
研究論文

職場における援助要請意図
－心理的安全風土と貢献度の自己評価との関係－

道谷 里英^{1)*}

【要 旨】

職場における支援の研究は豊富に蓄積されているが、支援を求めること（援助要請）については十分に検討されていない。本研究は、企業や団体に働く従業員を対象として、職場における援助要請意図と心理的安全風土、職場における貢献度の自己評価（熟達行動、適応行動、プロアクティブ行動）、従業員規模や個人属性との関連を検討することを目的として実施された。多様な組織で働く従業員に対する調査（N=906）を実施し、重回帰分析の結果、従業員規模が大きく、心理的安全風土が高く、貢献度の自己評価が高いほど援助要請意図が高いことが確認された。さらに先輩・同僚への援助要請意図にはプロアクティブ行動が、上司への援助要請意図には適応行動が関係していた。これらの結果に基づいて、貢献度の自己認識に応じて援助要請を促す働きかけの必要性が示された。

キーワード：援助要請意図、心理的安全風土、貢献度の自己評価、職場

Original Articles

Help-Seeking Intention in the Workplace:
The Influence of Psychological Safety and Self-Evaluation of Contribution

Rie MICHITANI^{1)*}

【Abstract】

While there are many studies of employees helping others in the workplace, research on help-seeking is limited. The purpose of this study was to empirically examine the relationships among help-seeking, psychological safety, self-evaluation of contribution (consisting of proficiency, adaptivity, and proactivity), the size of the organization, and demographic factors. A questionnaire survey was conducted via website of 906 employees working in several companies and institutes. The regression analysis results indicate that help-seeking from both seniors or colleagues and superiors was positively associated with psychological safety, contribution, and size of organization. Moreover, help-seeking from seniors or colleagues was positively associated with proactivity, whereas help-seeking from superiors was positively associated with adaptivity. Implications of the findings and suggestions for future research are presented.

Key words: Help-seeking intention, Psychological safety, Self-evaluation of contribution, Workplace

1. 問題と目的

対応を求められる近年の職場環境において、多

1.1. 研究の背景

くの職場でメンタルヘルスケアの重要性が認識

産業構造の変化や技術革新へのスピーディな

されている。厚生労働省（2018）によれば、職

¹⁾ 順天堂大学・国際教養学部 (Email: r-michitani@juntendo.ac.jp)

* 責任者名：道谷 里英

[2020年9月25日原稿受付] [2020年12月18日掲載決定]

場におけるメンタルヘルス対策として多様な相談窓口の設置が進む一方で、ストレスを実際に相談した人の割合は80.4%で、そのうち相談した相手は家族・友人が76.3%、上司・同僚が69.7%となっており、職場が整えている医療や心理専門家等は6.9%にとどまる。特に20歳代は2.8%であり、専門家への相談よりも、身近な人々へ相談する傾向がある。早期に離職した若年就業者を対象とした調査によれば、専門家による支援制度を十分に活用できていないことや、相談相手は身近な上司や先輩、友人等になりやすいことが知られている（労働政策研究・研修機構，2017）。そこで、本研究では職場内の身近な支援関係に着目して検討を進める。

職場における支援関係は、支援を求める人にとってのソーシャルサポートとなり、ストレスを緩和することが知られている（堀田・大塚，2014，小松・甲斐・永松・志和・須山・杉本，2010）。組織内マネジメントの文脈においても、上司と部下との定期的な面談である「1 on 1」への注目（日本能率協会マネジメントセンター，2018）やキャリアコンサルティングの導入率の高まり（厚生労働省，2018）など、職場の中に支援的関係を増やそうとする取り組みが進んでいる。しかし、そうした職場内の支援が充実する一方、仕事で行き詰ったとき自ら働きかける姿勢が不足していること（日本能率協会マネジメントセンター，2017）も指摘されており、身近な他者であっても必要な援助を求めることが十分とは言えない可能性がある。支援の施策を充実させたとしても、それらが十分に活用されなければ、本来の機能を果たすことができない。

これまで職場内で「支援を行うこと」については、組織市民行動の一部（Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; 田中，2001）として研究が蓄積されてきた。一方、職場において「支援を求めること」に関する研究は十分でない（Bamberger, 2009; Geller & Bamberger, 2012; Thacker & Stoner, 2012）。支援することは望ましいことであるという認識が一般的である一方

で、支援を受けることには、二面性があると言われる。すなわち「支えられていると感じられる側面」と「自己にとって脅威となる側面」であり（Nadler, 2009）、後者の面が支援を受けることを妨げる要因となることが指摘されている。したがって、支援を提供する側の視点だけでなく、支援を求める側の心理社会的要因を明らかにしたうえで、支援を求めることを促す方策を検討する必要があると考えられる。

