慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	エンパワリング・リーダーシップと離職意思の関係： 促進的発言・黙従的沈黙の視点から検証
Sub Title	
Author	勝又, 晃希 柴田, 寛大 栗原, 菜月
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2023 ,p.23- 47
JaLC DOI	
Abstract	多くの企業にとって，従業員の離転職を防ぐことはコスト面，情報面等で重要である。本研究では，離職意思の抑制要因の中でも，その重要性の高さにもかかわらず研究が少ないリーダーシップ，特に，現代に求められていると考えられるエンパワリング・リーダーシップ（EL）が離職意思に及ぼす影響を考察する。加えて，離転職の動向が激しい環境で従業員に求められる促進的発言・黙従的沈黙に着目し，特に離転職率が高いサービス業の従業員308名を対象に調査を行った。共分散構造分析の結果，ELは促進的発言を媒介として離職意思を低下させ，またELと黙従的沈黙の関係は，プロアクティブ・パーソナリティ（PP）が低い場合に調整されるという関係が明らかになった。媒介効果はブーストトラップ法，調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。以上の結果により本研究は，離職意思の影響要因に対する理解の一助を，環境要因としてのEL，個人要因としてのPPの二側面から行うことが出来た。特に，従業員のPPが低い場合にELと黙従的沈黙の関係を調整するという結果は欧米と異なる日本の文化的示唆を得た。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002023-0023

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
学生論文集
2023年度号

エンパワリング・リーダーシップと離職意思の関係

――促進的発言・黙従的沈黙の視点から検証――

勝又晃希
柴田寛大
栗原菜月

＜要　約＞

多くの企業にとって，従業員の離転職を防ぐことはコスト面，情報面等で重要である。本研究では，離職意思の抑制要因の中でも，その重要性の高さにもかかわらず研究が少ないリーダーシップ，特に，現代に求められていると考えられるエンパワリング・リーダーシップ（EL）が離職意思に及ぼす影響を考察する。加えて，離転職の動向が激しい環境で従業員に求められる促進的発言・黙従的沈黙に着目し，特に離転職率が高いサービス業の従業員308名を対象に調査を行った。共分散構造分析の結果，ELは促進的発言を媒介として離職意思を低下させ，またELと黙従的沈黙の関係は，プロアクティブ・パーソナリティ（PP）が低い場合に調整されるという関係が明らかになった。媒介効果はブーストトラップ法，調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。以上の結果により本研究は，離職意思の影響要因に対する理解の一助を，環境要因としてのEL，個人要因としてのPPの二側面から行うことが出来た。特に，従業員のPPが低い場合にELと黙従的沈黙の関係を調整するという結果は欧米と異なる日本の文化的示唆を得た。

＜キーワード＞

離職意思，促進的発言，黙従的沈黙，エンパワリング・リーダーシップ（EL），プロアクティブ・パーソナリティ（PP）

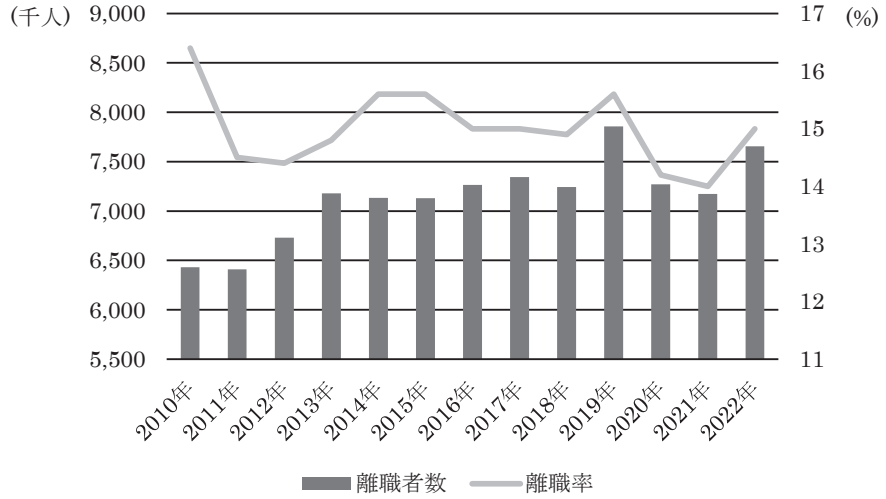
1．はじめに

今日にいたるまで，従業員の離職が組織に与える影響について検討した研究が多くなされてきた（Hausknecht and Trevor, 2011）。厚生労働省（2023）の調査によると日本における離職率は15%前後を維持しており，毎年9，10人に1人が離職していること，及び2010年以降離職者は600万人以上を維持しており，直近10年間は700万人以上が離職している現状がある。これらを踏まえると，近年離

転職活動が活発化傾向にあると言え，特に，産業別の離職率（厚生労働省, 2023）を見てみると，各種サービス業において特に離転職率が高い傾向にあると言える（図 2）。

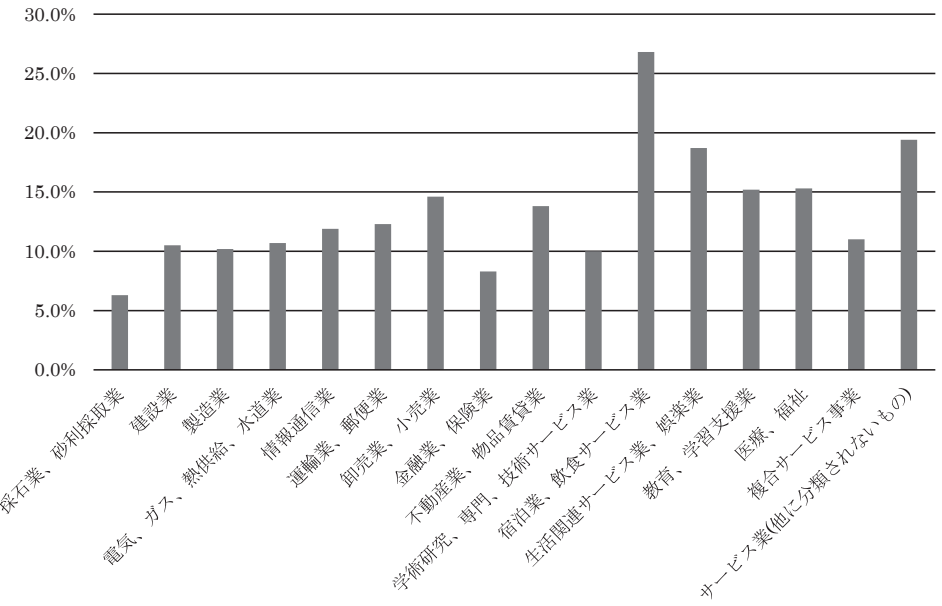
また先述の通り，離転職とその組織への影響についてはかねてから検討されており，辞めた従業員に

図 1　離職率の推移



資料出所：厚生労働省（2023）を元に作成

図 2　産業別離職率

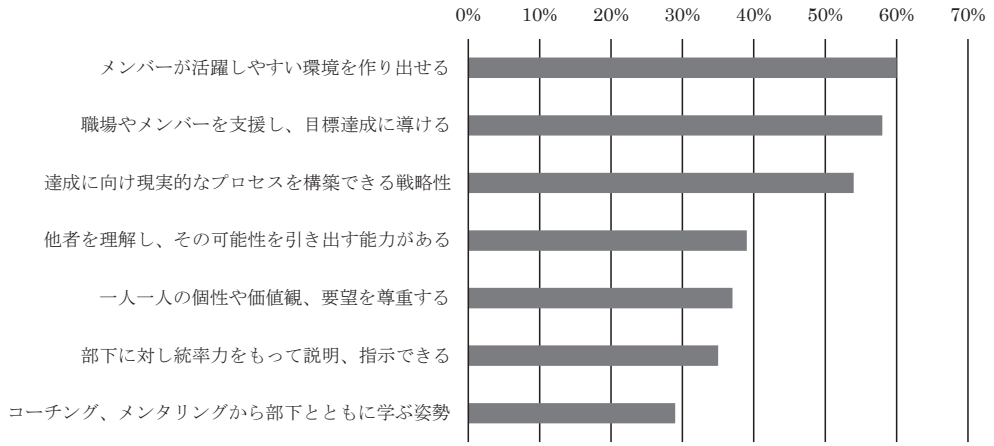


資料出所：厚生労働省（2023）を元に作成

代わる新入社員採用に関する人件費が強調されている（Hancock et al., 2013）。特に中途採用による人員補充に関連して，就職白書（2020）によると，中途採用者一人当たりにかかる平均コストは 2018 年度が 83 万円，2019 年度が 103 万円と，年々増加傾向だ。また，離転職には従業員の組織知識の喪失が含まれる（Hinkin and Tracey, 2006・2008）ともされる。このように，離転職にはコスト面，情報面等で問題があり，離転職の抑制には学術的な必要性が高いと考えられる。

