



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

201406a

上司への認知的・感情的信頼が従業員の
進取的行動に影響するプロセス
——SEMアプローチによる日本と中国の2母集団同時分析——

劉 培

Current Management Issues



上司への認知的・感情的信頼が従業員の進取的行動に影響するプロセス
——SEM アプローチによる日本と中国の2母集団同時分析——

劉 培

The Influence Process of Cognitive- and Emotional-Trust in Supervisor on Employees' Proactive Behavior
——A Multiple-Group Analysis of Japanese and Chinese Employees Based on SEM Approach——

Pei Liu

In occupational and organizational context, proactive behavior has attracted much attention over last decade, as a sort of future-oriented and voluntary actions. Cognitive- and emotional-trust in the immediate supervisor are major factors of employees' proactive behavior, but little is known about the influence processes of them. This paper therefore clarifies the processes that transmit the influence of the two kinds of trust to proactive behavior. Hypotheses on these influence processes were verified by the data collected from 475 Japanese and 301 Chinese employees, based on structural equation modeling (SEM) approach. A multiple-group analysis revealed that the hypothesized model had high reproducibility (i.e. configural-invariance) with respect to Japanese and Chinese samples.

Key words: Proactive behavior, Cognitive-trust, Emotional-trust, Prospects of performance and growth, Warmth and happiness in relationship, Reproducibility (i.e. configural-invariance)

キーワード：進取的行動、認知的信頼、感情的信頼、業績と成長の見通し、人間関係の温かい幸福感、再現性（配置不変性）

1. はじめに

1.1 進取的行動

21 世紀に入って、企業を取り巻く市場・技術環境は変化に富み、先行きがますます不透明になる中、「将来の脅威と機会を先読みして、それに備えるよう自主的に自分と環境を変化させる」、という進取的行動 (proactive behavior) の重要性が高まりつつある。

新しい課題が次々と現れてくる仕事環境では、従業員が長期にわたり安定して業績を上げられることが求められる (Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010)。さらに、主要な競争相手が自国企業から世界の優良企業へと変わったために、企業にとって競争レベルがかつてないほど高まり、厳しい淘汰圧力にさらされている。生き残りをかけて、いかに持続的なイノベーションによって競争優位を生み出しつづけるかは、経営の核心となっているように思われる。それゆえ、組織側にとっては、いかにして従業員の進取的行動をうまく引き出すかは、マネジメント上の重要な課題となる。

一方、従業員の視点から見れば、不安定な雇用と不確かな仕事環境と向き合うためには、キャリア・プランニングや専門能力の開発などによって、自分の新しい可能性を探り、仕事人生の新境地を切り拓く必要性が高まっている (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999; Park & Collins, 2010)。そのため、従業員にとっては、注意・時間・エネルギーを進取的行動に集中できるような仕事環境や条件が重要となりつつある。

1.2 認知的・感情的信頼と社会的交換関係

職業や組織文脈では、従業員の進取的行動を引き出すカギは、直属上司に対する 2 種類の信頼——認知的信頼 (cognitive trust) と感情的信頼 (emotional trust) ——にあると考えられる。この 2 種類の信頼は、上司との間で良質な社会的交換関係 (SER, social exchange relationship) の構築と発展を促進することで、組織の効率性を高めるだけでなく、部下のキャリアにも高い生産性と幸福度をもたらす (劉, 2014)。

本研究では、社会的交換とは、「上司と部下が業績の達成、キャリアの成功・成長、仕事生活の幸福などを実現させるために、互いの資源を交換している」ことをさす。Gouldner (1960) と Blau (1964) によれば、社会的交換は、「他者から受けた恩恵 (favor) が、将来それと等価なものをもって報いる義務を生み出す」という互惠性の原則 (principle of reciprocity) の下で行われるという。

そして、社会的交換理論では、互惠的利他行動 (*B*, reciprocal altruistic behavior) という概念によって、交換活動を捉えることが多い (亀田・村田, 1999)。互惠的利他行動とは、「持続的なやり取り状況で、互惠性の原則により、将来の見返りを期待できる利他的行動」である (劉, 2014)。進取的行動は、こうした互惠的利他行動 *B* の一種だと考えられる。

職業や組織の協働システムにおいて、上司との SER が進取的行動を促進する理由は、上司・部下間の 2 種の相互依存性にあると考えられる。第 1 の上司への「タスク・マネジメント依存性」とは、部下がタスクとマネジメントの両面にわたって上司に依存している、という権力と地位の

非対称性を意味する (Mayer & Gavin, 2005; Yang, Mossholder, & Peng, 2009)。第2の「仕事生活の幸福度における相互必要性」とは、同じ職場で長い時間を共にするために、上司と部下の間でコミュニケーション・相互行為の頻度が極めて高く、人間関係の状態が互いの仕事生活の幸福度に大きな影響を与える、ということの意味する (Cuddy, Kohut, & Neffinger, 2013)。こうした2つの相互依存性が存在するからこそ、「部下の進取的行動→生産性向上・幸福度」関係は、上司とのSERのいかんによって左右されるのである。

1.3 本研究の目的

生産的かつ健全なSERは、認知的・感情的信頼の相互作用によって実現される。そして、従業員の進取的行動は、主にSERの中で、上司への2種類の信頼によって引き出されると考えられる。信頼研究で主流となる考え方によれば、上司への2種類の信頼が企業組織に貢献できるのは、それらが従業員の組織市民行動(OCB)を促進するからである (Mayer & Gavin, 2005; Yang et al., 2009; Yang & Mossholder, 2010)。それに対し、本研究では、企業組織にとって、上司への認知的・感情的信頼の最も有難い貢献は、組織の成長・進歩をもたらす進取的行動を従業員から引き出すことだと考えられる。

しかし、進取的行動の規定要因に関する研究は、まだ緒に就いたばかりである (Parker, Williams, & Turner, 2006)。従業員の進取的行動を引き出すには、上司への2種類の信頼がなぜ必要であり、それらがいかんにして進取的行動に影響を及ぼすのかについて、まだ明らかにされていない。したがって、本研究は、上司へ認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスを、理論的・実証的に解明することを目的とする。

2. 認知的・感情的信頼の構成概念

2.1 信頼の定義における2つの基本要素

近年、信頼の定義には、「ポジティブ期待 (positive expectations)」と「リスクを受け入れる意欲 (willingness to be vulnerable)」という2つの基本要素があることに関して、コンセンサスに達している (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; 劉, 2014)。ポジティブ期待とは、様々なタスク・マネジメント状況で「上司が、私に有益な決定・行動をしてくれるだろう」という部下の前向きな予測である (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985; Rousseau et al., 1998; 劉, 2014)。

リスクを受け入れる意欲とは、上司へのタスク・マネジメント依存性によるリスクを、積極的に受け入れようとする意欲をさす (Rousseau et al., 1998; Rempel et al., 1985; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Mayer & Gavin, 2005; Colquitt, Scott, & LePine, 2007; 劉, 2014)。部下にとって、上司へのタスク・マネジメント依存性にはリスクがつきものである。本研究において、リスクとは、タスク・マネジメント依存性によって、部下が被るであろう損失の期待値 (損失の主観確率×その大きさ) を意味する (Rempel et al., 1985; Lewis & Weigert, 1985; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998)。

上司へのタスク依存性に起因するリスクは、例えば、上司の能力不足や誤った判断などによって、部門全体が目標を達成できず、業績を上げられないことである。そうになると、部下個人も業績を残せず、昇進・昇格・昇給どころか、賞与がなくなり、場合によっては給料までカットされる可能性がある。上司へのマネジメント依存性によるリスクは、たとえば、苦手な仕事や、キャリアに不利な仕事に配置されたり、昇進に推薦してもらえなかったり、賞与を公平に配分されなかったりするなどである。

Mayer & Gavin (2005) によれば、権力と地位が非対称である上司・部下関係では、こうしたリスクの存在によって、部下は常に不安 (worry) を感じている。そして、上司への信頼を欠いている場合、部下は莫大な時間とエネルギーを心配、保身的行動に費やしてしまい、仕事に集中できなくなる。このように、信頼は、上司への依存性のリスクによる不安を払拭する働きをしている (Mayer & Gavin, 2005)。

このように、タスクとマネジメントの両面で、上司への依存性にリスクが付きまとうだけに、上司の決定・行動にポジティブ期待を持つか、またはそのリスクに対する積極的な意欲や態度があるかによって、部下の行動は大きく変わる。本研究では、信頼 (trust) とは、「様々な状況での上司の決定・行動について、不十分な根拠をもとにポジティブ期待を形成させ、その不確実性によるリスクを積極的に受け入れたい意欲を持っている」、という部下の心理状態として定義される。

こうした期待と意欲を形成させる基礎の違いによって、信頼は上司の人格特性に関する知識に基礎を置く「認知的信頼」と、長期的人間関係を基盤とする「感情的信頼」の2種に分かれる。

(Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998; Driks & Fern, 2002; Cook & Gerbasi, 2009)。SER の構築と発展に向けて、認知的・感情的信頼はそれぞれ異なる性質と影響メカニズムを持ち、機能的に補完しあっていると考えられる。

2.2 認知的信頼とは

2.2.1 定義

上司の人格特性に関する知識に基づいて形成された「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」は、認知的信頼という (Cook & Wall, 1980; Rempel et al., 1985; McAllister, 1995; Mayer et al., 1995; McKnight, Choudhury, & Kacmar, 2002 ; ; 劉, 2013 ; 2014)。やり取りの資源に応じて、社会的交換は、客観的・普遍的な「有用性 (usefulness)」の交換と、主観的・個人的な「幸福感 (happiness)」のやり取りに大別できると考えられる。そのうち、認知的交換は特に前者の「客観的有用性」の交換に深く関連している。

