

プロアクティブ行動がパフォーマンス展望に与える影響¹

氏 名 宮下 太陽 立命館大学／株式会社日本総合研究所

1. 目的

近年企業経営において、人的資本経営への関心が高まっており、その実践フェーズにおいてプロアクティブに行動できるプロアクティブ人材が注目されつつある。プロアクティブ行動とは「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動」と定義されており（Grant & Ashford, 2008）、組織行動研究において一つの研究トピックとなっている（Hattori, 2023）。一方、日本においては、プロアクティブ行動に関する研究は乏しいのが現状であり（Ogata, 2016）、日本の企業経営の文脈において活用したいと思っても難しい状況であった。そこで、本研究はビジネスの現場において利用可能な形にプロアクティブ行動の概念を改めて定義した上で、プロアクティブ行動の規定因およびプロアクティブ行動とパフォーマンス展望に与える影響について検討し、実際の企業経営の文脈に導入する道筋をつけることを目的に実施した。

2. 方法

(1) 調査参加者

インターネット調査サービスに登録している企業に勤務する 20,400 人を対象に行った。調査参加者の属性については表 1 の通りである。

表 1 調査参加者の属性

従業員規模別内訳	300名以下	300名～1000名	1001名～3000名	3001名以上	
	5100名	5100名	5100名	5100名	
階層別内訳	一般社員	主任・リーダー相当	係長相当	課長相当	部長相当
	16000名	1600名	1600名	800名	400名

(2) プロアクティブ行動の定義と質問項目

プロアクティブ行動に関する各種先行研究（Crant, 2000; Griffin et al. 2007; Grant & Ashford, 2008; Paker et al. 2010; Bindl & Parker, 2011）を踏まえ、日本の企業経営の文脈において活用できるものにするため、プロアクティブ行動を「革新行動（自身および職場全体の仕事を捉え直してみたり、やり方や手続きなどを変えたりして、自身の仕事を巡る環境を変えようとする行動）」「外部ネットワーク探索行動（自身の知見向上のために、自身が所属する会社以

¹ 本研究を取り組むにあたり貴重なご助言をいただきました服部 泰宏先生（神戸大学）に深く感謝申し上げます。

外の人と積極的にネットワークを構築する行動)」「組織内ネットワーク構築行動(職場の上司や同僚をはじめ、組織内のさまざまな主体と良質な関係性を構築し、自ら関係者を巻き込みながら挑戦的な仕事を進める行動)」「キャリア開発行動(自身のキャリアを自身で描き、その実現に必要なスキル・知識を社内外問わずに学習して身につけたり、仕事の幅を自ら広げようとする行動)」の4つの行動からなる構成概念として改めて定義した。個人のプロアクティブ行動を測定する質問項目は表2の通りであり、各質問項目は「1. 全くそう思わない、2. あまりそう思わない、3. どちらでもない、4. そう思う、5. とてもそう思う」の5件法で回答する形とした。

表2 個人のプロアクティブ行動の質問項目²

質問項目	
革新行動	
1	私は、職場の問題を解決すべく、自分のアイデアを積極的に提案している
2	私は、仕事に取り組む際、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している
3	私は、提案したり、新たなやり方を試したりする際、課題や困難に直面しても、最後まで粘り強く取り組んでいる
外部ネットワーク探索行動	
1	私は、自分の知見向上のために、社外の人とも積極的に関係を構築している
2	私は、仕事の枠にとらわれず、自分の知見や視野を広げるために、社外でも学習をしている
3	私は、社外の人との交流を通して得た知見やアイデアを社内に還元し、活用を促している
組織内ネットワーク構築行動	
1	私は、新しい挑戦や取組を進める際、関係者を巻き込みながら進めている
2	私は、普段から他部門・他グループの人たちとも積極的に関係を構築している
3	私は、自分の行動に対して、チーム内でフィードバックを求めている
キャリア開発行動	
1	私は、自分の担当範囲以外の仕事にも取り組もうとしている
2	私は、仕事に必要な知識やスキルを、仕事の間以外でも習得している
3	私は、中長期の視点で自分のキャリアを考えることができている

