

# 非倫理的向組織行動に関する考察

リーダー・メンバー交換関係と組織コミットメントに注目して

## <要 約>

近年、企業内外における様々な不祥事が報道されている。不祥事といっても、その内容は多岐に渡るが、その中でも特に自己利益を目的としない行動の発生が見受けられる。つまり、自分以外の他者のために想定して行われる行動が目立つようになってきたのである。しかし、このような行動も不祥事であることには変わらないため、長期的な視点をもった場合、あるいは不祥事が世間の明るみに出た場合において、企業として大きな損失を被ることになる。このような行動は組織行動論の分野において「非倫理的向組織行動」と呼ばれている。非倫理的向組織行動についての注目は高まっている状況ではあるが、先行研究の数はまだ多いものではない。そのため、本論文においては非倫理的向組織行動が発生する要因を探索することを目的とする。また、要因の検討段階においては、可能な限り個人的な要素を排除し、組織内特有の要素に注目することを意識した。具体的には、上司と部下の人間関係や組織コミットメントに着目し、企業において後天的に生じる概念との関係性を検証するという形式を採用した。本論文が非倫理的向組織行動の抑制や予防に貢献することを期待している。

## <キーワード>

非倫理的向組織行動、リーダー・メンバー交換関係、組織コミットメント、情緒的コミットメント、人材育成施策、道徳的同一化

## 1. はじめに

近年様々な企業において、意図的に非倫理的ともいえる行動が行われたという報道を目にする機会が非常に多い。これは単純に不注意や怠慢による誤りではなく、粉飾決算や不正取引等を指している。

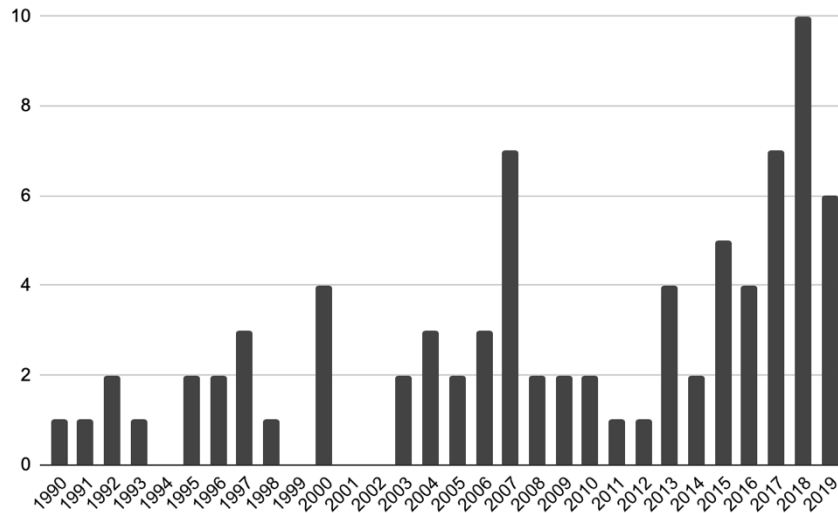
表 1 UPB の事例 (2005 年～2019 年)

年度	主な UPB 事例
2005	① 明治安田生命, 保険金不当支払事件 ② カネボウ粉飾決算事件 ③ 耐震強度偽装事件発覚
2006	① ライブドア証券取引法違反で社長逮捕 ② アイフル違法取り立て ③ 損害保険各社保険金未払い事案発覚
2007	① 不二家, 消費期限切れの牛乳使用発覚 ② 関西テレビ, データ捏造の番組放映 ③ 大林組他, 名古屋地下鉄工事談合事件 ④ 石屋製菓「白い恋人」賞味期限改ざん事件
2008	① 製紙業界で再生紙の古紙使用率の不当公表 ② グッドウィル違法日雇い派遣を繰り返す
2009	① 日本漢字検定協会が理事長経営企業に最賃 ② JR 福知山線脱線事故の調査情報が流出
2010	① TBS, 取材対象者の郵便物に発信機を取り付ける ② 日本振興銀行の前会長らが金融庁検査妨害
2011	① オリンパス損失隠し不正粉飾決算事件
2012	① AIJ 投資顧問会社の年金基金詐欺事件
2013	① 秋田書店読者プレゼント景品表示法違反 ② JR 北海道レール異常放置事件
2014	① 関西電力発注の送電線工事で談合, 独禁法違反 ② 日本郵船ほか海運大手 3 社が独禁法違反
2015	① 東洋ゴム工業, 免震ゴム基準不適合事件 ② 東芝の歴代 3 社長が関与の粉飾決算事件 ③ 日本原子力研究開発機構, 保安規定違反 ④ 旭化成建材, 杭打ちデータ改ざん事件
2016	① みのりフーズ, 廃棄冷凍カツ横流し販売事件 ② 軽井沢バス転落事故, 旅行業法違反事件 ③ 三菱自動車, 低燃費偽装事件 ④ 東亜建設工業, 液状化防止工事データ改ざん事件
2017	① 東日本大震災復興事業入札談合事件 ② 商工組合中央金庫, 不正融資事件 ③ 神戸製鋼所, 品質データ改ざん事件 ④ 三菱マテリアル, 品質データ改ざん事件 ⑤ 東レ子会社, 品質データ改ざん事件
2018	① 川崎重工業, 新幹線車両の台車強度不足事件 ② ゼネコン 4 社, リニア中央新幹線建設工事談合事件 ③ 宇部興産, 品質不正事件 ④ ヤマト HD 子会社, 引越し代金過大請求事件 ⑤ 日産自動車, 排ガスデータ改ざん事件
2019	① 京王観光, 団体旅行旅客運賃詐取事件 ② レオパレス, 施工不良アパート 1 万 4,599 棟公表 ③ IHI, 航空機エンジン不正検査で業務改善命令 ④ 大和ハウス施工住宅 2 千棟に耐火性不備の公表 ⑤ スズキ, 検査不正で 200 万台リコール

資料出所：渡部(2019)より作成

表 1 では渡部(2019)で提示されている 1990 年代から 2010 年代の主な企業不祥事から UPB の事例を抽出し, 2005 年以降のものをまとめた。グラフ 1 は 1990 年から 2019 年において, その件数をグラフ化したものである。

グラフ 1 UPB の件数 (1990 年～2019 年)



大きく報道された事件の例としては、2015年に社員の内部告発により発覚した東芝の不正会計問題が挙げられる。これは「インフラ事業における工事進行基準」「映像事業の経費計上」「半導体事業の在庫評価」「パソコン事業の部品取引」の各分野で不正が行われ、2000億円以上が水増しされたものだ。さらに2016年9月から2017年9月にかけて、神戸製鋼所が自社製品の品質データを改ざんしていたことが報道された。この不正行為は1970年代から慢性的に行われており、2019年3月には罰金1億円が言い渡されている。

こうした行動は組織行動論において2010年以降注目されている概念であり、非倫理的向組織行動(Unethical Pro-organizational Behavior: UPB)と呼ばれる。このような企業の透明性を喪失してしまうような行動は、「顧客の満足、信頼を確保する」という企業としての目的に反しており、企業の社会的評価に大きな影響を与える。そのためこれをいかに抑制するかは経営学にとっても非常に重要なテーマである。

UPBは従業員が組織を良く見せるため、言い換えると「組織のため」を目的に行動していると言える。しかし従業員が非倫理的な行動をし、それが明るみに出た場合、刑事上、民事上、そして社会的信用や企業イメージに傷がつくという社会的ペナルティも課されることとなり、当然企業にとって不利益となる。短期的には利益となるが、長期的には「組織のため」にはならないのである。それを理解しながらも、意図的に非倫理的な行動をとってしまう企業が多い。その理由を特定することができるのならば、問題解決につながるだろう。

ではUPBの行われやすさに影響を与える要因は何だろうか。UPBが注目され始めたのは近年であり、UPBの影響要因についての研究は少ない。これまでの研究で明らかとなってきたことは、上司や

組織に対する愛着心や一体化、報いようとする気持ちによって UPB が促進されているということだ。UPB の影響要因は、向組織的ではない非倫理的行動の影響要因とは全く異なるものなのである。

本論文においては UPB, そしてその影響要因である組織との関係性, 上司との関係性を定義し, それぞれについての先行研究を整理した上で, それらが UPB を行う可能性に与える影響を検証する。また, この 2 つの要素は組織との関わりによって後天的に発生していくものであるが, 正直さと自己統制力の先天的な性格が UPB に与え得る影響についても検証していく。これらを検討したのち, まだ研究蓄積が少ない UPB の今後の研究可能性について検討する。

## 2. 先行研究

### (1)UPB について

UPB とは, 組織における非倫理的行動の概念の一つだ。非倫理的な行動は, 労働組織内では一般的であり, 軽微なものから重大な違反まで幅広い範囲が含まれるが, 同時に犠牲の大きいものである (Vardi, 2001; Vardi & Weiner, 1996; Umphress, & Bingham, 2011)。先行研究では, 従業員が非倫理的な行動をとる理由がいくつか示されており, 自己利益をもたらす, 組織に対して報復する, 同僚へ危害を与えるなどが挙げられている (Umphress, & Bingham, 2011)。これらの主要な影響要因に共通するのは, 従業員の不満足だ。評価や待遇, 人間関係などに対する不公平感から生まれる不満により非倫理的行動をとるとされている。ところが日本での企業の不祥事に目を向けると, そのように従業員の不満から引き起こされるものだけでなく, 従業員が会社のためを思ってしまったと考えられる事例も数多く見られる。最近では, このように組織に利益をもたらすことを目的として非倫理的な行動をとることに関する学術的関心が高まっている (Umphress, Bingham & Mitchell, 2010)。

こうした背景による近年の非倫理的行動の研究増加により, 組織における逸脱行動の研究が見られ, UPB と類似した概念がいくつか示されている。ここで UPB の定義を明確に提示する。定義としては, 「組織, またはその成員の効率性を促進することを意図しているが, 社会的中核となる価値観や, 風習, 法律, 適切な行動基準などを侵害する行為」となっている (Umphress, & Bingham, 2011)。この定義の二つの要素は, 一つ目に UPB が非倫理的な行動であることだ。粉飾決算やデータ改ざん, 商品の産地を偽造するような遂行行動と, 商品の何らかの欠陥を隠蔽するような怠慢行動がある。二つ目に UPB が組織を支持する行動だということだ。組織のためを思っ自発的, 意図的に行われるものであるから, 他からの命令により強制的に行わざるを得ない非倫理的行動は UPB に含まれない。加えて, 同じく Umphress, & Bingham (2011)により, ある行動を UPB と呼ぶ条件が三つ挙げられている。一つ目は, 意図的に行われる点だ。例えば, 従業員の怠慢から, ある商品の欠陥が報告されなかった場合では UPB とは言わない。二つ目は, UPB は長期的に見れば組織に不利益をもたらす行為だが,

組織のために行われている点だ。よって、商品に異物混入させるといった意図して組織に害を与える行為は UPB ではない。三つ目に、自己利益の担保を目的に行われる非倫理的行動は UPB と言えない。例えば、着服や横領というものだ。この三つの条件を満たす行動が UPB と言える。

UPB の定義の一つに、組織、またはその成員の効率性を促進することを意図した行動とある。そこから、組織との関係性、そして成員（上司）との関係性が影響要因を検証する上で重要となる要素と言える。この両面について詳しく整理していく。

## (2)UPB の影響要因

### 1)上司との関係性

今までリーダーシップと UPB の関連について複数研究がなされ、UPB への影響が明らかにされてきた。これらはリーダーの行動に焦点が当てられ、リーダーと集団という関係で見られている。一方でリーダーと 1 人のフォロワーという二者関係の研究はなされていない。このような具体的な二者関係に注目することで、組織行動論の観点からより有効な研究ができるだろう。

組織において、上司と部下の関係性は風土に直接的、間接的に影響を及ぼす。定義したように UPB は、組織、またその成員のために行われるものだ。先行研究により明らかになっていることとして、組織同一視が高く、かつ積極的な互惠信念が存在している従業員ほど、より UPB を行う傾向があることが挙げられている。(Umphress, Bingham & Mitchell, 2010) 組織同一視とは、組織の成員、または組織自体が自分に近い存在であると捉えることだ。積極的な互惠信念とは、交換関係において、便益や恩恵を相互にどの程度はかり合うのかを示した概念である。以上を考えると、これらの背景には上司と部下という二者関係の存在が推定される。このような関係性のことを LMX と言う。

LMX (Leader-Member Exchange) とは、リーダー・メンバー交換関係のことで、職場においての上司-部下間の垂直的かつ社会的交換関係をもとにした概念である (Kamdar & Van Dyne, 2007)。社会的交換とは、二者間の義務に基づく経済的交換関係とは異なる恩義を伴う好意であり、恩返しは、相手との交渉によって調整されるものではなく、本人の自由意志に委ねられるものと定義されている (Blau, 1964)。社会的交換関係を結ぶ上司と部下の場合、上司は部下に対し義務的な遂行を超える好意を与えることが考えられる。部下も、上司に対し恩義と高いコミットメントを持ち、仕事上の義務を超える役割を遂行することにより上司に対する恩返しを行うとされる。

既存の LMX 研究では、上司と部下の二者間で結ばれる社会的交換関係の質が高ければ、職務態度、成果を高めることが明らかになっている (Graen & Uhl-Bien, 1995; Janssen & Van, 2004)。それは役割内だけにとどまらない。互惠関係規範の考え方が重視される LMX 理論では、上司からの高い質の報酬を部下が受けた場合、その部下は自身の担当業務を超えた役割外の仕事まで遂行するようになるのである (Feldman, 1986; Wayne, Shore, & Liden, 1997)。例えば、Ilies & Morgeson (2007) は、高

い質の LMX を有する従業員は、チームと組織全体の目標に沿ったチーム役割及び組織役割行動を自律的により多く遂行すること示している。

## 2)組織との関係性

UPB は組織を思っで行われるものだ。よって、従業員が組織に対してどのような関係性にあるかは影響要因に関係があると想像できる。

組織コミットメントは従業員と組織との関係を扱う心理的特性であり、「特定の組織との個人の同一化と関与の強さ」と定義されている。(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)。さらに Meyer & Allen (1991)は、組織コミットメントが三つの概念によって構成されるとしている。従業員の組織への感情的な愛着を示す情緒的コミットメント、組織を離れることに対する従業員の認識を示す継続的コミットメント、会社での仕事を継続する義務に対する従業員の認識を示す規範的コミットメントである。中でも、情緒的コミットメントは最も一般的な組織コミットメントの概念だ。感情は組織活動における重要な要素の一つであり、日常生活においても自らの行動に直接的に影響を及ぼしていることは誰もが無意識のうちに経験しているもので、我々が感情をどのように思っているかとは関係なしに組織で働く人々の認知や意思決定、態度、行動、パフォーマンスに何らかの形で介入しているという事は紛れもない事実である(若林, 蔡, 2008)。また、心理的なつながりは従業員の組織への態度の要素を指し、それは心理的なつながりを介して行動に変換されるとされる(Allen & Meyer, 1996)。UPB の定義を考慮すると、情緒的コミットメントはこの調査における組織コミットメントの最も関連性のある側面と考えられる。

情緒的コミットメントの概念は、組織への感情的な愛着を指し(Meyer & Allen, 1991)、個人と組織の価値観や目標が一致した時に生じる。組織への忠誠心は、個人が組織の価値観と目標を認識し、組織の一員であると感じ、組織のメンバーを尊重し(O'Reilly & Chatman, 1991)、組織が自らに深く関わっていると感じることで形成されるとされる(Shore & Tetrick, 1991)。結果、組織構成員は経済的合理性や損得計算を離れ(Buchanan, 1974; Stevens, Beyer & Trice, 1978)、見返りを求めない、必ずしも合理的でない、情緒的コミットメントが生まれる。情緒的コミットメントが高いと、喜んで組織の一員であり続け、組織の問題も自分自身のもものとみなす。結果として、自ら進んで組織に深く関わるのである(Ugboro, 2006)。また、O'Reilly & Chatman(1991)によると、職務や役割といった組織内の個別要素に対してではなく、組織全体への情緒的な同一化及び関与の強さを示している。

## 3)個人差

UPB の影響要因に限定して言えば、性格を含めた研究は少ない。しかし松吉(2016)によると、個人差アプローチに基づいた研究はここ数年で急激に増えている。取得したデータにおいて、個人データ

のばらつきを平均データに変換することにより、個人差を捨象した結果に対する疑問が背景にあると考えられている。加えて、本論文では個人の上司、組織との関わりが UPB のしやすさにどのような影響を与えるかについて検証するように、個人に焦点を当てている。そのため、先天的な性格による個人差を考慮することは重要だと考える。

組織における個人の倫理的意思決定には①倫理的問題の認知、②倫理的判断、③具体的行為に向けての倫理的意思決定、④倫理的行動という一連プロセスが存在する (Trevino & Nelson, 2011)。本論文の UPB 研究では、倫理的課題の認知、倫理的判断をしていることを前提とした上で、倫理的意思決定、倫理的行動という思考が対象となる。この思考の中で UPB を行うに至るまでは、UPB が非倫理的行動とわかっていながらも組織、またその成員のために行われてしまうものだと考えると、自己をコントロールし、自身が認知する倫理的行動を正直に行うことができるかが、影響力を持つと考えられる。この自己統制力と正直さの性格的要素を含めた研究は行われていない。

### 3.仮説

先行研究からわかるように、UPB の影響要因について、上司との関係性、組織との関係性及び個人差の三つの側面から検討する必要性が示されてきた。従来の組織行動論的研究では、上司との関係性については LMX (Wayne, Shore, & Liden, 1997)、組織との関係性については情緒的コミットメント (Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter, & Steers, 1982) がそれぞれ代表的な要素として調べられてきた。更に、LMX と組織コミットメントの両者を包括的に取り上げて、転職意欲 (Dilek & Gül, 2016)、組織市民行動 (Gaudet & Tremblay, 2017)、役割外行動 (Garg & Dhar, 2016) と業績 (Casimir et al., 2014) など重要な認知・行動的変数に及ぼす影響も示された。これらの研究を参考に、本研究では UPB の影響要因についても、LMX と組織コミットメントの影響をそれぞれ検討してみる。

また、LMX と組織コミットメントの影響は個人差によって異なることも示唆された (Baker, 2018; Blau, 1986)。ここでは、具体的な個人差について、Thomas, James, Sean, & Blake (2017) を参考に、正直さと自己統制の二つに注目する。なぜかという、UPB という行為は非倫理的な行動のため、個人の正直さと関わりがあると考えられる。更に、会社のためという功利性と道具性が根底にあるため、自らの意志でこれらの目標に向かって行動するという自己統制の概念とも結び付けられる。

LMX、組織コミットメント、個人差の具体的な影響については、以下の通り検討する。

### (1) LMX と UPB の関係について

LMX と UPB の関係を考えるにあたり、両者についての先行研究をもとにして仮説を設定する。

まずは UPB についてである。Umphress, & Bingham (2011) によると、UPB に直接影響を与える要因が道徳の無効化と不活性化であると述べられていた。つまり、道徳性に着目することが重要なのである。

次に LMX について考える。鄭 (2012) により、LMX が従業員のチーム役割成果に正の影響を与えることが示されている。チーム役割成果とは、チームのメンバーが求めていることに応える能力のことを指す。また、LMX の大きな特徴として、社会的交換が存在する。これらをもとに、部下の視点に立ち、物事の思考を進める。部下からみて上司が信頼できる人であった場合、社会的交換における返報として部下自身も信頼できる人間であろうとする。また、そのことは上司が求めることでもあると解釈することにより、チーム役割成果が生じるとも考えられる。つまり、LMX の水準が高いことにより、部下自身が信頼できる人であろうとするのである。信頼できる人間であるためには、一般的に道徳性を担保しようとするだろう。この意味合いにおいては、道徳の無効化、不活性化とは真逆の事象が生じると考えられる。これを仮説として整理すると以下のようになる。

仮説 1 : LMX は UPB に対して負の有意な影響を与える。

### (2) 情緒的コミットメントと UPB の関係について

情緒的コミットメントと UPB の関係については、Matherne & Litchfield (2012) の先行研究によって示されている。この研究において、情緒的コミットメントが UPB に対して正の影響を与えることが明らかになった。また、Matherne & Litchfield (2012) の調査対象は、3 都市合計 5 か所のレストランチェーン店に勤務する従業員であった。

これを踏まえ、今回の研究における差別点を 2 つ用意した。調査対象の変更と、個人的要素の排除である。この 2 点について、順に見ていく。

まずは調査対象の変更についてである。調査方法の部分においても後述するが、Matherne & Litchfield (2012) がレストランという飲食業界を対象としたのに対し、私たちはメーカーと小売りを対象とした。先行研究の結果が他業種へも適応できること、または異なる特徴を見つけ出すことを期待している。

次に個人的要素の排除についてである。今回の研究においては、なるべく企業という 1 組織の行為を見たいという目的があった。その点において、個人的要素の排除は合理的であろう。また、今回は個人的要素を性格と捉えて分析を行う。先天的な性格の影響をなるべく少なくして、情緒的コミットメントと UPB の関係を見出すことを期待する。



以上 2 点の差別化をふまえ、Matherne & Litchfield (2012) の先行研究を再検証する。これを仮説としてまとめると以下ようになる。

仮説 2 : 情緒的コミットメントは UPB に対して正の有意な影響を与える。

### (3) 正直さの調整作用について

以降は、UPB に対して正の有意な影響や負の影響を与えると考えられる LMX、情緒的コミットメントについて、その詳細を考えていく。具体的には、LMX と情緒的コミットメントそれぞれと UPB の関係について、性格が及ぼす影響を見ていく。後天的な LMX や情緒的コミットメントと UPB の関係について、先天的な性格をもとに俯瞰した個人差アプローチを目的とする。単に LMX や情緒的コミットメントが UPB に影響を与えると結論づけるよりも、そこに更なる情報を加え、より UPB の予防に役立つことを期待する。

