

## 目次

### 第1章 はじめに P3

### 第2章 先行研究の検討とリサーチクエスション P4

- 2.1 進取的行動までの系譜及び類似概念 P4
- 2.2 進取的行動の諸次元の独立性とグルーピングについて P6
- 2.3 進取的行動の先行要因 P10
- 2.4 職務特性理論 P10
- 2.5 先行研究のまとめとリサーチクエスション P11

### 第3章 仮説の設定 P12

- 3.1 研究の対象 P12
- 3.2 研究の範囲 P12
- 3.3. 仮説設定 P14

### 第4章 調査対象と調査方法 P16

- 4.1 調査対象 P16
- 4.2 質問紙 P17
- 4.3 調査方法 P18

### 第5章 調査結果 P19

- 5.1 分析方法 P19
- 5.2 変数の天井効果・床効果の検証 P19
- 5.3 因子分析 P19
- 5.4 変数の絞り込み P19
- 5.5 相関分析 P20
- 5.6 結果 P24
- 5.7 仮説の検証結果のまとめ P27

### 第6章 考察 P27

- 6.1 仮説の検証結果について P28
- 6.2 進取的行動の諸次元毎の差異について P30
  - 6.2.1 進取的行動の諸次元に対する調査結果 P31
  - 6.2.2 ヴォイスについて P31
  - 6.2.3 テイキングチャージについて P32
  - 6.2.4 個人の革新について P32
  - 6.2.5 問題の予防について P33
- 6.3 職務特性の違いにおける影響について P33
  - 6.3.1 業務の特性について P33
  - 6.3.2 部門毎の差異 P34
  - 6.3.3 ヴォイスについて P34

6.3.4 問題の予防について P35

## 第7章 まとめ P38

7.1 まとめ P38

7.2 本研究の限界 P39

謝辞 P40

参考文献 P40

## □□キーワード

職務特性、進取的行動、ヴォイス（Voice）、テイキングチャージ(Taking charge)、個人の革新 (Individual innovation)、問題の予防 (Problem prevention)

## 第1章はじめに

本研究の目的は、職務特性と進取的行動の関係性について対象企業に対する量的調査に基づき理論的・実践的考察を深めることである。

目的の背景には①実践的な問題意識と②理論的な問題意識がある。①実務的な問題意識は、企業が持続して成長していくためにイノベーションを起こし続け社会的価値を高めていかなければならない。そのため、企業は、イノベーションを起こすために従業員に対して新たなサービスや付加価値を生み出すための行動を強くもめている。

今日いずれの業界においても競合他社との競争が激しくなり、またテクノロジーの進化を通じて多様なサービスの広がりやスタートアップ企業の新技術の登場により今まで勝者であった企業があつという間に敗者になってしまうような環境変化が起きている中、誰もが疑うことなくその必要性を感じている。

しかし、そのような行動を求めるにしても抽象的になりがちであり、具体的にどのような行動を従業員に促せば良いのかが明確でないことが多くある。その中、従業員の行動として進取的行動 (proactive behavior) が注目されている。進取的行動とは、Crant (2000) によると、自分の役割や仕事を拡張したり、仕事の上で様々な工夫をしたりする行動であり、従業員が自らあるいはその環境に影響をもたらす先験的行動とされている (Grant & Ashoford 2008)。また、今日、問題解決等に対する進取性は、競争力であり、イノベーションを起こすために大きい要因になると言われている。

次に②理論的な問題意識は、先行研究により進取的行動に作用する要因として職務特性理論を中心とした研究が進められているものの、進取的行動と一言と言ってもそれを構成する次元が複数存在しており、次元毎にどのような要因が寄与するかの研究は十分でなく、掘り下げられる余地があると考ええる。

これらの問題意識から本研究の具体的な目的は、①部門（職種）の違いによってどのような進取的行動に影響を与えるか②進取的行動の諸次元に影響を与える変数および諸次元毎の違いを抽出することである。

そのため、本研究では、進取的行動を従業員に促すための要因を先行研究に基づき掘り下げつつ、理論的・実践的にも組織における従業員の進取的行動を促すための要因の抽出および裏付けを行うことで進取的行動の研究に寄与することを狙っている。

本論文の構成は、以下のとおりである。

第2章 進取的行動、職務特性の先行研究の概観を述べ、本研究におけるリサーチクエスションの提示

第3章 先行研究に基づく仮説の設定および分析モデルの提示

第4章 本研究における定量調査の調査内容、手法に関する説明

第5章 定量調査の分析結果の説明

第6章 定量調査結果を踏まえた考察の説明

第7章 本研究のまとめ

## 第2章 先行研究の検討とリサーチクエスション

本章では、まず進取的行動の類似概念を整理し、そのうえで、進取的行動の定義および研究対象となる先行要因について先行研究に基づき定義する。

### 2.1 進取的行動までの系譜及び類似概念

本研究のテーマである進取的行動は、従業員の革新・改善に焦点を当てた行動概念である。

まず従業員行動の先行研究について述べる。高石（2013）によると、古典的な従業員行動の研究においてKatz(1964)は組織が機能するためには①成員として在職し続け組織活動に参加する基本的行動、②最低限のパフォーマンスの質と量を維持する行動③自分の職務の範疇以外であっても、自発的（spontaneous）かつ革新的（innovative）に発揮される行動のパターン3つに分類できるとしており、その中でも③の自発的かつ革新的な行動が組織にとって最も重要であると指摘している。

Katz(1964)、Katz & Kahn(1978)の自発性の概念は、その後の従業員行動の研究の土台となり、組織市民行動（Organ,1988）、仕事の改訂行動(Task revision)（Staw & Boettger,1990）、経営革新促進行動(Morrison & Phelps 1999)、テイキングチャージ(Morrison & Phelps,1999)、ヴォイス(Voice)（LePine & Van Dyne,2001）といった諸概念につながっている（高石、2013）。

表1 進取的行動類似概念

擬似概念	内容	論文	PB との差異
組織市民行動 (OCB)	自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ではないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的行動	Organ,Podsakoff & Mackenzie,2006	一言で言うと、組織市民行動はより広い概念であり、PB は狭義のもの。また、OCB は、要件に従業員の職務内容規定に含まれないとするが、私が調査したいのはそのような行動のみならずあくまで、創意工夫と未来志向の行動である。
経営革新促進行動	OCB よりも変化志向をもち、組織を変革するための行動に着目	Morrison&Phelps 1999	OCB と同じく PB より広義のもの。必ずしも組織変革するための行動を調査するものではない。1
責任の負担行動 (taking charge)	組織にとって効果的な機能的変化を意図した自由裁量の行動と規定される	Morrison&Phelps,1999	PB の次元に入っている
仕事の改訂行動 (task revision)	個人が特定の仕事の手続きや要求が不的確であると見なした時、彼らが仕事を最も効果的に進められるように改変するような行動のこと	Staw&Boettger,1990	PB の次元に入っている

筆者作成

Organ らが提唱する組織市民行動 (Organization Civil Behavior) は、規定や報酬体系と直接的に明示されていないが、従業員が自由裁量的に行動し、組織に対して友好的な機能を果たすものである。

組織市民行動をより変革志向な面で捉えるものとして経営革新促進行動 (Morrison & Phelps 1999) がある。これらの概念は、組織における変革・改革を生み出すために、従業員は役割を超えて仕事の環境を変革していくことの重要性を説いている。より狭義な視点で従業員の改善・改革の行動の研究が、仕事の改訂行動 (Staw & Boettger, 1990)、責任の負担行動 (Morrison & Phelps, 1999)、ヴォイス (LePine & Van Dyne, 2001) があげられる。これらの概念で共通しているのが、業務や職場環境の改善といった組織内部の改善・変革の行動に焦点を当てていることである。この潮流を受けて従業員の改善・改革の行動を体系化した概念として進取的行動 (Proactive Behavior) の研究が盛んになってきている。

過去 20 年間で組織内の個々の従業員の積極的な行動に関する組織的研究が生まれており、進取的行動とは、従業員が自分自身やその環境に影響を及ぼすために必要とする予期的な行動のことを指しているが、既存の研究において、従業員の能動的な行動概念が提唱されている (Grant & Ashford 2008)。

具体的には、フィードバックを求めること (Ashford, Blatt, & Vandewalle, 2003; Ashford & Cummings, 1983, 1985) 個人・組織の目標達成に向けてイニシアチブをとること (LePine & Van, 2001; Roberson, 1990)、新しい職場環境への適応 (Ashford & Black, 1996; Kim, Cable & Kim, 2005; Saks & Ashforth, 1996;)、ヴォイス (LePine & Van Dyne, 1998, 2001)、問題解決 (Dutton & Ashford, 1993)、テイキングチャージ (Morrison & Phelps, 1999)、率先して個人や組織に対して影響を与えようとする行動 (Wrzesniewski & Dutton, 2001)、役割の拡大 (Nicholson, 1984; Parker, Wall, & Jackson, 1997)、タスク改訂行動 (Staw & Boettger, 1990)、アイデアを実装し問題を解決すること (Parker, Williams, & Turner, 2006)、個人や組織に害を与える行動 (Griffin & Lopez, 2005; Spector & Fox, 2002)、ソーシャルネットワーク構築 (Morrison, 2002; Ostroff & Kozlowski, 1992) などである。これらの様々な文献は、職場で流行しているような積極的な行動を描き、それを実行する個人とその組織の両方に影響を及ぼすと考えているものである。このように従業員の能動的な行動に関する研究は盛んになっているが、いずれも独立した研究であり、それぞれの関係性や類型化といったことは行われていなかった。(Grant & Ashford 2008) 基本的に、研究者は特定の行動に気づいた後、理論を開発し、それを明確に記述し、予測し、説明するためのデータを収集するものであるが、他文献との繋がりまで整理されることは多くはない。例えば、役割の拡大とタスクの改訂に関する文献は、その行動に類似性のあるヴォイスについてほとんど触れずに研究が進められている。(Grant & Ashford 2008)。これらの傾向を懸念して、いくつかの学者は、研究者が複数の、またはすべての積極的な行動に共通した一般的な動力学に焦点を当てるべきであると示唆した (Crant, 2000; Parker, 2000; Rank, Pace, & Frese, 2004)。そのため、Grant & Ashford らは、類似の次元、先行行為、プロセス、結果を共有している場合、当然分野における非効率性があるものの、包括的な理論化は、より一般的に進取的行動に関連する基本的な次元、前例、プロセス、および結果の理解を促すとし、Parker & Collins (2010) らにより進取的行動を構成する諸次元およびグルーピングなど進取的行動の体系化につながっていく。

## 2.2 進取的行動の諸次元の独立性とグルーピングについて

次に進取的行動の諸次元とそのグルーピングについて説明する。

進取的行動の研究において、それまで類似概念に対してそれぞれの類似概念単一での研究が盛んであったが、進取的行動の概念としての体系化ができていなかった。

そこで、Parker & Collins(2010)は、進取的行動を構成する各次元の独立性および関係性とその行動を大きく3つのグルーピングを行い体系化した。Parker & Collins(2010)は、複数の積極的な行動が互いに異なるかどうかを確認するため、幅広い範囲を対象に、さまざまな作業領域からの積極的な行動のタイプを取り上げた。具体的には、組織変更や改善（テイキングチャージ、個人の革新、問題販売）、ヴォイス、積極的なフィードバックの追求（フィードバックの監視、フィードバックの問い合わせ）、積極的な社会化（仕事の交渉の交渉）とキャリア（キャリアイニシアシブ）などである。これらに加えて2つの重要なタイプの予防的行動の検討を行った。一つ目は問題の予防であり「課題の再発を防止するための行動の防止や働きの障壁は重要な予防的行動」である（例えば、Frese & Fay、2001）。

二つ目は戦略的スキャンであり「組織が新興市場に対応する方法を特定するなど、組織と組織の間の適合を確実にする方法を特定するために、組織の環境を積極的に調査すること」である。このような積極的な行動は、競争や技術革新が頻繁な環境の中においても、自己の有効性を証明および確保するのに役立つと言われている（Grant、2000）。この観点を踏まえ、先行研究で述べられている進取的行動に構成する能動的な行動の定義、説明、および主な意図された影響のターゲットを調査、整理し、11の諸次元を結果として大きく3グループに分類した。

Parker & Collins(2010)は進取的行動を構成する各次元に対して（1）内部組織の環境（プロアクティブな行動の振る舞い）、（2）組織の外部環境への適合（プロアクティブな戦略的行動）、（3）組織の環境内での個人の適性（プロアクティブな人物）の上位カテゴリの分類を行った。

Parker & Collins(2010)らはこれらの行動を支えるのは、モチベーションと役割のアイデンティティとしている。モチベーションは、行動の方向、その形態、強度、持続時間を決定するため（Pinder、1984）、一般的にモチベーションは、目標に対して進取的行動による影響を与える可能性が高いとしている。例えば、職場の改善に関する目標を定めた個人は、進取的仕事の行動に関与し、組織内で進歩することを約束した者は、積極的な行動に従事する可能性が高い。

さらに、個人の役割に対するアイデンティティは、個人が自己概念と一致する行動を提示することを好むため、行動を導くとし（Neale & Griffin、2006）、個人のさまざまな役割に浸透し、個人とそのアイデンティティに対して強く作用するとしている。例えば、積極的な戦略的行動に取り組むことは、組織との強い一致を反映する可能性が高いと先行研究が示している（Parker & Collins2010）。

次に進取的行動の3グループについて説明する。

### （1）組織内部の変革を目的とする進取的行動（Proactive work behavior）

進取的行動（積極的な仕事の振る舞い）は、ヴォイス、個人の革新、問題の予防で構成され、作業方法の改善や仕事の同僚への影響など、社内の組織環境を制御し、内部の変化を引き起こすことに重点を置いた能動的な行動である。この行動は、「積極的な仕事の行動」という高次のカテゴリと位置付けられる。テイキングチャージは担当する作業の実行方法に関して組織的な機能的変化をもたらすための建設的な努力を行