劉 (2014) によれば、社会的交換の成果 (O , outcome) は、生産性の視点から「実践的有用性や、客観的、普遍的な価値を有するもの・こと」として定義される。「 $B \rightarrow O$ 」関係とは、「実践的有用性」の交換を意味する。互惠的利他主義の精神に従えば、成果 O の価値は、部下 1 人にとっての有用性ではなく、部下の「キャリア」「家族」「親友」という 3 次元から評価された有用性であるという。このように成果 O を定義すると、利他的行動は誰の利益も犠牲することなく、

「Win-Win」という互惠性の精神をうまく体现できる。この定義により、認知的信頼の機能は、利害得失の観点から「実践的有用性」をめぐる交換の成果 O に注目して、*SER* の生産性と健全性を保障することである（劉，2014）。

2.2.2 下位次元モデル

Mayer et al. (1995)、McKnight et al. (2002)、劉（2013a ; 2014）によれば、上司への認知的信頼は次の3つの下位次元から構成される。第1の「有能さに基づいた期待」次元とは、「上司が部門目標の達成をはじめ、職務上の責任を果たす能力を十分に持っている」という認識に基づいて形成された期待である。ここで「能力」とは、具体的に専門能力や実績、組織内外の人脈などをさす。

第2の「善意に基づいた期待」次元とは、「上司が私に善意を抱いている」という認識に基づいて形成された期待である。善意とは、具体的に部下の利害・ニーズ・キャリアの成長に対する配慮や、部下への思いやりなどを意味する。

第3の「倫理的高潔さに基づいた期待」次元とは、上司の倫理的高潔さに関する認識をもとに形成された期待である。倫理的高潔さとは、具体的にモラル・品性の高さ、価値観の健全さ、決定と行動における一貫性の高さなどを意味する。

2.3 感情的信頼とは

2.3.1 定義

上司との長期的人間関係をもとに形成された「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」は、感情的信頼と呼ばれる（Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998; Cook & Gerbasi, 2009 ; 劉，2014）。社会的交換の中で、感情的交換は特に「主観的幸福感」のやり取りに密接に関連している。その機能は、人間関係の長期的維持という観点から、「主観的幸福感」をめぐるやり取りのプロセスに焦点を合わせて、人間関係の基盤を積み上げ、*SER* を長期的に持続させることである（劉，2014）。

2.3.2 下位次元モデル

劉（2013a ; 2014）によれば、感情的信頼には3つの下位次元がある。第1の「感情的つながり」次元とは、上司と部下の友情・恩情など感情的結束の強さを意味する。長期的人間関係において、この次元は主に感情の交流やコミュニケーションという側面を捉えており、その本質は共感（sympathy）の働きにある（Rempel et al., 1985; McAllister, 1995; Lewis & Weigert , 1985 ; 劉，2013a ; 2014）。

第2の「一体化」次元とは、長期的利益や価値観・考え方といったアイデンティティの共有による連帯感をいう（Lewicki & Bunker, 1996; Rousseau et al., 1998; Cook & Gerbasi, 2009; 劉，2013a ; 2014）。長期的人間関係において、この次元は主に仲間・身内意識の形成という側面を捉

えており、その本質はパースペクティブ・テイキング (perspective taking) の働きにあると考えられる (Grant, 2013; Gilin, Maddux, Carpenter, Galinsky, 2013)。

第3の「頼りたい意欲」次元とは、仕事の内外にわたって、将来の恩返しを前提に進んで上司に借りを作り、恩義・恩情を深めることで人間関係を強化させたい意欲である (Mayer et al., 1995; McKnight et al., 2002; 劉, 2013a ; 2014)。長期的人間関係において、この次元は主に関係の長期的維持を図りたい意欲という側面を捉えており、その本質は恩義・恩情の働きにあると考えられる (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012)。

3. 認知的・感情的信頼の根底にあるメカニズム

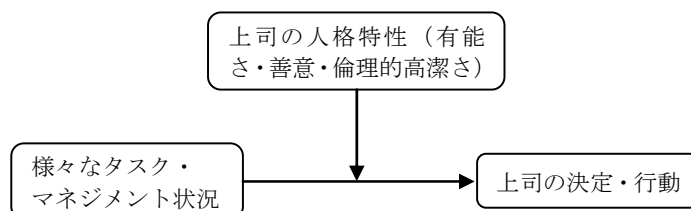
3.1 認知的信頼のメカニズム

3.1.1 事実前提：上司へのタスク・マネジメント依存性

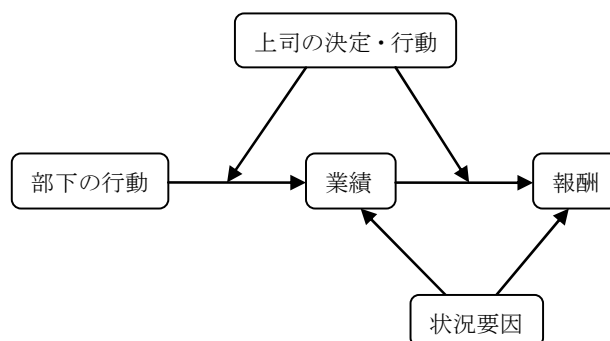
SERにおいて、認知的信頼は主に「実践的有用性」の交換と深く関連している。職業や組織の文脈における実践的有用性としては、業績・成長・報酬の3種類は仕事生活の軸であるため、重要度が最も高い。劉 (2014) によれば、業績・成長・報酬をめぐる交換に焦点を絞ると、「『部下行動→業績・成長・報酬』関係が上司の決定・行動に依存している」というタスク・マネジメント依存性は、認知的信頼メカニズムの事実前提を成している。

図1 上司へのタスク・マネジメント依存性 (基本仮定1~3)

基本仮定1の構造



基本仮定2と3の構造



ただし、「部下行動→業績・成長・報酬」関係は、上司の決定・行動だけでなく、状況要因の影響にも左右される。加えて、ポジティブ期待の定義によれば、「タスク・マネジメント状況→上司の決定・行動」関係は、上司の人格特性に依存している。よって、タスク・マネジメント依存性の構造について、次の基本仮定 1~3 を立てる（図 1）。

基本仮定 1：様々なタスク・マネジメント状況において、上司がどのように決定・行動するかは、上司の人格特性（有能さ・善意・倫理的高潔さ）に依存している。

基本仮定 2：職業や組織の文脈において、部下の行動と業績の関係は上司の決定・行動および状況要因に依存している。

基本仮定 3：職業や組織の文脈において、部下の業績がどのような報酬をもたらすかは、上司の決定・行動および状況要因に依存している。

3.1.2 特性推定と成果予測のプロセス

事実前提として、上司へのタスク・マネジメント依存性は状況依存的であり、非常に複雑な構造を持っている。それゆえ、業績・成長・報酬をめぐる交換は、本質的に不確かなものである。この不確実性にうまく対処するためには、認知的信頼のメカニズムでは、情報と分析に基づいた理性的判断が基本だと考えられる。劉（2014）によれば、認知的信頼のメカニズムは、次の 2 つの情報処理プロセスから構成される。

(1) 特性推定プロセス

1 つは、過去の社会的交換の成果 O をもとにして、上司の有能さ・善意・倫理的高潔さを推定し、その人格特性に関する知識として蓄積する、という「特性推定プロセス」である（Rempel et al., 1985; Lewicki & Bunker, 1996; Dirks & Ferrin, 2002; Cook & Gerbasi, 2009）。

(2) 成果予測プロセス

もう 1 つは、上司の人格特性に関する知識をもとに、将来の社会的交換の成果 O について予測を立てる、という「成果予測プロセス」である（Rempel et al., 1985; Mayer et al., 1995; Lewicki & Bunker, 1996; Dirks & Ferrin, 2002; Chua, Ingram, & Morris, 2008）。成果予測プロセスでは、基本仮定 1~3 に応じて 3 種の予測が考えられる。

「状況→上司決定・行動」予測①：モデル 1（基本仮定 1）と上司パラメータ（有能さ・善意・倫理的高潔さ）を組み合わせ、様々な「タスク・マネジメント状況→上司の決定・行動」関係について予測①を立てられる。この予測①は、1.1 節で定義された「ポジティブ期待」にほかならない。

「部下行動→業績」予測②：個々の状況において、上司の決定・行動に関する予測①をモデル 2（基本仮定 2）に代入して、「部下行動→業績」関係について予測②を立てられる。予測②は、Lawler（1971）と House（1971）の「努力→業績」期待に該当する。

「部下業績→報酬」予測③：予測②をモデル 3（基本仮定 3）に代入して、「部下業績→報酬」関係について予測③を立てられる。予測③は Lawler（1971）と House（1971）の「業績→報酬」期待に該当する。

タスク・マネジメント依存性を「モデル」、上司の人格特性をモデルの「パラメータ」に例えようと、部下は「モデル」と過去の「成果」を組み合わせ、「上司パラメータ」を推定・修正できる（特性推定プロセス）と同時に、「モデル」と「上司パラメータ」を組み合わせ将来の成果を予測することもできる（成果予測プロセス）のである。

認知的信頼の正体は、幅広い社会的交換にわたって、高い不確実性に対処するための「予測とフィードバックによる制御メカニズム」だと考えられる。その働きのおかげで、仕事生活における悪質な失敗や重大な損失を防ぐことができ、生産性の側面においてキャリアの成功・成長を遂げられる。

ただし、認知的信頼のメカニズムだけを重要視して、「実践的有用性」をめぐる交換しか行わないならば、*SER* は常に状況要因の影響にさらされて不安定となり、長期的な継続が難しくなる。*SER* を長期にわたって持続していくには、「主観的幸福感」をめぐるやり取りを重ねながら、長期的人間関係の基盤を積み上げる必要がある。この機能は、感情的信頼のメカニズムによって果たされている。

3.2 感情的信頼のメカニズム

3.2.1 事実前提：仕事生活の幸福度における依存性

SER において、感情的信頼は主に「主観的幸福感」の交換に密接に関連している。そのため、職業や組織の文脈では、仕事生活の幸福度をめぐるやり取りに焦点を絞れば、感情的信頼メカニズムの事実前提となるのは、「上司・部下間の人間関係の良好さが、互いの仕事生活の幸福度に大きな影響を与えること」という仕事生活の幸福度における依存性である（劉，2014）。

