

職場の心理的安全性がサポート要請行動に及ぼす影響

ホワイトカラーのサポート要請行動を促進する要因

今城志保（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

藤村直子（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

1. 背景

ウィルズ (Wills, 1991) によれば、ソーシャル・サポートとは、「個人が、他者から愛され、大切に思われている、尊敬され、価値を認められている、あるいは相互支援や責任の社会的ネットワークの一員である、などを知覚、経験すること」と定義されている。良好な人間関係とほぼ同義ともとれる広範な定義である。

ソーシャル・サポートの研究は、主に健康や医療、教育や福祉、などの分野で行われてきた。産業組織場面では、主にストレス対処やメンタルヘルス促進の機能を期待され、研究が行われてきた。また、対象とされる職種は、看護や介護、教師など対人対応が求められるものが大勢を占める。しかし、上記の定義に従えばソーシャル・サポートは、良好な人間関係がもたらすものであり、働く人にとって、より幅広い効果が期待できる。また、ソーシャル・サポートは社会的・文化的環境の影響を受ける可能性があることから、文脈を限定した研究が必要である（浦・南・稲葉, 1989）。そこで本研究では、企業組織で働くホワイトカラーを対象に、ソーシャル・サポートの現状と課題を明らかにすることをねらいとする。

【サポートの必要性和満足感】

上記の定義でも「知覚、経験すること」とあるように、ソーシャル・サポートには「知覚」と「経験」の両方の要素が含まれる。客観的にソーシャル・サポートが提供された経験がなくても、本人が受けたと知覚すれば、ソーシャル・サポートは

存在する。この違いは「受領されたサポート」と「知覚されたサポート」として区別されるが、これまでの研究では「知覚されたサポート」の方が安定して効果があることが示されている (Thoits, 1995)。受領されたサポートについては、「マッチング仮説」に従えば、サポートが効果的であるためには、サポートの送り手は受け手が必要とするものに合ったサポート提供が必要だとしている (Cohen, & Wills, 1985)。

職場のソーシャル・サポートでは、自分が困ったときに助けてくれる上司や同僚がいると思えば「知覚されたサポート」に、実際に困ったときに手助けやアドバイスが得られれば、「受領されたサポート」になる。しかし、実際に仕事で助けてくれることと、助けてくれる人がいると思えることは、強く関連する。また、職場の人間関係は仕事を行う上の関係であって、一般的な対人関係とは性質が異なる。たとえば、ワーク・ファミリーコンフリクトの問題解決のためのソーシャル・サポートでは、一般的な上司サポートは間接効果が、ワーク・ファミリーに関する上司サポートは直接効果が確認されている (Kossek et al, 2011)。

本研究では、サポートが受領されたか、知覚されたかに関わらず、受け手が、仕事を進めるうえで、周囲からのサポートの必要性を認識している状況を想定する。この場合、受け手は期待に沿うサポートが得られれば、サポートへの満足度が高まるだろう。

前述のマッチング仮説によれば、受領されたサポートが効果を上げるためには、必要なサポート

が提供される必要がある。そして必要なサポートを最も確実に得る方法は、受け手からの要請だと考えられる。本研究では、まず対象となるホワイトカラーのサポートの必要性和サポート要請、得られたサポートへの満足感について、以下の3つの予測を通じて明らかにする。

予測1：多くのホワイトカラーは、ソーシャル・サポートの必要性を感じている

予測2：ソーシャル・サポートの必要性を感じる人は、よりサポート要請を行う

予測3：サポート要請を介して、ソーシャル・サポートへの満足度は向上する

【心理的安全性とサポート要請】

職場の人間関係に関連する概念として、近年、心理的安全性に注目が集まっている。Edmondson(1999)によれば、心理的安全性とは、「チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」と定義されている。心理的安全性は、学習や仕事の満足度などの結果変数との関連性が、多くの研究で示されている (Frazier et al., 2017)。

心理的安全性は発言に影響を及ぼすが、サポートを求める発言は、心理的安全性が高い状況下で促進されると考えられる。サポート要請は、心理的安全性とソーシャル・サポートの関連を考える際の中心概念となる。