1.2. 援助要請にかかわる先行研究

働く人の援助要請は「仕事の内外における問題に取り組むために、仕事上の仲間（同僚、上司、部下など）から情緒的あるいは道具的な支援を求めることを含む対人プロセス」と定義される（Bamberger, 2009）。援助要請にかかわる研究は主に、教育機関や心理臨床領域を中心に知見が蓄積されてきたが、職場における援助要請についての研究は乏しい。

援助要請の測定方法には、実際の援助要請行動を測定する方法と、援助要請をしようとする意図や援助要請に対する態度を測定する方法があるが、実際の職務遂行場面における援助要請行動を測定するには、調査実施上の困難があり、多くの研究が援助要請の意図や態度を測定している（Bamberger, 2009）。援助要請意図と態度の違いについては、心理専門家への援助要請の研究において、態度が意図を介して行動に影響をすることが実証されており（Vogel, Wester, Wei & Boysen, 2005）、意図が態度よりも行動に近いと考えられている。意図と行動との関連について Nagai (2015) が大学生の援助要請を対象に、友人に対する援助要請意図と4週間後の実際の援助要請行動の関連を検討した。縦断的調査の結果、援助要請意図が行動に対して有意な影響を与えていた ($\beta = .47, p < .001$)。そこで本研究では、職場における援助要請意図に着目して検討を行う。

援助要請を促進もしくは阻害する多様な要因について、Bamberger (2009) は従業員を対象

とした援助要請研究をレビューし、個人的要因として性別（女性は男性より援助要請を行う）、年齢（高いほど援助要請を行わない）、社会経済的地位（高いほど援助要請を行う）、自尊心（Self-Esteem／一貫した結果ではない）、愛着スタイルなどを挙げている。また、状況的要因として、問題の深刻さ、援助者の特徴、援助を受ける場所（職場内か外部サービスか）、職場特有の文脈的要因（職場風土や職場の規範）が示されている。しかし、これらの要因の中で、職場内での日常的な人間関係を通じた援助要請場面において実証されている要因は少なく、メンタルヘルスに関連する専門家への援助要請に関する研究が中心である。

国内では、従業員に特化した援助要請の研究は乏しく、職場内で貢献感が低いと認識しているほど援助要請は低くなること（橋本, 2015）、援助要請の容易さと要請先情報の豊かさが援助要請意図を高めること（鈴木・松下, 2017）が明らかにされているにとどまる。教育機関や心理臨床分野での援助要請に関する知見としては、専門家への援助要請は年齢が若いほど低くなること（前川・金井, 2015）や、援助不安（自身の社会的汚名への心配など）をもつことで援助要請が抑制されること（水野・石隈, 2001）が確認されている。

以上のように国内外の知見において、特に年代別の援助要請の傾向は一致していない。国外の研究では、年齢が低いほど援助要請を行うことが確認されている一方、国内の研究では、心理専門家への援助要請に関する知見ではあるが、若年層ほど援助要請を行わない傾向が確認されている（前川・金井, 2015）。また、援助要請先の豊かさという点では、従業員規模も影響する可能性が高いが、従業員規模と援助要請との関連も検討もされていない。このように現状では、職場における援助要請の基礎的な知見の蓄積が乏しく、特徴が十分に把握されていない。

1.3. 援助者と被援助者との関係

心理専門家への援助要請と異なり、職場における援助要請には、既存の人間関係に基づいて行われる特徴があるため、職場内での人間関係の影響を免れない。援助を必要とする人が、援助要請を求めやすい相手の特徴に関する先行研究においては、親密さが注目されている（Bamberger, 2009）。また、職場内での援助要請を検討した Lee (1997) によれば、自らの能力の低さを認識すると、何らかの管理的な行動を起こす可能性が高い相手に対しては、能力の低さが明らかになるリスクを避ける傾向があるという。つまり、援助を求める相手の指揮命令系統における地位が高く、心理的な距離が遠いと、援助要請意図が低下する可能性がある。そこで、本研究においては、先輩・同僚と上司に対する援助要請意図を分けて把握し、その違いを検討する。

1.4. 援助要請に影響を与える要因

職場における援助要請に影響を与える環境要因としては、互惠性規範（橋本, 2015）、仕事の相互依存性（鈴木・松下, 2017）、心理的安全風土（Edmondson & Lei, 2014）などが確認されている。本研究では、職場内の well-being に幅広く影響を与えることが想定される心理的安全風土に着目する。チームの心理的安全性は、チームが対人的なリスクを取っても安全であるという共通の信念と定義され（Edmondson, 1999）、自らの考えや感情について気兼ねなく発言できる雰囲気を目指す（Edmondson, 2012）。心理的安全風土が組織における学習に特有の対人関係のリスクを軽減することが支持されており、職場が安全であると考えている人ほど、アイデアを出したり、間違いを認めたり、助けを求めたりする傾向があるとされる（Edmondson & Lei, 2014）。潜在的援助者（将来、援助者になる可能性がある者）が話を聴く姿勢を持っていることや、「何かを発言してもバカにされない」と感じられることは、援助要請意

