

## 新入社員の対上司プロアクティブ行動が LMX に及ぼす影響 —上司の権力格差志向の調整効果に着目して—

名古屋大学 姚 静雅\*

名古屋大学 金井 篤子\*\*

神戸大学 江夏幾多郎\*\*\*

Influence of newcomers' proactive behavior to supervisor on LMX:  
The moderating effect of supervisor power distance orientation

Jingya YAO

(Nagoya University)

Atsuko KANAI

(Nagoya University)

Ikutaro ENATSU

(Kobe University)

In this study, we clarified the moderating effect of supervisor power distance orientation on the relationship between proactive behavior to supervisor and LMX (Leader-member exchange). We first examined the effect of proactive behavior to supervisor on LMX. As for dimensions of proactive behavior to supervisor, we examined feedback seeking from supervisor and relationship building with supervisor. Next, we examined the moderating effect of supervisor power distance orientation on the impact of proactive behavior to supervisor on LMX. As a result of conducting an Internet questionnaire survey targeting newcomers in China, a total of 289 responses were collected, of which 82 were judged to be invalid responses, so analysis was conducted on the 207 valid responses. As a result of the analysis, we found that feedback seeking from supervisor and relationship building with supervisor had a significant positive impact on LMX. We also found that supervisor power distance orientation had a moderating effect on the relationship between feedback seeking from supervisor and LMX. In other words, the positive influence of feedback seeking from supervisor on LMX was stronger when supervisor power distance orientation was higher. Implications of the findings for socialization research and practice are discussed.

Keywords : Proactive behavior to supervisor, LMX, Supervisor power distance orientation

---

\* 名古屋大学大学院教育発達科学研究科 博士後期課程。

\*\* 名古屋大学大学院教育発達科学研究科 教授。

\*\*\* 神戸大学経済経営研究所 准教授。

## 1. 問題

LMX (Leader-member exchange) とは、上司と部下の垂直的交換関係をさす (Graen & Uhl-Bien, 1995)。上司は部下である新入社員の入社後の職務配分と職務評価を担当するのが一般的である (Zheng et al., 2016)。このため、上司と良質な交換関係を構築できるかどうかは、新入社員がうまく新しい職場に適応できるかどうかにとって非常に重要であると考えられる (Liu, Liu, Chiang, Wang, & Wang, 2022; Zhou & Wang, 2015)。

この LMX の先行要因について、上司の要因 (例えば、サーバント・リーダーシップ (Mostafa & El-Motalib, 2019), オーセンティック・リーダーシップ (Yikilmaz & Sürücü, 2023) など) が主に検討されてきたが、部下が主体的に行う行動 (例えば、プロアクティブ行動) といった部下の要因への検討はまだ不十分である (Lam, Huang, & Snape, 2007; Zheng et al., 2016)。本研究では LMX の先行要因として、まず新入社員側の要因に着目し、新入社員の対上司プロアクティブ行動を取り上げる。近年の組織社会化研究 (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007; Wang & Kim, 2012; Zheng et al., 2016 など) では、プロアクティブ行動が注目されている。先行研究 (Cooper-Thomas & Burke, 2012; Saks & Ashforth, 1997; Saks, Gruman, & Cooper-Thomas, 2011) によれば、プロアクティブ行動によって新入社員の環境への不確実性が減り、職務内容への学習が促進され、新しい環境への適応がよりスムーズに進むようになる。しかしながら、プロアクティブ行動が果たして LMX を促進できるかどうかについてはまだ十分な結論が出ていない。本研究では、まず、新入社員が入社後積極的に行うと考えられる上司に向けたプ

ロアクティブ行動について、これが LMX に及ぼす直接の影響を検討する。

加えて、この関係において、調整要因として上司の権力格差志向を取り上げる。というのは、上司と部下の関係には、不均等な権力配分が存在する。そうした状況を上司がどう考えるかが、部下の対上司プロアクティブ行動に対する上司の受け取り方、部下への対応に影響すると考えられるからである (Lam & Xu, 2019; Luo, Li, Choi, & Du, 2020; Tang, Chen, van Knippenberg, & Yu, 2020)。つまり、上司の権力格差志向は、部下の対上司プロアクティブ行動と LMX の関係を調整しうるのである。したがって、本研究では、対上司プロアクティブ行動と LMX の関係における、上司の権力格差志向の調整効果を検討する。

### 1.1 対上司プロアクティブ行動と LMX

上述のように、新入社員は受動的に組織に適応するのではなく、積極的にプロアクティブ行動を行って周りの環境をコントロールして組織に適応していく (Crant, 2000; Deng & Yao, 2020; Morrison, 1993)。本研究では、Ashford & Black (1996) の定義した 7 つのプロアクティブ行動のうち、特に上司に対するプロアクティブ行動を取り上げ、「対上司フィードバック探索」と「上司との関係構築」を検討する。対上司フィードバック探索行動は積極的に職場の直属上司にフィードバックを求める行動である。また、上司との関係構築とは、上司と良質な関係性を構築する一連の行動を指す (Ashford & Black, 1996; 小川, 2012; 尾形, 2016)。

対上司フィードバック探索と上司との関係構築は、新入社員と上司との間の良好な LMX 関係の構築を促進できると考えられる。社会的交換理論によれば、交換関係が構築できるのは、

交換のメリットが交換のコストより大きい場合である（林, 2000）。また, LMX 理論によれば, 上司は資源と時間が限定的であるため, 職場において一部のメンバーとしか良質な交換関係を持つことができない（Graen & Uhl-Bien, 1995）。

