

プロアクティブ行動を促進する要因についての研究*

－組織内自己効力感に着目して－

橋本 美貴子

<要 約>

従業員の先見のかつ変革志向の行動は、組織行動論の分野においてプロアクティブ行動と呼ばれている。職務業績や能力の向上、離職意思の低下をもたらすことが示されるなど、従業員のみならず組織にとっても重要な意味を持つ要素として注目されている。一方で、プロアクティブ行動に関する研究は海外の方が進んでおり、日本における研究蓄積は乏しいこと、日本人の仕事に対する積極性が低いことが指摘されている。そこで本研究では、プロアクティブ行動を促進する要因として PSS を取り上げる。日本企業を対象とし、プロアクティブ行動が PSS を促進するメカニズムを解明することを目的とする。

従業員 321 名を対象に共分散構造分析を行った結果、PSS は組織内自己効力感を媒介要因としてプロアクティブ行動を高めるということが示された。さらに、PSS と組織内自己効力感の関係は開放性によって調整されることがわかった。間接効果はブートストラップ法、調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。このメカニズムを明らかにしたことで、プロアクティブ行動の促進には、PSS によって従業員の組織内自己効力感を高めることが重要であることを示すことができた。本研究が、今後の日本企業の組織活動に貢献することを期待したい。

<キーワード>

プロアクティブ行動, 知覚された上司サポート (Perceived Supervisor Support, PSS), 組織内自己効力感, 開放性

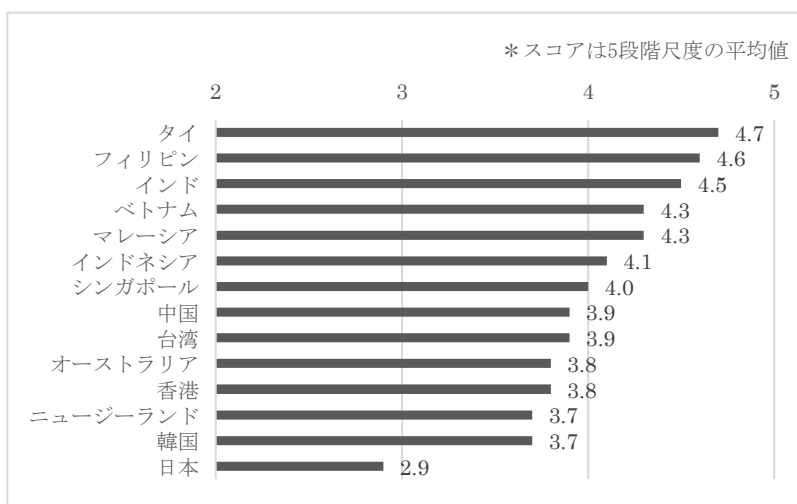
* 本論文の執筆にあたり、慶應義塾大学商学部王英燕教授、ならびに研究会の皆様から数々の貴重なご意見、ご指導をいただいた。ここに記して心から感謝を申し上げたい。

1. はじめに

現代の日本の人口構造として、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少が続いている。実際の生産年齢人口の推移を見てみると、1990年の62%から2020年には55%へと変化しており、2040年には50%になると予想されている（厚生労働省、2017）。つまり、従業員一人一人の生産性を上げる必要があることがわかる。また日本企業の評価・報酬制度の現状として、年功主義を採用している企業が54.1%（「当てはまる」16.8%+「どちらかといえば当てはまる」37.3%）であるのに対し、成果主義を採用している企業は74.8%（「当てはまる」20.9%+「どちらかといえば当てはまる」53.9%）となっており、成果主義の企業は2020年から比較すると9.0%増加している（日本の人事部、2022）。このように成果主義的な人事制度を運用する企業が非常に多いことから、特に若年労働者を早期戦力化することで、組織を活発化させていくことが今後より重要になると考えられる。

その一方で、「会社の成功のために求められる以上の仕事をしたいと思うか」という質問に対して、「非常にそう思う／そう思う」と答えた日本人の割合は49%であり、これはグローバル平均の78%と比較してかなり低い（タワーズワトソン、2012）。さらにパーソル総合研究所（2019）によると、「会社で出世したい」と思う日本人も他国と比較して非常に低い（図1）。つまり、組織のための積極的な行動や自身の成長や昇進に対する意欲が日本人は極めて低いというのが現状である。

図1 出世意欲の世界比較



資料出所：パーソル総合研究所（2019）より作成

このように従業員が自身や組織のために積極的な行動を取ることを、組織行動論的視点からはプロアクティブ行動という概念として捉えることができる。プロアクティブ行動とは、従業員が自発的にとる、先を見越した行動であり（吉田，2022），職場や組織にとって非常に重要な意味を持つとして注目されている。小野寺（2021）は，社会における技術革新等の進展により，組織内外の環境は変化し続けているとし，組織成員がこのような持続的な変化に適応しながら仕事役割を遂行するためには，プロアクティブ行動をとり続ける必要があるとしている。また，尾形（2017）も次のように指摘している。特に日本では，終身雇用制度や年功序列型賃金体系の見直しによって，入社直後から企業と個人の間で交わされる心理的契約にひずみが生じている。それに伴って，会社主導による長期的な人材育成やキャリア開発に依存するのではなく，自ら自律的にキャリア形成することが求められるようになった。このような雇用慣行の変化を背景に，主体的で能動的な存在としての個人という見方に着目し，自ら周囲や環境に影響を及ぼすことで組織に適応していこうという個人の意識や行動を明らかにすることに意味があるとしている。以上のことから，組織有効性を高めて生産性を向上させるためにも，従業員のプロアクティブ行動を促進することが喫緊の課題である。

プロアクティブ行動を促進する要因として，職場の環境から影響を受けることが推測される。それは，心理学や組織行動論の領域においては，古くから個人の行動は環境から影響を受けることが主張されているからだ（Lewin, 1951; Skinner, 1953）。また，日々仕事に取り組む職場の特性といった環境要因も個人の行動に影響を及ぼすことが示されている（森永ら，2012）。つまり，従業員の行動を理解するためには，その行動そのものに注目するだけでなく，その行動に影響を及ぼす環境要因についても理解することが重要となる。

そこで本稿では，職場の上司から適切にサポートされているという従業員の知覚である，知覚された上司サポート（Perceived Supervisor Support，以下 PSS と表記）に着目する。その理由は三点ある。一点目として，近年の就業ニーズや就業形態の多様化の進展に伴い，個人と組織の関係性にも変化が生じていることが想像できる。そのような状況の中で，組織はその存続や発展のために労働者との間に良好な関係を構築し，従業員の活発な活動の促進に努める必要がある。そのために組織には個々人のニーズや視点を理解する努力が求められるが，まさにその役割を担うのが，日頃から身近な存在として共に仕事をしている上司である。上司の対応や支援が従業員にとってどのようなものとして認識され，受け止められているのかを把握することの必要性があると考え。二点目は，日本企業における上司と部下の関係性の特徴からだ。以下，カオナビ HR テクノロジー総研（2019）の調査を参照し，日本企業の現状について見ていきたい。まず，「上司が自身の個性（強み・弱み）や事情を理解することは，仕事のパフォーマンスに良い影響があると思うか。」という部下への質問に対し，61.1%が影響があると回答し，その中でも特に20代では80%となっている。また，「部下の個性（強み・弱み）や事情を理解することは，仕事のパフォーマンスに良い影響があると思うか。」という部下を持つ上司への質問に対しては，79.3%が影響があると回答している。これ