成人一般を対象にしたサポート要請を促進する要因についての先行研究では、職場へ人への貢献感が高い人ほど要請を行うこと、さらにこの傾向は相互扶助の規範がある場合に強まることが示されている (橋本, 2015)。本研究では、職場の人に対する貢献感 (ie., 職場の人のために役に立っている) ではなく、仕事での貢献感 (ie, 組織にとって重要な仕事を行っている) の促進効果を、また相互扶助の規範ではなく、心理的安全性の影響を検討する。職場への貢献感が高いほど援助

要請しやすくなる理由として、橋本 (2015) は受け手の感じる負い目といったネガティブな感情や、他者からの評価の低下懸念を理由に挙げている。おそらく同様のことが、仕事での貢献感にもあてはまるだろう。なぜならば、仕事での貢献感の低さは、自分が役に立っていないとの認識につながるからである。また、心理的安全性が高い場合は、相互扶助の規範に見られるような相手との利得のバランスをあまり気にする必要がない。つまり、自分が助けが必要であるという状態を、素直に表明できると考えられる。そこで仕事での貢献感と心理的安全性の影響について、以下の予測が成り立つ。

予測4：仕事での貢献感が高いほど、サポートの要請を行う

予測5：心理的安全性が高いほど、サポートの要請を行う

予測6：仕事の貢献感の影響は、心理的安全性が高い場合には、軽減する

2. 方法

調査会社のパネルを用いて、会社に勤める正社員（一般社員）を対象としたインターネット調査を実施した。抽出条件としては、年齢は20歳以上49歳以下、勤務先企業の従業員規模300名以上で在籍期間が3カ月未満は対象外とした。性別、年齢層（20代・30代・40代）と職務系統（営業・サービス・事務・技術）がそれぞれ均等になるように回収し、最終的な有効回答数は603名だった。

属性としては、性別（男性48.76%、女性51.24%）、平均年齢は35.09歳（標準偏差7.84）、職務系統（営業24.88%、サービス24.88%、事務25.04%、技術25.21%）である。勤務先企業は、業種（製造業23.55%、非製造業76.45%）、従業員規模（300名以上1000名未満32.01%、1000名以上3000名未満21.89%、3000名以上5000名未満12.11%、5000名以上10000名未満10.45%、10000名以上23.55%）である。

分析に使用した変数は、心理的安全性、ソーシャル・サポート必要度（SS必要度）、ソーシャ

ル・サポート十分度（SS 十分度）、サポート要請行動、貢献感を高める職務特性である（表 1）。心理的安全性は、Edmondson（1999）が提唱している 7 項目を翻訳したものに、「自分の考えや感情を安心して気兼ねなく発言できる雰囲気」に相応すると思われる 5 項目を作成して追加した 12 項目（6 件法：1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる）を用い、「あなたの職場について、どれくらいあてはまるか」という問いで、職場に対する認知をたずねたものである。12 項目を平均したものを心理的安全性の尺度得点とした。

SS 必要度は、周囲からの 4 種類のサポート（道具サポート、情報サポート、情緒的サポート、評価的サポート）それぞれに対して、仕事を進める上でどれくらい必要かを 6 件法（1.まったく必要ではない～6.とても必要である）で尋ね、4 項目を平均したものを尺度得点とした。SS 十分度については、同様の 4 種類のサポートそれぞれに対して、仕事を進める上で十分かを 6 件法（1.まったく十分ではない～6.とても十分である）で尋ね、4 項目を平均したものを尺度得点とした。サポート要請行動は、「仕事を進める上で、必要なときに

必要な相手に、支援を求めたり、相談したりしていますか」という項目に対する 6 件法（1.まったくしていない～6.十分にしている）の回答を用いている。サポート要請行動については、要請する理由と、要請しない理由についても、複数項目を提示し、あてはまるものを選択してもらった。貢献感を高める職務特性は、「顧客満足や組織業績の向上に影響力をもっている」というような自分の仕事は組織にとって重要な仕事であるとの認識を高めるような職務特性 7 項目に対する 6 件法（1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる）での回答を平均したものを尺度得点とした。