まず, 対上司フィードバック探索を行う新入社員は, ほかの新入社員より, 上司の仕事上の期待を知ることができ, 上司の期待に応えられるパフォーマンスを提供できると考えられる。一方, 上司はより少ないコストで自分が期待する部下のパフォーマンスを得られるため, このような新入社員と LMX 関係を構築することを選択すると考えられる。このため, 対上司フィードバック探索を行う新入社員は, より上司から評価を受けて仕事上にサポートや資源を受け取れると考えられる（Liang, Liu, Park, & Wang, 2022）。その結果, 対上司フィードバック探索を行う新入社員は自分と上司の関係が良好だと知覚すると考えられる。

次に, 上司との関係構築の場合, 新入社員はこの行動を通じ, 上司と一緒に過ごせる時間が増え, 上司との交流が増える。資源と時間が限られた上司はより少ないコストでこのような新入社員と頻繁なコミュニケーションができ, お互いの仕事上の期待を確認できる。上司は良好な LMX 関係を構築する部下を選ぶとき, より上司との関係構築を行う新入社員を選択すると考えられる。したがって, ほかの新入社員より, 上司との関係構築を行う新入社員は, 上司との関係が良好だと知覚する。

本研究が検討する対上司プロアクティブ行動と LMX の関係において, LMX が対上司プロアクティブ行動に影響を及ぼすという, 逆の因果関係も考えられるが, LMX 理論によれば, 良好な LMX 関係を構築するには, 上司と部下の間で度重なる社会的交流が必要であり,

これを通して双方がお互いの期待を明確にし, 良好な LMX 関係が構築される。このように, 良好な LMX 関係が構築できるまでには, 一定の時間を有する（Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Graen & Scandura, 1987; Zhang, Wang, & Shi, 2012）。本研究の対象者は卒業して入社して1年以内の新入社員である。この段階の新入社員はまだ上司と LMX 関係を構築する段階である。そのため, 本研究では, 対上司プロアクティブ行動から LMX への影響を検討する。その際, 対上司プロアクティブ行動から LMX への影響モデルと LMX が対上司プロアクティブ行動に影響を及ぼすという, 逆の因果関係モデルの比較検討も行う。

仮説 1a : 新入社員の対上司フィードバック探索は LMX に正の影響を及ぼす。

仮説 1b : 新入社員の上司との関係構築は LMX に正の影響を及ぼす。

## 1.2 上司の権力格差志向の調整効果

権力格差 (Power distance) は Hofstede (1980) が提起した4つの文化的次元の1つである。先行研究 (Botero & Van Dyne, 2009; Farh, Hackett, & Liang, 2007; Lian, Ferris, & Brown, 2012; Luo et al., 2020; Tyler, Lind, & Huo, 2000 など) によれば, この文化的次元には社会レベルと個人レベルがある。社会レベルの権力格差は, 社会全体が権力の分配の不平等を受け入れる程度を指す (Daniels & Greguras, 2014; Hofstede, 1980; Latham, 2007)。個人レベルの権力格差はこの文化的次元が個人の文化的価値観で現れる。すなわち, 権力を行使する側, される側を問わず, 個人が権力の不平等な分配を当然視する程度を指す (Auh, Menguc, Spyropoulou, & Wang, 2016; Clugston, Howell,

& Dorfman, 2000; Lam & Xu, 2019; Li, He, Yam, & Long, 2015; Luo et al., 2020; Smale et al., 2019)。先行研究 (Auh et al., 2016; Clugston et al., 2000; Lam & Xu, 2019; Li et al., 2015; Luo et al., 2020; Smale et al., 2019 など) では、個人レベルの権力格差を権力格差志向 (Power distance orientation) と定義づけて検討を行ってきた。本研究は、先行研究を参考にして権力格差志向を検討する。個人の権力格差志向が強い場合、権力のある人が優れていて容易にアクセスできないと認識している。また、権力のある人が権威主義のリーダーシップを発揮すべきであると認識している。一方、権力のない人が権力のある人に服従し、権力のある人の決定に従うべきであると認識している (Daniels & Greguras, 2014; Yang, Mossholder, & Peng, 2007)。

上司の権力格差志向の強さは上司が部下に接する際の行動と態度に現れる。上司の権力格差志向が強い場合、権威主義のリーダーシップを発揮する傾向がある。上司は部下が上司の決定に服従すべきであると考え、仕事における自由裁量権を部下に与えない。またトップダウンのコミュニケーションを推奨し、情報を共有しない。一方で、上司の権力格差志向が弱い場合、上司は権力は平等に配分されるべきであると考え、部下に情報を共有することを厭わず、部下にある程度の自由裁量権を与える (Daniels & Greguras, 2014; Hofstede, 2001; Lam & Xu, 2019; Sharma & Kirkman, 2015; Tang et al., 2020; Tyler et al., 2000)。

LMX の構築過程においても、上司の権力格差志向の調整効果を検討することが重要である。LMX 理論と社会的交換理論によれば、良質な LMX 関係の構築は上司と部下のお互いに対する行動と態度、及びこの行動と態度に対する相手の反応 (response) に関わる。上司と