タスク・マネジメント依存性とは違い、仕事生活の幸福度における依存性は、状況要因のいかんによらず、単純に「上司との人間関係→仕事生活の幸福度」という因果関係として表されている。その構造が単純な分だけ、仕事生活の幸福度をめぐるやり取りの不確実性が低い。そのため、感情的信頼のメカニズムには、理性に基づく判断ではなく、より簡単な直感の働きによる「感知」が基本となる（劉，2014）。

すなわち、感情的信頼のメカニズムでは、②「部下行動→業績」と③「業績→報酬」関係について予測する必要がなく、仕事生活の幸福度をめぐる様々なやり取り状況において、上司の意図・行動を感知し、①「ポジティブ期待」を形成できれば十分である。

3.2.2 積み上げと動機づけのプロセス

劉 (2014) によれば、「仕事生活の幸福度」のやり取りを重ねながら、人間関係の基盤を積み上げて *SER* の長期的持続を実現するために、感情的信頼のメカニズムでは、少なくとも次の 2 つの基本プロセスが必要である。どのプロセスにおいても、「共感」、「パースペクティブ・テイキング」、「恩義・恩情」が中心的な働きをしている。

(1) 積み上げプロセス

1 つは、互恵的利他行動 *B* が長期的人間関係の基盤を積み上げる、という「積み上げプロセス」である。人間関係の基盤は長期にわたって心を通わせ、協力しあってきた歴史で積み上げられたものである (Lewicki & Bunker, 1996; Cook & Gerbasi, 2009)。認知的信頼のメカニズムは主に「逆算型ロジック」に基づいているとすれば、感情的信頼のメカニズムでは、基本的に「積み上げ型ロジック」が働いているといえよう。そして、感情的信頼の 3 次元枠組みに従い、「共感」、「パースペクティブ・テイキング」、「恩義・恩情の思い出」の働きによって、互恵的利他行動 *B* が人間関係の 3 つの側面に及ぼす「積み上げ効果」が考えられる (劉, 2014)。

第 1 は、互恵的利他行動 *B* が共感の働きを促進することで、「感情的結束」を強める効果である (Lewicki & Bunker, 1996; Gerstner & Day, 1997)。第 2 は、互恵的利他行動 *B* がパースペクティブ・テイキングの働きを活発にすることで、「アイディティティの共有による仲間意識・連帯感の形成」を促進する効果である (Lewicki & Bunker, 1996)。第 3 は、互恵的利他行動 *B* が交換活動、つまり互いへの「借りの作り・返し」を推し進めることで、人間関係に込められた「恩義・恩情」を深める効果である (久慈, 1984 ; 1988 ; Liden, et al., 1997)。

(2) 動機づけプロセス

もう 1 つは、長期的人間関係が互恵的利他行動 *B* を動機づける、という「動機づけプロセス」である。このプロセスにおいて、長期的人間関係が「温かい幸福感」を実感させることで、互恵的利他行動 *B* に影響を及ぼすのである。劉 (2014) によれば、「温かい幸福感」の実感は、2 つの意味で互恵的利他行動 *B* の直接原因となるという。

シグナルの意味: 1 つ目は、長期的人間関係の良好さを確認できた「シグナルの意味」である。長期的な人間関係の良好さを確認できたシグナルとして、温かい幸福感の実感は、利他的欲求を刺激する引き金となって互恵的利他行動 *B* を駆り立てる。

感情的信頼の低位 3 次元枠組みに従い、長期的人間関係の 3 つの側面から、それぞれ「共感」、「パースペクティブ・テイキング」、「恩義・恩情の思い出」の働きを通じて温かい幸福感を実感できると考えられる。こうして、温かい幸福感の実感は、長期的人間関係の状態を感知するセンサーとして、利他的欲求を刺激する引き金の働きをしている。

インセンティブの意味: 2 つ目は、長期的人間関係の魅力という「インセンティブの意味」である。上司との人間関係から、温かい幸福感という心理的なインセンティブを得られれば、

部下はこの関係をさらに発展させたいと思って、互恵的利他行動 B を積極的に行う可能性が高い。

上記の2つの意味で、感情的信頼のメカニズムにおいて、人間関係に覚えた「温かい幸福感」の実感は、互恵的利他行動 B の直接原因となる。

「積み上げ」と「動機づけ」という2つのプロセスによって、長期的人間関係と互恵的利他行動 B の間に自己強化的なサイクルが形成され、 SE R の長期的持続が実現されている。ただし、感情的信頼のメカニズムばかりを重視して、「主観的幸福感」をめぐるやり取りだけを行うならば、 SE R は非生産的となり、健全性を保てなくなるリスクがある。なぜなら、上司が互恵性の原則を守らない場合、部下は互恵的利他行動を熱心に行うほど、人間関係の基盤が積み上げられるものの、社会的交換の成果が悪化してしまうからである。

SE R の生産性と健全性を保障するには、利害得失の観点から、「実践的有用性」をめぐる交換の成果 O に注目する必要がある。この機能は、認知的信頼のメカニズムによって果たされている。このように、認知的・感情的信頼のメカニズムは機能的に補完しあいながら、 SE R の構築と発展を支えているのである。

4. 影響プロセス仮説

この節では、認知的・感情的信頼のメカニズムに関する理論体系をもとに、「上司への2種類の信頼がいかに従業員の進取的行動を引き出すのか」について、その影響プロセスを説明する。進取的行動とは、長期的利益の最大化という視点に立ち、キャリアの成長や組織の改善・革新について、将来への予測をもとに自主的に目標を立て、その実現に向かって自分と環境を計画的に変えるという未来志向の互恵的利他行動 B である (Bateman & Crant, 1993; Praker, Williams, & Turner, 2006; 劉, 2013b)。その背後にあるのは、「仲間共通の長期的利益のために、創造的かつ生産的な貢献を成し遂げたい」という利他志向の成長欲求だと思われる。

例えば、技術や仕事の仕組み、および市場環境について、時代のトレンドを先読みして、先進的な技術やシステムをいち早く職場に導入したり、将来を展望して人脈を作ったりする行動は、その典型である。

進取的行動の本質は、自らの専門能力、人脈、職場や組織のシステム・生産能力に「好ましい変化」を創り出すことである。それゆえ、生産性の側面から見て、進取的行動が成功して実れば、望ましい業績と成長が実現される可能性が高い。さらに、変革・革新を成功に導いた実績と経験は、部下と上司のキャリアアップをもたらすことも多い。一方、人間関係の長期的持続という側面から見れば、進取的行動は、共通の長期的利益を促進し、恩義・恩情を深めることで、人間関係の基盤を強くすることができる。したがって、進取的行動は、認知的・感情的信頼の両方とも深く関連しているように思われる。

4.1 業績と成長の見通しによる影響経路

4.1.1 「業績と成長の見通し→進取的行動」経路

「成果予測プロセス」という考えによれば、認知的信頼のメカニズムでは、互恵的利他行動 B の直接原因は「『 $B \rightarrow O$ 』関係の予測」、別の言い方をすれば「成果 O の期待値 (expected value)」である (Rempel et al., 1985; Lewicki & Bunker, 1996; Chua et al., 2008)。「 $B \rightarrow O$ 」予測は、「部分的な因果関係」と「全体の流れ」という2つのレベルに分かれる。

部分的な因果関係の予測とは、モデル (基本仮定 1~3) と上司パラメータから直接に導かれた3種の予測——①「状況→上司決定・行動」予測 (ポジティブ期待)、②「部下行動→業績・成長」予測、③「部下業績→報酬」予測——である。こうした部分的な因果関係の予測は、特定のタスク・マネジメント状況下の上司決定・行動に限定された「断片的な仮説」である¹。Lewicki & Bunker (1996) は、部分のレベルにおけるポジティブ期待①を「計算ベースの信頼 (calculus-based trust)」と呼んでいる。

それに対し、全体的流れの見通しとは、部分的な予測①~③を合成して作り上げた「全体の流れのシナリオ」である (畑村, 2000)。つまり、起こりうる幅広い状況にわたって、上司の一貫した決定・行動パターンに関する仮説体系である。Lewicki & Bunker (1996) は、こうした全体のレベルにおける系統的なポジティブ期待①を「知識ベースの信頼 (knowledge-based trust)」と呼んでいる。

持続的な社会的交換の中で、こうした2つのレベルの「 $B \rightarrow O$ 」予測は、「扱える相互依存構造の複雑さ・不確かさ」、「人格特性に関する知識の代替可能性」、「SERの成熟段階」という3つの側面で本質的に異なっていると思われる。

(1) 扱える相互依存性の複雑さ・不確かさの違い

断片的な予測①~③が有効に対処できるのは、例えば現在志向のOCBのように、上司との相互依存構造が簡単で、不確実性の低い「 $B \rightarrow O$ 」関係だけである。

ところが、進取的行動のように、上司との相互依存構造が複雑で、不確実性の高い「 $B \rightarrow O$ 」関係をうまく予測するには、全体的流れの見通しが必要となる。畑村 (2000) によれば、全体的流れの見通しが立ってはじめて、条件変化によるシステム全体の変化——経営上層部における幹部の異動、技術の進歩、市場の変革など、ある状況要因の変化によって、上司へのタスク・マネジメント依存性の構造全体にどんな変化が生じ、結果として「 $B \rightarrow O$ 」関係がどう変わるのか——を正確に把握できるようになるという。

(2) 人格特性に関する知識の必要性の違い

断片的な因果関係だけを予測するなら、上司の人格特性に関する知識の役割は欠かせないものではない。雇用契約や職務内容記述書 (job description) や組織規程など、抑止力のあるコントロール手段によって代替できることも少なくない。