以上をもとに、分析に使う性格を規定していく。性格を考えるにあたり、Thomas, James, Sean, & Blake (2017) の質問項目を採用した。この質問項目は組織科学において現代的、また実践的な基準を示したものであり、近年注目されている UPB への使用に適切であると判断した。この質問項目においては勇気、正直さ、努力、批判的思考、自己統制という 5 つの性格に注目している。今回用いる性格的要素は正直さと自己統制である。その採用理由とともに、仮説を設定していく。

まずは正直さについてである。正直さという言葉の意味の範疇は大きいものであるが、設定されている質問内容から、今回は「一般的な正しいことについて、自身の価値観ではどのように捉えているか、またそれを躊躇なく実行できるか」と読み取ることができる。これを UPB と照らし合わせてみると、UPB がもつ非倫理性と正直さが相反する概念だと捉えることが可能であろう。先天的な性格において正直な人物は、非倫理的な行動という正しさの基準に該当しないものに対して抑制力が働くと考えられる。これを仮説として整理すると以下ようになる。

仮説 3a : LMX と UPB の関係は、正直さにモデレートされる。正直さが高いと両者の関係が弱まる。

仮説 3b : 情緒的コミットメントと UPB の関係は、正直さにモデレートされる。正直さが高いと両者の関係が弱まる。

### (4) 自己統制の調整作用について

前項と同様に、次は自己統制について考えていく。自己統制についても言葉の意味が広いので、質問内容から再定義する。今回は「適切に職務を実行するために、自身をコントロールすること」とする。また、北居、鈴木、上野山、松本 (2018) が UPB 研究について出した見解によると、UPB を発生させる道德の無効化や不活性化について、社会的規範と整合した行為を行うための自己調整的な基

準が無効化、不活性化されることと同義であるというように述べられていた。この 2 点を考慮すると、自己統制と UPB は相反する概念であると考えられる。つまり、自己統制が十分にできる人物は UPB に対する抑制力を働かせることができると予測される。これを仮説として整理すると以下のようになる。

仮説 4a : LMX と UPB の関係は、自己統制にモデレートされる。自己統制が高いと両者の関係が弱まる。

仮説 4b : 情緒的コミットメントと UPB の関係は、自己統制にモデレートされる。自己統制が高いと両者の関係が弱まる。

## 4.調査方法

### (1)調査方法

本研究にとりかかるにあたり、完全セルフ型のアンケートサービスである Fastask を用いて予備調査を行った。完全セルフ式調査は、調査会社に作業を依頼せずに質問項目の入力からデータの回収まで可能なため、今回の調査で使用した。予備調査は 2020 年 8 月 25 日から 8 月 26 日に渡って 10920 人に配布されたが、設定した回収目標は 2000 人のため、目標以上の回答が得られたことで調査が自動的に終了した。配布者の人数は Fastask のガイダンスに沿って、1 万人程度に設定した。予備調査の質問内容は、企業や企業に関する悪い情報を顧客に伝えるか否かを尋ねるものであり、仮に伝えると組織の不利益につながると考えられるため、UPB を行うか否かを簡略的に尋ねることを目的とした。その結果、メーカーの UPB を行う可能性が 24.4%で最も高く、次点でソフトウェアの 21.0%、小売の 20.3%であった。また、最も低かったのは金融の 11.4%であった。ソフトウェアについては、「どちらともいえない」「分からない」の回答が 55.2%と半数を超えてしまったため、今回の研究においては他業種よりも高く算定されたメーカーと小売を対象に本調査を行うことを決定した。具体的な調査方法としては、先行研究からそれぞれの変数について質問項目を作成し、予備調査と同様に Fastask を用いて 7 段階評価の質問紙調査を行った。

本調査は 2020 年 9 月 14 日から 9 月 21 日に渡って実行した。質問票は 288 名に配布し、その内 277 名の回答を回収した。その回収率は 96.2%であった。回答者の平均年齢は 51.5 歳、男女比は男性が 84.8% (235 名)、女性が 15.2% (42 名) であった。今回の研究は回答者の職務内容や職務態度に大きく関わるものであるため、質問群の最初で回答に協力できるか否かを尋ねた。その結果、11 名からは協力をいただくことができなかったため、今回の分析は 266 個のデータを用いて実行した。現在の職場における勤続年数については 5 年刻みで設定し、最も短いものが 5 年未満、長いものが 35 年以上

となるように選択肢を用意した。5年未満，5年以上10年未満，…，35年以上のような合計8つの選択肢について，それぞれの該当者数は順に，35,45,41,29,23,28,26,39 となっており，ばらつきのある集計ができたと考えられる。

## (2)測定尺度

### 1) 非倫理的向組織行動 (UPB) について

UPB については，Umphress, Bingham & Mitchell (2010) の質問項目を参考に測定した。この質問項目においては「組織のためになる」といった他者利益の意図や，他社に対する自社のイメージダウン回避，あるいはイメージアップなどといった，UPB における重要な要素が分かりやすく示されている。そのため，UPB の測定として十分に適切であると考えた。今回の研究においては，7つの質問項目を全て採用した。

### 2) リーダー，メンバー交換関係 (LMX) について

LMX については，Graen & Uhl-Bien (1995) の質問項目を用いて測定した。LMX については様々な種類の質問項目が存在しているが，この質問項目においては主に部下の視点に立ち，上司が部下をどの程度理解しているかを測っている。これは，部下が上司のことを思って行動するという形式を想定しており，仮説の検証においては十分適切であると考えられる。今回の研究においては，7つの質問項目を全て採用した。

### 3) 情緒的コミットメントについて

情緒的コミットメントについては，Allen & Meyer (1990) の質問項目を用いて測定した。この質問項目においては，従業員自身の帰属意識を主に着目している。単に帰属意識について尋ねるのではなく，家族的な意味合いや問題意識，自分にとっての意味など，様々な方向でのアプローチをとっている点が，調査においてより有効であると考えた。今回の調査においては，8つの質問の内5つを抽出した。

### 4) 人材育成施策 (Human Resource Management : HRM) について

HRM については，Snell & Dean (1992) の質問項目を用いて測定した。この質問項目においては，

人材育成施策の充実度を測ることが目的となっている。具体的には人材育成施策の規模や系統化の度合い、かけられた時間、費用など、多岐に渡っている。今回の研究においては、Snell & Dean (1992) における 8 問の質問から 5 問を抽出した。また、今回は人材育成施策についてはコントロール変数として処理した。

#### 5) 道徳的同一化について

道徳的同一化については、Aquino & Reed (2002) の質問項目を用いて測定した。この質問項目においては、正直さや倫理性、公平性、信頼度、思いやりなどの人間性について一貫して尋ねるような内容となっている。これらは後述する性格の部分と大きく似通っている部分があるため、性格と同様にコントロール変数として処理する。今回の調査においては、13 個の質問項目の内 5 つを抽出した。

#### 6) 正直さ、自己統制について

正直さ、自己統制の性格 2 項目については、Thomas, James, Sean, & Blake (2017) の質問項目を用いて測定した。この論文は性格の測定について詳しく述べている。前述した理由より、今回は正直さと自己統制を採用した。なおかつ正直さについては、勇気と併合させるような形式で採用した。また Thomas, James, Sean, & Blake (2017) においては、勇気、正直さ、自己統制の 3 要素それぞれについて 8 つずつ質問項目が設定されているが、今回の研究ではそれぞれ 6 つの質問を抽出した。

### 5.分析

まず、上記の測定尺度全ての質問項目 (合計 47 項目) の平均値、標準偏差を算出した。これらについて天井効果が見られたものは存在しなかったものの、フロア効果が UPB の 1 項目において見られたため、これは以降の分析から除外した。

次に残りの 46 項目に対して主因子法による因子分析を行い、7 因子構造が妥当であると考えた。そこで再度 7 因子を仮定して同様の因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量を示さなかった 9 項目を分析から除外し、再度同様の手順で因子分析を行った。最終的な因子パターンと因子間相関を表 1 に示す。なお、回転前の 7 因子で 37 項目の全分散を説明する割合は 74.15%であった。

第 1 因子は 7 項目で構成されており、全て上司と部下の交換関係について尋ねた Graen & Uhl-Bien (1995) の質問項目であった。そこで「LMX」因子と命名した。(α=0.96, 平均 28.16, SD10.06)

第 2 因子は 9 項目で構成されており、Thomas, James, Sean, & Blake (2017) の質問項目における

「勇気」や「正直」に該当するものが含まれている。質問の内容が正しいことに対して誠実な対応をとることができるかを聞くものとなっているので、ここではまとめて「正直」因子と命名した。 $(\alpha = 0.92, \text{平均 } 39.40, \text{SD}9.18)$

第3因子は5項目で構成されており、その全てが Snell & Dean (1992) の質問項目から選択した人材育成施策について尋ねるものであった。そこで「HRM」因子と命名した。 $(\alpha = 0.96, \text{平均 } 15.57, \text{SD}7.81)$

第4因子は5項目で構成されており、その全てが Umphress, Bingham, & Mitchell (2010) の質問項目における UPB についてのものであった。そこで「UPB」因子と命名した。 $(\alpha = 0.88, \text{平均 } 15.70, \text{SD}6.04)$

第5因子は6項目で構成されており、その全てが Thomas, James, Sean, & Blake (2017) の質問項目における「自己統制」に該当するものであった。そこで「自己統制」因子と命名した。 $(\alpha = 0.85, \text{平均 } 27.89, \text{SD}5.93)$

第6因子は3項目で構成されており、その全てが情緒的コミットメントについて尋ねる Allen & Meyer (1990) の質問項目であった。そこで「情緒的コミットメント」因子と命名した。 $(\alpha = 0.88, \text{平均 } 11.46, \text{SD}4.08)$

第7因子は2項目で構成されており、その全てが道徳的同一化について尋ねる Aquino & Reed (2002) の質問項目であった。そこで「道徳的同一化」因子と命名した。 $(\alpha = 0.85, \text{平均 } 9.84, \text{SD}2.95)$

表2 因子分析結果

項目内容	1. LMX	2. 正直	3. HRM	4. UPB	5. 自己 統制	6. 情緒的 コミッ トメン ト	7. 道徳的 同一化
上司は、あなたの能力を認識している。	.922	.140	-.024	.149	-.011	-.009	.004
たとえあなたがいなかったとしても、上司はあなたの意見を擁護、正当化してくれる。	.918	.065	-.025	.022	-.031	-.005	.001
上司との良好な人間関係を築いている。	.886	.028	-.005	-.016	.005	-.043	.059
あなたの上司がどれだけの権力をもっていたとしても、職務上の問題において、その人は個人的にあなたを助けてくれる傾向にある。	.883	-.060	.000	-.026	.010	.071	-.009
あなたが助けを必要としたとき、上司の手間を取らせることが予想されたとしても、上司を頼ることができる。	.845	-.133	.019	-.088	.083	.039	.015
上司は、あなたの問題やニーズを理解している。	.804	.013	.064	-.031	.017	.047	-.141
上司との距離感を理解している。	.758	-.028	.059	-.080	-.036	-.135	.124
強い反対にあったとしても、勇気をもって行動する。	.034	.900	.013	-.064	-.144	-.039	-.038
集団の考えと異なっていたとしても、自分の信念を表現する。	-.036	.884	-.012	-.002	-.055	.017	.065
たとえ集団の考えと異なっていたとしても、自分の信念を維持する。	.082	.876	.055	-.011	-.136	-.195	.037
恐怖に立ち向かい、行動することができる。	-.023	.795	-.039	.089	.115	.159	-.059
強い反対にあうとしても、いつも正しいことを実行する。	-.050	.764	.087	-.037	-.070	.032	.057
あなたのことを知っている人は、あなたを勇気のある人だと捉えている。	.113	.696	-.045	.064	.084	.024	-.137
常に自分の価値観に沿って行動する。	-.063	.479	.009	-.180	.223	-.014	.080
自分は正直な人だ。	-.052	.419	-.046	.073	.352	.071	.063
自分は他者からみて信頼できる人物だ。	.054	.409	-.105	-.026	.385	.096	-.025
人材育成施策が大規模でなされている。	-.091	-.007	.961	-.025	.044	.035	.055
人材育成施策が系統化されている。	.063	.001	.907	.030	.043	-.029	.027
従業員育成に多くの比重を置いている。	.039	.023	.896	-.003	.044	.037	-.014
多種多様な人材育成施策を受けることができる。	.033	-.010	.881	-.033	-.034	.012	-.013

多くの費用が人材育成に投入されている。	.053	.015	.874	.049	-.028	-.014	-.034
顧客や取引先に対しての、自社製品やサービスについての紹介は事実に基づいて伝える。(R)	-.026	.007	.025	.848	.047	.038	-.197
組織のことについては、事実を伝える。(R)	-.074	.022	.070	.805	-.011	.005	-.163
自社や自社製品に関するすべての情報を、顧客や取引先に伝える。(R)	.041	-.061	-.033	.771	.012	-.068	.194
ほかの組織で問題を起こさないように、能力の高い従業員を担当に推薦する。(R)	-.014	-.048	.009	.760	.005	.037	.151
組織のためになる情報を外部に伝える。(R)	.014	.037	-.057	.697	-.007	-.138	.190
仕事中に集中を維持することができる。	.126	-.044	-.019	.069	.829	.049	.055
自身の感情コントロールができる。	.080	-.126	.005	.028	.802	.075	-.150
いつも予定通りに行動する。	-.136	.054	.110	.035	.629	-.137	.062
自分の仕事は時間通りにこなす。	-.181	.196	.039	-.062	.617	-.128	.029
よくない出来事について、過度に考えすぎないように自分をコントロールすることができる。	.068	.108	.026	-.022	.602	.007	-.129
自分の不注意による業績低下を嫌う。	.017	.033	-.041	-.189	.486	-.149	.209
組織に「感情的に結びついている」と感じない。(R)	-.049	.033	-.002	-.048	-.086	.885	.050
組織において、家族の一員であるように感じない。(R)	.028	.030	-.013	.038	.050	.833	.060
組織への強い帰属意識を覚えない。(R)	-.006	-.033	.058	-.092	-.028	.819	.099
正直な人や、倫理的な人、道徳的な人のような人間性を持つ人になることを恥じる。(R)	.063	-.070	.016	.062	-.030	.004	.947
正直な人、倫理的な人、道徳的な人のような人間性をもつことは私にとって必ずしも重要ではない。(R)	-.015	.098	.006	.076	.005	.201	.755
因子寄与	7.971	7.765	6.085	6.033	6.903	3.059	2.056
因子寄与率 (%)	28.941	15.127	7.041	6.457	4.151	3.596	3.227

(R) とあるものについては回答番号の逆転処理を行った。

## 6.分析結果

表 3 相関（中心化前の実測値）

	平均	標準 偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	1.150	0.359									
2.年齢区分	8.890	2.341	-.247***								
3.勤続年数	4.290	2.384	-.144**	.525***							
4.HRM	3.114	1.561	.017	-.014	.079						
5.道徳的同一化	4.919	1.476	-.071	.204***	.069	-.144**					
6.正直	4.378	1.020	-.118	.304***	.191***	.163***	.064				
7.自己統制	4.649	0.988	-.036	.355***	.233***	.188***	.019	.649***			
8.LMX	4.023	1.437	-.008	.090	.119	.515***	-.001	.294***	.283***		
9.情緒的コミットメント	3.821	1.360	-.047	.004	.070	.184***	.130**	.005	-.055	.272***	
10.UPB	3.139	1.208	.090	-.327***	-.221***	-.120	-.006	-.451***	-.449***	-.378***	.088

p\*\* < 0.05, p\*\*\* < 0.01

中心化後の値に関して、中心化前の表 3 における相関と同一であるので省略する。

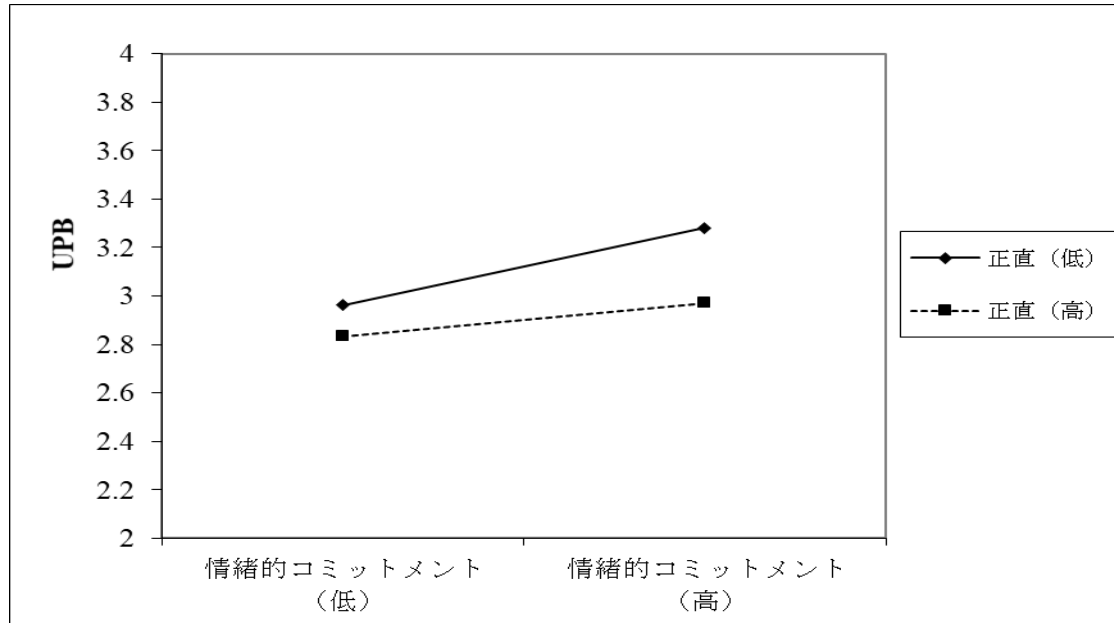


表4 重回帰分析の結果 (強制投入法, 偏回帰係数)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
定数	3.136***	3.136***	3.134***	3.135***	3.122***
性別	.039	.073	.043	.086	.119
年齢区分	-.082**	-.080**	-.156***	-.133***	-.055*
勤続年数	-.019	-.020	-.027	-.025	-.025
HRM	-.025	.078*	-.088*	.059	.072
道徳的同一化	.038	.033	.037	.031	.022
LMX		-.292***		-.371***	-.269***
情緒的コミットメント		.138***		.173***	.159***
正直	-.299***	-.242***			-.219***
自己統制	-.261***	-.200**			-.156*
LMX×正直					-.066
情緒的コミットメント ×正直					-.090*
LMX×自己統制					.086*
情緒的コミットメント ×自己統制					-.118**
$\Delta R^2$	.275	.360	.127	.274	.448
調整済み $R^2$	.256	.338	.110	.254	.420
ダービーワトソン値		1.893			1.914

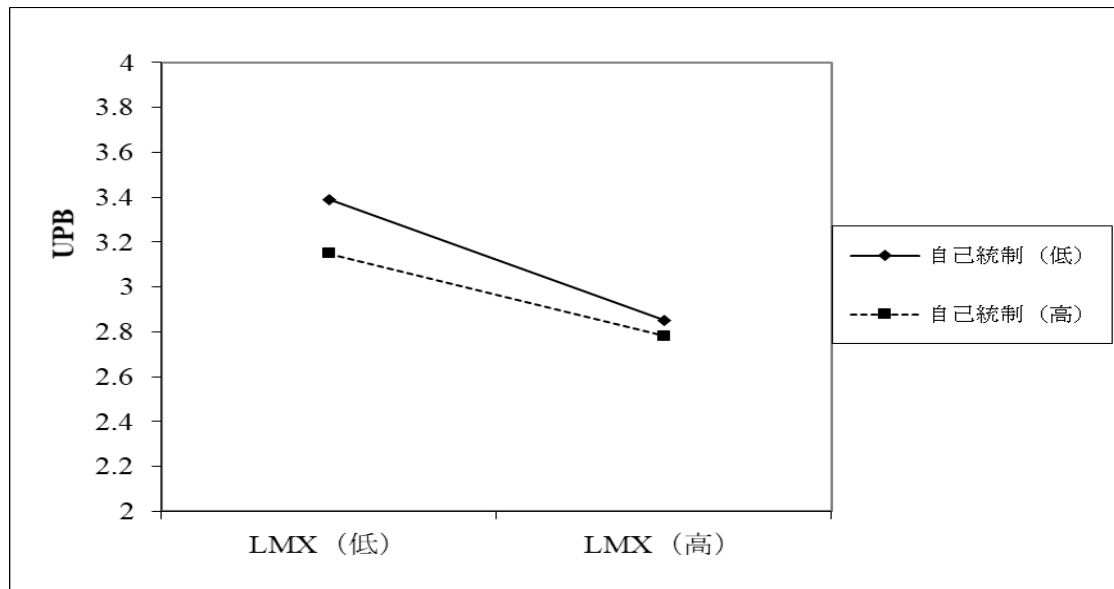
p\* < 0.1, p\*\* < 0.05, p\*\*\* < 0.01

グラフ 2 単純傾斜分析の結果 (仮説 3b)