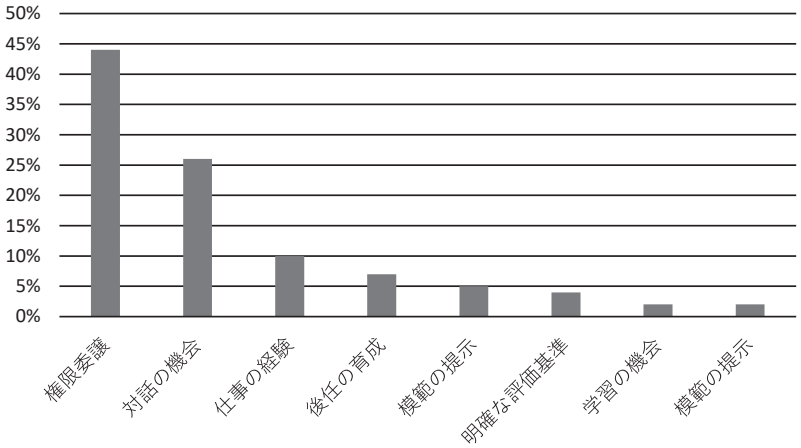
研究者は従業員の自発的離職理由を理解しようと努めており（Hom et al., 2017），自発的な離職に関する従来の研究は，従業員の退職に対する心理的動機に焦点を当ててきたが，離転職に対するリーダーシップの役割を検討した研究はほとんどない（Hom et al., 2020）。しかし，リーダーシップのあり方は組織の活動において大きな役割を果たし，組織の業績や雰囲気，従業員の満足度など客観的な指標から主観的な心理過程まで影響を与える（淵上, 2009）とされ，組織におけるリーダーシップの重要性は高い。そこで，今日の日本においてどのようなリーダーシップが求められているのだろうか。エンジャパン株式会社が行った，転職コンサルタントを対象にした調査（2019）によると，今のリーダーに求められる力は，図 3 のようなものだった。また，株式会社コーチ・エィ・コーチング研究所の，組織の上司を対象にした調査（2016）によると，部下の能力育成で有効な方法としては図 4 のようなものだった。図 3 の項目に共通する要素として「上司が積極的に働きかける」や「部下の特性・能力を促進する」ことがあると推測でき，図 4 から部下の能力開発においては「権限委譲」が最も有効な手法だとわかる。以上を踏まえ，本研究では今日の日本で求められるリーダーシップの 1 つとして，「エンパワリング・リーダーシップ」（以下 EL と表記する）を扱う。EL とは，リーダーが部下と正当な権力を共有し，自律性と責任感を与えるために用いる一連のリーダー行動（Ahearne et al., 2005）である。エンパワーメントされた，つまり権限委譲された従業員は，自らの労働環境を積極的に創造・形成・変化させる（Parker &

図 3　これからのリーダーに求められるもの



資料出所：エンジャパンによるインターネット調査（2019）を元に作成

図 4　部下のリーダーシップ開発で最も有効な手法



資料出所：コーチ・エィ・コーチング研究所調査（2016）を元に作成

Collins, 2010）。加えて，EL は権限委譲と従業員間の自己リーダーシップ，自律性，独立性の促進に特に焦点を当てているという点で他の関連するリーダーシップ理論とは異なる（Amundsen et al., 2014）。以上から，EL は今日の日本で求められているリーダーシップの 1 つであると考えられる。

さらに，EL は日本で必要とされていることに加え，「積極的に且つ自律的な個人行動」を背後から支援するリーダーシップとして注目されてきた（青木，2014）。一方で，職場における個人が積極的，自律的に取り組む行動の中で，最新の組織行動論研究がクローズアップしてきた概念が「発言行動」である（Van Dyne et al., 2003; Kong et al., 2017）。発言行動とは，職場の改善のために個人がアイデア・意見を主張し，情報を提供すること（Van Dyne et al., 2003）だ。組織が変化の激しいビジネス環境を勝ち抜くには，経営陣の努力だけでは不十分であり（Tian・Chae, 2023），現場を熟知する従業員個人の発言を促進・吸収することで，組織内の有効性が高まり，より革新的な商品やサービスを生み出す原動力につながる。また，発言行動は，Promotive Voice（以下，促進的発言と表記する）と Prohibitive Voice（以下，禁止的発言と表記する）の 2 つに大別される（Liang et al., 2012）。いずれの発言も従業員が組織に利益をもたらす点で共通しているが，その内容，目的，機能は異なり（Kong et al., 2017），前者が組織の有効性を向上させるための意見やアイデアの提起，後者が組織の失敗を防ぐための懸念や不満の伝達をそれぞれ目的としている（Liang et al., 2012）。双方の発言行動の違いを踏まえると，前述の EL と通底する「積極的，且つ自律的」な発言行動は，禁止的発言ではなく促進的発言である。加えて，EL は従業員の建設的な発言を促進するための最も有益なリーダーシップスタイルとの主張も見られる（Biemann et al., 2015）。本研究はこの EL の及ぼす影響として促進的発言にも焦点を当てる。

さらに，EL は正の影響を促進するばかりだけでなく，負の影響を抑制する可能性もある。発言行動を EL の正の影響として考えれば，その対立概念である「沈黙行動」（Sherf, EN et al., 2001）を負の影

響として自然に取り上げることができる。建設的な意見の発言が行われ，組織内の情報共有，また新しいアイデアや解決策の創出が促進されれば，組織の効率性と業績の向上に役立ち，正の影響として考えられる。逆に，沈黙を貫くことは意見と情報の共有の欠如を引き起こし，不適切な判断とミスコミュニケーションにつながる恐れがあるため，負の影響が多い。Shahidul et al.（2018）も，EL が自身のジョブコントロールを介して，従業員の沈黙を抑制することを示しており，以上を踏まえて，本研究では沈黙行動にも焦点を当てる。Dyne et al.（2003）によると，沈黙行動は，Acquiescent Silence（以下黙従的沈黙と表記する）・Defensive Silence（以下防御的沈黙と表記する）・Prosocial Silence（以下向社会的沈黙と表記する）の 3 つに大別される。本研究では EL が抑制する負の影響を検討したいことから，この 3 つのうち唯一従業員が受動的に起こす沈黙で，発言への諦観から発生する黙従的沈黙を扱い，促進的発言とともに EL と離職意思間の関係をどう媒介するのかどうかについて，既存の研究より詳細かつ包括的に検証する。

また，組織行動論の個人差アプローチで考えると，EL と発言または沈黙の関係は普遍的なものではなく，個人によって異なる可能性が考えられる。そこで，発言と沈黙行動の程度に影響する可能性の高い個人の性格要因も調べる必要がある。以上から，個人要因として「プロアクティブ・パーソナリティ」（以下 PP と表記する）に着目する。その理由は以下の 3 点である。1 点目が，PP は個人要因としてビックファイブ以上に従業員の成果を予測する重要な因子である（Rodrigues et al., 2019）ことだ。2 点目に，PP が高い従業員は職場で建設的な変化を起こすために発言する可能性が高く（Xu et al., 2019），また従業員の PP の高さの程度がリーダーシップと沈黙行動の関係を調整する（Hannes et al., 2016）こと，加えて 3 点目として，Ouyang et al.（2020）は，従業員の PP が高いと，EL が離職意思を低下させる影響をより強くすることを示していることだ。以上の 3 点から，EL と促進的発言・黙従的沈黙・離職意思の各関係の強さに PP が影響を及ぼす可能性は高く，このことについても検証する。

以上の内容をまとめると，本研究における目的は以下の 3 点である。1 点目は，EL がどのようなメカニズムによって離職意思に影響を及ぼすのかについて研究を行う。2 点目は，EL が離職意思に影響を及ぼすメカニズムの中で，EL が促進する可能性のある正の影響としての促進的発言と，EL が抑制する可能性のある負の影響としての黙従的沈黙の両側面から，その媒介効果を検証する。3 点目は，EL が促進的発言と黙従的沈黙を媒介して離職意思に至るプロセスが，PP によってどう影響されるかを検証する。

2．先行研究

（1）離職意思について

離職意思は，「従業員が組織を離れる可能性」（Mobley, 1978）と定義されている。Cotton & Tuttle

（1986）は，離職の原因として，賃金・リーダーなどの仕事関連の要因，年齢・性別・在職期間などの個々の要因，失業率などの外部要因の 3 つを挙げた。離職意思の規定要因に関連して，海外では，看護師を対象に離職意思の要因を個人の特性，職場の環境などの観点から研究が行われている（Beecroft, et al., 2008）。同様に，中国の製造業を対象に EL が離職意思に与える影響の研究も行われ，EL と離職意思との間には有意な負の相関が認められている（Ouyang et al., 2020）。一方で，国内では，「低い職務満足」（山口ら，2013），「組織風土の凝集性の低下」などを離職意思の要因として行った研究が多く，離転職に対してリーダーシップに注目した研究は少ない（Hom et al., 2020）。また，これらの研究対象としては日本国内で人手不足が深刻になっている看護師（岸・山田，2007）や介護士（佐藤ら，2003）を対象にした研究が大半である。

