

Title	危機意識の醸成をもたらす要因と、変革行動に与える影響
Sub Title	
Author	浦, 龍之介(Ura, Ryunosuke) 林, 洋一郎(Hayashi, Yoichiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3136号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3136

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.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

危機意識の醸成をもたらす要因と、
変革行動に与える影響

主 査	林 洋一郎 准教授
副 査	清水 勝彦 教授
副 査	大藪 毅 専任講師
副 査	

氏 名	浦 龍之介
-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	林 洋一郎研究会	氏名	浦 龍之介
(論文題名)			
危機意識の醸成をもたらす要因と、変革行動に与える影響			
(内容の要旨)			
<p>「危機意識を持とう。」経営者が従業員に投げかける言葉として、ビジネスの現場でよく耳にする。実際、富士フィルムのように危機意識を用いて組織変革を成功させた企業も多くあり、外部環境変化が早い現在、その重要性も深く認識されるようになったといえるだろう。組織変革研究の権威である John P. Kotter も、組織変革を成功させるために最も重要なのは従業員の危機意識を醸成することだと説いている。</p> <p>しかし、危機意識とはいったい何なのか、危機意識はどのように従業員の行動に影響を与え、従業員の属性によって影響の度合いが異なるかは明らかになっていない。本研究ではこれらの点について明らかにすることを試みる。そこで、危機意識を定義した上で因子分析を行うのと同時に、危機意識醸成から行動に至るまでの過程を心理的アプローチから解明するために、独自の調整モデルを提起する。具体的には、危機意識と「仕事への埋め込み」、または「感情的エンゲージメント」の相互作用は、「創造的な活動」に影響を与えるというモデルである。</p> <p>このモデルを検証するために、筆者が勤務する東邦ガスの従業員 312 人に対して質問紙調査を実施し、複数の倫理的尺度を測定した。東邦ガスは、2017 年 4 月にかけて経験のない影響の規制緩和を迎えるため、社員の危機意識を分析する上でも適している企業といえる。</p> <p>計量分析の結果、危機意識について 5 つの因子（変化の手続きに対する不信、雇用不安、変化の内容に対する不信、認知的不安、マネジメントへの不信）が明らかとなり、上述のモデルが支持された。すなわち、従業員は仕事への埋め込みや感情的エンゲージメントが低い場合、危機意識が生じたら、創造的な活動をするということが確認された。したがって、従業員に危機意識を与えることは意欲的、活動的でない従業員にとってはプラスの効果をもたらすということがいえ、危機意識醸成のメリットが明らかになった。この結果は、組織変革を実行しようとする経営者にとって大きな示唆を与える。</p> <p>だが、一方で、感情的エンゲージメントの高い従業員が危機意識を感じると、創造的な活動が阻害されるという効果も明らかとなった。ここから、単に従業員に危機意識を醸成すればよいということだけでなく、従業員の属性に配慮した働きかけが必要という示唆が得られた。</p> <p>今回の研究の積み残した課題として、他企業を踏まえてのマルチレベルへの昇華、役職のある従業員を対象とした研究、時間の流れに応じた従業員の心理変化の考慮が挙げられる。しかし、危機意識に関連した計量分析はないことから、本研究で示した結果は意義深いもので、かつ今後の危機意識に関わる研究の基礎になりうると考える。</p>			

目次

第1章 問題意識と研究の意義.....	1
第2章 危機意識に関する先行研究	
第1節 「企業変革の8段階プロセス」における危機意識.....	3
第2節 本物の危機意識.....	4
第3章 仮説の導入	
第1節 危機意識の定義.....	5
第2節 因子分析の提示.....	6
第3節 研究モデルの提示.....	7
第4節 被説明変数の検討.....	8
第5節 調整変数の検討.....	9
第4章 調査方法	
第1節 調査対象者.....	15
第2節 調査の手続き.....	16
第3節 使用変数.....	16
第5章 結果	
第1節 信頼性分析.....	21
第2節 因子分析の実施.....	21
第3節 仮説1の検証.....	23
第4節 仮説2の検証.....	27
第5節 仮説3a、3bの検証.....	30
第6節 仮説4a、4bの検証.....	33
第6章 考察	
第1節 因子分析の結果.....	38
第2節 仮説1、2の検証.....	38
第3節 仮説3、4の検証.....	41
第4節 考察の総括.....	44
第5節 今後の課題.....	45
引用文献・参考文献.....	46
付録.....	50
謝辞.....	56