(3) プロアクティブ行動及びパフォーマンス展望に影響を与える構成概念

前述の先行研究及び Hattori,(2023)を踏まえ、プロアクティブ行動及びパフォーマンス展望に影響を与える要因として、自己効力感、ワーク・エンゲイジメント、職務特性、職場環境、心理的安全性、上司のリーダーシップ行動の6つの構成概念を取り上げた。なお、ここで職場環境とは経営理念の浸透、責任・権限の適切さ、業務負荷の適切さ、評価・処遇の公平性、教育の機会、物理的快適性など、全体的な傾向を捉える概念とした。また、上司のリーダーシップ行動とは変革型リーダーシップと交換型リーダーシップの両方を含んだフルレンジリーダーシップであり、ビジョン、育成、サポート、エンパワメント、革新思考、具休例による管理、カリスマの7次元からなるリーダーシップ行動である(Carless et al. 2000)。

² チームのプロアクティブ行動については、質問文の「私は」を「私の職場では」に変えた質問項目を用いて測定した。

(4) パフォーマンス展望の質問項目

パフォーマンス展望としては、個人のパフォーマンス展望とチームのパフォーマンス展望を設定した。それぞれの質問項目については表 3 の通りであり、各質問項目は「1. 全くそう思わない, 2. あまりそう思わない, 3. どちらでもない, 4. そう思う, 5. とてもそう思う」の 5 件法で回答する形とした。

表 3 パフォーマンス展望の質問項目

質問項目	
個人のパフォーマンス展望	
あなた自身の「今後のパフォーマンス展望」についてご回答ください	
1	知識や能力が高まるだろう（認知能力）
2	社内外の関係者と良好な人間関係が形成できるだろう（対人関係）
3	前向きに、かつ勤勉に職務に取り組むことができるだろう（職務遂行姿勢）
4	職務を通じて成果を上げることができるだろう（職務遂行能力）
チームのパフォーマンス展望	
あなたの所属するチームにおける「今後のパフォーマンス展望」についてご回答ください	
1	チームは会社からの期待にこたえられているだろう
2	定められた目標を達成しているだろう
3	新たな課題に対し前向きに取り組んでいるだろう
4	顧客や取引先・他部門からの評判がよいチームになっているだろう

3. 結果

データの分析には R4.3.2 を使用した。まずプロアクティブ行動の 4 つの行動を測定する質問項目の内的整合性を確認するためにクロンバックの α 係数を算出したところ、革新行動 (.82), 外部ネットワーク探索行動 (.83), 組織内ネットワーク構築行動 (.81), キャリア開発行動 (.78) であり、構成概念を測定する尺度として十分な内的整合性があることが確認できた。

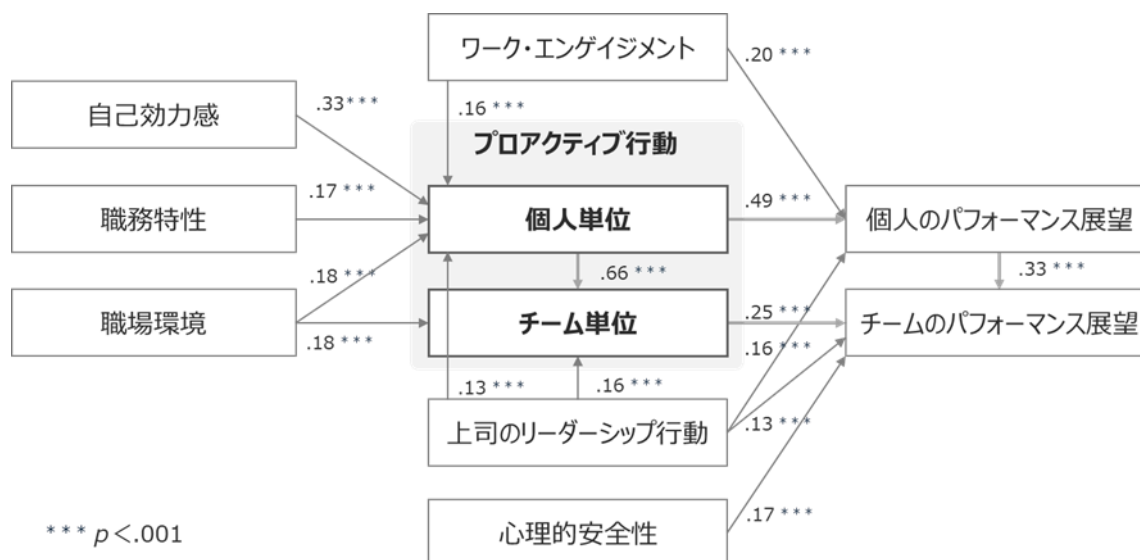
次にプロアクティブ行動の規定因および、プロアクティブ行動とパフォーマンス展望の関係について、構造方程式モデリング (SEM) を行った。モデルの適合度は CFI=.96, RMSEA=.06, SRMR=.028 であった (図 1)。