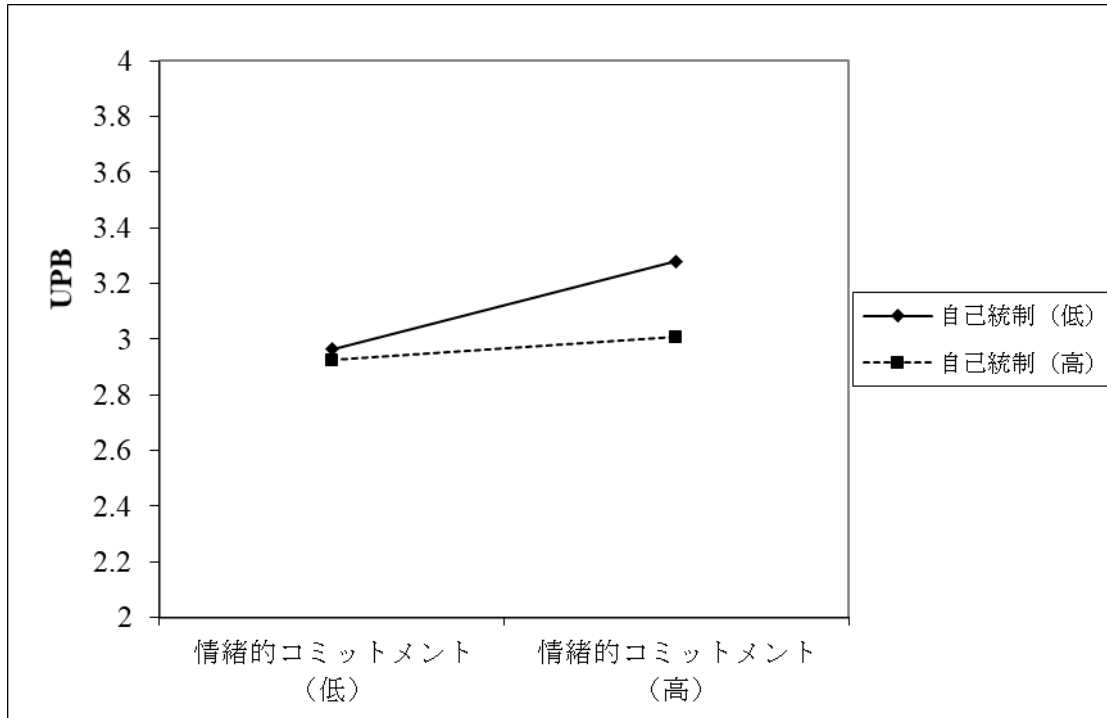
用いた値は表 4 の偏回帰係数 (定数, 情緒的コミットメント, 正直, 情緒的コミットメント×正直) である

グラフ 3 単純傾斜分析の結果 (仮説 4a)



用いた値は表 4 の偏回帰係数 (定数, LMX, 自己統制, LMX×自己統制) である

グラフ 4 単純傾斜分析の結果 (仮説 4b)



用いた値は表 4 の偏回帰係数 (定数, LMX, 情緒的コミットメント, 情緒的コミットメント×自己統制) である

重回帰分析を行う前に, 従属変数, 独立変数, コントロール変数となる, 「HRM」「LMX」「正直」「自己統制」「性別」「年齢区分」「勤続年数」「道徳的同一化」「情緒的コミットメント」「UPB」の相関関係を調べたのが表 3 である。また中心化後のそれぞれの値における相関関係を調べたが表 3 と同一になった。

重回帰分析 (強制投入法) をする際は独立変数, コントロール変数が従属変数に与える影響度合いの統一性を保つために独立変数, コントロール変数において, 各変数の平均値を用いた中心化 (平均が 0, 標準偏差が 1) を行った値を使用した。

仮説 1, 仮説 2 を明らかにするために重回帰分析 (強制投入法) を行ったものが表 4 であり, 結果は Model 1, Model 2 である。ここではコントロール変数に性格, 年齢区分, 勤続年数, 正直, 自己統制, HRM, 道徳的同一化を投入し, 独立変数に LMX, 情緒的コミットメントを投入し, 従属変数に UPB を投入した。統計的に有意となったのは, 有意水準 1% で LMX, 情緒的コミットメントである。さらに偏回帰係数の符号を見ると, 情緒的コミットメントで正, LMX で負になった。つまり仮説 1, 2 は双方支持された。

仮説 3, 4 における正直と自己統制という性格の要素を調整変数として組織における LMX と情緒的コミットメントがどのように従属変数 (UPB) に影響を与えるのかを調査した結果が表 4 の Model 3 ~ Model 5 である。ここでは重回帰分析 (強制投入法) を行った。ここではコントロール変数に (Model1 で) 性別, 年齢区分, 勤続年数, HRM, 道徳的同一化, (Model2 で) LMX, 情緒的コミットメントを投入し, 独立変数に情緒的コミットメント×正直, LMX×自己統制, 情緒的コミットメント×自己統制を投入し, 調整変数に正直, 自己統制を投入し, 従属変数に UPB を投入した。そしてこの表において, 有意水準 10%で情緒的コミットメント×正直と LMX×自己統制が統計的に有意となり, 有意水準 5%で情緒的コミットメント×自己統制が統計的に有意となった。これらは仮説 3b, 仮説 4a, 仮説 4b に関係する数値であった。一方, 仮説 3a に関係する LMX×正直の値は統計的に有意とならず, 仮説 3a は棄却された。また調整変数と見なしている正直, 自己統制に関して, 有意水準 1%で正直は統計的に有意, 有意水準 10%で自己統制は統計的に有意となり, これら 2 つの変数の調整効果は存在すると考えられる。統計的に有意となった 3 つの結果に関して性格要素 (正直と自己統制) と組織要素 (LMX と情緒的コミットメント) の相互作用効果を考えた。それがグラフ 2~4 である。

相互作用効果の存在は Aiken & West (1991) によって示されており, 単純傾斜分析を用いて性格要素の個人の違いが組織要素と UPB 間に与える効果を調べた。

グラフ 2 は情緒的コミットメントと正直に関して UPB に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。正直が高い場合 (単純傾斜=0.069,  $p=0.529$ ) は統計的に有意にならず, 正直が低い個人に関して有意水準 1%で統計的に有意となった。(単純傾斜=0.159,  $p<0.01$ ) グラフ 2 より正直が低い個人において情緒的コミットメントが高くなるにつれ UPB を行うことが分かる。一方, 正直が高い個人において情緒的コミットメントが UPB に与える影響が見られなかった。つまり, 正直が高い個人は情緒的コミットメントと UPB の関係が弱まると考えられる。そのため仮説 3b は支持された。

グラフ 3 は LMX と自己統制に関して UPB に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。自己統制が高い場合 (単純傾斜=-0.183,  $p=0.096$ ), 自己統制が低い場合 (単純傾斜=-0.269,  $p<0.01$ ) において有意水準 1%基準で考えると自己統制が低い場合は統計的に有意となり, 自己統制が高い場合は統計的に有意とならなかった。グラフ 3 より自己統制が低い個人において LMX が高くなるにつれ UPB を行うことが分かる。一方, 自己統制が高い個人において LMX が UPB に与える影響が見られなかった。つまり, 自己統制が高い個人は LMX と UPB の関係が弱まると考えられる。そのため仮説 4a は支持された。

グラフ 4 は情緒的コミットメントと自己統制に関して UPB に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。自己統制が高い場合 (単純傾斜=0.041,  $p=0.709$ ) は統計的に有意とならず, 自己統制が低い場合 (単純傾斜=0.159,  $p<0.01$ ) は統計的に有意となった。グラフ 4 より自己統制が低い個人において情緒的コミットメントが高くなるにつれ UPB を行うことが分かる。一方, 自己統制が高い個人において情緒的コミットメントが UPB に与える影響が見られなかった。つまり, 自己統制が

高い個人は情緒的コミットメントと UPB の関係が弱まると考えられる。仮説 4b は支持された。

重回帰分析を行う際に、各変数の相関を確認し  $|r| > 0.8$  となる変数が存在しなかったのですべての変数を対象に重回帰分析を行った。また表 4 の重回帰分析において VIF を確認したところ、最小値 1.081、最大値 2.806 のため、多重共線性に関して特に問題ないと考えられる。表 4 の重回帰分析それぞれにおいてダービー、ワトソン比が 1.893、1.914 であり誤差項間に相関がある可能性は低いと考えられる。

表 4 の結果において、自由度修正済決定係数（調整済  $R^2$ ）は、それぞれ 0.338、0.420 となり数値は低い。ただ今回の研究では独立変数が従属変数である UPB に与える影響度合いを調査する目的で行われたため、 $R^2$  の値が低いことによる懸念は低いと考えられる。

## 7. 考察、今後の課題

今回の研究は、大きく分けて、1 点目として UPB に影響を与える要因について調査を行い、2 点目として性格要素（正直、自己統制）が調整変数となって、LMX、情緒的コミットメントと UPB 間の関係をモデレートするかについて検証した。仮説 1 と仮説 2 は両方が支持された。また、仮説 3a は棄却されたが、仮説 3b、仮説 4a そして仮説 4b は支持された。仮説 2 は、Matherne & Litchfield (2012) の先行研究を裏付ける結果になった。

仮説 3a が立証されず、正直が LMX と UPB の関係をモデレートすることを示せなかった。つまり個人の正直さの度合いによって LMX と UPB の関係性は影響されないということである。そのため、正直は LMX とのシナジー効果がなく個人に内在するものであると推測される。今回行った質問にて「強い反対にあうとしても、いつも正しいことを実行する。」「常に自分の価値観に沿って行動する。」という項目を含んだものを正直の変数としている。また「一般的な正しいことについて、自身の価値観ではどのように捉えているか、またそれを躊躇なく実行できるか」と正直を定義した。つまり上司との関係性に左右されることなく部下が自身の価値基準で正しさを判断できるかの指標である一方、正直さが情緒的コミットメントに直接の影響を与えることが示されている (Chalistya, Putrawan, & Supadi, 2019)。そして今回の研究において情緒的コミットメントと UPB 間の関係を正直がモデレートすることは示された。つまり、UPB という観点において、正直が LMX や情緒的コミットメントに直接的に影響を及ぼすか否かが、調整効果の存在を決定したのではないかと想像される。そのことが原因となって、今回の結果において、LMX と UPB 間をモデレートする効果が見られなかったと考えられる。

企業不祥事の対策として、今までは制度的側面と組織文化的側面の効果が注目されてきた。しかし、制度面・組織文化面を改良することで企業不祥事を抑制しようとしても完全には個人の行動を制御で

きるわけでない。その点でも、個人行動の制御メカニズムを直接的に研究する手法である組織行動論的アプローチは効果的である。この方法は、個人の行動のレベルの高さと傾向が把握できて、制度的研究で見落とされている心理的、認知的側面などのマイクロ要素の影響も詳しく検討することが可能である。北居、鈴木、上野山、松本（2018）の研究のように、国内の UPB 研究は概念の検討段階に留まっていると考えられ、本研究において UPB に関する興味深い実証研究の結果を示すことができ学問的意義も大きいと考えられる。具体的に、本研究の貢献は以下の 4 点である。

最初に、LMX と情緒的コミットメントが UPB に異なる影響を与えるという興味深い結果が示された。先行研究は情緒的コミットメントだけに注目したが、本研究は同時に LMX も取り入れて検証を行った。一般的に、上司との関係性、組織との関係性は個人に対して類似する影響を与えることが多いが、この研究の結果からは上司と部下の関係が高いことで組織における従業員の非倫理的行動を抑制できると考えられ、一方で従業員の組織への感情的な愛着が高いことで組織における従業員の非倫理的行動を助長すると考えられる。この 1 対 1 の上司との関係性と組織との関係性、それぞれの UPB に対する影響の違いを明らかにしたことは UPB の研究に大きく貢献できたと考えられる。

2 点目は、個人差の影響の違いが明らかになった。性格要素を調整変数とした場合、組織の変数（LMX、情緒的コミットメント）が UPB に与える影響度合いが変化することが明らかになった。先行研究は全く個人差について注目しなかったが、今回の研究では正直、自己統制という個人の性格要素が組織内要素と UPB の関係をモデレートする結果が明らかになり、組織における個人の違いに注目する有効性を示した。そのため個人の性格要素の違いが組織内要素と個人の組織行動間に関係性に影響を与えることを示した今回の研究は、組織行動論の観点から意義があると考えられる。ここで平井（1999）の研究で一般の日本人と日本人自身のイメージを比較した際に「勤勉さ」、「秩序を重んじる」、「集団主義」といった要素で一般の日本人のほうが高く肯定され、集団主義に対する傾向が日本人個人で薄れていると述べられている。さらに日本で働く外国人の数は年々増加しており平成 30 年には 1,460,463 人とされている。（厚生労働省,2018）故に、日本において個人の性格、価値観の多様化が進んでいると考えられる。そのため UPB を抑制する際に個人アプローチを重視する必要性も高まり、今回の研究を役立てられると考える。

3 点目は、事前調査の結果を踏まえて UPB の問題が特に深刻だと判断した小売業、製造業に有意義な示唆を与えた。「はじめに」で挙げたように小売業では粉飾決算が行われ製造業では不正会計やデータ改竄が行われた。これらの業界の特徴として事務所数・従業者数が多いことが挙げられる。日本において 2018 年統計で製造業の事務所と従業者数はそれぞれ 76,506, 5,327,551 であり、小売業は 155,379, 3,433,627 であり、他の業種と比較しても多くなっている（経済産業省, 2019）。そのため、これらの業界において UPB を抑制することで影響が大きく広がると考えられ、重要である。故に、今回の研究は意義がある。

四点目は実務に対する貢献である。UPB を抑制する方法として、①意識調査の実施、②リーダー研

修の導入, ③非公式組織の活用の三つが考えられる。①は今回の調査を踏まえて正直・自己統制といった従業員個人の性格要素を調査するための意識調査を行うことで, 個人差を把握し, 個人の性格に合わせた対応をとれる。②は LMX の高さが UPB を抑制する結果を踏まえ, リーダー研修にて部下の視点を踏まえた上司と部下の関係性を高める施策を学ばせることで組織における LMX を高められる。③は情緒的コミットメントの高さが UPB を助長する結果を踏まえ, 公式組織にて組織に対する愛着を高めるだけでなく非公式組織を推進することで組織を客観視させる場を設け, 情緒的コミットメントの過度な高まりを防ぐことができるだろう。

今回の研究における課題について述べる。今回の研究では正直・自己統制という性格要素における個人差を考えた。個人の他の性格要素を追加することで LMX, 情緒的コミットメントと UPB 間の関係における個人差アプローチを詳細に測定できるだろう。今回は製造業, 小売業を対象としたが, 他の業種では LMX, 情緒的コミットメントのあり方が異なる可能性があり, 他の業種を研究することで幅広く UPB に対応できるようになると考える。また, LMX についてであるが, 今回の質問項目では部下の視点から見た上司と部下の交換関係に注目している。今後の研究においては, 上司からの視点における LMX に着目すること, 更には上司と部下の関係性のみならず, 同僚との人間関係を研究対象とすること等による研究の拡大が期待される。最後に, 今回の研究では先行研究における質問を基に変数ごとの質問をたて, 変数関係を調査したが調査会社との兼ね合いもあり「UPB」に関する質問を原文のものから変更した。そのため UPB に関する項目の扱い方には注意されたい。

#### 参 考 文 献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London, Sage.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996) "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity" *Journal of Vocational Behavior*, Vol.49, No.3, pp.252-276.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization" *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63, pp. 1-18.
- Aquino, K & Reed, A II (2002) "The Self-Importance of Moral Identity" *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 83, No. 6, pp. 1423-1440.
- Baker, N (2018) "Leader-member exchange and follower trust in leader: The moderating effect of leader emotional expressivity" *International Journal of Social Sciences and Education Research*, Vol. 4, No. 4, pp. 741-749.
- Blau, G.J. (1986) "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism" *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp.577-584.
- Blau, P. (1964) "Exchange and Power in Social Life" New York :J Wiley
- Buchanan, B., II. (1974) "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 533-546.

- Casimir, G, Keith Ng, Y. N., Wang, K. Y. & Ooi, G (2014) "The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance A social-exchange perspective" *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 5, pp. 366-385.
- Chalistrya, Y.A., Putrawan, I.M. & Supadi (2019) "THE EFFECT OF PERSONALITY AND INTEGRITY TO AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT" *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, Vol6, No.1, pp.84-93.
- Matherne, C. F. III, & Litchfield, S.R. (2012) "Investigating the Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity" *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 9, No. 5, pp. 35-46.
- Dilek, A & Gül E (2016) "The Effect Of Internal Locus Of Control, Leader-Member Exchange Quality and Affective Commitment on Turnover Intentions: A Study Among Public Officer" *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, Vol. 25, pp. 35-51.
- Feldman, J. L. (1986), "Neurophysiology of breathing in mammals", *Handbook of Physiology, The Nervous System IV*, Chapter 9, pp. 463-524.
- Garg, S & Dhar, R (2016) "Extra-Role Customer Service: The Roles of Leader-Member Exchange (LMX), Affective Commitment, and Psychological Empowerment" *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 17, No. 4, pp. 373-396.
- Gaudet, M-C & Tremblay, M (2017) "Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange" *European Management Journal* Vol. 35, pp. 663-675.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M (1995) "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective" *Leadership Quarterly* Vol 6, No. 2, pp. 219-247.
- 平井 美佳 (1999) 「「日本人らしさ」についてのステレオタイプ—「一般の日本人」と「自分自身」との差異—」 『The Japanese Journal of Experimental Social Psychology』, Vol. 39, No. 2, pp. 103-113
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007), "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 269-277.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004) "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction" *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.3, pp. 368-384.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007) "The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No.5, pp.1286-1298.
- 経済産業省 (2019) 「2019年企業活動基本調査確報—平成30年度実績—付表1 産業別, 企業数, 事業所数, 常時従業者数, 売上高」 経済産業省 <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/2019kakuho.html>
- 北居 明, 鈴木 竜太, 上野山 達哉, 松本 雄一 (2018) 「「組織のため」の罫：非倫理的向組織行動研究の展開と課題」 『組織科学』 第52巻 第2号, pp.18-32
- 厚生労働省 (2018) 「「外国人雇用状況」の届出状況まとめ (平成30年10月末現在) 別添3 「外国人雇用状況」の届出状況表一覧 (平成30年10月末現在) (PDF)」 厚生労働省 [https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_03337.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_03337.html)



- 松吉大輔 (2016) 「個人差—連続と異質が交錯するヒト認知の多様性」 『The Japanese Journal of Psychonomic Science』 第 34 卷, 第 2 号, pp. 276-281
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment” *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Mowday, R. T, Porter, L. W.& Steers, R. M. (1982) *Employee–Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press
- O'Reilly,C. A. , Chatman,J. ,Caldwell, D.F. (1991) “People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit” *The Academy of Management Journal* Vol. 34, No. 3, pp. 487-516.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) (1974), “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, No.5, pp. 603-609.
- Shore, L.M.& Tetrick, L.E. (1991) “A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support” *Journal of Applied Psychology* Vol. 76, No. 5, pp. 637-643.
- Snell, S.A. & Dean, J. W. Jr (1992) “INTEGRATED MANUFACTURING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A HUMAN CAPITAL PERSPECTIVE” *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 467-504.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978) “Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment” *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 380-396.
- 鄭 有希 (2012) 「上司との社会的交換関係と従業員の役割成果—自己確証理論に基づいて—」 『日本経営学会誌』 第 30 号, pp. 64-76.
- Thomas A. Wright, James Campbell Quick, Sean T. Hannah and M. Blake Hargrove (2017) “Best practice recommendations for scale Q2 construction in organizational research: The development and initial validation of the character strength inventory” *Journal of Organizational Behavior*, Published online in Wiley Online Library, June 2017.
- Trevino, L. K. and Nelson, K. A. (2011) *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, 5th ed., Wiley. pp.70-75.
- Ugboro, I.O. (2006), “Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 232-257.
- Umphress, E.E. & Bingham, J.B. (2011). “When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors” *Organization Science*, Vol. 22, No. 3, pp. 621-640.
- Umphress, E.E., Bingham, J.B. & Mitchell, M.S. (2010) “Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior” *Journal of Applied Psychology* Vol. 95, No. 4, pp. 769–780.
- Vardi, Y. (2001). “The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work” *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp.325-337.
- Vardi, Y., & Weiner, Y. (1996). “Misbehaviors in organizations: A motivational framework” *Organization Science*, Vol. 7, pp.151-165.

- 若林直樹, 蔡苙錫(2008)「感情と組織に寄せて」『組織科学』 第 41 卷 第 4 号, pp.2-3.
- 渡部正治(2019)「企業不祥事の実態と不祥事予防のあるべき姿」『21 世紀社会デザイン研究』 第 18 号, pp.7-20
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997) “Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective” *Academy of Management Journal*, Vol.40, pp.82-111.