らの結果から、部下側・上司側の両方にとって、業務のパフォーマンス向上のためには上司の部下理解が重要な要素であることがわかる。三点目は、学術的研究の視点である。従来、PSS が POS（知覚された組織的支援）に正の影響を及ぼすことや、PSS が POS を媒介変数として結果に影響を与えるという研究が多く見られる（Rhoades et al, 2001）。そこで今回、PSS とプロアクティブ行動の関係を掘り下げるとともに、POS 以外の変数へ与える影響について検証を行うことで、PSS 研究の新たな蓄積になることを期待したい。

PSS がプロアクティブ行動に影響を与えるそのメカニズムに関して、本稿では組織内自己効力感を取り上げ、その媒介効果について検討する。一般的な自己効力感に関して、厚生労働省（2019）の調査によれば、日常業務に対する上司からのフィードバックが実施され、その頻度が相対的に高いほど、従業員の自己効力感の形成に良い影響を与えることが示唆されている。このことから、今回取り上げる PSS との関係も導くこともできるのではないかと予想する。また、Grant & Ashford（2008）はプロアクティブ行動に関する理論的検討の中で、プロアクティブ行動に影響を与える要因の 1 つとして個人の考えや感情を挙げている。しかし、あくまでも理論研究であり、この要因が実際にプロアクティブ行動に影響を与えているかどうかは分からないとしている。そのため、この関係性について実証分析を行うこと、そして組織という場面に限定した自己効力感の研究を行うことには意義がある

さらに、影響メカニズムを探索するにあたり、性格特性 Big Five の 1 つである開放性に着目し、その調整効果について検討したい。佐藤（2009）は、自己効力感とポジティブな性格特性の間に有意な正の相関があることを示した上で、自己効力感と性格特性がお互いに影響を与え合う可能性を示唆している。開放性をポジティブな性格特性と捉え、以上のことから、組織内自己効力感は開放性という性格特性、つまり先天的な個人要因に帰属することが考えられる。次にプロアクティブ行動との関係について、両者は深く関連することが推察される。その理由として、プロアクティブ行動に影響を及ぼす個人特性として Big Five が検討されていること（尾形, 2016）、プロアクティブ行動への影響過程における個人差異が指摘されていること（張, 2021）、開放性と類似した要素を持つと考えることができるプロアクティブ・パーソナリティが先行要因として示されていること（Bateman & Crant, 1993）が挙げられる。以上より、組織内自己効力感およびプロアクティブ行動の形成段階において、開放性は調整効果を持つと考えられる。

以上の内容をまとめると、本稿の問題意識は以下の通りである。（1）PSS がどのようなメカニズムでプロアクティブ行動を促進するのか包括的な研究を行う。（2）具体的なメカニズムの解明にあたり、組織内自己効力感の媒介効果について検証する。（3）組織内自己効力感とプロアクティブ行動の形成段階における性格特性の影響に着目し、開放性の調整効果について検証する。

2. 先行研究

(1) プロアクティブ行動について：概念の背景と特徴

プロアクティブ行動は、「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動」(Grant & Ashford, 2008)と定義される。個人が率先的かつ先見的に仕事プロセスの改善や問題解決等に関与することで、主体的に組織や職務要件に適応していく行動を含んでおり(小野寺, 2021)、上司から与えられた職務を忠実にこなすなどといったリアクティブ行動と対になる概念である。

個人のプロアクティブ性に関する研究は、1960年代には主要な研究者によって論文が発表されていたものの、ほとんど注目が集まらなかった。しかしその後、1990年前後に組織心理学研究の影響力のある要素として注目されるようになったそうだ(Grant & Ashford, 2008)。その背景には、組織心理学の歴史的背景がある(小川, 2012)。就業者の就労意欲や就業成果は組織からの働きかけによってのみ達成されるものではない、つまり就業者は環境から一方的に影響を受ける存在ではなく、自ら積極的に社会的な相互作用を作り出す戦略があることに注目するようになったということだ。

プロアクティブ行動は、先駆的研究であるAshford & Black (1996)によれば7つの下位因子から構成される。それらは、自ら組織構造や部門間の関係性について学ぼうとする「情報探索」、仕事に対するフィードバックを上司や同僚に求めようとする「フィードバック探索」、所属組織内で行われる交流会に参加しようとする「一般的社会化行動」、部署外の人的な繋がりを拡張しようとする「ネットワーク構築」、上司との良好な関係性を築こうとする「上司との関係性構築」、職務の役割や範囲を調整しようとする「職務変更交渉」、物事を良い方向に捉える認知的傾向としての「ポジティブフレーミング」である。このようにプロアクティブ行動には様々な行動が含まれ、特定された行動を指すわけではないが、いずれも自発的で組織の有効性を高める行動であるため、本稿はこれらを調査項目として採用した。

これまでプロアクティブ行動の様々な効果が研究されてきた。例えば、職務業績を高めること(Ashford & Black, 1996; Crant, 2000)や能力向上に影響を与えること(Saks & Ashforth, 1996)が示されているほか、新入社員の学習や役割導入に正の効果、離職意思に負の効果があることも明らかになっている(Ashforth, Sluss, & Saks, 2007)。このようにプロアクティブ行動は従業員の成長や定着に有意義であることが示されている一方で、プロアクティブ行動を促進する要因や組織コンテキストに関する研究は乏しいこと(Gruman, Saks & Zweig, 2006)や、欧米企業を対象にした研究が多く、日本における研究蓄積は乏しいこと(尾形, 2016)が指摘されている。そのため、日本企業を対象として、日本特有の文化的背景のもとでプロアクティブ行動の研究を行うことには意義がある。

(2) プロアクティブ行動の規定要因：これまでの研究と PSS

プロアクティブ行動の規定要因として、内的要因と外的要因の2つの側面から考えることができる。まず内的要因として、ポジティブな感情 (Sonnetag & Starzyk, 2015) やプロアクティブ・パーソナリティ (Bateman & Crant, 1993), 仕事役割を明確にして最善を尽くそうとする態度や価値観 (Grant & Ashford, 2008) が正の影響を与えており、従業員自身の特性や心理的側面がプロアクティブ行動の促進要因となることがわかる。そして外的要因として、人的資源の施策 (Beltran-Martin et al., 2017; Luu, 2018) や変革型リーダーシップ (Duan et al., 2017; Liang et al., 2017), LMX (Lin et al., 2016) や知覚された組織的支援 (Caesens et al., 2016) が正の影響を与えており、組織の様々な要素がプロアクティブ行動にとって重要な役割を果たしている。一方で、ネガティブなゴシップがプロアクティブ行動に負の影響を及ぼすことから (Wu et al., 2018), 従業員が否定的な心理状態に陥るとプロアクティブ行動が疎外されてしまうことが考えられる。

