

援助要請行動が学習を促す職場風土と 職業的アイデンティティとの関係に与える影響

Moderating Effects of Help-seeking Behavior on Occupational Identity
in Workplace Climate Enhancing Learning

土屋 佑介*¹ 松下 将章*²

Abstract

The purpose of this research is to examine the moderating effects of help-seeking behavior on occupational identity in workplace climate enhancing learning. Using data from young department store employees (N=165) and tested by hierarchical multiple regression analysis, we found that workplace climate enhancing learning influenced occupational identity positively, but this relationship was not enhanced when the degree of help-seeking behavior was high. These results indicate that in workplace climate enhancing learning, young employees recognized that seeking help from managers or colleagues was detrimental for shaping occupational identity. Finally, our research contributed to occupational identity research, suggesting another antecedent, and to help-seeking behavior research, offering more research on negative aspects. In addition, our research suggests that managers promote that climate as well as give attention to young employees' help-seeking behaviors.

Keywords

Workplace climate enhancing learning, Occupational identity, Help-seeking behavior, Moderating effects

1. はじめに

労働市場の流動化や雇用制度の見直しを受けて、組織と組織成員との関係は希薄になりつつある (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; p. 326; 高尾, 2013; 225頁)。例えば、日本でも『労働経済白書 (平成24年版)』によれば、企業における人材育成の問題として「指導する人材不足」、「人材育成の時間がない」という回答とともに、「人材を育成してもすぐにやめてしまう」といった回答の割合もそれまでより増加している (厚生労働省, 2012, 282頁)。

この背景のもとで、仕事関連のアイデンティティが重要度を増している (高尾, 2013)。本稿がレビューで扱う職業的アイデンティティ (occupational identity) 研究¹⁾では、以下2点の重要性が挙げられている。1つは、職業が組織成員にとって身近で意識されやすいため、彼ら・彼女ら

の職業的アイデンティティの形成により大きな影響を与えることである (e.g., Ashforth & Johnson, 2001; Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer, & Lloyd, 2006)。もう1つは、職業的アイデンティティが形成されることで、例えば、組織成員の離職意図の低減につながるという指摘である (e.g., Das, Dharwadker, & Brandes, 2008)。

これらの重要性を踏まえれば、職業的アイデンティティは、特に若手社員を企業に留め、人材育成を行ないたいと考える管理者にとって重要な要因である。では、若手社員が職業的アイデンティティを形成していくにあたり、管理者が行なう有益な方法は何だろうか。

この問いをもとに、本稿は、仕事に関するコミュニケーションを活発にする職場風土が、若手社員の職業的アイデンティティの形成を促進すること。加えて、若手社員が管理者や同僚に助けを求めることができている方が、その形成をさらに促

論文受稿日：2017.2.1 論文受理日：2017.9.26

*¹TSUCHIYA, Yusuke：神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程
(Graduate School of Business Administration, Kobe University)

*²MATSUSHITA, Hiroaki：神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程
(Graduate School of Business Administration, Kobe University)

進すると考える。以下では、仕事に関するコミュニケーションを活発にする職場風土については学習を促す職場風土²⁾ (cf. 北居, 2014) を、若手社員が管理者や同僚に助けを求める行動は、援助要請 (help-seeking) の概念を用いて説明していく。

したがって本稿では、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティとの関係に対する、援助要請行動がもたらす調整効果を明らかにすることを目的とする。後述するが、ここで職場に注目する理由は、若手社員が自身の所属する職務集団³⁾ を肯定的に評価することによって、職業的アイデンティティの形成がもたらされるとした既存研究を踏まえたためである。

本稿が上記を明らかにすることには、次の2点の意義がある。1つは、若手社員の職業的アイデンティティの形成にあたり、企業の管理者がどのような職場風土作りを行なうべきかを判断する材料になり得る点である。企業が学習を促す職場風土を作りだすことの狙いは、もちろん学習を通じたスキルの向上であろう。だが、同時に仕事に関するコミュニケーションを促すこともまた狙いの1つと考えられる。たが、既存研究では、この学習を促す職場風土と職業的アイデンティティとの関係についての経験的調査はなされていない。しかし、職業的アイデンティティ独自の先行要因を探索する必要性を指摘する研究もあり (Ashforth, Joshi, Anand, & O' Leary-Kelly, 2013)、理論的にも意義があるといえよう。

もう1つの意義は、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティとの関係を調整する要因として、援助要請に注目することで、企業の管理者が若手社員の職業的アイデンティティを形成していくにあたって、対人的なコミュニケーションの果たす役割について知ることができる点である。若手社員は日々の業務のなかで職場のメンバーの支援を必要とするような問題に直面することがあるが、うまく頼れない場合がある。自身の問題について頼ることのできない場合には、職場に対してネガティブな感情を持つことがある。対して、うまく頼ることができた時には、職場に対してポジティブな感情を持つ。若手社員に限らず、従業員の援助要請に関しては近年までほとんど検討され

てきておらず、それゆえ従業員の援助要請がもたらす影響についても明らかになっていないことが多い。したがって、この点を探求することもまた、理論的に意義があるといえよう。

2. 既存研究のレビュー

2.1 職業的アイデンティティとは何か

職業的アイデンティティには、統一的定義は存在しないものの、多くの研究が Ibarra (1999) を採用している (e.g., Das et al., 2008)。彼女は「職業的アイデンティティは、個人における属性、信念、価値観、経験といったものの比較的安定した持続的な集まりであり、それは個人の専門的な役割の観点から定義される」(p. 764) としている。この定義が意味するのは、職業的アイデンティティとは、組織成員がある職業的役割の観点から自分自身をどのように捉えているかを指す概念ということである。本稿でも、この定義を用いて以下の議論を展開していくことにする。