3. 結果

SS 必要度と SS 十分度を、具体的な問題解決の手助けにあたる直接サポートと、精神的な支えとなる情緒的サポートに分けて集計したものが、図 1 である。両差の間には特筆すべき違いは見られなかった。いずれも必要性を感じるとした人は 8 割を超えており、予測 1 は支持された。一方で、十分なサポートが得られているとの回答は 6 割程度で、必要度との間にはおよそ 2 割のずれがあっ

表1 使用した変数の項目数、信頼性、平均値、項目例

尺度	項目数	信頼性	平均値 (標準偏差)	選択肢	項目例
心理的安全性	12	0.84	3.58 (0.79)	6件法 (1.まったくあてはまらない ～6.とてもあてはまる)	職場で失敗をした人がいたら、その人が悪く思われることが多い(R)／職場では、リスクをとっても大丈夫である／職場では、互いの技術や才能を認め活用している
SS必要度	4	0.92	4.60 (1.19)	6件法 (1.まったく必要ではない ～6.とても必要である)	【直接サポート】仕事を手伝ってくれる、折衝・調整など、問題解決に介入するなど、直接的な課題解決のサポートをする 【情緒的サポート】励ましてくれる、親身になってくれる、話し相手になってくれる、気にかけてくれるなど、精神的な支えとなる
SS十分度	4	0.92	3.69 (1.23)	6件法 (1.まったく十分ではない ～6.とても十分である)	【情緒的サポート】励ましてくれる、親身になってくれる、話し相手になってくれる、気にかけてくれるなど、精神的な支えとなる 【評価的サポート】認めてくれる、高く評価してくれる、改善点を指摘してくれるなど、適切な評価やフィードバックをする
サポート要請行動	1	—	4.14 (1.18)	6件法 (1.まったくしていない ～6.十分にしている)	あなたは、現在お勤めの会社で、仕事を進める上で、必要なときに必要な相手に、支援を求めたり、相談したりしていますか
貢献感を高める 職務特性	7	0.81	3.93 (0.87)	6件法 (1.まったくあてはまらない ～6.とてもあてはまる)	顧客満足や組織業績の向上に影響力をもっている／自分で判断し、主体的に進めることが求められる／自分がかかわっている仕事の全体像を把握できる

図1 ソーシャル・サポート必要度・十分度 n=603

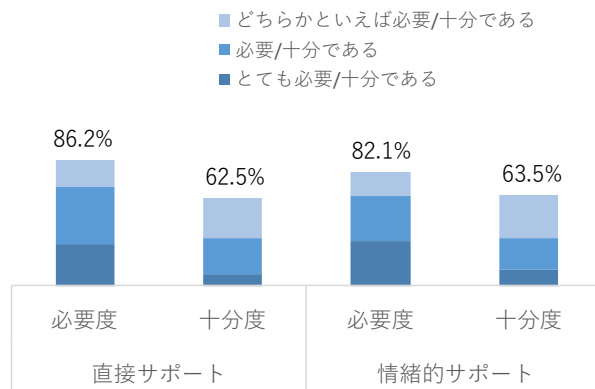
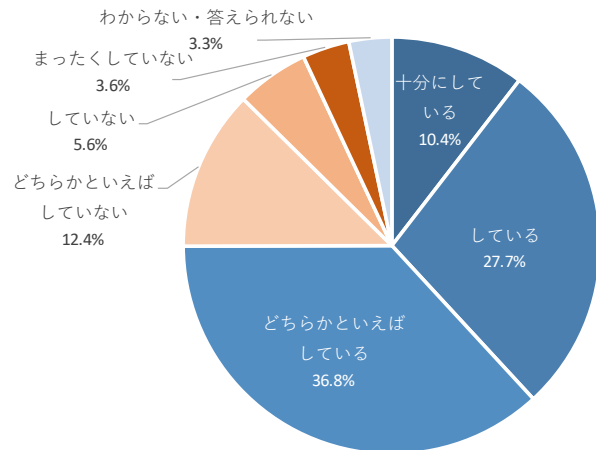


図2 サポート要請行動 n=603



た。サポート要請行動も、75.0%の人が行っているとの回答であった（図2）。

図3は、SS必要度、サポート要請行動、SS十分度の3変数間の関係をモデル化したものである。SS必要度からサポート要請行動へのパスとサポート要請行動からSS十分度へのパス、またSS必要度からSS十分度への3つのパスを引いたモデル

