

社会的交換関係に関する考察

—役割外行動の観点から—

戸村 龍司

<要 約>

職業生活における人間関係は重要であり、その効用を示すような論文も多く展開されている。しかし、人間関係が存在するゆえのトラブルを抱えている人もまた多いということも、複数の調査リサーチで示されている。このように人間関係は様々な文脈で語られているが、その両面性について1つの論文でまとめられているものは数少ない。そのため本研究では、人間関係が企業にとって正負両方向の影響をもたらすことを実証研究のアプローチをもって示す。人間関係については上司・部下間の指標としてLMXに、同僚間の指標としてTMXに注目し、これらがもたらす影響については役割外行動の観点から考察した。

企業で働く330人を対象とした分析の結果、TMXについて、組織市民行動をもたらすことや、賞賛獲得欲求を媒介として印象管理行動を引き起こすことが示された。また、TMXが賞賛獲得欲求を高めるプロセスについては拒否回避欲求の多寡による個人差があることも検証された。媒介要素についてはブートストラップ法、調整効果については単純傾斜分析を用いて分析を行った。本研究の結果を活用することにより、企業視点、特に管理者視点で取るべき施策の方向性を再考する機会を提供できたと考える。合わせて、本研究が人間関係についての研究のさらなる発展に寄与することを期待する。

<キーワード>

LMX, TMX, 賞賛獲得欲求, 拒否回避欲求, 組織市民行動, 印象管理行動

1. はじめに

職業生活における人間関係の重要性は、長い間語られ続けている。厚生労働省が実施した「令和元年度版労働経済の分析」(2019)によると、30%を超える人々が人間関係が良好になることで、仕事における働きやすさが向上したと回答している。また組織行動論の分野の研究においても、組織における良好な人間関係は職務満足 (Bitmas, and Ergeneli, 2011), 知識共有(Hassanzadeh, 2014), 内在的モチベーション(Denti and Hemlin, 2015)などに影響を及ぼしている。これらのことから分かるように、人間関係は組織にとって良い影響をもたらすことが暗黙知として存在していると言える。

しかし近年、人間関係のあり方についての疑問視の姿勢が強まっていることも事実である。正モバイル株式会社が2021年に実施した調査によると、退職希望の意向を伝えたいと思った際に心理的障壁となり

えるものの第 3~6 位までを、職場や家族などの人間関係に関連するものが占める結果となった。ここから分かるように、人間関係が存在しているがために労働者自身の意志が尊重、実現されない可能性が生じてくるのである。また、日本労働調査組合が実施した「職場の人間関係に関するアンケート」(2021)では、20~40 代のうち半数以上が人間関係を理由に退職や転職を考えたことがあると回答しており、厚生労働省実施の「労働安全衛生調査(実態調査)」(2018)では、仕事や職業生活において強いストレスを感じている人が挙げているストレス要因のうち、3 番目に多いものが人間関係であった。これらのことから、そもそも人間関係が労働者にとってマイナスの影響を与えている可能性があるという示唆される。しかし、このようなアンケート調査では人間関係に対する疑問視が提唱されてはいるものの、実証研究としてはその成果を示すものが少ない。そこで、本研究では人間関係の良い影響を再検証という形をもって示すとともに、悪い影響についてもその存在を示すことを目的としたい。また、悪影響を示すにあたり、単に関連があることを示すだけではなく、その影響プロセスまで明らかにすることで、説得力の向上を図る。

人間関係についての測定方法は多々存在するが、本研究では社会的交換関係とその測定尺度として選択する。社会的交換とは、経済的交換と対比する形で存在する概念のことを指す。経済的交換においては、ある業務を遂行する見返りとして金銭授受が行われているということが原則とされている。その一方で社会的交換は、金銭のようなものを介さない、つまりは非経済的なものを交換することによって成立しているのである。これを念頭に置き、日本の現状を考慮する。現代の日本企業においてはジョブ型雇用への移行が進められているものの、未だメンバーシップ型雇用を大半が採用しているという評価ができるだろう。メンバーシップ型雇用において労働者は長期的に企業と関わるため、その過程において金銭の授受のみというドライな関係を越えた関係が醸成されると想像される。そのため、日本企業における人間関係を社会的交換関係として本研究を進める。

また、本研究における人間関係の与える影響の良し悪しについては、役割外行動を基準とする。役割外行動とは、職務において自分の役割の範囲を超えた行動を遂行することを意味している。日本の現状を考えるにあたり、アデコ株式会社が実施した「従業員エンゲージメントに関するアンケート調査」(2017)を参考にすると、企業から求められている以上の自発性をもって仕事をしたいと考えている労働者が 5 割に満たないとの結果が出ている。また、日本経済団体連合会が行った「人材育成に関するアンケート調査結果」(2020)によると、社員が自発的に能力開発できる制度を整えている企業が半数にも満たない 40%程度しか存在しないことが示されている。これらの結果それぞれに対し、多くの企業・従業員が問題意識を有しているため、現代における自発性の重視体制が読み取られ、自発性を体現するような役割外行動を測定する意義があると考えられる。しかし、当然単に自分の役割を超えた行動をすればよいわけではない。そのため本研究においては、役割外行動を後述の良し悪し 2 つの次元に分類することで、その差異を見ていくことを目標とする。

合わせて、本研究では個人差アプローチを取る。様々な事象について個人差を検討する意義は、松吉(2016)において述べられており、その背景には個人のデータを平均化することに伴う差異の捨象に対する問題意識が存在すると言われている。また前述のように、特に人間関係が及ぼす悪影響については、未だその真偽、さらにはそのプロセスも明らかになっていない。そのため、人間関係が及ぼす悪影響について個人差アプローチを取ることは、研究の未開拓分野に進行していくという点で、意義があると考えられる。

個人差の出る要素は無数に存在するが、本研究では拒否回避的な特性を採択する。拒否回避とは他者からの悪い評価、評判を避けたいと言う志向のことを指す。承認欲求の高まりが叫ばれている現代において、この多寡で個人差を検討することは意義があると思われる。また、株式会社 Take Action が実施した「ビジネスパーソンの商承認欲求に対する意識調査」(2019)では 55.7%もの社会人が承認欲求の満たされない状況に不安を感じるという結果も出ており、実状としても時勢に合っているものと評価できる。鈴木、菅原(2014)によると、承認欲求は賞賛されたい欲求と拒否されたくない欲求に分類されている。後述するが、賞賛されたい欲求については社会的交換関係と直接的な関係が成立すると想定される。そのため、本研究では拒否回避の特性をもつ欲求をもとにして、個人差アプローチを実行する。

ここまで述べたことを本研究の目的として整理すると、以下の 3 点が挙げられる。1 点目は、社会的交換関係が良い役割外行動を引き起こすということを明らかにすることである。2 点目は、社会的交換関係は悪い役割外行動を引き起こしうるということを、そのプロセスの検証も踏まえて明確化させることである。最後の 3 点目は、悪影響を及ぼすプロセスにおける個人差を示すことである。

2. 先行研究

(1) LMX, TMX について

日本企業においては、社内における人間関係が強く重視される。このことを研究に生かすため、今回は LMX と TMX という概念を設定した。

LMX (Leader-Member Exchange, 以降略称で表記) とは、職場における上司・部下間の垂直的かつ社会的交換関係を示した概念である(Kamdar and Dyne, 2007)。社会的交換とは 2 者間の義務に基づく経済的交換関係とは異なり、恩義を伴う好意である。また、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(鄭, 2012)。

既存の LMX 研究においては、LMX を先行要因とした研究が多くなされている。結果として示された具体的な内容の 1 つとしては、LMX の質が高いと職務態度や成果を高めることが挙げられる(Graen, and Uhl-Bien, 1995; Janssen and Van, 2004)。LMX の良い影響は、役割内成果に留まらない。互惠関係規範の考え方が重視される LMX 理論の下では、上司から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(Wayne, Shore, and Liden, 1997)。