# 育児休業取得に対する抵抗感の研究

## <要 約>

日本の育児休業取得率は、平成 21 年 6 月に育児・介護休業法の改正が行われたことや企業の取り組みなどにより上昇しているものの、男性の育休取得率が低迷していることや復職後の活躍が難しいことなど、依然として育児休業をめぐる課題は多く、日本における代表的な労働問題の一つである。先行研究では既に様々な視点から育休をめぐる課題について研究されているが、女性の育休取得に及ぼす影響についての先行研究や心理的な視点から介入した先行研究は少ないため、本研究では育児休業の取得に影響を及ぼす要素について、心理的要素である心理的契約と情緒的コミットメントとの関係も含めて検証した。調査の結果、両親と同居しているか、収入、従業員の心理的契約履行度、企業の心理的契約履行度がそれぞれ育休取得に対する抵抗感と関係があることが明らかになった。

## <キーワード>

育児休業、従業員の心理的契約、企業の心理的契約、情緒的コミットメント、社会的交換理論

## 1. はじめに

育児休業制度に関する問題は、日本における労働問題の代表的なものの一つである。平成 21 年 6 月に育児・介護休業法の改正が行われ、女性の出産・育児による退職率は減少した。いわゆる女性の M 字カーブは少しずつ解消され台形に近づいているものの、育児休業取得における障害や男性の育休取得率の低迷、また育休制度が普及することによって生じる人員不足や周囲へのしわよせなど様々な課題がある（厚生労働省委託調査研究, 2013）。

世界各国の育休取得率を表 1 に示した。日本の育休取得率は、2018 年において女性が 82.2%、男性が 6.2%である（公益財団法人生命保険文化センター, 2016）。他国と比較すると、ドイツで女性が 81.5%、男性が 18.5%、イギリスで男女

ともに12%（女性については、育児休業とは別に1年間の出産休暇がある）、オランダで女性が40%弱、男性が18%、スウェーデンで女性が87%、男性が78%、ノルウェーで女性が94%、男性が89%である（厚生労働省, 2008）。各国のデータが取得された年数が異なる点や、制度内容や関連制度に違いがある点から、日本と諸外国を厳密に比較することは難しいが（厚生労働省, 2008）、日本における女性の育休取得率は他国と比較しても決して低くない一方で、男性の育休取得率は極めて低いことがわかる。なぜこのような結果になっているのか、また女性については取得率が高いにも関わらずなぜ依然として多くの課題が生じているのか、様々な視点から議論する余地はあるだろう。

表1. 世界各国の育休取得率

日本	ドイツ	イギリス	オランダ	スウェーデン	ノルウェー
女性：82.2%	女性：81.5%	男女ともに	女性：40%弱	女性：87%	女性：94%
男性：6.2%	男性：18.5%	12%（※）	男性：18%	男性：78%	男性：89%

（厚生労働省, 2008）

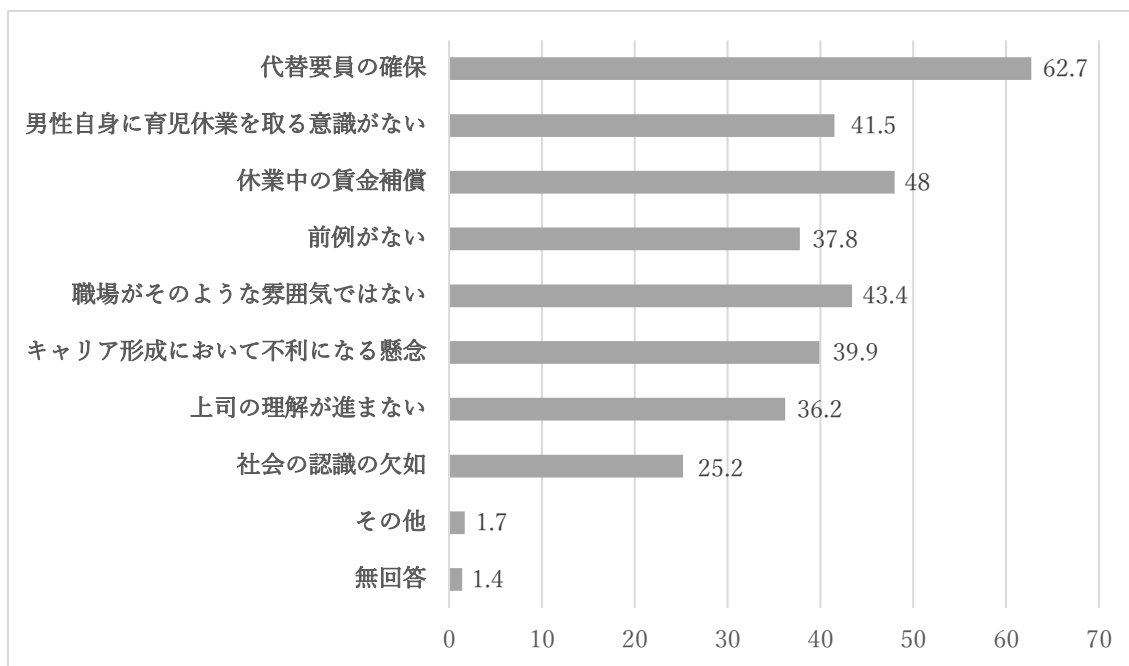
※イギリスでは、女性には育児休業とは別に1年間の出産休暇がある。

育児・介護休業法の概要としては、子が1歳に達するまでの育児休業の権利を保障する育児休業制度の他、短時間勤務等の措置、時間外労働や深夜業の制限、子の看護休暇制度、転勤についての配慮、不利益取り扱いの禁止などの制度が整っている（厚生労働省, 2014）。平成21年の育児・介護休業法改正により子育て期間中の働き方の見直しや父親も子育てができる働き方の実現が図られ、希望する全ての人の子育て等をしてしながら安心して働くことができる社会の実現が目指されているが、依然として女性の出産後の継続就業は困難である（厚生労働省, 2014）。また、平成20年の三菱UFJリサーチ&コンサルティングの「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」によると、女性正社員が妊娠・出産前後に退職した理由の約26%が「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた」と回答しており（厚生労働省, 2014）、仕事と育児の両立に関する課題は日本が抱える大きな課題の一つと言えるだろう。

さらに育児休業取得をめぐる現状の課題としては、主に企業における人員不足、収入面の懸念、職場の雰囲気などが考えられる。東京海上日動コンサルティングが東京都産業労働局「平成28年度東京都男女雇用平等参画状況調査結果報告書」をもとに作成したデータ（図1）では、男性の育児休業における課題を60%以上の従業員が「代替要員の確保」と回答しており、40%以上が「男性自身に育児休業を取る意識がない」、「休業中の賃金補償」、「職場がそのような雰囲気ではない」と回答、30%以上が「前例（モデル）がない」、「キャリア形成において不利になる懸念」、「上司の理解が進まない」と回答した（厚生労働省, 2017）。このデータからもわかる通り、収入やキャリアの問題だけではなく、育休に対する意識や理解、職場の雰囲気などの心理的な要素も育休の取得に影響を与えている。そこで本稿では、育休取得を巡る課題について、心理的な視点から取り組みたい。特に、心理的な要素として心理的契約の履行度と従業員の情緒的コミットメントに注目し、育休取得に対する影響力を検証する。また、心理的契約については企

業側が従業員との心理的契約をどれほど履行しているのかという視点と、従業員自身が企業との心理的契約をどれほど履行しているのかという視点、それぞれの影響力も検証したい。

図1. 男性従業員の育児休業取得にあたっての課題



(厚生労働省, 2017)

以上のような現状を踏まえ、本稿では仕事と育児の両立と心理的要素の二点に注目して育休の取得意思に及ぼす影響を検証したい。

また、本稿では育休の取得に影響を与える要素について研究するが、育休を取得すること自体が及ぼす影響についての研究も多く行われている。例えば、育休を取得した後に復職した従業員について、人事評価の低下や人事評価に

対する納得度の低下、育休取得前と比べて質の低い仕事が配分される傾向がある（奥野、大内, 2019）。また、育休が明ける時期が年度途中の場合保育所の入所が難しくなることや、親が育休取得期間中の場合、上の子は保育の必要性がないと判断され退園を求められる「育休退園」という影響もある（瓜生、清水, 2018）。このように育休を取得することで及ぼされる影響は多岐にわたるため、様々なアプローチで育休について取り組むことは重要と考えられる。様々なアプローチの一つとして心理的要素、特に従業員と企業の心理的契約と従業員の情緒的コミットメントを取り上げること本稿の意義があると考えられる。

## 2. 先行研究

### (1) 男女それぞれについての育児休業に関する課題や影響

仕事と育児の両立について、女性と男性とでは抱える課題や影響を与える要因も異なるため、男女それぞれについてどのような現状、課題、影響力があるのかの研究は多く行われてきた。

女性について、女性の育児休業取得率がそれほど低くないことや、育児・介護休業法改正でその取得率も高まっていることなどが要因と考えられるが、女性が育休を取得するか否かについて注目しそれに影響を与える要因を明らかにする研究は少なく、育休取得後の就労継続に注目する研究が多くされてきた。

例えば、出産女性の育児休業制度の効果と両立支援の課題に関する研究（今田、池田, 2006）では、育児休業制度の普及により出産・育児期の雇用就業が拡大しているのか、雇用継続を規定している要因は何かについて分析が行われた。分析結果から、出産前の1年間に退職する女性が多く、出産まで雇用継続する女性は増えていないこと、育児休業制度には単独で雇用継続を高める効果はないものの、保育所の利用と組み合わせられることで効果があること、若い女性の雇用継続が困難になっている要因として家族・親族の育児援助の継続支援効果の低下、雇用形態の非正規化、女性の職域拡大があげられた。したがって、出産女性の雇用継続を拡大するための妊娠期の就業支援の充実や企業・家族・地域社会による支援が重要であることが示された。

また、育児休業を取得後復職した女性の事例による研究（佐野, 2013）では、インタビュー調査により育休取得後職場復帰した女性が、出産前に就労継続につながる仕事経験をしているか、励みになるような外部評価を得たか、復帰後の働き方や外部評価に変化があるかどうかについて分析し、長期的なキャリアの見通しがあることが出産後の就労継続において重要な要因の一つであることが示された。

男性の育休取得に関する研究については、日本において男性の育児休業の利用が他国と比較して普及していないことが要因と考えられるが、育休を取得するか否かに焦点を当てた研究が多い。男性の育児休業取得率が低迷している要因を制度的、文化的、心理的な側面から検討した研究（西田、寺嶋, 2020）では、男性が育休取得の希望を主張する

ことが困難であることには、性別役割分業意識や集団意識などの心理的要素の他に、制度利用による利点の浸透や制度の未拡充が関係しているとし、男性の育休取得に関する課題解決には多方面からの政策が必要であると述べられている。また、男性の育休取得率が低迷していることよりも、その普及や課題についての検討が遅れていることの方が問題であると指摘する研究（藤野, 2006）もある。インタビュー調査の結果、実際に育休を取得した男性は育休を取得したことに対してマイナスの意識はほとんどなく、むしろ育児に関わった満足感や喜びを感じ、社会との接点が増えることで自信に発想の転換があったことなどがわかった。そのため、男性が育児休業を突破口として育児に関わり、職場において男性の育休取得や育児への従事についての前例を作っていくことが重要であると述べられている。

さらに、「男性は外に出て働き、女性は家庭内で家事や育児に専念する」という性別役割分業意識が男性の育休取得率を低迷させている要因の一つであると考えられており、性別役割分業意識に関する研究も盛んに行われている（西田、寺嶋, 2020）、（小笠原, 2009）、（齋藤, 2012）。

このように、育休の取得に及ぼす影響についての研究の多くが男性のみを対象としており、女性を対象とした育休に関する研究は仕事と育児の両立、就労継続に関するものが多い。では女性の育休取得に影響を与える要因は何かあるのだろうか。本研究にて、仕事と育児の両立という視点から、女性の育休取得に影響を与える要因を検証したい。

## (2) 育児休業に関する様々なアプローチ

育休をめぐる問題は日本において代表的な労働問題の一つであるため、すでに様々な視点からの研究がなされてきている。例えば、1994年の「仕事と育児に関する調査」による個票データを用い、広く育児休業取得とその取得期間の決定要因についての研究がある（西本, 2004）。この研究結果では、育児休業を取得することによる機会費用が高い場合には育児休業を取得しない、または比較的取得期間が短い傾向があることが明らかにされた。また、保育面においては産後すぐの職場復帰と育児休業取得後の職場復帰では有効な保育手段が異なることも示された。育児休業を取得しない場合には事業所内託児施設が最も有効な保育手段である一方で、育休取得後の早期職場復帰ではより保育手段の選択が広がり、保育手段という要素も育休の取得や取得期間の大きな決定要因の一つであることがわかる。

育休の取得や取得期間が子供の保育に与える影響についてより詳しい研究もされており、育休明けの保育所の入所が難しいことや育休退園の他にも、育休が子の成長・発達に与える影響も明らかにされている（瓜生、清水, 2018）。まず保育所の現場において、育休明け児の不安の強さや生活不適応が指摘され、これが育休期間中の母親の育児を原因とすることが明らかにされた。また、育休中の家庭の育児で形成された生活習慣と子どもへの影響について、身体・運動発達などの遅れや意欲の弱さ、遊具などへの興味と遊びの未発達、「抱かれていないと泣く」、「まだ母乳を飲んでいる、栄養はほぼ母乳」、「市販ベビーフードが主食」、「遊び食べ習慣がついている」などという生活習慣、「触られたり、揺すられたりを嫌がる」、「他児が集まってくると泣き出す」という対人的感情と関係行動が研究結果として示されている。

前述の育休の取得や取得期間が、育休取得後の復職者の人事評価の低下と人事評価に対する納得度の低下、質の低い仕事配分が行われる傾向があるという研究結果の他にも、復職者の管理職登用についての研究もある（周, 2015）。

この研究では女性正社員の育児休業取得と管理職登用の間の関係性を検証しており、育児取得者は未取得者と比べて学歴が高く、正社員の経験年数が長い傾向があることから、育児取得者における管理職登用率は高いことが観察される一方で、育児取得期間が長い女性ほど管理職登用率が低くなることが示された。

また、男性管理職者と男性一般職員の育児休業取得に関する知識や考え方を明らかにした研究（奥山、小笠原、高田、2012）では、男性管理職者と男性一般職員それぞれに育児休業取得に対する職場の雰囲気の捉え方や育児取得の対象者、取得可能な時期や日数・時間、育児中に支給される金額、育児中に確保できる代替職員などについての知識を調査した結果、男性管理職者は近い将来育児を取得する可能性がある一般職員の上司であるにも関わらず、育児取得についての知識がない現状があることが明らかになった。

このように、広く育児休業取得とその取得期間の決定要因について、保育手段や子どもの成長・発達に与える影響について、人事評価や仕事配分、管理職登用率について、知識や考え方の現状についてなど様々なアプローチから育児休業を取り巻く課題に取り組む先行研究があるが、心理的な視点から育児休業に関する課題に介入した先行研究はあまり多くないことがわかる。

### (3) 育児休業の心理的アプローチ

心理的な視点を用いた研究には、育児休業を取得することが女性の心理に与える影響についての研究や（藤村、2017）、（森、2018）、育児休業の取得による企業と従業員の心理的契約の変化についての研究（林、2016）がある。就労妊婦の生活や心理に関する研究（藤村、2017）では、育児休業について直接的に研究はされていないが、就労妊婦には職業を持っていることによるストレスや不安があること、妊娠初期には自身の妊娠生活に関心を持ちにくいことなどが明らかになり、さらに就労妊婦の背景は一律ではないため、あらゆる視点から就労妊婦を捉え、研究を重ねる必要があると述べられている。

心理的契約という視点からの研究（林、2016）では、育児により退職した従業員と両立支援施策を利用し勤務した従業員とでは、企業と従業員間の心理的契約にどのような違反・破棄・変化のプロセスがあるのかについて検討している。結果として、育児退職者の心理的契約は違反から破棄に移行するのに対し、勤務者の場合違反から変化を遂げ、仕事と育児を両立する正社員としての心理的契約を再定立していることがわかった。この研究においても育児休業について直接的には触れていないが、仕事と育児を両立させようとする従業員の心理的な側面に注目している研究である。

心理的視点からの育児に関する研究も行われてはいるものの、いずれの研究においても、育児の取得に影響を与える心理的要素は明らかになっていないといえるだろう。

### (4) 心理的契約と情緒的コミットメント

心理的契約とは、契約書に文書化された契約と文書化されていない契約を合わせたものを指し、組織と従業員との関わり合いを形成、維持する重要な概念である（服部、2007）。育児の取得という行為は企業と従業員との関係性に起因すると考えられるため、心理的契約に注目することは有効と考えられる。



従業員の行動プロセスの研究の一つとして、従業員の退職意思に及ぼす影響についての研究（青木, 2001）では、従業員の退職意思を規定する要因を心理的契約と情緒的コミットメントと想定している。また、従業員の心理的契約履行度が高いほど、従業員の企業や組織に対する情緒的コミットメントも高くなる（服部、林, 2015）ことが示されており、心理的契約と情緒的コミットメントは密接に関わっていることが推測できる。そこで、本研究では心理的契約と情緒的コミットメントが育休の取得に及ぼす影響について検証したい。

図2. 先行研究まとめ

<男女それぞれについての育児休業に関する課題や影響>

女性について

出産女性の育児休業制度の効果と両立支援の課題（今田、池田, 2006）

育児休業を取得後復職した女性の事例研究（佐野, 2013）

男性について

男性の育休取得率が低迷する要因（西田、寺嶋, 2020）

男性の育休取得率低迷に関する課題（藤野, 2006）

性別役割分業意識について（西田、寺嶋, 2020）、（小笠原, 2009）、（斎藤, 2012）

<育児休業に関する様々なアプローチ>

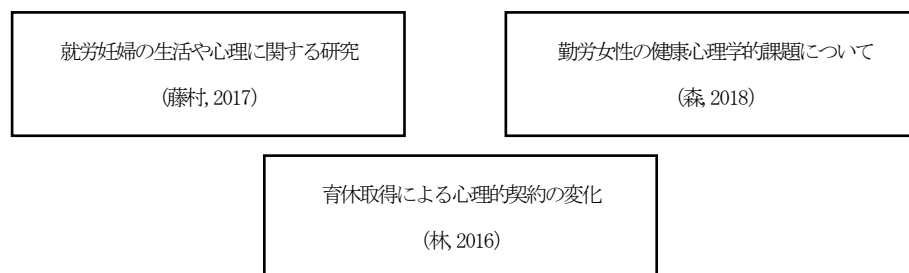
男性管理職者と男性一般職員の育休取得に関する知識や考え方について（奥山、小笠原、高田, 2012）

育休取得や取得期間が復職後の人事評価や仕事配分に与える影響（周, 2015）

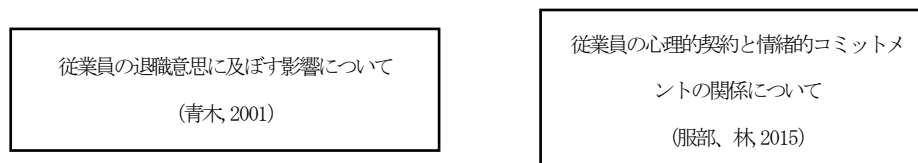
広く育休取得とその取得期間の決定要因について（西本, 2004）

育休の取得や取得期間が子供の保育に与える影響（瓜生、清水, 2018）

<心理的アプローチ>



<情緒的コミットメント>



3. 仮説

本研究では育児休業の取得に影響を与える要因を心理的な要素も含めて検証することが目的だが、「育児を取得したことがあるか否か」を従属変数とするのではなく、近い将来育児を取得する予定のある人も含め、より心理的な影響を調査するため「育児を取得することに対して抵抗があるか」を従属変数として仮説を設定していきたい。

(1) 仕事と家庭生活の両立

先行研究において、女性を対象に育児の取得に影響を与える要素を明らかにした研究はあまり見られず、女性に関する研究の多くが仕事と育児の両立に関する課題に焦点を当てている。本研究では仕事と育児の両立にあたり、具体的にどのような要素が育児の取得に影響を与えるかについての仮説を設定したい。

仕事と家庭生活の両立という側面から、家庭生活と密接に関わる要素で育児取得の抵抗との関係性が推測できる要素として、「共働きであるかどうか」、「自分の両親と同居しているか」、「年収」を選択した。共働きについては、久保(2017)の研究において共働きをしながら夫婦でどのように家事・育児を分担するかは重要な課題であると指摘し、どんな家事・育児を夫が分担するのかについて検討している。しかしこの先行研究では、家事・育児に関する課題を取り上げているものの育児取得に関しては触れておらず、共働きと育児取得の関係を検討する余地はあると判断した。また、坂本(2006年)の研究では両親と同居していることが夫婦の労働時間や在宅時間に影響を与えることが明らかになっており、両親と同居していることが夫婦の働き方に影響を与えることが示されている。しかし両親と同居していることと育児取得との関係性に注目した先行研究はなく、育児取得の抵抗感に影響を与える要素として取り上げ

たいと考えた。

共働き夫婦の場合、自分だけではなく配偶者からの収入もあるため、育休を取得することによる収入面の不安は共働きではない夫婦と比べて小さいと推測できる。また、共働き夫婦を支援する制度として「パパ・ママ育休プラス」という制度があり、この制度のもとでは①配偶者が子が1歳に達するまでに育児休業を取得していること、②本人の育児休業開始予定日が子の1歳の誕生日以前であること、③本人の育児休業開始予定日は配偶者がしている育児休業の初日以降であること、を要件として、両親がともに育児休業を取得する際にこの要件を満たした場合には、育児休業の対象となる子の年齢が1歳2ヶ月にまで延長される（厚生労働省）。このような共働き夫婦の育休取得を支援する制度整備の成果としても、共働き夫婦である方が育休を取得しやすいのではないかと考えられる（仮説1-1）。