以上を踏まえると，離職意思の規定要因に関して，リーダーシップに着目して行った研究が少なく，また研究対象業界に偏りが見られ，看護師や介護士を対象にした，つまり医療・福祉業界を対象にした研究が多いこと，またはじめに述べたように，離転職が高い傾向にある各種サービス業での実証研究が進んでいないことが分かる。次にエンパワリング・リーダーシップについて述べる。

（2）エンパワリング・リーダーシップ（EL）について

エンパワリング・リーダーシップ（EL）とは，「リーダーが部下と正当な権力を共有し，部下に自律性と責任感を与えるために用いる一連のリーダー行動（Ahearne et al., 2005）」と定義されている。砂口（2017）は，EL には以下の 5 つの特徴があるとしている。1 つ目は部下を率先垂範すること。2 つ目は部下の自律的な成長を促すこと。3 つ目は部下に関心を寄せること。4 つ目は部下に自らの成長に必要な実用的な知識を教示すること。5 つ目は部下の意見を組織の意思決定に取り入れることだ。

これらの特徴を踏まえ，EL に類似しているリーダーシップについて概観する。表 1 では EL に関連して，従業員側からの働きかけを重視する点で類似しているリーダーシップの定義や特徴をまとめた。以下の表と上述の EL の定義の比較から，EL は従業員間の自律性，独立性の促進に特に焦点を当てているという点で，他のリーダーシップ理論とは異なっている（Amundsen et al., 2014）と言える。

EL が及ぼす影響について，実証研究では従業員の貢献性との関係や，離職意思との関係などが分かっている。Parker & Collins（2010）によると，権限委譲された従業員は自らの労働環境を積極的に創造・形成・変化させ，また，彼らはリーダーがサポートしてくれていると信頼する（Caniels et.al, 2017）。同様に，EL は従業員の建設的な発言行動に対して，正の影響を与える（Jada, 2018）。さらに，EL は従業員の沈黙を抑制する（Shahidul et al., 2018）ことが分かっている。ここで，従業員が組織の問題に対して沈黙を貫くことは組織に悪影響をもたらす可能性がある（Morrison et al., 2000）。また，従業員がアイデアや意見を沈黙することはイノベーションや組織変革を妨げ，従業員の能力開発や創造性を阻害する可能性がある（Gambarotto et al., 2010）。以上より，アイデアや情報や意見を意図的に控える沈黙行動（Van Dyne et al., 2003）は組織にとって悪影響であることが示唆されている。

表 1　関連するリーダーシップの比較

リーダーシップの種類	定義	特徴	EL との違い
エンパワリングリーダーシップ	リーダーが部下と正当な権力を共有し，上司が部下に自律性と責任感を与えるために用いる一連のリーダー行動（Ahearne et al., 2005）	従業員間の自己リーダーシップや自律性独立性の促進に焦点を当てている（Amundsen et al., 2014）	
サポーティブリーダーシップ	フォロワーの幸福に関心を示し，友好的で心理的に支援的な職場環境を作るなど，部下のニーズや要望の充足に向けたリーダーの行動（House, 1996）	友好的で親しみやすく，従業員への敬意をもちフォロワーに物質的，情報的，社会感情的なリソースの提供（Barnett et al., 1989. Bass, 1990. House, 1981. Oldham et al., 1996）	部下の幸福実現が上司の支援目的になっている点
サーバントリーダーシップ	奉仕したいという自然な気持ちから始まり，その後人をリードするリーダーの行動（Greenleaf, 1970）	謙虚さ，人間関係力，フォロワーとの関係発展やリーダーのサービス志向（Graham, 1991）	フォロワーとの良好な関係に焦点を当てている点
参加型リーダーシップ	フォロワーを意思決定に参加させ，意思決定における影響力をフォロワーと共有するリーダーの行動（Armenakis et al., 1993. Lam, Huang et al.,2015）	意思決定プロセスへのフォロワーの積極的な関与を促す（Ahearne et al., 2005. Arnold et al., 2000）	意思決定への参加のみに焦点を当てている点
シェアードリーダーシップ	リーダーシップをチームメンバー間で共有するリーダーの行動（Yammarino et al., 2012）	指名された正式なリーダーではなく，チームや組織内の状況やメンバーから生まれる（Pearce et al., 2002）	EL は正式なリーダーから生まれる行動という点

以上の実証研究から，EL にはポジティブな影響である発言行動を促進し，ネガティブな影響である沈黙行動を抑制することが示唆されていることから本研究では EL が影響を与える変数として発言行動と沈黙行動に着目する。

(3) 発言行動：促進的発言について

辺見（2023）は，発言行動を「仕事内容や職場における問題の改善に適切なアイデアや情報や意見を意図的に主張すること（Van Dyne et al., 2003）」と定義している。企業が，より高度な意思決定や組織学習，有効な人材活用を行うためには，上司が部下に働きかけるだけではなく，部下から上司に対しても積極的に働きかけ，意見を提案することが必要不可欠とされている（Brinsfield, 2009）。また，日本においても松永（2013）が部下から上司への働きかけの重要性について述べている。以上の実証研究より，発言行動は組織の発展において必要不可欠な要素であると考えられる。

Liang et al.（2012）によると発言行動は促進的発言と禁止的発言に大別され，促進的発言は「従業員が職場や組織の全体的な機能を改善するための新しいアイデアや提案を表明すること」，禁止的発言は「組織にとって有害な職務慣行，問題，従業員の行動について，懸念を表明すること」と定義されている。いずれの発言も，従業員が組織に利益をもたらすが，その内容，目的，機能は異なる（Kong et al., 2017）。促進的発言は組織の有効性を向上させるために意見やアイデアの提起を目的とし，禁止的発言は組織の失敗を防ぐための現状に対する懸念や不満の伝達を目的としている（Liang et al., 2012）。禁止的発言は必ずしも明確な解決策を提供するとは限らず，チーム内の有害な要因を特定することを重視している（Liang et al., 2012）。最近の研究では，Van Dyne，LePine（1998）の発言の定義「単に批判するのではなく，改善を目的とした建設的な表現を強調する促進的な行動」が主に採用されている（Hsiung, 2012）ことも踏まえると，本研究では，現状をより改善していこうと新しいアイデアをもたらす促進的発言に着目することが妥当である。

また, EL と関連した Biemann et al.(2015) の研究では，従業員の発言を促進するための他のリーダーシップスタイルと比較して，EL は最も優位性の高いスタイルである，と述べられており EL との関係性が強いことが分かる。また，離職意思との関係についての Prince. R et al.（2020）の研究では，高レベルの促進的発言は離職意思の低下につながると述べられている。加えて，組織行動論の分野では発言行動と人的資源管理や雇用関係分野との関連性の検討が不足している（辺見，2023）。

以上より，EL と離職意思との関係性の中で促進的発言を扱うことは学問的にも実践的にも有意義であると考えられる。一方で部下が上司への働きかけに対して消極的になると，組織の業績だけでなく，組織に関連する多様な面で悪影響がでてしまう（Morrison, 2000）。このような行動は沈黙行動と呼ばれ，しばしば発言行動とともに研究される。

（4）沈黙行動：黙従的沈黙について

辺見（2023）は，沈黙行動を「仕事内容や職場における問題の改善に適切なアイデアや情報や意見を控えること（Van Dyne et al., 2003）」と定義している。沈黙行動が及ぼす影響として，職務成績が低下し変化に対して消極的になることなどがある。Hao et al.（2022），によると，沈黙行動をする従業員は，職務成績が低く，組織市民行動や革新的な行動に消極的である。同様に Morrison et al.（2000）も従業員の沈黙は，組織に悪影響をもたらす可能性があると述べている。また，EL との関係については，EL の発揮によって，従業員は自身のジョブコントロールが可能になり，沈黙行動を抑制することを示している（Shahidul et al., 2018）。離職意思との関係については，Knoll（2019），Adamska（2017）によって，従業員の沈黙は離職意思の上昇につながるということが明らかになっている。

さらに，Dyne et al.（2003）によると，沈黙行動は黙従的沈黙，防御的沈黙，向社会的沈黙の 3 つに大別される。これらは，まず受動的か積極的かで黙従的沈黙とその他 2 つに大別され，そして，積極的な分類内で，自己志向か他者志向かで防御的沈黙と向社会的沈黙に分類される。黙従的沈黙は，自分

