説が支持されたことから、インクルーシブな上司がいる部下にとっては、職場の心理的安全を高く知覚するようになり、それによって上司に職場での悩みについて援助要請する意図が強まるといえる。先行研究では、ILSが心理的安全を介してリスクテイキングな行動に影響するメカニズムが指摘されていた(Zeng, Zhao and Zhao 2020)。このようなメカニズムが、本研究のように職場の悩みについて助けを求める意図を成果変数においた時にも、確認されたといえる。すなわち、インクルーシブな上司がいることで、部下にとって援助要請の心理的コストが低減され、結果として上司に職場での悩みについて助けを求める意図が高まったと考えられる。

仮説4および5では、上記した影響に対して仕事の要求度が持つ役割に着目した。仮説4について、分析結果からは、職場の心理的安全によって、感情面の援助要請意図が高まる程度は、仕事の要求度が高い部下よりも、低い部下のほうが、強く表れていた。また、仮説5については、ILSは心理的安全の知覚を強めることを通じて、職場での悩みに関して助けを求める意図を高めるが、その媒介の効果は仕事の要求度が高い時のように、資源が大きく失われる状況で弱まることが明らかとなった。これらの検証結果から、CORの先行研究で言及されてきたような、資源が大きく失われることで生じる個人の防衛的な態度(Hobfoll et al. 2018)が、本研究の分析結果において現れたと考えられる。

本研究の貢献を以下に述べる。まず理論的貢献として、以下の2点が挙げられる。第1に、ILS研究に対する意義である。先行研究では、ILSの成果変数として職務遂行に直接関わるものが多く挙げられてきたのに対して、本研究が挙げたような、職場での悩みやストレスに関する要請に対しても、ILSは有効に働きかけ得ることを明らかにした。これはILSの成果変数に関して新たな視座を提供した点で、ILS研究に対する理論的貢献といえる。

第2に、援助要請研究に対する意義である。先

行研究では、援助要請意図に対するリーダーシップの影響のメカニズムについて十分な検討がなされてこなかった。加えてそこにおいては、従業員が置かれる状況に対する注目もなされてこなかった。こうした先行研究の課題に対し、本研究では、感情面の援助要請意図に影響する具体的なリーダーシップ行動としてILSを取り上げ、ILSが心理的安全を介して援助要請意図に与えるメカニズムについて明らかにした。加えて、本研究では、従業員が置かれる状況を指す要因として仕事の要求度に注目し、この要因が上記した媒介効果を調整する役割を持つことについても明らかにした。本研究は、職場での悩みに関する援助要請意図に限定されるものの、ILSが援助要請意図に影響するメカニズムの一端を明らかにすることができたといえる。

本研究は、在宅勤務の部下を持つ管理者に対する実践的貢献を持つ。在宅勤務やそれに伴う非対面のコミュニケーションは、従業員に孤独感や不安を感じさせることがあるものの、職場の上司や同僚がそれをリアルタイムに把握するのは難しい。本研究の結果は、ILSを通じて心理的安全を部下に知覚させることの有効性を示した。ただし、前述の調整媒介効果の結果を考慮すれば、それと合わせて、部下がストレスフルな状況に陥らせないような働きかけの必要性についても示したといえる。より具体的には、日ごろから上司が部下の意見やアイデアに対して積極的に耳を傾けたり、困った時にすぐにコミュニケーションをとったりすることで、職場全体に安心感がつくられ、部下の従業員は上司に職場での悩みについて助けを求めやすくなる。ただしその効果は、部下が業務負担に苦しむ状況では弱まってしまう可能性があるため、そのような状況では、たとえば業務割り当ての見直しといった対応を図る必要があるといえる。

上記した貢献がありながらも、本研究には以下の限界点が残されている。第1に、ILSと心理的安全に関して、本研究では同一時点で調査対象者に回答を求めた。今後の調査では、調査時点を分ける等の工夫がなされる必要がある。

