

心理的安全と職場同一化のメカニズム —自律的援助要請と仕事の負担感を含む調整的媒介モデル—

Mechanisms of Psychological Safety and Workplace Identification:
A Moderated Mediation Model Including Autonomous Help-Seeking and Workload

土屋 佑介*・松下 将章**

Abstract

This paper quantitatively examined the impact of psychological safety on employees' workplace identification by means of a web questionnaire through an Internet research firm. Specifically, we examined this impact based on a moderated mediation model that included autonomous help-seeking and workload. The findings revealed that psychological safety promoted workplace identification through autonomous help seeking, and in addition, the effect of this mediation was weakened when the degree of workload was higher than when it was lower. The findings of this paper provided meaningful insights that it is essential for practitioners to first look at the problems in the field and improve them, rather than immediately adopting trendy concepts and ideas.

Keywords

psychological safety, workplace identification, autonomous help-seeking, workload, moderated mediation model

1. はじめに

日本において心理的安全¹⁾が注目されている。日本の人事部「HR アワード2021」において、『心理的安全性のつくりかた』(石井, 2021)と『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』(Edmondson, 2018=2021)の2作が優秀賞を受賞した。また農林水産省(2019)や金融庁(2019)の公表資料でも心理的安全が用いられるなど、官民のいずれにも関心が高まっている。

この心理的安全は、職場内でのコミュニケーションの活発化や職場への愛着を高める効果があることが上記の書籍でも言及されている。ここでいう職場への愛着は単に居心地がよいという意味ではない。VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) に表されるように、ビジネスの変化が激しくなっている中では、失敗を恐れず挑戦的な行動ができる職場に従業員は愛着を感じていくのではないだろうか。その意味で、心理的安全にとっ

て、職場への愛着は重要な要因なのである。

そこでまず本研究は、心理的安全が高まれば、従業員は問題に直面した際、他者に助けを求めようとしやすくなる結果、職場への愛着を感じやすくなることを媒介効果の検討で明らかにしていく。

一方で、日本企業においてはうつ病や過労死の防止が課題となっている。厚生労働省(2020)によれば、過労死等に関する労災請求件数は2,835件となっている。この数値は前年度から161件減少しているものの、働き方改革を通じた上記の問題改善には未だに至っていない状況にあるといえる。

このような高負荷な労働環境に置かれた場合の心理的安全の効果を検証する必要がある日本における調査では求められる。しかしながら、既存研究での検討はなされていない。そこで次に本研究は、業務負担が高い状態を仕事の負担感で測定し、仕事の負担感が高い場合に媒介効果が低減する調整効果を明らかにする。以上をまとめたのが、図1の分析モデルである。以上のことから、本研究は、心理的安全が援助要請を介して職場同一化に与え

論文受稿日：2021.11.4 論文受理日：2022.7.24

* TSUCHIYA, Yusuke：大阪産業大学経営学部

(Department of Business Management, Osaka Sangyo University)

** MATSUSHITA, Hiroaki：関東学院大学経営学部

(Department of Business Administration, Kanto Gakuin University)

る媒介効果と、この媒介効果が仕事の負担感によって影響される調整効果の検討を目的とする。

本研究の理論的意義は2点ある。第1に、心理的安全と職場同一化の関係を媒介する援助要請の影響を解明する点である。同一化研究では、先行要因に心理的安全を取り上げた研究がある一方、両者の関係を媒介する変数が未検討だからである。

第2に、心理的安全と援助要請の関係を調整する仕事の負担感の影響を解明する点である。援助要請研究では、状況要因の作用まで踏み込んで明らかにした研究が存在しないためである。

また本研究の実践的意義は、実務家に注目されている心理的安全は、業務負荷の低減がなされなければ、効果が低減してしまうことを示す点にある。上記を示すことで、最優先事項が現場の業務見直しであることを注意喚起し、改善を促すことができるためである。

以上の目的に沿って、インターネット調査会社を通じて企業の従業員を対象に質問紙調査を実施し、分析モデルを検証していくこととする。

2. レビュー

職場同一化に対する心理的安全の影響と、その影響に対して2つの援助要請スタイルおよび仕事の負担感がどのように関連するかについて、先行研究をもとに整理し、仮説を提示する。

2.1 心理的安全と職場同一化の関係

心理的安全とは「チームが対人的リスクテイキングにおいて安全であるという共有された信念」

(Edmondson, 1999, p.354) である。Edmondson (1999) の定義は心理的安全性をチームレベルで捉えるが、個人レベルで捉える研究もある。たとえば Kahn (1990) では、心理的安全を「自己イメージ、地位、キャリアまたはそれに対するネガティブな結果を恐れることなく、自分自身を表せると感じられること (p.708)」と定義している。本研究では、個人の知覚する職場風土や業務の負担感が与える影響を検討する点で、個人の心理的なメカニズムに焦点を当てている。そのため、心理的安全に関しては、後者の個人レベルの定義に依拠し、心理的安全性を個人レベルの概念として扱うこととする。