¹ 畑村 (2000) は、こうした部分的な因果関係に関する予測を「孤立分散仮説」と呼んでいる。

一方、幅広い状況にわたって全体的な流れを見通すには、上司の一貫した決定・行動パターンに関する系統的な仮説群が必要となるため、その人格特性に関する知識の役割は公式的なコントロール手段によって代替できない。それゆえ、全体的流れの見通しにおいて、人格特性に関する知識は不可欠な役割を果たしている。

(3) *SER* の成熟段階の違い

Rempel et al., (1985) と Lewicki & Bunker (1996) によれば、*SER* の初期段階では、社会的交換の範囲がまだ限られており、互惠的利他行動 *B* は主に部分的な予測①～③によって決められるという。なかでも、「私との社会的交換において、上司が必ず互惠性の原則を守り、機会主義的行動をしない」というポジティブ期待①は、*SER* が成り立つための必要条件となる (Blau, 1964)。

しかし、*SER* が深まり、交換の範囲が広がるにつれて、部分的な予測①～③だけでは、次第に対応できなくなる。広範囲な状況にわたって、上司の一貫した決定・行動パターンに関する全体的な見通しが必要となってくる。Rempel et al., (1985) と Lewicki & Bunker (1996) によれば、全体的流れの見通しが形成されるには、過去の様々な社会的交換の経験において、断片的な予測①～③と現実の照合結果が十分に蓄積されなければならないため、*SER* がある程度成熟した段階で形成されることが多いという。

上記の考察で分かるように、認知的信頼のメカニズムでは、進取的行動の直接原因となるのは、それが望ましい業績・成長に至るまでの全体的流れの見通しである。進取的行動は未来に備えて新しい可能性を探り、変化を創り出すだけに、高い不確実性と向き合い、幅広い状況にわたって資源の交換を必要とする。そのため、「進取的行動→業績と成長」関係を効果的に予測するには、全体的流れの見通しが特に重要である。

類語辞典によれば、見当、読み、見込みなど「将来に対して推測すること」を表す概念の中で、見通しは特に、「現状から将来どうなるか、結果だけでなく、その過程もかなり確信をもって察知すること」という意味を持つ (小学館, 使い方の分かる類語例解辞典, 1994)。そこで、本研究は業績と成長の見通し (PPG, prospects of performance and growth) を、「自らの進取的行動がどのようなプロセスを経て、どのくらいの確率で、どれほどの業績と成長を実現できるか」に関する全体的なシナリオとして定義する。「見通しの好ましさ」という定量的な表現は、業績と成長の期待値を意味する。

進取的行動が業績・成長に至る全体的な流れを見通すには、幅広い社会的交換状況にわたって、上司の一貫した決定・行動パターンに関する仮説体系が必要となる。そのため、上司の人格特性への深い理解が不可欠なものである。このように、好ましい業績と成長の見通しが立つには、上司の人格特性に関する知識に基づいた「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」として、認知的信頼が必要とされるのである。

認知的信頼のメカニズムでは、部下が将来の成果から逆算して、業績と成長の見通しをもとに

実りの多い目標や方向性 (course of action) を見極め、現在の進取的行動を方向づけるのである。様々な選択肢のうち、もし実りの多い目標や方向性を発見できれば、業績と成長の見通しが好ましく、「やり甲斐がある」と判断して進取的行動に励む可能性が高い。逆に、発見できないならば、業績と成長の見通しが悪く、「時間とエネルギーの無駄」と判断して進取的行動を控えるかもしれない。

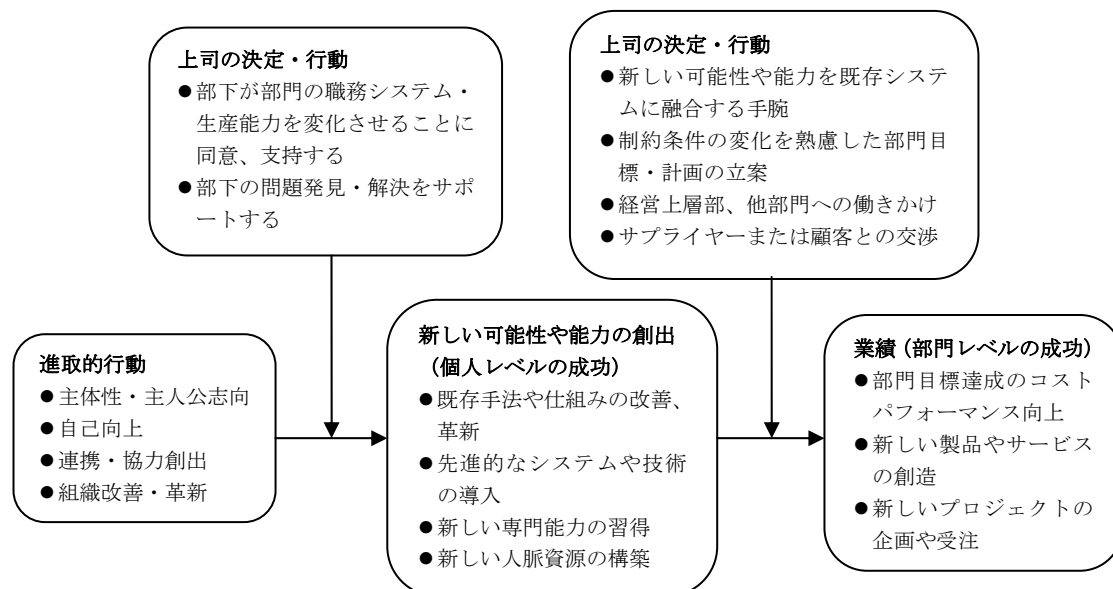
4.1.2 「上司への認知的信頼→業績と成長の見通し」経路

「業績と成長の見通し→進取的行動」関係について論じてきたが、そもそも、上司への認知的信頼が、どのように業績・成長の見通し形成に寄与しているのだろうか。この問いを答えるには、まず「進取的行動→業績・成長」関係の背後にある、上司へのタスク・マネジメント依存性の構造を明らかにしなければならない。

職業や組織文脈では、上司への認知的信頼が進取的行動の決定因となる根本的な理由は、こうした依存性の複雑さと不確かさにほかならない。その構造を明らかにすれば、上司に対する認知的信頼から進取的行動への影響プロセスの全容が理解できるはずである。ところが、これまではその構造に関する考察はまったくなされていない。

事実前提として、『部下行動→業績と成長』関係が上司の決定・行動に依存している」という基本仮定2をもとに考えると、この依存性はおおよそ図2に示される構造になる。図2では、部下の進取的行動が業績と成長に至るまでには、2つの段階で成功する必要がある。それぞれの段階で、上司が異なる役割を果たしている。

図2 「部下の進取的行動→業績・成長」関係が上司の決定・行動に依存する構造



(1) 新しい可能性や能力を創出する段階

第1の段階では、部下はまず個人レベルにおいて、進取的行動が目標とした「新しい可能性や能力」の創出に成功しなければならない。つまり、個人レベルの成功とは、「新しい可能性や能力の創出——既存手法や仕組みの改善・革新、先進的なシステムや技術の導入、新しい専門能力の習得、新しい人脈資源の構築など——という部下の個人目標の達成を意味する。

基本仮定2に基づいて考えれば、「進取的行動→新しい可能性や能力」関係は、少なくとも次の2種の上司決定・行動に依存しているように思われる（図2）。1つは、「上司の同意と支持」である。進取的行動とは、部門全体の職務システムと生産能力に「変化」を創り出す行為である。部門の仕事全体に責任を持つ上司の同意と支持を得られなければ、そもそも部下が進取的行動を行えないことが多い。もう1つは、「困難やピンチのときの力強いサポート」である。進取的行動はこれまで経験したことのない新しい課題に取り組むだけに、どのような問題が起こり、いかに対処すべきかについて不明なことが多く、不確実性が高い。そのため、部下は試行錯誤しながら問題を発見、解決していく中で、困難とピンチが避けられない。その時、もし上司の力強いサポートを得られれば、成功確率が大きく上がるであろう。このように、部下の進取的行動が成功して、新しい可能性や能力を創出できるかどうかは、上司の同意・支持、およびサポートによって左右される。

そして、『状況→上司決定・行動』関係は、「上司の人格特性に依存している」という基本仮定1によれば、部下への善意の水準が高いほど、上司はその進取的行動に同意・支持を与え、困難やピンチの局面でサポートしてあげる可能性が高くなる。また、上司の能力や経験や人脈といった有能さが高いほど、部下が困難やピンチに直面したとき、力強くサポートすることができる。

したがって、上司の有能さと善意の水準が高いほど、部下の進取的行動が個人レベルで成功し、新しい可能性や能力を創り出す可能性が大きくなる。

(2) 新しい可能性や能力を応用する段階

第2の段階では、「新しい可能性や能力」が部門目標の達成に寄与して、部門全体の業績を実質的に向上させなければならない。個人レベルの成功とは、「新しい可能性や能力」の創出に成功することを意味するのに対し、部門レベルの成功とは、その「新しい可能性や能力」の応用に成功して、部門全体の業績向上——部門の目標達成の効率を高めたり、新しい製品やサービスを生み出したり、新しいプロジェクトを企画、あるいは顧客から受注したりするなど——を成し遂げたことを意味する。

新しい可能性や能力の応用段階では、部下よりは、むしろ上司の役割のほうが重要だと思われる。なぜなら、部下が新しい可能性や能力を創り出すことができても、それを部門全体の職務システムに取り込んで活用するのは、上司の権限と役割だからである。基本仮定2をもとに考えると、「新しい可能性や能力→部門業績」関係は、少なくとも次の4種類の上司行動に依存しているように思われる（図2）。