TMX (Team-Member-Exchange, 以降略称で表記) とは、LMX に類似した概念であり、同僚との相互依存関係を測定する指標であると定義づけられている(Seers, 1989)。TMX についても、職務態度やパフォーマンス評価との関連性が示されている(Seers, 1989)。

(2) 役割外行動について

役割外行動とは、役割行動と比較するような形式で提唱された概念である。役割行動自体は、組織内で従業員が担当する職務、または任せられた課業に関連して公式的に要求される職務遂行行動であり、組織の経営成果に直接的に貢献する行動であると定義されている(金, 2009)。この定義からも分かるように、役

割行動は経営学における重要概念であり、特に職務内容を明確化している欧米諸国においては、動機づけや目標設定と関連付けるなど、強い興味をもって研究されていた。(Wright, George, Farnsworth, and McMahan, 1993)

一方、役割外行動は自発的に行われた行動であり、組織の有効性に寄与する行動であると定義されている(George and Brief, 1992)。さらにはその特徴として、前もって定められた職務内容でないことも示されており(Katz, 1964)、この点からも役割行動と役割外行動を区別する重要性がうかがえる。役割外行動の具体化についても様々なアプローチで研究が進められており、その一例としては、組織市民行動(Smith, Organ, and Near, 1983)、親社会的組織行動(Brief and Motowidlo, 1986)、組織自発性(George and Brief, 1992)といった概念が挙げられる。この中でも特に強く研究されている概念は組織市民行動である。組織市民行動研究の先駆けとなったのは Organ(1988)であり、その詳細な定義としては、「自由裁量的であり、従業員の公式的な報酬体系によって直接的または明確には定められていないが、総合的に組織の効率的機能を促進する行動」であるとされている(Organ, 1988; Podsakoff, Ahearne, MacKenzie, 1997)。この定義からも読み取れるように、組織市民行動は役割外行動における利他性の特徴を顕著に表したものであると言えよう。

しかし、役割外行動には利他性以外の特徴もあると考えられる。これを研究したのが George and Brief(1992)や Allen and Rush(1998)であり、彼らによると、役割外行動はその根底にある目的意識によって利他主義的動機と道具的動機の2つに区分されるとなっている。具体的な要素として利他主義的動機からは組織市民行動が生じ、道具的動機からは印象管理行動が生じる。以降、この2つの行動についてその詳細を述べる。

(3) 組織市民行動について

前述の通り、組織市民行動自体は役割外行動研究における最も主要なテーマであり、その定義からも読み取れるように組織の利益を促進することが重視されていた。ここにおいてはより詳細な概念の整理、及び日本における組織市民行動研究についてその概要を述べる。

石橋(2015)によると、組織市民行動の定義においては4つの重要な特性があると述べられていた。1つ目は自由裁量的であるという点である。自由裁量的とは特定の状況において、ある特定の行動が雇用契約の中での絶対要件ではないことを意味している(Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006)。2つ目は報酬の非契約性である。ここでの「非契約性」とはあくまで公式的に報酬が明示されていないことを意味する。しかし、組織市民行動自体に報酬が存在しないというわけではなく、組織市民行動を繰り返すことによる昇進・昇格の可能性は生じると考えられる。そのため、公式的、あるいは明文化された報酬が存在するか否かの違いであると述べることができる。3つ目は個々人の行動が集積しているという点である。組織市民行動の組織に対する有効性を考えた際に、1つ1つの行動自体が組織の業績に直接結びつくことはないと思われよう。この点において、報酬の契約性を担保することが難しく、また不可能であるとも言えよう。しかし、ある意味日常的で些細な組織市民行動が集積することにより、組織に良い影響を及ぼすことは事実なのである。4つ目は組織の有効性・効率性を促進する点である。この点について Organら(2006)は、組織の有効性自体の定義は難しいものであるが、周囲の環境の変化に対して今までと異なった

方法を提案，実行することで乗り越え，組織の有効性に貢献するとしている。以上 4 点が組織市民行動の特性である。

次に，日本における組織市民行動研究の概観を，海外との比較を踏まえて述べる。組織市民行動研究の多くは，組織市民行動という概念を被説明変数とした研究であり，組織市民行動の規定要因を探るものであった。この規定要因についても，個人，集団，組織という 3 つのレベルに分けた分析がなされている。

個人レベルにおける海外研究は，態度や性格を規定要因として置くものが存在する。性格自体は規定要因としては弱く，組織市民行動に間接的な影響を及し，直接的な作用は見受けられないかもしれないと結論づけることになったものの，態度については職務満足度や組織公正性，情緒的コミットメントが影響を及ぼすことが確認された(Organ, 1997)。これをもとにした日本の研究についても，同様の結果が得られている(西田, 2000)。

集団レベルにおける海外研究は，リーダーシップや集団特性から検討されている。具体的には，リーダーシップ形態としての道具型リーダーシップ，支援型リーダーシップ，中核型リーダーシップが組織市民行動に正の影響を及ぼすこと，またリーダーの行動としての条件付け報酬が正，非条件付け懲罰が負の影響を及ぼすことも合わせて確認されている(Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006)。さらに集団特性についても，実例研究から集団凝集性が組織市民行動に関係するという仮説は支持されている(Podsakoff, MacKenzie, and Bommer, 1996)。このように海外研究は展開されているが，日本では集団レベルでの研究があまりなされていないという指摘が存在する(石橋, 2015)。

組織レベルにおける海外研究は，職務特性や組織特性の観点からアプローチされている。その中でも特に組織の公式化や硬直化は，組織満足，リーダーに対する信頼性を媒介として組織市民行動に影響を与えることが示された(Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006)。一方日本では実証研究は行われているものの，確かな結果が得られていない。

以上が組織市民行動研究の概観である。ここまで確認したように，日本の組織市民行動研究では集団・組織レベルでの分析が大きく海外に遅れをとっている。また，石橋(2015)によると，「勤勉さ」「和を尊ぶ」などの日本的な風潮・文化も組織市民行動に影響を及ぼしている可能性があるため，海外の研究結果をそのまま受容するのではなく，日本を主体として考えるべきであるとの指摘もなされている。

(4) 印象管理行動について

役割外行動の部分でも述べたように，印象管理行動は道具的動機から生じるものである。ここでは道具的動機の理解から始め，印象管理行動という概念の整理，先行研究のまとめを行う。

道具的動機の意味付けとしては，上司に対して良く印象付けたい，承認や他の組織的報酬を得たい，今後の他者とのやりとりにおいて好意を築き上げたい，などの望みが該当する(Allen and Rush, 1998)。このような動機をもって生じる印象管理行動の定義は，「自身に対して他者が抱く印象や，他者の振る舞いに影響を及ぼすことを目的として行われる行動」である(Shore and Wayne, 1993)。道具的動機の意味付け，及び印象管理行動の定義から考えると，組織市民行動と印象管理行動は表面的には類似するが，印象管理行動には目的性が存在すること，さらには意図的，計算的に行動が実施される点において違いが存在する。

以上の印象管理行動の整理を踏まえ，以降は先行研究の整理を行う。印象管理行動については，印象管

理行動自体を先行要因としてその影響を調べたものと、印象管理行動を被説明変数としてその先行要因を調べたものがある。

印象管理行動を先行要因とした研究においては、職務満足度が低くなること(Gandz and Murray, 1980)、パフォーマンス評価に偏りが生じたこと(Wayne and Ferris, 1990)などが示されており、総じて組織の有効性を低下させるように逆機能的に働くことが示唆されている(Shore and Wayne, 1993)。ここからも読み取れるように、組織市民行動は組織の有効性を向上させる一方、印象管理行動は有効性を低下させる。双方役割外行動には含有されるが、長期的な特徴は大きく異なるのである。