一方で、職場同一化の定義については組織同一化 (organizational identification) の定義を援用する。Mael and Ashforth (1992) は、組織同一化を「組織に対する一体感、あるいは組織への帰属の認知」と定義している。そのため、組織の箇所を職場に置き換えることで「職場に対する一体感、あるいは組織への帰属の認知」と定義する。

個人の職場同一化を説明する理論的基盤の1つに社会的アイデンティティ理論がある (e.g., Ashforth, Joshi, Anand, & O'Leary-Kelly, 2013; 土屋, 松下, 2018)。この理論では、自身が所属する集団やカテゴリーが所属しないそれらよりも肯定的に評価できたり、自身の信念や態度、行動の不一致によって生じる不確実性を低減できたりすることを通じて、社会的アイデンティティに同一化すると説明する²⁾。具体的には、まず個人には自己を高揚機 (self-enhancement motives; e.g., Hogg &



図1 本研究のモデル

Abrams, 1988; Tajfel & Turner, 1986)、もしくは自己概念に対する不確実性の低減 (uncertainty reduction; e.g., Hogg, 2000; Hogg & Terry, 2000) があることを前提とする。次に、個人が特定の社会集団やカテゴリーに自身を当てはめる社会的カテゴリー化 (social categorization) と自身の所属する社会集団やカテゴリーと所属しないそれらの特徴や違いを認知する社会的比較 (social comparison) が行われる。その結果、上記のような説明がなされるのである。

上記の社会的アイデンティティ理論を基盤にすると、先行要因は自身が所属する集団やカテゴリーを肯定的に評価できる要因、もしくは不確実性を低減できる要因であればよい。例えば、先行研究では、チームが携わるプロジェクトの威信 (project prestige; Rapp & Mathieu, 2019)、変革型リーダーシップ (Horstmeier, Boer, Homan, & Voepel, 2017)、相互作用的公正 (Olkkonen & Lipponen, 2006)、チームの感情的なトーン (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2017) が挙げられており、その中には、心理的安全 (Johnson & Avolio, 2019) も含まれている。実際、Johnson and Avolio (2019, p.849) によれば、チームメンバーが職場で心理的安全が確保されていると認知することで、自身の態度などに関する不一致を低減できるために、チーム同一化が高まると指摘している³⁾。以上のことから、仮説1を導出する。

仮説1：心理的安全は従業員の職場同一化に正の影響を与える。

2.2 媒介変数としての自律的援助要請

本研究では心理的安全と職場同一化の媒介変数として他者に助けを求める行動である援助要請 (help-seeking) に注目する。援助要請は、自身の本音を他者に開示する点で、不確実性とコストを伴う対人的行動であるが (DePaulo, 1983; Kulkarni, 2012)、心理的安全によって、そうした援助要請する上でのコストの低減が期待できるからである。

まず、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とされる (Kahn, 1990)。次に、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, & Burris, 2007) やフィードバックの探索 (Carmeli, Sheaffer, Binyamin, Reiter-Palmon, & Shimoni, 2014; Wong, Tjosvold, & Lu, 2010)、情報共有行動 (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017) に影響することが示されている。最後に心理的安全と援助要請の関係を経験的に検討した研究は存在しないが、Edmondson (1999) は心理的安全が高い時に個人が他者に助けを求めやすくなると言及している。以上のことから、心理的安全は従業員の援助要請によるコストを低減するといえる。

ただし本研究は、単に個人が援助要請をするか否かだけを考慮するだけでは、不十分だと考える。援助要請研究によれば、援助要請が個人にとっての学習やその成果に寄与するかどうかを検討する上では、援助要請が「どのように行なわれるか」に着目する必要があるとされているからだ。

そこで援助要請研究では、援助要請スタイルとして、わからないことについて自分なりに考えたり解決に向けた努力を図ったりしたうえで他者に助けを求める自律的援助要請 (autonomous help-seeking) が取り上げられる (永井, 2013; 瀬尾, 2007)。この自律的援助要請は、個人が学習や熟達を志向したスタイルである (Geller & Bamberger, 2012; Komissarouk & Nadler, 2014)。

さらに、心理的安全が集団内のメンバーによる学習を促すことについて、Edmondson (1999) は言及しているが、後の研究では、心理的安全による学習の促進が個人レベルでも生じることが指摘されている (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009; Edmondson, 2014; Wong, Tjosvold, & Lu, 2010)。

以上のことから、心理的安全が職場において他者に対してリスクを取っても安全だという共有された信念を表し、かつ従業員の援助要請に対するコストを低減することを踏まえるなら、従業員は、より学習に焦点化した自律的援助要請をとると推測される。したがって、次の仮説が導出される。

仮説2：心理的安全は自律的援助要請に影響を与える。

さらに本研究は、心理的安全性が自律的援助要請を介して職場同一化に影響すると考える。自律的援助要請は、自身の本音を他者に開示する点で、他者とのコミュニケーションを必要とし (Lee, 1997; Bamberger, 2009)、そこで職場の上司や同僚から支援が得られる結果、職場に対する一体感や帰属意識が高まると予想されるからである。