第1章

問題意識と研究の意義

問題意識

「危機意識を持とう。」企業のトップが発信するメッセージとして、よく耳にする言葉である。その理由として、チャレンジングな企業成長や経営改革を実現するために、従業員が持つべき心理状態として広く認識されているからだろう。

近年、この「危機意識」を従業員に浸透させ、華麗な再建を果たした企業として富士フィルムホールディングス株式会社（以下、富士フィルムと記載）が挙げられる。富士フィルムは、ドル箱だったフィルム市場の消失という未曾有の危機を乗り越えるべく、事業ポートフォリオを大転換するという企業改革を実行した。痛みを伴う変革ではあったが、就任した古森社長による強烈的リーダーシップのもと、これを成功させた。その一因として挙げられるのが、「社員の危機意識の醸成」である。当時の従業員の中には事態を楽観視している者も多くいたようだが、古森社長は企業理念とビジョンを新たに制定し、過去の成功に依存できない、新しい企業を目指さなければならないと強くメッセージを発信しながら企業変革を推し進めた。その過程で、従業員に「やらなければならない」という危機意識が醸成され一体となることで、変革の原動力になったという。

富士フィルムの例に見られるように、経営改革や成長を遂げるために、「危機意識」は重要な要素である。変化のスピードが速い今の時代、停滞は危険であり、現状に満足していたらどれほど有能な人もどれほど豊かなリソースを擁する組織も、やがては危機的な状況に追い込まれる。「このままではいけない」と危機意識を持つことが、数々の障害を乗り越え、成長し続けるための一因となる。

しかし、従業員の心理状態であるこの「危機意識」とは、具体的にどのように従業員の行動に影響を与えているか明らかにされていない。また、属性の異なる個人への影響についても検討されていない。つまり、危機意識について学術的見地からアプローチされていることはほとんどなく、現状では非常に抽象度の高い概念といえる。

研究の意義

この「危機意識」に対して、本研究を行う意義として2点挙げられる。

1点目は、「危機意識」の心理的測定尺度の開発である。危機意識を持って、危機意識を

高めると経営の現場で叫ばれているものの、そもそも従業員が危機意識を抱いているかどうか分からない。そこで、この心理状態を定量的に測定するための尺度を開発する。

2点目は、「危機意識」が従業員の行動にどのように影響を与えるのかを明らかにすることである。企業においては、従業員が危機意識を抱くことで、何かしらの行動を行うことを期待している。しかし、前述の通り、危機意識が測れないことから、これがどの程度行動に影響を与えているか分からない。そこで、その影響の度合いについて明らかにする。また、従業員個人の属性によって影響の度合いも異なると考えられることから、その違いについても明らかにする。

そして、実証研究の対象とする東邦ガス株式会社は、本研究テーマに合致する企業であると考えている。東邦ガスは、愛知、岐阜、三重で都市ガスを供給するガス会社である。90年以上都市ガス事業を行う地域に密着した企業であるが、2017年度から規制緩和が実施されることにより、今まで守られていた顧客基盤が脆弱になることが想定されている。これは、設立以来、最も大きな外部環境の変化であり、同時に構造改革も進めていることから、現在、社員の危機意識が高まっている段階といえる。ゆえに、危機意識に関わる実証研究をする上で最適な企業といえ、多くの日本企業に対して危機意識と従業員の行動に関する示唆を与えられるものと確信している。