印象管理行動を被説明変数としたものについては、鈴木、本田(2011)によって人間の欲求の観点から研究されている。このアプローチをとるに至った過程として、印象管理行動のもととなる道具的動機への注目が挙げられる。他者に与える印象を変化させる動機としては、主に 2 つの方向性があると考えられた。他者から正の評価を獲得したいという思いと、負の評価を回避したいという思いである。前者から生じる欲求を「賞賛獲得欲求」、後者から生じる欲求を「拒否回避欲求」と呼び、測定の尺度が作成された(小島, 太田, 菅原, 2003)。

3. 仮説

(1) 組織市民行動に及ぼす影響について

ここにおいては、組織市民行動について LMX や TMX がどのような影響を及ぼすかを考える。

まずは LMX についてである。LMX と組織市民行動の関係は、LMX が組織市民行動に正の有意な影響を及ぼすと既に先行研究で明らかにされている(Wang, Chu, and Ni, 2010)。しかし、この結果は海外を対象にしたものであり、日本における LMX と組織市民行動の関係はまだ検討されていない。そこで本研究においては、Wang, Chu, and Ni(2010)の研究を踏まえながら、かつ理論的説明を加える形で日本における LMX と組織市民行動の関係を推測する。

今回は社会的交換理論を用いて 2 者間を分析する。Blau(1964)によると、社会的交換関係とは経済的な交換関係から生じるものではなく、恩義の気持ちを伴う当人の自由意志によって生じるものだと説明されている。つまり、自分の周囲の人から受けた施しについて、その恩返しを行うように働きづけられるということである。これをもとに LMX と組織市民行動の関係を考える。本研究においては、部下視点での LMX を測定しているため、上司から施しを受けた際の行動を想像することが重要である。職業生活において上司からの支援を受けると、それに対して恩義を感じることは想像に難くない。しかし、その返礼の形は多岐に渡ると想定される。しかし、日本においては部下から上司への金銭的価値を孕んだ施しが実行されにくいこと、また職務上での恩返しは職務活動上で行われるであろうことから、返礼の 1 つの形式として組織市民行動を推定した。組織市民行動を置くことにより、上司から受けた施しを組織へと還元する姿勢を測定できると考える。このことから、LMX の質が高いことで組織市民行動が促進されると推測される。これを仮説として整理すると、以下ようになる。

仮説 1a : LMX は組織市民行動に対し正の有意な影響を与える。

次に TMX について考える。TMX についても、社会的交換関係が生じているという点では大きな差異はない。差異は恩義を抱く対象が上司・部下か同僚であるか、という点にあるが、同僚への返礼が職務の手伝いなどの形で実行されることは想像し易いため、LMX と同様に組織市民行動を取るように働きづけられると予想される。これを仮説として整理すると、以下のようになる。

仮説 1b : TMX は組織市民行動に対し正の有意な影響を与える。

(2) 印象管理行動に及ぼす影響について

ここでは、社会的交換関係と印象管理行動の関係を考える。この関係は先行研究によって明らかにならず、本研究で両者間を媒介する要素を出しつつ有意な関係を見出すことを目標とする。また、その際には ERG 理論を用いて関係性を推測する。

ERG 理論はアルダファーがマズローの欲求階層説を修正して提唱したものである。その内容としては、欲求を下位から順に生存欲求、関係欲求、成長欲求と分類し、下位欲求から満たされるのが基本であるが、各位の欲求が同時に存在しうることも認め、それに伴って欲求の可逆性も示唆しているものである。具体的な要素として、生存欲求は最も低次に属しており、人間として生きるための欲求を指している。また関係欲求は他者との人間関係を持ちたいという欲求であり、他者との相互的なやりとりが重視されている。最後に成長欲求は成長を遂げたいという高次の欲求であり、自己の尊厳を担保することや自己実現が目的とされる。

ここまでの ERG 理論のまとめを踏まえ、LMX や TMX との結びつきを考える。仮に LMX や TMX が満たされている状態にあるとすると、その従業員においては人間関係が充実していると言える。つまり、LMX や TMX が高いというのは関係欲求が満たされている状態と受け取ることができる。関係欲求が満たされているのであれば、次に成長欲求の充足へとシフトすることが予想される。つまり、賞賛獲得欲求が増加すると考えられるのである。そして、賞賛獲得欲求は印象管理行動をもたらすことは鈴木、本田、小島(2015)によって示されているため、最終的に印象管理行動の促進に繋がると推測される。以上を仮説として整理すると、以下のようになる。

仮説 2a : LMX と印象管理行動の関係は、賞賛獲得欲求によって媒介される。

仮説 2b : TMX と印象管理行動の関係は、賞賛獲得欲求によって媒介される。

(3) 賞賛獲得欲求増長における個人差について

前述のように、印象管理行動は賞賛獲得欲求や拒否回避欲求によって生じる。前者は他者からの肯定的な評価を得たいという欲求で、後者は否定的な評価を回避したいという欲求である。このことから想像できるように、これら 2 つの欲求は択一的なものではなく、共存しうるものである。しかし、LMX や TMX と言った社会的交換関係を考慮すると、単純な 2 者関係とは異なる良好な人間関係であると評価できる。

人間関係が良好であると、単なる 2 者間の関係よりも否定的な評価を互いに受け止め合うことができると思われる。このことから、LMX や TMX の質が高いことによって直接的に拒否回避欲求が生じることは想像し難いと考えられる。つまり、LMX や TMX と印象管理行動の関係において、拒否回避欲求がその媒介要因となるとは予想されにくいといえるであろう。

一方、拒否回避欲求を社会的交換から生じるものではなく、元来から備わっているものとして扱うアプローチをとることは可能である。賞賛獲得欲求と拒否回避欲求は両立するものであり、その内容として自分の所属する関係集団において良く評価されたいという共通の思いが存在する。そのため、個人の性質として拒否回避欲求の高い個人は、そうでない個人よりも社会的交換における関係維持意欲が高くなると想像され、より強い賞賛獲得欲求を発生させることに繋がるのではないかと予想される。以上を仮説として整理すると以下ようになる。

仮説 3a：LMX と賞賛獲得欲求の関係は拒否回避欲求によって調整される。拒否回避欲求が強まると両者の関係は強まる。

仮説 3b：TMX と賞賛獲得欲求の関係は拒否回避欲求によって調整される。拒否回避欲求が強まると両者の関係は強まる。

4. 調査方法

(1) 調査方法

本研究に取りかかるにあたり、ウェブ調査サービスの Fastask を用いて予備調査を行った。予備調査は 2021 年 8 月に 11559 人に配布され、設定した回収目標である 2000 人を超えた時点で調査を自動終了した。最終的に回答を得られた人数は 2200 人であった。予備調査の内容は同僚や上司と良好な人間関係を築いているかを尋ねるものであり、LMX や TMX が存在するかを簡易的に尋ねることを目的とした。その結果、質問に対し「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」、「どちらかと言えばそう思わない」、「そう思わない」と回答した人を対象に本調査を実施することを決定した。

本調査は予備調査終了後の 9 月に実施した。質問票は 420 人に配布し、回収目標である 300 人を超えた時点で調査を自動終了した。質問票の最初に回答に協力できるか否かを尋ね、その結果 325 人から回答を得られたため、回収率は 77.4%だった。回答者の平均年齢は 49 歳で、男女比は男性 78.2%、女性 21.8%であった。より詳細な回答者のプロフィールを以下に示す。

表 1 回答者のプロフィール

性別	男性			女性	
	258			72	
年齢	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60 歳以上
	16	58	78	109	69
業界	製造業	卸売り・小売り業	サービス業	医療業	その他
	78	28	60	16	148
地域	関東			その他	
	154			176	

(2) 測定尺度

1) LMX について

LMX については、Janssen and Van Yperen(2004)の質問項目をもとに作成した。この質問項目においては部下の視点から、上司の部下に対する理解度を測定している。LMX は上司と部下の間における社会的交換を意味しているところから、これらの質問は LMX の測定にあたって有効なものであると考えられる。今回の研究においては先行研究の質問 7 個全てを採用し、5 件法での測定を実施した。

