

# 自律的に働くことを阻害するものは何か

同僚の態度の推測がもたらす影響の検討

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）

キーワード：態度、自律的働き方、他者の態度の推測、計画的行動理論

## 背景

近年、特に大手企業を中心に、社員が自律的に働くことが求められるようになってきている（リクルートマネジメントソリューションズ, 2020）。一方で、これまで組織主導で働いてきた人にとって、自律的な働き方への転換はあまりうまくいっていないとの声も聞かれる。私たちが有る態度を持つとき、その態度通りに行動することはさほど容易ではないことは、例えば計画的行動理論（Ajzen, 1991）で論じられてきた。この理論では、態度を行動に移す際には、その行動に対して他者が持つ規範の認知が影響するとされる。他者から受け入れられるとの見通しがあって、行動が促進されるのである。主観的な規範は、客観的なそれとずれることがあり、他者の態度を読み違えたことが、自分の態度ではなく他者に合わせた行動につながることを示す研究もある（岩谷・村本, 2015; 正木・村本, 2021）。そこで本研究では、自律的働き方について自身が持つ態度と、同僚の態度の推測が、どのように行動に影響を及ぼすかを検討する。比較対象として、組織主導の働き方に対する態度についても検討を行う。

## 方法

2022年3月に100名以上の規模の企業で働く正社員（一般社員）を対象に、インターネット調査を実施した。有効回答数は2130名、20代～50代（平均42.3歳）で、男性が多く（72%）、職種は営業・接客サービス・事務企画・技術開発・生産技能がほぼ均等になるように回収した。

自律的働き方への態度は、オリジナルで作成した6件法4項目（ex, 個人が自律的に働くことは、組織全体により結果をもたらす）で、同じ項目を用いて同僚の態度を推測させた（ $\alpha$ はそれぞれ0.83, 0.86）。組織主導の働き方への態度は、オリジナルで作成した6件法4項目（ex, 組織内では、個人の考えや意思よりも、組織の方針を優先させるべきだ）で、同じ項目で同僚の態度を推測させた（ $\alpha$ はそれぞれ0.63, 0.74）。結果変数は、今城・藤村・佐藤（2020, 2022）の一部を用いた6件法4項目（ex, 自分で設定した具体的な目標に向かって仕事をしている）の「主体的行動」とした（ $\alpha=0.89$ ）。「主体的行動」は主に自律的働き方への態度との関連を想定するが、自ら前向きに仕事に取り組む程度を測定しており、組織主導の働き方でも、仕事に主体的に取り組んでいけば高くなる可能性がある。

分析にあたっては、構造方程式モデルを用いて自分の態度と同僚の態度の推測が主体的行動に影響するモデルを構築した。他者の態度の推測には、自分の態度の評定よりも平均への回帰が生じやすいといった統計的な問題が指摘されている（Fiedler, 2022）。そこで、働き方に対する真の態度をモデルに入れて、他者の態度の推測と分け、後者は平均への回帰の影響を受けているとの前提に立って分析を行った。

## 結果と考察

図1-1が自律的働き方に対する態度、図1-2が組織主導の働き方に対する態度のモデルである。紙幅の都合で、観測変数と誤差変数を表示していない。パスはすべて非標準化係数

である。どちらのモデルも適合は問題ないレベルであった。いずれのモデルも、真の態度から主体的行動へのパスは、有意であったが、やはり組織主導の働き方への態度に比べて、自律的働き方への態度で高い値を示した。一方で、同僚の態度の推測からのパスでは、自律的働き方が0.11と小さい値であったのに対して、組織主導の働き方では、0.41と中程度の値となった。つまり、組織主導の働き方については、自分の態度に関係なく、同僚がポジティブな態度を持っていると推測すると、自らの主体的行動が促進された。自律的働き方に関する態度ではこのような結果は見られなかった理由として、2つのことが考えられる。一つは、自律的働き方のほうが望ましいといった風潮があり、同僚の態度ではなくこちらが主観的規範として参照された可能性である。もう一つは、自律的に行動する方が、組織主導での行動に比べて他者のふるまいを気にしない可能性である。行動のコントロール感が高い場合、主観的規範の影響が小さくなることが、実証研究で示されている（Barbera & Ajzen, 2020）。理由については今後の検討がさらに必要であるが、同僚の態度の推測の影響が態度の対象によって異なることを確認できた。

今回の分析では、同僚の態度の推測を自分自身の態度と切り離れたモデルを構築した。その結果、2つのモデルとも自分自身の態度から、同僚の態度の推測に向けて中程度のマイナスのパスが確認された。これを平均への回帰とみるか、本人の態度が強いほど、同僚の態度を低く見る傾向があるのかについては、結論が出ていない。また、主観的規範を真の態度と他社の態度推測を合わせたものとしたことの妥当性についても、今後の議論が必要だろう。

図1-1 自律的働き方への態度が主体的行動に及ぼす影響

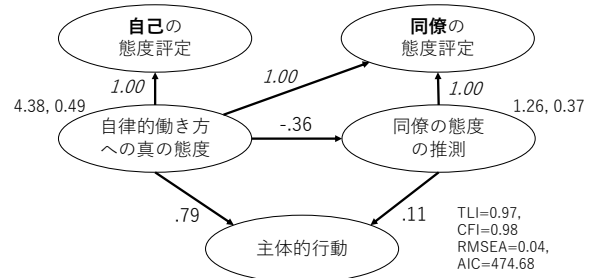
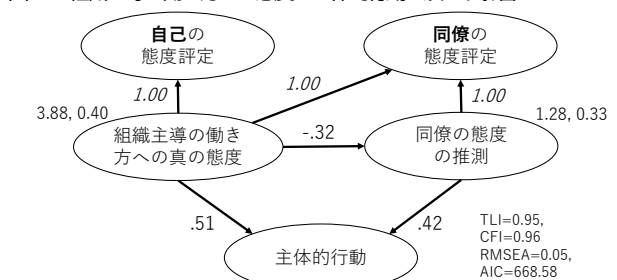


図1-2 組織主導の働き方への態度が主体的行動に及ぼす影響



n=2130, イタリックの数字のパスは1に固定  
 自己の態度評定と他者の態度評定は測定不変  
 パスはすべて5%水準で有意、潜在変数の右上の数字は、平均（切片）と分散