個人における職業的アイデンティティの形成を説明する上での理論的基盤の1つとして、社会的アイデンティティ理論がある (e.g., Ashforth et al., 2013)。Ashforth et al. (2013) は、職業的アイデンティティの源泉として、自己高揚動機 (self-enhancement motives) があることを指摘する。自己高揚動機とは、人々が自己を肯定的に評価しようとする動機である (e.g., Hogg & Abrams, 1988 ; Tajfel & Turner, 1986)。

社会的アイデンティティ理論では、人々が自己高揚動機を前提として、社会的アイデンティティを形成すると考える。この形成は、人々による社会的カテゴリー化 (social categorization) と社会的比較 (social comparison) を通じて行われる (Tajfel & Turner, 1986)。社会的カテゴリー化とは、「私は神戸大生だ」といった、特定の社会集団ないし社会的カテゴリーに自身を当てはめることである。一方で社会的比較とは、「私は神戸大生だが一橋大生ではない」といった、自身の所属する社会集団ないし社会的カテゴリーと、所属しないそれらの特徴との違いや違いがもつ価値を認知することを指す (Hogg & Abrams, 1988)。つまり、自身の

所属する社会集団や社会的カテゴリーを、所属しないそれらよりも肯定的に評価することを通じて、社会的アイデンティティが形成されるのである⁴⁾。

この社会的アイデンティティ理論にもとづいた既存研究では、組織成員による職業的アイデンティティの形成が、組織にとって望ましい成果をもたらすことを指摘している。例えば、Das et al. (2008) は、インドのコールセンターの従業員を対象として、その職業的アイデンティティの形成が、離職意図やストレス、バーンアウトの低下をもたらすという結果を示している。

ここまで、職業的アイデンティティの定義と形成に関する基本ロジック、そして、望ましい成果について説明してきた。では、具体的にいかなる先行要因が職業的アイデンティティの形成につながるだろうか。この問いにもとづいて、次項から職業的アイデンティティの先行要因に関して説明していく。

2.2 職業的アイデンティティの先行要因

まず、取り上げるのは、職務自律性である (e.g., Bamber & Iyer, 2002; Russo, 1998)。例えば、ジャーナリストの職業的アイデンティティ形成を探索的に調査した Russo (1998) では、職務自律性と職業的アイデンティティの間の有意な相関関係が報告されている。また Bamber and Iyer (2002) による会計監査人を対象にした研究でも、共分散構造分析の結果、職務自律性が職業的アイデンティティに対し有意に影響していたことが明らかとなっている。

さらに Bamber and Iyer (2002) では、監査人の職業的アイデンティティの形成にとっては、公平・公正さという職業的規範が重視されるため、職務自律性が重要だと指摘する (p. 26)。これは、監査人が自身の監査業務について自律的だと認知すると、自身の監査業務を他の監査業務よりも肯定的に評価するために、職業的アイデンティティが形成されるということである。すなわち、職務自律性が高まると、自身の職業的カテゴリーを他の職業的カテゴリーよりも肯定的に評価するために、職業的アイデンティティが形成されるという

ことである。

他方で、より近年の研究では、組織内の他者との相互作用を活発にするコミュニケーション風土を通じて職業的アイデンティティが形成されるとする研究がある (e.g., Bartels, Pruyn, de Jong, & Joustra, 2007; Bartels, Peters, de Jong, Pruyn, & van der Molen, 2010)。これらの研究は、職務集団におけるコミュニケーション風土が活発になると、自身の所属する職務集団を他の職務集団よりも肯定的に評価するために、職業的アイデンティティが形成されると考えている。

例えば、Bartels et al. (2007) は、警察官を対象として、コミュニケーション風土と職業的アイデンティティ形成との関係を明らかにしている。彼らはまず、組織内の階層構造を踏まえて、職業的アイデンティティの形成は、「同じレベルの抽象度 (same level of abstraction)」にある先行要因と合致しているときに最も影響されるとする (p. 178)。このとき、職業的アイデンティティの形成に影響するのは、職務集団のレベルであり、彼らは職務集団におけるコミュニケーション風土と職業的アイデンティティとの関係を検討している。共分散構造分析の結果、この関係が有意に支持されたことが示されている。

この研究結果を踏まえて Bartels et al. (2010) は、さらに組織成員によるコミュニケーションの方向に注目して、上記の関係を発展的に検討している。具体的には、組織内でのコミュニケーションを垂直的 (vertical) と水平的 (horizontal) に区別して検討した。職業的アイデンティティの形成に関わるのは後者である。水平的コミュニケーションとは、職務に関連した公式的かつ、階層内の「同じ立場 (equal footing)」の成員間で起こるコミュニケーションであるとする (p. 213)。つまり、Bartels et al. (2010) の議論にもとづけば、ある個人と同じ立場にいる他者とのコミュニケーションは、職務関連となること。そして、この会話が活発になるほど、自身の所属する職務集団を他の職務集団よりも肯定的に評価しようとするということである。

ここまで職務自律性とコミュニケーション風土という先行要因に関する研究を説明してきた。相

違点と共通点を挙げれば、相違点は、職務自律性が職業的カテゴリーに注目する一方で、コミュニケーション風土が職務集団に注目している点である。一方で共通点は、いずれも社会的アイデンティティ理論にもとづいて、先行要因を位置づけている点である。

しかしながら、コミュニケーション風土に着目した既存研究では、職業的アイデンティティの形成にとって仕事に関するコミュニケーションが重要であるとしながらも、実際の分析においては、コミュニケーションの内容を限定していない。例えば、Bartels et al. (2010) の水平的コミュニケーション尺度を見ると、開放性と率直さ (candor)、同僚からの支援 (supportiveness)、同僚との接触頻度という3点で構成されており、コミュニケーションは必ずしも仕事に関するものに限定されていない⁹⁾。したがって、より明示的に仕事に関するコミュニケーションを促す風土と、職業的アイデンティティの関係が検討されることが望まれる。また、この関係が明らかになることで、管理者にとって具体的にどのような風土を作ればよいかに関する知見が提供される。