部下は相手からの反応を評価して LMX 関係の質を判断する (Cropanzano & Mitchell, 2005; Graen & Scandura, 1987; Zhang et al., 2012)。前述したように、上司の権力格差志向の強さは上司が部下に接する際の行動と態度に現れる (Sharma & Kirkman, 2015; Tyler et al., 2000)。そのため、権力格差志向の強い上司と弱い上司は、新入社員の対上司プロアクティブ行動に対する反応も異なると考えられる。新入社員が対上司プロアクティブ行動を行う際、上司の権力格差志向が現れた態度と行動に基づき、新入社員はこれをプロアクティブ行動に対する上司の反応として受け取って評価し、この評価に基づいて LMX 関係の質を判断すると考えられる。したがって、上司の権力格差志向の強さは対上司プロアクティブ行動が LMX に及ぼす影響を調整すると考えられる。しかしながら、LMX に関する先行研究では、LMX の構築過程において、上司の権力格差志向が及ぼす調整効果を検討する研究はまだ見当たらない。したがって、本研究では、上司の権力格差志向が対上司プロアクティブ行動と LMX の間に与える調整効果を検討する。

まず、上司の権力格差志向が強いほど、対上司フィードバック探索が LMX に及ぼす正の影響が高くなると考えられる。新入社員はまずフィードバック探索を通し、今までのパフォーマンスの至らないところを知り、今後どのようにパフォーマンスを改善すべきかを分ることができる (Ashford, 1986; Ashford & Black, 1996)。上司からのフィードバックがパフォーマンスの改善にどのぐらい役立つかによって LMX の質を判断すると考えられる。Seele & Eberl (2020) によれば、新入社員は明確な指示を出せる上司を好み、上司が明確な指示を出せない場合、上司としての義務を果たしていないと考えるようになる。そのため、上司にフ

フィードバック探索を行う際、新入社員はストレートで明確なフィードバックを期待すると考えられる。

こうした帰属傾向から、権力格差志向の強い上司と弱い上司に対する、新入社員の評価は異なる可能性がある。まず、権力格差志向の強い上司は権力を平等に配分してはいけない、部下は上司が下した決定に服従すべきだと考える (Daniels & Greguras, 2014; Hofstede, 2001; Lam & Xu, 2019; Sharma & Kirkman, 2015; Tang et al., 2020; Tyler et al., 2000) ため、フィードバックする時、新入社員に自由裁量権を与えず、上司の明確な指示だけがフィードバックされると考えられる。このようなフィードバックは、新入社員から見れば、現段階での上司に対する期待と合致しているため、結果として知覚したLMXの質が高いと考えられる。一方で、上司の権力格差志向が弱い場合、権力は平等に配分すべきであると考え、部下に自由裁量権も与える (Daniels & Greguras, 2014; Hofstede, 2001; Lam & Xu, 2019; Sharma & Kirkman, 2015; Tang et al., 2020; Tyler et al., 2000)。このような上司は積極的に部下に情報を共有するだけでなく、部下からの見解も積極的に受け入れて意思決定を行う (Lorinkova, Pearsall, & Sims Jr, 2013)。そのため、新入社員からのフィードバック探索を受けた際、上司は指示でなく、新入社員

の意思を聞きながら尊重し、ある程度の自由裁量権も与えてフィードバックすると考えられる。このようなフィードバックは、学習段階の新入社員にとって環境への不確実性を増す可能性がある。同時に新入社員はこのような上司が上司としての役割を果たしていないと知覚し、結果としてLMXの質を低く知覚すると考えられる。

また、上司の権力格差志向が強いほど、上司との関係構築がLMXに及ぼす正の影響が高くなると考えられる。この点についても、Seele & Eberl (2020) が示した上司行動についての新入社員の帰属傾向、すなわち上司の義務は明確な指示を出すことであると理解する傾向から理解できる。権力格差志向の強い上司は、新入社員との階層的な違いを強調し、自ら率先して新入社員にコミュニケーションを取ることは少ない (Daniels & Greguras, 2014; Hofstede, 2001; Sharma & Kirkman, 2015; Tang et al., 2020; Tyler et al., 2000)。新入社員が主体的に行った関係構築行動により、上司はより少ないコストで自分から新入社員に対する期待を伝達することができるため、上司はこの行動を歓迎し、手厚いサポートをすると考えられる。逆に、こうした上司は、主体的でない新入社員に対して特段のサポートを行わない。つまり、新入社員の関係構築行動が、新入社員が知覚するLMXの質を高くする条件となると

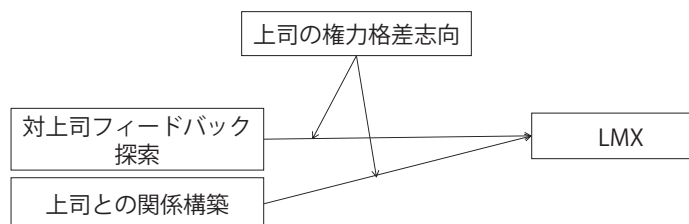


図1 理論的モデル

出所：筆者作成。



考えられる。一方で、権力格差志向の弱い上司の場合は、新入社員と自分を対等的に見るため、自ら率先して新入社員に意見を尋ねたりコミュニケーションを取ったりすることが多い (Daniels & Greguras, 2014; Hofstede, 2001; Sharma & Kirkman, 2015; Tang et al., 2020; Tyler et al., 2000)。新入社員から見ると、上司との関係構築に積極的になることが、高い質の LMX の条件とはなりにくくなると考えられる。

仮説 2a：対上司フィードバック探索から LMX への影響において、上司の権力格差志向は調整効果を持つ。すなわち、上司の権力格差志向が弱いよりも強いほうが、対上司フィードバック探索が LMX に与える正の影響が強くなる。