っていることであり (Morrison & Phelps, 1999)、同じくヴォイスは自分の作業グループに影響を与える問題について話すことと、そのような問題に関する情報を求めることである (Van Dyne & LePine, 1998)。個人の革新 (Scott & Bruce, 1994) は、新規性を重視しているためにテイキングチャージヴォイスとは異なるが、これらの行動は共通して社内の職場環境に影響を与えることを目指しているため同一のカテゴリに分類できる (Parker & Collins, 2010)。問題の予防は、作業環境における課題や障壁の再発に対処することに重点が置かれている。このため、これらの諸次元は同一のカテゴリに分類できるとしている (Parker & Collins, 2010)。

## (2) 外部環境の適応を目的とするプロアクティブ戦略的行動 (Proactive strategic behavior)

積極的な戦略的行動とも言い、「問題の販売」と「戦略的スキャン」は、幅広い組織の戦略とその外部環境への適合を制御し、その変化を引き起こすことに関係する行動である (Parker & Collins, 2010)。「問題販売」は、環境の特定の事象や動向を他の人に知らせることによって、組織の戦略形成に積極的に影響を与える管理者を必要とする (Dutton & Ashford, 1993)。重大な問題に対して管理職等の上位者の注意を喚起することによって、販売は組織の戦略と最終的にはその成果に影響を与え、変化させることを目指している。「戦略的スキャン」には組織の焦点があり、将来の組織の脅威や機会を特定するなど、環境への組織の適合性を積極的に改善することに関わっている。Parker & Collins(2010)はこれらの行動が共に行動の高次カテゴリを特定することを提案し、これを「積極的戦略行動」と分類した。(1)で説明した組織内部の変革を目的とした「積極的な仕事の行動」と同じく「積極的戦略行動」は、環境を何らかの方法で変えることを目指しており、どちらのタイプの行動も潜在的に組織の有効性を高めるものであるとしている (Parker & Collins, 2010)。しかし、「積極的戦略行動」は、組織の環境への適合の対象は、組織内部よりも組織外部への適合であり、より広範囲は問題の解決などを目指している。MorrisonとPhelps (1999) は、「テイキングチャージは組織内部の変革を対象としているのに対し、問題販売は職務方法、政策、手続きなど戦略的な問題に焦点を当て、組織目標の達成を目指す」と述べている。

## (3) 組織への適応を目的とするプロアクティブ個人特性 (Proactive person- environment fit behavior)

Parker & Collins(2010)は、積極的なフィードバック探索、積極的な社会化、およびキャリアイニシアチブが、「積極的なPE適合行動」と呼んでいる。PE適合とは、人の能力が仕事の要求に合致するかどうか (例えば、人の仕事に合うかどうか)、あるいはその人の価値が組織と適合するかどうか (人と組織とのフィット) であると認識されているように (Morrison, 1993)、従業員は、その状況でのパフォーマンスに関する情報を探すなど、PE適合のレベルを上げるために積極的な役割を果たすことができる (Parker & Collins, 2010)。PE適合において2つのタイプの適合性がPE適合に重要であると同定されている (Edwards, 1996)。

第1のタイプは、個人が環境によって要求される知識、技能、およびその他の資源を持っている場合に発生する、要求能力適合である。この行動の中で特に関連する積極的な行動としてフィードバックシーキングがあり、フィードバック (質問) を直接求めるフィードバックシーキングと状況や他者の行動を積極的に監視したりすることで、自分の行動に関する情報を積極的に収集するフィードバックモニタリングがある。い

ずれの積極的なフィードバックシーキングは、環境の要求により適切に対応し、それによってコンテキスト内でより効果的に実行するための情報を収集することが目的である（Ashford & Black, 1996）。したがって、フィードバックシーキングは、個人が他の人が期待していることをより明確にすることができるようにするための重要な方法である（Parker & Collins, 2010）。

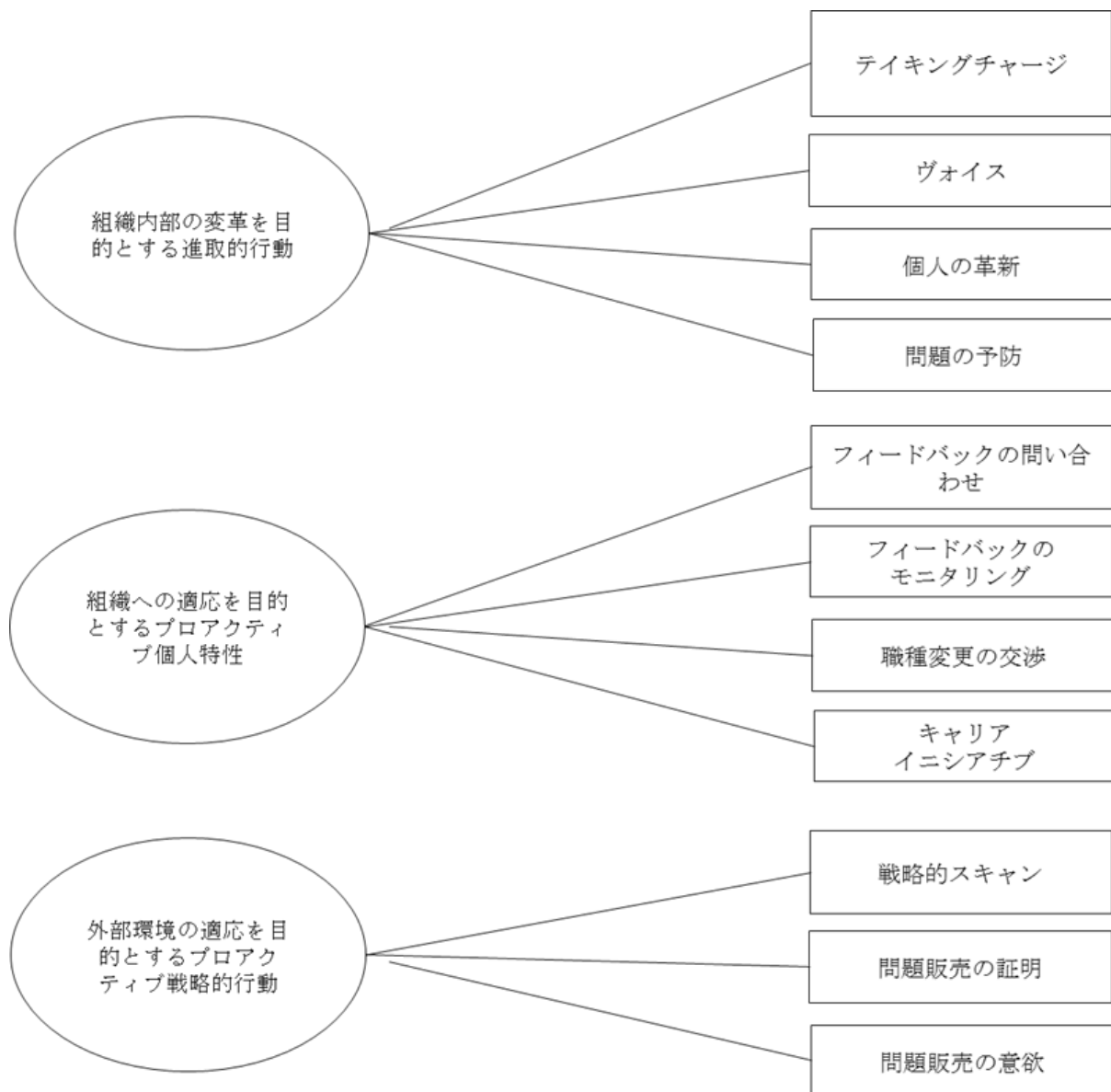
第2のタイプは、個人によって希望された時、または評価された時に生じる、供給（価値のフィット感）である。より良い「供給」を得るために人が起こす積極的行動の一種は、個人が自分のスキル、能力、嗜好に合ったものになるように仕事を変えようとする積極的な社会化の一形態である職場交渉である（Ashford & Black, 1996; Nicholson, 1984）。具体的には、タスクの割り当て、役割の期待、望ましいジョブの変更などを交渉することである（Parker & Collins, 2010）。

また、両方のタイプの互換性を高めることができる積極的な行動は、キャリアの初期段階のキャリアイニシアチブである。キャリアイニシアチブには、キャリアプランニング、スキル開発、相談などの積極的な行動が含まれる（Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Tharenou & Terry, 1998）。これらの行動には、機会にのみ反応するのではなく、キャリアを自ら設計することが含まれている（Parker & Collins, 2010）。

つまり、積極的なPE適合行動とは、自らの属性と組織環境との間のより大きな互換性を達成するために、自分自身や状況を変えることを目指すセルフイニシアチブ行動を指す。そのような行動は、状況よりもむしろ自己を変えることにはるかに重点を置いているので、（1）（2）の高次のカテゴリーと異なると述べている（Parker & Collins, 2010）。

このように先行研究から進取的行動を構成する各次元の独立性および上位概念のグループ化の整理はできしており、進取的行動はいずれも組織内外への適応および環境の変革に向けた組織・個人の行動であると言える。しかし、それぞれの次元が具体的にどのような要因によって作用するのか、それぞれの諸次元に対して作用するものが異なっているかは十分に研究されていない。次のパートでは、そのような進取的行動に寄与する要因を先行研究に基づき説明する。

図1 進取的行動の3分類および諸次元



Parker & Collins(2010)を元に筆者作成

### 2.3 進取的行動の先行要因

本パートでは進取的行動の先行要因について先行研究に基づき説明する。

進取的行動に寄与する先行要因については主に個人特性と組織や職場環境といった環境の特性が先行研究で述べられている。Parker & Turner (2006)は進取的行動の先行要因として①個人特性 (Proactive personality) ②知覚した職場環境 (Perceived work environment) が進取的行動に寄与すると述べている。

個人特性の具体例は、先見性のある人格 (Bateman & Crant, 1993) を指しており、先を見越す性格は、キャリアの成功 (Seibert et al, 1999) や企業内行動 (Becherer & Maurer, 1999) などの先を見越した結果を予測することが示されていると述べている。(Parker & Turner, 2006) 他にも性別や出身などのその個人の属性、その個人が保持している知識や能力、性格 (Bindl & Parker, 2010) といった要因が先行研究から示されている。

環境の特性は、時間のプレッシャーや制約のある環境 (Fritz & Sonnentag, 2009) や Grant & Ashford(2008)が述べる職務の自律性 (Job autonomy)、曖昧性 (ambiguity)、説明責任 (accountability) が先行要因として示されている。また、Parker & Turner (2006)が述べている知覚された職場環境の具体的な要因は、職務の自律性 (Job autonomy)、職場のメンバーとの信頼関係 (Co-worker trust) であり、これらの要因が積極的な行動を促す心理的状态 (モチベーション) に作用し、進取的行動を促すとしている。

このように進取的行動の先行要因を大きく分けて個人の特性と職場の特性に分類されている。これらを踏まえ、本研究における先行要因を職場の特性に焦点を当て、とりわけ職務特性に着目する。その理由は、本研究の実務的な価値として組織マネジメントに対して示唆を示したいと考えているためである。個人の特性については先述のとおり、その個人が従来から持ち合わせている性格や思考に依存しているため一概にマネジメントできない要素が大きい。一方の職場の環境においてはその組織のリーダーなどによるマネジメントにより変革や改善できるものとする。そのため職場の環境を先行要因として設定する。また職務特性に着目した理由は、先行研究から職務特性と進取的行動の関係性が示されており進取的行動に親和性が高いことと職務に応じて進取的行動に寄与する要因が異なると考えているからである。Parker & Turner らが示した職務の自律性は、職務特性理論 (Hackman & Oldham1976) の中でも職務特性の一次元として示されている。そのため職務特性と進取的行動の関係性を深掘することは、進取的行動の研究の発展に寄与できるものとする。

職務の違いについては、一般的に同一の企業においても所属する部署の業務内容や業務の性質により職場環境が異なっていると考えられる。そのため職務の違いによって進取的行動に作用する要因の違いを抽出することはマネジメントするうえでも有益な示唆となる可能性がある。事実、筆者が所属する企業においても同一の組織文化であるものの、部門を横断した異動の経験から職務の違いや変革や改善などといった行動に至った要因が異なっていると感じている。そのため、理論的、実務的両方の観点から職務特性を先行要因として設定する。

### 2.4 職務特性理論

進取的行動は Hackman & Oldman(1980)らが提唱するジョブデザインモデル (以下、JCM) の変革と共に従業員の創造的活動を示すものとし、職務特性理論 (Hackman & Oldham1976) との関係性の深さが先行研究か

ら示されている。

JCMは、ワークデザインの基本的な理論モデルと言われており (Hackman & Oldham1976)、職務の自律性、フィードバック、業務の重要性、業務の多様性や業務の完結性は職務満足や従業員のパフォーマンスや内発的動機付けの向上に寄与すると述べられている。しかし、この5つの職務特性だけでは実際の業務を包括するには不十分であり、その後、中核となる特性が加えられている (Nahrgang & Morgeson, 2007; Parker et al 2001)。具体的には、知識の特性 (業務の複雑性、問題解決、スキルの多様性など)、社会的特性 (上司等の社会的支援、仕事の相互依存性、他者からのフィードバック)、業務設計の特性 (人の感情を考慮した設計や労働時間など) であり、これらの中核的な職務特性が進取的行動に作用すると言われている。

いくつかの先行研究において職務特性と進取的行動の関係が述べられており、Grant & Ashford (2008)、Parker et al (2006) らは仕事のスケジュールや仕事のやり方を決めることができるといった職務の自律性が進取的行動のような積極的な行動に作用すると述べており、理論モデルでは高い職務の自律性は、変革への責任感の芽生え、環境をコントロールできているという感覚、自己効力感など心理的状态を刺激し、従業員の進取的行動を促すとしている (Grant & Ashford, 2008)。