両親と同居していることが子ども夫婦に与える影響については、妻方の両親と同居している場合は夫の労働時間が延び、夫方の両親と同居している場合は妻の労働時間が延びることが先行研究にて明らかになっている（坂本, 2006）。これはそれぞれが舅や姑と顔を合わせることを拒み、外にいる時間を引き延ばしている可能性が高いと指摘されており、育休を取得し家にいる時間が長くなることも拒む可能性が高いと推測できる。また、両親と同居している方が育児や家事を両親に支えてもらい、自分自身はより仕事に専念することができるとも考えられる。つまり、両親と同居している方が育休の取得を拒むと考えられる（仮説1-2）。

前述のデータにもある通り、収入面の不安は育休取得を困難にさせる要因の一つである。収入が高いほど育休取得間の賃金補償に対する不安、また取得後の人事評価低下や職位の降格の影響で収入が減少することに対する不安が生じやすいと考えられる。したがって、年収が高い従業員ほど育休を取得しづらいのではないかと推測する（仮説1-3）。

仮説1-1 女性について、共働きである方が育休取得の抵抗は小さい

仮説1-2 女性について、両親と同居していない方が育休取得の抵抗は小さい

仮説1-3 女性について、収入が高い方が育休取得の抵抗は大きい

## (2) 心理的契約

心理的契約とは、「組織と従業員間における信頼や社会的報酬に支えられる暗黙的な共通認識である」とされている（林, 2015）。従業員が企業との間における心理的契約の成立を認識し履行しようとするとき、従業員はその企業での働き方や上司との関係について望ましいとするモデルを認識し、そのモデルの形成や維持に向かって義務や権利を行使しようとする特徴がある（林, 2015）。一方、企業や組織側が心理的契約を認識し履行する姿勢を見せる時、企業や組織は従業員が望んでいると想定する対応をする。例えば、「従業員自身が、企業から求められていると認識する量・質の仕事をこなす」ということは従業員の心理的契約の履行であり、「企業は従業員に対し、その仕事の量・質に見合った賃金を与える」ということは企業の心理的契約の履行である。

つまり、心理的契約が履行されている状態は「相手の要求や期待に応えている」状態であるといえ、ここに社会的交換が生じることが考えられる。社会的交換とは、共通の価値尺度で評価される経済財の交換である経済的交換と対照的に、服従や尊敬といった主観的なものも含めた経済財に当てはまらないものの交換を指す（八木, 2010）。

心理的契約が履行されている状態で社会的交換が生じた場合、育児休業の取得にも影響を与え得ると考えられる。従業員が心理的契約を履行している時、従業員は「自分たちは企業の期待に沿った理想に近い形で仕事に当たっている」という意識が形成されるため、社会的交換理論に従えば企業からのある程度の見返りを求める心理が生じると考えられ、育児休業の取得に対する抵抗は小さくなると推測できる。それに対し、従業員が企業の心理的契約の履行度が高いと認識している場合、従業員には「企業は自分たちの期待に応えようとしてくれている」という意識が芽生え、社会的交換理論のもと企業により従事し、企業が理想とする働き方に従おうと感じやすくなり、育児休業を取りづらくなるのではないかと考えられる。

仮説 2-1 従業員の心理的契約の履行度が高いほど、育休取得の抵抗は小さい

仮説 2-2 企業の心理的契約の履行度が高いほど、育休取得の抵抗は大きい

### (3) 情緒的コミットメント

特に従業員の心理的契約に注目すると、従業員の心理的契約履行度が高いほど、従業員の企業や組織に対する情緒的コミットメントも高くなるという研究結果がある（服部、林、2015）。情緒的コミットメントが高い状態とは「その組織や企業の一員であることを誇りに思う」、「その組織や企業に愛着を持っている」といった状態であり、企業との心理的契約を履行しようとする姿勢があるほど、企業や組織に忠誠心があるということである。この研究結果と仮説 2-1 「従業員の心理的契約の履行度が高いほど、育休取得の抵抗は小さい」を総合し、以下の仮説 3 を設定した。

仮説 3 情緒的コミットメントが高いほど、育休取得の抵抗は小さい

## 4. 調査方法

### (1) 調査概要

本稿では、上記の仮説を、ネットリサーチサービス fastask を使用し、収集したデータを分析することにより仮説の検証を行う。回答者のプロフィールは次の通りである。前提として、企業内における育休取得の抵抗に関する調査であるため、回答者はすべて子供がいる既婚者かつ企業で働いている人とする。全サンプル 336 名のうち、アンケートに回答した回答者は 319 名（回答率 94.9%）、そのうち男性は 218 名（68.3%）、女性は 101 名（31.7%）であった。回答者の年齢は、20～29 歳は 17 名（5.3%）、30～39 歳は 80 名（25.1%）、40～49 歳は 90 名（28.2%）、50～59 歳は 72 名（22.5%）、60 歳以上は 65 名（20.4%）で、平均年齢は 47.8 歳であった。回答者の職業は、公務員が 36 名（11.3%）、会社員（事務系）が 131 名（41.1%）、会社員（技術系）が 80 名（25.1%）、会社員（その他）が 77 名（24.1%）となった。回答者のプロフィールに関しては、概ね偏りのないサンプルであるといえるだろう。

### (2) 測定尺度

本研究では、先行研究を参考にしながら測定尺度を設定し、育休取得の抵抗、仮説 2、3 においては、各質問を 5

件法で測定した。以下では、各測定尺度について具体的に説明する。

まず、育休取得の抵抗の測定では、市森、大下、北島、西川、橋本、福村、南、山越、横山、織田、佐伯(2004)を参考にし、育休取得の抵抗を、単純な抵抗の有無だけではなく、複数の質問により測定した。質問項目は「私は育休取得に対して抵抗がある。」、「私はできれば育休を取得したくない。」、「私は育休を取得する際には取得期間をなるべく短くしようと思う。」、「私は育児と仕事は辛くともなるべく両立したい。」、「他人が育休取得することに対して私は否定的である。」の5つである。

仮説1の測定に関して、育休取得と関りがあると思われる要素として「共働きである」、「両親と同居してない」、「年収」をそれぞれ質問項目として設定した。

仮説2の測定に関して、服部(2009)の尺度を参考にし、本研究の趣旨に合うように質問項目を作成した。「従業員の心理的契約」の質問項目は、「私は賃金に見合う労働を行なっている。」、「私は質・量ともに良い仕事をし、職務記述書に記載されない仕事も行なっている。」、「私は顧客や同僚に対して適切に振る舞い、会社の習慣や慣習を受容している。」、「私は業務遂行に必要な知識・スキルを習得している。」、「私は就業時間内の労働に留まらず、就業時間外の学習も行なっている。」、「私は会社からの異動命令を受けた場合受容する。」である

「企業の心理的契約」の質問項目は、「私の会社では、私の業績、責任に見合った十分な賃金を設定している。」、「私の会社では雇用の安定性が確保され、解雇手続きの公平性も保たれている。」、「私の会社では、適切な研修や資格試験、スキル習得の支援が行われている。」、「私の会社では、適切な福利厚生や適切な休暇が与えられている。」、「私の会社では、サービス残業は禁止され、就業時間が厳守されている。」、「私の会社では、評価の公平性が保たれ、適切な成績・業績のフィードバックが行われている。」である。

仮説3の測定は、Mowday, Steers, Porter (1979)の尺度を参考に質問項目を作成した。質問項目は、「私は今の会社の社員であることを誇りに思う。」、「私は今の会社に愛着や忠誠心を持っている。」、「今の会社を象徴する理念は、私にとって重要なものである。」、「私の残りのキャリアを今の会社で過ごせたらとても幸せだ。」、「私は今の会社の人と、職務外でも交流がある。」、「私は今の会社の成功のためには努力を惜しまない。」、「私は今の会社の行く末が気になる。」である。

最後に、コントロール変数として、「年齢」、「勤務先の規模」、「役職」を質問項目に追加した。

## 5. 分析結果

SPSSを用いて、仮説1、仮説2、仮説3の検証を行う。

まず仮説2、3に関して、質問項目の平均値、標準偏差を算出した。その結果天井効果、フロウ効果は見られなかった。次に3因子構造で、主因子法・Promax 回転による因子分析を行った。その結果、「私は今の会社の行く末が気になる。」が低い因子荷量を示したため分析から除外した。残った項目を再度主因子法・Promax 回転により因子分析を行った。因子パターンと因子間相関を Table1 に示す。なお、回転前の3因子で、全分散を説明する割合は59.12%で

あった。3因子はそれぞれ質問項目に対応して前述した通り、第一因子は「従業員の情緒的コミットメント」、第2因子は「従業員の心理的契約」、第3因子は「企業の心理的契約」とした。

Table1 因子分析の結果(主因子法、Promax回転)

質問項目	因子1	因子2	因子3
	$\alpha=0.90$	$\alpha=0.83$	$\alpha=0.85$
今の会社を象徴する理念は、私にとって重要なものである。	.835	.021	-.013
私は今の会社に愛着や忠誠心を持っている。	.817	.048	.056
私は今の会社の成功のためには努力を惜しまない。	.812	.007	-.038
私は今の会社の社員であることを誇りに思う。	.806	.046	.091
私は今の会社の人と、職務外でも交流がある。	.651	-.006	-.044
私の残りのキャリアを今の会社で過ごせたらとても幸せだ。	.619	.007	.166
私は質・量ともに良い仕事をし、職務記述書に記載されない仕事も行なっている。	-.011	.848	-.149
私は業務遂行に必要な知識・スキルを習得している。	-.081	.808	.085
私は顧客や同僚に対して適切に振る舞い、会社の習慣や慣習を受容している。	-.097	.804	.130
私は就業時間内の労働に留まらず、就業時間外の学習も行なっている。	.242	.541	-.247
私は賃金に見合う労働を行なっている。	.119	.518	.060
私は会社からの異動命令を受けた場合受容する。	-.003	.428	.234
私の会社では、適切な研修や資格試験、スキル習得の支援が行われている。	.031	-.029	.730
私の会社では、評価の公平性が保たれ、適切な成績・業績のフィードバックが行われている。	.194	-.139	.685

私の会社では、適切な福利厚生や適切な休暇が与えられている。	-.052	.103	.678
私の会社では、私の業績、責任に見合った十分な賃金を設定している。	.125	-.137	.656
私の会社では雇用の安定性が確保され、解雇手続きの公平性も保たれている。	.004	.203	.649
私の会社では、サービス残業は禁止され、就業時間が厳守されている。	-.025	-.005	.582
因子寄与	5.526	4.049	5.570
因子寄与率	30.70%	22.49%	30.94%

上記の3因子の平均値をそれぞれ算出したところ、従業員の情緒的コミットメント (平均 3.08, SD 0.75)、従業員の心理的契約 (平均 3.39, SD 0.65)、企業の心理的契約 (平均 3.18, SD 0.68) となった。内的整合性を検討するために $\alpha$ 係数を算出したところ、従業員の情緒的コミットメントは $\alpha = .90$ 、従業員の心理的契約は $\alpha = .83$ 、企業の心理的契約は $\alpha = .85$ であり、十分な値となった。また、育休取得の抵抗は平均 2.64, SD 0.57 であった。

育休取得の抵抗、仮説1、2、3、コントロール変数のそれぞれの男女別の相互相関を Table 2 に示す。有意水準は5%とする。

女性において、「育休取得の抵抗」と「従業員の心理的契約」、「役職」との間に有意な負の相関、「収入」との間に有意な正の相関がみられた。また、「従業員の心理的契約」と「企業の心理的契約」、「従業員の情緒的コミットメント」との間、「企業の心理的契約」と「従業員の情緒的コミットメント」との間にそれぞれ有意な正の相関があった。

一方男性では、「育休取得の抵抗」と有意な相関がある項目はなく、全体でも有意な相関が確認できた数は女性に比べて少なかった。しかし、女性と同様に「従業員の心理的契約」と「企業の心理的契約」、「従業員の情緒的コミットメント」との間に有意な正の相関があった。

Table 2 相関関係

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 育休取得の抵抗		.016	-.179	.246*	-.235*	0.068	.111	-.030	-.113	-.222*
2. 共働き	.081		.378*	-.039	.093	.015	-.018	.392*	.118	.259*

3. 両親と同居していない	.084	.216*		.098	.170	.155	.014	.267*	.316*	.399*
4. 収入	-.094	-.057	.047		.029	-.034	.134	-.089	.098	-.155
5. 従業員の心理的契約	.001	.115	.145*	.125		.563*	.421*	.198*	-.051	.047
6. 企業の心理的契約	-.101	.037	.003	.189*	.412*		.665*	.063	-.067	-.073
7. 従業員の情緒的コミットメント	-.072	-.053	.095	.140*	.303*	.618*		.042	-.160	-.083
8. 年齢	-.099	.149*	.160*	-.09	.186*	.108	.075		.032	.124
9. 勤務先の規模	.088	.052	.078	-.293*	-.090	-.094	-.049	.084		.251*
10. 役職	.024	.118	.062	-.263*	-.012	.043	-.064	.124	.216*	

注：\* $p < 0.05$  左下：男性 右上：女性

「共働きである」、「両親と同居していない」、「年収」、「従業員の心理的契約」、「企業の心理的契約」、「従業員の情緒的コミットメント」、「年齢」、「勤務先の規模」、「役職」のそれぞれが「育休取得の抵抗」に与える影響を検討するために、男女別の重回帰分析を行った。結果はTable 3に記載する。また、重回帰分析に基づく女性のパス図をFigure1に記載する。有意水準は10%とする。

男女間において、結果に明確な差が確認できた。

男性において、「年齢」から「育休取得の抵抗」に対する負の標準偏回帰係数のみ有意であったが、 $\Delta 2$ 乗の値が低く、信頼性に欠ける。

一方女性においては、「収入」から「育休取得の抵抗」に対して正の標準回帰係数が確認できた。つまり、収入が高い場合に育休取得の抵抗が上がる。また「両親と同居していない」から「育休取得の抵抗」に対して負の標準回帰係数が有意であり、両親と同居していない場合、育休取得の抵抗が下がることが分かった。さらに、「育休取得の抵抗」に対して、「従業員の心理的契約」、「企業の心理的契約」、のそれぞれに有意な標準回帰係数がみられた。「従業員の心理的契約」は、「育休取得の抵抗」に負の影響があり、「企業の心理的契約」は「育休取得の抵抗」に正の影響がある。



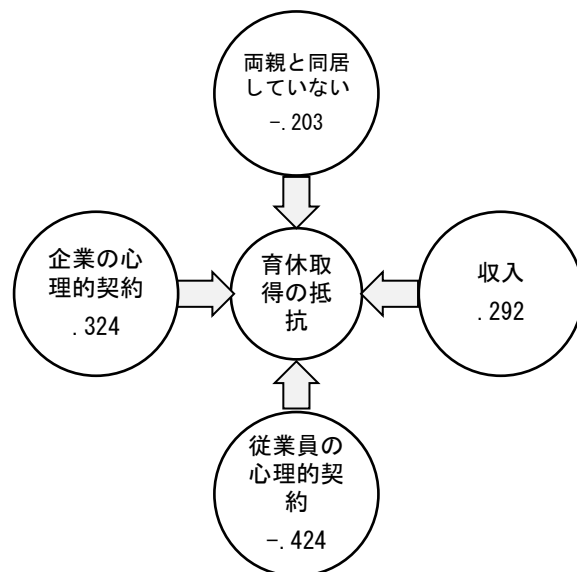
「共働きである」、「従業員の情緒的コミットメント」に関しては、有意な結果は得られなかった。同様に、コントロール変数として設定した「年齢」、「勤務先の規模」、「役職」に関する有意な結果は出なかった。

Table 3 重回帰分析の結果

	男性	女性
	$\beta$	$\beta$
共働きである	.071	.141
両親と同居していない	.082	-.203*
収入	-.077	.292**
従業員の心理的契約	.061	-.424***
企業の心理的契約	-.081	.314**
従業員の情緒的コミットメント	-.021	.026
年齢	-.135	.070
勤務先の規模	.064	-.074
役職	-.004	-.078
$\Delta R^2$	.049	.258
調整済み $R^2$	.007	.186

注：\* $p < 0.1$  \*\* $p < 0.05$  \*\*\* $p < 0.01$

Figure1 女性のパス解析結果



注：有意な結果が出た項目のみ記載

## 5. 結論

本研究の目的は、育休取得の抵抗感に影響を与える要素を明らかにすることであり、特に「共働きであるか」、「両親と同居しているか」、「収入」、「従業員の心理的契約履行度」、「企業の心理的契約履行度」、「従業員の情緒的コミットメント」に関する仮説を設定して検証した。

### (1) 仕事と家庭生活の両立が育休取得の抵抗に与える影響

それぞれの要素が育休取得の抵抗に与える影響を検討するために行った男女別の重回帰分析の結果である Table3 を見ると分かるように、今回の調査により、女性の場合において、「両親と同居」、「収入」がそれぞれ育休取得の抵抗に対して有意な影響を与えていることが分かったが、「共働き」については有意な結果は得られなかった。男性の場合では、有意な影響を確認できた要素はなかった。

#### 1) 共働きである事が育休取得の抵抗に与える影響

最初に、女性の場合において有意性が確認された「共働きである」が育休取得の抵抗に与える影響について検証するために、仮説 1-1 「女性について、共働きである方が育休取得の抵抗は小さい」が支持されるかどうかについて見ていく。男女別の重回帰分析を行なった結果である Table3 を見ると、女性の場合では、共働きである事は育休取得に対

する抵抗感に対して、有意な影響を与えていることが確認出来なかった。従って、女性の場合において、共働きであると育休取得の抵抗に影響があるとは言えない為、仮説 1-1「女性について、共働きである方が育休取得の抵抗は小さい」は棄却される。

仮説が棄却された要因としては、外部要因の考慮が不十分であったことが考えられる。共働きであることによって収入確保が保証され、育休を取得しやすくなるという推測で仮説を設定したが、この推測の元では家庭の経済状況が、夫と妻がともに働かなくては行けない様な経済状況であるのか、または収入以外の要素が動機付けとなって仕事に当たっているのかという点も考慮すべきであったと考えられる。また、「共働きであること」が持つ影響力を検証するにあたっては、どちらか一方は育休を取得する予定があるのか、二人は同じ企業で働いているのか、といった夫婦に関するデータの収集も必要であったと考えられる。

### 2) 両親との同居が育休取得の抵抗に与える影響

女性の場合に有意性が確認されている「両親と同居」が育休取得の抵抗に与える影響について検証する為に、仮説 1-2「女性について、両親と同居していない方が育休取得の抵抗は小さい」が支持されるかどうか見ていく。先ほどと同様に、男女別の重回帰分析の結果である Table3 を見ると、女性の場合において、両親と同居していないことは育休取得の抵抗に対して有意な負の影響を与えていることが分かる ( $\beta = -.203, p < 0.1$ )。この事から、女性の場合では、両親と同居していない場合に育休取得の抵抗が下がることが分かる。従って、仮説 1-2「女性について、両親と同居していない方が育休取得の抵抗は小さい」は支持される。

### 3) 収入が育休取得の抵抗に与える影響

「両親と同居している」と同じく、女性の場合に有意性が確認できた「収入」が育休取得の抵抗に与える影響について検証する為に、仮説 1-3「女性について、収入が高い方が育休取得の抵抗は大きい」が支持されるかどうかについて見ていく。今までと同様に、男女別の重回帰分析の結果の表である Table3 を見ると、女性の場合において、収入は育休取得の抵抗に対して有意な正の影響を与えている事が分かる ( $\beta = .292, p < 0.1$ )。従って、収入が高い程、育休取得の抵抗も大きくなる為、仮説 1-3「女性について、収入が高い方が育休取得の抵抗は大きい」は支持される。

## (2) 心理的な要素が育休取得の抵抗に与える影響

次に、「従業員・企業の心理的契約の履行度」、「従業員の情緒的コミットメント」といった心理的な要素が育休取得の抵抗に与える影響について見ていく。「従業員の心理的契約」、「企業の心理的契約」、「従業員の情緒的コミットメント」のそれぞれが「育休取得の抵抗」に与える影響を検証する為に、男女別の重回帰分析を行い調査した。

### 1) 従業員の心理的契約の履行度が育休取得の抵抗に与える影響

男女別の重回帰分析により、「従業員の心理的契約」が育休取得の抵抗に与える影響を検証して、仮説 2-1「従業員の心理的契約の履行度が高いほど、育休取得の抵抗は小さい」が支持されるかどうか見ていく。重回帰分析の結果である Table3 を見てみると、女性の場合において、従業員の心理的契約は育休取得の抵抗に対して有意な負の影響を持っていることが分かる ( $\beta = -.424, p < 0.1$ )。しかし、男性の場合においては、有意な影響を確認することが出来なかった。従って、女性の場合において、従業員の心理的契約の履行度が高いほど育休取得の抵抗は小さくなると

考えられるので、仮説 2-1「従業員の心理的契約の履行度が高いほど、育休取得の抵抗は小さい」は女性の場合のみ支持される。

### 2) 企業の心理的契約の履行度が育休取得の抵抗に与える影響

男女別の重回帰分析により、「企業の心理的契約」が育休取得の抵抗に与える影響を検証して、仮説 2-2「企業の心理的契約の履行度が高いほど、育休取得の抵抗は大きい」が支持されるかどうか見ていく。重回帰分析の結果である Table3 を見ると、女性の場合に、企業の心理的契約は育休取得の抵抗に有意な正の影響を持っていることが分かる ( $\beta = .314, p < 0.1$ )。しかし、男性の場合では、有意な影響を確認出来なかった。従って、女性の場合にのみ、企業の心理的契約の履行度が高いほど、育休取得の抵抗は大きくなる為、仮説 2-2「企業の心理的契約の履行度が高いほど、育休取得の抵抗は大きい」は女性の場合のみ支持される。