仮説 2b：上司との関係構築から LMX への影響において、上司の権力格差志向は調整効果を持つ。すなわち、上司の権力格差志向が弱いよりも強いほうが、上司との関係構築が LMX に与える正の影響が強くなる。

## 2. 方法

### 2.1 調査対象

調査対象は最終学校を卒業後、現在の会社に入社して 1 年未満の中国にいる中国国籍の新入社員である。2018 年 9 月に、インターネット上で質問票調査を行った。質問票の作成において、筆者が質問項目を原著の英語から中国語に翻訳した。調査サンプルは、中国の大手調査会社「問巻星」のモニタのうちからランダムに収集された。合計 289 件の回答を収集した。不正確な回答を分析対象から除去するため、2 つの

フィルタサービスを使用した。1 つはダミーの質問である。一般常識に関する問題を設け、間違えた場合には無効回答と判断した。もう 1 つは、同一回答である。1 つの変数の項目に全ての回答が同一選択である場合、無効回答と判断される。合計回答の 289 件のうち、82 件が無効回答と判断され、有効回答は 207 件であった (有効回答率 71.6%)。性別は、男性 48.8%、女性 51.2% であった。最終学歴は 4 年制大学が 57%、大学院 (修士と博士) が 34.3% であった。年齢は約 90% が 25 歳以下であった。企業規模は 1-50 人が 25.1%、51-100 人が 21.3%、101-500 人が 18.8%、501-1,000 人が 10.1%、1,001-5,000 人が 7.2%、5,001 人以上が 17.4% であった。

### 2.2 質問紙の構成

対上司フィードバック情報探索：Ashford & Black (1996) のフィードバック情報探索行動尺度の 4 項目のうち、上司に対するフィードバックを探索する 2 項目を使用した。項目の例として「上司にコメントを求める。」が挙げられる。選択肢は「1=非常にまれに」から「7=非常に頻繁に」までの 7 点尺度を用いた。

上司との関係構築：Ashford & Black (1996) の上司との関係構築の尺度を使用した。本尺度は「上司とできるだけ多くの時間を過ごしてみたか？」を含む 3 項目から構成された。選択肢は「1=まったく同意しない」から「7=強く同意する」までの 7 点尺度を用いた。

LMX：Graen & Uhl-Bien (1995) の LMX-7 尺度を使用した。本尺度は「私が抱えている仕事上の問題やニーズについて、上司は分かってくれていると思う」を含む 7 項目から構成された。選択肢は「1=まったく同意しない」から「7=強く同意する」までの 7 点尺度を用いた。

ただし、その中で、項目「仕事上で見た時、あなたと上司の関係はどうか？」について、選択肢は「1=非常に悪い」から「7=非常に良い」までの7点尺度を用いた。

上司の権力格差志向：Dorfman & Howell (1988)の権力格差志向尺度について、本研究で測定する変数を考慮して修正したうえで使用した。まずDorfman & Howell (1988)が開発したこの尺度について、権力格差志向を検討する先行研究 (Botero & Van Dyne, 2009; Lian et al., 2012; Luo et al., 2020 など) で使われており、信頼性係数 ( $\alpha$ ) が .75 より高く満足できる水準であると検証されてきたため、本研究も Dorfman & Howell (1988) の尺度を使用した。また、本研究では Dorfman & Howell (1988) の尺度項目を修正したうえで、新入社員が上司の権力格差志向を評価することにした。個人の文化的価値観は普段の仕事のやり取りで現れると考えられる。Dorfman & Howell (1988) の尺度項目から見れば、項目の内容は仕事でのやりとりに関わる内容のため、新入社員は普段仕事で上司との交流に基づいて判断して回答できると考えられる。それに修正した質問項目では、評価の対象者が「私の上司」であることも明記している。新入社員が修正した項目に基づいて上司の権力格差志向を評価できると考えられる。したがって、本尺度は「私の上司はほとんどの決定について部下に相談しな

い」を含む6項目から構成された。選択肢は「1=まったく同意しない」から「7=強く同意する」までの7点尺度を用いた。

統制変数：本研究で検討される変数を考慮したうえで、性別、年齢、学歴と在職期間(月数)、企業規模を統制変数として使用した。

### 3. 結果

#### 3.1 尺度構成

「対上司フィードバック探索」「上司との関係構築」「LMX」「上司の権力格差志向」の変数それぞれの因子構造を探索的に検討した。主因子法で因子抽出を行ったのち、斜交回転(プロマックス法)で因子負荷のパターンを特定した。

「対上司フィードバック探索」と「上司との関係構築」は同時に因子分析を行い、因子負荷量が .400 より低かった項目を削除した後、2因子が抽出された(表1)。LMXについて2つの因子が抽出されたが、本研究でLMXの定義を考慮したうえで単一の因子として分析に投入することとした。上司の権力格差志向は1つの因子が抽出された(表2)。各因子を構成する項目の平均値を算出し、尺度得点とした。各尺度の信頼性係数( $\alpha$ )は .790 ~ .826 で、満足すべき水準であった(表3)。

表 1 対上司プロアクティブ行動の探索的因子分析による結果

|                        | 因子          |             |
|------------------------|-------------|-------------|
|                        | 1           | 2           |
| 上司にコメントを求める。           | .006        | <b>.843</b> |
| 自分の仕事に対する意見を上司に求める。    | -.004       | <b>.806</b> |
| 上司との良好な関係を築こうとしたか？     | <b>.832</b> | -.040       |
| 上司を知るために努力したか？         | <b>.824</b> | .047        |
| <削除項目>                 |             |             |
| 上司とできるだけ多くの時間を過ごしてみたか？ |             |             |
| 因子間相関                  | 1           | .451        |
|                        |             | 1           |