実際、職務の自律性と進取的行動の関係性は、Frese, Garst & Fay (2007) や Tornau & Frese (2013) の調査で有意であると結果がでている。また、知識の特性の代表として業務の複雑性が役割の曖昧性を刺激し進取的行動を促すとしている。社会的特性については、Tornau & Frese (2013) において代表的な次元である社会的支援と進取的行動に有意な関係があると述べている。具体的には、社会的支援は上司や同僚が進取的行動をとるための自律性やチャレンジして良いと雰囲気をつくることで進取的行動を起こしやすい環境を構築できるとしている。(ただし、社会的支援については、進取的行動を促す一方、進取的行動を起こさないといけないという脅迫観念を抱かせる逆機能があるとも言われている)。これらの先行研究をまとめ JCM と進取的行動の関係を体系化した論文として Ohly & Schmit (2017) がある。この研究によると4つの職務特性 (業務の特性、知識の特性、社会的特性、文脈的特性) を独立変数とし、できる状態、理由付け、活気づける状態、知識、仕事のイベントなどの媒介変数を通じて進取的行動を促すとしている。これらの研究結果が示すとおり、JCM と進取的行動は密接な繋がりがあると言える。

また、日本における職務特性と進取的行動に関する代表的な研究は、鈴木 2011 がある。これは集団レベルと個人レベルで進取的行動に寄与する要因を調査したものであり、集団レベルでは仕事の相互依存性と集団凝集性が、個人レベルでは自律性が進取的行動に影響を与えると述べている。このように進取的行動に寄与する要因として職務特性の強い因果関係が述べられている。

## 2.5 先行研究のまとめとリサーチエクシジョン

今まで述べてきたとおり、進取的行動の先行要因として JCM の流れの中で職務特性との関係性が示されている。しかし、進取的行動の諸次元毎に職務特性のどのような要因がしているかをまとめているものは、筆者が調べた限りでは、見つからない。一言で進取的行動と言っても Parker & Collins (2010) らが示すように大きく3グループに分類され、かつグループを構成する次元が存在しており、これらの諸次元が職務特性のどの要因に作用するかという問いは進取的行動と職務特性における研究においてより深い考察を得られるのではないかと考える。

また、日本における研究で高石（2013）や鈴木（2011）で述べているプロアクティブ行動や進取的行動は「自分の役割や仕事を拡張したり、仕事の上で様々な工夫をしたりする行動」（Grant, 2000）など基本的な上位概念で捉えており、進取的行動の次元単位での考察は述べられていない。

実務場面においても組織として職務特性や職場環境が、どのような進取的行動を促すかについて考察を得ることは、学術のみならず実務の観点からも有益なものだと考える。

具体的には、職場環境で起きている問題や課題を抽出し解決しようとする行動であるテイキングチャージや職場環境の改善・変革に向けた問題提起や組織のメンバーと共有するといった行動であるヴォイスなどのようにどの進取的行動に対して職務特性の何が作用するかを明らかにすることは、組織をマネジメントする上でも有効であると考えられる。

また、部門や職種の違いによって、職務特性および進取的行動に与える影響が異なるかも確認する必要があると考える。例えば、営業現場と工場においてはその職務内容の違いによって進取的行動のような改革・改善の行動に作用する要因が異なると考えられる。

そのため、本研究においては以下2つのリサーチクエスションを設定する。

#### ● リサーチクエスション

- （1）「部門の違いによって職務特性と進取的行動の関係が変化するのではないか」
- （2）「進取的行動の次元に応じて作用する独立変数が異なるのではないか」

### 第3章 仮説の設定

本章では、リサーチクエスションに對する示唆を得るために研究の対象、範囲を定め、そのうえで設定した仮説について説明する。

#### 3.1 研究の対象

まず調査対象であるが、筆者が所属する生命保険会社の従業員に対する質的調査研究を行う。詳細は第4章にて説明するが、営業・マーケティング部門と契約管理部門で調査を行いそれぞれの違いを抽出したい。具体的には営業・マーケティング部門は、売上目標を達成するために自ら率先して行動を起こし、保険販売代理店の課題解決や、売上が不足している際に各種施策を企画・実行し成果を強く求められており、このような部門においては職務の自律性が進取的行動に対して強く作用するものと考えられる。一方の契約管理部門においてはメーカーにおける工場のような部門であり、所属している部署だけではなく前後工程を担当する部署との仕事の相互依存性が強いため、進取的行動に強く作用するのではないかと考えている。このように部門毎に進取的行動に作用する要因を抽出することで、職務特性と進取的行動の関係性に関する研究を掘り下げることができると考えている。

#### 3.2 研究の範囲

次に研究の範囲であるが、進取的行動および職務特性についてそれぞれ構成する下位次元が複数存在しており、これら全ての次元に対して答えることは難解であることから、リサーチクエスションに答えるために有効と考えられる次元に絞って議論を展開していきたい。

まず、進取的行動については①組織内部の変革を目的とするプロアクティブ行動（Proactive work behavior）、②外部環境の適応を目的とするプロアクティブ戦略的行動（Proactive strategic behavior）③組織への適応を目的とするプロアクティブ個人特性（Proactive person- environment fit behavior）の3グループが先行研究から示されているが、今回の研究において①組織内部の変革を目的とするプロアクティブ行動を採用する。その理由は、本研究の問題意識の発端は、筆者が営業部門から現在所属する管理部門への異動を通じて営業部門と管理部門において職務特性が異なり、進取的行動への作用がそれぞれ異なると感じたことである。その観点で見るとまず②外部環境の適応を目的とするプロアクティブ戦略的行動は外部環境に適応を主眼とし経営戦略的な要素が強い。営業部門・管理部門それぞれ消費者や昨今のIT技術の進歩などによる環境変化を求められているものの、まずは部門における職場環境の問題や課題解決のための行動に焦点を当てたいと考えた。次に③組織への適応を目的とするプロアクティブな個人特性については、個人と職務のフィット感やその人の考えや価値観がその組織に適合しているなどの個人特性に焦点を当てている。この概念も重要であるものの、個人に依存する要素が大きく、他の進取的行動に比べて一般化が困難と考える。そのため、筆者の関心および職務特性の影響が最も顕著に現れると考えられる①組織内部の変革を目的とするプロアクティブ行動に焦点を絞ることとする。組織内部の変革を目的とするプロアクティブ行動を構成する次元は以下のとおりである。

#### （1）ヴォイス

Van Dyne & LePine（1998）によるとヴォイスは、自分の作業グループに影響を与える問題について話したり、そのような問題に関する情報を求めることであり、“仕事上の問題についての自分の見方が他の人と異なっており、他の人たちが賛同しないとしても、自分の見方を職場の人たちに伝えている”といった改善や変革に対して自ら発信する行動である。

#### （2）テイキングチャージ

Morrison & Phelps（1999）によると組織の問題や課題を把握し、それを変革・改善することで解決しようとする行動である。具体的には“職場に改良されたやり方を持ち込もうと試みている”“より効果的な新しい仕事のやり方を実行に移そうと試みている”“差し迫った組織の問題に対する解決策を実施しようとして試みている”といった質問項目で構成されており、率先して組織における課題に対して責任を持って解決しようとする行動である。

#### （3）個々の革新

Scott & Bruce（1994）らによると新規性の高い行動であり、具体的には“私は、創造的なアイデアをつくりだしている”“私は、新しい手法・技術や製品のアイデアを探し出そうとしている”“私は、他の人に対してアイデア出しを奨励したり、他の人のアイデアを擁護したりしている”など個人が新しいアイデアを創出しようとする行動である。

#### (4) 問題の予防

Frese & Fay (2001) 仕事の問題の再発を防ぐための自主的かつ先見的な行動とし、具体的には “私は、たとえ最初はものごとの進み方が遅くなっても、長期的には効果があがる手続きや仕組みを開発しようとしている” “私は、何かがうまくいっていない時、根本的な原因を見つけだそうとしている” “私は、問題の再発をどう防ぐかを計画するために時間を使っている” など具体的な手順の見直しや問題の再発防止を行う行動である。

### 3.3. 仮説設定

これらの進取的行動の4つの次元を採択し、それぞれの次元に対して職務特性がどのように影響するか考察を深めていく。リサーチクエスションに対する示唆を得るため、職務特性と進取的行動の関係に関する先行研究から6つの仮説を設定する。

#### 仮説1 職務の自律性が高いほど、進取的行動を起こしやすい

Tornau & Frese et al. 2007 や Parker & Ohly. 2007 では、業務の取り組み方法やスケジュール管理など自律性が高いほど、進取的行動に影響を与えているとしている。また、職務特性理論においても職務の自律性が従業員の内発的モチベーションを刺激し、進取的行動のような革新や改革の行動を促すとしていることから、先行研究の有効性を検証するために仮説として設定する。

#### 仮説2 社会的支援が高いほど、進取的行動を起こしやすい

Tornau & Frese et al. 2007 では自律性に加え、進取的行動に影響を与える要因として、社会的支援 (Social Support) をあげている。社会的支援は、上司や職場の同僚との人間関係上の距離感の程度を指しており、社会的支援が高いほど進取的行動が高まると述べている。仮説1同様に先行研究の有効性を検証するため仮説2に設定する。

次に、日本における代表的な調査結果として、鈴木 2011 が示す以下の仮説を設定し検証を図る。

質問項目は鈴木 2011 で使用された5つの質問と仕事の相互依存性 (Interdependence) の4つの質問を参考に設定する。

#### 仮説3 目標の相互依存性の高いチームほど、進取的行動を起こしやすい

鈴木 2011 では目標の相互依存性は、進取的行動に直接的な影響は与えず、集団の目標が明示されていることや集団の成果への責任を共同で追っていることは進取的行動を促さないとしている。ただし、集団の目標が明示されている組織においては仕事の相互依存性などを介して従業員間の信頼や責任感を醸成し、進取的行動を促す可能性を示している。そこで本研究においても目標の相互依存性と進取的行動の関係性について調査を行う。先行研究では、支持されない結果となったが、組織の戦略を成功させるため、またその所属員を動機付けするために組織における目標を設定することは一般的である。今回の調査対象企業においても目標管理制度が採用されており、その目標を達成するために組織・個人レベルで様々な改善・変革の行動を

とっていると感じている。そのため設定された目標に対する相互依存性が高い組織・チームにおいて進取的行動が高まるというのは合理的であることから本研究においても仮説設定する。また鈴木（2011）の調査対象が研究開発職という特異な職種であったため、営業・事務といったより一般的な職務で実施した場合、異なる結果が抽出される可能性があると思定している。

#### **仮説 4 仕事の相互依存性の高いチームほど、進取的行動を起こしやすい**

鈴木（2011）にて仕事の相互依存性の高いチームほど、進取的行動が高いと結果が出ている。調査対象が研究開発職であり仕事の相互依存性が高いことが推察されるが、今回の調査対象である生命保険会社、特に管理部門において、仕事の相互依存性の作用が大きいと思定されるため、先行研究の有効性および本仮説を検証するために設定する。

また、先行研究を参考とし業務の多様性、役割の曖昧性と進取的行動について仮説を設定する。

#### **仮説 5 業務の多様性が高いほど、進取的行動を起こしやすい**

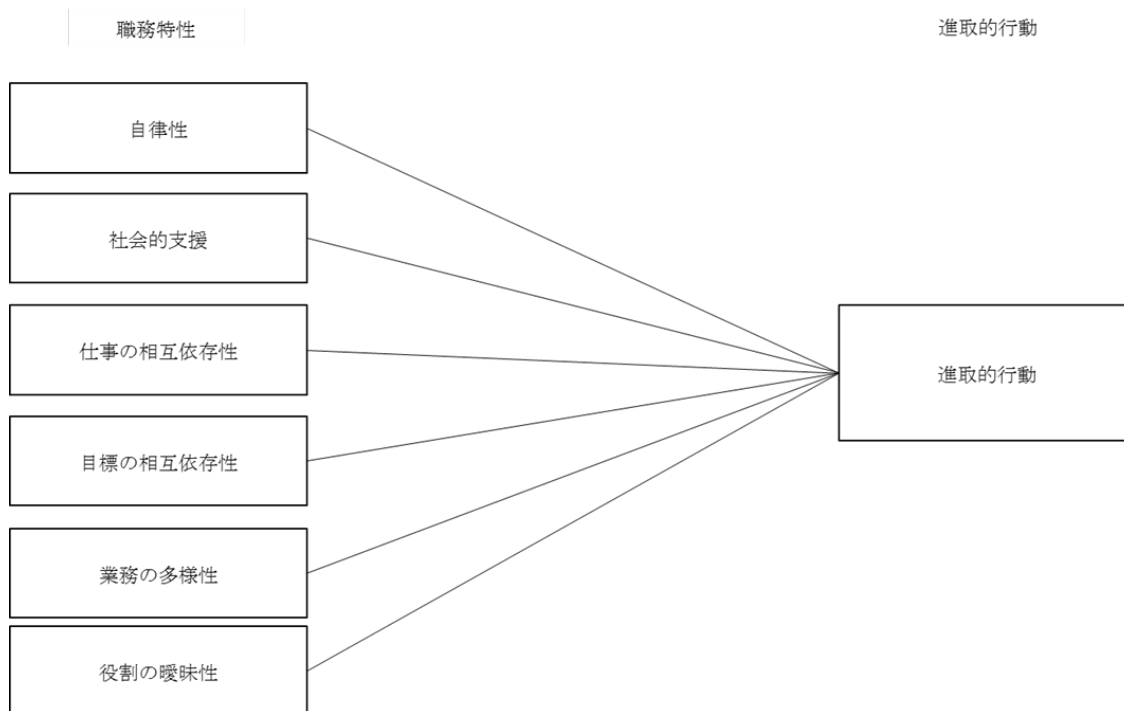
業務の多様性と進取的行動の関係性は先行研究でも示されているが、今後益々業務の多様性の重要性が高まると考えている。その理由は、日本において少子高齢社会の影響もあり労働力の低下が叫ばれており労働力の確保が企業の課題となっている。そのような環境の中、現在所属する所属員に対しても多様な業務の遂行が求められることが想定されるため、進取的行動との関係について確認することは有益であると考え。また、多様な業務があることで幅広く問題や課題に直面することが想定され、その分、進取的行動を引き起こす可能性があると考え、本仮説を設定する。