第 1 に、上司は、新しい可能性や能力を既存のシステムにうまく融合する必要がある (Merton, 2013)。第 2 に、システムや生産能力などの進歩により、部門目標・計画を立案するに当たって、技術や時間やコストなどの制約条件に変化が生じる。上司はこうした制約条件の変化にうまく適応して、妥当な目標・計画を策定する必要がある。第 3 に、組織の協働システムにおいて、部門内の職務システムや生産能力の変化が、ほか部門の仕事に影響を及ぼすことが多い。それゆえ、上司は影響力を発揮して、こうした変化を経営上層部と他部門マネジャーに受け入れてもらう必要がある (Mikes, Hall, & Millo, 2013)。第 4 に、新しい可能性や能力による新製品やサービスについて、上司はサプライヤーと顧客に積極的に紹介し交渉する必要がある。このように、新しい可能性や能力が最終的に部門業績の向上に結びつくかどうかは、上司行動に大いに依存している。

そして、基本仮定 1 によれば、上司の専門能力と経験が優れるほど、この新しい可能性や能力を既存システムにうまく融合して、最大限に活用できる確率が高くなる。また、上司の人脈と実績が豊かであるほど、職務システムや生産能力の変化について、経営上層部と他部門マネジャーに納得してもらえる確率が高くなる。よって、上司の有能さが高いほど、部下の進取的行動が部門全体の業績向上につながる可能性が高くなる。

また、新しい可能性や能力を既存システムに統合したり、経営上層部と他部門マネジャーを納得させたりするには、多くの労力を要する。そもそも、「役割外」の進取的行動に対し、上司はこうした労力を払う責任も義務も持っていない。そこで、上司が部下にどれだけ善意を持っているかはカギとなる。部下にさほど善意を持たない上司ならば、多くの場合、それまで慣れ親しんだシステムの変革を「面倒」と捉えがちである (畑村, 2000)。それに対し、部下に対する善意の水準が高いほど、上司はその進取的行動の貢献を大切にして、無駄にさせないよう熱心に力を貸す確率が高くなる。よって、上司の善意の水準が高いほど、部下の進取的行動が部門全体の業績向上に結びつく可能性が大きくなる。

したがって、上司の有能さと善意の水準が高いほど、その「新しい可能性や能力」が応用に成功し、部門全体の業績向上を成し遂げる確率が高くなる。

ここまで考察してきたように、部下の進取的行動から部門全体の業績向上に至るまでのすべての段階では、上司は決定的な役割を果たしている。職業や組織文脈では、進取的行動が部門全体の職務システム・生産能力に変化を創り出す限り、部下の個人的な行為ではなく、上司との協力行為であることが多いように思われる。とりわけ、進取的行動が役割外の行為だけに、それが成功して実るかどうかは上司の善意にかかっている。

「成果予測プロセス」という考えによれば、部下はタスク・マネジメント依存性「モデル」と上司「パラメータ」を組み合わせ、業績と成長の見通しを立てることで、実りの多い目標・方向性を見極めて進取的行動に励む。上司への認知的信頼の水準が高いほど、好ましい業績と成長を遂げる見通しが明るく、結果として進取的行動の水準が高くなる。よって、次の仮説を立てる。

仮説 1：上司への認知的信頼の水準が進取的行動の水準に及ぼす正の影響は、業績と成長の見通しの好ましさによって媒介される。

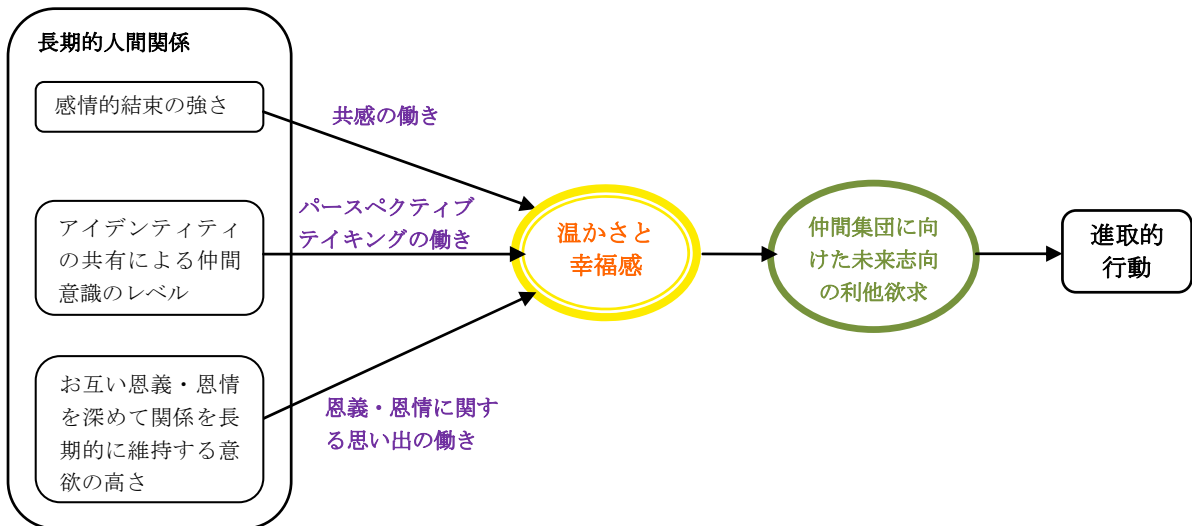
4.2 人間関係の温かい幸福感による影響経路

上司への認知的信頼は、「業績と成長の見通し」によって進取的行動を方向づけるのに対し、上司への感情的信頼は、「人間関係の温かい幸福感 (warmth & happiness in relationship)」を実感させることで進取的行動を動機づける。ここでは、温かい幸福感とは、主に長期的な人間関係の中、互いへの温かい思いやり・親切さから感じた幸福感をさす。図 3 に示されるように、「動機づけプロセス」という考えによれば、「温かい幸福感」の実感は、長期的人間関係の状態を感知するセンサーとして、利他的欲求を刺激する引き金の働きをしている。

進取的行動の原動力となっているのは、主に「仲間共通の長期的利益のために」という仲間集団に向けた未来志向の利他欲求だと考えられる。上司との長期的人間関係の良好さを確認できたシグナルとして、温かい幸福感の実感はこの利他欲求を刺激して、部下を進取的行動に駆り立てる可能性が高い。長期的利益を共にして仲間関係を築くことには、(裏切りの) リスクが付きまとう。だからこそ、この利他欲求のエネルギーを引き出すには、良好な長期的人間関係に根差した「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」として、感情的信頼が必要となる。

そして、感情的信頼の下位 3 次元枠組みに従い、長期的人間関係の 3 つの側面からそれぞれ温かさと幸福感を実感できると考えられる (図 3)。

図 3 互恵的利他行動 B を動機づけるプロセス



第1の感情的つながり次元では、主に感情の交流とコミュニケーションの側面から、温かさと幸福感を覚えられる。進取的行動は、試行錯誤しながら問題を発見、解決していくプロセスであるため、困難やピンチに対処することが多く、莫大な労力と時間を必要とする。しかも、役割外の行為なので、部下は8時間の役割内仕事の後で、個人的な時間を削って進取的行動を行うことが多い。部下にかかる負担とストレスがかなり大きいものである。そこで、上司との良質な感情的交流やコミュニケーションの中、感情的結束の強さを感知できたことによる「温かさと幸福感」は、部下のストレスを解消し、心の疲れを癒し、励ましを与えることで、進取的行動を促進する可能性が高い。

第2の一体化次元では、主にアイデンティティの共有による仲間意識・連帯感という側面から、温かい幸福感を実感できる。長期的利益や価値観・考え方を共有している実感、および仲間意識や連帯感の確認に覚えた「温かい幸福感」に突き動かされ、部下は「共通の長期的利益のために」という一段と高い視点から将来を展望し、創造的かつ生産的な貢献を成し遂げたいと思って進取的行動に励む可能性がある。

第3の頼りたい意欲次元では、主にお互い恩義・恩情を深めて関係を長期的に維持する意欲という側面から、温かさと幸福感を実感できる。部門の職務システムや生産能力に「実質的な変化」を創り出す限り、責任者である上司の同意・支持を得られなければ、部下の進取的行動は実りにくいだろう。多くの場合では、部下は上司と二人三脚で進取的行動を行っているはずである。とりわけ、創り出された新しい可能性や能力をうまく活用して、部門全体の業績向上を成し遂げる段階では、部下よりはむしろ上司のほうが主役だと思われる。このように、最終的に部門全体の業績向上に辿りつくまでには、多くのことで上司の支持・支援を頼りにしなければならない。そこで、上司の誠意ある支持・支援・協力から、「恩義・恩情」および「上司がこの人間関係を長期的に維持しようとする意欲」を感知できたとき、「温かい幸福感」に浸る。こうした実感に突き動かされ、部下はその恩義・恩情を報いるよう、いっそう進取的行動に励む可能性が高い。進取的行動を成功させ、共通の長期的利益に貢献することは、「上司への恩返し」となるからである。

したがって、上司への感情的信頼は、人間関係の温かい幸福感を実感させることで、進取的行動を動機づけると考えられる。上司への感情的信頼の水準が高いほど、人間関係に覚えた温かい幸福感が多く、結果として進取的行動の水準が高くなる。よって、次の仮説を立てる。

仮説2: 上司への感情的信頼の水準が進取的行動の水準に及ぼす正の影響は、人間関係の温かい幸福感によって媒介される。

5. 方法

5.1 調査とサンプル

5.1.1 中国社会人サンプル 1 (n=301)

中国で調査 1 を実施し、7 つ以上の地域から社会人の回答を収集した。回答者の 48.2% は男性、51.8% は女性である。平均年齢は 31.39 歳 (s.d. = 7.48)、平均勤続年数は 6.25 年 (s.d. = 7.31)、現直属上司の下での平均勤続年数は 4.43 年 (s.d. = 5.02) である。役職では、一般従業員 49.8%、初級管理職 18.9%、中間管理職 17.3%、上級管理職 6.3%、役員 0.0%、その他 7.6% である。学歴では、短大以下 6.3%、短大 23.9%、大学 39.9%、修士 24.3%、博士 5.6% である。