の発言は無意味であるという諦観から発生する沈黙で，防御的沈黙は，発言への積極性はあるが発言の結果生じた場合の責任追及への恐怖心から発生する沈黙である。最後に向社会的沈黙は，利他主義や協力的な動機に基づく正の側面の概念として，従来の沈黙行動を Dyne et.al（2003）が拡大したものだ。本研究では EL が抑制する負の影響を検討したいことから，この 3 つのうち唯一従業員が受動的に起こす沈黙で，発言への諦観から発生する黙従的沈黙を扱うのが妥当だ。

さらに，ここまで離職意思や発言，沈黙に影響を与える環境要因として EL がある可能性を示唆する研究に触れてきたが，Xu et al.（2019）が，PP の程度が高い従業員は，職場で建設的な変化を起こすために発言行動を行う可能性が高いと述べていることなどから，PP などの個人特性の高さの程度によって各関係の強さが影響される可能性がある。そこで，最後に PP について検討する。

（5）プロアクティブ・パーソナリティ（PP）について

日本において井奈波（2020）は，プロアクティブ・パーソナリティ（PP）を「自分の環境の変化に影響を及ぼすことができる性格（Bateman et al., 1993）」と定義し，機会を掴んで行動し，状況の好転まであきらめずにやり遂げる個人の特性としている（Bateman et al., 1993）。Alice（2019）は，PP と発言行動間には正の関係が成立し，PP が高い従業員ほどリーダーシップが発言行動を高めることを示した。Jafri et al.（2016）は，PP が高い従業員はタスクを実行する新しい方法を提案し，現状を改善するための新しいアイデアを提案する傾向があることを示した。他方で，Hannes et al.（2016）は，従業員の PP の高さがリーダーシップと沈黙行動の負の関係を調整するとしている。上記のように，PP は，促進的発言・黙従的沈黙と関係が深いと考えられる。

以上より，EL と離職意思間の促進的発言と黙従低沈黙の媒介効果を扱う本研究で PP の調整効果を検討していく。

3．仮説

先行研究から，EL には正の影響としての発言行動を促進する可能性，負の影響としての沈黙行動を抑制する可能性が示唆された。本研究では，社会的交換理論及び実証研究の結果を踏まえて，離職意思の影響要因としての EL が促進的発言，黙従的沈黙を媒介して与える影響について検討する。また，EL と促進的発言，EL と黙従的沈黙，EL と離職意思の 3 つの関係に PP がどう影響するのかを，特性活性化理論の観点から検討する。

（1）EL と離職意思：促進的発言・黙従的沈黙の媒介効果

はじめに EL と離職意思の関係について社会的交換理論に基づいて説明する。社会的交換理論による

と，人はさまざま報酬を交換することが出来，その報酬は有形無形に関わらない（Blau, 1964）。加えて，この報酬の交換は，義務的な経済的交換ではなく恩返しとしての好意的な交換であり，従業員の意思によって行われる（Blau, 1964）と定義される。さらに，リーダーシップは取引でありリーダーとメンバーとの間の社会的交換としてとらえることが出来る（施，2006），とあるため，EL をこの理論において扱うことは妥当だ。そこで社会的交換理論を本研究に応用すると，組織の上司が EL を発揮した場合，つまり適切な権限委譲を行った場合，従業員は好意的な恩返しとして組織に貢献しようとすると推測できる。また，Jada（2018）は，EL が心理的エンパワーメントを媒介して発言を促進する，という EL と発言行動の正の関係を示し，Shahidul et al.（2018）は，EL の発揮によって，従業員の沈黙が抑制される，という EL と沈黙行動の負の関係を示している。これら実証研究の結果も踏まえると，従業員の組織への貢献手段の候補として促進的発言を行うこと，また黙従的沈黙を減らすことがあると推測できる。

従業員の発言・沈黙の及ぼす影響に関して，Prince. R et al.（2000）は，高レベルの促進的発言は離職意思の低下につながることを示した。沈黙についても，Knoll（2019）や Adamska（2017）は，従業員の沈黙は離職意思の上昇につながることを示した。社会的交換理論に沿って考えても，上司の適切な権限委譲に対する恩返しとして，促進的発言を行い黙従的沈黙を減らす従業員が，より今の上司のもとで働きたい，今の組織で働き続けたいと思うのは当然のことだと考えられる。よって，促進的発言は離職意思に負の影響を，黙従的沈黙は離職意思に正の影響を及ぼすと推察できる。

以上より，EL と離職意思間の関係が促進的発言・黙従的沈黙によって媒介されると考えられる。ここで，Ouyang et al.（2020）は，EL が離職意思を減少させる際にジョブ・クラフティングを部分的に媒介すると示しており，ほかにも離職意思を規定する要因は多々あるため，促進的発言・黙従的沈黙以外にも EL と離職意思間の関係を媒介する要素が存在する可能性もある。そのため完全媒介ではなく部分的媒介関係であると推測できる。

したがって，以上のことを整理した以下の仮説について検証する。

仮説 1：EL と離職意思の関係は，促進的発言によって部分的に媒介される。
仮説 2：EL と離職意思の関係は，黙従的沈黙によって部分的に媒介される。

（2）EL と促進的発言・黙従的沈黙：PP の調整効果

さらに，EL と促進的発言・黙従的沈黙の関係に影響を与える要因として PP について検討する。PP は積極的に変化を起こそうとする個人の比較的安定した傾向を反映した特性である（Bateman & Crant, 1993）ことを踏まえ，性格特性に関連する理論である特性活性化理論（Trait Activation Theory: TAT）を用いて検討を進める。Tett & Burnett（2003）によると，この理論は，個人の行動は性格特性の強さに依存するとし，加えて特定の個性が特定の条件下で活性化され，その影響がより顕著になる，としてい

る。そのためPPが特定の条件下で活性化されELの影響を強くする可能性がある。そこで，(1) で述べたELを発揮する上司が従業員に適切な権限を与え，それに対する好意的な恩返しとして従業員が促進的発言を増やし黙従的沈黙を減らす，という条件下で，従業員のPPが活性化されELの影響がより顕著になると推測できる。また，Xu et al.（2019）は，PPの程度が高い従業員は，職場で建設的な変化を起こすために発言を行う可能性が高いとし，Hannes et al.（2016）は，従業員のPPの高さの程度がリーダーシップと沈黙の負の関係を強めるとしている。つまり，リーダーシップの一種であるELが，どの程度促進的発言・黙従的沈黙に影響を及ぼすのかは従業員のPPの高さによって変化すると推測できる。

以上理論的推測と実証研究の結果から，PPの高い従業員は，ELの刺激を受けて発言行動が促進されるとき，またELの影響を受けて黙従的沈黙が抑制されるとき，PPが活性化されその影響を強めると考えられる。

したがって，以上のことを整理した以下の仮説について検証する。

仮説3：ELと促進的発言の関係は，PPによってモデレートされる。PPが高いとき，両者の関係は強まる。

仮説4：ELと黙従的沈黙の関係は，PPによってモデレートされる。PPが高いとき，両者の関係は強まる。

(3) ELと離職意思：PPの調整効果

ELが離職意思につながった場合におけるPPの調整効果を検討する。(1) で述べたが，ELという上司の行動を原因として，従業員が自らの行動を変化させ，上司への恩返しとして離職意思を減少させると考えられた。(2) と同様に特性活性化理論に沿って考えると，この特定の条件下においてPPが活性化され，ELの離職意思への影響を強めると考えられる。また，Ouyang et al.（2020）は，従業員のPPが高いと，ELが離職意思を低下させる影響をより強くすることを示していることも踏まえ，ELがどの程度離職意思を減少させるかは従業員個々人の性格特性，特にPPの高さによって影響を受ける可能性があると推測できる。

以上理論的推測と実証研究の結果から，PPが高い場合にELが離職意思を減少させる関係がより強くなると推測できる。

したがって，以上のことを整理した以下の仮説について検証する。

仮説5：ELと離職意思の関係は，PPによってモデレートされる。PPが高いとき，両者の関係は強まる。

4. 調査方法

(1) 調査の手続き

ウェブ調査サービスの『Fastask』を利用した。まず予備調査として『Fastask』に登録されたモニターから，本研究の目的に合致する対象者を絞り込み，それら対象者に本調査を行った。

予備調査では，回収目標を 2000 人に設定して 1 万人程度に配布し，回収目標である 2000 人以上の回答が得られた時点で調査を終了した。その際，サービス業界の正社員のみを配布対象とした。理由は，厚生労働省の令和 4 年度雇用動向調査結果より，離職率が最も高いのが「宿泊業，飲食サービス業」で 26.8%，2 番目が「サービス業（他に分類されないもの）」で 19.4%，3 番目が「生活関連サービス業，娯楽業」で 18.7%であることから，サービス業は離職率が高く，本研究において適切な業界であると判断したためだ。質問内容は回答者の雇用形態，役職，勤続年数，職場で同僚や上司と関わることが多いか否か，同僚らの人材流動性が高いか否か，の 5 つとした。予備調査を踏まえて，調査対象は 3 年以上勤務する非管理職の正社員とした。本研究は，EL の知覚が離職意思に与える影響についてであるため，EL と離職意思に関する質問に対し，「よく分からない・答えたくない」，「どちらともいえない」と回答した者を除外して本調査を行った。