2) TMX について

TMX については、Seers(1989)の質問項目をもとに作成した。この質問項目においては、自分が同僚をどの程度理解しているか、また同僚が自分をどの程度理解しているかを測定している。これらの質問項目群により、自分と同僚の間における社会的交換関係を測定できると考え、今回は Seers(1989)の質問項目を採用した。今回の研究においては先行研究の質問 10 個全てを用い、5 件法での測定を実施した。

3) 集団凝集性について

集団凝集性については、Wongpakaran et al.(2013)の質問項目をもとに作成した。この質問項目においては、集団としての結束の強さを測定している。先行研究においても集団凝集性(group cohesiveness)として扱われていること、また日本と海外における差異が質問項目からは生じないと考えたため、測定項目として適切であると判断した。今回の研究においては、先行研究で挙げられていた 7 個全てを採用し、5 件法での測定を実施した。なお、本研究では上司や同僚との 1 対 1 の関係を見るため、集団凝集性はコントロール変数として扱う。

4) 賞賛獲得欲求について

賞賛獲得欲求については、小島、太田、菅原(2003)の研究をもとに作成した。この研究は人間の自己呈示的行動に着目したものであり、その促進要因を因子分析によって明らかにしているものである。研究の結果明らかになった賞賛獲得欲求を構成する質問項目は、全ての人間に該当するものであり、また今回の研究対象は先行研究と同様に日本人であることから、測定に適切であると判断した。今回の研究においては、質問 9 個全てを採用し、5 件法での測定を実施した。

5) 拒否回避欲求について

拒否回避欲求についても、前述の小島、太田、菅原(2003)の研究で触れられている。自己呈示的行動の先行要因を探る因子分析の際に賞賛獲得欲求とともに発見されたものが、拒否回避欲求である。こちらも賞賛獲得欲求と同様に日本人の潜在欲求を測定するのに十分であると考え、測定尺度として採用した。今回の研究においては質問 9 個全てを採用し、5 件法での測定を実施した。

6) 組織市民行動について

組織市民行動については、田中(2002)の研究をもとに作成した。この研究は海外で進められている組織市民行動研究を日本にも適用させるにあたり、その尺度を「日本版組織市民行動尺度」として作成することを目的としたものである。因子分析の結果として日本版組織市民行動尺度は対人的援助、誠実さ、職務上の配慮、組織支援行動、清潔さの 5 つの因子に分かれることが示された。今回の研究においては、印象管理行動との対比という形で組織市民行動を設定したので、その要素が明確に表れると予想されにくい清潔さの因子以外について採用した。また、各因子において因子負荷量の高い順に 3 つの質問を選択し、計 12 個の質問項目で構成されるように設定した。測定は 5 件法で実施した。

7) 印象管理行動について

印象管理行動については、Shore and Wayne(1993)の研究を参考にした。この研究は、Wayne and Ferris(1990)において使用されていた 24 個の印象管理行動尺度をより精緻化させたものである。具体的には、組織市民行動との差別化を目的とした精緻化が行われている。この過程を踏まえた結果生まれた質問項目 12 個のうち、最も因子負荷量の小さい 1 つを除外した 11 項目で 1 つの質問群とし、測定は 5 件法で実施した。

5. 分析

(1) 因子分析

最初に、上記の質問項目全て(64 項目)の平均値、標準偏差を算出した。これらの結果から天井効果やフロア効果が見られたものが存在しなかったため、64 項目全てを対象に分析を行った。

次に主因子法による因子分析を行い、7 因子構造が適していると考えた。そこで 2 回目の因子分析は予め 7 因子構造を確定し、プロマックス回転を踏まえて実施した。その結果、十分な因子負荷量を示さなかった 1 項目を削除し、3 回目の因子分析を再度実施した。この過程を踏まえた結果、全ての項目が十分な因子負荷量を示したので、因子分析を終了した。最終的な因子分析結果を以下の表 2 に示す。なお、回転前の 7 因子で 64 項目の全分散を説明する割合は 61.777%であった。

第 1 因子は 15 項目で構成されており、TMX について尋ねた Seers(1989)の 10 項目全てと、田中(2002)の日本版組織市民行動尺度のうち 3 項目、Wongpakaran et al.(2013)の集団凝集性尺度のうち 2 項目が混在する形となった。日本版組織市民行動尺度や集団凝集性の内容を俯瞰してみると、「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」や「仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする」等、他者支援の特徴が表れていることが読み取れる。ここで実際の職務における手助けや支援を自発的にできる環

境を考慮してみると、同僚との関係において実現がしやすいことが想像される。そこで、「TMX」因子と命名した。

第2因子は14項目で構成されており、Shore and Wayne(1993)の印象管理行動尺度の全てに加え、田中(2002)の日本版組織市民行動尺度のうち3項目が存在する結果となった。日本版組織市民行動尺度の内容としては、「優秀な人材を自分の会社・組織に入るよう勧める」、「仕事の場以外でも積極的に自分の会社・組織を宣伝する」など、印象管理行動尺度ほど明らかに自身の利益追求が示されているわけではないが、その行動が自己利益の確保につながることは想像に難くないため、印象管理行動の一種として捉えることも可能だと考えられる。そこで、「印象管理行動」因子と命名した。

第3因子は7項目で構成されており、いずれも Janssen and Van Yperen(2004)の LMX に関する質問項目であった。そこで、「LMX」因子と命名した。

第4因子は9項目で構成されており、いずれも小島、太田、菅原(2003)の賞賛獲得欲求についての質問項目であった。そこで、「賞賛獲得欲求」因子と命名した。

第5因子は9項目で構成されており、いずれも小島、太田、菅原(2003)の拒否回避欲求についての質問項目であった。そこで、「拒否回避欲求」因子と命名した。

第6因子は6項目で構成されており、いずれも田中(2002)の日本版組織市民行動尺度に関するものであった。そこで、「組織市民行動」因子と命名した。

第7因子は4項目で構成されており、いずれも Wongpakaran et al.(2013)の集団凝集性尺度に関するものであった。そこで、「集団凝集性」因子と命名した。

表2 因子分析結果

質問項目	TMX	印象管理 行動	LMX	賞賛獲得 欲求	拒否回避 欲求	組織市民 行動	集団 凝集性
あなたは、同僚に割り当てられた仕事を終わらせることを厭わない	0.875	0.060	-0.001	-0.005	-0.013	-0.091	-0.214
あなたが同僚の仕事に影響を与えるとき、同僚はあなたにそのことを伝える	0.858	-0.007	-0.038	0.025	0.006	-0.083	-0.016
同僚があなたの仕事に影響を与えるとき、あなたは同僚にそのことを伝える	0.811	-0.154	0.030	0.076	0.029	-0.040	-0.064
同僚は、あなたに割り当てられた仕事を終わらせることを厭わない	0.762	0.114	-0.023	0.001	-0.041	-0.057	-0.038
あなたは、しばしば同僚を助ける	0.715	-0.037	-0.012	0.051	0.068	-0.040	-0.012
あなたは、同僚により良い仕事方法を提案する	0.706	0.087	-0.043	0.039	-0.162	-0.004	-0.018
同僚は、あなたの能力を認識している	0.702	-0.158	0.165	0.137	-0.055	-0.058	0.022
同僚と仕事を交換することに対して柔軟だ	0.679	0.018	0.017	-0.009	0.039	-0.121	0.169
同僚は、あなたの問題を理解している	0.617	-0.028	0.027	0.081	0.054	-0.140	0.252
多くの仕事を抱えている人の手助けをする	0.509	0.262	-0.159	-0.172	0.046	0.230	0.124
あなたは、しばしば同僚に助けを求める	0.509	0.086	0.060	-0.059	0.165	-0.227	0.194
仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする	0.487	0.319	-0.189	-0.165	-0.014	0.230	0.185
休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる	0.469	0.256	-0.194	-0.198	0.066	0.214	0.174
集団のメンバーは、集団に受け入れられそうな方法で物事をすすめているように見える	0.432	0.049	0.084	-0.049	0.023	0.075	0.359
あなた集団に受け入れられていると感じる	0.410	-0.015	0.210	-0.033	0.008	0.078	0.339
あなたの上司があなたが挙げた成果に気づくように働きかける	-0.001	0.789	0.070	0.109	-0.007	-0.067	-0.236
あなた自身が上司にとって良い人材であると印象づける	-0.031	0.734	0.177	0.104	0.064	0.062	-0.287
あなたが仕事において良い働きをしようとしていることを、上司に知ってもらおうようにする	-0.11	0.683	0.312	0.068	0.023	0.128	-0.210
あなたが責任をもつ良いイベント・企画を実際よりもよく見せる	0.152	0.653	-0.080	0.038	-0.012	0.001	0.061