回答者の職種を見ると、販売 (技術類) 2.3%、販売 (非技術類) 6.0%、営業 2.7%、エンジニア 12.0%、熟練工 3.7%、公務員 11.3%、人的資源・研修 4.3%、デザイナー 3.7%、医療関係者 8.0%、企業オペレーションマネジャー 4.0%、企業上級マネジャー 2.0%、会計・監査人 4.7%、研究者 9.3%、顧客サービススタッフ 3.7%、そのほか 22.6% である。

5.1.2 日本社会人サンプル 2 (n=475)

中国データの分析結果を追試するために、調査会社を介して、日本で調査 2 を社会人に実施した。翻訳の妥当性は言語学者 (1 人) にチェックしてもらった。回答者の 54.7% は男性、45.3% は女性である。平均年齢は 38.64 歳 (s.d. = 6.55)、平均勤続年数は 12.90 年 (s.d. = 7.72 年)、現直属上司の下での平均勤続年数は 4.31 年 (s.d. = 4.76 年) である。最終学歴では、高校 25.5%、短大・高等専門学校・専門学校 22.7%、大学 42.9%、修士 8.4%、博士 0.4% である。役職では、一般社員 44.8%、係長クラス 27.2%、課長クラス 22.1%、その他役職 5.9% である。最後に、回答者の職種は表 1 にまとめられている。

表 1 サンプル 2 の職種構成 (日本社会人)

職種	サンプル 2	
	度数	percen
経営・経営企画	10	2.1
財務・会計・経理	71	14.9
総務	26	5.5
法務	5	1.1
人事・教育	11	2.3
資材・購買	5	1.1
広報・宣伝	1	.2
マーケティング	4	.8
営業推進・営業企画	22	4.6
営業 (外販)	24	5.1
販売 (店舗内・事業所内)	35	7.4
顧客サービス・サポート	27	5.7
システムの企画・設計・開発	57	12.0
ネットワークの企画・設計・開発	8	1.7
システムの運用・保守	7	1.5
ネットワークの運用・保守	2	.4
製造・生産管理・品質管理	41	8.6
商品開発・研究	47	9.9
デザイン	5	1.1
その他	67	14.1
total	475	100.0

日中両国の社会人サンプルでは、全項目に対し「1. 当てはまらない～7. 当てはまる」の7点法による自己評価を採用した。

5.2 調査1（中国社会人）と調査2（日本社会人）におけるメジャーメント

5.2.1 上司への認知的信頼

劉（2013a）の短縮版尺度 CTS-S（14項目）を使った（日： $\alpha = .97$ ；中： $\alpha = .97$ ）。そのうち、第1の有能さに基づいた期待次元については、①「上司は、職業生活と社会生活の両方にわたって成功している人として知られている」；②「上司はそのポストに適任である」；③「上司は、的確に職務アドバイスを与えることに長けている」；④「上司のこれまでの実績からして、職務能力と態度について疑う余地がない」；⑤「仕事上、上司はよくよく考え抜いた計画を立てることができる」の5項目で測定した。

第2の善意に基づいた期待次元について、⑥「上司が仕事で、私の利害を考慮してくれると信じている」；⑦「私の立場になってニーズと目標を考慮してくれることを、上司に期待できる」；⑧「必要なとき、上司は最大限に援助してくれるだろう」；⑨「上司は、自分のキャリアだけでなく、私のキャリアにも関心をもってくれる」の4項目で測定した。

第3の倫理的高潔さに基づいた期待次元について、⑩「上司は強い道義心をもっている」；⑪「上司の意思決定と行動は一貫している」；⑫「上司は表と裏がなく、偽りのない人間である」；⑬「上司が組織の将来を常に思っていることを、私は信じている」；⑭「上司は倫理的軸をもって行動するよう努力している」の5項目で測定した。

5.2.2 上司への感情的信頼

劉（2013a）の短縮版尺度 ETS-S の14項目を使った（日： $\alpha = .97$ ；中： $\alpha = .96$ ）。第1の感情的つながり次元について、①「上司と私は、いつも互いに腹を割って語り合う」；②「よく上司に苦悶を打ち明けている」；③「上司と一緒に仕事すると、いつも楽しいと感じる」；④「上司と私は、お互いの人格を認め合い、意気投合している」；⑤「上司と私は、いつもお互いの仕事上のコツと経験を話し合っている」の5項目で測定した。

第2の一体化次元について、⑥「上司と私は価値観が似ている」；⑦「上司は、よき友人になりたいと思えるような人間である」；⑧「上司に恩義を感じている」；⑨「ものの考え方が近いため、上司に親しみを感じる」；⑩「上司に連帯意識をもっている」の5項目で測定した。

第3の頼りたい意欲次元について、⑪「仕事上、核心となる問題をどう解決すべきかについて、自分の考え方と提案を上司に伝えたいと思う」；⑫「仕事範囲外であっても、上司に問題解決を頼みたいと思う」；⑬「仕事で苦境に直面したとき、上司と心をひとつにして協力しあい、ともに乗り越えたいと思う」；⑭「仕事上、上司からの情報を使うと安心できる」の4項目で測定した。

5.2.3 業績と成長の見通し

次の4項目を作成した(日: $\alpha = .90$; 中: $\alpha = .89$)。①「他の上司の下で仕事するよりは、現在の上司のもとで仕事したほうがより高いパフォーマンスを達成できるだろう」; ②「現在の上司の下では、満足のいく業績を残せるだろう」; ③「他の上司の下で仕事するよりは、現在の直属上司のもとで仕事したほうがより望ましい成長を遂げられるだろう」; ④「現在の直属上司の下では、自らのポテンシャルを開花させ、十分に成長を遂げられるだろう」。

5.2.4 温かい幸福感

①「この職場は居心地良いと感じる」; ②「この職場では、楽しく過ごしている」; ③「この職場は温かいと感じる」の3項目を作成した(日: $\alpha = .93$; 中: $\alpha = .93$)。

5.2.5 進取的行動

劉(2013b)のPBSの12項目を使った(日: $\alpha = .95$; 中: $\alpha = .93$)。そのうち、第1の主人公志向次元は①「成長するために、現状にチャレンジすることが好きである」; ②「キャリア・アップのために、積極的に課題をみつけてクリアしていく」; ③「自分のアイディア・考え方を実現させるために、障害に立ち向かい、乗り越えることを楽しんでいる」の3項目で測定した。

第2の自己向上次元は、④「職場で期待以上の成果を出そうと、自ら進んで改善や工夫を重ねる」; ⑤「自分の人生がより良くなるように、絶えず新しい方法を捜し求める」; ⑥「職場で成果の質を向上させるために、自己研さんに励む」の3項目で測定した。

第3の協力・連携創出次元は、⑦「将来を見据えて、人脈を広げ、積極的に交流する」; ⑧「職場で、他者が何を必要としているかを事前に察して、協力や連携を自発的に行う」; ⑨「誰かがトラブルにあっていれば、なんとしても助ける」の3項目で測定した。

第4の組織改善・革新次元は、⑩「職場で、皆の意欲を高めるようなことを進んで提案する」; ⑪「職場で、仕事が円滑に進むような手続き・アイディアを積極的に提案する」; ⑫「職場で変化を予期し、対応策を自発的に提案する」の3項目で測定した。

「上司への認知的信頼」、「上司への感情的信頼」、「進取的行動」の3変数については、各下位次元ごとに項目得点の平均値を算出して観測変数にした。「業績と成長の見通し」と「温かい幸福感」の2つの媒介変数については、項目数が少ないため、項目得点をそのまま観測変数に使用した。

6. 結果

6.1 測定モデルの妥当性

信頼性(α)係数に加え、17個の観測変数からなる5因子モデルを構築してCFAを行い、メンバーの妥当性を評価した。SEMにおける変数の分類と表記法に従い、認知的信頼を ξ_1 (外生的な潜在変数 ξ); 感情的信頼を η_2 、業績と成長の見通しを η_3 、温かさと幸福感を η_4 、進取的行動を η_5 (内生的な潜在変数 η)と表す。