図3 SS必要度、SS十分度、サポート要請行動の関係

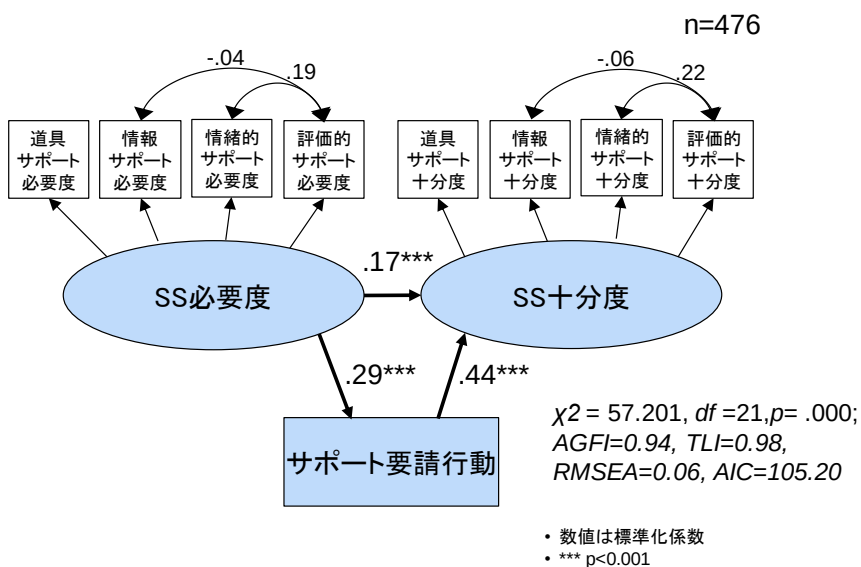


表2 尺度間相関 n=476

	心理的安全性	SS必要度	SS十分度	サポート要請行動
SS必要度	.192**			
SS十分度	.581**	.282**		
サポート要請行動	.421**	.276**	.493**	
貢献度を高める職務特性	.378**	.278**	.303**	.313**