あなたが責任をもつ良いイベント・企画の価値を強調する	0.272	0.637	-0.132	0.043	-0.072	0.098	-0.023
結果が上司に見られるであろうときにおいて、一生懸命働く	-0.093	0.617	0.188	-0.009	0.177	0.075	-0.079
上司のために尽くす	-0.164	0.591	0.317	-0.123	-0.036	0.105	0.166
あなた自身が勤勉であると上司に思われるために、遅くまで会社で働く	-0.077	0.583	-0.056	0.165	0.011	-0.081	0.051
優秀な人材を自分の会社・組織に入るよう勧める	-0.012	0.579	-0.086	0.037	0.071	-0.026	0.229
仕事の場以外でも積極的に自分の会社・組織を宣伝する	-0.035	0.578	-0.109	0.090	-0.011	-0.021	0.290
命令されてないとしても、上司のために役立つことをする	0.010	0.549	0.221	-0.052	-0.045	0.150	0.095
あなたの上司に対し、あなたが良いイベント・企画の責任を持っているように見せる	0.151	0.530	0.019	0.183	-0.067	-0.018	-0.067
あなたの上司に対し、あなたが責任をもつ悪いイベント・企画を実際よりも悪くないように見せる	0.246	0.490	-0.007	0.086	0.006	-0.034	-0.049
自分の会社・組織が開催するイベントの情報を自主的に紹介する	0.125	0.409	-0.094	0.033	-0.057	0.059	0.254
あなたの上司は、あなたの提案をよく考えてくれる	-0.009	0.111	0.878	-0.068	-0.009	-0.175	0.131
あなたは、上司との良好な人間関係を築いている	0.027	0.016	0.847	-0.049	-0.051	-0.028	0.058
あなたの上司は、職務上の問題において、個人的にあなたを助けてくれる傾向にある	0.008	0.097	0.840	-0.090	0.019	-0.104	0.024
あなたとあなたの上司は、お互いに適した距離感だ	-0.045	-0.039	0.801	0.024	-0.009	0.052	0.034
あなたの上司は、あなたの問題やニーズを理解している	-0.010	0.101	0.787	-0.044	0.013	-0.085	0.172
あなたの上司は、あなたの能力を認識している	0.039	-0.004	0.728	0.069	0.001	0.058	0.034
たとえあなたの上司がいない場であったとしても、あなたは上司の意見を擁護・正当化する	0.126	0.062	0.695	0.020	-0.025	-0.015	0.064
初対面の人には、まず自分の魅力を印象づけ	-0.010	0.030	-0.027	0.768	-0.006	-0.036	0.087

ようとする							
高い信頼を得るため、自分の能力を積極的にアピールしたい	-0.025	0.078	-0.051	0.766	0.037	0.097	0.014
人と仕事をするとき、自分の良い点を知ってもらうように張り切る	0.073	0.079	0.030	0.75	0.048	0.101	-0.073
大勢の人が集まる場では、自分を目立たせようと張り切る方だ	-0.075	0.141	-0.085	0.712	-0.081	-0.090	0.187
目上の人から一目おかれるため、チャンスは有効に使いたい	0.072	0.002	0.055	0.706	-0.005	0.151	-0.089
責任ある立場につくのは、皆に自分を印象づけるチャンスだ	-0.029	0.194	0.029	0.659	-0.029	0.168	-0.023
人と話すときには、できるだけ自分の存在をアピールしたい	0.178	0.031	-0.012	0.631	-0.014	-0.142	0.075
皆から注目され、愛される有名人になりたいと思うことがある	-0.044	0.242	-0.062	0.583	0.053	-0.066	0.044
自分が注目されていないと、つい人の気を引きたくなる	-0.086	0.344	-0.112	0.534	0.012	-0.158	0.164
意見を言うとき、皆に反対されないかと気になる	0.008	0.085	-0.013	-0.050	0.752	-0.129	-0.048
目立つ行動を取るとき、周囲から変な目で見られないか気になる	0.144	0.143	-0.007	-0.137	0.731	-0.156	-0.135
自分の意見が少しでも批判されるとうろたえてしまう	-0.010	0.135	-0.078	-0.065	0.726	-0.149	0.027
場違いなことをして笑われないよう、いつも気を配る	-0.077	0.057	-0.047	0.071	0.711	0.149	-0.101
優れた人々の中にいると、自分だけが孤立していないか気になる	0.046	0.108	-0.067	-0.027	0.701	-0.109	-0.014
相手との関係がまずくなりそうな議論はできるだけ避けたい	-0.009	-0.236	0.042	0.063	0.695	0.218	0.037
不愉快な表情をされると、あわてて相手の機嫌をとる方だ	-0.120	0.030	-0.072	0.163	0.672	-0.093	0.122
人に文句を言うときも、相手の反感を買わないように注意する	-0.006	-0.201	0.096	0.040	0.642	0.227	0.073
人から敵視されないよう、人間関係には気を付けている	0.104	-0.169	0.133	0.026	0.619	0.199	-0.002

仕事中に必要以上の休息を取らないようにする	-0.203	0.168	-0.116	-0.049	-0.001	0.863	0.131
仕事中は無駄な会話で時間をつぶさないようにする	-0.189	0.136	-0.071	0.030	0.036	0.772	0.027
不必要に仕事の手を休めないよう心掛ける	-0.159	0.060	-0.049	0.070	-0.063	0.769	0.213
自分の仕事に注意を行き届かせる	0.227	-0.149	-0.037	0.029	-0.031	0.693	-0.007
一度受けた仕事は最後まで責任をもって実行する	0.315	-0.062	0.037	-0.042	-0.036	0.618	-0.101
仕事で間違いに気が付いたらすぐにそれを直す	0.244	-0.124	0.053	0.048	0.047	0.584	-0.064
団体のメンバーは高い参加意識を持っている	0.144	-0.005	0.169	0.052	-0.032	0.098	0.611
団体のメンバーはお互いのことが好きで、気遣っている	0.275	-0.012	0.224	0.050	-0.034	0.069	0.518
団体のメンバーは、他のメンバーが行っていることやその動機を理解しようとしている	0.322	-0.121	0.168	0.112	-0.010	0.072	0.501
団体のメンバーはお互いを信頼している	0.334	-0.083	0.266	0.076	-0.001	0.045	0.432
因子寄与	17.335	8.281	4.337	3.391	2.712	2.125	1.664
因子寄与率(%)	27.087	12.939	6.776	5.298	4.237	3.320	2.600