予備調査の結果，本調査に相応しい対象者サンプルは 415 名であることが判明し，以上の対象者に対して，本調査を 2023 年 8 月に実施した。回収目標は 300 名とし，目標を超える回答数である 308 名から回答を得た。また，60 歳以上は定年を迎えて退職する人が多く本研究で問題とする離職意思とは異なるため，分析対象者からは除外することとした。よって，最終サンプルは 275 名である。調査対象者 275 名のプロフィールは表 1 の通りだ。

(2) 測定尺度

1) エンパワリング・リーダーシップ（EL）に関する質問項目

Arnold，Arad，Rhoades & Drasgow（2000）の質問項目を和訳し使用した。質問項目数は 16 である。「全くあてはまらない」「ほとんどあてはまらない」「あまりあてはまらない」「どちらともいえない」「ややあてはまる」「かなりあてはまる」「非常にあてはまる」の 7 点尺度で回答を得た。

2) 離職意思に関する質問項目

Chang（1999），Chen，Hui & Sego（1998）を参考に Chieh-Peng & Min-Ling（2017）が作成した質問項目を和訳し使用した。質問項目数は 4 であり，同様に 7 点尺度で回答を得た。

3) 促進的発言に関する質問項目

Van Dyne & Lepine（1998）が作成した質問項目を和訳し使用した。質問項目数は 6 であり，同様に 7 点尺度で回答を得た。

4）黙従的沈黙に関する質問項目

Van Dyne，Ang & Botero（2003）が作成した沈黙行動に関する質問項目を和訳し，黙従的沈黙にあたる質問のみ使用した。質問項目数は 5 であり，同様に 7 点尺度で回答を得た。

5）プロアクティブ・パーソナリティ（PP）に関する質問項目

Bateman & Grant（1993）を参考に Seibert & Michael Gran（1999）が作成した質問項目を和訳し使用した。質問項目数は 10 であり，同様に 7 点尺度で回答を得た。

6）コントロール変数について

コントロール変数は性別と年齢である。性別は女性を 1，男性を 2 とした。

5．分析結果

（1）因子分析

本研究では，統計ソフト SPSS を用いて因子分析を行った。はじめに，上記の測定尺度全ての質問項目（合計 41 項目）の平均値，標準偏差を算出した。各データについて天井効果，フロア効果が見られたものは存在しなかったため，41 項目すべてを引き続き分析対象とした。

次に 41 項目に対して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行ったところ，5 因子構造が妥当であると示された。複数の因子に負荷が示された質問項目，質問項目数が少なく，成立しなかった因子の質問項目，同じ因子内で他の質問項目と主語が異なり，質問内容が明らかに異なる質問項目の計 6 項目を削除し，再度同様の手順で因子分析を行った。その結果は表 2 に示す。各因子の平均，標準偏差，信頼性 α は表 3 の通りである。

第 1 因子は，15 項目で構成されている。いずれも Arnold，Arad，Rhoades & Drasgow（2000）の EL に関する質問項目であったため，「エンパワリング・リーダーシップ（EL）」因子と命名した。

表 2　対象者のプロフィール（275 名）

性別	男性				女性		
	151 名				124 名		
年齢	20 ～ 29 歳		30 ～ 39 歳		40 ～ 49 歳		50 ～ 59 歳
	54 名		72 名		79 名		70 名
職業	会社員（事務系）		会社員（技術系）		会社員（その他）		
	98 人		51 人		126 人		
地域	北海道	東北	関東	中部	中国	四国	九州
	9 人	12 人	118 人	36 人	57 人	16 人	27 人

表 3　因子分析結果

項目内容	1.EL	2.PP	3. 促進的発言	4. 離職意思	5. 黙従的沈黙
私の上司は，同僚が一緒に問題を解決するよう促す。	*.901*	.068	－.077	－.034	－.011
私の上司は，同僚の努力に注意を払う。	*.882*	.148	.110	－.018	－.017
私の上司は，同僚の努力を支援する。	*.872*	.080	－.072	－.068	.048
私の上司は，同僚のパフォーマンスを向上させる方法を提案する。	*.865*	.030	－.032	.030	－.014
私の上司は，同僚に，自分で問題を解決する方法を教える。	*.858*	.043	－.052	.078	－.031
私の上司は，全同僚に意見を述べる機会を与える。	*.849*	－.110	.050	.001	.023
私の上司は，同僚が目標に集中できるよう手助けしてくれる。	*.837*	.072	－.047	－.030	.036
私の上司は，重要な意思決定に，同僚の提案を積極的に採用する。	*.834*	－.013	.012	－.034	－.024
私の上司は，同僚間の良好な関係の構築に貢献する。	*.818*	.091	－.061	－.058	－.025
私の上司は，同僚のアイデアや提案に耳を傾ける。	*.810*	－.190	.104	.058	－.024
私の上司は，同僚がより多くのトレーニングが必要な分野を見出す手助けをする。	*.810*	.023	－.027	.063	.028
私の上司は，同僚が情報を交換するよう促す。	*.796*	－.042	.079	.003	－.031
私の上司は，仕事仲間を手助けする。	*.761*	－.052	.031	－.047	.100
私の上司は，同僚の意見に同意できない場合は，それを考慮する。	*.699*	－.002	.138	－.065	.020
私の上司は，同僚にアイデアや提案を述べるよう促す。	*.673*	－.222	.189	.126	－.099
私がアイデアを信じれば，どんな障害も乗り越えられる。	.010	*.878*	－.035	－.009	.083
私は，他の人よりずっと早く，良い機会をつかむことができる。	.007	*.810*	.015	－.008	.022
チャンスを見極めるのが得意だ。	－.004	*.758*	.045	－.043	－.055
どんな困難があっても何かを信じれば必ず実現する。	.015	*.712*	.006	－.037	.043
他人の反対を押し切ってでも，自分のアイデアの推進者になるのが好きだ。	－.046	*.660*	.001	.105	－.099
私はどこにいても，建設的な変化をもたらしてきた。	－.049	*.614*	.227	.116	－.039
私は，たとえ自分の意見とグループの他の人の意見が異なっていたり意見を反対されたりしても，仕事の問題に関する自分の意見を同僚に伝える。	－.062	－.070	*.814*	－.030	.007
私は，発言し，同僚がグループに関与し，影響を与えるよう勧める。	－.006	.094	*.773*	－.054	.029

項目内容	1.EL	2.PP	3. 促進的発言	4. 離職意思	5. 黙従的沈黙
私は，グループの職場活動の質に影響する問題に関与する。	.066	.030	*.758*	－.035	.016
私は，同僚がグループに影響を与える問題について，立案し，提案する。	.095	.025	*.745*	.054	.017
私は，新しいプロジェクトや手順の変更に関するアイデアをグループで発言する。	－.025	.127	*.741*	－.079	－.036
私は，自分の意見がこの仕事グループに役立つ可能性のある問題について，常に十分な情報を得ている。	.076	.069	*.690*	.074	.020
もっと良い仕事が見つかり次第，今の会社を辞めるつもりだ。	－.005	－.020	.040	*.916*	.007
他の会社への転職を真剣に考えている。	.036	.066	－.041	*.910*	－.022
転職する意志がある。	.017	.125	－.041	*.878*	－.032
仕事を辞めることをよく考える。	－.040	－.097	－.028	*.807*	.102
私は，問題の解決策について，受動的に自分の中に留めておく。	.012	.061	－.058	－.042	*.800*
私は，諦めから，受動的にアイデアを保留する。	－.059	.057	－.011	－.002	*.766*
私は，改善策を自分の中に留めておくのは，物事を変化させることへの自己効力感が低いからだ。	.090	－.099	.015	.064	*.710*
私は，自分に意欲がない場合，変革のための提案を口にしたくない。	－.055	－.053	.105	.042	*.688*
因子寄与	11.641	5.790	7.484	4.055	2.486
因子寄与率（%）	36.159	14.382	9.327	6.666	4.463

第 2 因子は，6 項目で構成されている。いずれも Seibert & Michael Gran（1999）の PP に関する質問項目であったため，「Proactive Personality（PP）」因子と命名した。

第 3 因子は，6 項目で構成されている。いずれも Van Dyne & Lepine（1998）の促進的発言に関する質問項目であったため，「促進的発言」因子と命名した。