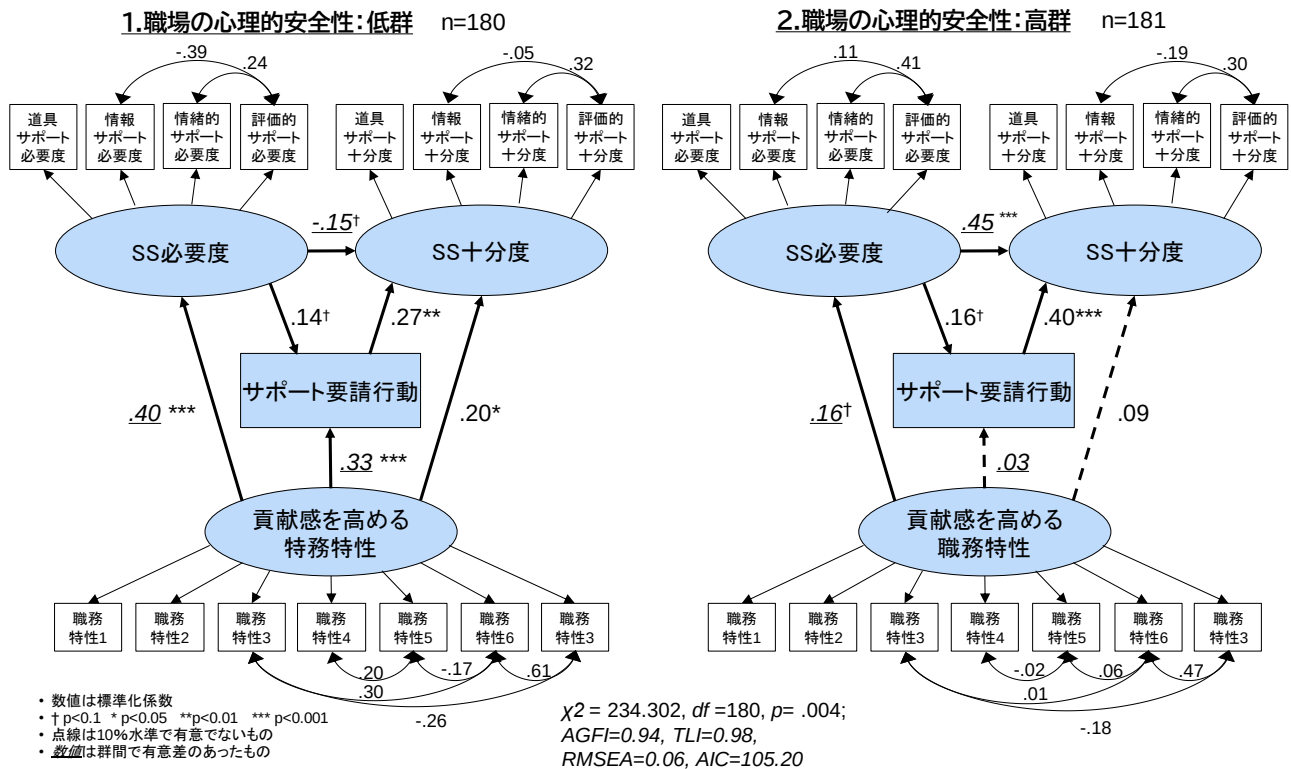
** p<0.01

ルを作成した。モデルの適合度は十分に高い（AGFI=0.94, TLI=0.98, RMSEA=0.06, AIC=105.20）、サポートの必要度を感じるほどサポート要請行動を行う傾向があり、サポート要請行動を行うほど、サポートの十分度が高くなる結果となった。予測2、3も支持された。

次に、予測4と5に関連する各変数間の相関をとった結果を表2に示す。心理的安全性とサポート要請行動の相関は0.42 (p<.01)、貢献度を高める職務特性とサポート要請行動の相関は0.31 (p<.01)であった。予測4、5はともに支持された。

最後に予測6に関連して、貢献度を高める職務特性と、心理的安全性の交互作用について検討した。貢献度を高める職務特性は、SS必要度、サポート要請行動、SS十分度に影響を及ぼすモデルを作成した。心理的安全性は、高、中、低群の3群にそれぞれ33%ずつに分け、高群と低群の多母集団分析を行った（図4）。モデルの適合度は十分に高い（AGFI=0.94, TLI=0.98, RMSEA=0.06, AIC=105.20）。貢献度を高める

図4 SS必要度、SS十分度、サポート要請行動に職務特性が及ぼす影響
(職場の心理的安全性の高低別 多母集団分析)



職務特性は、心理的安全性が低い場合においてのみ、SS 必要度、サポート要請行動、SS 十分度への 5%水準での有意な影響が確認された。

4. 考察

今回、ホワイトカラーにとってのソーシャル・サポートの現状を、必要度と十分度という二つの認知を用いて検討した。サポートが十分だと感じる程度は、必要性の認知よりも低く、希望するほどのサポートが得られていないことが示された。加えて、上記の傾向は、仕事に対する直接的なサポートと、情緒的なサポートの両方で同じ傾向であった。職場のソーシャル・サポートを考える際には、受け手の必要性認知や十分に得られているという満足感に着目することで、さらに理解が進むと考えられる。

また、本研究で注目したサポート要請行動については、その難しさも指摘されている。しかし、仕事場面に関しては、多くの人がサポート要請を行っていた。少なくとも、日本企業で働くホワイトカラーにとって、仕事は協働して行うものの意識が強く、サポート要請も一般的な場面に比べ

ると行いやすい可能性がある。本研究では、組織への貢献感を高める職務特性と心理的安全性を用いたが、他にもどのような組織や仕事の特徴が、サポート要請の程度に影響を及ぼすかは、さらに検討が必要である。

図 3 のモデルでは、サポート要請行動を媒介せず、SS 必要度から SS 十分度へのパスも有意になった。図 4 の多母集団分析では、このパスは、群間で有意差が見られ、心理的安全性が高い場合は正の有意な影響が、心理的安全性が低い場合は有効傾向ではあるが負の影響が確認された。サポート要請を媒介しない場合は、受け手がサポートの必要性を感じていることを周囲が察知して、サポートを提供している可能性がある。心理的安全性の高まりによって、職場での仕事に関する会話が増えることで、サポートは要請しなくても先んじてサポートを得ることがあるのかもしれない。要請して得られるサポートと、そうでないサポートで、サポートに対する満足感に違いが出るかは、今後の検討課題のひとつである。