図に対して影響を与えることが明らかにされている。職場には複数の潜在的援助者がおり、また業務上の援助の場合は、職場内で自分の行動がオープンに知られる可能性が高い。したがって、特定の援助者に対する心理的安全性というよりは、職場風土としての心理的安全性が確保されていることが必要であると考えられる。しかし、上記の知見においては、実際に援助を求める相手が異なっても、心理的安全性の高さが援助要請を高めるかどうかまでは検討されていない。職場全体で心理的安全風土が高ければ、援助者に関わらず援助要請意図を高めるのだろうか。そこで本研究では、心理的安全風土が援助者別の援助要請意図にどのような影響を与えるのかを検討する。

心理的安全性が職場環境に対する認知であるのに対して、自己に対する認知である自尊感情も援助要請の研究において重要な要因として位置付けられてきた (Nadler, 2009; Nadler & Fisher, 1986)。Lee (2002) によれば、援助要請を行うことによって無能さや依存、他者より劣っていると感じることで自尊感情を低めるため、ソーシャルコストが高まり、援助要請を低下させるという。また橋本 (2015) も、他者からの援助を過度に要請・受容してしまうことが、自身へのネガティブ感情を引き起こし、社会的評価を下げるため援助要請が抑制されることを、貢献度と援助要請との関係から実証している。つまり、職場において求められる能力を十分に発揮し、貢献していると自己認識することが、自尊感情を高め、援助要請に伴うソーシャルコストを低下させるため、援助要請意図を高めるとも考えられる。そこで、本研究では従業員自身の貢献度の評価と援助要請意図との関連も検討する。このように貢献度の自己評価は職場内での援助要請を検討する上で不可欠な要因であると考えられるが、心理的安全風土の影響を考慮に

入れた検討も必要であると考えられる。

1.5. 本研究の目的

本研究では、援助者別の援助要請意図を個人属性や従業員規模別に検討することによって、職場における援助要請の特徴を明らかにする。さらに、心理的安全風土と貢献度の自己評価が援助者別の援助要請意図に与える影響を明らかにすることを目的とする。

2. 方法

2.1. 調査実施方法

本研究の対象者は、企業や団体に雇用されている 20 歳以上 60 歳未満であり、同じ職場で働いている人が自分を除いて 1 人以上いる日本国内在住の常勤の従業員とした。調査にあたっては、インターネット調査会社 (株式会社クロスマーケティング) を利用した。調査会社に登録されているモニターを対象に、上記のスクリーニング条件を満たした希望者を対象として、無記名で 2019 年 12 月に調査を実施し、906 名 (男性 572 名、女性 334 名、平均年齢 40.3 歳) から回答を得た。

2.2. 質問紙の構成

質問紙には下記以外の内容¹も含まれていたが、本研究に関連するもののみを記載する。

援助要請意図 職場で困ったときに援助要請を行うかどうかをたずねるため、厚生労働省 (2017) で用いられていたストレスの原因となる事柄の上位にある内容を参考に項目を作成した。具体的には、仕事上のことで悩んだり、困ったりしたとき、「職場の人間関係」「仕事の質」「仕事の量」「仕事への適性やこれからのキャリア」の 4 項目について、援助者別にどの程度相談するかを「相談しないと思う」から「相談すると思う」の 7 段階でたずねた (先輩・同僚: $\alpha=.89$,

¹本研究と同一の対象者に対し、援助要請意図に影響する認知的要因 (利益とコストの予期) についてたずねた。研究の目的は認知的要因の尺度構成にあるため、本研究の目的とは異なる。

上司： $\alpha=.86$ ）。

心理的安全風土 宮島（2018）による心理的安全風土尺度（5項目）を使用した。具体的には、「私の職場では、私は自由に自分の考えを表明できる」「私の職場では、本心を表明することは歓迎されている」「私の職場では、私は自分の仕事に関して本心を打ち明けられる」「私の職場では、もし私が異なる意見を持っていたとしても、誰もそのことで私をいびったりしない」「私の職場では、本音を口にすることで傷つけられることを心配しなくてよい」であった。各項目について「全くあてはまらない」から「非常によくあてはまる」の7段階でたずねた（ $\alpha=.93$ ）。