例えば、職場の同僚や上司に協力を依頼するような問題を抱えた際、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、自律的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同僚や上司に開示できる結果、活発なコミュニケーションが取れていると感じるだろう。この場合、個人は他の職場に比べて自身の所属する職場を肯定的に評価しようとする点で (Bartels, Peters, de Jong, Pruyn, & van der Molen, 2010)、職場同一化が高まることにつながる。逆に自律的援助要請を控える個人は、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、他の職場に比べて自身の所属する職場を肯定的に評価しようとしないうだろう。

したがって、心理的安全性が自律的援助要請による自身の問題開示に伴う不確実性を低減させることで、個人の活発なコミュニケーションが促される。そして、活発なコミュニケーションが、自身の問題に対する支援につながることで、より職場同一化が高まると考えられるため、以下の仮説を導出する。

仮説3：自律的援助要請は、心理的安全性と職場同一化の関係を媒介する。

2.3 媒介メカニズムに対する仕事の負担感

上記の媒介メカニズムに加え、本研究はそのメカニズムを調整する要因にも焦点を当てる。このような心理的安全性と自律的援助要請および職場同一化をつなぐメカニズムに対して、個人の置かれる状況要因が与える影響を明らかにした研究は存在しない。そこで本研究は、心理的安全性が自律的援助要請を介して職場同一化に与える影響は仕事の負担感 (workload) によって左右されると考える。

仕事の負担感の定義は「仕事を過重に感じること」(光本・松下・大浦, 2008, p. 186) である。本研究では、後述する測定尺度が業務量過多と時間的切迫を測定する都合上、「過剰な業務量および時間に追われる就業状況を過重に感じること」と定義する。

仕事の負担感による影響は、資源保存理論 (conservation of resource theory ; e.g., Hobfoll, 1989; 以下 COR と表記) から示唆されたものである。COR は、によれば、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という考え方を基盤に持つ (e.g., Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018)。COR が想定する資源には、モノ (仕事の道具など) や状態 (雇用、年功制など)、個人的資源 (重要なスキルや、楽観性や自己効力感といった個人特性など)、エネルギー (信用、知識、お金など) が含まれる。さらに COR の原則に基づけば、個人は資源が枯渇すると、それ以上資源を失わないようにするために、資源獲得に向けた行動を控えることが指摘されている (Hobfoll et al., 2018, p.106)。

上記の COR を基に、本研究が想定する媒介メカニズムに対する仕事の負担感の影響を説明する。まず、仕事の負担感の高さは、業務量過多や時間的切迫を表す点で、個人の資源が失われるような状況を示す変数として位置づけられる (Crawford, LePine, & Rich, 2010)。

COR の原則に基づけば、仕事の負担感が高い時には、個人のなかで資源が大きく失われるため、個人の防衛的な態度が生じやすいと考えられる。また、そのような防衛的な態度は、個人が自律的援助要請をしようとする際にもあらわれる可能性がある。自律的援助要請は、問題の明確化や自助努力にコストがかかるだけでなく、助けを求めることを通じて他者から資源を獲得しようとする行動でもある。そのため、この行動をとること自体に、援助者の探索や要請のための働きかけといったコストも追加的に生じる (瀬尾, 2007 ; 永井, 2013)。

したがって、仕事の負担感が高い時、つまり、個人の資源が大きく失われている状況では、個人は自律的援助要請を控えるだろう。仕事で手一杯

のために余裕の無い状況では、誰が自身の問題を解決してくれるかを探索したり、支援を求めるための働きかけを行ったりすることに難しさを感じる可能性があるためである。逆に、仕事の負担感が低い時には、自律的援助要請を通じて、問題解決を図ったり、それを通じた知識の獲得や学習に結びつけようとしたりするだろう。

以上のことから、前述した自律的援助要請に対する心理的安全の正の影響は、仕事の負担感が高い時に弱まることが推測される。すなわち、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、仕事の負担感が高い状況では個人は自律的援助要請を取ることを控えるために、その効果が相殺される可能性があるということである。そのため、以下の仮説を導出する。

仮説4：仕事の負担感、心理的安全と自律的援助要請の関係を調整する。特に仕事の負担感が高い時に比べて、低い時に両者の正の関係が強まる。

これまでの議論を基にすれば、心理的安全から自律的援助要請を介して職場同一化に与える影響も、仕事の負担感によって変化すると考えられる。特に、仕事の負担感が高い時よりも低い時に媒介効果の影響は強まると予想されるため、以下の仮説を導出する。

仮説5：心理的安全が自律的援助要請を介して職場同一化に与える影響は、仕事の負担感によって調整される。特に仕事の負担感が高い時に比べて低い時に媒介効果が強まる。

3. 方法

3.1 調査概要

本研究のデータは、2018年7月にインターネット調査会社への委託を通じたウェブ上での質問紙調査によって収集した。回答数は824名（男性328名、女性496名、正規雇用412名、非正規雇用412名）であり、業種の内訳は表1の通りである。