表 2 5 潜在変数の測定モデル

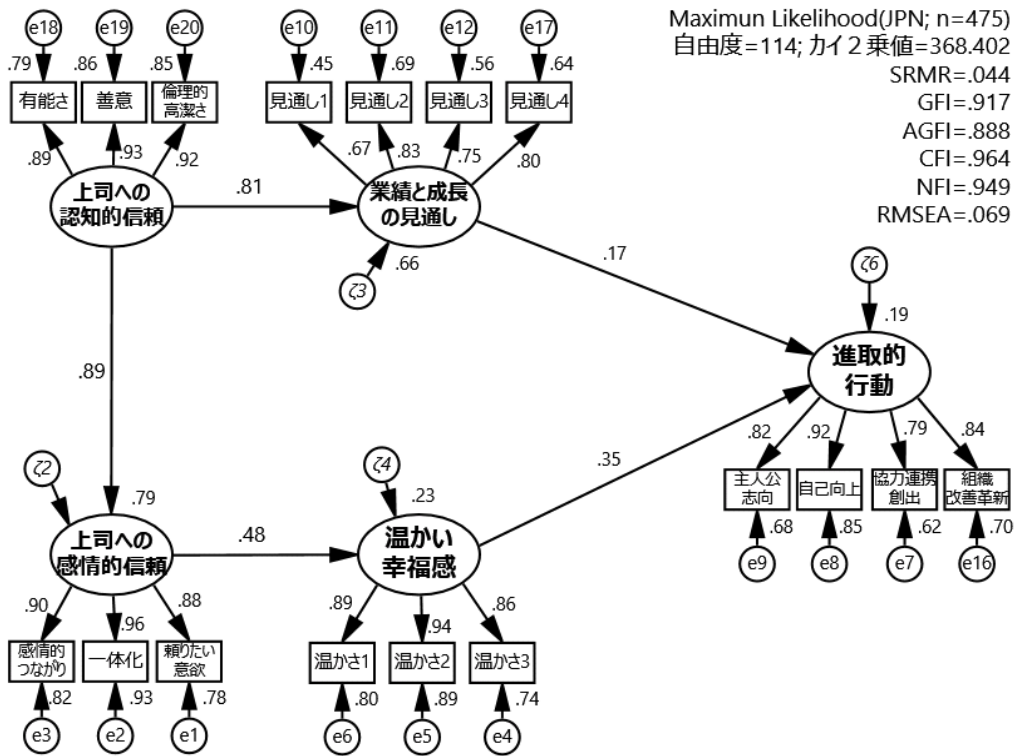
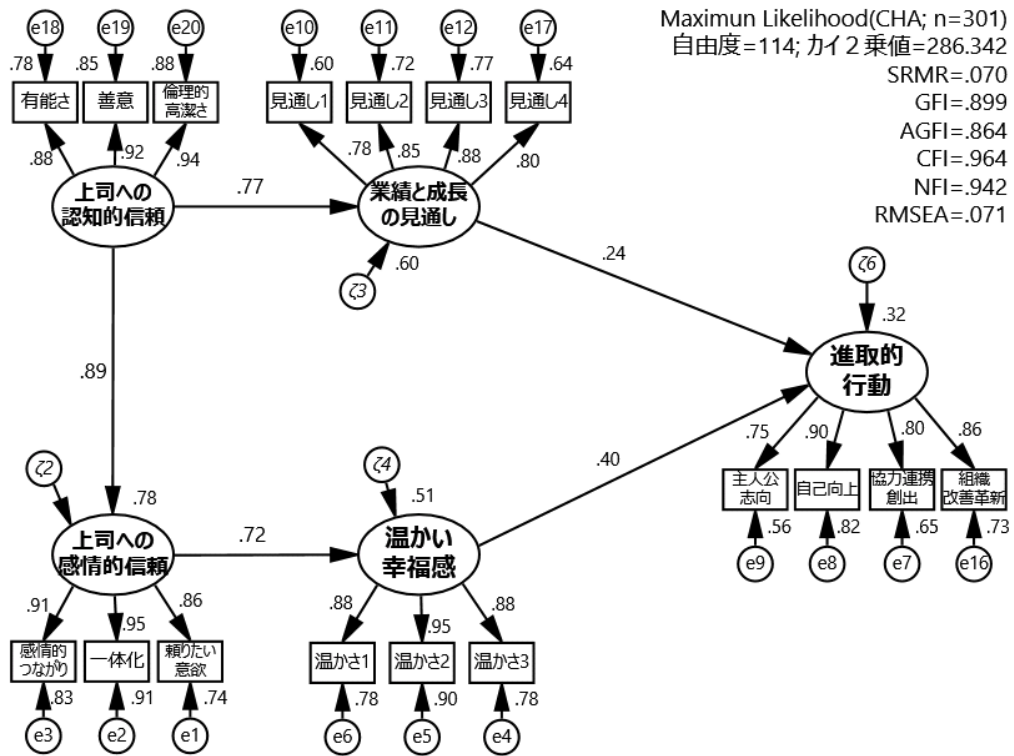
観測変数	因子負荷	
	CHA	JPN
ξ₁: 認知的信頼 C		
x ₁ 上司の有能さに基づいた期待	.88	.89
x ₂ 上司の善意に基づいた期待	.92	.93
x ₃ 上司の倫理的高潔さに基づいた期待	.94	.92
η₂: 感情的信頼 E		
x ₄ 感情的つながり	.91	.91
x ₅ 一体化	.96	.96
x ₆ 頼りたい意欲	.86	.88
η₃: 業績と成長の見通し PPG		
x ₇ 他の上司の下で仕事するよりは、現在の上司のもとで仕事したほうがより高いパフォーマンスを達成できるだろう	.78	.67
x ₈ 現在の上司の下では、満足のいく業績を残せるだろう	.85	.82
x ₉ 他の上司の下で仕事するよりは、現在の直属上司のもとで仕事したほうがより望ましい成長を遂げられるだろう	.88	.76
x ₁₀ 現在の直属上司の下では、自らのポテンシャルを開花させ、十分に成長を遂げられるだろう	.80	.80
η₄: 温かい幸福感 WH		
x ₁₁ この職場は居心地良いと感じる	.88	.89
x ₁₂ この職場では、楽しく過ごしている	.95	.94
x ₁₃ この職場は温かいと感じる	.88	.86
η₅: 進取的行動 PB		
x ₁₄ 主人公志向・主体性	.75	.82
x ₁₅ 自己向上行動	.90	.92
x ₁₆ 協力・連携創出行動	.81	.79
x ₁₇ 組織改善・革新行動	.86	.84
中国社人サンプル (n=301) での5因子モデル適合度		
$\chi^2(df)=220.030(109); SRMR=.037; GFI=.918; AGFI=.885; CFI=.977; RMSEA=.058.$		
日本社人サンプル (n=475) での5因子モデル適合度		
$\chi^2(df)=330.112(109); SRMR=.033; GFI=.925; AGFI=.895; CFI=.969; RMSEA=.065.$		

表 2 は、5 つの潜在変数をそれぞれ測定する「観測変数」とその「因子負荷」をまとめている。中国 (n=301) と日本のデータ (n=475) では、5 因子モデルの適合度がともに良好だったので (中 : SRMR = .037; 日 : SRMR = .033)、5 つの潜在変数のメジャーメントが妥当であるといえよう。

6.2 影響プロセスモデル

図 4 では、日中両国のデータを個別に用いて、それぞれ推定した場合の因子負荷、分散説明率、適合度を示している。仮説 1 と 2 の妥当性証拠は 3 つのアプローチから集められた。第 1 は、因果係数の有意性検定の結果である。第 2 は、影響プロセスモデル (図 4) 全体の適合度である。第 3 は、中両国のデータに関して影響プロセスモデルの再現性証拠である。

図4 認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセスモデル



6.2.1 証拠 1：因果係数の有意性検定

まず、仮説 1 と 2 を構成する 4 つの因果パスを量的に特徴づける因果係数の有意性という観点から、経験的妥当性の証拠を求めた。

第 1 に、図 4 の上方は、中国データ ($n=301$) の分析結果を示している。仮説 1 を表現した「認知的信頼 $\xi_1 \rightarrow$ 業績と成長の見通し η_3 」パス ($\gamma_{31} = .77; p < .001$) と「業績と成長の見通し $\eta_3 \rightarrow$ 進取的行動 η_5 」パス ($\beta_{53} = .24; p < .05$) は同時に有意であった。また、仮説 2 を表現した「感情的信頼 $\eta_2 \rightarrow$ 温かい幸福感 η_4 」パス ($\beta_{42} = .72; p < .001$) と「温かい幸福感 $\eta_4 \rightarrow$ 進取的行動 η_5 」パス ($\beta_{54} = .40; p < .001$) は同時に有意だった。

第 2 に、図 4 の下方は、日本データ ($n=475$) の分析結果を示している。仮説 1 を表現した「認知的信頼 $\xi_1 \rightarrow$ 業績と成長の見通し η_3 」パス ($\gamma_{31} = .81; p < .001$) と「業績と成長の見通し $\eta_3 \rightarrow$ 進取的行動 η_5 」パス ($\beta_{53} = .17; p < .001$) は同時に有意だった。また、仮説 2 を表現した「感情的信頼 $\eta_2 \rightarrow$ 温かい幸福感 η_4 」パス ($\beta_{42} = .48; p < .001$) と「温かい幸福感 $\eta_4 \rightarrow$ 進取的行動 η_5 」パス ($\beta_{54} = .35; p < .001$) は同時に有意な結果であった。

したがって、仮説 1 が予測した「業績と成長の見通し」による影響プロセス ($\beta_{53} \times \gamma_{31}$) と、仮説 2 が予測した「人間関係の温かい幸福感」による影響プロセス ($\beta_{54} \times \beta_{42}$) は、日中両国のデータで支持されたといえる。

6.2.2 証拠 2：モデル適合度（個別推定）

次に、仮説 1 と 2 から構成される影響プロセスモデル（図 4）全体の適合度という観点から、妥当性根拠を求めた。影響プロセスモデル（図 4）の適合度について、日中両国の社会人データによる個別推定の結果は表 3 にまとめられている。

日中両国のデータでは、影響プロセスモデル 1 の適合度がともに受容水準 ($SRMR < .10$) を満たしている。

表 3 影響プロセスモデルの適合度（個別推定の結果）

CHA, $n=301$	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	CAIC
Model 1—Hypothesized model	286.342	114	.070	.899	.864	.964	.071	547.919
Model 2—Added γ_{51} path	282.671	113	.072	.901	.866	.964	.071	550.956
Model 3—Added β_{52} path	286.257	113	.070	.899	.863	.964	.071	554.541
Model 4—Added γ_{51}, β_{52} path	279.880	112	.071	.901	.865	.965	.071	554.872
JPN; $n=475$	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	CAIC
Model 1—Hypothesized model	368.402	114	.044	.917	.888	.964	.069	647.771
Model 2—Added γ_{51} path	363.374	113	.045	.918	.889	.965	.068	649.907
Model 3—Added β_{52} path	368.060	113	.044	.917	.887	.964	.069	654.593
Model 4—Added γ_{51}, β_{52} path	352.919	112	.041	.920	.891	.966	.067	646.615

γ_{51} : 「 $\xi_1 \rightarrow \eta_5$ 」パス; β_{52} : 「 $\eta_2 \rightarrow \eta_5$ 」パス。

そのうえ、情報量基準 CAIC を見れば、中国データで推定されたモデルの中で、仮説 1 と 2 を表現したモデル 1 の CAIC が最も優れている。日本データで推定されたモデルの中、モデル 1 の CAIC が、2 つの直接効果（「 $\xi_1 \rightarrow \eta_5$ 」パスと「 $\eta_2 \rightarrow \eta_5$ 」パス）を組み込んだモデル 4 にわずかに及ばないが、ほかのモデルより優れている。