本研究では、外的要因の1つである PSS に着目する。PSS は「上司が自分の貢献をしっかりと評価し、自分の well-being に配慮してくれる程度についての信念」と定義される (Kottke & Sharafinski, 1988)。POS 研究においては、上司は組織の代理人として扱われる。組織において上司は、部下に対する指示や部下の評価の責任を負った組織のエージェントでもあるため、従業員は上司の彼らに対する好意的な志向性を組織による支援として捉えるようになる。この点に関連して、PSS が高まると POS の高まりに繋がることが実証研究によっても明らかになっている (Eisenberger et al., 2002)。PSS の影響に関する研究では、職務満足度 (Gok, Karatuna & Karaca, 2015) や組織市民行動 (Akram et al., 2018), コミットメントや従業員エンゲージメント (Spoor, et al., 2021) に影響を与えることが明らかになっている。以上のように、プロアクティブ行動および PSS に関する様々な研究がされているものの、PSS とプロアクティブ行動の関係を示した研究は見当たらない。その点において、本研究で両者の関係を実証的に検証することには意義がある。

(3) 影響メカニズムの探索

1) 組織内自己効力感

先述の通り、影響メカニズムとして組織内自己効力感の媒介効果に着目する。組織内自己効力感を包括する概念として自己効力感がある。自己効力感は、「ある達成をするために必要な行動指針を計画して、実行する能力についての信念の強さ」と定義され (Bandura, 1977), 言い換えれば、ある行動を上手く行うことができるという自信のことを指している。Bandura (1977) は行動遂行の先行要因として、その結果を生み出すために必要な行動をうまくこなすことができるかという予期の効力予期と、ある行動がどのような結果に至るかという予期の結果予期という2つの認知的変数を取り上げた。そして、ある課題や状況において自分がどの程度の効力予期を持っているかを知覚することを自己効力感と呼んでいる。また彼は、特に自己効力感の持つ行動への予測機能を重視し、

自己効力感が実際の行動を規定する決定因の1つであり、自己効力感の上昇が行動の遂行へとつながると想定した。

一方で、この一般的な自己効力感は組織文脈の中では適用しにくい可能性があるとも指摘されている(本多・鎌田, 2008)。なぜなら、一般的な自己効力感は個人の人格的特性であるため、過去の制御体験やモデル学習、コーピングスキルトレーニングの経験などといった、個人の経験に基づく多様な先行要因に影響を受けるからだ。そこで、自己効力感を組織集団および組織生活という場面に限定した概念として、本多・鎌田(2008)は組織内自己効力感を定義した。組織内自己効力感は組織文脈の中で形成されるため、組織特性要因と組織文脈における行動の媒介変数として適用が可能となる。組織内自己効力感の規定要因として、職位や組織報酬、上司のサポートおよび同僚のサポートが正の有意な影響を与えることが示されている(本多・鎌田, 2008)。

実際に、アメリカ産業組織心理学では、過去25年で学術雑誌に800以上もの自己効力感に関する投稿が見られ、従業員の業績改善の要素として重要な位置づけとされている。その一方で、日本の自己効力感研究は教育や医療、健康福祉などの分野での研究が多く、経営学分野での研究が圧倒的に少ないのが現状である(白岩, 2013)。その上、“組織内”自己効力感に関する研究はほとんど見当たらない。このことから、日本の企業や組織を対象にして経営学分野での研究を行うにあたり、組織文脈に限定した組織内自己効力感に着目することには大きな意義があると考えられる。

2) 開放性

さらに先述の通り、本研究では性格特性である開放性に着目し、その調整効果を検証する。性格特性とは、比較的安定して現れるその人の行動や思考、感情のパターンから導き出された構成概念である(浅野ら, 2008)。性格の特性論では、人の性格は5つの特性で説明することができるというBig Fiveモデルが特に注目され、近年多くの研究者の支持を集めている。その5つの特性とは、開放性・誠実性・外向性・協調性・神経症傾向である(John & Srivastava, 1999)。前項で述べた組織内自己効力感と性格特性は類似した概念であるようだが、これらは基本的に異なる概念である。性格特性は時が経過しても不変性を求められるが、自己効力感の場合は必ずしも不変性を必要とはしておらず、個人の努力などによって変化していくことに特徴があるとされているからだ(Bandura, 1997)。

開放性が高い人の特徴としては、興味・関心の幅が広いこと、いろいろな知識や経験を持っていることが挙げられる(杉山, 2017)。開放性との関連要素に関する研究では、新奇性追求(新奇刺激や報酬を探索する傾向)・自己超越(自己を超越した体験を受容する能力)と正の相関を示し、損害回避(脅威刺激が呈示された時に行動を抑制する傾向)と負の相関を示した(国里ら, 2008)。一方で、開放性は欧米のBig Five研究においても言語・文化などによって因子の命名が異なり、その概念自体も文化によって異なる因子であるとされている(John & Srivastava, 1999)。そのため、本研究で日本企業を対象として開放性の機能を検証することで、開放性に関する新たな知見が得られ

るだろう。

3. 仮説

先行研究のレビューを踏まえて、PSS がプロアクティブ行動を促進するメカニズムを探索する。まず、PSS が組織内自己効力感を媒介としてプロアクティブ行動に影響を及ぼすことの仮説を検討する。次に、組織内自己効力感およびプロアクティブ行動への影響の強さが、個人の性格特性によって異なる可能性を踏まえ、開放性を持つ調整効果についての仮説を検討する。

(1) PSS とプロアクティブ行動：組織内自己効力感の媒介効果

はじめに、モデルの大枠となる PSS とプロアクティブ行動の関係について検討する。検討に当たっては、理論的根拠として社会的交換理論 (Social exchange theory) を取り上げる。社会的交換理論とは、人間は「期待される、そして現実にもたらされる返礼に義務づけられた自発的行動を取る」と考える理論である (犬塚, 1974)。この理論に基づいて考えると、以下のような関係性を導くことができる。上司からの支援を知覚することで、従業員は上司に対して恩義を感じ、恩義を感じれば感じるほど組織に対する好意は強まる。そこで、社会的交換関係を成立させるために、組織に対して恩返しをしようとする心理が生まれる。その恩返しとして、組織の有効性を高めるための行動を取ったり、組織の目標達成や成長のために貢献しようとする努力をしたりするようになる。これらはプロアクティブ行動と考えることができ、以上のことから、PSS によってプロアクティブ行動が促進されると予想する。

ここから影響メカニズムに関する仮説構築をしていくが、その際に基盤となる理論として拡張形成理論 (broaden-and-build theory) を用いる。拡張形成理論は Fredrickson (1998) によって提唱され、「肯定的な感情は個人の思考・行動レパートリーを拡張し、個人的資源に繋がる行動を形成する。」というものである。

続いて、PSS と組織内自己効力感の関係について考える。PSS と類似概念である POS が、組織に基づく自尊心 (Lee & Pecce, 2007) やポジティブ気分 (Eisenberger et al., 2001) と正の相関関係を持つこと、活用できるソーシャルサポートを多く認識しているほど自己効力感が高まること (江本, 2000) が先行研究により示されている。拡張形成理論に基づくと、PSS が高い場合というのは、自分は上司によく理解してもらっているという認識をすることから、従業員が肯定的な感情を持っている状態と捉えることができる。この肯定的な感情がより適応的な思考のレパートリーを拡張することで、揺るぎにくい個人的資源、つまり仕事に対する自信という組織内自己効力感が形成されると考えられる。