#### **仮説 6 役割の曖昧性が高いほど、進取的行動を起こしやすい**

Grant & Ashoford（2008）は、役割の曖昧性が進取的行動の原動力であると述べている。具体的には人は役割が曖昧な状況を好ましく思わないものであり、その状況を解消するために、環境の改善や変革をもたらすために行動を起こすと述べている。仮説 5 でも述べたとおり、今後組織において多様な業務や担当業務の境目なく横断的な業務の遂行が求められることが想定される中、本研究においても役割の曖昧性と進取的行動の関係について調査を行うため本仮説を設定する。

以上を踏まえ、本研究における分析モデルを図 2 で示す。

図2 本研究の分析モデル



筆者作成

## 第4章 調査対象と調査方法

本章は、本研究において実施した調査対象、調査方法などの具体的説明を行う。

### 4.1 調査対象

調査対象は筆者が所属する生命保険会社の従業員を対象に調査を行う。

その理由は、主に3つある。

- (1) 生命保険業界に実施した先行研究が見当たらないため、生命保険のような無形商材を扱う企業やサービス業へ本研究の示唆を展開できるため。
- (2) 筆者が各部門の業務内容や特徴を理解していることから、部門毎の比較の際により具体的な示唆を出せると考えたため。

(3) 同一の組織で調査することで組織文化等の差異を考慮せず職務特性と進取的行動の関係性を調査できるため。

(1) (2) については、記載のとおりであるが (3) について補足すると、同一組織内で調査することで進取的行動の分類の一つである組織への適応を目的とするプロアクティブな個人特性の影響を最小限に抑えることができると考えたためである。インターネット調査等で幅広くサンプルを集め量的分析をすることも検討したが、回答者の所属する組織の風土や回答者が置かれる職場環境になど職務特性以外の要因が回答結果に大きく作用する懸念があることから、同一組織内での調査の方が本研究の方向性に合致すると考えたため、今回の調査対象とした。

調査対象企業は創業 40 年の外資系生命保険会社であり、生命保険会社の中では比較的新しい会社である。企業理念に新たな価値を生み出すことを掲げており、現在もイノベーション文化の定着とチャレンジを推奨している会社である。今回の研究テーマが職務特性と進取的行動の関係であることから組織内で一貫して従業員に対して積極的な改革や改善のような行動を求めている企業であることは適切であると考えられる。具体的な調査対象者は、生命保険の販売やマーケティング戦略の企画や実行を担う営業・マーケティング部門と生命保険契約を適切に処理し管理する役割を担う契約管理部門に所属する従業員とする。

## 4.2 質問紙について

質問項目は、大きく分けて進取的行動・職務特性・デモグラフィックの3分類とし、それぞれの概念を構成する次元を設定した。

進取的行動は、Parker & Collins (2010)らに基づき組織内部の変革を目的とするプロアクティブ行動の4次元を採用し、職務特性は、先行研究にもとづき職務特性の尺度を筆者にて加工し、10次元採用した。

また、鈴木 2011 から目標の相互依存性を採用し、それぞれの次元に資する 62 項目の質問紙を作成した。

以下は最終的に設定した仮説にて使用した職務特性と進取的行動の次元の質問項目（信頼性係数含む）について説明する。

### (1) 職務特性の次元について

採用した次元を構成する質問項目について説明する。質問項目は、Morgeson & Humphrey, (2006)が使用した尺度を日本語訳し使用した。

- ・ 職務の自律性

「仕事を進めるスケジュールを自分で決めることができる」「どのような順序で仕事を進めるかを決めることができる」「仕事を実行するにあたって、自分から率先して動いたり自分で判断する機会がある」「仕事にどのようにとりかかるかを自分で決めることができる」の4項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.788$ ）。

- ・ 社会的支援

「私の上司は、部下の幸福に気を配っている」「職場の人たちは私に個人的な関心を払っている」「一緒に働く人たちは友好的である」の3項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.726$ ）。

- ・ 仕事の相互依存性

「職場の他の人が仕事を完了させる前に、私の仕事を完了させる必要がある」「私の仕事を完了させないと、職場の他の人が仕事を完了できない」「私の職場の仕事の遂行は、他の人たちの仕事に大きく影響を受ける」「同じ職場の他の人たちが仕事をしなければ、私の仕事を完了することができない」の4項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.735$ ）。

- ・ 目標の相互依存性

「私の職場では、職場として達成すべき明確な目標を持っている」「私の職場では、職場の成果に関する責任を共同で負っている」の2項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.654$ ）

- ・ 職務の多様性

「仕事の種類が多様である」「仕事で、多くの異なることを担当している」「幅広い業務の遂行が必要とされ

る」の3項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.871$ ）。

- ・役割の曖昧性

「私の仕事では、自分に期待されていることが明確だと感じる」「自分の役割や責任が明確になっていると感じる」「事前に定められた目的・目標が私の仕事にある」「私の仕事では、何をなすべきかについて明確に説明されている」の4項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.847$ ）。

## (2) 進取的行動の次元について

進取的行動の質問項目は、Parker & Collins らが設計した項目を採用した。

- ・ヴォイス

「私は、仕事上の問題についての自分の見方が他の人と異なっており、他の人たちが賛同しないとしても、自分の見方を職場の人たちに伝えている」「私は、仕事に影響を与える問題について発言して、職場の他の人たちに関わるように促している」「私は、自分の意見が職場にとって有益に思える問題に関して、逐次情報提供しようとしている」「私は、仕事のやり方についての新しいアイデアや変更について発言している」の4項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.933$ ）。

- ・テイキングチャージ

「私は、職場に改良されたやり方を持ち込もうと試みている」「私は、より効果的な新しい仕事のやり方を実行に移そうと試みている」「私は、差し迫った組織の問題に対する解決策を実施しようとして試みている」の3項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.909$ ）。

- ・個人の革新

「私は、創造的なアイデアをつくりだしている」「私は、新しい手法・技術や製品のアイデアを探し出そうとしている」「私は、他の人に対してアイデア出しを奨励したり、他の人のアイデアを擁護したりしている」の3項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.802$ ）。

- ・問題の予防

「私は、たとえ最初はものごとの進み方が遅くなっても、長期的には効果があがる手続きや仕組みを開発しようとしている」「私は、何かがうまくいっていない時、根本的な原因を見つけだそうとしている」「私は、問題の再発をどう防ぐかを計画するために時間を使っている」の3項目より行った（信頼性係数  $\alpha = 0.787$ ）。

## 4.3 調査方法

2018年9月にWeb上に質問紙を作成し、個人のLINEにて調査対象者に配布した。

LINEにて案内した理由は調査対象企業において業務を通じて依頼することができなかったため、事前に協力要請をした営業・マーケティング部門、契約管理部門に所属する30名に対して、1人あたり数名ずつ先輩・後輩問わず同僚の人たちに展開してもらえるように依頼した。回答期間中は、随時回答状況を確認し、部門の割合が50%程度になるよう、適宜追加依頼を行い、結果として103名から回答を得た。

回答者の内訳は、性別は男性55名、女性48名であり、役職は一般社員98名、管理職以上が5名であった。

回答者の所属部門は、営業・マーケティング部門、契約管理部門で50%対50%であった。

本研究が、従業員の進取的行動に着目していることから意図的に一般社員（役職なし～課長代理職）の割合が高いことは問題なく、部門についても営業・マーケティング部門と契約管理部門が半々であることから、今回の研究を行うにあたり必要最低限の条件を満たしていると判断し、本データを使用する。

## 第5章 調査結果

本章では、定量調査の分析方法および各種分析結果について説明する。

### 5.1 分析方法

分析はフリーソフト HAD にて実施。理由は、筆者が大学院の演習ですでに使用方法を習得していることと無償でありながら分析に必要な機能と信頼性を有しているため採用した(清水, 2016)。

分析は本研究が進取的行動の次元毎の差異、部門ごとの差異を抽出することを志向しているため、部門別（①全部門②営業・マーケティング部門③契約管理部門）の3パターンとし、独立変数に職務特性をおき、従属変数に進取的行動の4次元（ヴォイス、テイキングチャージ、個々の革新、問題の予防）とこの4次元の合算数値の平均数値で抽出した進取的行動の計5次元を設定する。

そのため、部門別3パターンと従属変数5パターンの合計15回の重回帰分析を行った。

重回帰分析を行うにあたり、事前準備として回答結果の精緻化（天井・床効果の確認）、因子数の特定、変数の絞り込みを行いつつ、相関分析による全体の把握を行い、最後に仮説1～6に基づく重回帰分析を行った。

### 5.2 変数の天井効果・床効果の検証

まず、回収した質問票の結果に対して従属変数及び独立変数の質問項目すべてについて天井効果・床効果を確認したが、デモグラフィック項目を除く全質問項目について、天井効果及び床効果は確認できなかったため、全質問項目を分析に使用可能と判断した

### 5.3 因子分析

今回の質問項目はすでに先行研究において確立された尺度を使用しているため、因子分析は行っていない。念のため、各質問項目の信頼性を確認すべく、分析ツール HAD のスクリープロットにて確認した因子数を元に因子分析を実施した。一般的に因子負荷が低いもの(0.4 未満)や複数の因子に因子負荷が高い(0.4 以上)ものがあれば、それらを除き、因子分析で最終的に残った質問項目について、クロンバックの  $\alpha$  係数が0.7を超えているか確認するが、今回概念毎に設定した質問項目について、スクリープロットを確認した結果、いずれも因子数は1となり先行研究を支持する結果となった。

よって、質問紙の項目は全て職務特性、進取的行動の各次元を図る質問項目として扱って問題ないとした。

### 5.4 変数の絞り込み

すべてのデモグラフィック・変数を投入して各仮説の検証を行ったが、結果が曖昧であったため統制変数の絞り込みを行った。絞り込みは HAD 上の相関分析において、統制変数（候補）と統制変数以外との間の相関関係を見て、5%有意とし、変数を絞った。

統制変数については、度数分布を参考に、性別ダミー、部門ダミー、職種ダミー、役職ダミー、部門を超えた異動経験ダミー、異動回数ダミー、転職回数ダミー、社歴ダミー、転職回数ダミーの合計 9 間について統制変数を作成した。

【使用する独立変数】

職務の自律性、社会的支援、職務の多様性、仕事の相互依存性、役割の曖昧性、目標の相互依存性

【使用する従属変数】

テイキングチャージ、ヴォイス、個人の革新、問題の予防

【統制変数】

性別・年齢・部門・職種・異動回数・部門を超えた異動経験

## 5.5 相関分析

全部門、営業・マーケティング部門、契約管理部門の 3 パターンの相関分析を行った。結果は、表 2-1、2-2, 2-3 のとおりである。

表 2-1 相關分析（全部門）

平均値 標準偏差 信頼性係数  $\alpha$

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

6 \* 1.000

表 2-2 相関分析（営業・マーケティング部門）

	平均値	標準偏差	11	12	17
1 性別	0.400	0.496	1.000		
2 年齢	0.225	0.423	.171	1.000	
3 部門	0.000	0.000	.000	.000	
4 職種	0.850	0.770	.497**	.106	1.000
5 異動回数	1.825	0.446	-.255	.078	.000
6 部門を超えた異動	0.125	0.335	.000	-.204	.000
7 職務の自律性	4.781	0.801	-.081	-.002	.000
8 社会的支援	4.125	1.048	-.132	-.181	.000
9 目標の相互依存性	4.625	1.119	-.069	-.088	.000
10 仕事の相互依存性	3.488	0.974	-.122	-.195	.000
11 業務の多様性	4.667	1.117	.077	.145	.000
12 役割の曖昧性	4.244	1.058	-.190	-.197	.000
13 進取的行動	4.047	1.013	-.283 <sup>+</sup>	-.093	.000
14 ゴヤイス	4.188	1.171	-.243	-.113	.000
15 テイゲンダグチャージ	4.175	1.196	-.251	-.012	.000
16 個人の革新	3.775	1.092	-.319 <sup>*</sup>	-.054	.000
17 問題の予防	4.050	1.118	-.191	-.151	.000

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , <sup>+</sup>  $p < .10$

17

$$^{**}p<.01, ^{*}p<.05, ^{+}p<.10$$

## 5.6 結果

部門別、進取的行動の諸次元別に重回帰分析を実施した。

進取的行動 4次元の平均値から設定した「進取的行動」においては、全部門は、職務の自律性、社会的支援、仕事の依存性が有意な結果となった。営業・マーケティング部門においては、進取的行動全体に寄与する要因は職務の自律性、社会的支援が有意となり、契約管理部門は仕事の相互依存性が有意という結果となった。

また、進取的行動の4次元それぞれ見ると進取的行動に影響与える独立変数が異なることがわかった。更によりサーチャクエスションで設定したとおり、部門ごとに進取的行動に寄与する独立変数に違いがあることもわかった。この理由については後述の考察の中で述べていく。

表 3-1 重回帰分析 従属変数：進取的行動（全部門、営業・マーケティング部門、契約管理部門）

目的変数 = 進取的行動

変数名	全部門		営業・マーケティング部門		契約管理部門	
	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数
	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数
切片						
性別	-.087	-.030	-.0122	-.105	0.095	.165
年齢	.012	.053	-.024	.059	-.0139	.041
職種	-.087	-.125	-.0266	-.192	0.107	.182
異動回数	.241 *	.107	0.094	.070	0.321 +	.130
部門を超えた異動	.172	.116	0.131	.245	0.058	-.003
部門	.051	.048	0.000	.000	0.000	.000
職務の自律性		.232 *		.412 *		.194
社会的支援		.313 **		.400 *		.063
仕事の相互依存性		.244 *		.221		.576 **
目標の相互依存性		-.106		.022		-.381 *
業務の多様性		.125		.130		.053
役割の曖昧性		.117		-.155		.257
$R^2$	.076	.374 **	0.166	0.522 *	.111	.468 *
Adjust $R^2$	.018	.291	0.014	0.310	-.016	.291