以上のことから、職業的アイデンティティの先行要因としてコミュニケーション風土に着目する場合、新たに仕事に関するコミュニケーションを活発にする職場風土を先行要因として検討する必要があるといえる。そこで本稿では、この先行要因として、学習を促す職場風土に注目し、次項で「学習する組織」(Senge, 2006) および、学習を促す組織文化 (e.g., 北居, 2014; 鈴木, 2014) 研究をレビューする。

2.3 新たな先行要因としての学習を促す職場風土

学習する組織とは、Senge (2006) によれば、「人々が絶えず、心から望んでいる結果を生み出す能力を拡大させる組織であり、新しい発展的な思考パターンが育まれる組織、共に抱く志が解放される組織、共に学習する方法を人々が継続的に学んでいる組織」(邦訳, 34頁) とされる。要するに、学習する組織とは、組織成員を学習の主体とみなし、全成員が知識や技能の獲得を促される組織であると考えられることができる。この組織を提唱する背景

について、Senge は、環境の急速な変化に伴って、経営層のトップダウンによる戦略の実行には限界があることを挙げている。そして、経営層に限らず、あらゆる層の組織成員が進んで知識や技能の取得に動機づけられる組織が必要だと主張する。では、この組織を作り出していくには、何が必要か。それが Senge (2006) の提示した5つの規律 (fifth disciplines) である。

第1に、絶えざる自己学習に関わる自己征服 (personal mastery) である。これは「個人の成長と学習のディシプリンを指す表現」(邦訳, 192頁) である。第2に、既存のメンタルモデルに対する変革である。まず、ここでいうメンタルモデルとは、「私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深くしみこんだ前提、一般概念であり、あるいは想像やイメージ」(邦訳, 41頁) である。こうした前提、一般概念、想像、イメージを変革していくことこそ、組織成員が知識や技能の取得に動機づけられるためには、必要なのである。第3に、共有するビジョンの創造である。共有するビジョンとは、組織中のあらゆる人々が思い描くイメージであり、組織に浸透する共通性の意識を生み出し、多様な活動に一貫性を与えるものであり、こうしたビジョンを創造することが必要ということである。第4に、チーム学習の実施促進である。ここでいうチーム学習とは、「メンバーが心から望む結果を出せるようにチームの能力をそろえ、伸ばしていくプロセス」(邦訳, 317頁) である。これら4つの規律を統合的に捉えるために必要なのが、第5の規律であるシステム思考である。これは「パターンの全体を明らかにして、それを効果的に変える方法を見つけるための概念枠組み」(邦訳, 39頁) である。

こうして設定された5つの規律は、一種の価値観に近いことから、Senge が組織や職場において、規律が価値観として定着することによって、新しい知識や考え方を取り込むような学習行動がもたらされると考えていることがわかる。そして、この具体的な取り組みに関しては、多くの紙幅を割いたケーススタディによって議論されている。だが、本稿では、若手社員が職業的アイデンティティ

を形成していくにあたり、管理者が行なう有益な方法は何か、という問題関心にしたがって、規律が価値観として定着している組織や職場が、組織成員の態度や行動に、どのような成果をもたらしているのかに関して検討していく。そこで本稿では、組織成員の学習を促す風土や価値観の浸透に注目した研究を取り上げる。

例えば、北居(2014)は、既存研究とは異なり、組織文化・風土を組織学習や知識創造を促す要因として捉える。彼は「日常の仕事を取り巻く組織風土や組織文化といった要因すなわち組織の社会的文脈が、組織学習の発生にとって重要」(123頁)とした上で、どのような組織風土が経験学習を促進するのかを問う。これに対する回答は「実験やリスクを許容し、高い目標を追究し、チームワークが良い組織においては、組織学習が促進される」(125頁)である。

この回答をもとに、北居(2014)は、学習を促す組織風土の2つの学習行動である情報収集行動と情報共有行動への影響および、組織コミットメントとの媒介効果を分析している。なお、ここでいう学習を促す組織風土は、北居(2014)がオリジナルで作成した質問項目について、因子分析を行なった結果、「個人および組織の学習を促すと考えられる」(203頁)項目をもとにしている。一連の分析の結果、学習を促す組織風土は直接、学習行動に影響を与えることは示されなかったが、組織コミットメントを媒介して、情報収集行動にのみ影響を与えることを示した。つまり、学習を促す組織風土が組織成員に浸透し、組織成員の組織コミットメントが高まることで、情報を収集する学習行動を促すのである。前述した社会的アイデンティティ理論にもとづけば、学習を促す組織風土が高まると、組織内で仕事に関するコミュニケーションが活発になるために、自身の所属する組織を他の組織よりも肯定的に評価すると捉えることができる。

次に、学習を促す組織文化は組織レベルの変数であるが、本稿では職場レベルの変数に置き換えて検討する。この点については、北居(2014)においても、学習を促す組織風土の測定項目として、「私の職場の目標を達成するために、具体的に実

行するための方法が議論されている」(195頁)といった職場レベルの風土について質問する項目が含まれていること。加えて、近年の研究で、学習を促す組織風土を職場レベルの変数と捉えるものがあることにもとづいている(e.g., 鈴木, 2014)。例えば、鈴木(2014)は、組織風土が職場への浸透を通じて、個人の行動に影響することを指摘している。したがって論理的には、学習する組織風土と同様の影響は、職場レベルにおいても生じうる。また、直感的にも、若手社員が仕事に関して学習していくにあたって、彼・彼女らが普段働く職場の影響は組織よりも大きいといえること。これらの指摘や考えにもとづけば、学習を促す職場風土が高まると、自身の職務集団を他の職務集団よりも肯定的に評価することが予想される。