最後に、組織内自己効力感とプロアクティブ行動の関係について考える。過去の実証研究の結果からは、自己効力感がプロアクティブ行動に正の有意な影響を与えること（初見，2020）、自己効力感がプロアクティブ行動の構成要素であるネットワーク構築／活用行動に正の有意な影響を与えること（尾形，2016）が明らかになっている。拡張形成理論に基づくと、PSSによって高められた組織内自己効力感というポジティブな感情は、柔軟で広がりのある行動レパートリーを拡張し、個人に新しい可能性と機会に集中することを促す。つまり、未来志向な行動であるプロアクティブ行動をより意欲的かつ自発的に取ろうとする。プロアクティブ行動は自分自身に影響を及ぼすための先見的な行動であるため、長期的な個人的資源と捉えることもできるだろう。以上のことから、組織内自己効力感に従業員がプロアクティブ行動を取る際の原動力になることが考えられる。

以上の関係を踏まえて考えると、PSSとプロアクティブ行動の関係は、組織内自己効力感によって媒介されると言える。しかし、PSSによってコミットメントや従業員エンゲージメントが高まる（Spoor, et al., 2021）など、ほかの要素を媒介する可能性もあるため、完全媒介ではなく部分的媒介の関係であると考えた。これらのことを仮説として整理すると以下ようになる。

仮説 1：PSS とプロアクティブ行動の関係は、組織内自己効力感によって部分的に媒介される。

（2）PSS と組織内自己効力感：開放性の調整効果について

先述の通り、自己効力感とポジティブな性格特性の間に有意な正の相関があることが示されている（佐藤，2009）。そこで、PSSと組織内自己効力感との関係に影響を与える要因として、開放性の調整効果に着目する。検討に当たっては、開放性の特徴も踏まえながら、開放性が高い場合と低い場合に分けて考えていく。

開放性が高い従業員は、広い興味や好奇心を持つことから、仕事に対しても前向きな姿勢を示す。この組織内において肯定的な心理状態である際に、PSSという肯定的な感情が加わることで、拡張形成理論における思考レパートリーの拡張がより強く行われる。つまり、PSSの効果がより発揮され、組織内自己効力感との関係が強まると考えられる。一方で、開放性が低い従業員は、好奇心や成長欲求が低く、努力しようという態度も現われにくい。仕事や組織に対してポジティブな感情を抱くことには限界があり、思考レパートリーの拡張が行われないため、PSSと組織内自己効力感の関係を強める作用は働かないと考えられる。また、PSSが低い環境下では、開放性の高低にかかわらず組織内自己効力感が高まることはないと考えられる。これより、開放性はPSSと組織内自己効力感の関係性を強める働きがあると予測する。

仮説 2：PSS と組織内自己効力感の関係は、開放性にモデレートされる。開放性が高いと、両者の関係は強まる。

(3) PSS とプロアクティブ行動：開放性の調整効果について

先述の通り、プロアクティブ行動に影響を及ぼす個人特性として Big Five が検討されており（尾形，2016），またプロアクティブ・パーソナリティがプロアクティブ行動の先行要因として示されている（Bateman & Crant,1993）。そこで，PSS とプロアクティブ行動との関係に影響を与える要因として，開放性の調整効果に着目する。検討に当たっては，仮説 2 と同様の手順で考えていく。

開放性が高い従業員は，進歩的であり高い成長欲求を持つことから，仕事に対してもポジティブな感情を抱いている。このポジティブな感情を持っている際に，PSS という肯定的な感情が加わることで，拡張形成理論における行動レパートリーの拡張がより強く行われる。自分の意志や努力によって将来への展望を持つことが可能となり，自身の知識や経験と併せて活用したり，より高い評価を得るために積極的な行動を取ったりするようになる。つまり，PSS とプロアクティブ行動の関係を強める働きを持つと考えられる。一方で，開放性が低い従業員は，新しいことに挑戦する意欲が低い。仕事に対するポジティブな感情をそこまで抱いていないため，行動レパートリーの拡張が行われず，PSS とプロアクティブ行動の関係を強める作用は働かないと考えられる。また，PSS が低い環境下では，開放性の高低にかかわらずプロアクティブ行動が高まることはないと考ええる。これより，開放性は PSS とプロアクティブ行動の関係性を強める働きがあると予測する。

仮説 3：PSS とプロアクティブ行動の関係は，開放性にモデレートされる。開放性が高いと，両者の関係は強まる。

4. 調査方法

(1) 調査の手続き

調査は株式会社ジャストシステムが展開するウェブ調査サービスの『Fastask』を利用した。まず予備調査として『Fastask』に登録されたモニターから調査対象者の絞り込みを行い，予備調査で絞り込んだモニターを対象に本調査を行った。

予備調査では回収目標を 2000 人に設定し，マニュアルに従って 1 万人程度に配布した。回収目標である 2000 人以上の回答が得られた時点で調査は自動的に終了した。質問内容は，雇用形態，役職の有無，PSS に関する質問（私の上司は，私の貢献をしっかりと評価し，well-being に考慮してくれている。）とした。予備調査を踏まえて，調査対象は正社員かつ非管理職と回答した人とした。また PSS に関する質問に対しては，「どちらとも言えない」「分からない・答えたくない」と回答した人を除外した。

予備調査の結果，本調査に相応しい対象者サンプルは 521 名であった。以上の調査対象者に対し

て、本調査を 2022 年 10 月に行った。回収目標は 300 名で、目標を超える回答数である 333 名から回答を得られた。そのうち、有効回答は 321 名で有効回収率は 96%であった。調査対象者のプロフィールを表 1 で示す。

表 1 調査対象者のプロフィール（計 321 名）

性別	男性		女性	
	205 人		116 人	
年代別	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳
	82 人	82 人	78 人	79 人
職業	会社員（事務系）		会社員（技術系）	
	140 人		97 人	
地域	関東		その他	
	139 人		182 人	

（2）測定尺度

1）プロアクティブ行動に関する質問項目

プロアクティブ行動については、Ashford & Black（1996）の質問項目を参考に、尾形（2016）によって作成された 16 項目を採用した。「当てはまらない」「どちらかといえば当てはまらない」「どちらともいえない」「どちらかといえば当てはまる」「当てはまる」の 5 点尺度で回答を得た。

2）PSS に関する質問項目

PSS については、Shanock & Eisenberger（2006）の質問項目 5 項目と Eisenberger, Huntington, Hutchinson, and Sowa（1986）の質問項目 3 項目、合計 8 項目を邦訳して採用した。同様に 5 点尺度で回答を得た。