貢献度の自己評価 橋本（2015）による貢献感尺度では、全般的な周囲への貢献感を測定していた（項目例「私は職場のみんなにとって、いて欲しい存在だと思う」「私は職場のみんなの役に立っていると思う」）ため、職場において求められる職務遂行能力に基づく貢献度を評価することができない。そのため、従業員パフォーマンス尺度（太田・竹内・高石・岡村，2016）の一部を使用した。従業員パフォーマンス尺度は、Griffin, Neal & Parker（2007）を日本語版に翻訳したものであり、パフォーマンス概念を熟達行動、適応行動、プロアクティブ行動の3形態、かつ貢献する対象を個人、チーム、組織の3レベルからとらえており、全27項目からなる。貢献の種類の違いが援助要請にどのように影響を与えるかを把握することができることも、本尺度を活用した理由である。ただし、本研究では職場内の人間関係を通じた援助要請を検討するため、貢献のレベルを個人とチーム（計18項目）のみとし、各項目について「全くそう思わない」から「非常にそう思う」の7段階でたずねた。熟達行動の項目の例は「職務を適切にやり遂げていると確信している」「職場の人々と仕事の調整を行っている」、適応行動の例は「職務の変化にうまく適応している」「職場で仕事のやり方が変わった場合のために新たなスキ

ルを学んだり、新たな役割を担っている」、プロアクティブ行動の例は「職務をよりよく遂行するための手法を自発的に行っている」「職場単位で効率を高められるような手法を提案している」であった。信頼性係数（ α ）は、熟達行動が.88、適応行動が.90、プロアクティブ行動が.92であった。

個人属性 年齢、性別、職種、職位、所属する組織の従業員規模についてたずねた。

3. 結果

3.1. 回答者の属性

調査回答者の役職は、一般従業員が593名（65.5%）、係長クラスが166名（18.3%）、課長以上が147名（16.2%）であった。職種は、事務の仕事が284名（31.3%）、専門・技術的な仕事は272名（30.0%）、営業の仕事が93名（10.3%）、サービスの仕事は66名（7.3%）、製造の技能工が64名（7.1%）、販売の仕事が37名（4.1%）、運輸・通信の仕事が33名（3.6%）、保安の仕事が14名（1.5%）、その他が43名（4.7%）であった。調査対象者が所属する企業・団体の従業員規模は、29人以下が178名（19.6%）、30人以上99人以下が156名（17.2%）、100人以上299人以下が155名（17.1%）、300人以上999人以下が130名（14.3%）、1000人以上が287名（31.7%）であった。

3.2. 各変数の記述統計と相関

援助者別の援助要請意図および心理的安全風土、貢献度の自己評価（熟達行動、適応行動、プロアクティブ行動）の平均値、標準偏差、変数間の相関係数を表1のとおり算出した。分析は、SPSS Statistics 26.0を使用した。

援助者別の援助要請意図の関係をみると、先輩・同僚への援助要請意図と上司への援助要請意図は正の相関を示した（ $r=.72$ 、 $p<.01$ ）。心理的安全風土は、先輩・同僚への援助要請意図と正の相関（ $r=.46$ 、 $p<.01$ ）、上司への援助要請意図と正の相関（ $r=.49$ 、 $p<.01$ ）を示した。

さらに、貢献度の自己評価との関係では、上司への援助要請意図は熟達行動と正の相関 ($r = .42, p < .01$)、適応行動と正の相関 ($r = .42, p < .01$)、プロアクティブ行動と正の相関 ($r = .40, p < .01$) を示した。先輩・同僚への援助

要請意図も同様に、熟達行動と正の相関 ($r = .39, p < .01$)、適応行動と正の相関 ($r = .40, p < .01$)、プロアクティブ行動 ($r = .41, p < .01$) と正の相関を示した。

表 1. 援助要請意図と心理的安全風土、貢献度の自己評価の平均値・標準偏差・相関係数

	基本統計量		相関係数						
	M	SD	援助要請意図		環境要因	貢献度の自己評価			
			上司	先輩・同僚	風土	熟達	適応	プロアクティブ	
援助要請意図									
上司	3.73	1.43	-	.72 **	.49 **	.42 **	.42 **	.40 **	
先輩・同僚	3.76	1.49		-	.46 **	.39 **	.40 **	.41 **	
職場環境要因									
心理的安全風土	4.02	1.34			-	.57 **	.54 **	.51 **	
貢献度の自己評価									
熟達行動	4.41	1.04				-	.77 **	.73 **	
適応行動	3.98	1.10					-	.87 **	
プロアクティブ行動	3.97	1.15						-	

** $p < .01$

表 2. 属性と援助者別援助要請意図の二元配置分散分析の結果

要因	グループ	水準	n	上司への援助要請意図		先輩・同僚への援助要請意図		援助者主効果	グループ主効果	交互作用
				M	SD	M	SD	F	F	F
年齢	[1]	20代	232	3.71	1.48	3.71	1.52			
	[2]	30代	225	3.72	1.41	3.82	1.49	0.58	0.25	1.01
	[3]	40代	228	3.68	1.47	3.75	1.47			
	[4]	50代	221	3.83	1.36	3.77	1.48			
性別	[1]	男性	572	3.78	1.42	3.78	1.47			
	[2]	女性	334	3.65	1.45	3.73	1.53			
職位	[1]	一般従業員	593	3.68	1.44	3.69	1.49	0.83	2.2	0.31
	[2]	係長クラス	166	3.80	1.42	3.81	1.47			
	[3]	課長以上	147	3.89	1.40	3.98	1.52			
従業員数	[1]	~29人	178	3.60	1.39	3.63	1.47	0.6	4.21 **	0.12
	[2]	30~99人	156	3.48	1.44	3.46	1.55			
	[3]	100~299人	155	3.97	1.46	3.99	1.49			
	[4]	300~999人	130	3.63	1.47	3.70	1.50			
	[5]	1000人~	287	3.88	1.39	3.91	1.45			