第 4 因子は，4 項目で構成されている。いずれも Chieh-Peng & Min-Ling（2017）の離職意思に関する質問項目であったため，「離職意思」因子と命名した。

第 5 因子は，4 項目で構成されている。いずれも Van Dyne，Ang & Botero（2003）の黙従的沈黙に関する質問項目であったため，「黙従的沈黙」因子と命名した。

(2) 平均，標準偏差，信頼性係数 α と相関関係

独立変数，従属変数，媒介変数，調整変数となる，「EL」「黙従的沈黙」「PP」「促進的発言」「離職意思」の平均，標準偏差，信頼性係数 α と相関関係を調べたものが表 4 である。

EL と PP，EL と促進的発言，黙従的沈黙と離職意思，PP と促進的発言，PP と離職意思それぞれの間に正の相関関係が見られた。また，EL と離職意思の間に負の相関関係が見られた。

表 4　平均，標準偏差，信頼性係数 α と相関

	平均	標準偏差	信頼性係数 α	1	2	3	4	5	6
1. 性別	1.45	0.50							
2. 年齢	40.88	10.61		−.450***					
3. EL	3.94	1.26	.968	.084	−.184***				
4. 促進的発言	3.94	1.13	.910	−.094	−.030	.488***			
5. 黙従的沈黙	4.09	1.06	.828	.092	−.069	.107	.025		
6. 離職意思	4.05	1.64	.933	.130**	−.184***	−.233***	.111	.129**	
7. PP	3.85	1.06	.893	−.071	−.082	.246***	.546***	.015	.205***

p** < 0.05，p*** < 0.01

(3) 共分散構造分析

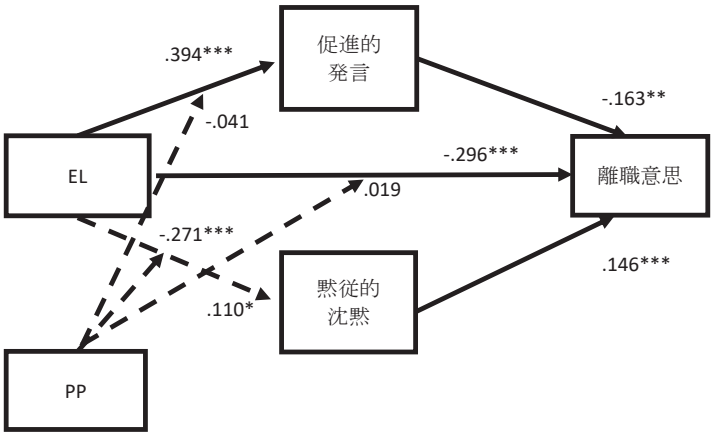
統計ソフト Amos を用い，共分散構造分析によりモデルの検証を行った。図 5 は共分散構造分析の結果である。カイ 2 乗＝0.319，自由度＝1，有意確率＝0.572 と，モデル全体が高い水準で有意である (GFI＝1.000，AGFI＝0.990，NFI＝0.999，RMSEA＝0.000)。表 5 は推定値の有意性検定である（標準化前の係数)。

まず仮説 1 の検証を行う。EL と離職意思の関係（β＝−0.383, p＝0.000), EL と促進的発言の関係（β＝0.351，p＝0.000)，促進的発言と離職意思の関係（β＝−0.237，p＝0.023）は，それぞれ有意であることが確認できた。Amos の結果によると，間接効果は−0.048，直接効果は−0.296 となり，部分媒介が認められた。さらに，SPSS を用いて媒介効果を確認した。間接効果の検定方法として，ブートストラップ法を採用した。2000 回のサンプリングを行った結果，95%信頼区間が−0.1688 〜−0.0141 で 0 が含まれなかったため，間接効果は認められた。よって仮説 1 は支持された。

次に仮説 2 の検証を行う。EL と離職意思の関係（β＝−0.383，p＝0.000)，黙従的沈黙と離職意思の関係（β＝0.225，p＝0.009)，EL と黙従的沈黙の関係（β＝0.092，p＝0.069）は，それぞれ有意であった。しかし，SPSS で媒介効果を確認したところ 95%信頼区間が−0.0091 〜 0.0574 で 0 が含まれていた。よって，EL と離職意思の関係では，黙従的沈黙の媒介効果は認められず，仮説 2 は棄却された。

次に仮説 3 の検証を行う。EL と促進的発言の関係に対する PP のパスは統計的有意を示さなかった（β

図 5　共分散構造分析のパス図（注 1，2，3）



注 1　p* < 0.1，p** < 0.05，p*** < 0.01 数値は標準化推定値
注 2　GFI＝1.000，AGFI＝0.990，NFI＝0.999，RMSEA＝0.000
注 3　パス係数は仮説に関する内容のみ示す。コントロール変数と相関関係，誤差は省略。

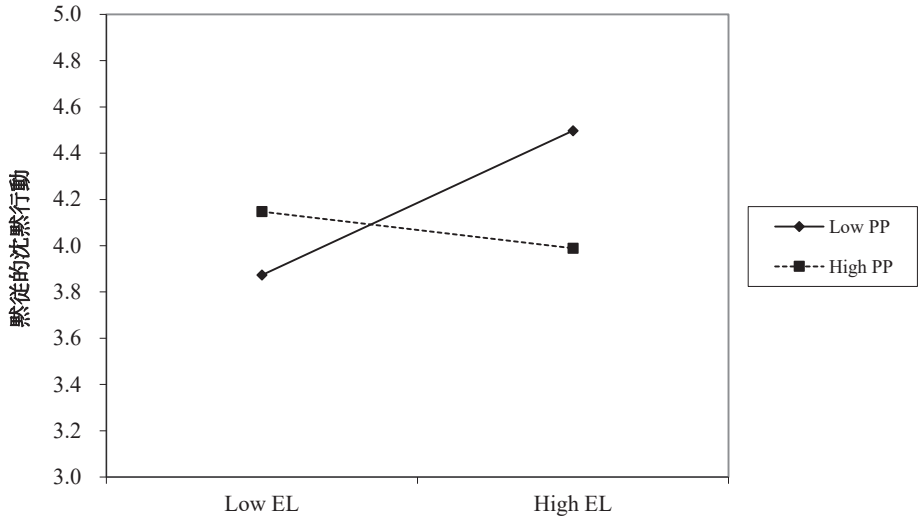
表 5　推定値の有意性検定（標準化前の係数）

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率
促進的発言	←	EL	0.351	0.042	8.347	0.000
黙従的沈黙	←	EL	0.092	0.051	1.816	0.069
黙従的沈黙	←	PP	−0.055	0.061	−0.904	0.366
黙従的沈黙	←	EL × PP	−0.146	0.032	−4.627	0.000
促進的発言	←	EL × PP	−0.023	0.026	−0.896	0.370
促進的発言	←	PP	0.468	0.051	9.223	0.000
離職意思	←	促進的発言	−0.237	0.104	−2.273	0.023
離職意思	←	EL	−0.383	0.082	−4.695	0.000
離職意思	←	黙従的沈黙	0.225	0.086	2.603	0.009
離職意思	←	EL × PP	0.016	0.047	0.337	0.736
離職意思	←	PP	0.557	0.100	5.553	0.000

＝−0.023，p＝0.370)。よって，EL と促進的発言に対する PP の調整効果は認められず，仮説 3 は棄却された。

次に仮説 4 の検証を行う。EL と黙従的沈黙の関係に対する PP のパスは負の関係を示した（β＝−0.146，p＝0.000)。よって，PP による調整効果は存在すると考えられる。図 6 は，EL と PP についての相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。分析の結果，PP が低い場合（単純傾斜＝0.2467，p < 0.01）のみ有意水準 1%で統計的に有意となった。PP が高い場合は統計的有意を示さなかった（単

図 6　単純傾斜分析の結果（仮説 4）



純傾斜＝－0.0626，p＝0.2994）。よって，PP が低い場合 EL と黙従的沈黙の関係性を強めるため，逆調整であり仮説 4 は一部棄却された。

最後に仮説 5 の検証を行う。EL と離職意思の関係に対する PP のパスは統計的有意を示さなかった（β＝0.016，p＝0.736）。よって，EL と離職意思の関係に対する PP の調整効果は認められず，仮説 5 は棄却された。

（4）補足分析

本研究では，独立変数を EL，媒介変数を促進的発言と黙従的沈黙，従属変数を離職意思，調整変数を PP としてモデルの作成，検証を行った。これらの変数による別のモデルが成立する可能性があるため，2 つの代替モデルについて適合度を確認することとした。一般に指摘されている GFI，AGFI，NFI の基準値は 0.90 以上，RMSEA の基準値は 0.05 以下である。