個人のプロアクティブ行動に対しては、自己効力感 (.33***), 職場環境 (.18***), 職務特性 (.17***), ワーク・エンゲイジメント (.16***), 上司のリーダーシップ (.13***) の影響が確認できた。チームのプロアクティブ行動に影響がある要因は、個人のプロアクティブ行動 (.66***), 職場環境 (.18***) と上司のリーダーシップ行動 (.16**) であった。

また個人パフォーマンス展望に対しては、個人のプロアクティブ行動 (.49***), ワーク・エンゲイジメント (.20***), 上司のリーダーシップ行動 (.16***) の影響が確認できた。チームのパフォーマンス展望に影響がある要因は、個人のパフォーマンス展望 (.33***), チ

ームのプロアクティブ行動(.25***), 心理的安全性(.17***), 上司のリーダーシップ(.13***)
であった。

図1 プロアクティブ行動の規定因およびパフォーマンス展望へ与える影響



続いて、個人のプロアクティブ行動の値によって、20400名のデータを4つの群に区分し、平均が4以上を高群（1074名）、3以上4未満を中1群（6932名）、2以上3未満を中2群（10264名）2未満を低群（2130名）とした。各群について図1で示したモデルで構造方程式モデリング（SEM）を行った結果が表4³である。いずれのモデルも適合度は良好であり、プロアクティブ度の高低に関わらずモデルが有効に機能することが確認された。

一方、具体的な影響度合いに焦点をあてると、モデルごとに影響度に違いがあることが読み取れる。まずプロアクティブ行動に対する影響要因について見てみると、個人のプロアクティブ行動に対しては、高群では上司のリーダーシップと職場環境が有意にならないといった点や、チームプロアクティブ行動に対しては、プロアクティブ行動が低い群（低群・中2群）の方が、高い群（高群・中1群）よりも、個人のプロアクティブ行動の影響が大きいといった点がある。

次にパフォーマンス展望に対する影響要因について見てみると、個人のパフォーマンス展望に対しては、プロアクティブ行動低群の方が、それ以外の群（高群・中1群・中2群）よりも、ワーク・エンゲイジメントの影響が大きいといった点や、チームのパフォーマンス展望については、プロアクティブ行動高群の方が、それ以外の群（中1群・中2群・低群）よりも、心理的安全性の影響が小さいといった点も見取れる。

³ 各因子の影響関係を示す係数については、統計的に有意なもののみ掲載している。

表 4 プロアクティブ行動の 4 群分割モデル

モデル		低群	中2群	中1群	高群
CFI		0.94	0.91	0.93	0.95
RMSEA		0.09	0.09	0.08	0.08
SRMR		0.04	0.05	0.04	0.04
ワーク・エンゲイジメント	→個人 プロアクティブ	0.07	0.02	0.04	0.04
上司のリーダーシップ行動		0.06	0.04	0.04	-
自己効力感		0.08	0.13	0.07	0.06
職務特性		0.04	-	0.10	0.13
職場環境		0.09	0.11	0.01	-
個人のプロアクティブ行動	→チーム プロアクティブ	0.73	0.73	0.60	0.68
上司のリーダーシップ行動		0.14	0.15	0.18	0.21
職場環境		0.17	0.16	0.19	0.23
個人のプロアクティブ行動	→個人 パフォーマンス展望	0.76	0.36	0.57	0.51
上司のリーダーシップ行動		0.17	0.18	0.14	0.09
ワーク・エンゲイジメント		0.31	0.19	0.18	0.20
チームのプロアクティブ行動	→チーム パフォーマンス展望	0.40	0.19	0.28	0.42
個人のパフォーマンス展望		0.45	0.31	0.29	0.26
上司のリーダーシップ行動		0.14	0.12	0.13	0.12
心理的安全性		0.15	0.21	0.14	0.08

4. 考察

まず図 1 の結果から読み取れる内容について大きく以下の 3 点が挙げられる。

1 点目は、チームのパフォーマンス展望に、チームのプロアクティブ行動が一定の影響を与えているという点である。チームのパフォーマンスを高める具体的な施策を検討する上で、プロアクティブな個人を増やすための施策に注力するだけでなく、チーム全体としてのプロアクティブ度を高めていく必要があるということは、重要な示唆となりうる。