以上のことから、学習を促す職場風土が高まると、自身の職務集団を他の職務集団よりも肯定的に評価するため、職業的アイデンティティが形成されると推測される。よって、以下の仮説を導出する。

H1：学習を促す職場風土は、職業的アイデンティティの形成に正の影響を与える。

2.4 調整要因の検討 –援助要請への着目–

前述した仮説に加え、本稿は、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティの関係が、個人が他者に助けを求める程度によって調整されることに言及する⁶⁾。他者に助けを求める行動は援助要請(help-seeking)という概念で表される。Bamberger(2009)は、従業員の援助要請を「仕事に関連した仲間(同僚や上司、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)」⁷⁾と定義している。

以下、本稿の分析対象である百貨店の若手社員の特徴に着目しながら、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティおよび援助要請の関係について論じる。ここでは既存研究の示唆を踏まえて、職場レベルに注目して議論を進めるため、これ以降、学習を促す職場風土とする。

まず、百貨店のように顧客を相手とする職務においては、予期しない要求やクレームが頻繁に生

じるため、若手社員の頃には多くの問題に直面しやすいことが言われている(新井田, 2010)。この傾向は、前述した学習を促す職場風土の影響下においてより顕著となることが想定される。これは、学習を促す職場風土が、社員に対して新しい思考パターンの発展や知識、技能の獲得を要求する点で(Senge, 2006)、職務に関する不確実性を高める側面を有しているためである。既存研究のなかにも、学習を促すことが従業員の仕事に関する問題を生じさせやすくすることを指摘するものがある(Naveh, Katz-Navon & Stern, 2015)。したがって、本来的に仕事の不確実性が高い職務においてさらに学習を要求することは、若手社員にとってより問題に直面しやすくさせるといえる。

上記した仕事の不確実性に対しては、若手社員は事前に職務の内容や手続きに関する情報を探索することで不確実性を低減することができる(e.g., Ashford & Black, 1996; Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993)。しかしながら、若手社員のころには、組織における情報源へのアクセスに制限があることが指摘されている(亀井, 2006)。このため、若手社員の頃には、不測の事態は避けがたく、それゆえ仕事に関する問題に直面することがあるといえる。

そのように仕事に関する問題に直面した場合に、若手社員には、職場の仲間を頼って問題を解決することが求められる。肝要な点として、援助要請は必ず他者との直接のコミュニケーションを必要とする(Lee, 1997; Bamberger, 2009)。たとえば、職場の同僚や上司といった他者の協力を依頼するような問題を抱えたときには、必ず彼ら・彼女らの時間や労力、知識を割いてもらう必要が生じる。この時、援助要請を積極的に行なう個人は、自身の抱える問題を積極的に職場内の上司や同僚に開示できている点で、仕事に関する活発なコミュニケーションを取れていると感じるだろう。この場合、個人は他の職務集団に比べて自身の職務集団を肯定的に評価しようとする点で(Bartels et al., 2010)、職業的アイデンティティが形成されやすくなる。逆に、援助要請を控えがちな個人は、職場内の上司や同僚から助けを得られないと感じる点で、他の職務集団に比べて自身の所属する職務

集団を肯定的に評価しようとしまいだろう。

以上のことから、学習を促す職場風土が職業的アイデンティティに与える影響は、個人が援助要請を取れているかどうかで変わりうる。特に、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティの正の関係は、個人が援助要請を高い程度で取る時のほうが、低い程度で取る時に比べて、増大する。よって、次の仮説を提示する。

H2: 援助要請は、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティの関係を調整する。特に、援助要請が高い場合に、低い場合と比べて、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティの正の関係が増大する。

本稿では、図1のような分析枠組みについて推定を行なう。従属変数は、若手社員の職業的アイデンティティの形成である。独立変数は、学習を促す職場風土であり、調整変数は、援助要請である。

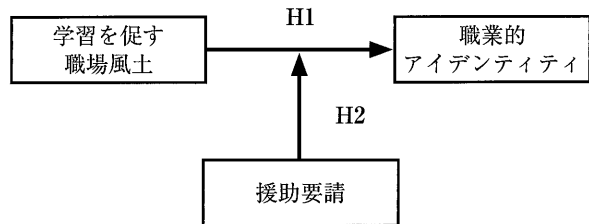


図1 本稿の分析枠組み

3. 分析

3.1 調査対象と手続き

前述の仮説を検証するため、本稿は百貨店事業に携わるA社を対象に質問紙調査を行なった。調査はA社人事部の協力のもと行なわれ、その結果、2011年の入社1年目から7年目までの社員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)の回答が得られた。回収率は100%であった。

3.2 分析に用いる変数と分析枠組み

以下の測定尺度に含まれる質問項目は、「非常

によくあてはまる」から「ほとんどあてはまらない」までの5段階のリカート・スケールによって測定された。

職業的アイデンティティに関する測定項目は、松下・木村(1997)をもとにしている。具体的には、「以前、私はどのような職業に就くか、色々と考えたり迷ったりしたが、今ははっきりと決心がついた」などを含む4項目である⁹⁾。クロンバックのアルファは.79であった。

学習を促す組織風土の測定項目は、対象企業の文脈を踏まえながら、職場レベルに注目して作成したオリジナル尺度である。具体的には、「私の職場では、人々が積極的に学習に取り組んでいる」などを含む3項目である。クロンバックのアルファは.73であった⁹⁾。