### 3) 従業員の情緒的コミットメントが育休取得の抵抗に与える影響

男女別の重回帰分析の結果である Table3 を見ると、男女ともに「従業員の情緒的コミットメント」は育休取得の抵抗に有意な影響を与えていないことが分かる。従って、仮説 3「従業員の情緒的コミットメントが高いほど、育休取得の抵抗は小さい」は男女ともに棄却される。

本研究の調査によって、女性の場合において「両親と同居」、「収入」、「従業員の心理的契約」、「企業の心理的契約」がそれぞれ育休取得の抵抗に有意な影響を与えている事が分かったが、「共働き」と「情緒的コミットメント」は有意な影響を与えていない事が分かった。

服部と林(2015)の研究によると、従業員の心理的契約履行度が高いほど情緒的コミットメントも高くなるという研究結果があり、それと仮説 2-1「従業員の心理的契約の履行度が高いほど、育休取得の抵抗は小さい」を総合し、仮説 3「情緒的コミットメントが高いほど、育休取得の抵抗は小さい」を設定したが、結果は棄却であった。先行研究の結果から、情緒的コミットメントが高い場合従業員の心理的契約履行度も高いと解釈していたが、情緒的コミットメントが持つ影響力については考慮できていなかったことが今回の仮説棄却に繋がったと考えられる。また、枝川、杉浦(2013)によると、情緒的コミットメントが高い状態とは、組織への愛着や同一化が進んでいる状態であり、仕事に対するモチベーションが高まっている状態である。その為、情緒的コミットメントが高い場合、育休よりも仕事を優先する人が多いのではないだろうか。

男性の場合においては、育休取得の抵抗への有意な影響を確認する事が出来なかった。これらの事から、女性の場合では従業員・企業の心理的契約履行度といった心理的な要素は育休取得の抵抗に有意な影響を与えていることが確認できたが、男性の場合では、育休取得の抵抗は心理的な要素の影響を受けていないのが分かったという事が本研究の発見事実であり、本稿の基本的な結論である。

## 6. 本研究の貢献

本研究により、従業員・企業の心理的要素が育休取得の抵抗に与える影響についての性差を示す事ができた。そし

てこの事から、日本では、まだまだ「育児は女性がするもの」という性別役割分業意識に根付いた意識が強いことが分かった。また、女性の場合において、従業員の心理的契約や企業の心理的契約は育休取得に対して違う影響を与えるがそれは社会的交換理論によって説明されることや、女性の場合では心理的要素が育休取得の抵抗に影響を与えていることは確認できたが、男性の場合では心理的要素の面からは育休取得の抵抗について影響を確認することは出来なかった事は先行研究を見てみても、まだ示されていないことであり、本研究の貢献といえるであろう。また、今回の研究結果に基づき、企業は従業員が育休を取りやすくなるような施策を考えることができる。例えば、本研究によって、女性において、収入が高いほど育休取得の抵抗は大きくなるという事が明らかになったが、これは育休取得後の人事評価低下や職位の降格の影響で収入が減少することへの不安から来るものであると考えられる。その為、従業員が育休を取得した後も一定の年収を保証するような施策を企業が行うことで、従業員が育休を取りやすい職場環境を作ることが出来ると考えられる。また、女性について「従業員の心理的契約履行度が高いほど、育休取得の抵抗感が小さくなる」ことが明らかにされたことを応用すると、従業員に対して心理的契約履行度が高いことを認知させることで、より育休を取りやすい職場環境が実現するのではないかと、企業が従業員に対して感謝の意を伝えたり、個人の貢献を評価することで「私はこの会社に大きく貢献している」という意識を持たせ、社会的交換理論のもと育休を取りやすくすることができるという考えだ。このように、今回の研究結果を参考にして、企業が育休取得のしやすい職場環境作りに取り組むことができるであろう。

また、今後この分野における研究を進めて行くためには、男性の場合における育休取得の抵抗に影響を与える要因を調査する研究が必要になってくると考えられる。今回、男性の場合における育休取得の抵抗に影響を与える要素を発見する事が出来なかったため、今後男性の育休取得の抵抗に影響を与える要因について調査する為には別のアプローチからの研究が必要になってくるだろう。

本研究の限界として、アンケート調査の対象者の年齢や職業がばらばらであった事が考えられる。本研究では20歳～60歳まで幅広い年代の方を対象にしてアンケート調査を行なったが、20代の人たちにとっての育休と、50代、60代の人たちにとっての育休に対する考え方は大きく異なるだろう。より年代を狭めた調査をしていく事で、その年代における育休取得への抵抗について正確な測定をすることができたと考えられる。また、調査対象者の職業についても同様のことが言える。今回の調査では、調査対象者を公務員や事務系の会社員、技術の会社員、その他の会社員に設定したが、調査対象者を1つの職業領域に絞った方が、その領域においてはより正確な測定ができるだろう。今後この分野の研究を進めていくに当たって、上記のような領域を限定した詳細な項目設定に基づく調査が求められているのかもしれない。

#### 参考文献

<論文>

青木恵之祐(2001) 「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」『産業・組織心理学研究』2001年  
第15巻 第1号 13-25

- 市森明恵、大下真以子、北島麻美、西川瑠美、橋本文、福村有夏、南貴子、山越紫、横川紀美子、織田初江、佐伯和子(2004)  
「男性介護者が抱く排世ケアへの抵抗感と排世ケアの実施を受け入れる思い」 『日本地域看護学会誌』2004年 vol.6 No.2
- 瓜生淑子、清水民子(2018) 「育児休業制度の実情と課題-ジェンダー・アンバランスの根源にあるものは何か-」  
『京都女子大学発達教育学部紀要』2018年第14号。
- 枝川義邦、杉浦正和(2013) 「職場におけるコミットメントの認知-合理性・自律性・一貫性・一体性の観点から-」  
『早稲田大学高等研究所紀要』2013年3月5号
- 奥野明子、大内章子(2019) 「産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価」 『甲南経営研究』2019年10月60巻。
- 奥山葉子、小笠原百恵、高田昌代(2012) 「男性公務員の管理職者と一般職員の育児休業取得に関する知識や考え方の特性」  
『神戸市看護大学紀要』2012年3月第16巻。
- 加藤純子(2009) 「ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境」 『日本労働研究雑誌』2009年 No.583 特別号。
- 久保桂子(2017) 「共働き夫婦の家事・育児分担の実態」 『日本労働研究雑誌』2017年12月 No.689
- 厚生労働省委託インテグリティサーチ(2013) 『平成25年度育休制度等に関する実態把握のための調査研究事業』
- 厚生労働省(2014) 『仕事と家庭の両立をめぐる現状』
- 佐野潤子(2013) 「働く母親のキャリアの長期的見通しの形成—大企業で育児休業を取得後復帰した女性の事例研究—」  
『生活経済学研究』2013年第37巻。
- 周燕飛(2016) 「育休取得は管理職登用の妨げとなっているか」 『季刊家計経済研究』2016年 SUMMER No.111
- 駿河輝和(2003) 「育児休業制度が女性の出産と継続就業に与える影響について—パネルデータによる計量分析」  
『季刊家計経済研究』2003年 SUMMER No.59
- 坂本和晴(2006) 「親との同居選択の要因とその効果」 『季刊家計経済研究』2006年 AUTUMN No.72
- 武石恵美子(2004) 「男性はなぜ育児休業を取得しないのか」 『日本労働研究雑誌』2004年4月 No.525
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2011) 『中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題』
- 西田裕子、寺嶋繁典(2020) 「日本人男性にとっての育児休業」 『関西大学臨床心理専門職大学院紀要』2020年10号
- 西本真弓(2004) 「育児休業取得とその取得期間の決定要因について」 『日本労働研究雑誌』2004年6月 No.527
- 服部泰宏(2007) 「心理的契約研究の展開と課題」 『人材育成研究』2007年8月 第3巻 第1号
- 服部泰宏、林有珍(2015) 「心理的契約不履行の効果のバリエーションに関する研究」 『山梨学院大学現代ビジネス研究』  
2015年2月8号。
- 福井里江(2004) 「職場の組織風土の測定—組織風土尺度12項目版(OCS-12)の信頼性と妥当性」 『産業衛生学雑誌』  
2004年46号
- 服部泰宏(2009) 「日本企業における心理的契約：契約内容と履行成果の検討」 『神戸大学学位論文』2009年3月
- 藤野敦子(2006) 「男性の育児休業についての課題—自由記述アンケートと男性育児休業取得者へのインタビュー調査から—」  
『京都産業大学論集』2006年3月第23号。
- 藤村博恵(2017) 「就労妊婦の生活および心理に関する研究の動向と課題」 『埼玉医科大学看護学科紀要』2017年3月1巻
- 森和代(2018) 「勤労女性の健康心理学的課題について—勤労女性の心身の健康促進を考える—」

『Journal of Health Psychology Research』2018年 30巻。

八木紀一郎(2010) 「経済的交換と社会的交換：制度経済学におけるミクロとマクロ」『千葉大学経済研究』

2010年12月 第25巻 第3号

林有珍(2016) 「違反された心理的契約から新しい雇用関係は生まれるか」『現代ビジネス研究』2016年1月

労政時報(2017) 『相談室 Q&A 育児休業から復帰した社員が役職から一定期間外れる制度を導入することは問題か』

<英語文献>

Mowday,Streers&Porter(1979):“The measurement of organizational commitment,” Journal of Vocational Behavior.

1979年 4月 14号。

<ウェブサイト>

厚生労働省 HP 育児・介護休業法について。 <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000130583.html>

厚生労働省 男性の育児休業取得促進研修資料 -中小企業における取組推進のため-。

[https://ikumen-project.mhlw.go.jp/company/training/download/promotion\\_smes.pdf](https://ikumen-project.mhlw.go.jp/company/training/download/promotion_smes.pdf)

# 非対面コミュニケーションとメンタルモデルの研究

## 〈要 約〉

昨今、社会的な流れとしてワーク・ライフ・バランスの重要視や、共働き家庭が増加している傾向がある。このマクロ的なトレンドが進行している上に、新型コロナウイルス感染症の世界的パンデミックが発生し、人々は働く上でのリモートワークという選択肢を余儀なくされ、以前よりも普及した。しかし、そのような傾向においても依然として、オフィスは存在は存在し続け、多くの人々にとって場所の拘束による制約を受けていることは言うまでもない。このような背景のもと、非対面のコミュニケーションを通してでも、社員同士がお互いを理解し行動を予測できる状態であるメンタルモデルが形成されることを実証すれば、会社という場所的拘束の必要性は薄まる。本研究ではアンケート調査から、CMC やテレビ電話などのコミュニケーションツールと業務遂行との関係を分析したところ、テレビ電話など非言語的の手がかりの多いコミュニケーションツールであれば業務遂行を実現しうることが明らかになった。これは、オンライン会議ツールが、対面での業務遂行、すなわち物理的に会社に行かなくても会社の業績に貢献できることを表す結果である。よって、本研究は働き方の多様性実現への示唆となるという点で大きな社会的貢献となり得る。

## 〈キーワード〉

非対面コミュニケーション・メンタルモデル・ワーク・ライフ・バランス・非言語的の手がかり・タスクメンタルモデル・チームメンタルモデル・CMC

## 1. はじめに

平成 19 年 12 月 18 日に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定された。それ以来、ワーク・ライフ・バランスに対して、その重要性についての認知や意識が高まっている（内閣府 2008 年、「仕事と生活の調和」推進サイト）。内閣府によると、これらの意識の高まりは現在の社会における変化に起因していると考えられる。この変化とは、個人単位と社会全体の単位である。個人単位では、共働き家庭の増加や仕事における長時間労働による心身の健康被害の増加が挙げられる。従来の男女役割分担意識が見直されつつあるにもかかわらず、社会基盤は変わっておらず出産や育児を行う女性が働きにくい環境となっている。仕事と子育てを両立できないという事実は人々が希望を持ちにくく少子化にもつながるという点で危惧されている。



また、ワークライフバランスへの意識を向上させている社会全体の変化としては、少子高齢化による深刻な労働力不足と生産性の低下、少子化の急速な進行が挙げられる。少子高齢化の深刻化で労働力が不足し、今までの男性が中心の労働市場だと労働力が不足してしまうということだ。また、仕事による心身の疲労が重なると生産性が低下し、これもまた労働力が不足する日本社会にマイナスの影響である。以上に述べたような少子高齢化という問題を抱える日本が労働市場を活発な状態に維持し、労働市場の構成要素である個人が健康に希望を持って働き生活するためにはワークライフバランスの概念が社会全体に普及することが必要であるということだ。そして、個人が仕事と生活の調和をとることが一般化する中で各個人が自身のライフスタイルに合わせた働き方を選択できる風潮が一層広まることが期待される。

このように個人の変化、社会の変化に起因する働き方の多様化は現在でも進行しているが、その進行のスピードを加速させているのが昨今の新型コロナウイルスの世界的パンデミックである。新型コロナウイルスによる社会への影響によって、オンライン会議ツールやチャットアプリなどの遠隔コミュニケーションツールを利用して働くリモートワークが以前に比べて身近なものになっている。

社会の風潮としてのワークライフバランスへの意識の向上と新型コロナウイルス感染症の影響によって企業による物理的な拘束が減少していく傾向のなかで、従業員同士は十分なコミュニケーションによって知識の共有を行い、生産性を維持・向上させていかなければならない。ここで、本研究では仕事場、オフィスを利用しない非対面での仕事におけるコミュニケーションがメンタルモデル形成に与える影響を考察する。メンタルモデルとは、仕事に必要な知識やメンバーの行動メカニズムがチーム内で共有されることで他人の言動を予測することが可能になり、それがチームの成果を向上させるという概念のことだ。メンタルモデル形成に影響を与える要因として、先行研究で対面コミュニケーションについては検討がされているが(大沼,2017)、非対面コミュニケーションについては扱われてこなかった。現在の社会的な背景を考えると、非対面コミュニケーションの有効性を考慮することの必要性が増してきている。

したがって、本研究の目的は非対面コミュニケーションの有効性を明らかにし、従業員同士の効率的な意思疎通を意味するメンタルモデルと複数存在する互いに異質な非対面コミュニケーションツールとの関係性を明らかにすることである。

## 2. 先行研究

### (1) メンタルモデルの定義と分類

メンタルモデルは組織の目的や形の構造、機能しているシステムや観察された現状の説明、将来におけるシステムの状況の予測を理解するメカニズム<sup>1</sup>のことだ (Beng-Chong Lim, Katherine J.

Klein, 2006; Rouse and Morris, 1986)。メンタルモデルによって個人が行動を詳細に説明し、予測することができる知識の枠組みを作ることができる (Beng-Chong Lim, Katherine J. Klein, 2006; Norman, 1983; Rouse & Morris, 1986)。その中でもチームメンタルモデルはチームに関連する環境における重要な要素についての知識をメンバーが共有し組織化して理解、または体現できているかを示す概念である(Klimoski and Mohammed, 1994; Susan Mohammed and Brad C. Dumville, 2001)。Canon-Bowers, Salas や Converse はチームメンバーが4つのメンタルモデルを共有している時にチームは最も効果的であるとしている。1つ目は知識モデルだ。これはチームがタスクをこなす時に必要となる技術や装置に対するチームの共有された理解を示す。2つ目はタスクモデルである。これはメンバーそれぞれがチームの行動、戦略、タスクに付随するリスク、または環境的な状況を理解しているかを指す。3つ目はチーム相互作用モデルだ。これはチームのメンバーが互いの責任や学習到達度やコミュニケーションのパターンなどを理解しているかを反映している。4つ目はチームモデルである。これはチーム内で互いに知識、スキル、態度、強みや欠点などを理解しているかのことだ。

Mathieu et al (2000)はこれらの4つのメンタルモデルが2つに分けられることを示している。つまり、前の2つはタスクワークに、のちの2つはチームワークに関するものだとしている。Mathieu et al (2000)の表の中でタスクワークに関する知識の具体例の中で、知識モデルとして装置の機能や手順、予測される失敗を挙げている。知識モデルを共有するチームは仕事を行う上で絶対に必要な道具や手法における基本的情報を共有するチームである。シンガポールの軍隊を研究対象とした Susan Mohammed and Brad C. Dumville は、知識モデルの質問項目としてメンバーの武器の扱いや実務に必要な IA ドリルの扱いを質問項目としていた。

また、タスクモデルとしてタスクの手順、予想されるリスク、タスクの戦略、環境的な制限、タスク内の要素の関係性などが挙げられている。タスクモデルを共有するチームは、チームが直面するタスクについて詳細まで細かい情報を共有し、個人間での解釈の違いを解消しているチームといえる。

チーム相互作用モデルを構成する要素としては、個人の役割や責任、会

話のパターン、コミュニケーションの方向、役割の相互依存性などが挙げられている。チーム相互作用調整モデルを共有するチームはチーム内のメンバーが互いの仕事上での役割を理解した上で、全体的な情報共有がスムーズに行われているチームを指す。

チームモデルを構成する要素として、チームのメンバーの知識や能力、態度、選好、傾向が挙げられている。チームモデルは互いの仕事上の役割だけでなく、性格や選好、能力など個人のより詳細に

---

<sup>1</sup> “mechanism whereby humans generate descriptions of system purpose and form, explanations of system functioning and observed system states, and predictions of future system states.” (Beng-Chong Lim, Katherine J. Klein, 2006; Norman, 1983; Rouse & Morris, 1986)

ついて共有できているチームを指す。これらのメンタルモデルの概要を表にまとめると表1のようになる。

2つのメンタルモデル	4つのメンタルモデル	メンタルモデルを共有するチーム
タスクメンタルモデル	知識モデル	チームで使用する装置・機械の使い方、限界、起こりうる失敗をメンバー全員が理解しているチーム
	タスクモデル	チームで取り組むタスク達成までの手順や計画、起こりうる失敗、環境的な制限、タスク詳細を共有するチーム
チームワークメンタルモデル	チーム相互調整モデル	チーム内のメンバーの役割やその関係、コミュニケーションの取り方、メンバー内で共有する情報の流れや情報源が共有されているチーム
	チームモデル	チーム内のメンバーの知識や能力、態度、選好、傾向を互いに理解しているチーム

表1：メンタルモデル概要

## (2) コミュニケーション

「新修広辞典(第5版)」(2002)によるとコミュニケーションとは社会生活を営む人間の間に行われる知覚・感情・思考の伝達とあり、言語・記号その他視覚・聴覚に訴える各種そのものを媒介するとある。

多様な種類で分けられるコミュニケーションの形の中でも、最近注目されているコミュニケーションの形は非対面でのコミュニケーションだろう。昨今のコロナ感染症の影響で、企業ではリモートワークが普及し、教育機関ではオンラインでの授業が行われた。内閣府の調査によると、リモートワークの普及率は全国で34.6%であり、東京23区内に限定すれば55.5%にもものぼる(表2-1参照)。2012年から2017年間のリモートワークの普及率を示している表2-2(総務省,2017年「通信利用動向調査」)も併せて参照すると、現在の全国におけるリモートワーク普及率が以前より増加しているということがわかる。

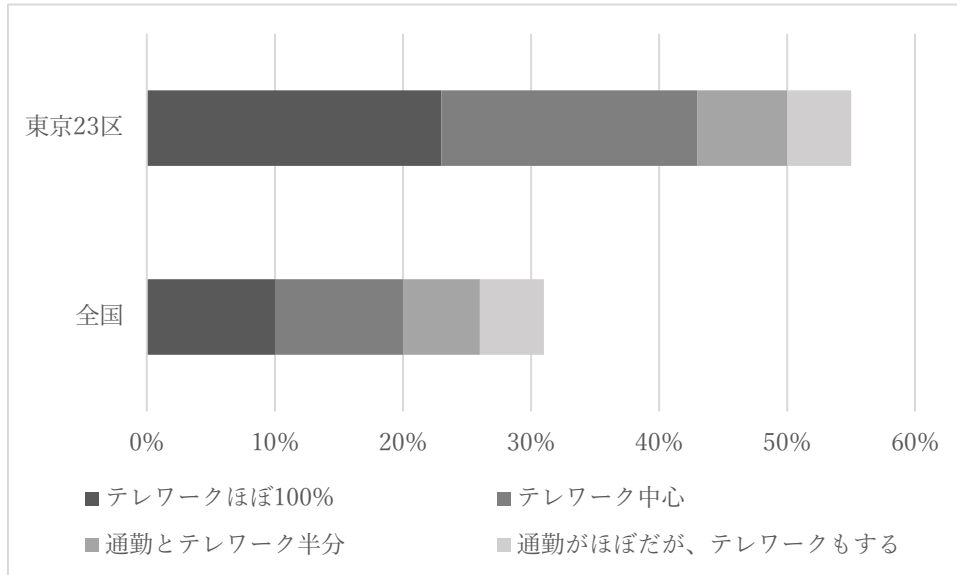


表 2-1：リモートワーク普及率グラフ

資料出所：内閣府『新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する変化』より作成

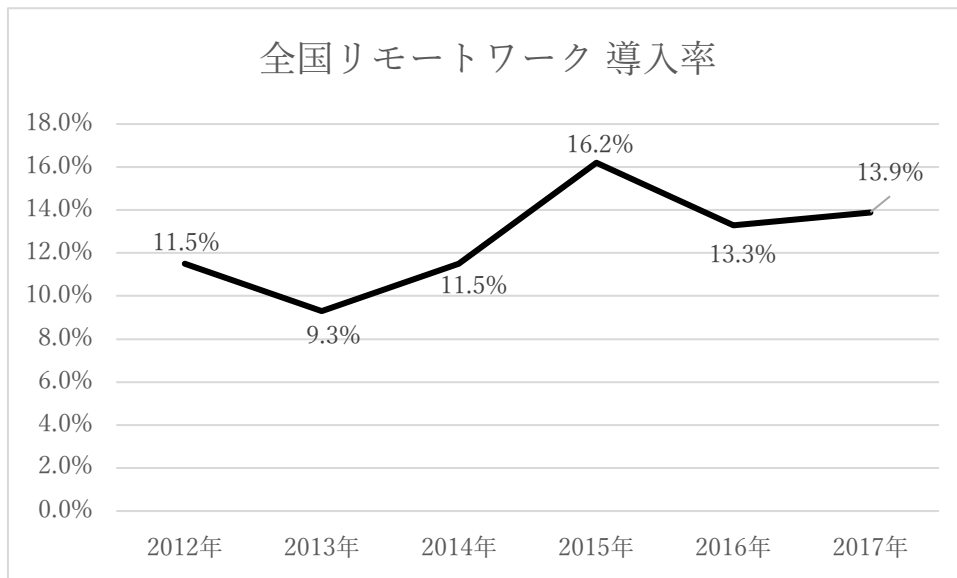


表 2-2：リモートワーク導入率推移

資料出所：総務省『通信利用動向調査』より作成

非対面コミュニケーションを対面コミュニケーションと比較して最も異なる点は非言語的の手がかりの有無であると言える。非言語的の手がかりとは相手の表情や声の調子、ジェスチャー、その場の雰囲気など相手の発言内容だけに限らないものである(杉谷,2008)。非対面コミュニケーションの中でも非言語的の手がかりを伴うものとして、聴覚的な手がかりを持つ電話や、視覚・聴覚的の手がかりを持つテレビ電話が挙げられる。