** $p < .01, * p < .05$

3.3. 属性別援助者別の援助要請意図

世代（20代、30代、40代、50代）、性（男性、女性）、職位（一般従業員、係長クラス、課長以上）、従業員規模（29人未満、30～99人、100～299人、300～999人、1000人以上）ごとの援助要請意図の差を検討するため、二元配置分散分析（混合計画）を実施した（表2）。援助者別援助要請意図を世代別、性別、職位別、従業員規模別に検討したところ、援助者と各属性との間に交互作用は認められなかった。また世代、性、職位においては主効果が有意でなかった。従業員規模のみ主効果が有意であり、100～299人（先輩・同僚 $M=3.99$ 、上司 $M=3.97$ ）と1000人以上（先輩・同僚 $M=3.91$ 、上司 $M=3.88$ ）が、30～99人（先輩・同僚 $M=3.63$ 、上司 $M=3.60$ ）よりも有意に高かった。

3.4. 心理的安全風土と貢献度の自己評価を

独立変数とした重回帰分析

心理的安全風土と貢献度の自己評価が援助要請意図に与える影響を検討するため、援助者別に重回帰分析（強制投入法）を実施した。統制

変数として世代、性別、従業員規模のダミー変数を投入し、心理的安全風土と貢献度自己評価の下位尺度（熟達行動、適応行動、プロアクティブ行動）を独立変数、援助要請意図を従属変数として分析を実施した（表3）。なお、分析の過程で貢献度自己評価の下位尺度間で多重共線性が確認されたため、熟達行動を分析から除外した。

先輩・同僚への援助要請においては、心理的安全風土（ $\beta=.33, p<.01$ ）、プロアクティブ行動（ $\beta=.18, p<.01$ ）、従業員規模100～299人（ $\beta=.09, p<.05$ ）と援助要請意図との間に有意な関係が確認された。

上司への援助要請においては、心理的安全風土（ $\beta=.38, p<.01$ ）、適応行動（ $\beta=.13, p<.05$ ）、従業員規模100～299人（ $\beta=.10, p<.01$ ）と援助要請意図との間に有意な関係が確認された。

心理的安全風土はどちらの援助要請意図とも正の関係が確認された。さらに、主体的に職務や職場環境の改善に取り組んでいると自己認識している従業員ほど、先輩・同僚への援助要請意図が高かった。一方、担当職務や職場の変化に十分に適応していると自己認識している従業員ほど、上司に対する援助要請が高いことが示された。

表3. 心理的安全風土および貢献度の自己評価を独立変数とした重回帰分析の結果

独立変数	先輩・同僚への援助要請意図	上司への援助要請意図
心理的安全風土	.33 **	.38 **
適応行動	.07	.13 *
プロアクティブ行動	.18 **	.09
性別(女性)	.02	.00
世代		
30代	.01	-.02
40代	.00	-.02
50代	-.03	-.02
従業員規模		
30～99人	-.01	.01
100～299人	.09 *	.10 **
300～999人	.03	.02
1000人～	.06	.07
決定係数(R^2)	.25 **	.28 **

注) * $p<.05$, ** $p<.01$

注) 数値は標準偏回帰係数(β)を示す。

4. 考察

4.1. 職場における援助要請の特徴

援助者別の援助要請意図においては、先輩や同僚への援助要請意図と、上司への援助要請意図との間に有意な差が認められなかった。これは、Lee (1997, 2002) の示した、援助者と被援助者との間にある組織内での立場の違いが、援助要請に影響するという知見とは一致しない結果であった。組織内での立場の違いだけでは、援助要請に違いをもたらさないということは、客観的な地位ではなく個別の関係の質が影響する可能性を示しているといえよう。例えば、上司との間で respectful な関係があることが援助

要請を促し、結果として業務パフォーマンスが向上した (Friedman, Carmeli, & Dutton, 2018) という研究も行われている。今後は、客観的な立場だけでなく、関係性に着目した検討も必要であると考えられる。