表1 回答者の業種内訳

	業種	度数	%
1	農業、林業	4	0.5
2	漁業	0	0
3	鉱業、採石業、砂利採取業	0	0
4	建設業	34	4.1
5	製造業	117	14.2
6	電気、ガス、熱供給、水道業	12	1.5
7	情報通信業	27	3.3
8	運輸、郵便業	42	5.1
9	卸売業、小売業	123	14.9
10	金融業、保険業	33	4
11	不動産業、物品賃貸業	16	1.9
12	学術研究、専門・技術サービス業	18	2.2
13	宿泊業、飲食サービス業	56	6.8
14	生活関連サービス業、娯楽業	12	1.5
15	教育、学習支援業	48	5.8
16	医療、福祉	96	11.7
17	複合サービス業	9	1.1
18	サービス業(他に分類されないもの)	97	11.8
19	公務	25	3
20	その他/分類不能の産業	55	6.7

3.2 分析に用いる変数および分析ツール

本研究の分析で用いた変数は、以下の通りである。心理的安全は、Edmondson (1999) を基に6項目で測定した ($\alpha = .73$)。例えば「私の働く職場では、思い切って何かをすることができる」等が含まれている⁴⁾。職場同一化は、Johnson, Morgeson and Hekman (2012) を基に、組織を職場に置き換えて4項目で測定した ($\alpha = .75$)。例えば「私は、この職場の一員であることは、私が何者かを決める重要な要素である」等が含まれている⁵⁾。自律的援助要請は、永井 (2013) を基に、4項目で測定した ($\alpha = .67$)。例えば「私は、先に自分で、いろいろとやってみてから助けを求める」等が含まれている⁶⁾。仕事の負担感、島津・布施・種市・大橋・小杉 (1997) の職場ストレスサー尺度を基に、10項目で測定した ($\alpha = .86$)。例えば「私の仕事は、1人で行うには多過ぎる」等が含まれている⁷⁾。最後に統制変数として、年齢、勤続年数、女性ダミー (女性=1)、結婚ダミー (既婚=1)、子供ダミー (子供あり=1)、正規ダミー (正規雇用=1)、サービス業ダミー (表1の業種のうちサービス業に該当の12、13、14、17、18=1)

を用いた。

また本研究の分析では、IBM SPSS Statistics 25 と SPSS マクロの PROCESS (Hayes, 2013)、および HAD17 (清水, 2016) を用いた。

4. 結果

はじめに、本研究の質問表調査の全質問項目が回答者の自己回答で行われているため、変数間の因果関係が過剰に強く想定され得る。そこで、common method bias を検討するため、Harman's single factor test を実施した (Podsakoff, MacKenize, Lee, & Podsakoff, 2003)。なぜなら、本研究の質問票調査の全質問項目が回答者の自己回答で行われているため、変数間の因果関係が過度に強く推定され得るからである。そこで、本研究のモデルで用いられた全項目を投入し、探索的因子分析を行った結果、固有値が1以上の因子が7つ抽出され、さらに第1因子の寄与率も18.81%と十分に低かった。したがって、本研究において common method bias 問題とならないと判断した。

次に、本研究で用いた変数間の関係を確認する。表2に相関分析の結果から、心理的安全と自律的援助要請は正の有意な相関にあることがわかる ($r = .275, p < .01$)。心理的安全と職場同一化の間にも正の有意な相関が見られ ($r = .408, p < .01$)、さらに職場同一化と自律的援助要請の間にも正の有意な相関が見られた ($r = .306, p < .01$)。

以上の結果を踏まえて、本研究で示した仮説に

ついて検証する。まず、階層的重回帰分析により、独立変数の主効果を確認した。結果は表3の通りである。Model 2 を見ると、心理的安全が職場同一化に正の影響を与えている ($\beta = 0.52, p < .01$)。よって仮説1は支持された。同じく仮説2についても、表3の Model 3 にあるように、心理的安全が自律的援助要請に正の影響を与えている ($\beta = 0.24, p < .01$)。よって仮説2は支持された⁸⁾。

仮説3の心理的安全が自律的援助要請を介して職場同一化に与える影響については、PROCESS (Hayes, 2013) の MODEL4 に基づいて検証した (ブートストラッピング = 5000)。分析の結果、信頼区間に0を含んでおらず有意な間接効果が確認された (Indirect effect = .065; 95% ブートストラップ信頼区間 [.037, .097])。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、表3の Model 5 において、心理的安全と仕事の負担感の交互作用項の有意な影響を確認できる ($\beta = -0.10, p < .01$)。また図2の調整効果の作図から、仕事の負担感が高い時に比べて低い時のほうが、心理的安全が自律的援助要請に与える影響が強まっていることがわかる。よって仮説4は支持された。ただし、仕事の負担感が自律的援助要請に正の影響を及ぼしていたことを踏まえると、先行研究レビューで述べたような本研究の理論的想定とは異なっていた可能性がある。この点については、考察で言及する。