非対面コミュニケーションの中でも、コンピューターネットワークを活用して通信を行うことで文字情報でのやりとりをする CMC がある(原邊,2016)。CMC とは、携帯電話やタブレット端末を介したテキスト媒体でのコミュニケーションを指す。CMC は、視覚的・聴覚的の手がかりや同じ場所や雰囲気を共有することによる感覚の全てを欠いており、非言語的の手がかりを伴わない非対面のコミュニケーションツールと言えるだろう。

杉谷(2008)は Mehrabian & Wiener (1967)の著名な研究でコミュニケーションの意味はほぼ 90% が非言語的の手がかりによって決定されるものとされていることを示し、後続の研究においても非言語的の手がかりの重要性を強調するものが多くあったとしている。実際、コミュニケーションが組織に与える影響について述べた先行研究は多々ある。櫻井、杉本、日向野も職場内の環境が与える影響について指摘している。櫻井、杉本、日向野(2007)は職場内のコミュニケーションが組織コミットメント(舩田・佐野,2007)を向上させることを示した。つまり、職場内で良好なコミュニケーションを頻繁に取ることは、組織内のメンバーがお互いに持つ信頼度にプラスの影響を与え、組織への一体化を促進するのである。また、多田(2007)は組織内のメンバーと個人の目標の共有を行うことは、個人の動機づけにプラスに影響を与えることを示した(櫻井・杉本・日向,2008)。しかしこれはいずれも、対面コミュニケーションを前提としたのである。職場に行き働くことが日常であり、リモートワーク が例外であった従来の研究においては当然の傾向であるとも言えるが、やはり対面でのコミュニケーションの方が有効であるという認識が根付いているように思える。

しかし、その一方で非言語的の手がかりを伴わないコミュニケーションにおける有効性も主張している。Parks&Floyd(1995)は、彼らの実験によって CMC を介して親密な人間関係が構築できることを示している。ソーシャルメディアとして知られる LINE と対面でのコミュニケーションの伝達度を比較した研究では、対面より LINE 上の方が話し手側の伝達度合いが高いことを示している(原邊, 2015)。さらに、CMC を媒介したコミュニケーションは非言語的の手がかりが少ないことによってコントロール可能性が高く、やりとりの中で感じる精神的負担を意味する対人圧力(木村・都築, 1998; 杉谷, 2007)の低下によってコミュニケーションの時の話しやすさが増すという指摘もある(杉谷,2007)。また、岡本、高橋(2006)は携帯メールを用いたコミュニケーションは親密度の違いに影響を受けづらいため、コミュニケーションの相手と親しくなるためには携帯メールを用いてコミュニケーションをとることが有用であるとしている。

ここで特記すべきことが近年では CMC でも絵文字や顔文字の利用によって、非言語的の手がかりを媒介して伝えることができる相手の表情、声の調子やジェスチャーを伝達することができる可能性を持つことだ。しかし後で具体的に述べる通り、本研究ではビジネスにおけるコミュニケーションを対象としているため、これらの非言語的の手がかりが最小限少ない CMC を対象として研究を行うこととする(杉谷,2008)。

このように非言語的の手がかりを伴わないコミュニケーション自体の有用性が明らかになっている。本研究では非言語的の手がかりを基準にコミュニケーションがタスクメンタルモデル及びチームメンタルモデルを含むメンタルモデルという概念にどのように影響するのかを検証する。

### (3) メンタルモデルとコミュニケーション

メンタルモデルに影響を与える要因として、様々な要因が先行研究で実証されてきた。Zaccero et al (2001)はメンタルモデル共有を促すリーダーの形として、目標と目標達成までの流れ、さらに目標達成のためにそれぞれが果たすべき役割を示すリーダーを示した。リーダーの他にも、性別や学歴などのメンバーの特性、仕事量など多くの要素がメンタルモデル共有に与える要因として研究されてきた(大沼,2017)。

池田(2012)は、メンタルモデルはメンバーが保持する知識や役割意識を共有することを通して形成されるため、チーム内の相互作用を促進する要素について検証がされてきたと述べている。コミュニケーションとは、知識や感情、知覚の伝達であるが、相互作用を最も実現する行為であると言える。しかし、メンタルモデルが組織内でのコミュニケーションによって促進されるかについて言及した論文は少ない。この理由として、コミュニケーションはチームの I-P-O モデル<sup>2</sup>に基づいた研究(Matheu et all, 2000)の中で、インプットがチームメンタルモデル、プロセスがコミュニケーションであるとされていたことが挙げられる(大沼,2017)。つまり、コミュニケーションはチームメンタルモデルによって促進される要素として考えられていたのだ。これを指摘し、大沼(2017)は対面のコミュニケーションがチームの成果に与える影響をチームメンタルモデルが調整することを実証した。また、人々が互いに創造的なアイデアを出し合う対面の対話を意味するチーム・ダイアログはチームの業績にプラスの影響をもたらし、チームメンタルモデルが調整効果を果たしていることもわかっている(秋保、縄田、中里、菊池など、2015)。しかし、現在人々の生活の一部となりつつある非対面のコミュニケーションとメンタルモデルの関係性に言及する先行研究はほとんどないと言える。したがって、本研究は新しい領域に踏み出す研究ということができる。

ただし、ここで特記しておくべきことが、昨今のメンタルモデル分野研究のほとんどがチームメンタルモデルかタスクメンタルモデルのいずれかに特化して研究をしていることだ。しかし、本研究で

---

<sup>2</sup> I-P-O モデルとは、Input(入力)と Process(処理)、Output(出力)のことで、データの流れを指す。

は、非対面のコミュニケーションによってチームのメンバーが互いの性質を知っていることによってそれをどう調整するかだけでなく、仕事に関する知識や情報を共有できているかについても関心があるため、タスクメンタルモデルとチームメンタルモデル両方の概念を取り入れる。なぜなら対面の状況においては周りを見ながら視覚的に学ぶことのできた仕事に関する情報や知識が非対面の状況下においては不可能であり、よりコミュニケーションによって情報の共有を行うことの重要性が増すからである。実際に、対面の状況では雑談などの非公式なコミュニケーションも仕事に関する情報や知識を調整するのに公式なコミュニケーションと同じくらい重要であるとされている(Sosa, Gargiulo & Rowels, 2015; 大沼,2017)。これは雑談が仕事に関する情報や知識を共有する重要な役割を果たしていることを意味し、雑談が生まれにくい非対面の状況の中でタスクメンタルモデルが共有されることの有用性を示していると言える。

### 3. 仮説設定

#### (1) 非言語的の手がかりを伴わないコミュニケーション (CMC) とメンタルモデル

非対面コミュニケーションの中で非言語的の手がかりを伴わないコミュニケーション(以後、CMC)とメンタルモデルの関係について述べる。

深田(1998)によると、感情の伝達を伴わない道具的情報の伝達には非言語的の手がかりは向いていないとしている(杉谷,2008)。また、さらに、杉谷(2008)は道具的情報の伝達においては非言語的の手がかりを伴わない口コミの方が伴う口コミより伝達度が高いという仮説を立てており、その仮説が支持されたことを述べている。従って、非対面コミュニケーションの中で考えれば、聴覚的の手がかりを伴う電話や視覚的・聴覚的の手がかりを伴うテレビ電話よりも非言語的の手がかりが伴わない CMC が道具的情報の伝達に向いていると言える。これは言い換えれば、CMC は道具的情報と相反する感情を伴う情報には適していないと言い換えることもできる。

当然ながら、非対面の中で考えれば非言語的の手がかりを伴う電話やテレビ電話も、全てのコミュニケーションにおいて考えれば非言語的の手がかりを欠いているツールであることは言うまでもない。ただし、CMC に関しては非言語的の手がかりが一切伴わないという意味で感情的情報が伝達されにくいことは先行研究結果から明確である。

メンタルモデルについて検討すると、示したようにタスクメンタルモデルとは知識モデルやタスクモデルを含むタスクに関連するメンタルモデルである。これらは具体的に装置の機能や使い方、予測される失敗、タスクの手順や戦略、環境的な制限、タスク内の要素の関係性などを含む。これらは上記の概念を使うと道具的情報と言えるだろう。タスクモデルで共有される情報は感情に影響されることなく、客観的に検討されるべき情報である。その一方で、チームメンタルモデルは相互作用モデル

とチームモデルを含むチーム内の情報の流動性やメンバーの性質に関するモデルである。具体的には、チーム内のメンバーの役割、メンバー内でコミュニケーションのとり方や、メンバーの知識や能力、傾向を含む。チームメンタルモデルは、互いの選好や特性、対人関係の構築の仕方の共有によってメンバーの行動を予測することができ効率が上がるチームのことだ。従って、チームメンタルモデルで共有される情報は客観的事実である道具的情報だけでなく、感情的事実も多いに含んでいると言えるだろう。

ここから、以下のことがわかる。道具的情報の伝達は CMC を介したコミュニケーションによって有効に機能するが、感情的情報については CMC を介したコミュニケーションでは十分に伝達されない場合があるということだ。しかし、これを理由に CMC がメンタルモデルで共有されるべき知識の伝達を促進する可能性は棄却できない。なぜなら、メンタルモデルで共有される情報には、道具的情報と感情的情報の両方が含まれていると考えており、どちらかが伝達されないからメンタルモデル共有が行われないと考えるのは安直であるからだ。

しかしながら CMC の頻度が高く情報の共有を CMC で代替しているチームにおいて、感情的情報が CMC を介して伝達されると、チームメンバー内で情報を正しく汲み取ることができず誤解が生まれ、チームの効率性が下がる可能性がある。メンタルモデルの目的である相手の行動を予測することで効率性を向上させ業績に貢献するという前提を考慮すると、これは CMC の頻度が高くなるとメンタルモデルの共有が有効に行われられない可能性があることを示唆する。

実際に、白石、遠藤、吉田(2002)によると、CMC を用いた会議(CMC 会議)は非言語的の手がかりが排除されることで、課題志向的な議論がされ自由な意見が出やすい一方で、各々が非言語的の手がかりを共有しない中で自由な発言をするため、会議の中で意見の集約が難しいことを述べている。これは、CMC が情報伝達の全てを代替すると、組織としての対話が効率的に機能しないことを表す事実だと言える。

また、多くの先行研究では、タスクメンタルモデルやチームメンタルモデルに絞って仮説を建てることが多いが、本研究では先行研究では立証に試みた事例がない 2 つの概念の関係性の構築を立証し、それが業績の結果に結びつくことを示すことを目的としているので、1 つに絞らずメンタルモデルとして大きな概念と CMC の関係性についてみる。

仮説 1 非言語的の手がかりを全く伴わない CMC の頻度が高いほど、メンタルモデルの精度は低くなる。

## (2) 非言語的の手がかりを伴うコミュニケーション(電話やテレビ電話)とメンタルモデル

非対面コミュニケーションの中で非言語的の手がかりを伴うコミュニケーション(以後、電話やテレビ電話)とメンタルモデルの関係について述べる。



前述したように、感情の伝達を伴わない道具的情報の伝達には非言語的の手がかりは向いていない(深田,1998; 杉谷,2008)。これはつまり、感情的情報を伝達するには非言語的の手がかりが適していることを意味する。実際、非言語的の手がかりを全て含む対面コミュニケーションがチームメンタルモデルに対してメンバー間の相互作用や知識に関する知識構造を媒介してプラスの影響を持つことが先行研究で明らかになっている(大沼, 2017)。

しかし、この非言語的の手がかりと感情的情報の伝達の精度にも反比例するケースもあり、例えば商品に関する感情的情報を伝達したい時、非言語的の手がかりを伴わないロコミより伴うロコミの方が伝達度が高くなるという仮説が棄却されたという例もある(杉谷,2008)。ロコミサイトという大枠が異なるという意味で、前提が一部本研究とは一致しないが、参考にするべき事例であると言える。

道具的・感情的という側面で非言語的の手がかりを捉えると、非言語的の手がかりを伴うコミュニケーションは感情的情報の伝達に適しているという前提がある一方で、非対面のネット上の範囲で考えると感情的情報の伝達度に関して適していることが明確化されていない。

さらに、非言語的の手がかりには、伝達感を相手に与える効果もある(原邊,2015)。伝達感とは、話し手が聞き手に対して話が伝わっている、または聞き手が話し手の話をしっかり受け取っていると感じることを表す(杉谷,2008)。今まで扱ってきた伝達度とは、実際に話し手が伝えたい内容が伝わったかという事実に基づいた尺度であった(杉本,2008)。つまり、話し手の趣旨と受取手が受け取った趣旨が一致しているかを表す概念だ。したがって、話し手が伝えている感じや受け取り手が受け取っている感じを持つという尺度を表す伝達感と伝達度は異なる概念である。互いの話している内容を理解することでメンバーの次の行動を読み取り業績が向上するとしているメンタルモデルにおいてこの伝達感重要だと考えられる。なぜなら、伝達感を持ち相手のことや相手の話していることがわかっている、メンバーは自分のことや自分が話していることをわかってくれているという認識が生まれることで、メンバーへの信頼が促進されメンタルモデル形成において相手の行動を読み取りやすくなる可能性が高いからだ。実際に、視覚的の手がかりを持つ電話が視覚的の手がかりを持たないチャットよりも伝達感が高いことが示されている(杉谷,2008)。

以上のことを考慮すると、非言語的の手がかりは感情的情報の伝達を促進すると同時に伝達感を与え、メンバー間の情報伝達後の行動に影響をもたらす機能を持つ可能性が高いことがわかる。

仮説1と同様に、本研究では先行研究では立証に試みた事例がない2つの概念の関係性の構築を立証し、それが業績の結果に結びつくことを示すことを目的としているので、1つに絞らずメンタルモデルとして大きな概念と電話・テレビ電話の関係性についてみる。

これにより、以下の仮説が導き出せる。

仮説2 非言語的の手がかりを一部伴うテレビ電話の頻度が高いほどメンタルモデルの精度は高くなる

#### 4. 調査方法

##### (1) サンプル

メンタルモデルと非対面コミュニケーションの関係性を明らかにするため、Fast ask というアンケートツールにて「組織内のコミュニケーションに関するアンケート」として質問紙調査を行った。

分析対象の選定のため、まずはスクリーニング調査を行った。配信数は 10920 で回答数は 2200 であった。一定人数以上のチームで仕事をしており、テレビ電話を用いたリモートワークを行っている対象が検証に必要な条件であると考えた。そのため〈勤務先の業種〉〈勤務年数〉〈オフィスワークとリモートワークをどちらも経験しているか〉という三つの質問により、サンプルのスクリーニングを行った。〈勤務先の業種〉ではチームメンタルモデルを確認できないフリーランスの対象を除外した。〈勤務年数〉においては勤務年数が二年未満の対象を除外した。コロナウイルスの影響下でオフィスワークの経験が少ない可能性があるためである。〈オフィスワークとリモートワークをどちらも経験しているか〉という質問ではどちらも経験している対象を採用した。非対面コミュニケーションの確認においてリモートワークにおけるテレビ電話の有効性と両方の形態における CMC の有効性を確認するためである。

以上のスクリーニング調査での 2200 人の回答者のうち、スクリーニング後の対象に本調査を行った。配信数は 420 で回答数は 330 であった。この 330 の回答を基に分析を行う。回答者の内訳を表 3 に示す。全体の 88.2%を男性が占めているが本論文において男女差は検討しないため、問題はないとした。また、回答者は全て自営業・会社員・経営者・公務員で構成されていた。

表 3：本調査の内訳

	男性	女性	合計
20 歳未満	—	—	—
20 歳～29 歳	6	7	13
30 歳～39 歳	30	9	39
40 歳～49 歳	62	12	74
50 歳～59 歳	119	11	130
60 歳以上	74	—	74
合計	291	39	330

##### (2) 変数

分析は重回帰分析を用いて行った。従属変数・独立変数ともにそれぞれの変数を構成する質問を複数設定し、全ての質問項目を5段階で評価することでその平均値を変数の値として使用した。

まず、従属変数としてメンタルモデルにおけるタスクメンタルモデルとチームメンタルモデルの変数を仮定し質問項目を設定した。チームメンタルモデルについては大沼（2017）がLewis（2003）らの先行研究を通して構成した質問群から項目ごとに一問ずつ用いて六問の質問項目を設定した。タスクメンタルモデルについてはJohn&Tonia&Gerald&Eduardo（2000）に記されているタスクモデルのメソッドとBeng-chong lim&Katherine（2006）で用いられた質問項目を基に構築した。Beng-chong lim&Katherine（2006）の質問項目は軍隊におけるタスクメンタルモデルを前提にしていたため本論文の趣旨とは異なると判断し、タスクメンタルモデルのメソッドを参考に修正した。結果、6問の質問項目を設定した。

独立変数については仮説立証のためにテレビ電話とCMCに関する変数を仮定した。テレビ電話については杉谷（2008）で示されていた伝達感の概念を採用し、テレビ電話を一定頻度以上使用しているサンプルに対して伝達感を得ているかに関する質問項目を設定した。CMCについては杉谷（2007）で行われていたようにCMC経験に関する質問を設定し五段階で評価した。それぞれ3問の質問項目を設定した。

また、コントロール変数を設定し従属変数に対する影響を調べた。コントロール変数では主にチームに関する質問を設定し、チームの期間・チームサイズ・チームメンバーに対する信頼感・社風について4問の質問が設定された。以上の質問項目は上記の従属変数・独立変数ともに相関を持つと考えられ、かつ本論文の検証の対象ではないためコントロール変数とした。

## 5. 分析方法

### (1) 質問項目の分析

天井効果とフロア効果の確認のため、「組織内のコミュニケーションに関するアンケート」25項目の平均値と標準偏差を算出した。結果、2項目にフロア効果がみられ、1項目に天井効果が見られたためこれを除外した。

残りの22項目のうち、コントロール変数として設定したQ4-1を信頼感と命名し、Q4-2を社風と命名した。そしてこれらを除いた20項目で主因子法による因子分析を行った。固有値の変化とスクリープロットの変化から5因子構造を採用した。5因子構造を仮定して二度目の因子分析を主因子法・Promax回転で行った結果、すべての因子について十分な負荷量を示さなかった1項目を除外した。残った19項目を対象に二回目と同じ手法で三回目の因子分析を行った。5因子で全分散を説明

する割合は 73.65%であった。因子分析後のパターンと各因子間の相関(表 4 参照)を次項の表に示す。

表 4 : 因子分析の結果 (主因子法 Promax 回転)

質問項目	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
	$\alpha=0.952$	$\alpha=0.841$	$\alpha=0.741$	$\alpha=0.743$	$\alpha=0.847$
1.チーム内のメンバーは互いにメンバーの能力を理解している。	0.826	0.020	0.061	-0.071	-0.079
2.チーム内のメンバーは自分たちの位置する市場について熟知している。	0.825	0.179	0.092	-0.015	-0.117
3.チーム内のメンバーは職務に関する知識の熟練度をお互いに知っている。	0.794	0.035	0.071	-0.014	-0.014
4.チーム内のメンバーは競合するチーム・企業の特徴を理解している。	0.786	0.230	0.095	-0.029	-0.111
5.チーム内のメンバーはそれぞれが自分の専門的な知識やノウハウに責任をもって仕事をしている。	0.785	-0.092	-0.044	0.018	0.057
6.チーム内のメンバーは職務に必要な専門的な知識を理解している。	0.757	-0.207	-0.007	0.080	0.136
7.チーム内のメンバーはリスクを意識しながら、業務を遂行している。	0.743	-0.119	-0.047	0.047	-0.009
8.チーム内のメンバーはお互いの性格や能力を知っている。	0.722	0.066	0.078	-0.022	-0.133
9.チーム内のメンバーは円滑に効率よく仕事を進めていると思う。	0.720	-0.066	-0.122	0.067	0.159
10.チーム内のメンバーはお互いの気持ちをよく理解し信頼しあっている。	0.715	0.095	-0.023	-0.056	0.056
11.チーム内のメンバーはタスクを理解し、タスク達成のためにすべきことを理解している。	0.712	-0.183	-0.198	-0.002	0.153