援助要請意図の属性別比較においては、年齢や性別、職位など個人属性による援助要請意図の差が確認されなかった一方で、従業員規模という環境要因においては差が認められた。また重回帰分析の結果からも、中程度の規模であることと援助要請意図との間に、正の関係があることが確認された。従業員規模が大きいことは、援助者となりうる人が多いことを示している。援助者数が多いことによって、特定の援助者が負う援助の負担を気にすることなく援助を求めやすいと考えられる。自身の利益を追求するために潜在的援助者にコストを負わせるという認識が、援助要請に潜在的に存在していることが指摘されており (竹ヶ原・安保, 2018; 一言・新谷・松見, 2008)、相手に負担をかける申し訳なさが援助要請に影響を与えていることを示しているといえるだろう。このことは、職場における援助要請意図に対しては、デモグラフィック要因よりも環境の影響が大きい可能性を示唆している。職場内の援助要請は、職場という文脈の影響を大きく受けることが改めて確認された。

年齢の差が援助要請意図において確認されなかったことは、職場における一般的な認識とは異なる傾向を示している。新入社員教育などの組織社会化の過程において、報告・連絡・相談は職場における基本行動として指導が行われている (例 中尾, 2011)。つまり、周囲は「若年層は相談するのが当然だ」という考えを持つが、若年層自身は他の年齢層と同程度しか援助を求めようとしないため、期待とのずれが生じ、若年層の相談が少ないと認識されている可能性があるだろう。若年層が他の年齢層と同程度しか援助を求めようとしないことについては、さらなる検討が必要である。

さらに、本研究では心理的安全風土および貢献度の自己評価と援助要請意図との関係を検討した。重回帰分析の結果から、心理的安全風土が先輩・同僚と上司のどちらの援助要請意図に対しても有意なパスを示していたことから、援助要請意図への環境要因の大きさを裏付ける結果となった。また、貢献度の自己評価と援助要請意図との関係が、上司の場合と先輩・同僚の場合で異なっていた。上司への援助要請意図に対しては適応行動が、先輩・同僚への援助要請意図に対してプロアクティブ行動が関係していた。このことは、自分がどのような能力の発揮を通じて職場に貢献していると評価しているかが援助要請意図と関係することを示している。上司に対しては、求められる変化に適応できているかどうかという点から貢献していると評価している場合に、援助要請意図が高まっていた。援助を求めることは、自分自身に不足している点や、できていない点を示すことになるため、Nadler (2009) の示すように自分が脅かされる経験となりうる。しかし、日ごろの業務遂行において適応できていると認識していることが、援助を受けることに伴う自己への脅威を和らげ、援助要請を促すと考えられる。このことは、本来適応を高めていく必要のある状態にある従業員が、援助を求めることをためらう可能性を示している。一方、先輩・同僚に対しては、主体的に現状を改善する点で貢献していると自己評価していることが援助要請意図と関係していた。プロアクティブ行動は、その言葉が示すとおり能動的な行動である。自ら業務や職場改善のために行動を起こす従業員は、上司に対して依存的事であることを示したくないと考える可能性がある。その結果、先輩・同僚に対して援助要請を行うことが考えられる。プロアクティブ行動は、企業を取り巻く環境がより動的かつ不確実に変化する状況を背景として近年注目されている (太田他, 2016)。しかし、援助が必要な場面においても能動性を示そうとして援助要請をためらうとすれば、職務遂行に支障をき

たす可能性もある。援助要請とは、自ら問題を解決できないことについて援助を求める行動であるが、その行動が職場内では多様な意味を持つことを示唆している。援助要請によって、周囲からどのように評価されると考えるのが、援助要請意図に影響を与えているとも言えるだろう。この点については、援助要請実行の予期という点からも検討が行われている（永井・新井, 2007；永井, 2017；道谷, 2019）。どのような予期が援助要請を促進もしくは阻害するかを検討することによって、より職場の実態を踏まえた援助要請促進のための施策を検討することができると考えられる。

4.2. 実践への示唆

援助要請意図に対して、貢献度の自己評価が影響を与えていたことから、働く人々が援助を求めるかどうか、自身の貢献をどのように自己認識しているかが関係することが示された。人事評価においては、自己評価と他者評価との相関が低いことが知られており（高橋, 2001）、必ずしも実際のパフォーマンスと自己評価が一致しているわけではない。そのため、自己評価に注目することはあまり重要でないと考えられるかもしれない。しかし近年、経営学分野において、セルフ・アウェアネスが高いほど自信や創造性が高いことが指摘されており（Silvia & O'Brien, 2004）、自己認識や自己評価の重要性が指摘されている。貢献度の自己評価の違いによって、援助要請の仕方が異なる点を踏まえて、支援する側が働きかけを行ったり、貢献度の適切な自己評価を支援したりする必要があるだろう。

特に、貢献度の自己評価が低い従業員は、さらなる自尊心の低下を懸念して援助を求めない可能性がある。また、若年層は援助を求める必要性が高いことが想定されるにも関わらず、年齢層別に援助要請意図の差が確認されなかった。これらのことから、援助要請を行おうとしない従業員に対して、組織参入後の早期の段階