最後に、仮説5の調整的媒介効果について PROCESS (Hayes, 2013) のモデル7に基づき検証

表2 各変数の基本統計と相関分析の結果

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 年齢	40.381	9.662	1.000										
2 勤続年数	4.874	5.710	.303 **	1.000									
3 女性ダミー	0.602	0.490	-.202 **	-.206 **	1.000								
4 結婚ダミー	0.631	0.483	.289 **	.091 **	-.021	1.000							
5 子供ダミー	0.551	0.498	.354 **	.058 +	.019	.614 **	1.000						
6 正規ダミー	0.500	0.500	.019	.205 **	-.570 **	-.020	-.059 +	1.000					
7 サービス業ダミー	0.233	0.423	-.064 *	-.077 *	.108 **	-.084 *	-.108 **	-.132 **	1.000				
8 心理的安全	3.164	0.701	-.068 *	-.059 +	.089 *	.096 **	.081 *	-.032	-.052	1.000			
9 自律的援助要請	3.388	0.639	-.041	-.025	.019	.004	-.013	-.014	-.035	.250 **	1.000		
10 職場同一化	2.907	0.755	.027	.105 **	-.082 *	.069 *	.087 *	.124 **	-.007	.439 **	.329 **	1.000	
11 仕事の負担感	2.725	0.738	.025	.014	-.251 **	-.017	.027	.324 **	-.087 *	-.116 **	.115 **	.234 **	1.000

** p < .01, * p < .05, + p < .10

表3 階層的重回帰分析の結果

被説明変数	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	職場同一化	職場同一化	自律的援助要請	職場同一化	自律的援助要請
年齢	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
勤続年数	0.01 **	0.02 **	0.00	0.02 **	0.00 **
女性ダミー	0.01	-0.04	0.00	-0.04	0.00
結婚ダミー	0.05	-0.01	0.01	-0.02	0.01
子供ダミー	0.12 +	0.07	-0.06	0.09	-0.06
正規ダミー	0.07	0.03	-0.08	0.05	-0.06
サービス業ダミー	0.06	0.11 *	-0.03	0.12 *	-0.02
仕事の負担感	0.23 **	0.29 **	0.15 **	0.25 **	0.14 **
心理的安全		0.52 **	0.24 **	0.46 **	0.24 **
自律的援助要請				0.24 **	
心理的安全×仕事の負担感					-0.10 **
F値	8.290	38.261 ***	8.859 ***	40.782 ***	8.788 ***
ΔF	8.290	257.187 ***	61.630 ***	44.895 ***	7.507 **
R ²	0.075	0.297	0.089	0.334	0.098
自由度調整済R ²	0.066	0.290	0.069	0.326	0.086

***p < .001, ** p < .01, * p < .05, + p < .10

※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1.743であった

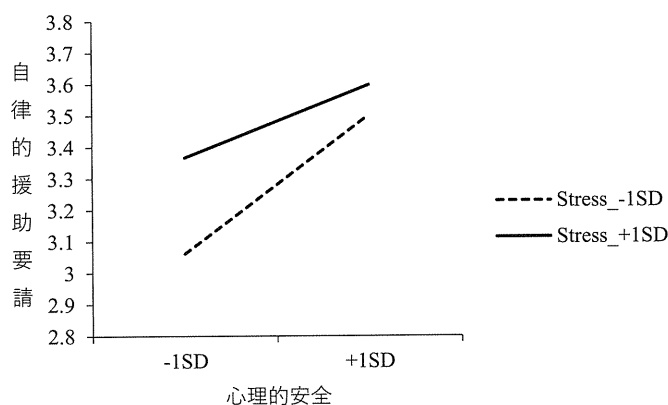


図2 調整効果の作図 (表3. の Model5にもとづき、HAD で作成)

した。表4では、調整変数である仕事の負担感の程度による間接効果の違いを示している。表4を見ると、仕事の負担感の程度に関係なく、媒介効果は有意と出ている。伝統的にこの結果は、媒介効果が調整されていないと解釈されてきた (Xu, Martinez, Van Hoof, Eljuri, & Arciniegas, 2016) が、Hayes (2013) の PROCESS では、調整変数の程度による間接効果の影響の違いを検証できるよ

うになった。表4より、index of moderated-mediationを確認すると、信頼区間に0が含まれておらず、有意となった (effect = -.029, ブートストラップ SE = .015, 95% ブートストラップ信頼区間 [-.058, -.001])。以上より、仕事の負担感の程度が高い時に低い時と比べて間接効果が弱まったことが明らかになったため、仮説5は支持された。

表4 仕事の負担感の程度による媒介効果の違い

媒介変数	仕事の負担感	間接効果	boot(SE)	boot (95% CI)
自律的援助要請	低 (-.738)	.089*	.021	[.051, .134]
	中 (.000)	.068*	.016	[.040, .101]
	高 (.738)	.047*	.017	[.018, .083]
index of moderated mediation		-.029*	.015	[-.058, -.001]

注. 低は -1SD、中は 0、高は +1SD の値を示す。

5. 考察

本研究による理論的貢献は3点である。第1に、心理的安全性が職場同一化を促すこと、および、媒介変数である自律的援助要請と調整変数である仕事の負担感を投入しても、心理的安全性の直接の影響は有意であったことを確認した。この点は、心理的安全性が同一化を高めるとする先行研究 (Johnson & Avolio, 2019) を支持する結果を追認できた点で貢献になり得る。