3）組織内自己効力感に関する質問項目

組織内自己効力感については、本多・鎌田（2008）によって作成された質問項目 9 項目を採用し、同様に 5 点尺度で回答を得た。

4）開放性に関する質問項目

開放性については、青木（1974）の質問項目を参考に、和田（1996）によって作成された 12 項目を採用し、同様に 5 点尺度で回答を得た。

5）コントロール変数について

コントロール変数は性別と年齢である。性別は男性=1、女性=2 とした。

5. 分析結果

(1) 因子分析

上記の測定尺度全ての質問項目（合計 45 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とフロア効果が見られたものは存在しなかった。

因子分析には統計ソフト SPSS を用いた。45 項目に対して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行い，4 因子構造が妥当であると示された。高い因子負荷量（0.35 以上）を示さなかった質問項目 4 項目を削除し，再度同様の手順で因子分析を行った。その結果，十分な負荷量を示さなかった項目は見られなかった。最終的な因子パターンを表 2 に示す。

第 1 因子は 15 項目で構成されており，いずれも尾形（2016）の「プロアクティブ行動」に関する質問項目である。そこで，「プロアクティブ行動」因子と命名した。

第 2 因子は 12 項目で構成されており，いずれも和田（1996）の「開放性」に関する質問項目である。そこで，「開放性」因子と命名した。

第 3 因子は 8 項目で構成されており，いずれも Shanock & Eisenberger（2006）と Eisenberger, Huntington, Hutchinson, and Sowa（1986）の「PSS」に関する質問項目である。そこで，「PSS」因子と命名した。

第 4 因子は 6 項目で構成されており，いずれも本多・鎌田（2008）の「組織内自己効力感」に関する質問項目である。そこで，「組織内自己効力感」因子と命名した。

表 2 因子分析結果

質問項目	1. プロア クティ ブ行動	2. 開放性	3. PSS	4. 組織内 自己 効力感
他部門の人達との繋がりを大切にしている。	.750	-.232	.012	.055
様々な情報を得られるように社内のネットワークを作り出している。	.844	-.016	.013	-.105
仕事を進めるうえで，社内のネットワークから情報を得ている。	.820	-.150	.104	-.070
仕事を進めるうえで，社内のネットワークを活かしている。	.763	-.067	.105	.036
社内の人間関係を広げようとしている。	.759	.018	.097	-.047
職場の同僚からアドバイスやフィードバックをもらうことで学習している。	.742	-.150	.104	-.002
上司からアドバイスやフィードバックをもらうことで学習している。	.681	-.030	.135	.035
従来の仕事のやり方にとらわれず，新たなやり方を試している。	.669	.184	-.261	.173
問題解決に際し，自ら新しい提案をしている。	.661	.198	-.150	.091

職場の同僚と一緒に同じ仕事に取り組むことで学習している。	.651	-.049	.082	.059
自分のアイデアを積極的に実行に移している。	.646	.173	-.135	.133
いつも物事の明るい面を考える。	.610	.141	.087	-.106
新たなアイデアを積極的に試している。	.606	.169	-.128	.081
自分の将来に対しては非常に楽観的である。	.526	.056	.177	-.174
結果がどうなるかはっきりしない時は、いつも一番良い面を考える。	.519	.184	-.017	-.042
多才である。	.141	.811	-.042	-.196
想像力に富んでいる。	.013	.792	.005	-.073
進歩的である。	.179	.778	-.006	-.174
洞察力がある。	-.103	.762	.042	.048
頭の回転が速い。	-.090	.751	.084	.059
独創的である。	.037	.736	-.131	-.148
美的感覚が鋭い。	.003	.670	.152	-.164
独立している。	-.115	.646	.077	.060
臨機応変である。	-.184	.635	.174	.204
好奇心が強い。	.086	.598	-.038	.150
呑み込みが速い。	-.107	.582	.090	.212
興味が広い。	.056	.575	-.043	.188
上司は、私の目標や価値観を強く考慮してくれる。	.048	.001	.909	-.066
上司は、私の意見を大切にしてくれる。	.000	-.037	.878	.086
上司は、本当に私の心身の健康を考えてくれる。	.045	.064	.852	-.026
上司は、私の福利厚生にとっても気を配ってくれている。	.000	.034	.846	-.014
上司は、私のことをとても気にかけてくれる。	.029	.023	.845	-.029
上司は、私が必要とするときに私をサポートしてくれるだろう。	.013	-.045	.836	.080
上司は、私の目標や価値観にとっても興味を持って付けている。	.040	.060	.816	.017
上司は、私の仕事上での成果を誇りに思っている。	.034	.129	.776	-.033
困難な仕事でも、自分で先の方向性をみつけて進めていくことができる。	.053	-.024	-.077	.820
全体の仕事の流れをよく理解している。	-.092	-.147	.054	.806
経験の中で、会社全体のことがだいたいわかるようになってきた。	-.028	.074	-.110	.706

新しい仕事を命じられても、やっていく自信がある。	.096	.119	.074	.600
仕事の中で助けが必要などとき、声をかければ助けを得られる。	.063	-.144	.306	.503
社内で影響力を持つ人とつながりをもっている。	.203	.115	.090	.400
因子寄与	16.188	3.584	3.107	2.602
因子寄与率 (%)	39.483	8.742	7.578	6.346

(2) 平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関関係

従属変数, 独立変数, 媒介変数, 調整変数, コントロール変数となる, 「プロアクティブ行動」「PSS」「組織内自己効力感」「開放性」「性別」「年齢」の平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関関係を調べたものが表 3 である。この結果から, PSS とプロアクティブ行動 ($r=.563, p<0.01$), PSS と組織内自己効力感 ($r=.433, p<0.01$), 組織内自己効力感とプロアクティブ行動 ($r=.482, p<0.05$) など, それぞれの間に正の有意な相関が見られた。

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
1. 性別	1.376	.485						
2. 年齢	39.504	11.373		-.335**				
3. プロアクティブ行動	3.015	.858	.942	.064	-.224**			
4. 開放性	3.060	.806	.925	.009	-.174**	.584**		
5. PSS	3.083	1.044	.964	.137*	-.335**	.563**	.493**	
6. 組織内自己効力感	3.330	.801	.843	.048	-.015	.482*	.424**	.433**

$p^*<0.05, p^{**}<0.01$

(3) 共分散構造分析

統計ソフト Amos を用いて共分散構造分析によりモデルの検証を行った。図 2 は仮説の結果を検証するにあたり共分散構造分析を行った結果である。カイ 2 乗=.046, 自由度=1, 有意確率=.830。モデル全体が高い水準で有意であることが確認できる (GFI=1.000, AGFI=.998, NFI=1.000, RMSEA=.000)。表 4 は推定値の有意性検定である (標準化前の係数)。