で、援助を求めるよう促す働きかけが必要となるだろう。援助要請の生起過程モデル（高木, 1997）によれば、援助要請に至るプロセスでは、問題への気づきや重要性の評価、自己の問題解決能力の査定、援助要請（もしくは非援助要請）の利得と出費の判断が行われるとされる。つまり、援助要請は問題解決の一過程ととらえることができるため、問題解決能力を向上させることが、援助要請意図に影響を与える可能性がある。例えば、D'Zurilla & Nezu (1971, 2010) が提唱する問題解決療法（Problem Solving Therapy: PST）は、問題解決能力を高めることで、精神疾患の予防や well-being の向上を実現することを目指している。PSTにおける問題解決能力は、問題志向（ポジティブな問題志向とネガティブな問題志向）と、問題解決スタイル（合理的問題解決、衝動的／不注意型問題解決、回避型問題解決）によって構成され、これらの能力のアセスメントを経た訓練の技法が示されている。新入社員や若手社員のうちに、PSTを応用した研修等を通じ、自身が持つ問題解決の特徴を認識することによって、援助の必要性を適切に判断する力を高めることにつながると考えられる。

一方、援助を要請する相手である先輩や上司による対応や、支援の能力についても向上が必要だろう。上述のように必要な援助を求める力を個人が高めたとしても、援助を求めることによって、否定的な対応が予想されれば、援助を求めようとしないこともあるだろう。また、貢献度を適切に自己評価できるようになるためには、業務を通じた上司による適切なフィードバックが重要である。部下の援助要請意図を高めていくためには、上司による部下の特徴に応じた指導能力の向上も必要であると考えられる。

4.3. 本研究の限界

本研究の限界は以下の3点である。第一に、今回の調査は一時点で行われたものであり、因

果関係を測定できていない。援助要請は循環的な対人プロセスであるため、変数間の関係性には逆の因果関係も想定できる。援助要請意図と貢献度の自己評価との関連性を明確にするには、縦断的な検討が求められるだろう。第二に、業種や職業、問題状況の違いが考慮されていない。仕事を個人で完結させるのか、チームで取り組むのか、また問題の種別によって、援助要請に影響を与える変数は異なることが想定される。職場環境とともに、担当する業務の特徴を踏まえた検討も求められる。第三に、本研究では実際の援助要請行動を測定していない。現実場面を想定すると、援助要請意図が行動につながる状況も考えられるため、今後は援助要請行動を従属変数とした検討も求められる。

謝辞

本研究は、前川ヒトづくり財団による2019年度研究助成(MHF2019-A006、研究代表者：道谷里英)を受けて行われたものである。

引用文献

- Bamberger, P. A. (2009). Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 28, 49-98.
- D’Zurilla, Thomas J., Goldfried, & Marvin R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78(1), 107-126.
- D’Zurilla, T. J., & Nezu, A. M. (2010). Problem-solving therapy. In K. S. Dobson (Ed.), *Handbook of cognitive-behavioral therapies* (pp. 197-225). NY: Guilford Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass. (エイミー・C・エドモンドソン・野津智子 (訳)

(2014). 『チームが機能するとはどういうことか』 英治出版)

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Friedman, A., Carmeli, A., & Dutton, J. E. (2018). When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance? *Journal of Vocational Behavior*, 104, 184-198.
- Geller, D., & Bamberger, P. A. (2012). The impact of help seeking on individual task performance: The moderating effect of help seeker's logics of action. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 487-497.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007) A New Model of Work Role Performance: Positive behavior in uncertain and interdependent context. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- 橋本 剛 (2015). 貢献感と援助要請の関連に及ぼす互惠的規範の増幅効果 社会心理学研究, 31 (1), 35-45.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2012). *Acceptance and Commitment Therapy, Second Edition: The Process and Practice of Mindful Change*. The Guilford Press. (ヘイズ, S. C.・ストローサル, K. D.・ウィルソン, K. G., 武藤 崇・三田村 仰・大月 友 (監訳) (2014). 『アクセプタンス & コミットメント・セラピー (ACT) 第2版』 星和書店)
- 一言 英文・新谷 優・松見 淳子 (2008) . 自己の利益と他者のコスト：－心理的負債の日米間比較研究－感情心理学研究 16 (1), 3-24.
- 堀田 裕司・大塚 泰正 (2014). 製造業における労働者の対人的援助とソーシャルサポート, 職場ストレスサー, 心理的ストレス反