援助要請の測定項目は、サイエンス社の『心理測定尺度集Ⅱ』における島津・小杉(2001)の「コーピング尺度(職場ストレス用, 324-328頁)」のなかから、「他者からの援助を求める」行動にあたる項目を用いた。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。本稿はこれらに加え、オリジナルの項目を追加した。この理由は、調査対象企業の若手社員の特徴を踏まえるためである。具体的な項目は、「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、本稿における援助要請の測定項目は、『心理測定尺度集Ⅱ』を参照して作成された3項目とオリジナルで作成された3項目を合わせた6項目である¹⁰⁾。ク

ロンバックのアルファは.55であった¹¹⁾。

統制変数については、性別(男性=0、女性=1)と勤続年数を用いた。この他に既存研究では、個人のパーソナリティが職業的アイデンティティに影響を与えることが明らかになっている。具体的には、ローカス・オブ・コントロール(locus of control)(Lee, 2013)と楽観主義(Shin & Kelly, 2013)である。本研究は、職業的アイデンティティに対する、学習を促す職場風土のような風土的要因の影響を検討するため、それ以外の影響については統制される必要がある。よって、これらの個人のパーソナリティの影響についても統制することにした。前者は「努力すれば、どんなことでも自分の力でできると思う」などを含む3項目で、後者は「いつも物事の明るい面を考える」などを含む3項目を用いた。

4. 分析結果

本稿で用いられた各変数の相関分析の結果および各変数の平均値と標準偏差の値を表1に示す。これを見ると、職業的アイデンティティと有意な正の相関関係にあるのは、ローカス・オブ・コントロール、楽観主義、学習を促す職場風土、援助要請の4つの変数であった。他方で、勤続年数は有意な負の相関関係にあった。

前述した2つの仮説について、本稿はAiken & West(1991)にもとづき、階層的重回帰分析を行った。分析には、IBM SPSS Statistics 22が用いられた。分析結果は表2の通りである。表2より、統制変数の影響を除いた後にも、学習を促す風土と職業的アイデンティティの間に有意な正の関係

表1 相関分析の結果

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7
1. 性別	.55	.50	1						
2. 勤続年数	2.25	.82	-.04	1					
3. ローカス・オブ・コントロール	3.53	.62	.02	-.16*	1				
4. 楽観主義	3.01	.74	.00	-.21**	.26**	1			
5. 学習を促す職場風土	2.98	.84	.01	-.16*	.08	.08	1		
6. 援助要請	3.55	.50	-.07	-.21**	.00	.21**	.29**	1	
7. 職業的アイデンティティ	3.02	.79	-.04	-.27**	.25**	.22**	.26**	.17*	1

* p < .05. ** p < .01

表2 階層的重回帰分析の結果

変数	従属変数		
	職業的アイデンティティ		
	Step1	Step2	Step3
統制変数			
性別	-.05	-.05	-.07
勤続年数	-.21**	-.16*	-.17*
ローカス・オブ・コントロール	.21**	.21**	.21**
楽観主義	.12	.10	.11
独立変数			
学習を促す職場風土		.19**	.19**
援助要請		.05	.02
交互作用			
学習を促す職場風土 × 援助要請			-.13 †
F 値	6.24***	5.64***	5.31***
F 変化量	6.24***	3.97*	2.89 †
R	0.38	0.43	0.45
R ²	0.12	0.15	0.16
ΔR ²		0.04	0.02

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

注. 表中では標準化偏回帰係数を記載している

が見られた ($\beta = .19, p < .01$)。このことから、仮説1は支持された。次に仮説2に関しては、ステップ1で統制変数を投入し、ステップ2で学習を促す風土と援助要請を投入し、その後ステップ3で学

習を促す風土と援助要請の交互作用項を投入することで、交互作用効果を検証した。その結果、弱いながらも交互作用項の影響が確認された ($\beta = -.13$)。この結果は、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティの関係が、援助要請によって調整されたことを表す。ただし、表2で示したように、交互作用項の影響は負の値、つまり、援助要請の程度が高い時には、低い時と比べて、学習を促す職場風土が職業的アイデンティティに与える影響が低減していた。このことから、本稿の仮説2で示したように、援助要請が学習を促す職場風土と職業的アイデンティティの正の関係をより強めるとい結果とはならなかった。最後に、上記の結果について図示する (図2)。

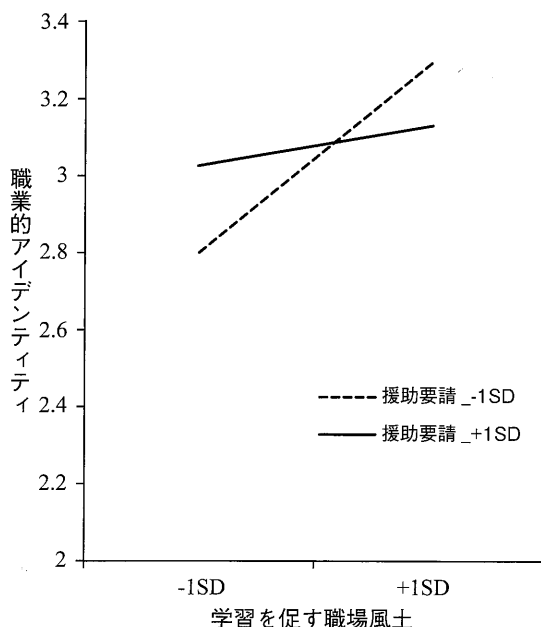


図2 援助要請の違いによる学習を促す職場風土の職業的アイデンティティへの影響の違い

5. 考察

本稿の目的は、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティとの関係に対する、援助要請の調整効果を明らかにすることであった。学習を促す職場風土が職業的アイデンティティに正の影響を与えたとした仮説1は支持された。援助要請が両者の関係を調整するとして仮説2に関しては、援