第2章

危機意識に関する先行研究

危機意識に関して、従業員に対する定量的な研究は実施されていない。新たな実証研究を実施するにあたり、John. P. Kotter の企業の事例分析に基づく知見を概観しつつ、どのような概念を軸に議論を展開するか論じる。

第1節 「企業変革の8段階プロセス」における危機意識

John. P. Kotter はハーバード経営大学院で終身在職権を得ている正教授で、リーダーシップと変革に関する世界的な権威である。彼の研究では、新しい戦略や IT システムの導入、組織の改革や再編といった大規模な企業変革を実現するにはどうしたらよいか、約 100 社の事例を分析して論じた。それによると、明らかに変革を必要とする企業の 70%以上が、やる気がないか、着手したものの失敗に終わったか、あるいはやり遂げはしたが予算オーバーだったり、計画より大幅に遅れたり、社内にしこりを残していたことが判明した。その一方で 10%の企業では、当初の期待以上の成果を上げ、共通のプロセスが踏まれていることも判明した。それが企業変革の 8 段階のプロセスである。

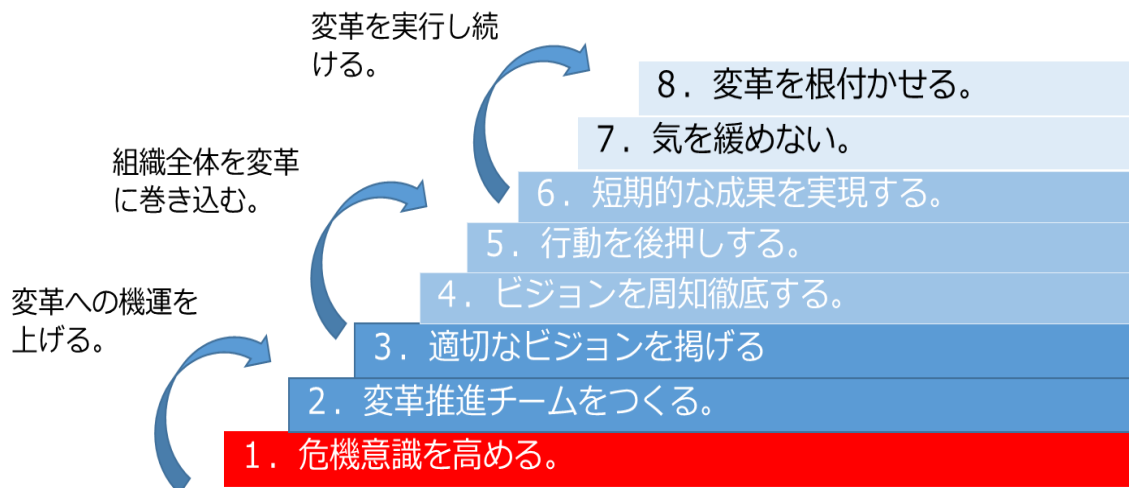


図 2-1 企業変革の 8 段階プロセス 「企業変革力 John. P. Kotter (1996)」に基づき筆者作成

このプロセスから分かる通り、組織が変革を起こすには、従業員の「危機意識」を高めることから始まる。規模の大小を問わず、どのような変革も、第一歩を踏み出す段階で危機意識が低く現状でよしとする空気が強いと、実現は困難になる。現状に満足する空気、「このままでいい」という気分は、組織内に想像以上にはびこっており、それを打破するのが危機意識と言われている。

第2節 本物の危機意識

また、John P. Kotter は企業変革に必要なのは、「本物の危機意識」だと主張している。似て異なる概念として、「偽の危機意識」と「自己満足」が挙げている。詳細は表 2-1 の通りである。