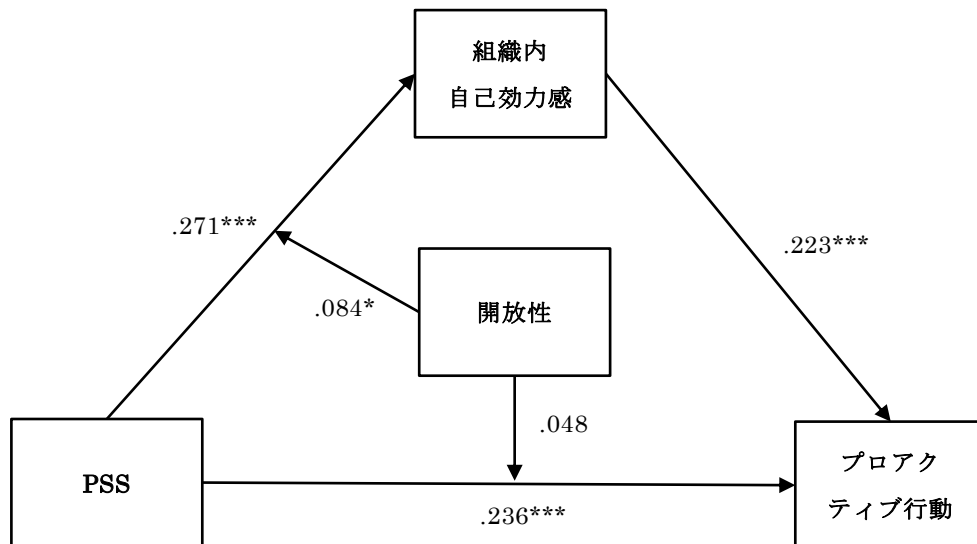
まず仮説 1 の検証を行う。PSS とプロアクティブ行動の関係 ($\beta=.236, p<0.01$), PSS と組織内自己効力感の関係 ($\beta=.271, p<0.01$), 組織内自己効力感とプロアクティブ行動の関係 ($\beta=.223, p<0.01$) は, それぞれ有意であることが確認できた。Amos の結果を確認したところ, 間接効果は.073,

直接効果は.287となり、部分媒介が認められた。さらに、間接効果の検定方法としてブートストラップ法を採用した。2000回のサンプリングを行った結果、95%信頼区間が0.0646~0.1879であり、0が含まれていなかったため、間接効果が有意であることが確認でき、組織内自己効力感の媒介効果が認められる。よって仮説1は支持される。

続いて仮説2の検証を行う。図2及び表4を参照すると、PSSと組織内自己効力感との関係に対する開放性のパスは統計的有意性を示しており ($\beta = .084, p < 0.1$)、調整効果があると判断した。図3はPSSと開放性に関して組織内自己効力感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。開放性が高い場合 (単純傾斜 = .3389, $p < 0$)、開放性が低い場合 (単純傾斜 = .2032, $p < .0011$) の両方に関して有意水準1%で統計的に有意となった。開放性が低い場合に比べ、開放性が高い場合の方が単純傾斜の値が大きく、開放性が高い場合に、PSSと組織内自己効力感の関係性を強める働きがあることを示す結果となった。よって仮説2は支持される。

最後に仮説3について検証を行う。同様に図2及び表4を参照すると、PSSと組織内自己効力感との関係に対する開放性のパスは統計的有意性を示さなかった ($\beta = .048, p < .264$)。よって仮説3は棄却される。

図2 共分散構造分析のパス図 (注1, 2, 3)



注1 $p^* < 0.1, p^{**} < 0.05, p^{***} < 0.01$ 数値は標準化推定値

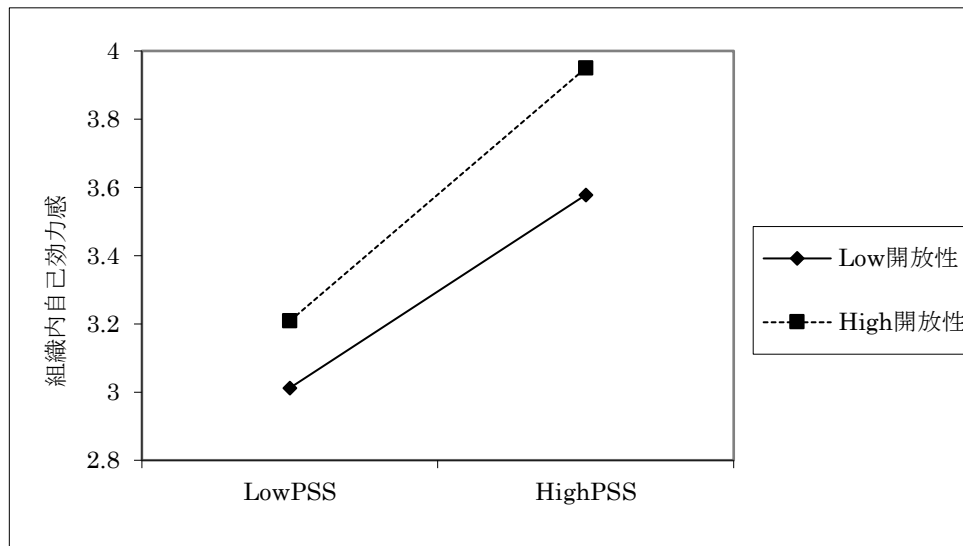
注2 GFI=1.000, AGFI=.998, NFI=1.000, RMSEA=.000

注3 パス係数は仮説に関する内容のみを示す。コントロール変数と相関関係、誤差は省略。

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	確率ラベル
組織内自己効力感	←	PSS	.271	.052	5.247	***
組織内自己効力感	←	開放性	.284	.064	4.454	***
組織内自己効力感	←	PSS*開放性	.084	.047	1.791	.073
組織内自己効力感	←	年齢	.031	.004	2.970	.003
組織内自己効力感	←	性別	.089	.098	.913	.361
プロアクティブ行動	←	組織内自己効力感	.223	.060	3.743	***
プロアクティブ行動	←	PSS	.236	.050	4.744	***
プロアクティブ行動	←	開放性	.370	.060	6.137	***
プロアクティブ行動	←	PSS*開放性	.048	.043	1.117	.264
プロアクティブ行動	←	年齢	-.004	.004	-1.060	.289

図3 単純傾斜分析の結果（仮説2）



(4) 補足分析

本研究では、独立変数に PSS，媒介変数に組織内自己効力感，従属変数にプロアクティブ行動，調整変数に開放性を設定し，モデル検証を行った。しかし，理論的に成立しうる代替モデルが他にもあるため，それらのモデルについて今回のデータにおける数値を明らかにする。

一つ目は、独立変数に PSS、媒介変数に開放性と組織内自己効力感、従属変数にプロアクティブ行動を設定したモデルである。モデル検証を行った結果、GFI=.969, AGFI=.780, NFI=.929, RMSEA=.176 となり、AGFI が一般的に指摘されている 0.9 以上の指標を、RMSEA が 0.05 以下の指標を満たしていないため、このモデルは棄却された。

二つ目は、独立変数に PSS、媒介変数に開放性、従属変数にプロアクティブ行動、調整変数として PSS とプロアクティブ行動の間に組織内自己効力感を設定したモデルである。モデル検証を行った結果、GFI=.971, AGFI=.782, NFI=.936, RMSEA=.186 となり、AGFI が一般的に指摘されている 0.9 以上の指標を、RMSEA が 0.05 以下の指標を満たしていないため、このモデルは棄却された。さらに、代替モデルの適合度はいずれも本研究のモデルと比較して適合度が低いため、本研究で用いるモデルがより適切であると判断できる。