援助要請の調整効果は弱いながらも確認されたが、援助要請の程度が高い時に、両者の正の関係は、むしろ低減した。これは本稿の理論的想定とは異なっていた。

前者に関しては、既存研究との整合性があるとの理解でよいだろう。つまり、自身の職務集団および、職業的カテゴリーを他のそれらよりも肯定的に評価するため、職業的アイデンティティが形成されたと考えられる。

後者の、援助要請の程度が高い時に学習を促す職場風土と職業的アイデンティティの正の関係が低減したという結果については、援助要請研究のなかの、援助要請の負の側面に言及する研究が手がかかりとなる。

まず個人が、援助要請をする自分自身に対してネガティブな捉え方をする場合があることはいくつかの既存研究で指摘されている。例えば、個人にとって援助要請は自らの自尊心を低減させたり (Fisher, Nadler & Whitcher-Alagna, 1982 ; Gross & McMullen, 1983) 羞恥心 (Shapiro, 1983) を感じさせたりする行動として認識される。このように、援助要請はしばしば個人にとってネガティブな結果をもたらさう (松下, 2015)。

さらに、上記のような個人における援助要請に対するネガティブな捉え方は、学習を促す職場風土の影響下においてより顕著となる可能性がある。既存研究によれば、学習を促す組織風土は社員同士の仕事に関するコミュニケーションを奨励する (北居, 2014 ; 鈴木, 2014)。このような風土は、一見すると問題が生じた際の他者への要請についても奨励するものと予想される。しかし、そのような風土は、問題が生じた後の対応に関わるコミュニケーションだけでなく、問題を生じさせないための事前のコミュニケーションも奨励する側面がある。このことは個人にとって、問題を生じさせないためのコミュニケーションが奨励されていたにも関わらず、問題を起こしてしまったという点で、自身の不手際や能力不足を強く知覚させるのではないだろうか。つまり、学習を促す職場風土においては、問題を生じさせたこと自体がネガティブなことであり、ゆえに問題を解決するために取った行動 (i.e., 援助要請) は、仕事に関

するネガティブな出来事として個人に知覚されていた可能性がある。このため、本稿の分析結果のように、援助要請を高い程度で取る場合に、学習を促す職場風土と職業的アイデンティティの正の関係が低減したと考えられる。

上記した考察は、学習を促す職場風土に対しても、注意を促すといえるだろう。というのも、仕事に関するコミュニケーションを活発にすることが、かえって、問題を抱えてしまった若手社員に対してネガティブな心理状態をもたらさうするためである。もちろん本稿は、仕事に関する活発なコミュニケーションが重要であることは否定しない。だが、そこには、問題に対する対処をしやすくする配慮の必要性も示唆される。

最後に、学習を促す職場風土と援助要請以外の変数と職業的アイデンティティとの関係にも言及する。まず、ローカス・オブ・コントロールに関しては、既存研究と一貫した結果が得られた。他方で、楽観主義については、正の相関関係があるものの、有意な正の影響は確認されなかった。既存研究では、職業的アイデンティティは、自身の職務集団および、職業的カテゴリーを他のそれらよりも肯定的に評価することで形成される。楽観主義的な個人も、自身の仕事や職務集団に対して肯定的に評価すると考えられるが、そこでの評価は、必ずしも他者比較を必要としなかった可能性がある。

勤続年数は、職業的アイデンティティに負の影響を示した。Katz (1980) によれば、仕事に慣れてくると、段々と定型化され、面白味や興奮が感じられなくなっていくとされる (p. 104)。また、鈴木 (2001) は、文献レビューとパイロット・インタビュー調査を通じて、Katz (1980) と同様の内容を示している。すなわち、上記の結果は、長く企業に勤めるにつれて、仕事への単調感や定型感が生じ、その結果、自身の仕事を肯定的に評価しにくくなったと考えられる。

6. おわりに

6.1 理論的貢献

まず、職業的アイデンティティ研究に対する理

論的貢献は、既存研究と通底する理論基盤をもとに、新しい先行要因を提示した点である。特に、職業的アイデンティティの先行要因として風土に着目した研究では、仕事に関するコミュニケーションの重要性を指摘しながらも、その点が明示的に扱われてこなかった。そこで本稿は、仕事に関するコミュニケーションを促す職場風土に関連する概念として、学習を促す職場風土に注目し、経験的調査を行ない、その関係が支持されたことを示した。もちろん、限界でも述べるように、この要因の尺度はオリジナル項目であり、改善する余地はあるものの、既存研究の課題に対する1つの回答として理論的貢献になると考えられる。

また、これに関連して、本稿の分析結果は、コミュニケーション風土と職業的アイデンティティの関係に関する研究とは別の側面を浮かび上がらせたといえる。つまり、既存研究では、コミュニケーションを促すことで、よい成果をもたらされるということを暗黙の前提としていた。しかし、コミュニケーションを促すことによりネガティブな心理状態を伴う場合もありうる。これは本稿が、援助要請のように仕事に関するネガティブな出来事として個人に受け取られうる行動を扱ったからこそ見えてきたとも考えられる。この点も、理論的貢献になると考えられる。

援助要請研究に対する理論的貢献は、その負の側面に注目した研究の蓄積が求められることを指摘したことである。仮説2に関する結果を受けて、援助要請が個人にとって自尊心の低減や羞恥心をもたらすといた負の側面に注目する必要があることを示した。

6.2 実践的貢献

本稿の結果は、学習を促す職場風土をもつ企業における職業的アイデンティティの形成について、2点の実践的貢献をもつ。1つは、企業の管理者が、学習を促す職場作りを行なうことが有益な方法であることを示した点である。本稿では、学習を促す職場風土が、若手社員の職業的アイデンティティに正の影響を与えることが示された。若手社員による職業的アイデンティティの形成は、彼ら・彼女らを企業に留め、人材育成を行ないた