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

「全部門」においては職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性に正の方向で影響を与えた。

「営業マーケティング部門」においては職務の自律性、社会的支援が正の方向で影響があり、「契約管理部門」においては仕事の相互依存性が正の方向、目標の相互依存性が負の方向で影響を与えた。

表 3-2 重回帰分析 従属変数：テイキングチャージ（全部門、営業・マーケティング部門、契約管理部門）

目的変数 = テイキングチャージ

変数名	全部門		営業・マーケティング部門		契約管理部門	
	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数
	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数
切片						
性別	-0.118	-.056	-0.119	-.133	0.011	.088
年齢	0.071	.102	0.067	.119	-0.126	.093
職種	-0.107	-.140	-0.294	-.225	0.065	.171
異動回数	0.127 *	-.003	-0.012	-.031	0.201	.021
部門を超えた異動	0.175	.142	0.132	.281	0.055	.039
部門	0.054	.037	0.000	.000	0.000	.000
職務の自律性		.168 +		.286 +		.138
社会的支援		.366 **		.481 *		.120
仕事の相互依存性		.258 **		.118		.705 **
目標の相互依存性		-.107		.024		-.470 *
業務の多様性		.188 *		.258		.066
役割の曖昧性		.038		-.257		.186
$R^2$	0.055	0.348 **	0.155	0.473 +	0.048	0.500 **
Adjust $R^2$	-0.004	0.261	0.002	0.239	-0.088	0.333

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

「全部門」においては職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性、業務の多様性に正の方向で影響を与えた。

「営業マーケティング部門」においては職務の自律性、社会的支援が正の方向で影響があり、「契約管理部門」においては仕事の相互依存性が正の方向、目標の相互依存性が負の方向で影響を与えた。

表 3-3 重回帰分析 従属変数：ヴォイス（全部門、営業・マーケティング部門、契約管理部門）

目的変数 = ヴォイス

変数名	全部門		営業・マーケティング部門		契約管理部門	
	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数
	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数
切片						
性別	-0.070	-.021	-0.048	-.028	0.062	.141
年齢	-0.021	.019	-0.068	.029	-0.116	.068
職種	-0.108	-.124	-0.322 +	-.206	0.127	.203
異動回数	0.231 *	.086	0.091	.059	0.323 +	.102
部門を超えた異動	0.135	.065	0.050	.149	0.080	.005
部門	0.044	.049	0.000	.000	0.000	.000
職務の自律性		.275 **		.558 **		.136
社会的支援		.261 *		.308 +		.057
仕事の相互依存性		.220 *		.248 +		.579 **
目標の相互依存性		-.039		.074		-.302 +
業務の多様性		.112		.044		.092
役割の曖昧性		.153		-.083		.238
$R^2$	0.070	0.391 **	0.157	0.636 **	.466	.466 *
Adjust $R^2$	0.012	0.309	0.003	0.474	.289	.289

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

「全部門」においては職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性に正の方向で影響を与えた。

「営業マーケティング部門」においては職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性が正の方向で影響があり、「契約管理部門」においては仕事の相互依存性が正の方向、目標の相互依存性が負の方向で影響を与えた。

表 3-4 重回帰分析 従属変数：問題の予防（全部門、営業・マーケティング部門、契約管理部門）  
目的変数 = 問題の予防

変数名	全部門		営業・マーケティング部門		契約管理部門	
	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数
	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数
切片						
性別	-0.021	.042	-0.075	-.042	0.233	.309 +
年齢	-0.001	.046	-0.094	-.007	-0.134	.025
職種	-0.053	-.082	-0.159	-.102	0.110	.184
異動回数	0.174 *	.031	0.082	.041	0.224	.009
部門を超えた異動	0.183	.105	0.165	.218	0.042	-.054
部門	0.066	.056	0.000	.000	0.000	.000
職務の自律性		.234 *		.334 +		.240
社会的支援		.207 +		.176		.042
仕事の相互依存性		.302 **		.290 +		.504 **
目標の相互依存性		-.081		.043		-.295
業務の多様性		.106		.108		.093
役割の曖昧性		.171		.038		.262
$R^2$	0.046	.334 **	0.105	.372	0.112	.456 *
Adjust $R^2$	-0.014	.245	-0.058	.092	-0.014	.275

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

「全部門」においては職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性に正の方向で影響を与えた。

「営業マーケティング部門」においては職務の自律性、仕事の相互依存性が正の方向で影響があり、「契約管理部門」においては仕事の相互依存性が正の方向、目標の相互依存性が負の方向で影響を与えた。

表 3-5 重回帰分析 従属変数：個人の革新（全部門、営業・マーケティング部門、契約管理部門）

目的変数 = 個人の革新

変数名	全部門		営業・マーケティング部門		契約管理部門	
	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数	統制変数のみ	全変数
	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数
切片						
性別	-0.098	-.066	-0.098	-.170	0.072	.097
年齢	-0.008	.023	-0.008	.065	-0.138	-.040
職種	-0.042	-.103	-0.042	-.140	0.094	.114
異動回数	0.343 **	.278 **	0.343 **	.188	0.428 **	.338 +
部門を超えた異動	0.132	.107	0.132	.218	0.036	-.011
部門	0.022	.032	0.022	.000	0.000	.000
職務の自律性		.163		.276		.213
社会的支援		.291 *		.448 *		.007
仕事の相互依存性		.106		.127		.322 +
目標の相互依存性		-.156		-.069		-.324
業務の多様性		.041		.044		-.051
役割の曖昧性		.070		-.244		.266
$R^2$	0.121 *	.263 **	0.163	0.369	0.174	0.328
Adjust $R^2$	0.066	.164	0.010	0.088	0.056	0.104

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

「全部門」においては「異動回数」、「社会的支援」が正の方向で影響を与えた。

「営業マーケティング部門」においては「社会的支援」が正の方向で影響があり、「契約管理部門」においては「異動回数」「仕事の相互依存性」が正の方向で影響を与えた。

## 5.7 仮説の検証結果のまとめ

進取的行動について仮説1～6のうち仮説1、2、4はいずれも支持された。一方で、仮説3・5・6については支持されない結果となった。

### ① 支持された仮説

仮説1 職務の自律性が高いほど、進取的行動を起こしやすい

仮説2 社会的支援が高いほど、従業員の進取的行動は高まる

仮説4 仕事の相互依存性の高いチームほど、進取的行動を起こしやすい

### ② 支持されなかった仮説

仮説3 目標の相互依存性の高いチームほど、進取的行動を起こしやすい

仮説5 業務の多様性が高いほど、進取的行動を起こしやすい

仮説6 役割の曖昧性が高いほど、進取的行動を起こしやすい

また、進取的行動の諸概念であるテイキングチャージ、ヴォイス、問題の予防、個人の革新毎に見ると、進取的行動と一致する部分と諸概念毎に差異があることが確認できた。

表4 調査結果サマリ

○:有意      ×:非有意

変数名	進取的行動		テイキングチャージ		ヴォイス		問題の予防		個人の革新	
	標準化係数	結果	標準化係数	結果	標準化係数	結果	標準化係数	結果	標準化係数	結果
職務の自律性	.232*	○	.168+	○	.275**	○	.234*	○	.163	×
社会的支援	.313**	○	.366**	○	.261*	○	.207+	○	.291*	○
仕事の相互依存性	.244*	○	.258**	○	.220*	○	.302**	○	.106	×
目標の相互依存性	-.106	×	-.107	×	-.039	×	-.081	×	-.156	×
業務の多様性	.125	×	.188*	○	.112	×	.106	×	.041	×
役割の曖昧性	.117	×	.038	×	.153	×	.171	×	.070	×

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

## 第6章 考察

本章では、5章にて説明した分析結果に対する考察を述べていく。流れは、仮説の検証結果の補足および不支持結果に対する考察の説明、進取的行動の諸次元毎の差異に対する考察、部門毎の差異に対する考察の順に沿って説明する。

### 6.1 仮説の検証結果について

仮説に対する分析に対して支持された仮説、不支持となった仮説それぞれについて考察を述べる。

図 3-1 全部門の調査結果  
対象変数：職務特性と進取的行動

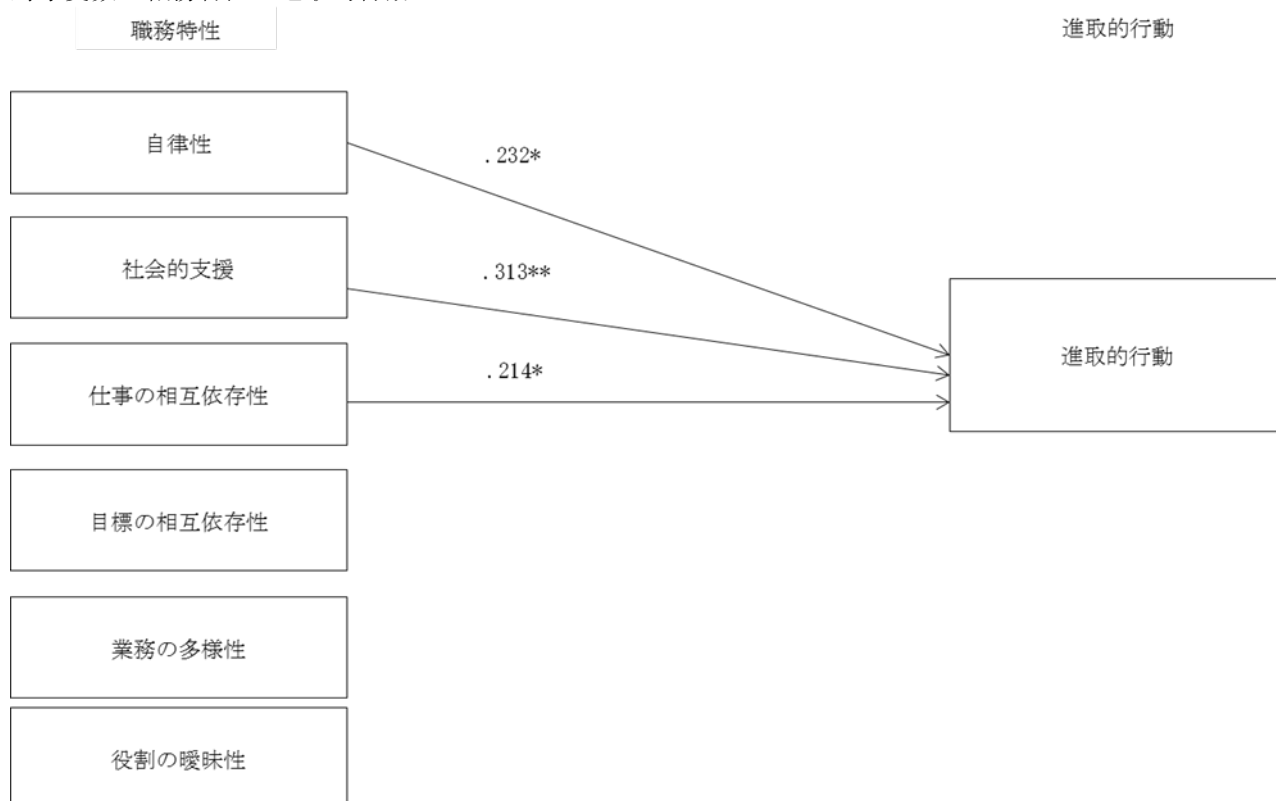
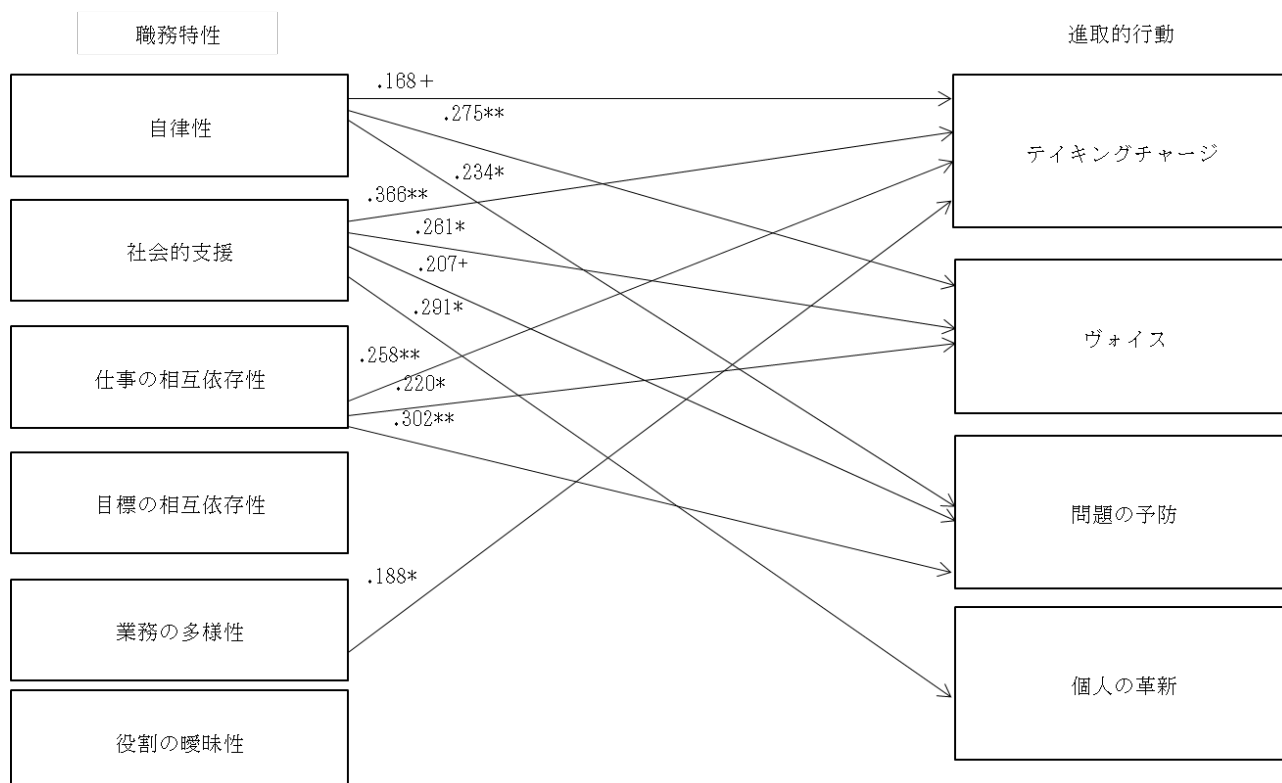