本研究では、貢献感を高める特徴をもった仕事に従事している人ほど、サポート要請を行いやす

図5 サポート要請している理由・していない理由

<サポート要請している理由> n=452

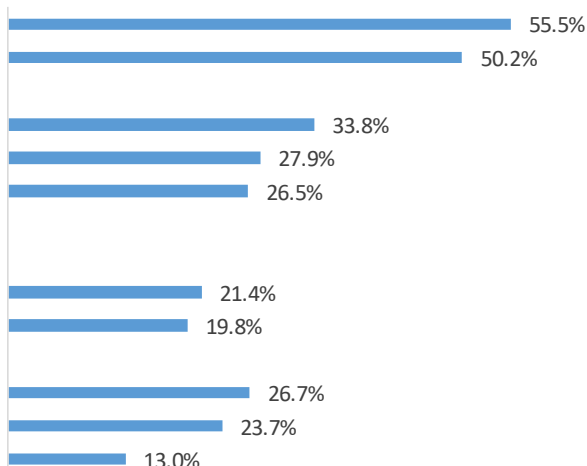
成果をあげる上で必要だから
他者の意見を取り入れた方が、仕事の質がよくなるから

困ったときにはお互いさまだと思っているから
他のメンバーと相互に信頼関係が築けているから
協働・助け合いをよしとする職場の風土があるから

<サポート要請していない理由> n=131

自分一人で解決した方が、仕事の質がよくなるから
個人で成果をあげることが求められているから

皆、自分のことで手一杯で、声をかけづらい雰囲気があるから
他のメンバーと相互に信頼関係が築けていないから
助けを求めること＝能力が低いと思われてしまいそうだから



い結果となった。互惠性の観点から考えると、自分が重要な仕事を行っていると思うことで、自分の貢献の見返りにサポートを得る権利を有していると思うようになるのだろうか。仮にそうだとすれば、なぜ心理的安全性が高いと、上記の傾向は抑制されるのだろうか。

サポート要請をする理由、しない理由を尋ねた結果が図5である。理由として多かったのは「成果を上げる」「仕事の質の向上」といった仕事に関するもので、次に多く挙げられていたのが「お互い様だから」「信頼関係」などの、職場の人間関係に関するものであった。心理的安全性が、後者の人間関係に作用する場合、サポート要請時の遠慮や拒否される懸念が、人間関係の良さによって軽減すると考えられる。前者の仕事で成果をあげるためのサポート要請の場合は、心理的安全性が高まると他のメンバーと協力している感覚が高まり、自分の仕事の貢献感とは関係なくサポート要請が容易になるのかもしれない。図4で職務特性からサポートの必要性へのパスが、心理的安全性が高い群で有意に弱まっていることも、上記と符合する結果である。今後は、心理的安全性がサポート要請に及ぼす影響について、より詳細に検討を進めることで、様々な組織や仕事において、心理的安全性を高めてソーシャル・サポートを促進する方法を考える必要がある。

実務へのインプリケーションとして、研究結果から、若手や経験の浅い人ほど、サポート要請を行いにくいことが示唆された。比較的立場の弱い人からのサポート要請を引き出す方法として、心理的安全性を高める介入は期待できるだろう。

<引用文献>

- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- 橋本剛. (2015). 貢献感と援助要請の関連に及ぼす互惠性規範の増幅効果. *社会心理学研究*, 31(1), 35-45.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
- Thoits, P. A. (1995). Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next?. *Journal of health and social behavior*, 53-79.
- 浦光博・南隆男・稲葉昭英. (1989). ソーシャル・サポート研究：研究の新しい流れと将来の展望（〈特集〉「ストレスの社会心理学」）. *社会心理学研究*, 4(2), 78-90.
- Wills, T. A. (1991). Social support and interpersonal relationships. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology*, Vol. 12. Prosocial behavior, 265-289. Newbury Park, CA: Sage.