2 点目は、上司のリーダーシップ行動の広範な影響力である。上司のリーダーシップ行動は、個人とチームのプロアクティブ、および個人とチームのパフォーマンス展望の 4 つに影響を与える唯一の要因であった。一つひとつの影響度合いは、他の要因に比べて高くはないものの、効果的な施策を検討する上では、上司のリーダーシップ行動をいかに高めるかが重要な論点となりうるといえる。

3 点目は、パフォーマンス展望への影響という観点から見ると、ワーク・エンゲイジメントが個人のパフォーマンス展望に影響があり、心理的安全性がチームのパフォーマンス展望に影響があった点である。ワーク・エンゲイジメントと心理的安全性は、昨今日本においても注目されている概念であり、すでに企業での取り組みが進んでいることも多いことが推測される。プロアクティブ行動を起点とした、パフォーマンス展望の向上施策を検討する上で、既存の各種取り組みを包摂しうる可能性があることは非常に重要な観点となりうる。

次に表4の結果からは、図1のモデルがプロアクティブ度の高低に関わらず機能することが明らかになった一方で、個別の影響関係については、プロアクティブ度の高低によって異なる実態も見て取れた。この点については、プロアクティブ行動を通じたパフォーマンス展望を高める施策を検討する上で、実際の個人やチームの状況に応じた施策検討が必要であることを示唆するものであり、各企業が実際の現場において施策の立案や検討を行う際に、非常に重要な視点となる。本研究ではプロアクティブ度の高低に着目してより詳細な分析を行ったが、企業において実際の取り組みを検討する上では、部署の職務特性や職場環境、人員の年齢構成などにも配慮した施策の検討が必要なることが想定される。そういった観点でも分析の深堀は今後の課題である。

本研究を通じて、プロアクティブ行動を起点としてパフォーマンス展望を高めるモデルと、具体的な影響関係が、個人およびチームの状態によって異なることを明らかにすることができた。今後、本研究を通じて得られた知見を踏まえ、企業の中での具体的な実証の取り組みを進めていくことで、さらなる理論的発展と実社会への応用を実現していきたい。

利益相反

本研究で分析したデータは、株式会社日本総合研究所によって実施された調査によるものである。

References

- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 567-598). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Hattori, Y. (2023). Soshiki kōdō-ron no kangaekata tsukaikata [Ways of thinking about and using organizational behavior theory] (2nd ed.). Yūhikaku. (in Japanese)
- Ogata, M. (2016). Jakunen shūgyōsha no soshiki tekiō o sokushin suru puroakutibu kōdō to senkō yōin ni kansuru jissō kenkyū [Empirical study on proactive behavior and its antecedents that promote organizational adaptation of young workers]. *Keiei Kōdō Kagaku* [Journal of Japanese Association of Administrative Science], 29(2-3), 77-102. <https://doi.org/10.5651/jaas.29.77> (in Japanese)
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>

The Impact of Proactive Behaviour on Performance Prospects

Taiyo MIYAHISTA

Ritsumeikan University / The Japan Research Institute, Limited

miyashita.taiyo@jri.co.jp

Abstract: This study redefines proactive behaviour in a practical format for Japanese business contexts and examines its determinants and effects on performance prospects. Despite growing interest in human capital management, research on proactive behaviour remains limited in Japan. We redefined proactive behaviour as comprising four dimensions: innovative behaviour, external network exploration, internal network building, and career development behaviour. Using structural equation modelling with data from 20,400 corporate employees, we analyzed relationships between proactive behaviour, its antecedents, and performance prospects at individual and team levels. Results showed that self-efficacy had the strongest influence on individual proactive behaviour (.33***), followed by work environment (.18***), job characteristics (.17***), work engagement (.16***), and supervisor leadership (.13***). Individual proactive behaviour strongly influenced team proactive behaviour (.66***) and individual performance prospects (.49***), while team proactive behaviour influenced team performance prospects (.25***). Further analysis dividing participants into four groups based on proactive behaviour levels revealed that the model functioned effectively regardless of proactivity level, though specific influence patterns differed by group. This study provides important insights for developing targeted interventions to enhance proactive behaviour and performance prospects in Japanese organizations.

Keywords:

proactive behaviour, self-efficacy, work engagement, psychological safety