第2に、本研究では、コロナ禍で新たに在宅勤

務となった従業員を分析対象としている点で、本研究の知見が平常時の在宅勤務者を対象とした場合にも一貫性をもつかどうかについては、今後の検証を必要とする。たとえば、コロナ禍による勤務形態の変化に伴って仕事の要求度が高まったり、援助要請しづらくなったりしたために、本研究のモデルが支持されやすくなっていた可能性はある。ただし、本研究では、コロナ禍の前後で仕事の要求度や援助要請意図に変化があったかどうかは明示的に検討されていない。よって今後、通常業務の従業員を対象とした調査を実施し、本研究のモデルについて検証する必要がある。

第3に、本研究は援助要請意図を扱った点で、行動を直接測定しているわけではない。そのため、ILSによって援助要請意図が高まった結果、実際の行動に結びつくかどうかについても、追加的な検証を実施する必要があるといえる。

第4に、援助要請意図に対する上司の影響を検討する際の、方法に関する課題である。本研究では、ILSおよび援助要請のいずれに関しても、回答者自身の職場の上司を想定して回答してもらうよう求めた。しかし、回答者のなかで、双方の測定項目について想定する上司が、同一でない可能性を、完全には否定できない。この点については、ILSを発揮する上司と援助要請の対象となる上司が同一となるように、質問項目を工夫することで、より精緻に検討していく必要がある。また、本研究では、上司の影響を検討する際、仕事の相互依存性のよう、職場の他のメンバーから得られる支援の程度に関わる要因を統制していた。しかし、Mueller and Kamder (2011) のように、他者の自発的な支援行動によって得られる支援を、明示的に観測したわけではない。この点についても、他者の自発的な支援行動について直接に尋ねることで、再検証する必要がある。最後に、本研究では援助要請の対象に関して、職場の他のメンバーについては挙げていない。先行研究によれば、個人は上司-部下のタテの関係において援助要請しづらい時に、代わりにヨコの関係に援助要請することがある (Lee 1997, 2002)。この点を踏まえると、ある先行要因と上司への援助要請意図の関係に対して、同僚への援助要請意図も

関わる可能性がある。本研究においても、職場の心理的安全性が高い時に、同僚に対する援助要請意図が高まっていた可能性があり、そのことが上司への援助要請意図にも関連していた可能性もある。したがって今後は、援助要請の対象について、上司と同僚の双方をモデルに含めることで、援助要請意図に対する上司の影響についてより精緻に検討することが望まれる。

謝辞 本研究は、株式会社ミナジンからの受託研究の成果の一部です。ここに記して感謝いたします。

- 1) パーソル総合研究所 (2020) 「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」. <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey4.html> (2021年3月15日確認)
- 2) 合理的行為理論と、それに続く計画行動理論 (Ajzen 1991) では、行動に関する態度が、行動の意図に影響し、結果的に行動が導かれるとされている。ここでいう態度とは、行動した結果の好ましさに関する評価である。援助要請のベネフィットやコストは、上記した行動に関する態度に該当する。
- 3) 図表の作成にあたっては、同様のモデルを、統計ソフトのHAD (ver. 17: 清水 2016) にもとづいて分析し、調整効果の図を作成している。

参考文献

- 梅垣佑介 (2017) 「心理的問題に関する援助要請行動と援助要請態度・意図の関連」『心理学研究』88巻, 2号, pp. 191-196.
- 江夏幾多郎 (2020) 「統計的検証: 個人レベルで求められること②: 働き方の変化をどう活かせばよいか——リモートワークを事例に」中川功一編『感染症時代の経営学』千倉書房, pp. 93-103.
- 加藤正明 (2000) 「労働省平成11年度『作業関連疾患の予防に関する研究』労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書」pp. 117-164.
- 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフトHAD——機能の紹介と統計学習・教育、研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』1巻, pp. 59-73.
- 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——要請の容易さと要請先情報の豊かさへの注目」『国民経済雑誌』第216巻, 第2号, pp. 13-30.
- 永井智 (2012) 「中学生における援助要請意図に関連する要因——援助要請対象、悩み、抑うつを中心として」『健康心理学研究』25巻, 1号, pp. 83-92.
- 宮島健 (2018) 「残業規範知覚と意見表明との関係における心理的安全性風土の調整効果」『組織科学』52巻, 2号, pp. 4-17.
- 森永雄太 (2019) 『ウェルビーイング経営の考え方や進め方——健康経営の新展開』労働新聞社.
- Ajzen, Icek (1991) "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, pp. 179-211.
- Allen, David, G., Renn, Robert, W. and Griffeth, Rodger, W. (2003) "The Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-Regulation, and Role Boundaries," in G. Ferris