出所：著者作成。

表 2 上司の権力格差志向の探索的因子分析による結果

|                                       | 因子   |
|---------------------------------------|------|
|                                       | 1    |
| 私の上司はほとんどの決定について部下に相談しない。             | .758 |
| 私の上司は部下と接触する際に権限とパワーを使用することがよくある。     | .763 |
| 私の上司は部下の意見を尋ねることはめったにない。              | .794 |
| 私の上司は、業務外の部下との接触を避けている。               | .471 |
| 私の上司は「従業員は管理者の意思決定に同意しなければならない」に同意する。 | .642 |
| 私の上司は重要な仕事の権限を従業員に委譲することはめったにない。      | .567 |

出所：著者作成。



表3 各変数の記述統計、信頼性および相関関係

|                   | 平均値   | 標準偏差  | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      |
|-------------------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1 性別              | 0.490 | 0.501 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 2 年齢              | 0.900 | 0.303 | -.152*  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 3 学歴 (専門学校)       | 0.090 | 0.282 | -.130   | .047    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 4 学歴 (学部)         | 0.570 | 0.496 | -.187** | .225**  | -.355** |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 5 学歴 (修士)         | 0.330 | 0.473 | .294**  | -.272** | -.218** | -.814** |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 6 在職期間 (月)        | 3.990 | 3.293 | -.083   | -.069   | .053    | .200**  | -.229** |         |         |         |         |         |         |         |
| 7 企業規模 (1-50人)    | 0.251 | 0.435 | -.008   | .121    | .137*   | .143*   | -.221** | .072    |         |         |         |         |         |         |
| 8 企業規模 (5,000人以上) | 0.174 | 0.380 | .139*   | .028    | -.051   | -.219** | .243**  | -.181** | -.266** |         |         |         |         |         |
| 9 対上司フィードバック探索    | 4.056 | 1.481 | .124    | -.128   | .000    | -.126   | .147*   | .087    | -.120   | .125    | (0.810) |         |         |         |
| 10 上司との関係構築       | 4.722 | 1.261 | .104    | -.030   | .048    | -.145*  | .115    | .074    | -.116   | .122    | .371**  | (0.812) |         |         |
| 11 上司の権力格差志向      | 3.610 | 1.139 | .009    | -.059   | .227**  | -.009   | -.112   | .123    | .122    | -.267** | .012    | .044    | (0.826) |         |
| 12 LMX            | 4.491 | 0.881 | .155*   | -.059   | .070    | -.230** | .206**  | -.033   | -.166*  | .114    | .408**  | .529**  | .042    | (0.790) |

注：\*p<0.05; \*\*p<0.01。()内はクロンバックのアルファ(α)係数である。性別：男性=1, 女性=0。年齢：25歳以下=1, 26歳以上=0。学歴(専門学校)：専門学校=1, その他=0。学歴(学部)：学部=1, その他=0。学歴(修士)：修士=1, その他=0。企業規模(1-50人)：企業規模(1-50人)=1, その他=0。企業規模(5,000人以上)：企業規模(5,000人以上)=1, その他=0。

出所：著者作成。

### 3.2 仮説検証の結果

本研究では、全ての構成概念について同一の回答者から得たため、コモン・メソッド・バイアスによって変数間の関係が過度に強調される恐れがある。そのため、Harman の単一因子テスト (Podsakoff & Organ, 1986) を行なった。すべての観測変数に対して固有値 1 以上を抽出条件として探索的因子分析 (主因子法, 回転なし) を行なった。結果は、5 つの因子が抽出された。それら 5 つの因子によって説明される全

観測変数の分散の割合は 66.43% であった。それに第 1 因子によって説明される全観測変数の分散の割合は 25.95% であった。第 1 因子によって説明される全観測変数の分散の割合は 50% に満たないため、今回のサンプルにおいてコモン・メソッド・バイアスによる影響の可能性は低いと判断した。

仮説 1a と 1b について、重回帰分析の結果を表 4 に示した。モデル 1 から、対上司フィードバック探索 ( $\beta = .228, p < .01$ ) と上司との

表 4 LMX を従属変数とした重回帰分析の結果 (仮説 1a, 1b と仮説 2a, 2b)

|                             | LMX      |          |         |         |
|-----------------------------|----------|----------|---------|---------|
|                             | モデル 1    | モデル 2    | モデル 3   | モデル 4   |
|                             | $\beta$  | $\beta$  | $\beta$ | $\beta$ |
| 性別                          | .064     | .062     | .062    | .059    |
| 年齢                          | .024     | .026     | .016    | .019    |
| 学歴 (専門学校)                   | .159     | .152     | .169    | .148    |
| 学歴 (学部)                     | .117     | .113     | .154    | .113    |
| 学歴 (修士)                     | .216     | .213     | .234    | .195    |
| 在職期間 (月)                    | -.057    | -.059    | -.066   | -.060   |
| 企業規模 (1-50 人)               | -.087    | -.088    | -.084   | -.087   |
| 企業規模 (5,000人以上)             | -.027    | -.021    | -.018   | -.019   |
| 対上司フィードバック探索                | .228**   | .228**   | .224**  | .228**  |
| 上司との関係構築                    | .420**   | .419**   | .426**  | .431**  |
| 上司の権力格差志向                   |          | .025     | .018    | -.002   |
| 対上司フィードバック×上司の権力格差志向        |          |          | .123*   |         |
| 上司との関係構築×上司の権力格差志向          |          |          |         | .091    |
| R2 乗                        | .366     | .366     | .381    | .374    |
| $\Delta R2$ 乗 (モデル 2 からの増分) |          |          | .015    | .008    |
| F                           | 11.307** | 10.249** | 9.957** | 9.642** |