図 3-2 全部門の調査結果  
対象変数：職務特性とテイキングチャージ、ヴォイス、問題の予防、個人の革新



まず支持された仮説 1、2、4 について補足する。

仮説 1 にて進取的行動を示す従属変数 5 つのうち PB、ヴォイス、テイキングチャージ、問題の予防の 4 つに対して自律性が作用していることが支持された。先行研究でも自律性が高いと進取的行動を高めると示されており、先行研究を支持する結果となった。

仮説 2 では進取的行動を示す 5 つの進取的行動の従属変数全てにおいて、社会的支援が進取的行動を高めるという結果となった。先行研究においても社会的支援と進取的行動の因果関係が示されており、それを支持する結果となった。

仮説 4 は進取的行動を示す従属変数 5 つのうち PB、ヴォイス、テイキングチャージ、問題の予防の 4 つに対して仕事の相互依存性が作用していることが支持された。先行研究（鈴木 2011）でも仕事の相互依存性が高いほど進取的行動を高めると示されており、先行研究を支持する結果となった。

次に支持されなかった仮説 3、5、6 について説明する。

仮説 3 は設定した従属変数 5 つ全てにおいて仮説を支持するものはなかった。

ただし、仮説自体は支持されなかったものの、鈴木（2011）は、“より強く集団で目標を設定することは、メンバーの進取的行動には影響を与えない”という調査結果を支持する結果である。

つまり、鈴木（2011）で示した目標の相互依存性と進取的行動の関係に関する結果は、汎用性のある結果だと言える。ただ、本調査において部門別にみると契約管理部門においては、むしろ進取的行動に対してマイナスの作用があることがわかった。この理由に対する考察は後述の部門毎の差異で述べる。

仮説 5 は業務の多様性が高いことで、従業員が幅広い業務の課題に直面し、進取的行動をとると仮説を設定した。結果としては、従属変数 5 つのうち PB、ヴォイス、問題の予防、個人の革新の 4 つで強い関係性は認められず不支持となった。ただ、従属変数をテイキングチャージにした場合、標準化係数 0.188（\*）となり仮説が支持された。この結果の理由を考えるうえで、進取的行動の諸次元を問題解決のためのプロセスに置き換えて検討した。具体的には①問題の把握、②問題の共有、③問題解決の実行・予防のプロセスに分けて考察した。

#### ① 問題の把握

テイキングチャージが該当する。テイキングチャージは前述のとおり、問題意識を持ち職場に改革・改善を持ちこもうとする行動である。つまり、問題意識や解決の実行までのプロセスで見ると、まず問題を把握し、それを解決しようと最初の行動になると考える。

#### ② 問題解決のための計画・共有

ヴォイスが該当する。ヴォイスは改革・改善の必要性を説き、周囲を巻き込もうとする行動である。問題を発見し、解決策を考えたとはいえ、それを個人一人で解決することは難しく同じチームの人間や他部署の人間の協力が必要になることから、設定した。

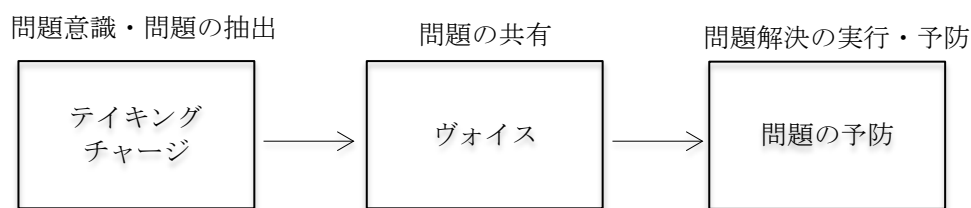
### ③ 問題解決の実行・予防

問題の予防が該当する。問題の予防は、具体的な手順の見直しや再発防止に向けた行動である。再発防止の意味合いが強いが広義で捉えると、問題解決の実行までを含めることができると考えた。

このように進取的行動の次元を問題解決までのプロセスとしてみると、仮説5でテイキングチャージのみが有意になったのは、業務の多様性の進取的行動の最初の行動にしか作用しなかったからと考える。具体的には業務の多様性があるほど様々な問題や課題に直面し、その分問題意識が醸成されることでテイキングチャージが有意な結果になったと推察する。ただ、次の工程であるヴォイスや問題の予防までの影響は与えなかったことが仮説5の検証結果である。

なお、もう一つの次元である個々の革新については個人の特性に左右されるものとした。Seibert et al., (2001)、Parker et al., (2006)において、進取的な個人特性が、個々の革新に作用すると述べている。そのため、問題解決・予防に向けた工程ではなく、独立した個人の特性としておく。

図4 進取的行動諸次元のプロセス（仮説）



筆者作成

仮説6は、先行研究（Grant & Ashford, 2008）を参考に設定した仮説である。しかし、設定した従属変数5つ全てにおいて仮説を支持するものはなかった。しかし、Grant & Ashford(2008)など多くの研究者が曖昧性と進取的行動の関係性を述べていることから、本調査の極端な回答者の作用によって重回帰分析の結果が支持されなかった可能性があるため、散布図による分析を行った。

Y軸に進取的行動の5次元をおき、X軸を役割の曖昧性において実施した。しかしながら、異常値と言えるほどの結果は出されず、進取的行動と役割の曖昧性の関係が有意とならなかった理由を明確に示唆するまでは至らなかった。

## 6.2 進取的行動の諸次元毎の差異について

今回の調査結果から、進取的行動の従属変数として設定した5つの次元とそれに作用する独立変数の差異について述べる。進取的行動を示す従属変数として「進取的行動」（ヴォイス、テイキングチャージ、問題の予防、個人の革新の平均値）、「ヴォイス」、「テイキングチャージ」、「問題の予防」、「個人の革新」の5つの次元を設定し、職務特性理論から独立変数6次元を採用し分析を行った。

その結果、主に職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性が進取的行動に強い関係があることが示された。しかし、それぞれの従属変数を詳しく見てみると従属変数毎に強く作用する独立変数が異なることが

わかった。その中でもテイキングチャージと個人の革新は特異な結果であった。

調査結果からは次元毎に作用する独立変数が異なることが示されたが、総合的には職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性の作用が大きいと言える。特に社会的支援（0.313\*\*）の作用が最も大きく、従業員の進取的行動を促すには、上司や後輩社員といったその所属するチームの環境が重要であると言える。たとえ本人が自律的に行動し、問題を抽出し、改善を行おうとしてもそれを許容しない環境やチームメンバーの関心のなさによって進取的行動を発揮するのが困難であることが示された。そのため、組織が従業員に対して進取的行動を求める場合、また従業員の進取的行動に対して不足感を感じるのであれば、社会的支援の体制を改善し、強化することで進取的行動を促しやすくなると考えることができる。

また、一言で進取的行動と言っても、具体的にどのような行動を求めるかによって、作用する独立変数がことなることから、本研究の結果が従業員の進取的行動を増加させるために不足している箇所がどこかを考えるうえでの重要な示唆になると考える。以降は、本調査結果の説明および次元毎の考察を述べる。

### 6.2.1 進取的行動の諸次元に対する調査結果

進取的行動を示す従属変数として進取的行動（ヴォイス、テイキングチャージ、問題の予防、個人の革新の平均値）、ヴォイス、テイキングチャージ、問題の予防、個人の革新の5つの次元を設定し、職務特性理論から独立変数6次元を採用し分析を行った。

その結果、主に職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性が進取的行動に強い関係があることが示された。具体的には進取的行動は、職務の自律性（0.252\*）、社会的支援（0.313\*\*）、仕事の相互依存性（0.244\*）のうち社会支援の作用が最も高く、ヴォイスは職務の自律性（0.275\*\*）、社会的支援（0.261\*）、仕事の相互依存性（0.220\*）のうち職務の自律性の作用が最も高いと示された。

しかし、それぞれの従属変数を詳しく見てみると従属変数毎に強く作用する独立変数が異なることがわかった。その中でもテイキングチャージと個人の革新は特異な結果であった。

以降は、ヴォイス、テイキングチャージ、個人の革新、問題の予防の順に次元毎の差異に関する考察を述べていく。

### 6.2.2 ヴォイスについて

ヴォイスは、“仕事上の問題についての自分の見方が他の人と異なっており、他の人たちが賛同しないとしても、自分の見方を職場の人たちに伝えている”“仕事に影響を与える問題について発言して、職場の他の人たちに関わるように促している”“自分の意見が職場にとって有益に思える問題に関して、逐次情報提供しようとしている”“私は、仕事のやり方についての新しいアイデアや変更について発言している”と言った改善や変革に対して自ら発信する行動である。

このような行動に最も作用するものが職務の自律性であり、職務の自律性が高いほど組織のメンバーが自ら改善の声をあげ、周囲を巻き込みやすい実現にむけた行動をするのである。改善にむけたプロセスで考えてみても自律性のある人間がまずは声をあげてそこからチームメンバーで議論を重ね行動していくというのは自然な流れであり、今回の結果は妥当なものであると推察する。

また、発言するには周囲が批判的な人間が多いと声を上げづらいというのも理解がしやすく、発言しやす

い環境が必要であることを考えると社会的支援が重要であることも説明できる。

仕事の相互依存性は後述3にて述べるが生命保険会社の職務特性を踏まえると、一人で完結するよりも複数の部署やチームの仕事との相互依存性が高いことから、強く作用するのは妥当であると考ええる。

### 6.2.3 テイキングチャージについて

テイキングチャージは、仮説5の検証で説明したとおり、職務の自律性 (0.168+)、社会的支援 (0.366\*\*)、仕事の相互依存性 (0.258\*\*)に加えて業務の多様性 (0.188\*)が有意な結果となった。

仮説5で述べた通り、率先して組織における課題に対して責任を持って解決しようとする行動であることから、職務の自律性の作用が大きいと言える。

それ以上に影響が大きいのが社会的支援、仕事の相互依存性である。組織における課題を解決するには、担当者個人だけではなく上司や後輩社員など業務に関わる複数の人たちの協力なくして実行することはできない。解決しようとする課題が大きいほど影響範囲が広くなり、周囲の協力が必要不可欠となることを考えると社会的支援の重要性が高いのは妥当である。同じく仕事の相互依存性についても課題解決のためには、部門を超えた取り組みも必要になることからお互いの業務の相互依存性が高いことも妥当なものであると言える。

また、テイキングチャージのみが業務の多様性と正の関係を示した。

この結果に対する考察は、5.2 検証結果の詳細で述べたが、業務の多様性により様々な課題や問題に直面する機会が多い分、テイキングチャージに作用していると推察する。

### 6.2.4 個人の革新について

個人の革新については、社会的支援 (0.291\*)のみが有意な結果となった。

個人の革新は、“私は、創造的なアイデアをつくりだしている” “私は、新しい手法・技術や製品のアイデアを探し出そうとしている” “私は、他の人に対してアイデア出しを奨励したり、他の人のアイデアを擁護したりしている” など個人が新しいアイデアを創出しようとする行動である。今回の調査結果から社会的支援のみが有意な結果となったが、この理由は、個人がアイデアを出そうとする際に、周囲がアイデアを受け入れる姿勢を持つことや、上司が明確に新しいアイデアを奨励するなどの環境の要素が大きいと言える。アイデアを考えるためには、日常の業務から離れて外部からの知識を仕入れ、チームメンバーと議論するなど一定の時間を設ける必要がある。限られた業務時間の中で、その時間や労力を使用することを上司が認めない、チームメンバーからの批判などがあるとその個人は十分なアイデアを検討する時間を設けることができない、または、やりにくくなることは明白である。そのため、社会的支援の作用が大きくなると考える。

一方、その他の次元に対して自律性や仕事の相互依存性の強い作用は見受けられなかった。これは、個々の革新が業務特性よりも個人の特性に依存していることが考えられる。

Seibert et al., (2001)らは、進取的な個人特性が、個人の革新に作用すると述べている。進取的な個人特性は、簡単に言えば“新しいアイデアや革新を生み出そうとする意欲や新しいものを生み出すのが好きといった個人の特性と言える。これは、職場環境が作用する面もあれば、元々その個人が個人の経験などにより

身につけている特性に作用されると考えられる。今回の調査結果でこのことが反映していると考ええるものとして、デモクラフィックの項目である異動回数（.278\*\*）が個人の革新に対して有意という結果がある。異動回数が多いということはその分多様な問題や課題に直面し、それを解決した経験や新しいアイデアを生み出し課題しているチームメンバー等との出会いを通じて、個人の革新に資する情報や経験を蓄積している可能性があると言えるのではないか。特に契約管理部門において「異動回数」が個人の革新に正の影響を与えている（.338+）。契約管理部門においては、営業・マーケティング部門以上に役割や業務範囲が明確に規定されており、従業員もゼネラリストよりもスペシャリストに育成される傾向がある。このような組織においては「異動回数」が多く経験豊富な人材が個人の革新に与える影響が大きく、正の影響がでていると推定する。