(2) 平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関関係

ここまで見てきた 7 つの因子それぞれについて, 平均, 標準偏差, 信頼性係数と相関関係を整理したものが以下の表 3 である。

表 3 平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関

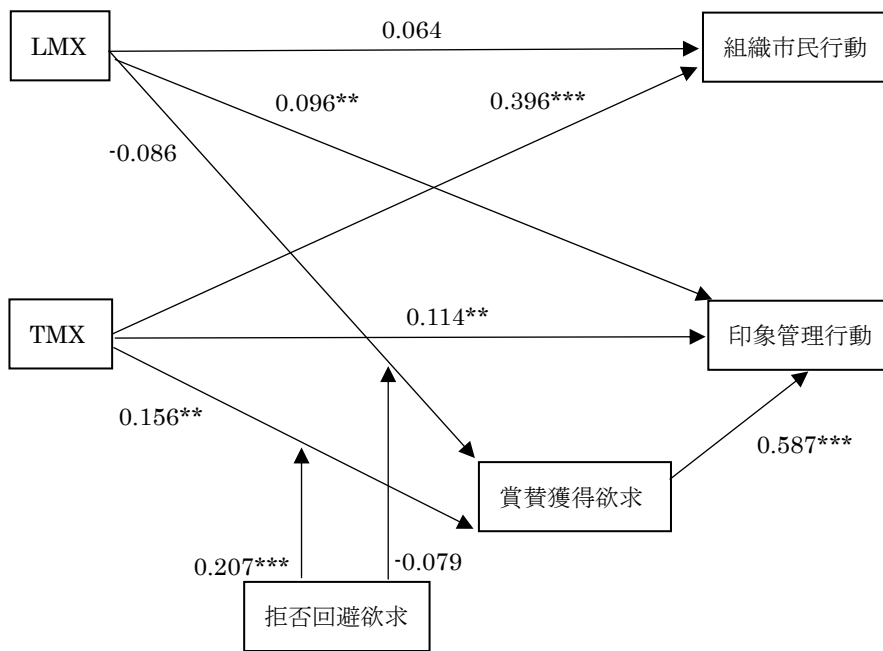
	平均	標準偏差	信頼性係数 α	1	2	3	4	5	6
1.TMX	3.396	0.650	0.930						
2.印象管理行動	2.761	0.691	0.918	0.408***					
3.LMX	3.313	0.945	0.938	0.537***	0.302***				
4.賞賛獲得欲求	2.698	0.835	0.931	0.289***	0.691***	0.145***			
5.拒否回避欲求	2.951	0.728	0.892	0.105	0.298***	0.089	0.249***		
6.組織市民行動	3.577	0.727	0.876	0.482***	0.234***	0.316***	0.157***	0.126**	
7.集団凝集性	3.322	0.809	0.894	0.732***	0.430***	0.591***	0.327***	0.132**	0.398***

p**<0.05 p***<0.01

(3) 共分散構造分析

モデルの検証にあたり、今回は AMOS を用いて分析を行った。以下の図 1 はその結果を示したものである。また本モデルは、カイ二乗=6.698, 自由度 7, 有意確率 0.461 であるため、十分にモデルとしての有意性を担保できていると言える。またモデルの適合度としては、GFI=0.996, AGFI=0.968, NFI=0.993, RMSEA=0.000 という数値が導出され (RMSEA については、小数第 3 位までを表示), 十分な適合度を示した。

図 1 共分散構造分析パス図



p**<0.05 p***<0.001 数値は標準化推定値

GFI=0.996 AGFI=0.968 NFI=0.993 RMSEA=0.000

パス係数は仮説に関わるもののみ示す。相関関係, 誤差, コントロール変数は省略。

仮説検証にあたり、各推定値の有意性を示したものが以下の表 4 である。なお、これらの値は標準化前のものとなっている。

まずは仮説 1a, 1b についてである。表 4 の数値を参考にすると、LMX から組織市民行動に対する関係は、 $p=0.293$ となり有意な結果が得られなかった。一方 TMX から組織市民行動に対する関係は、 $\beta=0.443$, $p<0.01$ より、1%水準で示された。以上を整理すると、仮説 1a は棄却され、1b は支持されたとと言える。

次に仮説 2a, 2b についてである。同様に表 4 の数値を参考にすると、LMX から賞賛獲得欲求に対する関係は、 $p=0.176$ となり有意な結果が得られなかった。一方 TMX については、TMX から印象管理行動に対する関係 ($\beta=0.121$, $p<0.05$), TMX から賞賛獲得欲求に対する関係 ($\beta=0.200$, $p<0.05$), 賞賛獲

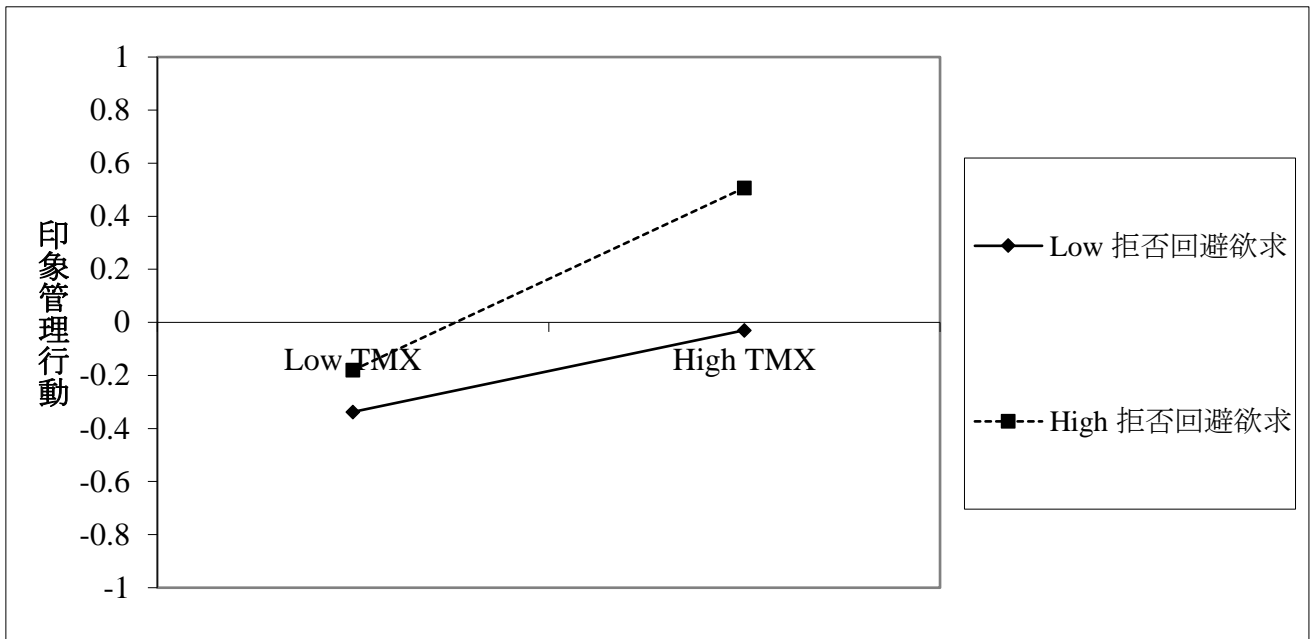
得欲求から印象管理行動に対する関係 ($\beta=0.486$, $p<0.01$) の全てが 5%水準, または 1%水準で示された。さらに AMOS の結果を確認すると, 直接効果が 0.114, 間接効果が 0.091 となっていたが, 部分媒介の検証は認められたと言える。また, 間接効果の検定手段として, 今回は SPSS を使用したブートストラップ法を採用した。2000 回のサンプリングを実施した結果, 95%信頼区間が 0.0954~0.2799 となったため, 間接効果は有意であった。以上を整理すると, 仮説 2a は棄却され, 2b は支持されたと言える。

最後に, 仮説 3a, 3b についてである。仮説 2a, 2b の検証結果も参考にすると, LMX から賞賛獲得欲求に対する関係は有意でない一方, TMX から賞賛獲得欲求に対する関係は有意であった。また, これまで同様に表 4 の結果を参考にすると, 拒否回避欲求の調整効果は有意であったと言える ($\beta=0.255$, $p<0.01$)。拒否回避欲求が低い場合は単純傾斜 0.2367, $p<0.01$, 拒否回避欲求が強い場合は単純傾斜 0.5285, $p<0.01$ であったため, 拒否回避欲求が強い場合において, TMX と賞賛獲得欲求の関係が強まることが示された。また, これを図示したものが図 2 である。以上を整理すると, 仮説 3a は棄却され, 3b は支持されたと言える。

表 4 推定値の有意性検定(標準化前の係数)