注：\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ 。性別：男性=1, 女性=0。年齢：25 歳以下=1, 26 歳以上=0。学歴 (専門学校)：専門学校=1, その他=0。学歴 (学部)：学部=1, その他=0。学歴 (修士)：修士=1, その他=0。企業規模 (1-50 人)：企業規模 (1-50 人)=1, その他=0。企業規模 (5,000人以上)：企業規模 (5,000人以上)=1, その他=0。

出所：著者作成。

関係構築 ( $\beta = .420, p < .01$ ) が LMX に有意な正の影響を与えた。以上のことから、仮説 1a と仮説 1b は支持された。仮説 2a と 2b について、重回帰分析の結果を表 4 に示した (モデル 2-4)。

また、逆因果関係の可能性を確認するため、共分散構造分析を行った。結果として、対上司プロアクティブ行動が LMX に影響を及ぼすモデルにおいて、Akaike (AIC) が 736.470 であり、Bayesian (BIC) が 749.801 であった。逆因果関係のモデルにおいて、Akaike (AIC) が 5496.692 であり、Bayesian (BIC) が 5520.021 であった。対上司プロアクティブ行動が LMX に影響を及ぼすモデルの Akaike (AIC) と Bayesian (BIC) の値が逆因果関係のモデルより低いため、対上司プロアクティブ行動が LMX に影響を及ぼすモデルがよりデータに適合することがわかった。したがって、本研究では逆因果関係の可能性が低いと判断した。

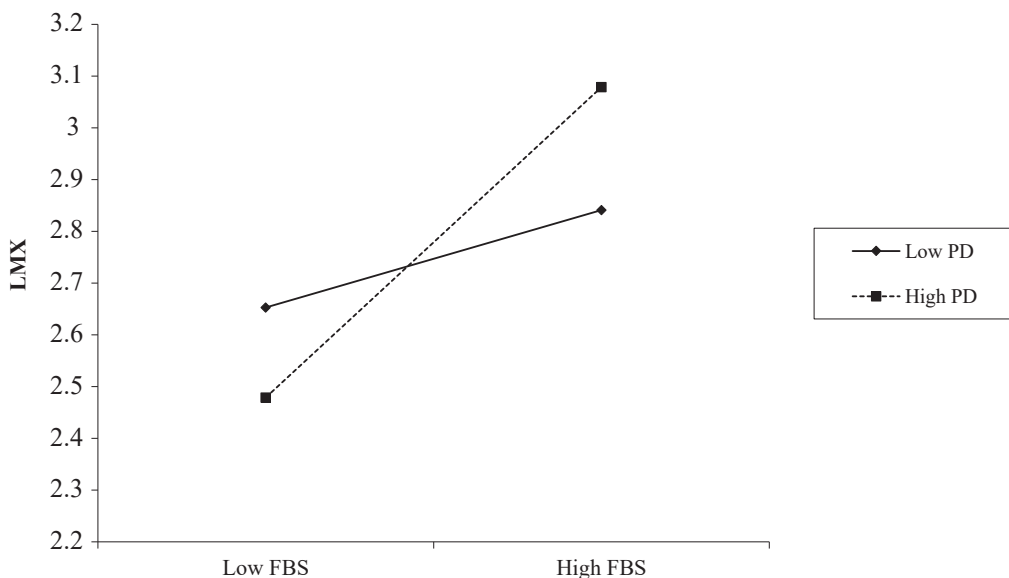
対上司フィードバック探索について、対上司フィードバック探索と上司の権力格差志向の交互作用項が LMX に有意な正の影響を与えることが見出された ( $\beta = .123, p < .05$ )。調整効果を把握するため、フィードバック探索と上司の権力格差志向の交互作用効果を図 2 で示した。図 2 に示されるように、上司の権力格差志向が強い場合、対上司フィードバック探索は LMX をより促進する傾向があった。したがって、仮説 2a は支持された。

上司との関係構築について、上司との関係構築と上司の権力格差志向の交互作用項が LMX に有意な正の影響を与えることは見出されなかった ( $\beta = .091, ns$ )。このため、仮説 2b は支持されなかった。

#### 4. 考察

本研究では、結果として次のことが得られた。1) 新入社員の対上司プロアクティブ行動

図 2 LMX に対する対上司フィードバック探索と上司の権力格差志向の交互作用図



注：FBSは対上司フィードバック探索であり、PDは上司の権力格差志向である。

出所：著者作成。

である、対上司フィードバック探索と上司との関係構築は LMX に有意な正の影響を与えた。2) 上司の権力格差志向が対上司フィードバック探索と LMX の関係を強める調整効果をもつことが見出されたが、上司との関係構築と LMX の関係においては上司の権力格差志向の調整効果は見出されなかった。以下、詳細に検討する。