6. 考察、今後の課題

本研究の目的は大きく分けて三点であった。一点目は、PSS がプロアクティブ行動を促進するメカニズムを明らかにすること。二点目は、具体的なメカニズムの解明にあたり、組織内自己効力感の媒介効果について検証すること。三点目は、組織内自己効力感とプロアクティブ行動の形成段階における性格特性の影響に着目し、開放性の調整効果について検証することであった。検証の結果、仮説 1 と仮説 2 は支持されたが、仮説 3 は棄却された。

仮説 3 について、PSS とプロアクティブ行動の間における開放性の調整効果は認められなかった。仮説が棄却された理由について考察する。まず、先天的な性格特性が組織での行動と直接的に関係することはないことが挙げられる。仮説 2 が支持されたことから、性格特性が行動に影響を与える前段階として、個人の感情や心理的側面などの内的要因を媒介する必要がある可能性が考えられる。また、開放性が高い従業員の場合、興味や好奇心がすでに高い。そのため、PSS といった職場特性にかかわらず、新しいことに挑戦しようと日常的に自発的な行動を取ることができる。つまり、自分の力でプロアクティブ行動を促進することができるため、調整効果としての作用が働かなかったのではないだろうか。さらには、質問項目の妥当性も 1 つの原因として挙げられる。今回用いた開放性の質問項目は、パーソナリティ研究などで用いられる一般的なものであった。組織文脈における性格特性を測る質問項目があれば、組織での行動に対する影響が見られ、異なる結果が得られる可能性もある。これらの理由によって、仮説 3 が棄却されたと考える。

次に、本研究の貢献を四点挙げる。一点目は、PSS がプロアクティブ行動を促進するメカニズムを明らかにした点である。まず、PSS が組織内自己効力感およびプロアクティブ行動に正の影響を与えることを示したことから、PSS が POS 以外の変数に与える影響を明らかにすることができた。この点で、PSS 研究の新たな蓄積になったと考える。また、PSS がプロアクティブ行動を促進する

メカニズムを新たに解明できたことは、プロアクティブ行動の研究にとって大きな貢献となった。プロアクティブ行動の促進において、PSS という外的要因が重要であることはもちろんのこと、従業員の心理的側面といった内的要因に働きかけることも必要である。本研究で組織内自己効力感の媒介効果を示せたことは、個人行動のメカニズムを分析する手法である組織行動論的アプローチが効果的であることを証明するものでもあり、この点においても学問的意義は大きい。

二点目は、PSS と組織内自己効力感の関係が、開放性の調整効果によって強められることを示した点である。「先行研究」で述べた通り、開放性の命名や概念自体が文化によって異なるとされているため、日本企業を対象として開放性の研究をしたという点でまず意義がある。続いて、性格特性や Big Five モデルに関しては、今まで多数の研究がされてきた一方で、従業員の持つ性格特性が組織の中でどのような働きをするのかなど、組織行動論の分野における研究は少ない印象を受ける。本研究で開放性の調整効果を示したことで、組織生活においては性格特性も重要な要素となることが導かれた。性格特性は先天的なものであるため、ある施策を行ったからなどといって根本的に変化させることは難しい。しかし、一時的であっても、ある程度は従業員の性格に影響を与えることも可能であると考えられる。開放性の質問項目を参考にしながら、いくつか例を挙げたい。まず、研修や上司からの指導を受けることで、新たな知識の獲得や仕事の能力向上に繋がる。これによって、「臨機応変」な対応ができるようになったり、「頭の回転が速く」なったりすることが考えられる。また、活発な社員交流を通して様々な情報交換を行うことで、「好奇心」が強くなったり、「興味幅広く」なったりすることも考えられる。このように、開放性を高めるために、組織側が従業員に対するアプローチ方法を工夫することも必要となる。

三点目は、組織内自己効力感という組織文脈における自己効力感の研究を行った点である。組織内自己効力感に関する研究は極めて少ないという現状であったため、PSS やプロアクティブ行動との関係性を新たに示せたことは、組織内自己効力感の研究において大きな貢献となった。これは組織文脈に限定した概念であるため、従業員の心理的側面を捉える際には、一般的な自己効力感と比較してより適切である。また、組織内自己効力感を高めるためには PSS が有効であることが明らかになり、実務に対する示唆を与えることに繋がったと考える。上司が部下への支援をする際、仕事内容に関して丁寧な指導や支援をするだけでなく、部下の意見や価値観を受け入れる姿勢を持ったり、福利厚生のみならず配慮を届かせたりすることが重要であるということだ。そうすることで、部下は上司の支援をより強く認識することができ、仕事に対する自信が高まるとともに、上司と部下の関係性もより良くなることが考えられる。

四点目は、日本企業を対象としてプロアクティブ行動に関する実証研究を行った点である。「先行研究」でも述べたように、プロアクティブ行動に関する研究は日本よりも欧米の方が進んでいる。また、既存のプロアクティブ行動の知見に文化的背景が影響を及ぼしている可能性があるとの指摘もされている (Kim, Cable & Kim, 2005)。我が国固有の文化や国民性を踏まえると、企業組織の

中で求められ、評価されるプロアクティブ行動に関して、欧米と日本では研究結果に相違が生じることも予想される。そこで今回、日本企業を対象として調査を行ったことで、日本企業において当てはまる、有意義な結果を導くことができた。組織の活性化のため、従業員一人一人がプロアクティブ行動を取る必要性が今後より増すであろう。プロアクティブ行動を従業員に促すために、組織が従業員に対するアプローチ方法を考案する際の一助として、本研究が役に立つことを期待したい。

最後に、本研究の課題を三点述べる。一点目として、今回はプロアクティブ行動を1つの変数として扱い分析を行ったが、「先行研究」で述べた通り、本来プロアクティブ行動は様々な下位尺度から構成される概念である。そのため、下位尺度ごとに分類した分析を行い、PSSが各次元に与える影響の違いを検証することが必要である。

二点目は、他の性格特性が持つ調整効果について検証することである。Big Fiveモデルがあるように、人間の性格は一言で説明できるものではない。先天的な性格特性が組織生活の中でどのように作用するのかを明らかにすることで、それぞれの従業員の特性に合わせたマネジメント方法を考えることが可能になるのではないだろうか。

三点目は、調査対象者に関する課題である。今回は業界を絞らずに調査を行った。業界ごとに職場環境や従業員の特徴があることも考えられるため、どのような結果の違いが見られるのか、業界別に研究を行うことには意味がある。また、今回は正社員に絞って調査を行った。しかし、非正社員の数も年々増加を続けており、2022年11月時点では2128万人と、1990年と比較すると2倍以上にもなっている（総務省統計局、2022）。今後も非正社員は増加していくことが予想され、正社員と同様に日本企業にとって必要不可欠な存在となるだろう。雇用形態にかかわらず、誰もが働きやすい職場環境を作ること、より生産性の高い仕事をしてもらうためにも、非正社員を対象とした研究を行うことが今後必要になると考える。

参 考 文 献

- Akram, A. et al. (2018) "The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust." *Cogent Business & Management*, Vol.5, No.1
- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996) "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control." *Journal of Applied psychology*, Vol.81, No.2, pp.199-214.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007) "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.70, No.3, pp.447-462.
- Bandura, A. (1977) "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change." *Psychological Review*, Vol.84, No.2, pp.191-215.
- Bandura, A (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control.* New York: W.H. Freeman and Company.

- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993) "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.2, pp.103-118.
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2017) "The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms." *Human Resource Management Journal*, Vol.27, No.3, pp.403-422.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016) "The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.25, No.3, pp.398-411.
- Crant, J. M. (2000) "Proactive behavior in organizations." *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.435-462.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017) "Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.38, No.5, pp.650-670.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986) "Perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B. et al. (2001) "Reciprocation of perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. et al. (2002) "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention." *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.565-573.
- Fredrickson, B. L. (1998) "What good are positive emotions." *Review of General Psychology*, Vol.2, No.3, pp.300-319.
- Gok, S, Karatuna, I, & Karaca, PO (2015) "The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction." *Social and Behavioral Sciences*. Vol.177, pp.38-42.
- Grant, A. D. & Ashford, S. J. (2008) "The dynamics of proactivity at work." *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, pp.3-34.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. & Zweig, D. I. (2006) "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69, pp.90-104.
- Kim, T. Y, Cable, D. M. & Kim, S. P. (2005) "Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit." *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, pp.232-241.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C.E. (1988) "Measuring perceived supervisory and organizational support." *Educational and psychological Measurement*, Vol.48, No.4, pp.1075-1079.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999) "The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.)", *Handbook of personality: Theory and research*. 2nd ed. New York: The Guilford Press. pp. 102-138.
- Lee, J. & Pecce, R. (2007) "Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, pp.661-685.
- Lewin, K. (1951) "*Field theory in social science*." Harper & Brothers.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017) "Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,

- Vol.29, No.1, pp.374-392.
- Lin, C. C., Kao, Y. T., Chen, Y. L., & Lu, S. C. (2016) "Fostering change-oriented behaviors: A broaden-and-build model." *Journal of Business and Psychology*, Vol.31, No.3, pp.399-414.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001) "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.825-836.
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. (1996) "Proactive socialization and behavioral self-management." *Journal of Vocational behavior*, Vol.48, No.3, pp.301-323.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006) "When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance." *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.3, pp.689-695.
- Skinner, B. F. (1953) "*Science and human behavior*." The Macmillan Company.
- Sonnentag, S., & Starzyk, A. (2015) "Perceived prosocial impact perceived situational constraints, and proactive work behavior: Looking at two distinct affective pathways." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.36, No.6, pp.806-824.
- Spoor, JR. Flower, RL. et al. (2021) "Employee engagement and commitment to two Australian autism employment programs: associations with workload and perceived supervisor support." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol.41, No.3, pp.508-524.
- Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Ma, J. (2018) "The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality." *Journal of Business Ethics*, Vol.148, No.4, pp.801-815.
- 青木孝悦 (1974) 『個性表現辞典—人柄をとらえる技術と言葉—』ダイヤモンド社
- 浅野壮志・小田島裕美・宮聡美・阿久津洋巳 (2008) 「性格 5 因子とポジティブ・ネガティブ感情、ストレス反応、対人不安の関連」『岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』, 第 7 号, pp.113-133
- 犬塚先 (1974) 『交換理論』-その系譜と性格『社会学総評』第 24 卷, 第 4 号, pp.2-18.
- 江本リナ (2000) 「自己効力感の概念分析」『日本看護科学会誌』 Vol.20, No.2, pp.39-45
- 尾形真実哉 (2016) 「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』第 29 卷, 第 2・3 号, pp.77-102.
- 尾形真実哉 (2017) 『組織社会化研究の展望と日本型組織社会化』中原淳 (編) 人材開発研究大全, 東京大学出版会
- 小川憲彦 (2012) 『組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力—入社 1 年目従業員の冗談的データからドミナンス分析を用いて—』「法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・ワーキングペーパーシリーズ」No. 121.
- 小野寺美希子 (2021) 「職業的アイデンティティがケアリング行動に与える影響—プロアクティブ行動による媒介効果の検討—」『経営行動科学』第 32 卷, 第 3 号, pp.73-89
- カオナビ HR テクノロジー総研 (2019) 「上司は私のことを分かっていない! ? ~ 「上司と部下の関係性」に関する調査結果 1, 2 ~」 <https://ri.kaonavi.jp/20190327/>
- 国里愛彦・山口陽弘・鈴木伸一 (2008) 「Cloninger の気質・性格モデルと Big Five モデルとの関連性」『パーソナリティ研究』, 第 16 卷, 第 3 号, pp.324-334.
- 厚生労働省 (2017) 「我が国の人口について」 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_21481.html
- 厚生労働省 (2019) 「第 2- (3) -24 図 自己効力感等とフィードバックについて」

- <https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/19/backdata/2-3-24.html>
- 佐藤祐基 (2009) 「自己効力感と性格特性との関連」『人間福祉研究』第 12 巻, pp.153-161
- 白岩航輔 (2013) 「自己効力感の向上プロセスに関する研究—人事社員を対象にして—」『神戸大学 Current Management Issues』
- 杉山崇 (2017) 「パーソナリティのビッグ 5 理論と C.Clouner 理論における創造的人間に基づくキャリア展開モデル—「よりよい未来に導く相談活動」に向けて—」『心理相談研究』, 第 8 巻, pp.1-14
- 総務省統計局 (2022) 「労働力調査(基本集計) 2022 年(令和 4 年) 11 月分」
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/pdf/gaiyou.pdf>
- タワーズワトソン (2012) 「グローバル・ワークフォース・スタディ」 https://www.adecgroup.jp/power-of-work/vistas/adeccos_eye/32/
- 張森 (2021) 「プロアクティブ行動の先行要因と結果に関する研究のレビュー」『商学研究科紀要』第 92 巻, pp.23-47
- 日本の人事部 (2022) 「評価・報酬制度は「能力主義」「成果主義」が約 7 割と主流。「成果主義」は 2020 年から 9.0 ポイント増加」 <https://jinjibu.jp/article/detl/hakusho/2969/>
- パーソル総合研究所 (2019) 「APAC 就業実態・成長意識調査 (2019 年)」 <https://rc.persol-group.co.jp/news/201908270001.html>
- 初見康行 (2020) 「日本企業の人材マネジメントの実態～アンケート調査より～」生産性レポート Vol.17
公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
- 本多一ハワード素子・鎌田晶子 (2008) 「組織内自己効力感と集団規範的コミットメントの検討」『生活科学研究』第 30 巻, pp.93-103
- 森永雄太, 服部泰宏, 麓仁美, 鈴木竜太 (2012) 「相互依存的な職務設計と動機づけの関係」『組織科学』第 46 巻, 第 2 号, pp.64-74.
- 吉田智行 (2022) 「組織の方針の理解と権威主義的管理が組織成員のプロアクティブ行動に与える影響について」『広島大学マネジメント研究』第 23 号, p.39
- 和田さゆり (1996) 「性格特性用語を用いた Big Five 尺度の作成」『心理学研究』第 67 巻, 第 1 号, pp.61-67