いと考える管理者にとって、重要な要因である。この有益な方法に学習を促す職場風土作りを示した点が、実践的貢献の1つである。

もう1つは、企業の管理者に対し、上記の風土作りに合わせて、管理者や同僚が問題を抱えてしまった若手社員への配慮を必要とすることを示した点である。本稿の考察から浮かび上がったのは、仕事に関するコミュニケーションを活発にすることが、かえって、問題を生じさせた個人に弁明の余地を失わせる危険性があるという点であった。つまり、この風土下においては、問題を抱えてしまった若手社員がネガティブな心理状態に陥る場合がありうる。このことに注意を促す必要があることを示した点が、もう1つの実践的貢献である。

6.3 限界および今後の課題

上記のような貢献がある一方で、本稿には限界点および課題も3点挙げられる。

1点目は、学習を促す職場風土の尺度が、組織に関する学習要素を排除できない可能性があることである。たしかに、学習を促す職場風土は、その構成概念にも、測定尺度にも、明確に「仕事に関する学習」という要素が含まれており、これに限って言えばコミュニケーション風土よりも有力な変数として位置づけられうる。しかし、学習を促す職場風土には、組織に関する学習の要素も含まれているため、それぞれの影響について、分けて考えなければならなかったことは否定できない。

2点目は、援助要請の測定尺度の信頼性が低いことが確認されているため、今後は測定尺度の信頼性の向上に取り組む必要がある。これに取り組んだ上で、本稿の分析結果については、追試的に検証する必要がある。

最後に、本稿の考察における示唆にもとづけば、自尊心や自己効力感が、職業的アイデンティティに関連しうる。今後の研究では、これらの変数と職業的アイデンティティとの関係についても、検討していきたい。

引用文献

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991) *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*.

- Newbury Park, CA : Sage.
- Anteby, M., Chan, C. K., & DiBenigno, J. (2016) "Three Lenses on Occupations and Professions in Organizations : Becoming, Doing, and Relating." *The Academy of Management Annals*, Vol. 10, 183-244.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996) "Proactivity during organizational entry : The role of desire for control." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 199-214.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001) "Which hat to wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts." In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.) *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (31-48) . Philadelphia, PA : Psychology Press.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008) "Identification in organizations : An examination of four fundamental questions." *Journal of Management*, Vol. 34, 325-374.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O'Leary - Kelly, A. M. (2013) "Extending the expanded model of organizational identification to occupations." *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43, 2426-2448.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002) "Big 5 auditors' professional and organizational identification : Consistency or conflict?" *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, Vol. 21, 21-38.
- Bamberger, P. (2009) "Employee help-seeking : antecedents, consequences and new insights for future research." *Research in Personnel and Human Resources*, Vol. 28, 29-98.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007) "Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, 173-190.
- Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010) "Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification." *Personnel Review*, Vol. 39, 210-226.
- Chan, M. E. (2013) "Antecedents of Instrumental Interpersonal Help-Seeking : An Integrative Review." *Applied Psychology*, Vol. 62, 571-596.
- Das, D., Dharwadkar, R., & Brandes, P. (2008) "The importance of being Indian' : Identity centrality and work outcomes in an off-shored call center in India." *Human Relations*, Vol. 61, 1499-1530.
- Denison, D. R. (1996) "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." *Academy of Management Review*, Vol. 21, 619-654.
- Fisher, J. D., Nadler, A., & Witcher-Alagna, S. (1982) "Recipient reactions to aid." *Psychological Bulletin*, Vol. 91, 27-54.
- Gross, A. E., & McMullen, P. A. (1983) . "Models of the help-seeking process." In DePaulo, B. M., Nadler, B. M., & Fisher, J. D. (Eds.) *New Directions in Helping* (Vol. 2) (45-61) . New York, NY : Academic Press.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988) *Social identifications : A social psychology of intergroup relations and group processes*. New York, NY : Routledge. (吉森護・野村泰代訳『社会的アイデンティティ理論：新しい社会心理学体系化のための一般理論』北大路書房, 1995).
- Ibarra, H. (1999) "Provisional selves : Experimenting with image and identity in professional adaptation." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, 764-791.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006) "Multiple professional identities : examining differences in identification across work-related targets." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, 498-505.
- 亀井美弥子 (2006) 「職場参加におけるアイデンティティ変容と学びの組織化の関係：新人の視点から見た学びの手がかりをめぐって」『発達心理学研究』第17号, 14-27.
- Katz, R. (1980) "Time and Work, Towards an Integrative, Perspective." *Research in Organizational Behavior*, Vol.2, 81-127.
- 北居明 (2014) 『学習を促す組織文化：マルチレベ