1) について、重回帰分析の結果、標準化回帰係数によれば、上司との関係構築は対上司フィードバック探索より高い正の影響を LMX に及ぼすことが見出された。これは上司との関係構築より、対上司フィードバック探索に対し、上司側が消費する交換のコストが高いからと考えられる。社会的交換理論によれば、交換関係が構築できるのは、交換のメリットが交換のコストより大きい場合である(林, 2000)。対上司フィードバック探索と上司との関係構築とでは、上司側が消費するコストが異なると考えられる。対上司フィードバック探索において、上司は時間と資源を使い、フィードバックを与える必要がある。一方で、上司との関係構築において、この行動は主に新入社員が上司とより良い関係を構築するために行う行動である。そのため、この行動に反応するには、上司が使う時間と資源はフィードバックより少ないと考えられる。したがって、両行動のうち、上司は、上司との関係構築を行う新入社員のほうにより良好な交換関係を構築すると考えられる。そのため、上司との関係構築を行う新入社員のほうは上司との LMX 関係をより良好に感じられ、結果として、対上司フィードバック探索より、上司との関係構築は LMX をより促進すると考えられる。

2) について、仮説 2a の結果について、新入社員にとっては、より良好な LMX 関係の構築には権力格差志向の強い上司からのストレー

トで明確なフィードバックの効力がより高かったと考えられる。一方、仮説 2b の結果については、上司との関係構築そのものは上司の権力格差志向が異なる上司であっても、LMX の関係性を構築するのに有効であるということを示していると考えられた。

この研究結果による理論的意義は以下の通りである。まず LMX の先行要因の検討に貢献がある。先行研究では、LMX 関係の構築について、上司側の要因に着目する研究が多い(Zheng et al., 2016)。本研究の結果によれば、新入社員の自らの対上司プロアクティブ行動は上司との良質な LMX 関係の構築を促進させることができる。また先行研究(Lam, Huang, & Snape, 2007; Zheng et al., 2016; 姚・江夏・金井, 2021 など)では、プロアクティブ行動の下位次元であるプロアクティブ情報探索が LMX の先行要因として着目されて主に議論されてきたが、プロアクティブ情報探索以外の下位次元に関してはまだ十分に検討されていない(Klein & Heuser, 2008)。本研究の結果によれば、プロアクティブ情報探索だけではなく、上司との関係構築も LMX に有意な正の影響を及ぼす。

また権力格差志向の調整効果の検討に貢献できた。本研究は、権力格差志向に着目し、上司の権力格差志向が対上司プロアクティブ行動から LMX への影響に及ぼす調整効果を検討した。結果、対上司プロアクティブのうち、対上司フィードバック探索から LMX への影響において調整効果は支持された。権力格差志向の調整効果について、Dulebohn et al. (2012) の LMX に関するメタ分析では、LMX の構築において社会レベルの権力格差の調整効果を指摘したが、本研究の結果によれば、社会レベルだけではなく、個人レベルの権力格差志向を検討することも重要である。特に新入社員が

入社して早期段階では、上司と良質なLMX関係を構築することにおいて、上司が持つ権力格差志向の程度は重要な境界条件（Boundary condition）である。

最後に、この研究結果による実践的意義は以下の通りである。先行研究（Morrison, Chen, & Salgado, 2004 など）では、新入社員に弱い権力格差志向の上司を配置することで、上司と新入社員との間の交流が頻繁になり新入社員の組織適応に正の影響を及ぼすと指摘した。しかしながら、本研究の結果によれば、もし新入社員（特に卒業後かつ入社して1年以内の新入社員）が組織適応するために、対上司プロアクティブ行動をとるなら、権力格差志向の強い上司を配置することが推奨できる。ただし、本研究のみでこのように結論付けることはできないため、本研究の知見についてさらに検討される必要がある。

#### 4.1 本研究の限界と今後の展望

本研究について次のような限界が指摘される。まず本研究の調査はインターネット調査を使用したため、回答者の回答時の物理的状況と心理的状況を把握することは難しい。それらは調査の結果にバイアスをかける可能性がある。次に本研究は、一度に全ての変数のデータを収集したため、概念間の逆因果関係を完全には否定できない。これについて、逆因果関係を十分に検討できるため、今後は縦断的調査を検討すべきであると考えられる。次に本研究は新入社員を対象にした研究のため、新入社員が質問紙の回答者になる前提として調査設計した。このため、今回の上司の権力格差志向の測定はあくまで新入社員の認知であることに注意が必要である。また、新入社員が上司の権力格差志向を評価しやすいように、できる限り元の尺度項目の文脈のままに項目を修正して使用したが、修正

後の項目に上司の権力格差志向より上司の行動に寄る項目が存在することは否定できない。このことが上司の権力格差志向の測定にバイアスをかける可能性については、今後の検討事項である。最後に、本研究で統制変数として使われた年齢について、質問紙の設計時に多肢選択式の質問に設計した。今回の対象者が最終学歴を卒業して入社1年以内の新入社員であり、異なる学歴の卒業年齢を考慮したうえで、25歳と30歳を分かれ目にして選択肢で用いた。結果、回答の90%が25歳以下のため、25歳以下を1、26歳以上を0とするダミー変数として処理して分析に投入した。そのため、年齢においてデータ上の損失があると考えられる。今後はこのような限界を回避するように年齢を自由回答式に設定すべきであると考えられる。