そのため、職務の自律性や仕事の相互依存性は社会的支援と同じ職務特性の次元であるものの個人特性の要素が大きい個々の革新において自律性や仕事の相互依存性ではなく社会的支援が作用したものとする。

### 6.2.5 問題の予防について

問題の予防については、職務の自律性（0.234\*）、社会的支援（0.207+）、仕事の相互依存性（0.302\*\*）のうち仕事の相互依存性の作用が最も高いと示された。問題の予防は、“私は、たとえ最初はものごとの進み方が遅くなっても、長期的には効果があがる手続きや仕組みを開発しようとしている” “私は、何かうまくいっていない時、根本的な原因を見つけたそうとしている” “私は、問題の再発をどう防ぐかを計画するために時間を使っている” など具体的な手順の見直しや問題の再発防止を行う行動である。

そのため、職務の自律性、社会的支援が作用することはヴォイスなど他の次元と同様に妥当な結果である。とりわけ仕事の相互依存性（0.302\*\*）が最も高く作用するのは、問題の予防が改善活動のプロセスを踏まえると実行段階の行動であると言え、そのため手順の見直しなどの具体的行動をする際の制約として他のチームや部署の業務を含めた変更に改善となるため、多岐に渡る調整が必要になることから仕事の相互依存性が最も影響が大きくなると言える。

## 6.3 職務特性の違いにおける影響について

今まで、先行研究に基づく仮説の検証、調査結果から見えた理論的な差異について述べてきたが、最期に部門毎の差異について述べる。

今回、営業部門と契約管理部門とおおよそ半々のサンプル回収となった。それにより部門毎の差異がどのように示されたかを説明する。まずは、営業部門と契約管理部門の業務の特性について述べ、その後に調査結果を踏まえた部門毎の差異について述べていく。

### 6.3.1 業務の特性について

営業・マーケティング部門は、大きく分けると生命保険を販売する代理店の営業支援の機能を持つ支社と商品開発やマーケティング戦略を企画立案するスタッフである。いずれの部署も生命保険の販売件数、新契約保険料（一般企業で言う売上高）の数値目標をもち、その目標を達成するために各種施策を企画・実施を行っている。

傾向としては、各部署に与えられた役割を踏まえ、与えられた予算内の中で比較的自由に企画立案し実行しやすい部門である。また、実際に生命保険を販売する代理店と密接につながっており、競合他社などの外部環境の影響を受けやすく、消費者のニーズにあった商品やサービスを強く求められている部署である。

契約管理部門は、営業部門が獲得した生命保険の契約に対して書類の不備の確認や、生命保険を引き受けするための医的査定や保険料の請求、保険金・給付金の支払いなど契約の管理を行う部署である。

契約の引受からメンテナンスまでそれぞれの機能別の部署が設置されており、メーカーで言う工場のような部門である。各部署がそれぞれの役割を果たした後は後続の部署に連携し、各手続きを完了させる特性がある。また、正確かつ迅速な処理およびお客様に寄り添った柔軟な対応を求められている。契約管理部門の主な目標は正確性や迅速性を担保するための指標（例えば、契約の成立日数・コールセンターにおける応答率、保険金・給付金の支払い日数）が設けられている。

契約管理部門においても新たなサービスやより簡潔な手続きへの改善が求められているが、何万件にも渡る契約を適切に管理するために業務手順書に沿った正確な事務が優先される傾向にある。

そのため、営業・マーケティング部門と比較すると自由性やチャレンジを推奨する環境が少ないと考える。

### 6.3.2 部門毎の差異

次に今回の調査結果が示した部門毎の差異について述べる。従属変数5ついずれも営業・マーケティング部門と契約管理部門では影響を及ぼす独立変数が異なることが示された。

営業・マーケティング部門において、進取的行動に寄与する要因は職務の自律性(0.232\*)、社会的支援(0.313\*\*)、仕事の相互依存性(0.244\*)である。売上などを目指す営業や営業支援のような職種においては、職務の自律性が進取的行動を促すために必要であることがわかった。また、進取的行動を促す要因として最も影響の大きな要因が社会的支援であり、上司や同僚達からの支援が得やすい環境が必要と言える。

契約管理部門においては、進取的行動に寄与する要因は仕事の相互依存性(0.576\*\*)であった。契約管理部門のような他部署や他チームの前後工程とつながっており相互依存する職種にとっては、仕事の相互依存性が進取的行動に大きな影響を与えることがわかった。

また、目標の相互依存性が進取的行動にマイナスの影響を与えることから、契約管理部門のような部門に対する過度な目標の圧力は、進取的行動を促すところかマイナスに作用する結果となった。

以降に部門毎の際で顕著な結果となった、ヴォイスと問題の予防について記載する。テイキングチャージと個人の革新については、先述の進取的行動の次元毎の差異の考察と同じである。

### 6.3.3 ヴォイスについて

営業・マーケティング部門においては、2での結論と同じく職務の自律性(0.588\*\*)、社会的支援(0.308+)、仕事の相互依存性(0.248+)が有意と示された。特に職務の自律性の作用が大きく出ており、営業・マーケティング部門においてヴォイスを促すためには職務の自律性を確保し、拡大していくことが重要であると言える。これは、比較的自由に企画し、実施できる営業・マーケティング部門の特性を踏まえると妥当な結果と言える。

一方の契約管理部門は、仕事の相互依存性(0.579\*\*)、目標の相互依存性(-0.381\*)という結果となっ

た。契約管理部門の業務は各部署・各チームの業務の前後工程に大きく受けることから、仕事の相互依存性の作用が高いことは妥当な結果と言える。

また、目標の相互依存性がヴォイスに対してマイナスの作用が働くことが示されたことについては、契約管理部門における目標数値の影響が要因でないかと考える。先ほど述べたとおり、営業・マーケティング部門の目標数値である売上高などは例え進捗状況が思わしくなかったとしても、代理店に対してインセンティブを与えるような施策やダイレクトメール企画などのテコ入れの施策によって挽回が見込めるものである。それに対して契約管理部門の指標である成立日数、コールセンターの応答率、保険金・給付金の支払い日数などは短期的な施策で改善するには困難であり、また営業・マーケティング部門に施策による急激な新契約の増加などの部門外の環境変化など自部門でコントロールできない要素が多くある。そのため、過度な目標達成に対する圧力がかかるとヴォイスなどの進取的行動を取りにくくなることが考えられる。そのため、目標の相互依存性がマイナスの作用を与えると推察する。

#### 6.3.4 問題の予防について

営業・マーケティング部門は、職務の自律性（0.334+）、仕事の相互依存性（0.290+）が有意な結果となり、契約管理部門は、仕事の相互依存性（0.504\*\*）が有意という結果となった。

営業・マーケティング部門にて仕事の相互依存性が有意となったことは、問題の予防が具体的な手順の変更などの具体的行動を指し、このために他部門・他部署・他チームとの調整が必要となることから、契約管理部門と同様に仕事の相互依存性の作用が大きいと考える。