- ル・アプローチによる実証分析』東京：有斐閣・厚生労働省（2012）「第2節 能力開発の現状と課題」『労働経済白書（平成24年版）』（265-288頁），東京：日経印刷。
- Lee, F. (1997) "When the going gets tough, do the tough ask for help? Helpseeking and power motivation in organizations." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 72, 336-363.
- Lee, H. W. (2013) "Locus of control, socialization, and organizational identification." *Management Decision*, Vol. 51, 1047-1055.
- 松下将章（2015）「従業員の援助要請に関する試論的考察」『六甲台論集 - 経営学編 -』第62号，27-44.
- 松下由美子・木村周（1997）「看護学生の進路選択と職業的同一性形成との関連」『進路指導研究』第17号，12-18.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991) "Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process." *Academy of Management Review*, Vol. 16, 92-120.
- 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号，64-74.
- 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474号，2-14.
- Morrison, E. W. (1993) "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes." *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 557-589.
- Naveh, E., Katz-Navon, T. & Stern, Z. (2015) "Active learning climate and employee errors: The moderating effects of personality traits." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.36, 441-459.
- Russo, T. C. (1998) "Organizational and Professional Identification A Case of Newspaper Journalists." *Management Communication Quarterly*, Vol. 12, 72-111.
- 新井田剛（2010）『百貨店のビジネスシステム変革』碩学舎.
- 島津明人・小杉正太郎（2001）「コーピング尺度（ストレス測定用）」吉田富士雄編『心理測定尺度集Ⅱ』（324-328）サイエンス社.
- Schein, E. H. (1990) *Organizational Culture, American Psychologist*, Vol. 45, 109-119.
- Senge, P. M. (2006) *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. San Francisco, CA: Crown Business, (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織：システム思考で未来を創造する』英治出版，2011).
- Shapiro, E. G. (1983) "Embarrassment and Help-seeking." In DePaulo, B. M., Nadler, B. M., & Fisher, J. D. (Eds.) *New Directions in Helping* (Vol. 2) (143-163). New York, NY: Academic Press.
- Shin, Y. J., & Kelly, K. R. (2013) "Cross - Cultural Comparison of the Effects of Optimism, Intrinsic Motivation, and Family Relations on Vocational Identity." *The Career Development Quarterly*, Vol. 61, 141-160.
- 鈴木竜太（2001）「キャリア・ドリフト論序説：キャリア・プラトーではない停滞の存在」『経営と情報：静岡県立大学経営情報学部 / 学報』第14号，7-18.
- 鈴木竜太（2014）「学習をもたらす職場：情報の解放性と職場の凝集性の学習行動への影響」『組織科学』第48号，16-27.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986) Social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- 高尾義明（2013）「組織成員のアイデンティフィケーション」組織学会編『組織論レビューⅠ』（193-235）白桃書房.
- 高尾義明・王英燕（2012）『経営理念の浸透：アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣.
- van Dick, R. (2001) "Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology." *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, 265-283.

○ ○ ○

1) 職業的と冠する表現は、論者によって、occupational や professional とともに表現されている。

例えば、Anteby, Chan, and DiBenigo (2016) は、既存の「職業」と冠する研究は occupation や profession とが、論者によって異なった用いられ方をしていると指摘しつつ (pp. 188-189) も、同意されている点として、profession は、occupation の一部のみを含んでいる (profession encompass only a subset of occupation) と指摘する (p. 189)。つまり、occupation は、広い意味での職業を表し、より限定された職業は profession と表しているといえる。

本稿が質問紙調査で尋ねているのは、広い意味での職業である。したがって、occupation の形容詞である occupational を用いることが妥当だと判断した。

また、本稿のレビューは問題関心に沿った選択的なものである。包括的なレビューは、上述の Anteby et al. (2016) を参照のこと。

- 2) 「組織風土」と「組織文化」については、組織成員の行動と組織の目的などとの一致を目的とする点で共通している (e.g., Schein, 1990 ; Denison, 1996)。したがって、本稿はこの両者を区別せず、「風土」に統一して用いることとする。
- 3) ここでいう職務集団は、英語の workgroup を指している。本稿では、職務集団を職場 (work place) と同義と捉え、以下の議論を進めていく。
- 4) Ashforth et al. (2013) は、Das et al. (2008) と同じく、インドのコールセンターの従業員を対象として、職業的アイデンティティの形成を促す要因について、探索的に調査している。具体的には、職業的威信 (occupational prestige)、個人-職務フィット (Person-Occupation fit)、職業的アイデンティティの形成に関する必要性認知 (need for occupational identity)、そして職業へのポジティブな感情である。これらの要因も社会的アイデンティティ理論にもとづいて設定されている。
- 5) この尺度例として Bartels et al. (2010) が挙げているのは、「私の同僚とはお互いに心を開いている。」、「私の同僚とは理解を示し合っている。」、「私の同僚とはよく組織の発展について話し合う。」の3点である。

- 6) 援助要請行動のような行動変数が、職業的アイデンティティのような心的変数形成に先行することは、既存の社会的アイデンティティ理論にもとづく研究のなかでも指摘されている (van Dick, 2001, pp. 270-271 ; 高尾・王, 2012, 49-50頁)。
- 7) 援助要請の定義については学問領域ごとに異なるが、本稿では従業員の援助要請に関して検討した Bamberger (2009) の定義に依拠している。
- 8) 職業的アイデンティティの他の3項目は、それぞれ、「現在、私は自分が将来取り組みたい仕事や役割に向かって、着実に歩んでいると思う。だから、よほどのことがない限り、その志望をかえることはない」、「以前、私はどのような職業に就くか、色々と考えたり迷ったりしたが、今ははっきりと決心がついた」、「現在経験していることは、将来取り組んでみたい仕事や役割に結びついており、大変役立つと思う」である。
- 9) 学習を促す職場風土の他の2項目は、それぞれ「私の職場では、互いに学習をサポートしあう雰囲気がある」、「私の職場では、日々学習することが求められている」である。
- 10) 同書の測定尺度においては、行動を取る場面について、「ここ2,3ヶ月で、あなたが職場で最も困ったことや、いやだと感じたことを思い浮かべて下さい」という教示文が示されている。本稿の質問紙調査では、行動を取る場面について、それぞれの項目で記述している。そのため、各項目の文頭に「問題を抱えた場合」という文言が追加されている。
- 11) 援助要請の信頼性は、クロンバック $\alpha = .55$ と低い値であったが、援助要請の変数については、本稿の分析上欠かせない変数であることと、同水準の信頼性でも、分析に用いるケース (e.g., 森永・服部・麓・鈴木, 2012 ; 守島, 1999) もあるため、分析に用いることとした。