1 つ目に，独立変数を PP，媒介変数を促進的発言，黙従的沈黙，従属変数を離職意思，調整変数を EL としたモデルだ。この検証結果は，GFI＝1.000，AGFI＝0.990，NFI＝0.999，RMSEA＝0.000 となり，適合値を満たしたため棄却することはできなかった。しかし，社会的交換理論（Blau, 1964）より人は報酬の好意的な交換を行うため，個人要因の PP よりも上司の行動である EL と促進的発言，黙従的沈黙の関係の方が強いと考えられる。また，PP と発言行動の関係を示した Xu et al.（2019）の研究では，上司と従業員の PP の程度の一致が従業員の心理的安全性に影響を与え，促進的発言につながるとしている。このことからも上司の存在の重要性が示されている。よって，先行要因として PP よりも EL を扱う本モデルの方がより適切であると考えられる。

二つ目に，PP の調整位置のみを変えたモデルについて検証する。特性活性化理論より，PP が特定の条件下で活性化される可能性があり，かつ PP が離職意思の差異を有意に予測する（Vermooten et al, 2019）ことから，PP が促進的発言と離職意思，黙従的沈黙と離職意思の関係をモデレートする可能性が考えられるためだ。この検証結果は，GFI＝0.935，AGFI＝0.734，NFI＝0.750，RMSEA＝0.169 となり，基準値を満たさなかったため棄却された。

以上より，代替モデルよりも本研究のモデルがより適切であることが確認された。

6．考察，今後の課題

本研究では，大きく分けて 5 点を検証した。1 点目に EL と離職意思の関係を促進的発言が媒介するか，2 点目に EL と離職意思の関係を黙従的沈黙が媒介するか，3 点目に PP が EL と促進的発言の関係をモデレートするか，4 点目に PP が EL と黙従的沈黙の関係をモデレートするか，5 点目に PP が EL と離職意思の関係をモデレートするか，である。結果，仮説 1 が支持され，仮説 2，仮説 3，仮説 4，仮説 5 は棄却された。

仮説 2 で，EL と離職意思の関係を黙従的沈黙が媒介することが示されなかった理由を考察する。本研究では黙従的沈黙の媒介効果は示されなかったが，分析の結果 EL と黙従的沈黙は正の関係にあることが判明した。つまり，EL は黙従的沈黙を抑制するのではなく，促進していた。House et al.（2004）は，儒教的なアジアの集団ではフォロワーはリーダーに対して道徳的な責任を負い，この集団は個人主義社会の特徴を持つアングロ・クラスターの集団と比較して，リーダーが権限委譲的なリーダーシップを発揮したときに，フォロワーはより大きなプレッシャーを感じる可能性があるとした。このことからも，EL によって黙従的沈黙が促進されることが考えられる。一方で，Shahidul et al.（2018）は，EL によって従業員の沈黙行動が抑制されると示している。したがって，EL は黙従的沈黙を抑制する可能性と促進する可能性の両方を持っており，黙従的沈黙の媒介効果が示されなかったと考えられる。

仮説 3，4，5 において，EL と促進的発言，EL と離職意思の関係において PP の調整効果が示されなかった一方で，EL と黙従的沈黙の関係において PP の調整効果が示された理由について考察する。まず，原因帰属理論を用いて考察する。原因帰属理論によると，個人の態度や行動は，出来事の帰属された原因によって，または他人の行動によって変化する（Weiner, 1986）とされている。この理論を応用して考察すると，EL は従業員への権限委譲が特徴のリーダーシップであるため，EL に影響を受けた従業員の行動は他者の行動に起因すると言える。一方で，PP が高い従業員は自分で状況を変化させようとする自発性を持っているため，PP の高い従業員の行動は，自分の性格に起因すると言える。つまり，行動の原因が他者か自分かで異なっている。さらに，PP は，自分の環境に変化を及ぼせる性格で，自発性や変化志向が特性として挙げられる（Griffin et al., 2010 ; Parker et al., 2010）が，EL により権限

委譲をされた従業員は，既に自発性や変化志向が高まっているため PP による調整効果が生じなかったと考えられる。一方で，PP が低いとき，EL と黙従的沈黙の正の関係は強まることが示された。本研究では，EL と黙従的沈黙は負の関係にあると仮説を立てたが，分析の結果 EL と黙従的沈黙は正の関係にあると判明した。さらに, PP が低いときのみ EL と黙従的沈黙の正の関係を強めることが示された。以上から，EL と黙従的沈黙の関係において，EL は従業員にプレッシャーを与え諦観を生じさせていることが考えられる。また，PP が低い，つまり自発性や変化志向の高くない従業員は EL と黙従的沈黙の正の関係を強め，PP が高い従業員はそもそも自発性や変化志向が高いため，状況を変化させることを諦める黙従的沈黙を EL が促進する関係への PP の調整効果はない結果が得られたと推測できる。

以上の結果は，関連する先行研究とは異なるものとなった。Ouyang et al.（2020）は EL と離職意思の関係をジョブ・クラフティングが媒介する関係を示したが，本研究では EL，離職意思と関係する正の影響としての促進的発言と負の影響としての黙従的沈黙に着目してその媒介効果を検討した。結果，促進的発言の媒介効果を示し，EL は黙従的沈黙を促進する可能性と抑制する可能性の両方を持っていることを示唆した。また，Shahidul et al.（2018）は EL が沈黙を抑制することを示したが，本研究では沈黙行動には種類があることに着目し，より詳細に EL との関係を検討するため黙従的沈黙を扱った。

次に，本研究における学術的意義は以下の通りである。

1 点目は，EL が離職意思を下げるメカニズムを明らかにした点である。様々なリーダーシップが存在する現代において，EL が従業員にどのような影響を与え，それがどのような効果をもたらすのか示すことによって，所属する組織に EL が必要な状況なのか判断する一助になると考えられる。

2 点目は，離転職に対するリーダーシップの役割を検討した研究がほとんどない（Hom et al., 2020）なかで，EL が促進的発言を媒介として離職意思を低下させることを示せた点である。離転職が盛んになっている近年，リーダーシップの一種である EL が離職意思に負の影響を及ぼす知見を深められたことは学術面でも有意義であるとともに，そのメカニズムの中で従業員の促進的発言が重要な役割を果たすことを示したのは，企業制度などの実践面でも有意義であると言える。離職意思を低下させるためには，上司が従業員の発言の機会を増やす試みが必要だ。

3 点目は，従業員の発言と沈黙に対するリーダーシップと従業員の特性の相互作用の調査がほとんどない（Detert & Burris, 2007 ; Morrison et al., 2015）中で，個人特性の 1 つである PP を取り上げて検証し，PP の限界を示した点である。PP は，ビッグファイブ以上に従業員のパフォーマンスを予測する重要な個人特性の因子である（Rodrigues ら，2019）とされ，日本人は PP を高めることを求められることが多いが，本研究では PP の低い従業員ほど, EL が黙従的沈黙を促進する関係がより強まることを示した。これは海外の研究結果とは異なる日本の文化的差異であり，管理職が従業員マネジメント行う上で個人特性の影響を考慮する必要があることを示唆している。その一方で PP の限界も示しており，PP を高めることだけに焦点を当てず，PP を低くしないための従業員マネジメントを行うべきであることが考えられる。

最後に，本研究に関する課題について述べる。

1 点目として，ほかのモデルの可能性を検証する必要があることだ。補足分析で適合値を満たすモデルが見つかったことからも，より適切な媒介関係または調整関係が存在する可能性が残されていることが分かり，追加の検証が必要だ。

2 点目として，個人要因に扱う変数を PP のみにした点である。日本人は控えめな性格で，PP が高い印象は強くない。より日本人的な特徴を個人要因として扱って研究することで，企業が実際に研究結果を現場に反映させた取り組みを行いやすくなるだろう。

3 点目として，離転職のポジティブな側面について検討していない点である。自分により合った職場を探すために離転職し，新たな場所で自分のパフォーマンスを高めることができるなど，離転職にもポジティブな側面が存在することが考えられる。このことから，離転職のネガティブな側面だけでなく，ポジティブな側面についての追加検証も必要だ。

参 考 文 献

青木幹喜（2014）「エンパワリング・リーダーシップ―その効果の検討―」『社会イノベーション研究』，第 9 巻，第 2 号，pp.1-22

井奈波良一（2020）「女性病院看護師のプロアクティブパーソナリティ特性とジョブ・クラフティングおよびワーク・エンンゲージメントの関係」『日健医誌』29（1）：pp.39-45

岸太一，山田裕紀子（2007）「看護師の離職意思及び勤務継続意思に関する研究」『日本心理学会大会発表論文集』第 71 回大会

佐藤ゆかり，澁谷久美，中嶋和夫，香川幸次郎（2003）「介護福祉士における離職意向と役割ストレスに関する検討」『社会福祉学』第 44 巻，第 1 号，pp.67-78

砂口文兵（2017）「部下のキャリア満足に対する上司の影響―「諸刃の剣」としてのエンパワーメント」『日本労働研究雑誌』7 月号（No.684）

施桂栄，浦光博，菅沼崇（2006），「リーダーの誠実性の統合モデルに関する実証的研究―社会的交換の視点から―」『産業・組織心理学研究』第 19 巻，第 2 号，pp.3-11

淵上克義（2009）「リーダーシップ研究の動向と課題」，『組織科学』Vol.43，No.2，pp.4-15

辺見英貴（2023），従業員の発言および沈黙の切り替えに関する考察：EIP 研究を参考にして，経営と経済，第 102 巻，第 3・4 号

松永正樹（2013），「部下から上司への建言とその要因，背景，コミュニケーション―「Voice 行動」に関するプロフィール分析と，計画的行動理論に基づくモデル構築―」『Human Communication Studies』第 41 号

山口久美子，池田俊也，武藤正樹，成田徹郎（2013）「データマイニングを用いた看護師の離職要因の検討―ベッドコントロール・職場環境・職務満足度の視点から―」『日本医療経営学会誌』第 7 巻，第 1 号，pp.55-65

Adamska, K. & Jurek, P. (2017). Adaptation of the four forms of employee silence scale in a polish sample. Current Issues in Personality Psychology, 5(4), pp.303-312.