したがって、全般的に見れば、影響プロセスモデルは、日中両国のデータによって支持されたといえよう。

6.2.3 証拠 3：日中 2 母集団に関して影響プロセスモデルの配置不変性（同時推定）

最後に、日中両国のデータに関して影響プロセスモデルの再現性という観点から、妥当性根拠を求めた。日中両国のデータによる同時推定を行い、影響プロセスモデル（図 4）の配置不変性を検討した。再現性の 1 種として、配置不変性とは、認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセスが同じ要素（5 潜在変数、17 観測変数）からなり、しかもこれらの要素を論理的に関係づけるパターンも同じであることをいう（朝野・鈴木・小島, 2005）。

同時推定の場合、モデルの適合度が受容水準 $SRMR < .10$ を満たしている（表 4）。なお、表 4 では、日中 2 母集団同時推定の場合、モデルの自由度 ($df = 228$) は個別推定の場合 ($df = 114$) の 2 倍となることが確かめられる。

表 4 影響プロセスモデルの適合度（日中 2 母集団同時推定の結果）

CHA: $n=301$; JPN: $n=475$	χ^2	df	$SRMR$	GFI	$AGFI$	CFI	$RMSEA$
Hypothesized model	654.783	228	.070	.910	.879	.964	.049

したがって、日中両国のデータに関して、影響プロセスモデル（図 4）の配置不変性が認められ、高い再現性を有することが確認された。

7. 結論とディスカッション

7.1 上司への認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセス

本研究の目的は、「SER の中で、上司への 2 種類の信頼がいかに従業員の進取的行動を引き出すのか」について、その影響プロセスを説明することである。

仮説 1 は「成果予測のプロセス」という考えに基づき、上司への認知的信頼が「業績と成長の見通し」による影響経路を通じて、進取的行動を方向づけると説明した。仮説 2 は「動機づけプロセス」という考えをもとにして、上司への感情的信頼が「人間関係の温かい幸福感」による影響経路を介して、進取的行動を動機づけると説明した。仮説 1 と 2 は、日中両国の社会人データ

によって支持されたため、上司への2種類の信頼が進取的行動に影響するプロセスに関する説明は、経験的妥当性を確保できているといえよう。

さらに、SEMの多母集団同時分析により、日中2母集団に関して、影響プロセスモデル(図4)の配置不変性が統計的に認められた(表4)。この発見事実は、日中両国の間では、上司に対する認知的・感情的信頼から進取的行動への影響経路が同じであることを意味している。

7.2 理論的示唆

仮説1と2は、上司への認知的・感情的信頼がなぜ、いかに進取的行動に影響を及ぼすのかについて初めて説明した。仮説1と2によれば、上司に対する認知的・感情的信頼の企業組織への貢献は、SERを通じて従業員から進取的行動を引き出せることにある。また、仮説1と2は、進取的行動の重要な決定因(上司への2種類の信頼)と影響経路(「業績と成長の見通し」経路と「人間関係の温かい幸福感」経路)を特定したために、進取的行動の研究蓄積にも寄与しているといえる。

7.3 実践上の示唆

影響プロセス仮説1と2は、マネジメントに2つの実践的示唆を与えているように思われる。第1に、従業員の進取的行動は、組織との経済的交換関係ではなく、上司とのSERの中で、2種類の信頼によって引き出された自発的の行為である。したがって、従業員の進取的行動をうまく引き出して、組織の競争優位を創り出すためには、マネジャーは、従業員から2種類の信頼を勝ち得て、良質なSERを構築・維持するよう努力すべきである。

第2に、認知的信頼は「業績と成長の見通し」による影響経路を、感情的信頼は「人間関係の温かい幸福感」による影響経路を介して進取的行動に効果を及ぼしている。それゆえ、マネジャーはこの2つの影響経路を阻害・促進する要因を探り、意図的かつ計画的な努力によって、認知的・感情的信頼の影響効果を高めるべきである。

実際、進取的行動は、部門の職務システムや生産能力に実質的な「変化」を創り出すだけに、多くの場合では、部下の個人的行為ではなく、上司との協力的行為だと考えられる。

上司の立場から考えると、「新しい可能性と能力」を創り出す進取的行動には、部門全体の業績を向上させて、キャリアアップにつながるといった価値がある。権限、経営資源、豊かな人脈を持つ上司が、自ら進取的行動を行えば、成功の確率が高いに違いない。しかし、進取的行動には、試行錯誤による問題発見・解決のプロセスが伴うために、莫大な時間とエネルギーを必要とする。上司は、仕事外の時間において、その豊かな人脈を維持するだけでも多忙となり、試行錯誤の時間とエネルギーをもたない。

対照的に、部下は、試行錯誤のための個人的時間とエネルギーを捻出できる一方、必要な権限・資源・豊かな人脈を持っていない。そこで、「新しい可能性と能力」の開発段階では、(上司から信頼を寄せられている)部下が主役となって、個人的な時間を削って進取的行動を行う。上司は同意と支持を与え、常に進捗状況を把握して、部下が困難やピンチに遭うとき力強く支援する。

そして、部下が開発に成功し、応用段階に入ると、今度は上司が主役となる。上司は豊かな権限・経営資源・人脈を最大限に活かして、「新しい可能性と能力」を部門の職務システムにうまく取り込み、部門全体の業績向上を成し遂げる。その結果、組織に大きな功績をあげて、上司も部下もキャリアアップを実現する可能性がある（この仮説的なシナリオは、中国で製造業の国有企業の管理者に確認できている）。

このように、職業と組織に革新、成長をもたらす進取的行動は、上司と部下の相互協力によって行われることが多いように思われる。その中、認知的・感情的信頼が進取的行動を促進する原動力となる。

7.4 限界と今後の課題

最後に、本研究の抱える限界を指摘して、今後取り組むべき課題を挙げる。本研究の限界は、日中両国の社会人の比較分析が十分ではないということにある。本研究では、日中両国の社会人データは、主に影響プロセス仮説の検証に使われている。そのため、上司に対する認知的・感情的信頼から進取的行動への影響経路について、日中両国の社会人の共通点だけを確かめており、それらの相違点を明らかにしていない。

しかし、こうした影響経路の細部では、両国の社会人の重要な違いが隠れている可能性が高い。したがって、今後は下位次元尺度を活用して、こうした影響経路に関するより詳細なモデル分析を行うことで、日中両国の社会人の相違点を明らかにする予定である。

参考文献

- 朝野熙彦・鈴木督久・小島隆矢（2005）. 入門共分散構造分析の実際. 講談社.
- Bateman, T. S., & Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, **14**, 103–118.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Chua, R. Y., Ingram, P., & Morris, M. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management journal*, **51**, 436-452.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal Of Applied Psychology*, **92**, 909-927.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*. **53**, 39–52.

- Cook, K. S., & Gerbasi, A. (2009). Trust. In P. Hedstrom & P. Bearman (Eds.), *The Oxford Handbook of Analytic Sociology* (pp. 218-241). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cuddy, A. C., Kohut, M., & Neffinger, J. (2013). Connect, then lead. *Harvard Business Review*, **91**, 54-61.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 611-628.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, **38**, 1715-1759.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, **82**, 827-844.
- Gilin, D., Maddux, W. W., Carpenter, J., & Galinsky, A. D. (2013). Using both your head and your heart to manage conflict: The role of perspective-taking and empathy in mixed-motive interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **39**, 3-16.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, **25**, 161-177.
- Grant, A. (2013). In the Company of Givers and Takers. *Harvard Business Review*, **91**, 90-97.
- 畑村 洋太郎 (2000) . 失敗学のすすめ. 講談社.
- Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships: Microbehavior and macromotives. In M. L. Lerner & S. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior* (pp. 261-284). New York: Plenum Press.
- Holmes, J. (1991). Trust and appraisal process in close relationships. In W. H. Jones & D. Perlman (eds.), *Advances in Personal Relationships*, **2**, 57-104. Jessica Kingsley, London, U.K.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, **3**, 424-453.
- 亀田達也・村田光二 (2000) . 複雑さに挑む社会心理学. 有斐閣.
- 久慈 利武 (1984) . 交換理論と社会学の方法. 新泉社.
- 久慈 利武 (1988) . 現代の交換理論. 新泉社.
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer & T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, **63**, 967-985.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15), 47-119. Greenwich, CT: JAI.
- 劉 培 (2013) . 信頼の次元構成の実証と尺度開発：項目反応理論の応用. 神戸大学大学院生ワーキングペーパー, <http://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp/2013/201305a.pdf>

- 劉 培 (2013b) . 進取的行動の次元構成、尺度、および日中比較：項目反応理論と構造方程式モデリングによるアプローチ . 神戸大学大学院生ワーキングペーパー , <http://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp/2013/201304a.pdf>
- 劉 培 (2014) . 認知的・感情的信頼が機能的に補完しあう相互作用に関する理論：日本と中国の従業員データによる実証 . 神戸大学大学院生ワーキングペーパー , <http://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp/2014/201405a.pdf>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, **20**, 709–734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, **48**, 874-888.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, **38**, 24–59.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for E-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, **13**, 334-359.
- Merton, R. C. (2013). Innovation risk: How to make smarter decisions. *Harvard Business Review*, **91**, 1-10.
- Mikes, A., Hall, M., & Millo, Y. (2013). How experts gain influence. *Harvard Business Review*, **91**, 70-74.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, **36**, 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 636-652.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, **49**, 95-112.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, **23**, 387-392.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 416-427.
- 小学館辞典編集部（編集）（1994）．使い方の分かる類語例解辞典．小学館．
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **83**, 275–300.
- Yang, J., Mossholder, K., & Peng, T. K. (2009). Supervisory Procedural Justice Effect: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Leadership Quarterly*, **20**, 143-154.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, **21**, 50-63.