12.意図的に仕事外の時間にテレビ電話や電話を使ってのコミュニケーション機会を作り出している。	-0.029	0.886	-0.121	-0.050	0.195
13.意図的に仕事外の時間に CMC (メールや Slack、Chatwork など) を使ってのコミュニケーション機会を作り出している。	-0.009	0.717	-0.122	0.101	0.137
14.CMC を通してのコミュニケーション (CMC とは、顔の表情や仕草などを伴わないインターネット上のコミュニケーションのこと) をとっていますか？	0.002	-0.109	0.854	-0.024	0.051
15.テレビ電話や電話を通してのコミュニケーションをとっていますか？	-0.022	-0.212	0.624	0.069	0.240
16.業務連絡の送受信を CMC を通じて行うことが多い。	-0.010	-0.102	-0.024	0.878	0.036
17.仕事に関する相談など CMC を通じて行うことが多い。	0.002	0.284	0.075	0.732	-0.121
18.テレビ電話や電話を通じたコミュニケーションにおいて、自分の伝えたい内容がチームのメンバーに伝わっていると思う。	-0.020	0.208	0.132	-0.080	0.846
19.テレビ電話や電話を通じたコミュニケーションにおいて、メンバーが伝えたい内容を自分が正しく理解している。	0.060	0.198	0.103	0.050	0.682
因子寄与	6.855	1.937	1.651	1.825	3.258
因子寄与率	36.978%	12.380%	7.317%	5.181%	3.333%

第1因子は11項目あり、それぞれ従属変数として使用することを想定して用意したタスクメンタルモデルに関する質問項目とチームメンタルモデルに関する質問項目がすべてを占めていた。今回はこの11項目を総じて「メンタルモデル」因子と命名した。

第2因子は2項目で構成されており、どちらも異なる独立変数として設定した質問項目であったがコミュニケーション機会を創造しているかという質問内容で類似していたため合わせて「機会」因子と命名した。

第3因子は2項目で構成されており、テレビ電話と CMC でのコミュニケーション頻度に関する質問項目であったので「頻度」因子と命名した。

第4因子は2項目で構成されており、どちらも CMC の使用頻度についての質問項目であったため「CMC」項目と命名した。

第5因子は2項目で構成されており、テレビ電話の使用頻度に関する質問項目であったので「テレビ電話」因子と命名した。

## (2) 各因子の内的整合性と相関関係

各因子の記述統計量と相関関係を以下の表に示す。

まず、各因子について得点を算出した。メンタルモデル得点（平均 3.58, SD 0.74）、機会得点（平均 3.20, SD 1.07）、頻度得点（平均 3.26, SD 1.05）、CMC 得点（平均 3.67, SD 0.77）、テレビ電話得点（平均 3.58, SD 0.76）が算出された。

次に  $\alpha$  係数を算出することで内的整合性を確認した。メンタルモデルにおいて  $\alpha=.952$ 、機会において  $\alpha=.841$ 、頻度において  $\alpha=.741$ 、CMC において  $\alpha=.743$ 、テレビ電話において  $\alpha=.847$  と算出され、各因子の内的整合性において十分な値が得られた。

各因子の相関関係についてはメンタルモデルとテレビ電話、メンタルモデルと頻度、テレビ電話と頻度、テレビ電話と CMC、テレビ電話と機会、頻度と CMC、CMC と機会に正の有意な相関が確認できた。

コントロール変数に関しては信頼感、社風ともに CMC 以外の従属変数・独立変数との間に正の相関があることが分かりコントロール変数として十分な性質があると判明した。

表5：各因子の記述統計量と相関関係

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1. メンタルモデル	3.58	0.74						
2. テレビ電話	3.58	0.76	0.427**					

3. 頻度	3.26	1.05	0.339**	0.293**				
4. CMC	3.67	0.77	0.161	0.280**	0.199*			
5. 機会	3.20	1.07	0.113	0.342**	0.009	0.311**		
6. 信頼 感	3.74	0.94	0.697**	0.314**	0.339**	0.070	0.089	
7. 社風	3.43	0.98	0.655**	0.334**	0.293**	0.104	0.172	0.655**
注：* < 0.05 ; ** < 0.01								

### (3) 因果関係

機会、頻度、CMC、テレビ電話がメンタルモデルに及ぼす影響を調べるために重回帰分析を行った。コントロール変数には信頼感、社風に加えて性別・年齢・仕事を加えた。重回帰分析の結果は以下の表に示す。

4つの独立変数のうち有意な結果を表したものはテレビ電話のみであり、他の機会、頻度、CMCは有意な結果を示さなかった。テレビ電話はメンタルモデルに正の相関を持ち、有意で正の影響を及ぼす因子であることが分かった。これにより、仮説2は立証された。また、他の因子は有意性が示されなかったため、仮説1は立証されなかった。

コントロール変数においてはまず、年齢に有意な正の相関がみられた。次に、信頼感と社風が有意で正の影響を及ぼしていることから、テレビ電話等の手段だけでなくチームメンバーに対する信頼感や社風がメンタルモデルに影響を及ぼすことが分かった。

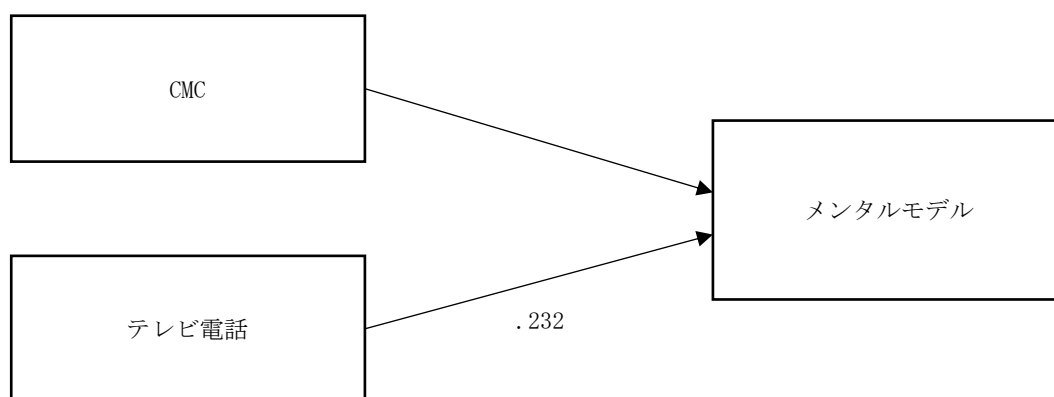
表6：重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2
性別	0.022	-0.016
年齢	0.163*	0.162*
仕事	-0.092	-0.072
信頼感	0.433***	0.367***
社風	0.341***	0.341***
テレビ電話		0.232**
頻度		-0.083
CMC		0.012
機会		-0.040
R <sup>2</sup>	0.515	0.552

$\Delta R^2$		0.037
調整済み $R^2$	0.492	0.513
注：* $p < 0.05$ ; ** $p < 0.01$ ; *** $p < 0.001$		

また、今回の研究で使用した各変数の因果関係モデルを表7に示す。

表 7：重回帰分析結果のモデル



## 6. 結論、示唆

以上の分析結果から出される結論として、仮説 1「非言語的の手がかりを全く伴わない CMC の頻度が高いほど、メンタルモデルの精度は低くなる」は実証に至らず、仮説 2「非言語的の手がかりを一部伴うテレビ電話の頻度が高いほど、メンタルモデルの精度は高くなる」については仮説立証に至った。すなわち、リモートワークにおいて、チームワークとタスクワークの両方を含むメンタルモデルに関する業務遂行については、情報伝達的手段としては非言語的の手がかりを含むコミュニケーションツールであるテレビ電話が対面コミュニケーションと同様に適切かつ機能可能なものであるということが判明した。

冒頭でも述べた通り、働き方の多様化が進んでいる事実や新型コロナウイルスの感染拡大にともない、ビデオ会議ツールを利用したオンラインによる業務履行の機会が、以前の日本社会と比べて多くなっている。Zoom や Microsoft Teams のようなビデオチャット形式のオンライン会議ツールは、従来普及傾向にあったが、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに、全世界において爆発的に普及した。今やリモートワークを積極的に推進する企業が出てきていたり、大学においても一定数以上の



学生が集まる講義については Zoom や Webex を利用するオンライン授業がもはや当たり前になっていたり、社会のオンライン化はその進行スピードを急激に早めている。そのような社会現象の変化を受け、我々研究グループの問題意識は各オンラインツールが本当にこれまで対面形式で行われていた業務上のコミュニケーションツールとして対面形式を補完しうるのかという問題意識からこの研究はスタートした。

先行研究では、対面コミュニケーションが担保されていることを前提とするコミュニケーション方法についての研究が多かったが、非対面コミュニケーションが普及し、その割合が増えている状況下での実証については未だなされていないものが多かった。本研究の結果は、アフターコロナにおける非対面コミュニケーションの実現可能性とその際の適切なツールについての示唆を与えるものになった。

今回の研究に際してアンケート調査を行った結果、実際にテレビ電話や電話を通してコミュニケーションをとっている現役の社会人が、社会の傾向に逆らうことなく多くなっているということがわかった。アンケート結果によると、今回の調査でサンプルとなった 248 名のうち Q15 「テレビ電話や電話を通してコミュニケーションをとっていますか？」という質問に対して、「よくとっている」と回答した人が 26 名で全体の 10.5%、「とっているほうだ」と回答した人が 124 名で全体の 50.0%で両方合わせると 60.5%と全体の半数以上を占めた。一方で、Q14 「CMC を通してコミュニケーション（CMC とは、顔の表情や仕草などを伴わないインターネット上のコミュニケーションのこと）をとっていますか？」という質問に対しては、「よくとっている」「とっているほうだ」と回答した人合わせて 52.4%であったため、半数をやや上回った結果となった。これらの結果からビデオ通話や電話、いわゆる「非言語的の手がかりを伴うコミュニケーションツール」とメールやテキストなどの CMC との使用機会についてはさほど大きな差がなく、いずれも半数以上と高い割合を示していることがわかる。また、チーム内のコミュニケーションに関する質問で、「あなたのチーム内のコミュニケーションについて、もっともご自身の考えと近い項目を選んでください。」という質問から小項目に分けて 2 つの設問を用意した。Q18 「テレビ電話や電話を通じたコミュニケーションにおいて、自分の伝えたい内容がチームのメンバーに伝わっていると思う」については、「よくそう思う」「そう思う」と回答した人たちの割合が 68.0%、また Q19 「テレビ電話や電話を通じたコミュニケーションにおいて、メンバーが伝えたい内容を自分が正しく理解している」とした質問に対しては「よくそう思う」「そう思う」と回答した人たちの割合が 69.4%とこちらも高い割合を示した。Q18、Q19 のこれら 2 つのアンケート結果からわかることとしては、ビデオ通話などの効用を感じている社会人が多いということではないだろうか。新型コロナウイルスの感染拡大に対する危機感の薄れが一般的に指摘されはじめた昨今、オンライン生活に対する国民の不満の声も出始めている。確かにオンラインでコミュニケーションをとるだけでは、対面でしか体得しえない感情や人間同士の雰囲気にある機微などはあることに間違いはない。そのような微妙な人間関係の構成要素を 100 パーセント補完する機能が

現状のオンラインツールに備わっていると考えることは困難である。しかし、業務におけるメンタルモデルに関わる意思疎通においては、感情や業務主体の雰囲気よりも確実なタスクの伝達やチーム内における必要十分な意思疎通が達成されれば、十分に職務を全うすることができると考えられる。その意味で今回の Q18、Q19 で得られた結果、つまり意思疎通の達成を示しているもの、ひいては重回帰分析によって得られた仮説 2 の実証は、ビデオ電話や電話といったツールが対面コミュニケーションを補完しうることの十分な証明になっていると考えられる。

次に、仮説 1 に有意性が見られなかった考察として、非対面コミュニケーションの二面性があると考えられる。すなわち、大坊（2002）が示した「電子メールの場合も、文字、記号のみしか使用できない少チャネルの場面であり、同様に文字・記号への過大な関心が向けられやすく、対面場面のように非言語的なチャネルによる補完的なコミュニケーションは期待できない。」という指摘のように、言語上の記号に表れないニュアンスやコンテキストの補完が難しいという面がある。その一方で、本文第 2 章でも述べた通り、メールや CMC の重要性を認識するような研究結果も報告されている面がある。つまり、本研究が取り上げた業務連絡のケースでは、単なるタスクの情報伝達やチームにおけるチームワーク形成において違いが発生してくる可能性があり、本研究においては白黒つけることができなかつたのではないか。この点については、タスクやチームワークにおける差異を明らかにすることを今後の研究課題とするべきである。

またその他にも、コントロール変数として設定した「あなたはチームのメンバーを概ね信頼していますか」という質問に対して「よくそう思う」「そう思う」と回答した割合が 70.1%、また「あなたの所属する組織には全社的にチームワークを重視する社風がある」という質問に対して「よく思う」「そう思う」と回答した割合が 52.0%であったが、これらの結果がメンタルモデルと有意な関係があることも判明した。これらの結果が示唆することは、チームに対する信頼がチームメンタルモデルに対する影響を持ちうることのみならず、タスクワークメンタルモデルに対しても影響を与えうるということである。またさらにそれは組織全体の文化として浸透していればいるほど、メンタルモデルにいい影響を与えうるということである。これらの結果を総合的に考えると、オンラインが普及し、業務活動における非対面型コミュニケーションの占める割合が多くなった場合、企業はチームビルディングにかかる意識を今以上に強化しなければならない。すなわち、非対面型コミュニケーションでは補うことのできない人間的なつながりの部分を社内、組織内でいかに補填するかということである。今回のアンケートで得られた結果によると、Q12「意図的に仕事外の時間にテレビ電話や電話を使つてのコミュニケーション機会を作り出している。」と Q13「意図的に仕事外の時間に CMC(メールや Slack、Chatwork など)を使つてのコミュニケーション機会を作り出している。」という質問に対する「よくそう思う」「そう思う」と回答した割合がそれぞれ 42.6%、44.7%と半分を下回る結果となった。今後組織内において下位組織の編成で新しいメンバーと業務を共同で行う際には、業務時間外

において意図的にコミュニケーションの時間を作り出し、チーム相互に対する人間性の理解やタスクの理解に努めることが賢明であると考えられる。

## 7. 貢献

この研究結果がもたらす社会への貢献としては主に3点あると考えられる。第一に業務履行におけるビデオ電話・電話の補完性を示した点である。「結論、示唆」の段落でも述べた通り、ビデオ電話や電話というコミュニケーションツールがメンタルモデルに与える影響は有意な結果を得られた。つまり、ビデオ電話や電話というコミュニケーションツールで対話を行うことにより、メンタルモデルが形成され業績向上を促す可能性が示された。しかし、CMCのメンタルモデルに対する影響力を立証することができなかったことを考えると、より多くの非言語的手がかりがコミュニケーションの円滑さ、ひいては伝達度に影響を与えていそうだとと言える。この点に関しては、今後の研究でビデオ通話や電話をさらに細分化して、それらのメンタルモデルに与える影響について考える必要がありそうだとと言える。

第二に上記の結果から、アフターコロナにおける新しい企業経営の可能性を補強したという点である。本研究はアフターコロナにおける新しい企業経営の可能性を補強した。コロナ以前にもオフィスを持たずに企業活動を行う会社が出てき始めていたが、今後衛生的な理由や経済的な理由からオフィスを手放す企業が一定数でてくるかもしれない。それらの企業や規模の小さい中小企業やベンチャー企業などオフィスの必要性を感じずより固定費を抑えた経営を望む企業にとっては、本研究が明らかにしたメンタルモデル的な側面により、オフィス利用以外の選択肢を与えるものとなったはずだ。さらに、メンタルモデルの形成が業績向上に影響を与える(大沼,2017)点を考慮するとビデオ電話や電話は業績にも貢献するということだ。また、採用をはじめとする人事の面についても企業にとって好影響をもたらす。以前までの地理的制約から逃れ、企業はオンラインビデオツールの活用によって全国から新卒採用におけるインターンシップや、求職者に対して面談の機会を提供できるようになった。求職者にとっても地理的制約を逃れて就職活動、業務活動を進めることができ、結果として、企業にとっても個人にとってもよりよい選択が可能になる。本研究についての今後の課題としては、メンタルモデルをさらに細分化し、それらの構成要素であるタスクメンタルモデルやチームメンタルモデルを従属変数として、それらにビデオ電話や電話などのコミュニケーションツールがどのような影響を与えるかを考えることが必要であろう。すなわち、本研究ではタスクメンタルモデルとチームメンタルモデルを総括したメンタルモデル、言い換えると、チーム業務についてのオンラインコミュニケーションツールが持つ影響を考察することを目的としたが、タスクを伝える際にオンラインツールは機能するか、チームワークを形成するためにオンラインツールは機能するかといった問いを立てて

研究を深めることができるだろう。これは今後リモートワークの経験が蓄積する今後の社会において可能になるものだと考えられるのではないか。

最後に、本研究がもたらす最も大きな貢献としては、多様なライフスタイルの促進に貢献したという点である。ビデオ会議ツールや電話の効用を立証したことによって、オフィス出勤が必ずしも企業としての業績向上に必要でないということを裏付けることができた。これが社会に事実として広がれば、個人がさらなる自由な働き方を持つことができるだろう。例えば夫婦共働きの世帯であれば、オフィスへの通勤の必要性がなければ夫婦で家において育児と勤務を両立することができる。よって、男性や女性が出産を機に育児休暇取得することに対する抵抗感もなくなり、育児に時間を割けるようになる。ないしは、特に女性に多い出産を機に辞職してしまうといった必要性もなくなってくる。これは社会に優秀な女性人材が第一線で活躍し続けることにつながり女性のさらなる活躍を促進する結果につながる。結果として日本社会への正の影響をもたらすにつながるということまでもないであろう。

## 8. 参考文献

- 1) Beng-Chong Lim and Katherine J. Klein (2006) “Team mental models and team performance: A field of the effects of team mental model similarity and accuracy”, *Journal of Organizational Behavior*,27,403-418.
- 2) John E. Mathieu, Gerald F. Goodwin, Tonia S. Heffner, Eduardo Salas and Janis A. Cannon-Bowers (2000) “The influence of shared mental models on team process and performance”, *Journal of Applied Psychology*,85(2),273-283.
- 3) Janice Langan-Fox, Jeromy Anglim, John R. Wilson (2004) “Mental Models, Team Mental Models, and Performance: Process, Development, and Future Direction”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(3),331-352.
- 4) Susan Mohammad and Brad C. Dumville (2001) “Team Mental Models in a Team Knowledge Framework: Expanding Theory and Measurement Across Disciplinary Boundaries”, *Journal of Organizational Behavior*,22(2),89-106
- 5) 大沼沙樹(2017)「チームメンタルモデルが組織成果に及ぼす影響」『日本経営学会誌』,第 38 巻,pp.29-41.
- 6) 杉谷陽子 (2007) 「メールはなぜ「話しやすい」のか? : CMC (Computer-Mediated Communication) における自己呈示効力感の上昇」『社会心理学研究』,第 22 巻第 3 号,pp.234-244.

- 7) 杉谷陽子 (2008) 「電子メディアによる情報伝達の研究—コミュニケーションにおける非言語的手がかりの役割—」一橋大学大学院社会学研究科博士論文.
- 8) 杉谷陽子 (2008) 「インターネット上のロコミの有効性：情報の解釈と記憶における非言語的手がかりの効果」『産業・組織心理学研究』,第 22 巻第 1 号,pp.39-50.
- 9) 原邊祥弘 (2015) 「対人場面における感情情報の伝達誤差—感情伝達に対する情報濾過機能の検証—」『人間科学部研究年報』,第 17 巻,pp.24-31.
- 1 0) 岡本香、高橋超 (2006) 「親密度の違いおよびコミュニケーション形態の違いがメディア・コミュニケーション観に及ぼす影響」『*The Japanese Journal of Experimental Social Psychology*』第 45 巻第 2 号,pp.85-97.
- 1 1) 池田浩(2012) 「チーム・メンタルモデルおよびチーム・パフォーマンスを規定する要因に関する検討：チーム力およびチーム・リーダーシップの効果」『福岡大学人文論』第 44 巻 2 号,pp.293-309.
- 1 2) 櫻井広幸、杉本雅彦、日向野智子(2018) 「超臨場感テレワークシステムにおける遠隔コミュニケーション評価」『国際 ICT 利用研究会論文誌』第 2 巻第 1 号,pp.12-23.
- 1 3) 秋保亮太、縄田健悟、中里陽子、菊池梓、長池和代、山口裕幸(2016) 「メンタルモデルを共有しているチームは対話せずとも成果を挙げる：共有メンタルモデルとチーム・ダイアログがチーム・パフォーマンスへ及ぼす効果」『*The Japanese Journal of Experimental Social Psychology*』第 55 巻第 2 号,pp.101-109.
- 1 4) 金官圭(1998) 「CMC(Computer-Mediated Communication)を通して形成される人間関係に関する探索的研究」『社会心理学研究』第 13 巻第 2 号,pp.83-92.
- 1 5) 大坊郁夫(2002) 「ネットワークコミュニケーションにおける対人関係の特徴」『対人社会心理学研究』第 2 巻,pp.1-14