表 2-1 危機意識と他の概念

	本物の危機意識	偽の危機意識	自己満足
性質	なかなか芽生えない、 変化の早い時代 に極めて重要。	意外に根強く浸透している。気づかないうちに進行する。本物と取り違いやすい。	意外に根強く浸透している。気づかないうちに進行する。見落としやすい。
従業員の考え	悲観する必要はないが、 慢心してはいけない 。	事態は混とんとしており、将来の見通しが立たない。	成功の方程式はわれわれが一番よく知っている。
従業員の気持ち	このままではいけない。行動しよう 。	大変だ、どうしよう、こんなことになったのは誰のせいだ。	当面何も問題ない。このままでいい。
従業員の行動	将来展望を持って慎重かつ敏速に行動する。外に目を向けて情報を集める。日々着実に取り組む。無用な行動を減らし、重要課題に取り組む時間を捻出する。	目先の対策を立てる、会議・報告・出張・プレゼンを次々とこなす。プロジェクトを立ち上げ、タスクフォースを発足させる、疲れ切る。	何も変えない。外の変化は無視する。内向きになる。従来の慣行に固執する。

本研究では、John P. Kotter の主張するこの「本物の危機意識」を軸に、概念の定義、及び仮説の組み立て、検証を行っていく。

第3章

定義と仮説の導入

心理学的なアプローチがされていない「危機意識」という概念であるが、以上の先行研究を踏まえ、ここで改めて定義する。また、それを基に仮説の導入について議論をしていく。

第1節 危機意識の定義

従業員が感じる「危機意識」とは、どのように定義づけるのか。表 2-1 の本物の危機意識に基づくと、他の概念との比較の中で、心理状態としてのポイントとして3点抽出できる。

1点目は、「外部環境変化の存在」である。性質の項目で「変化の早さ」に言及している通り、イノベーションによる新しいサービスの台頭、規制緩和による新規プレイヤーの参入等、企業をとりまく外部環境は、過去と比較するととてつもない速さで動いている。したがって、そのような変化が存在していることと、従業員がその変化を認知していることが定義に盛り込まれる必要がある。

2点目は、「現状に慢心していないこと」である。過去の成功体験に依存し、変化に対応できず衰退していく企業は近年特に多い。そこで、従業員が外部環境変化に対する組織の動きや、経営層の判断を見て、「組織としての課題は何であろう」、「もっとこうやるべきではないか」と現状を否定するような不安や不満といった心理状態が定義に盛り込まれる必要がある。

3点目は、「このままではいけない」という思いから生まれる、行動を起こそうとする意思である。2点目と近い考え方ではあるが、個人が行動を起こすためには、現状を「このままではいけない」と捉えなければならない。その考えに至る過程として、外部環境の変化を受け、組織の行動を目の当りにし、最終的に「個人として何かしらの不利益を被るのではないか、だから自分は今動かなくてはならない。」といった不安があると考え。そこで、個人が感じる不安が定義に盛り込まれなければならない。

以上を総括し、危機意識を次のように定義する。

危機意識の定義

「個人が、外部環境変化を認知する一方で、その変化に対する組織や経営層の対応について、不安や不満を抱えている状態。また、変化と対応の乖離から、自身の職務や処遇が脅かされると感じている状態。」

第2節 因子分析の提示

先行研究により、企業変革の上で危機意識が重要であることは明らかである。そこで、まず、「危機意識をどのように測るか」という課題にアプローチをする。本研究では、先の危機意識の定義に基づいて、既存の尺度を用いて調査し、そのデータを因子分析することにより明らかにする。

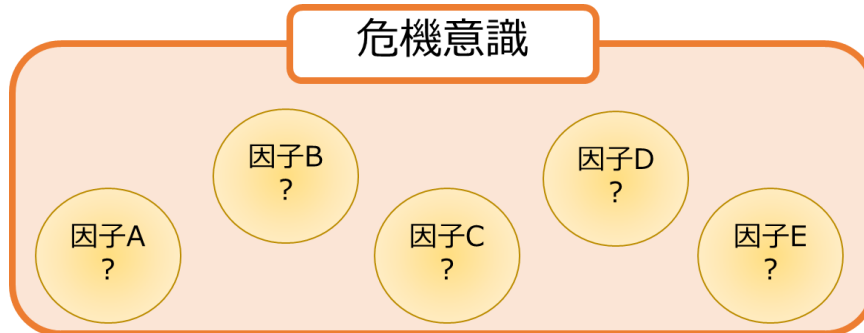


図 3-1 因子分析イメージ図（筆者作成）

この際、危機意識を測るための尺度を設定するために、切り口として大きく 3 つに分ける。1つ目が「外部環境変化の認知」、2つ目が「変化に対応する組織と経営層への不安や不満」、3つ目が「個人に及ぶ影響に対する不安」である。