- 応, 活気の関連 産業衛生学雑誌, 56 (6), 259-267.
- 小松 優紀・甲斐 裕子・永松 俊哉・志和 忠志・須山 靖男・杉本 正子 (2010). 職業性ストレスと抑うつとの関係における職場のソーシャルサポートの緩衝効果の検討 産業衛生学雑誌, 52 (3), 140-148.
- 厚生労働省 (2017). 平成 29 年労働者健康状況調査
- 厚生労働省 (2018). 平成 30 年度能力開発基本調査
- 厚生労働省 (2018). 平成 30 年度労働衛生調査
- Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 336-363.
- Lee, F. (2002). The social costs of seeking help. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 17-35.
- 前川 由未子・金井 篤子 (2015). 職場におけるメンタルヘルス風土と労働者の援助要請およびメンタルヘルスの実態 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要心理発達科学, 62, 27-37.
- 道谷 里英 (2019). 職場における若年就業者の援助要請—利益とコスト予期の観点から— 産業・組織心理学会 第 35 回大会論文集, 39-42.
- 宮島 健 (2018). 残業規範知覚と意見表明との関係における心理的安全風土の調整効果, 組織科学, 52 (2), 4-17.
- 水野 雅之・菅原 大地・千島 雄太 (2017). セルフ・コンパッションおよび自尊感情とウェルビーイングの関連—コーピングを媒介変数として— 感情心理学研究, 24, 112-118.
- 水野 治久・石隈 利紀 (2001). アジア留学生の専門的ヘルパー, 役割的ヘルパー, ボランティアヘルパーに対する被援助志向性と社会・心理学的変数の関連 教育心理学研究, 49, 137-145.
- Nadler, A. (2009). Interpersonal and intergroup helping as power relations: Implications for real-world helping. In S. Sturmer & M. Snyder (Eds.), *The psychology of prosocial behavior: Group process, intergroup relations, and helping* (pp. 269-287). Oxford, England: Blackwell.
- Nadler, A. & Fisher, J. D. (1986). The role of threat to self-esteem and perceived control in recipient reaction to help: Theory development and empirical validation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 81-122.
- Nagai, S. (2015). Predictors of help-seeking behavior: Distinction between help-seeking intentions and help-seeking behavior. *Japanese Psychological Research*, 57, 313-322.
- 永井 智 (2017). 中学生における友人との相談行動: 援助要請研究の視点から ナカニシヤ出版
- 永井 智・新井 邦二郎 (2007). 利益とコストの予期が中学生における友人への相談行動に与える影響の検討 教育心理学研究, 55, 197-207.
- 永井 智・鈴木 真吾 (2018). 大学生の援助要請意図に対する利益とコストの予期の影響 教育心理学研究, 66, 150-161.
- 中尾 ゆうすけ (2011). 解説 ゆとり世代の若手を一人前に育てる 労務行政研究所編『組織を変える 人材育成事例 25』(pp.374-389) 労務行政.
- 日本能率協会マネジメントセンター (2017). イマドキ若手社員意識調査 2017 http://www.jmam.co.jp/topics/1229811_1893.html (アクセス日 2020/9/19)
- 日本能率協会マネジメントセンター (2018). 特集 違いを活かす 1on1 ミーティング ラーニングデザイン 30 (5), 32-43.
- 太田 さつき・竹内 倫和・高石 光一・岡村 一成

- (2016). プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性: Griffin, Neal & Parker (2007) のフレームワークを用いた検討 産業・組織心理学研究, 29 (2), 59-71.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications. (オーガン, D. W.・ポザコフ, P. M.・マッケンジー, S. B.・上田泰 (訳) (2007). 『組織市民行動』白桃書房)
- 労働政策研究・研修機構 (2017). キャリアコンサルティングの実態, 効果および潜在的ニーズ 労働政策研究報告書 NO.191
- 産労総合研究所 (2019). 教育研修費用の実態調査 企業と人材, 2019年10月号
- Silvia, P. J., & O'Brien, M., E. (2004). Self-Awareness and constructive functioning: Revisiting "The human dilemma". *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(4), 475-489.
- 鈴木 竜太・松下 将章 (2017). 従業員の援助要請に影響をおよぼす職場の要因に関する定量的研究: 要請の容易さと要請先情報の豊かさへの注目 国民経済雑誌, 216 (2), 13-30.
- 高木 修 (1997). 援助行動の生起過程に関するモデルの提案 関西大学社会学部紀要, 29 (1), 1-21.
- 高橋 潔 (2001). 多面評価法 (360度フィードバック法) に関する多特性多評価者行列分析 経営行動科学, 14 (2), 67-85.
- 竹ヶ原 靖子・安保 英勇 (2018). 日常的コミュニケーションから予測する潜在的援助者のコスト 実験社会心理学研究 57 (2), 136-146.
- 田中 堅一郎 (2001). 組織市民行動—測定尺度と類似概念, 関連概念, および規定要因について— 経営行動科学, 15 (1), 1-28.
- Thacker, R. A., & Stoner, J. (2012). Supervisors' instrumental and emotional influences on subordinate help-seeking behavior: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 40-61.
- Vogel, D. L., Wester, S. R., Wei, M., & Boysen, G. A. (2005). The role of outcome expectations and attitudes on decisions to seek professional help. *Journal of counseling psychology*, 52(4), 459-470.