	推定値	標準誤差	検定統計量	確率
賞賛獲得欲求←LMX	-0.076	0.056	-1.353	0.176
賞賛獲得欲求←TMX	0.200	0.097	2.063	0.039
賞賛獲得欲求←拒否回避欲求	0.225	0.058	3.858	0.000
賞賛獲得欲求←LMX×拒否回避欲求	-0.081	0.065	-1.248	0.212
賞賛獲得欲求←TMX×拒否回避欲求	0.255	0.079	3.250	0.001
賞賛獲得欲求←性別	0.000	0.103	-0.004	0.997
賞賛獲得欲求←集団凝集性	0.261	0.081	3.206	0.001
印象管理行動←LMX	0.070	0.034	2.035	0.042
印象管理行動←賞賛獲得欲求	0.486	0.034	14.471	0.000
印象管理行動←TMX	0.121	0.059	2.041	0.041
印象管理行動←拒否回避欲求	0.115	0.037	3.149	0.002
組織市民行動←LMX	0.050	0.047	1.051	0.293
組織市民行動←TMX	0.443	0.081	5.467	0.000
組織市民行動←集団凝集性	0.060	0.068	0.877	0.381
印象管理行動←集団凝集性	0.070	0.051	1.382	0.167
組織市民行動←性別	0.088	0.086	1.027	0.305
印象管理行動←性別	-0.005	0.063	-0.082	0.934

図2 単純傾斜分析の結果



6. 考察, 今後の課題

ここまで見てきた結果をもとに、本研究で設定した3つの目的と照らし合わせる。1点目は、社会的交換関係が良い役割外行動を引き起こすことの明確化であり、本研究では社会的交換関係はLMXとTMX、良い役割外行動を組織市民行動と設定して検証を行った。その結果としては、LMXでは示されず、TMXでは示されることとなった。2点目は、社会的交換関係が悪い役割外行動を引き起こすことをプロセスまで含めて明確化することであった。悪い役割外行動は印象管理行動と設定し、その媒介に賞賛獲得欲求を置いたが、この点においても、LMXでは示されず、TMXで示される結果となった。3点目は、上記2点目で挙げたプロセスの個人差を明らかにすることであった。本研究では拒否回避欲求の高低を個人差として進行したが、その結果としては、LMXでは示されず、TMXで示されるという結果となった。以上をまとめると、3つの目的について、TMXでは実現することができたものの、LMXでは有意な結果が得られなかったと評価できる。

LMXにおいて有意な結果が得られなかった理由としては、教育心理学の視点や、本研究の測定方法から説明できると考えた。

教育心理学の視点においては、ピグマリオン効果とホーソン効果が関係すると推測する。ピグマリオン効果とは、自身が他者から期待されていると感じることで、その期待に応える形で成果を出すことができるというものである(Rosenthal and Jacobson, 1968)。一方ホーソン効果とは、企業における人間関係が労働者個人の生産性に影響を及ぼすというものである(Roethlisberger and Dickson, 1939)。両者は類似した

ものであるが、ピグマリオン効果が上司・部下間の1対1での人間関係において働くものであるのに対し、ホーソン効果はある内集団において働くものとの見解がなされている。これをもとに本研究を考慮すると、LMXではピグマリオン効果、TMXではホーソン効果が該当すると言える。ピグマリオン効果では上司に期待されたことを実行するという点が特徴的であるため、部下の意識が役割外まで向かないと予想される。一方ホーソン効果では、内集団において他者から見られているという感覚をもつという点が特徴的である。通常、内集団、特に同僚からは業務的な命令・指示はなされないと考えられ、なおかつ前述のような他者から見られている環境であるがために、より自身が目立つための役割外行動実施に至るのではないかと推測した。以上を整理し、LMXではTMXのような結果が出なかったと予想した。しかし、ピグマリオン効果は賛否両論であることや、先行研究では組織市民行動との関係が示されているものも存在することから、あくまで仮説の域を出ないものである。

測定方法の観点からは、LMXの測定に不備があったと推測する。本研究の調査において、LMXは部下の視点から測定した。しかし、表1を参考にすると、回答者の年齢層が高い方に偏っていることがわかり、どちらかという上司にあたる人が多かったのではないかとと思われる。そのため、この乖離がLMX項目自体の信頼性を損ねている可能性がある。以上2点が、LMXにおいて本研究の目的を実現できなかった考察である。

本研究で示された結果から導かれる貢献は4点ある。

1点目は、TMXが印象管理行動を及ぼすことを明らかにしたことである。これまで印象管理行動の先行要因は、鈴木、本田(2011)や小島、太田、菅原(2003)などの研究にもあるように、人間の欲求から語られることが多かった。つまり、個人の先天的な要素が印象管理行動をもたらす、ということは実証できていたのである。これは未だ研究の歴史の浅い印象管理行動に第一のアプローチを取ったという点で評価できる。しかし、その結果からは、印象管理行動の抑制手法が想定し難いとも考えられる。なぜなら、人間の欲求はその成長過程で変化するものではあるが、基本的には一生を通して変化しないことが示されているからである(Roberts and DelVecchio, 2000)。この観点においてTMXは、職業生活を始めることでしか存在しえないものであるため、印象管理行動の抑制を目的とした施策を考えやすいと言えるだろう。もちろん先天的な視点も必要であるが、企業が実施する施策を考慮するにあたっては、TMXが印象管理行動を及ぼすことの実証は意義があると考えられる。

2点目は、TMXが印象管理行動を引き起こすプロセスまで明確化できたことである。1点目でも述べたように、TMXが印象管理行動を引き起こすことを示したという点で、本研究は新規性を確保できたと考えられる。しかし、今まで示されていない関係性であったということも相まって、単に関係性があると結論づけるのは些か早計であるようにも感じる。そのような中で賞賛獲得欲求という媒介要素を見つけ出したことは、TMXと印象管理行動の関係性を説明するにあたり、その説得力の向上に大きく寄与したと考えられる。また、今回実証された結果は部分媒介であったため、他にも媒介する要素が存在すると予想される。媒介要素を探る研究の先駆けになったという点でも、本研究の重要性があると言えよう。

3点目は、TMXが賞賛獲得欲求を生じさせるプロセスにおいて、拒否回避欲求という個人差の存在を示したことである。賞賛獲得欲求の内容を今一度要約してみると、「他者からの肯定的な評価を得たい」という欲求であると言える。このこと自体は決して否定されるべきことではなく、労働者の自律的な行動を促

すという点で、むしろ組織に対して有効に働くことも想像される。しかし、本研究の結果からは印象管理行動の媒介要因になることも実証されている。このように、賞賛獲得欲求は組織にとって正負両方向の影響を与えうるものであると評価できる。なおかつ、TMX 自体は排除・抑制ができるものではなく、自然に醸成されるものである。そのため、管理者が労働者の賞賛獲得欲求を見極め、良い方向に進むよう適宜働きかけることが重要であると言える。この点において拒否回避欲求の調整作用は、特に賞賛獲得欲求の発生プロセスに注目しているため、有意義な発見であると考えられる。管理者が採択可能な具体的な施策の1つとして、労働者の性格診断の実行が挙げられる。事前に労働者の特性、特に拒否回避志向であるかを把握しておくことにより、対象者との面談の機会を増やす等のアプローチで TMX の過度な意識をさせないよう働きかけることができるだろう。また、「失敗を受け入れる組織風土がある」などと労働者に周知させることにより、拒否回避欲求の逡減を図るようなアプローチも有効であろう。

4 点目は、TMX の両面性を明らかにできた点である。「はじめに」の部分でも述べたように、今までは良好な人間関係は良いものであると謳われてきた。事実、本研究でも TMX が組織市民行動をもたらすことは実証されている。しかし、賞賛獲得欲求を媒介として印象管理行動を取らせることも示されているため、TMX の扱いには注意する必要があると言える。つまり、以前までのように「TMX が高い集団は良い」と盲目的に信仰してはいけないのである。企業の視点において、特に管理者は、労働者の TMX が高いからといって管理を放棄するのではなく、むしろより丁寧な管理が必要なのである。