図 5-1 営業・マーケティング部門の調査結果

対象変数：職務特性と進取的行動

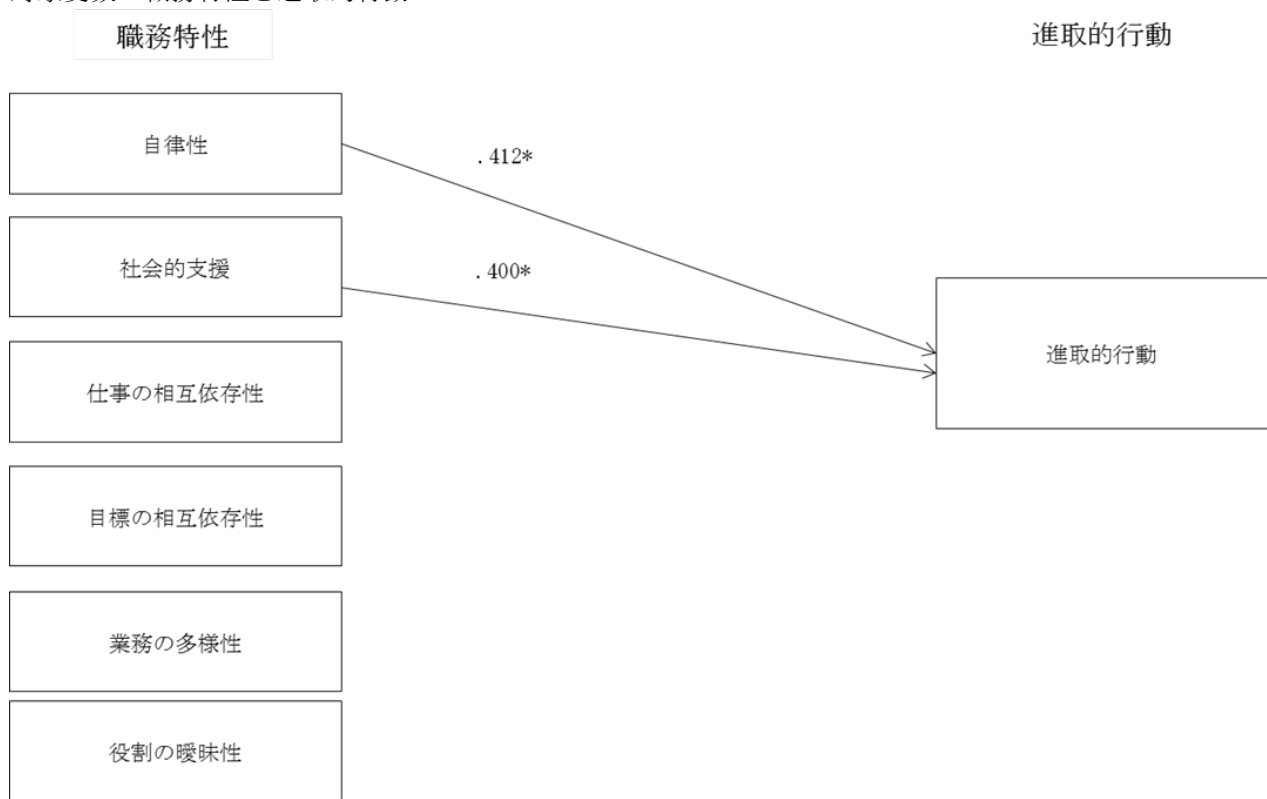


図 5-2 営業・マーケティング部門の調査結果

対象変数：職務特性とテイキングチャージ、ヴォイス、問題の予防、個人の革新

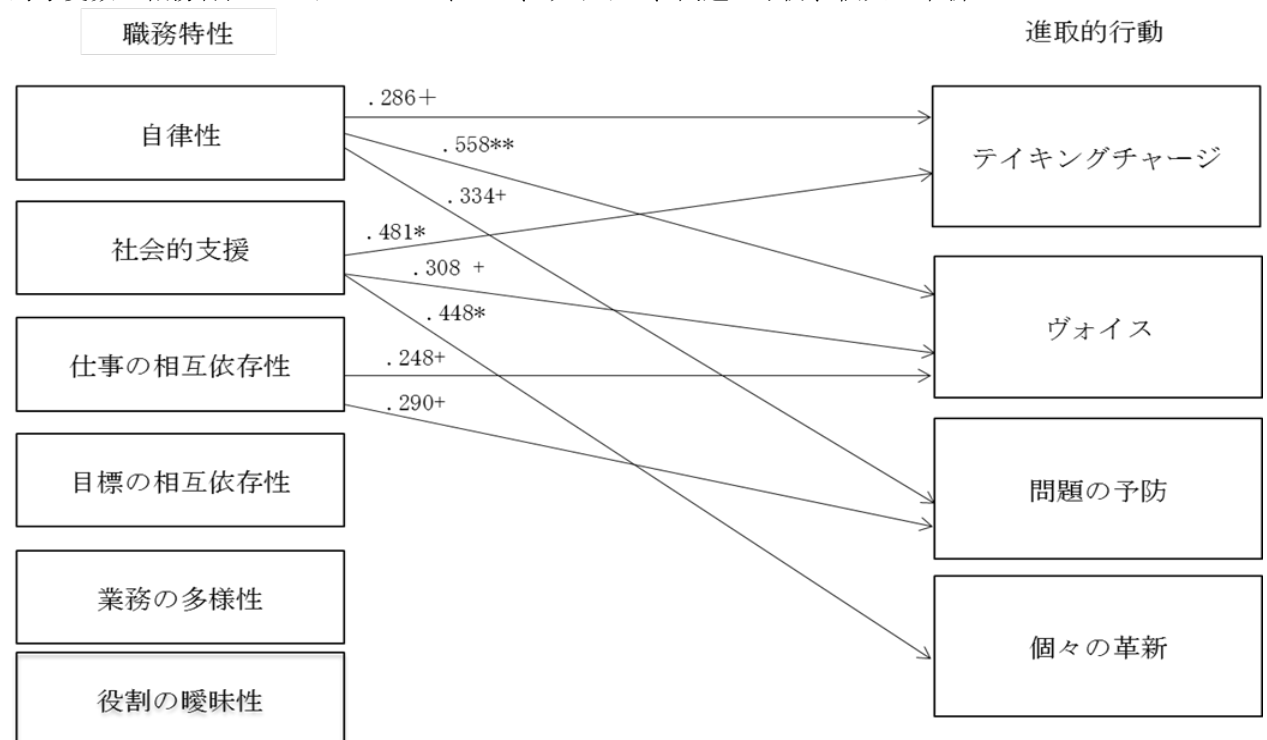


図 6-1 契約管理部門の調査結果

対象変数：職務特性と進取的行動

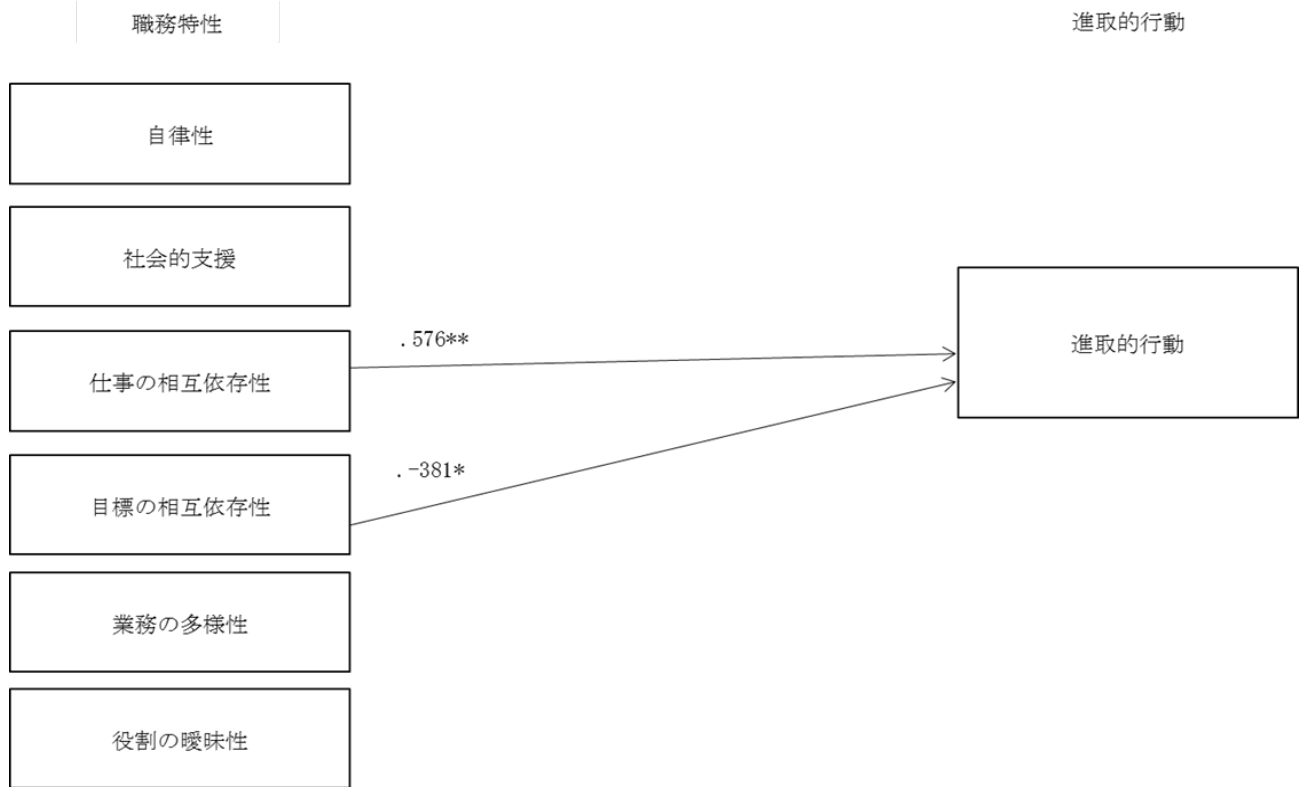
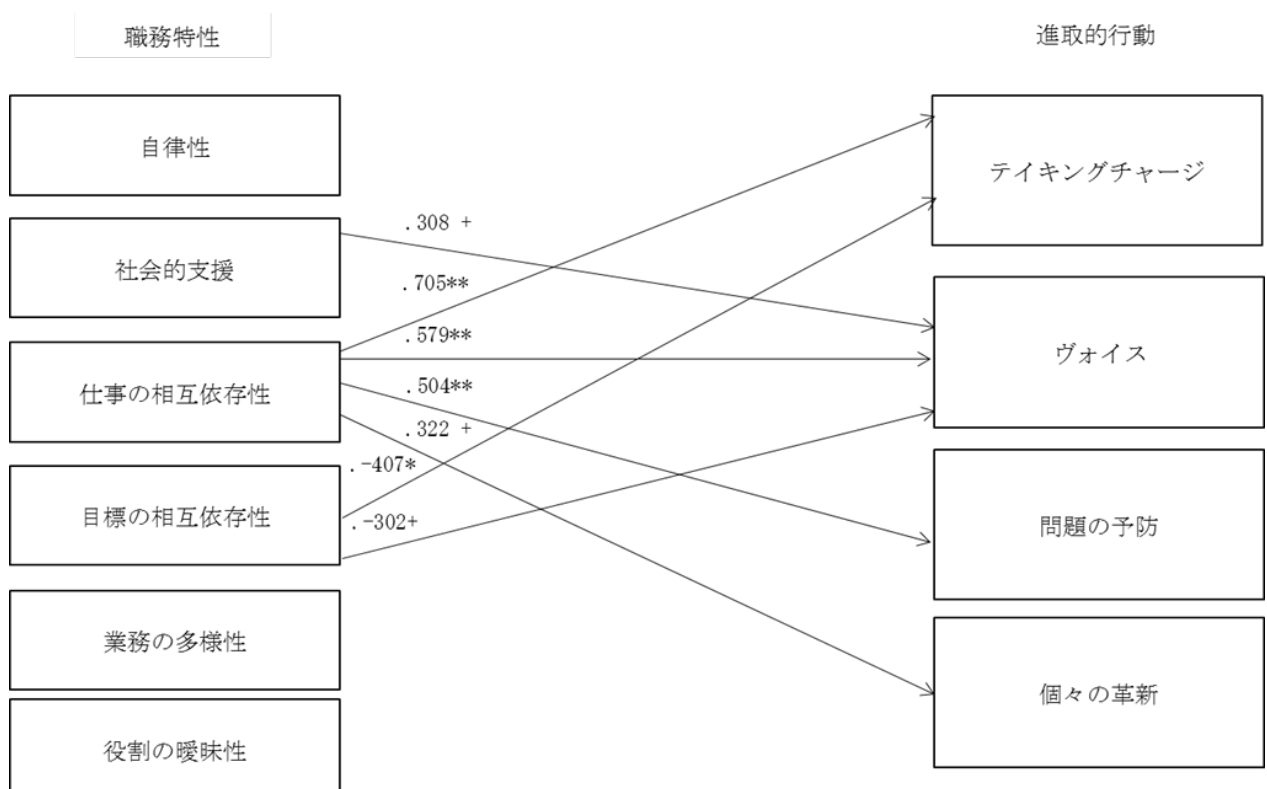


図 6-2 契約管理部門の調査結果

対象変数：職務特性とテイキングチャージ、ヴォイス、問題の予防、個人の革新



## 第7章 まとめ

最後に本研究のまとめと本研究の限界について述べる。

### 7.1 まとめ

進取的行動の次元ごとの差異や部門の特性による進取的行動への影響への研究を行った。

今回の研究のリサーチクエスションである「部門の違いによって職務特性と進取的行動の関係が変化するのではないか」「進取的行動の次元に応じて作用する独立変数が異なるのではないか」に対してその問いを支持する結果となった。

「進取的行動の諸次元に応じて作用する独立変数が異なる」というリサーチクエスションに対しては、例えば、進取的行動に寄与する独立変数は主に職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性であるが、テイキングチャージには職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性に加えて業務の多様性が作用することがわかった。また、進取的行動、ヴォイス、問題の予防に作用する独立変数は職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性と共通しているが、進取的行動は社会的支援、ヴォイスは職務の自律性、問題の予防は仕事の相互依存性の作用が最も大きい結果となった。また、個人の革新については社会的支援のみが有意となった。これらの結果が示す通り、進取的行動の諸次元によって作用する職務特性の独立変数が異なることを示すことができた。

次に、「部門の違いによって職務特性と進取的行動の関係が変化するのではないか」というリサーチクエスションに対しても、部門の業務特性によって進取的行動の各次元に影響を与える独立変数が異なり、業務特性に応じて進取的行動を促す要因が異なることを示した。具体的には、今回の調査対象企業においては、営業・マーケティング部門における進取的行動に作用する職務特性の変数は、職務の自律性、社会的支援であり、諸次元毎で見るとヴォイスに対しては職務の自律性、社会的支援、仕事の相互依存性が作用し、テイキングチャージに対しては職務の自律性、社会的支援が作用し、問題の予防に対しては職務の自律性、仕事の相互依存性が、個人の革新に対しては仕事の相互依存性が作用している。対して契約管理部門においては、進取的行動およびその他の諸次元に対して仕事の相互依存性がポジティブに作用し、目標の相互依存性がネガティブに作用することが示された。よって、部門などの職務や業務の特性により、進取的行動に影響を与える要因が異なることが言える。

今日、進取的行動に関わる研究は進んでいるものの進取的行動やプロアクティブ行動など概念をひとまとめにしたものを従属変数としているものが多く、本研究のように進取的行動の諸次元であるヴォイスやテイキングチャージといった次元の差異やそれぞれに影響を与える職務特性の要因に関する研究は筆者が調べた限りでは見当たらない。そのため、本研究の結果は、進取的行動の研究においてより具体的な示唆を示すことができ、学術的な貢献ができたのではないかと考える。

また、本研究の結果は実務的な価値もあると考える。今回の結果により進取的行動の諸次元ごとに作用する独立変数および部門毎の進取的行動への作用をまとめたことにより、組織マネジメントにおいてどの部門の従業員にどのような行動を求めたいかを考える際に、本研究の示唆は活用できるのではないかと考える。

例えば、今回の調査対象企業において、営業・マーケティング部門のように売上増加のための施策の企画・実行する部署については、職務の自律性、社会的支援が進取的行動を促すという結果がでた。

そのため、職務の自律性を担保するような業務および職務設計や権限移譲を推進していくことで、進取的行

動をより促すことができる可能性がある。また、上司の積極的な改善活動やチャレンジを推奨し、メンバー同士の良好な人間関係を構築するような取り組みによって社会的支援の体制を強化することで進取的行動を促せる可能性を示すことができる。

一方、契約管理部門はメーカーで言う工場のような部門である。このような部門においては仕事の相互依存性が進取的行動に対してポジティブな影響を与えることが示された。仕事の相互依存性の高い部門においては、他部署や他チームの関係者との良好な人間関係や密な情報連携できる体制の構築といったことが重要であると考えられる。そのため、その組織のリーダーは積極的に関係部門の業務知識・業務フローを理解することや良好な人間関係を構築することが重要であると考えられる。

また、契約管理部門においては目標の相互依存性と進取的行動のネガティブな関係性が示された。これは、目標の特性が大きく作用していることが考えられる。売上などの積み上げていく指標と異なり、ミスの発生率や処理時間の短縮など減点式の KPI を設定している部門においては過度のその指標に対するプレッシャーを与えると、その部門の進取的行動にネガティブな影響を与えると考える。そのため、このような部門において進取的行動を促すのであれば、目標設定内容の設計や、進捗管理の方法や程度を十分に考慮して取り組む必要があると言える。

このように本研究の結果は、学術的・実務的にも価値を示すことができたと考える。

## 7.2 本研究の限界

6.1まとめにて本研究の価値を述べたが、本研究の限界について説明する。今回設定した仮説3, 5, 6について支持されなかった。考える理由は、第6章6.1仮説の検証結果にて述べているが、今回の研究は、筆者の所属する生命保険会社で行い、調査に対する制約の関係でサンプル数が103件と決して多くない数となった。そのため、他の業種やサンプル数が異なることで違う結果になる可能性がある。また、本研究は、進取的行動の3分類の中で「組織内部の変革を目的とするプロアクティブ行動（Proactive work behavior）」に限定して行っているため、外部環境の適応を目的とするプロアクティブ戦略的行動（Proactive strategic behavior）、組織への適応を目的とするプロアクティブ個人特性（Proactive person- environment fit behavior）については考察を深めていないこと、進取的行動を職務特性と進取的行動を結びつける媒介変数の抽出は行っていない。先行研究では、職務特性と進取的行動との媒介変数として自己効力感や内発的動機づけといった心理的状态を示しているため、この検証についても今後の研究において深めていく余地があると考えられる。このように本研究の考察は限定的な面があるが、職務特性と進取的行動の関係性を進取的行動の諸次元まで掘り下げ、次元毎の差異と部門など職務に違いによる進取的行動の諸次元に対する影響について示唆を生み出したことは、学術的・実務的価値があるものだと考えている。

以上

## 謝辞

本研究において調査に協力いただいた調査対象企業の皆様はこの場を借りて厚く御礼申し上げます。  
また、本論文執筆のうえで細かな指導をいただいた首都大学東京の教授 高尾先生ならびに教授の皆様、ゼミの皆様、また本研究を後押ししてくれた家族に対して感謝申し上げます。

## 参考文献

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of occupational psychology*, 58(1), 67-79.
- 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.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Walle, D. V. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of small business management*, 37(1), 28-36.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). 32 Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 385-398.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of management journal*, 39(2), 292-339.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1084-1102.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- 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.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326-336.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1 - 2), 51-57.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- 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.

- Neale, M., & Griffin, M. A. (2006). A model of self-held work roles and role transitions. *Human Performance*, 19(1), 23-41.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative science quarterly*, 29(2) 172-191.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636-652.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott Foresman & Co.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology*, 53(4), 518-528.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Tharenou, P., & Terry, D. J. (1998). Reliability and validity of scores on scales to measure managerial aspirations. *Educational and Psychological Measurement*, 58(3), 475-492.
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean - up in proactivity research: A meta - analysis on the nomological net of work - related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44-96.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Wu, P. C., Foo, M. D., & Turban, D. B. (2008). The role of personality in relationship closeness, developer assistance, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 440-448.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- 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.
- 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*, 44(4), 26-38.
- 鈴木竜太. (2014). 学習をもたらす職場: 情報の開放性と職場の凝集性の学習行動への影響. *組織科学*, 48(2), 16-27.
- 高石光一. (2013). 経営革新促進行動に対する経営革新支援, 変革型リーダーシップ, プロアクティブ・パーソナリティの影響過程に関する実証研究. *赤門マネジメント・レビュー*, 12(3), 197-218.