今後の展望について以下のように指摘される。本研究の結果については、中国社会での特有な結果である可能性は否定できない。今回のサンプルは中国の新入社員であり、中国は高度な権力格差社会である（Hofstede, 1980）と指摘されているため、対象が権力格差の低い社会（例：米国）であれば、異なる結果が得られる可能性がある。したがって、新入社員の対上司プロアクティブとLMXにおいて、上司の権力格差志向の調整効果は今後異なる権力格差程度の国のデータで引き続き検討する必要がある。また、統制変数について、今後の研究では、新入社員と上司のプロアクティブ・パーソナリティが一致する程度を統制変数として分析に加えることが考えられる。個人-上司適合理論によれば、上司と部下のパーソナリティが一致する程度が高いほど、部下が仕事と職場環境に満足する（Wexley, Alexander, Greenawalt, & Couch, 1980; Zhang et al., 2012）。そのため、上司と新入社員のプロアクティブ・パーソナリティの一致する程度が高いほど、新入社員がよ

り上司に満足して LMX 関係が良好であると知覚すると考えられるからである。

## 引用文献

- Ashford, S. J. (1986) Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, **29** (3), 465-487.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996) Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, **81** (2), 199-214.
- Auh, S., Menguc, B., Spyropoulou, S., & Wang, F. (2016) Service employee burnout and engagement: The moderating role of power distance orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **44** (6), 726-745.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, **92** (3), 707-721.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009) Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, **23** (1), 84-104.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000) Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, **26** (1), 5-30.
- Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. (2012) Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp.56-77). Oxford University Press.
- Crant, J. M. (2000) Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, **26** (3), 435-462.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, **31** (6), 874-900.
- Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014) Exploring the nature of power distance: Implications for micro-and macro-level theories, processes, and outcomes. *Journal of Management*, **40** (5), 1202-1229.
- Deng, Y., & Yao, X. (2020) Person-environment fit and proactive socialization: Reciprocal relationships in an academic environment. *Journal of Vocational Behavior*, **120**, 103-446.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988) Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, **3** (1), 127-150.
- 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** (6), 1715-1759.
- Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007) Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, **50** (3), 715-729.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987) Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, **9**, 175-208
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development



- of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, **6** (2), 219-247.
- 林 伸二 (2000) 組織心理学, 白桃書房.
- Hofstede, G. (1980) Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, **9** (1), 42-63.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008) The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, **27**, 279-336.
- Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007) Feedback-Seeking Behavior and Leader-Member Exchange: Do Supervisor-Attributed Motives Matter? *Academy of Management Journal*, **50** (2), 348-363.
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019) Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organisational Politics. *Applied Psychology*, **68** (3), 513-546.
- Latham, G. P. (2007) *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage publications
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012) Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, **97** (1), 107-123.
- Liang, Y., Liu, Y., Park, Y., & Wang, L. (2022) Treat me better, but is it really better? Applying a resource perspective to understanding leader-member exchange (LMX), LMX differentiation, and work stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, **27** (2), 223-239.
- Li, S.-L., He, W., Yam, K. C., & Long, L.-R. (2015) When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China. *Asia Pacific Journal of Management*, **32** (3), 645-670.
- Liu, H., Liu, Y., Chiang, J. T., Wang, S., & Wang, H. (2022) When self-love is threatened: Adopting a dual-type view to understand leader narcissism and its impacts on LMX and newcomer work outcomes. *Personnel Psychology*, 1-29.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013) Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, **56** (2), 573-596.
- Luo, Y. J., Li, Y. P., Choi, J. N., & Du, J. (2020) Visionary leadership effectiveness: Moderating roles of power distance and middle-way thinking. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, **48**, 1-12.
- Morrison, E. W. (1993) Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, **78** (2), 173-183.
- Morrison, E. W., Chen, Y. R., & Salgado, S. R. (2004) Cultural Differences in Newcomer Feedback Seeking: A Comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology: an international review*, **53** (1), 1-22.
- Mostafa, A. M. S., & El-Motalib, E. A. A. (2019) Servant Leadership, Leader-Member Exchange and Proactive Behavior in the Public Health Sector. *Public Personnel Management*, **48** (3), 309-324.
- 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, **29** (2), 77-102.
- 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年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて—, 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, **121**, 1-40.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986) Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, **12** (4), 531-544.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997) Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, **51** (2), 234-279.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011) The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, **79** (1), 36-46.
- Seele, H., & Eberl, P. (2020) Newcomers' reactions to unfulfilled leadership expectations: An attribution theory approach. *European Management Journal*, **38** (5), 763-776.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015) Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, **40** (2), 193-237.
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., … Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers (5C) research collaborative. (2019) Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, **40** (1), 105-122.
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. (2020) Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, **41** (6), 551-566.
- Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000) Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology, Public Policy, and Law*, **6** (4), 1138-1163.
- Wang, J., & Kim, T.-Y. (2012) Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, **34** (3), 389-406.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., & Couch, M. A. (1980) Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, **23** (2), 320-330.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2007) Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, **92** (3), 681-692.
- Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2023) Leader-member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management & Organization*, **29** (1), 159-172.
- 姚 静雅・江夏幾多郎・金井篤子 (2021) プロアクティブ情報探索が役割明確性に与える影響: 中国の新入社員を対象にした計量的分析, 産業・組織心理学研究, **35** (2), 249-261
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012) Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, **55** (1), 111-130.
- Zheng, D., Wu, H., Eisenberger, R., Shore, L.

- M., Tetrick, L. E., & Buffardi, L. C. (2016) Newcomer leader-member exchange: the contribution of anticipated organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **89** (4), 834-855.
- Zhou, L., & Wang, M. (2015) *Leader-member exchange and newcomer adjustment*. In T. Bauer, & B. Erdogan, (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 226-239). Oxford University Press.
- (令和4年8月24日受稿, 令和5年9月27日受理)