以上4点が本研究の貢献であるが、最後に課題を述べる。本研究での主な課題は2点ある。

1 点目は、各尺度の測定についてである。まずは LMX だが、今回は部下視点からの検証を行った。つまり、ここで想定していた印象管理行動の動機は、「上司に良いところを見せる」というものである。しかし、LMX には上司視点のものも存在しており、ここにおいては「部下からよく思われる」という動機があると想定される。この動機も十分存在しうるものであるため、上司視点の LMX についても研究の余地がある。次に組織市民行動についてだが、本来組織市民行動は5つの次元に分解される。本研究では質問数の都合上、5つを複合して「組織市民行動」尺度としたが、社会的交換関係の良い影響をより精緻に見るための細分化は有効な手段であると考えられる。

2 点目は、人間関係自体についての差別化である。本研究では LMX と TMX が役割行動を引き起こすという仮説のもと検証を実施したが、これは LMX と TMX を同質のものとして扱う次元に留まっている。しかし、そこに差異を仮定、あるいは発見することに大きな意義や新規性が存在するとも考えられる。事実、本研究においても前述のような測定の問題点はあるつつも、LMX と TMX で異なる結果が導出されている。人間関係の細分化、繰り返しの検証によって、人間関係に関する研究が更なる発展を遂げることを期待し、本研究の結びとする。

参考文献

Adecco Group AG 「友人に自分の会社への就職・転職を薦めたい、2割未満にとどまる：仕事に社会的意義を持てることがエンゲージメント向上には重要」 <https://www.adecgroup.jp/pressroom/2017/1222>(参照 2022-01-06)

- Anson Seers(1989) “Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research”
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES, Vol.43, pp.118-135
- Arthur P. Brief and Stephan J. Motowidlo(1986) “Prosocial Organizational Behaviors” *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.710-725
- Blau, P.(1964) “Exchange and Power in Social Life” New York :J Wiley
- Brent W. Roberts and Wendy F. DelVecchio(2000) “The Rank-Order Consistency of Personality Traits From Childhood to Old Age: A Quantitative Review of Longitudinal Studies” *Psychological Bulletin*, Vol.126, No.1, pp.3-25
- C. Ann Smith, Dennis W. Organ, and Janet P. Near(1983) “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, pp.653-663
- Dennis W. Organ(1997) “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”
HUMAN PERFORMANCE, Vol.10, No.2, pp.85-97
- Dishan Kamdar and Linn Van Dyne(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
- George B. Graen and Mary Uhl-Bien(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
- 石橋真人(2015) 「組織市民行動研究に関する予備的考察」『明星大学経営学研究紀要』第 10 号
- Jaleh Farzaneh Hassanzadeh(2014) “Leader-member Exchange and Creative Work Involvement: The Importance of Knowledge Sharing” *Iranian Journal of Management Studies*, Vol.7, No.2, pp.391-412
- Jeffrey Gandz and Victor V. Murray(1980) “The Experience of Workplace Politics” *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.2, pp.237-251
- Jennifer M. George and Arthur P. Brief(1992) “Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship” *Psychological Bulletin*, Vol.112, No.2, pp.310-329
- 株式会社 Take Action 「7 割以上のビジネスパーソンが、承認欲求が満たされることで、仕事に対するモチベーションがアップ！！テイクアクション調べ【ビジネスパーソンの承認欲求に対する意識調査 PART2】」
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000004.000048488.html>(参照 2022-01-06)
- Katz, D. (1964) “The motivational basis of organizational behavior” *Behavioral Science*, Vol.9, pp.131-146
- 金眞江(2009) 「ホテル従業員の組織没入が役割行動と役割外行動に及ぼす影響：大韓民国の特 1 級ホテルを中心に」
『日本観光研究学会機関誌』 Vol.20, No.1-2, pp.1-8
- 小島弥生, 太田恵子, 菅原健介(2003) 「賞賛獲得欲求・拒否回避欲求尺度作成の試み」『性格心理学研究』 第 11 卷, 第 2 号, pp.86-98
- 厚生労働省(2018) 「労働安全衛生調査(実態調査)」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h30-46-50.html>(参照 2022-01-06)

- 厚生労働省(2019)「令和元年度版 労働経済の分析 一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1.pdf> (参照 2022-01-06)
- Leif Denti and Sven Hemlin(2016) “MODELLING THE LINK BETWEEN LEADER–MEMBER EXCHANGE AND INDIVIDUAL INNOVATION IN R&D” *International Journal of Innovation Management*, Vol.20, No.3
- Lin Wang, Xiaoping Chu, Jing Ni(2010) “Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective from Perceived Insider Status and Chinese Traditionality” *Higher Education Press and Springer-Verlag*, pp.148-169
- Lynn McFarlane Shore and Sandy J. Wayne(1993) “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support” *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.5, pp.774-780
- 正モバイル株式会社「仕事辞めたいけど言えない理由 300 名調査」 <https://masamobile.co.jp/work/notsay/>(参照 2022-01-06)
- 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 巻, 第 2 号, pp.276-281
- M. Gokhan Bitmas and Azize Ergeneli(2011) “Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace” *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, pp.1143-1153
- 日本経済団体連合会(2020)「人材育成に関するアンケート調査結果」
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/008.pdf>(参照 2022-01-06)
- 日本労働調査組合「職場の人間関係を良好と感じているのは全体で約 3 割。職場の人間関係に関するアンケート調査」
<https://nichirou.com/3810>(参照 2022-01-06)
- 西田豊昭(2000)「職務満足, 組織コミットメント, 組織公正性, OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『*経営行動科学*』第 13 巻, 第 3 号, pp.137-158
- Onne Janssen and Nico W. Van Yperen(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
- Organ D. W. (1988) “Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome” Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D. W., Podsakoff P. M., and MacKenzie S. B. (2006) “Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences” Thousand Oaks, CA: Sage
- Patrick M. Wright, Jennifer M. George, S. Regena Farnsworth, and Gary C. McMahan(1993) “Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping” *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.3, pp.374-381
- Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, and Scott B. MacKenzie(1997) “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance” *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.2,

pp.262-270

- Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, and William H. Bommer(1996) “Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.4, pp.380-399
- Robert Rosenthal and Lenore Jacobson(1968) “Pygmalion in the classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development” New York: Rinehart and Winston.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939) “Management and the worker” Harvard Univ. Press.
- Sandy J. Wayne and Gerald R. Ferris(1990) “Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study” *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.5, pp.487-499
- Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore, and Robert C. Liden(1997) “PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND LEADER-MEMBER EXCHANGE: A SOCIAL EXCHANGE PERSPECTIVE” *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, pp.82-111
- 鈴木公啓, 本田周二(2011) 「特性承認欲求の安定性の確認, および, 状態承認欲求の行動規定因としての性質についての予備的検討」『東洋大学大学院紀要』 Vol.47, pp.29-43
- 鈴木公啓, 本田周二, 小島弥生(2015) 「状態承認欲求は特性承認欲求と行動の調整・媒介要因となりうるか?」『東京未来大学研究紀要』 Vol.8
- 鈴木公啓, 菅原健介(2014) 「承認欲求と種々のデモグラフィック要因 —性別, 年齢, 体型, 結婚, そして職業—」『東京未来大学研究紀要』 Vol.7
- Tammy D. Allen and Michael C. Rush(1998) “The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment” *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.2, pp.247-260
- 田中堅一郎(2002) 「日本版組織市民行動尺度の研究」『産業・組織心理学研究』第15巻, 第2号, pp.77-88
- 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
- Tinakon Wongpakaran, Nahathai Wongpakaran, Rojarek Intachote-Sakamoto, and Theerarat Boripuntakul(2013) “The Group Cohesiveness Scale (GCS) for Psychiatric Inpatientsppc_3” *Perspectives in Psychiatric Care*, Vol.49, pp.58-64