- and J. Martocchio (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 125-163), Boston: JAI Press.
- Anderson, Carolyn S. (1982) "The Search for School Climate: A Review of the Research," *Review of Educational Research*, Vol. 52, No. 3, pp. 368-420.
- Bakker, Arnold B. and Patrícia L. Costa (2014) "Chronic Job Burnout and Daily Functioning: A Theoretical Analysis," *Burnout Research*, Vol. 1, No. 3, pp. 112-119.
- Bamberger, Peter (2009) "Employee Help-Seeking: Antecedents, Consequences and New Insights for Future Research," in J. Martocchio, H. Liao and A. Joshi (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*. (Vol. 28), Bingley, U.K.: Emerald (pp. 49-98).
- Carmeli, Abraham, Reiter-Palmon, Roni and Enbal Ziv (2010) "Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety," *Creativity Research Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 250-260.
- Cleavenger, Dean, J., Gardner, William, L. and Mhatre, Ketan (2007) "Help-Seeking : Testing the Effects of Task Interdependence and Normativeness on Employees Propensity to Seek Help," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 3, pp. 331-359.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. and Rich, B. L. (2010) "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 5, pp. 834-848.
- de Jonge, J. and Dormann, C. (2006) "Stressors, Resources, and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 6, pp. 1359-1374.
- DePaulo, Bella M. (1983) "Perspective on Help-Seeking," in B. M. DePaulo, A. Nadler and J. D. Fisher (eds.) *New Direction in Helping* (Vol. 2), NY: Academic Press (pp. 3-12).
- Detert, James R. and Burris, Ethan R. (2007) "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" *Academy of Management journal*, Vol. 50, No. 4, pp. 869-884.
- Edmondson, Amy (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.
- Feldman, Daniel C. (1984) "The Development and Enforcement of Group Norms," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 47-53.
- Frazier, M. Lance, Fainshmidt, Stav, Klinger, Ryan L, Pezeshkan, Amir and Vracheva, Veselina (2017) "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension," *Personnel Psychology*, Vol. 70, No. 1, pp. 113-165.
- Golden, Timothy, D. and Raghuram, Sumita (2010) "Teleworker Knowledge Sharing and the Role of Altered Relational and Technological Interactions," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 8, pp. 1061-1085.
- Golden, Timothy D., Veiga, John F. and Dino, Richard N. (2008) "The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-To-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 6, pp. 1412-1421.
- Hackman, J. Richard (1992) "Group Influences on Individuals in Organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hammer, Leslie B., Kossek, Ellen Ernst, Yragui, Nanette L., Bodner, Todd E. and Hanson, Ginger C. (2009) "Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)," *Journal of Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 837-856.
- Hayes, Andrew F. (2013) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York, NY: Guilford Press.
- Hobfoll, Stevan E. (1989) "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress," *American Psychologist*, Vol. 44, No. 3, pp. 513-524.
- (2011) "Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84, No. 1, pp. 116-122.
- Hobfoll, Stevan E., Halbesleben, Jonathon., Neveu, Jean-Pierre and Westman, Mina (2018) "Conservation of Resources in The Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 103-128.
- Javed, Basharat, Naqvi, Sayyed Muhammad Mehdi Raza, Khan, Abdul Karim, Arjoon, Surendra and Tayyeb, Hafiz Habib (2019) "Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Safety," *Journal of Management & Organization*, Vol. 25, No. 1, pp. 117-136.
- Kahn, William A. (1990) "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.
- Kowal, M., Coll - Martín, T., Ikizer, G., Rasmussen, J., Eichel, K., Studzińska, A., Koszalkowska, K., Najmussaib, A., Pankowski, D., Lieberoth, A. and Ahmed, O. (2020) "Who is the Most Stressed during the Covid-19 Pandemic? Data from 26 Countries and Areas," *Applied Psychology: Health and Well - Being*, Vol. 12, No. 4, pp. 946-966.
- Kulkarni, Mukta (2012) "Contextual Factors and Help Seeking Behaviors of People with Disabilities," *Human Resource Development Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 77-96.
- Larson, Barbara Z., Vroman, Susan R. and Makarius, Erin E. (2020) "A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers," *Harvard Business Review*, Vol. 18. (<https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers?auto-complete=true> (2022年7月6日アクセス))
- Lee, Fiona (1997) "When the Going Gets Tough, Do the Tough Ask For Help? Help Seeking and Power Motivation in Organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 72, No. 3, pp. 336-363.
- (2002) "The Social Costs of Seeking Help," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 38, No. 1, pp. 17-35.
- Mann, Sandi and Holdsworth, Lynn (2003) "The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health," *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, No. 3, pp. 196-211.
- Mitchell, Rebecca, Boyle, Brendan, Parker, Vicki, Michelle, Giles, Chiang, Vico and Joyce, Pauline (2015) "Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance Through Status and Team Identity," *Human Resource Management*, Vol. 54, No. 2, pp. 217-239.
- Morrison, Elizabeth W. and Phelps, Corey, C. (1999) "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace

- Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 403-419.
- Mueller, J. S. and 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*, Vol. 96, No. 2, pp. 263-276.
- Nadler, Arie (2015) "The Other Side of Helping: Seeking and Receiving Help," in D. A. Schroeder and W. G. Graziano (eds.) *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior* (pp. 307-329), New York, NY: Oxford University Press.
- Nembhard, I. M. and Edmondson, A. (2006) "Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 7, pp. 941-966.
- Neufeld, D. J. and Fang, Y. (2005) "Individual, Social and Situational Determinants of Telecommuter Productivity," *Information and Management*, Vol. 42, No. 7, pp. 1037-1049.
- Podsakoff, Philip M. and Organ, Dennis W. (1986) "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 531-544.
- Schaufeli, Wilmar B. and Bakker, Arnold B. (2004) "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 3, pp. 293-315.
- Van de Ven, B., van den Tooren, M. and Vlerick, P. (2013) "Emotional Job Resources and Emotional Support Seeking as Moderators of the Relation between Emotional Job Demands and Emotional Exhaustion: A Two-Wave Panel Study," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 18, No. 1, pp. 115-136.
- Zeng, H., Zhao, L. and Zhao, Y. (2020) "Inclusive Leadership and Taking-charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work," *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, No. 62, pp. 1-11.

〈投稿受付 2021 年 4 月 5 日, 採択決定 2022 年 5 月 11 日〉

まつした・ひろあき 関東学院大学経営学部准教授。主な論文に、砂口文兵・松下将章「変革型リーダーシップが組織市民行動に及ぼす影響に関する検討——『組織と個人の結びつき』に着目して」『組織科学』Vol. 51, No. 1, pp. 58-69 (2017 年)。経営管理論・組織行動論専攻。

ふもと・よしみ 松山大学経営学部教授。主著に、江夏幾多郎・服部泰宏・神吉直人・麓仁美・高尾義明・矢寺顕行『コロナショックと就労——流行初期の心理と行動についての実証分析』(ミネルヴァ書房, 2021 年)。経営管理論・組織行動論専攻。

もりなが・ゆうた 武蔵大学経済学部教授。主な論文に、Morinaga, Y., Sato, Y., Hayashi, S. and Shimanuki, T. (2022) "Inclusive Leadership and Knowledge Sharing in Japanese Workplaces: The Role of Diversity in the Biological Sex of Workplace Personnel," *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 経営管理論・組織行動論専攻。