第2に、上記のような心理的安全性の影響が、援助要請を介して、職場同一化に正の影響を与えることが分析結果から確認できた。個人が職場において心理的安全性を認知すると、個人は他者に助けを求めやすくなる結果、職場への一体感を一層感じているようである。以上の結果は、心理的安全性と同一化の関係を媒介する変数を検討した点で、同一化研究に対して貢献が見出せる。

上記の2点より、本研究が提案する「心理的安全性は自律的援助要請を介して職場同一化を高める」モデルと「心理的安全性が職場同一化を介して自律的援助要請を高める」モデルを比較検討して、モデルの妥当性を検討する展望が拓かれる。以上2つのモデルについてパス解析でどちらのほうが妥当性の高いモデルであるかを比較検討することは、心理的安全性研究にとって、有望な研究課題となるであろう。

第3に、心理的安全性と援助要請の正の関係が、仕事の負担感の程度が高い時に弱まることを明らかにした。基本的に安心感のある職場で個人は他者に助けを求めやすくなるが、業務負荷が高い状

況においては、その効果が弱まるということである。この結果は、状況要因の作用まで踏み込んで明らかにした研究が存在しない援助要請研究に対して、調整する状況要因を解明した点で理論的貢献になるといえる。

以上3点の理論的貢献を踏まえると、本研究が提案する「心理的安全性は自律的援助要請を介して職場同一化を高めるものの、仕事の負担感が高い時には、心理的安全性が自律的援助要請に与える正の影響が低減する」モデルは、さらなる状況要因を検討する際の試金石となるだろう。例えば、このモデルを基に、在宅勤務やリモートワークに代表される非対面のコミュニケーションが進められている職場と対面ベースの職場を比較することで、新しい働き方・職場環境におけるモデルの妥当性を検討するといった研究は、心理的安全性研究や援助要請研究、同一化研究のいずれにも有望な課題となると考えられる。

一方で、心理的安全性を介した影響のメカニズムについて、本研究の理論的想定と異なっていた点にも言及しておきたい。本研究では、心理的安全性のメカニズムは、仕事の負担が小さい時に有効であると仮説を導出した。なぜなら、個人に余力がある状況では、学習が奨励されるような風土づくりの影響によって、個人の自助努力の上での援助要請が促される側面がある結果、職場への同一化がもたらされると考えられるからである。逆に、仕事の負担が大きい時には、余力がないために自助努力の上での援助要請が難しくなるだろうという理論的想定を置いていた。しかし実際には、仕事の負担感が単独では自律的援助要請に正の影響

を与えていた。このような結果になった理由に関して、仕事の負担感が大きい時には、「相手に迷惑をかけたくない」「他者に申し訳ない」といった、異なる論理が強く働いたと予想される。具体的には、職場の同僚の負担をこれ以上増やさないような形で、自分の抱えている問題のごく一部だけ切り取って相談するといったことである。その結果、仕事の負担感が単独では自律的援助要請を高める一方で、学習が奨励されるような風土づくりの影響が低減したと考えられる。

また本研究の主張に影響するわけではないが、仕事の負担感が職場同一化に正の影響を与えていた。現状では推測の域を出ないものの、この理由として、仕事の負担感を高く認知した人たちの中に、職場の同僚も自らと同じ状況であると感じていたものが少なからず含まれていたと推測している。言い換えれば、従業員は、自分自身の仕事の負担感が大きくなるほど、職場の同僚に対して「同じ境遇に置かれた仲間」という認知が高まる結果、職場への愛着が高まっていた可能性があるということだ。この発見は意外な発見であり、詳しくは今後の課題としたい。

本研究の実践的貢献は、まず現場の業務負荷を見直す重要性を喚起する点である。例えば、現場においてどのような点に業務負荷が掛かっているのかを調べ、IT ツールの導入や業務削減を行ったり、業務負荷が改善できなければ人員を増やしたりする等の対策を取る必要があるだろう。心理的安全の有効性は様々なところで言及されているが、本研究の分析結果を踏まえれば、あらゆる職場で効果があるとはいいいにくい。特に仕事の負担が重い状況でその効果が減ってしまうことは、本研究で示した通りである。そのため、風土づくりだけではなく、現場の業務負荷がかかっている部分にも目を向け、改善していくことも必要と言えるだろう。言い換えれば、実務家は、流行の概念や考え方に飛びつくのではなく、まず現場の問題を見つめ、それを改善することが肝要なことだ。

最後に本研究の限界点を述べる。心理的安全と援助要請、職場同一化、および仕事の負担感に関して、単一時点のデータにもとづくため、因果関

係を厳密に検討できているとは言えない。今後の研究では、2時点の縦断的データを取得し、本研究が提示したモデルを再検証していくことが必要である。

また、自律的援助要請は、その行動の対象が不明瞭であり、回答者のなかで、チーム外の行動を想定して回答していた可能性がある。心理的安全は、厳密には、職場においてリスクを伴う行動を取りやすいかどうかを捉えるものであるが、援助要請の測定項目では援助要請の対象（職場の内か、外か）を設定できていなかった。以上の課題を解消した上で、本モデルの追加検証が必要である。