Ahearne, M.; Mathieu, J.; Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance, J. Appl. Psychol. 90, pp.945-955.

Alice, P. (2019). Antecedents Of Voice: The Moderating Role Of Proactive Personality, Browse all Theses and

Dissertations. 2298.

Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. The Leadership, Quarterly, 25(3), pp.487–511.

Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (1993), Creating readiness for organizational change Human Relations, 46 (6), pp.681–703.

Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. Journal of Organizational Behavior, 14, pp.103–118.

Beecroft, P.C., Dorey, F. and Wenten, M. (2008). Turnover intention in new graduate nurses: a multivariate analysis.

Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering Leadership and Managers' Career Perceptions: Examining Effects at Both the Individual and Team Level, Leadership Quarterly, 26(5), pp.775–789.

Blau, G.J. (1964). Exchange and Power in Social Life, New York:J Wiley.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations, In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.). Voice and silence in organizations, pp.3–33.

Caniels, Neghina, Schaetsaert. (2017). Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing, Journal of Knowledge Management, Vol.21, pp.1098–1119.

Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention, Human Relations, Vol.52 No.10, pp.1257–1278.

Chen, X. P., Hui, C. & Sego, D.J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypotheses, Journal of Applied Psychology, Vol.83 No.6, pp.922.

Chieh-Peng Lin & Min-Ling Liu. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention, Personnel Review, Vol.46, No.3, pp.526–550.

Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. The Academy of Management Review, 11(1), pp.55–70.

Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, pp.869–884.

Gambarotto F. & Camazo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. Innovation: Management, Policy & Practice, 12, pp.166–179.

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), pp.174–182.

Hancock, J.I., Allen, D.G., Bosco, F.A., McDaniel, K.R. & Pierce, C.A. (2013), Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance, Journal of Management , Vol.39 No.3, pp.573–603.

Hannes Guenter, Bert Schreurs, IJ. Hetty van Emmerik, Shuhua Sun (2016), What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership? Applied Psychology, Volume.66, Issue 1, pp.49–77.

Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37, pp.1039–106.

Hausknecht, J. P. and Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels:

evidence, issues, and implications. Journal of Management, 37, pp.352−388.

Hinkin and Tracey (2006). Development and Use of a Web-based Tool to Measure the Costs of Employee Turnover: Preliminary Findings.

Hinkin and Tracey (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover, Cornell Hospitality Quarterly. Vol.49, No.1.

Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2020). Employee retention and turnover: Why employees stay or leave. Routledge.

Hom, P.W., Lee, T.W., Shaw, J.D., & Hausknecht, J.P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. Journal of Applied Psychology, 102, pp.530- 545.

House, R.J, Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, USA: Sage.

Hsin-Hua Hsiung (2012), Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multilevel Psychological Process, Journal of Business Ethics 107(3).

J.W. Graham Servant leadership in organizations: Inspirational and moral Leadership Quarterly, 2 (1991), pp.105−119.

Jada, U.R. and Mukhopadhyay, S. (2018), Empowering leadership and constructive voice behavior: a moderated mediated model, International Journal of Organizational Analysis, Vol.26 No.2, pp.226−241.

Jafri, M.H., Dem, C. and Choden, S. (2016), Emotional intelligence and employee creativity: moderating role of proactive personality and organizational climate, Business Perspectives & Research, Vol.4 No.1, pp.54−66.

Josh a. Arnold, Sharon Arad, Jonathan A. Rhoades & Fritz Drasgow. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 21, pp.249−269.

Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. Journal of Occupational Health Psychology, 24(5), pp.572−589.

Kong, F., Huang, Y., Liu, P., & Zhao, X. 2017. Why voice behavior? An integrative model of the need for affiliation, the quality of leader-member exchange, and group cohesion in predicting voice behavior. Group & Organization Management, 42(6), pp.792−818.

Li, Liang, & Crant. The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. Journal of Applied Psychology 2010, Vol.95, No.2, pp.395−404.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. 2012. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. Academy of Management Journal, 55(1) pp.71−92.

Mello, J. A (2011) Strategic Human Resource Management, 3rd Ed, OH: South-western Cengage Learning.

Michael, J.G and Scott E. Seibert, Journal of Applied Psychology1999, Vol.84, No.3, pp.416−427.

Mobley, W.H., Horner, S.O. and Hollingsworth, A.T. (1978), An evaluation of precursors of hospital employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63 No.4, pp.408−414.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. Academy of Management Review, 25, pp.706−725.

Morrison, E.W., See, K.E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. Personnel Psychology, 68, pp.547−580.

Ouyang, CH., Zhu, YY, Guo, MY. (2020), Effect of empowering leadership on the turnover intention of industrial workers, Social Behavior and Personality: an international journal, Volume 48, Number 8, pp.1–11(11).

Parker, Collins. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, Journal of Management, Vol.36, pp.633–662.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), pp.827–856.

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(2), pp.172–197.

Prince, R., Kameshwar Rao, M. (2020), Voice behavior of Indian IT employees: a moderated mediation model.

Rodrigues, N; Rebelo, T. (2014), Predicting innovative performance through proactive personality: Examining its criterion validity and incremental validity over the five-factor model, International Journal of Selection and Assessment, Vol.27 No.1, pp.1–8.

Shahidul Hassan; Leisha DeHart-Davis; Zhongnan Jiang. (2018). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations, public administration WILEY, pp.116–131.

Sherf, EN Parke, MR, Isaakyan, S. (2021), Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout, Academy of Management Journal. Vol.64, No.1.

Tett, RP, Burnett DD. A personality trait-based interactionist model of job performance. Journal of Applied Psychology. 2003, Vol.88, pp.500–517.

Tian, XQ (Tian, Xueqin) Chae, H (Chae, Heesun) (2023), The Double-Sided Effect of Empowering Leadership on Constructive Voice Behavior: Focusing on the Mediating Effects of Task Significance and Task Overload.

Van Dyne, L.& LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal, 41, pp.108–119.

Van Dyne, L.& Le Pine, J.A., (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp.853–868.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 40(6), pp.359–1392.

Van Dyne, L., Jeffrey, Lepine (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, Academy of Management Journal Vol.41, No.1.

Weiner (2000). Attributional Thoughts about Consumer Behavior, Journal of Consumer Research, Volume 27, pp.382–387.

Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019), Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. The Leadership Quarterly, 30(4), pp.440–453.

Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. Industrial and Organizational Psychology, 5(4), pp.382–402.

Yu-Hsuan Wang, Changya Hu, Carrie S. Hurst , Chun-Chi Yang (2014). Antecedents and outcomes of career

plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. Journal of Vocational Behavior 85, pp.319–328.

＜ウェブサイト＞

エンジャパン株式会社,『転職コンサルタント 100 人に聞く！「いま求められるリーダー像」―「ミドルの転職』転職コンサルタントアンケート』(https://corp.en-japan.com/newsrelease/2019/17524.html)，2023 年 9 月 23 日アクセス

株式会社帝国データバンク（2022),『人手不足に対する企業の動向調査』(https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p220908.html)，2023 年 9 月 23 日アクセス

株式会社コーチ・エィ コーチング研究所調査　読者アンケート調査（2016)「部下のリーダーシップ開発についてのアンケート調査」(https://coach.co.jp/view/20171004.html)，2023 年 10 月 28 日アクセス

厚生労働省（2023)「令和 4 年度雇用動向調査」(https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/gaikyou.pdf）2023 年 10 月 11 日アクセス

就職白書（2020)『就職みらい研究所―リクルート』(https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2020/06/hakusyo2020_01-48_up-1.pdf)，2023 年 10 月 28 日アクセス