そして、仕事の内容によって、仕事の負担感と自律的援助要請の関係が変化する可能性がある点も考慮する必要がある。本研究では、サービス業ダミーを用いて、対人援助が多く見込まれるサービス業とそれ以外の業種を考慮して分析を行った。今後の研究では、様々な仕事内容も視野に入れた分析を行っていくことが有益であろう。

さらには、仕事の負担感が高い状況において、この状況から脱するために自助努力をする人も現れることもあり得るだろう。そのため、自分なりに努力するか否かには個人特性による影響も考慮する必要がある。今後は個人特性を変数に組み入れることも必要となるであろう。

謝辞

本研究はパーソル総合研究所による若手研究者を支援する研究助成プログラムの助成を受けたものである。ここに感謝申し上げる。

引用文献

- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O'Leary-Kelly, A. M. (2013) "Extending the expanded model of organizational identification to occupation." *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2426-2448.
- Baer, M., & Frese, M. (2003) "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance." *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bamberger, P. (2009) "Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for

- future research.” In J. J. Martocchio & H. Liao (Eds.), *Research in personnel and human resources management*: Vol. 28. (pp. 49-98). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- 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*, 39 (2), 210-226.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009) “Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety.” *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010) “Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety.” *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chen, Y. C., Chi, S. C. S., & Friedman, R. (2013) “Do more hats bring more benefits? Exploring the impact of dual organizational identification on work-related attitudes and performance.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (3), 417-434.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & 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*, 95(5), 834-848.
- 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.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007) “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really open?” *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Edmondson, A. (2018) *The Fearless Organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley. (野津智子訳『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版, 2021).
- Edmondson, A. (1999) “Psychological safety and learning behavior in work teams.” *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017) “Psychological safety: A meta-analytic review and extension.” *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- 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.
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012) “Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives.” *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- Hayes, A. F. (2013) *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989) “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress,” *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2011) “Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (1), 116-122.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018) “Conservation of Resources in The Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- 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).

- Hogg, M. A. (2000) "Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes." *European Review of Social Psychology*, 11(1), 223-255.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000) "The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity." *Academy of Management Review*, 25(1), 150-152.
- Horstmeier, C. A., Boer, D., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2017) "The differential effects of transformational leadership on multiple identifications at work: A meta-analytic model." *British Journal of Management*, 28(2), 280-298.
- 石井遼介 (2021) 『心理的安全性のつくりかた「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える』日本能率協会マネジメントセンター。
- Johnson, H. H., & Avolio, B. J. (2019) "Team psychological safety and conflict trajectories' effect on individual's team identification and satisfaction." *Group & Organization Management*, 44(5), 843-873.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012) "Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167.
- Kahn, W. A. (1990) "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- 金融庁 (2019) 「利用者を中心とした新時代の金融サービス—金融行政のこれまでの実践と今後の方針—」 <<https://www.fsa.go.jp/policy/summry.html> 2022/04/01検索 >.
- Komissarouk, S., & Nadler, A. (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.
- 厚生労働省 (2020) 「過労死等の労災補償状況」 <https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_19299.html 2022/04/01検索 >.
- Kulkarni, M. (2012) "Contextual factors and help seeking behaviors of people with disabilities." *Human Resource Development Review*, 11(1), 77-96.
- 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 Processes*, 72(3), 336-363.
- Lin, C. P., He, H., Baruch, Y., & Ashforth, B. E. (2017) "The effect of team affective tone on team performance: The roles of team identification and team cooperation." *Human Resource Management*, 56(6), 931-952.
- Liu, Y., Chen, F. X., Chiang, J. T. J., Wang, Z., & Liu, H. (2021). Asking how to fish vs. asking for fish: Antecedents and outcomes of different types of help-seeking at work. *Personnel Psychology*, 75(3), 557-587.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992) "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification." *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- 光本いづみ・松下年子・大浦ゆう子 (2008) 「訪問看護師の仕事負担感や就業継続意思と業務特性との関連」『産業医科大学雑誌』30(2), 185-196.
- 永井智 (2013) 「援助要請スタイル尺度の作成—銃弾調査による実際の援助要請行動との関連から—」『教育心理学研究』61(1), 44-55.
- 農林水産省 (2019) 「食品製造業における労働力不足克服ビジョン」 <<https://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/seizo/190711.html> 2022/04/01検索 >.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006) "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003) "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of Applied*

- Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rapp, T. L., & Mathieu, J. E. (2019) "Team and individual influences on members' identification and performance per membership in multiple team membership arrangements." *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 303-320.
- 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づ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』55(2), 170-183.
- 島津明人・布施美和子・種市康太郎・大橋靖史・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:(1) ストレッサー尺度・ストレス反応尺度の作成」『産業ストレス研究』4(1), 41-52.
- 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, 59-73.
- Silalahi, D., Firmanzah, F., Ekaputra, I. A., Rachmawati, R., & Pasaribu, M. (2021) "Ambidexterity, prosocial impact, and task performance in cross-functional teams: the role of individual's team identification." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(3), 282-299.
- Solansky, S. T. (2011) "Team identification: a determining factor of performance." *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 247-258.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986) "Social identity theory of intergroup behavior." In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- 竹下浩・山口裕幸(2017)「チーム学習活動: 組織的成果への影響と動機づけ要因の検討」『産業・組織心理学研究』30(2), 187-197.
- Tang, C., Shang, J., Naumann, S. E., & von Zedtwitz, M. (2014) "How team identification and expertise identification affect R & D employees' creativity." *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 276-289.
- 谷口真美(2016)「多様性とリーダーシップ—曖昧で複雑な現象の捉え方—」『組織科学』, 50(1), 4-24.
- Thomas, W. E., Brown, R., Easterbrook, M. J., Vignoles, V. L., Manzi, C., D'Angelo, C., & Holt, J. J. (2019) "Team-level identification predicts perceived and actual team performance: Longitudinal multilevel analyses with sports teams." *British Journal of Social Psychology*, 58(2), 473-492.
- 土屋祐介・松下将章(2018)「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」『人材育成研究』14(1), 3-15
- Van Dick, R., Stellmacher, J., Wagner, U., Lemmer, G., & Tissington, P. A. (2009) "Group membership salience and task performance." *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 609-236.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Lu, J. (2010) "Leadership values and learning in China: The mediating role of psychological safety." *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 86-107.
- Xu, S., Martinez, L. R., Van Hoof, H., Eljuri, M. I., & Arciniegas, L. (2016) "Fluctuating emotions: Relating emotional variability and job satisfaction." *Journal of Applied Social Psychology*, 46(11), 617-626.
- ○ ○
- 1) Psychological safety は、心理的安全と表記する場合と心理的安全性と表記する場合があり、定訳は定まっていない。本研究では谷口(2016)や竹下・山口(2017)といった学術論文の表記にならって、心理的安全と表記する。
 - 2) アイデンティティは対象であり、同一化(identification) は一体化の程度である。本研究が取り上げる職場同一化は、職場のアイデンティティへの一体化の程度と理解される。
 - 3) 成果要因に関しては、同一化が高まることで、職場への目的的な行動が促されると説明する先行研究が多い(e.g., Solansky, 2011)。例えば、Tang, Shang, Naumann, and von Zedtwitz(2014) は、チーム同一化が高まることで、チームにとって目的的な行動である知識共有行動が促される結果、R&D従業員の創造性を高めると指摘し

- ている。他にも、顧客志向行動や職務満足(Chen, Chi, & Friedman, 2013)、スポーツチームにおける成績(Thomas, Brown, Esterbrook, Vignoles, Manzi, D'Angelo, & Holt., 2019)、チームのタスクパフォーマンス(Silalahi, Firmanzah, Ekaputra, Rachmawati, & Pasaribu, 2021)、実験における集団成果(Van Dick, Stellmacher, Wagner, Lemmer, & Tissington, 2009)、離職意志(Van Dick, 2004)があり、職場にとって有効な行動や成果に結びつくことが推測される。
- 4) 他の項目は「私の働く職場では、ミスをしたら、しばしば周りから責められる(逆転項目)」、「私の働く職場では、私の努力を故意に損ねようとする人はいない」、「私の働く職場では、自分の持つ固有なスキルや能力が、評価されたり活用されたりしている」、「私の働く職場では、他者に助けを求めることが困難だ(逆転項目)」、「私の働く職場では、みんなが困難な課題や問題について議論できる」である。
 - 5) 他の項目は「この職場の一員であることは、私のパーソナリティ(人格)の一部を形成している」、「この職場のアイデンティティ(考え方・特徴)と、私のアイデンティティには共通点がある」、「もしこの職場が批判されたら、それは自分自身の自己評価にも影響を与えるだろう」である。
 - 6) 他の項目は「私は、相談より先に自分で試行錯誤し、いきづまったら助けを求める」、「少しづらくても、自分で悩みに向き合い、それでも無理だったら助けを求める」、「問題が自分一人の力ではどうしようもなかった時は、助けを求める」である。
 - 7) 他の項目は「私は、どこに居ても仕事のことが頭から離れない」、「私の今の仕事は、とても難しく複雑だ」、「私は、ノルマや納期に追われる業務を担当している」、「私は、自分の仕事をするための十分な時間がない」、「私は、仕事をしている時はいつも気持ちにゆとりがない」、「私は、数多くの仕事をこなさなければならない」、「私は、仕事で良い結果を出すよう、非常に期待されている」、「私は、仕事で要求されている水準が高すぎる」、「私は、家に持ち帰るほど仕事が多い」である。
 - 8) また、勤続年数が職場同一化や自律的援助要請と正の関係があった。この点は、既存研究(e.g., Mael & Ashforth, 1992; Liu, Chen, Chiang, Wang, & Liu, 2021)と同様の結果である。