外部環境変化の認知

認知については心理的状态とはいえ、適切な尺度も存在しない。したがって、東邦ガスで現在起きている外部環境変化である「規制緩和」に関するテストを実施し、その点数を活用することとする。

変化に対応する組織と経営層への不安や不満

ここでは、2つの既存尺度を用いて測定する。

1つ目が、「組織変革への準備」(Daniel T. Holt, 2007) である。これは、組織が変わる際に、従業員がその変化を受け入れられるかを測る尺度であり、前述の通り危機意識は組織変革に活用されることから、最適であると考えられる。その中でも特に、変化に対応する組織への不安や不満を測るために Discrepancy (目的と行動の不一致) を、経営層への不安や不満を測るために Senior Leadership (上役のリーダーシップ) の項目を活用する。

2つ目が、「組織変革に対する冷笑と抵抗」(David J. Stanly, 2005) である。これは、組織変革に対して、従業員が一步引いて冷ややかに見る態度と抵抗する態度である。この尺度

によって、従業員が組織活動に対して問題意識を有し、慢心していない程度を測ることが可能となる。その中でも特に、変化に対する組織への不安や不満を測るために Skepticism（懐疑）を、経営層への不安や不満を測るために Management Cynicism（経営層への冷笑）の項目を活用する。

個人に及ぶ影響に対する不安

ここでは、3つの既存尺度を用いて分析する。

1つ目は、前述の「組織変革への準備」(Daniel T. Holt, 2007) である。ここでは、その中でも特に Personal Valence（根源的な心理）の項目を扱う。これは、組織変化が従業員自身に与える影響の程度を測るものであるため、個人に及ぶ影響に対する不安も測ることができる。と考える。

2つ目は、「職務不安」(Cynthia Lee, 2008) である。従業員個人が自身の職務が将来にわたって不安定になる程度について測る尺度であり、危機意識における自身の処遇や職務についての不安を測るのに最適である。と考える。その中でも、職務全体に関わる不安を測るために Total Job（全体の仕事）の項目を活用する。

3つ目は、「認知的不安」(Richard H. Cox, 1994) である。従業員個人が職務に関わらず、感じる不安の程度について測る尺度であり、危機意識によって生じうる漠然とした不安を測るのに最適である。と考える。

表 3-1 活用する尺度（筆者作成）

定義要因	外部環境変化の認知	変化に対応する組織と経営層への不安や不満	個人に及ぶ影響に対する不安
活用する尺度	<ul style="list-style-type: none"> 規制緩和に関する試験 (オリジナル) 	<ul style="list-style-type: none"> Cynicism -Skepticism- -Trust in Management- Resistance to Organization Change -Discrepancy- -Senior Leadership- 	<ul style="list-style-type: none"> Readiness to Organization Change -Personal Valence- Job Insecurity Cognitive Anxiety

第3節 研究モデルの提示

先行研究に基づき「危機意識」を定義し、さらにはどのような心理尺度を用いてそれを測るか検討した。

前述の通り、従業員が危機意識を持つと、その状況を変えるべく変革行動を促すと言われ

ている。しかし、危機意識を有する従業員が皆、必ずそのような行動を起こすとは考えにくい。従業員が危機意識を有してから行動に移る過程で、個人的な状態が影響すると思われる。そこで、変革行動→変革行動の間に存在する調整変数を検討することが本研究の重要なポイントとなる。このモデルを前提として、仮説が成り立つかどうかを検討する。

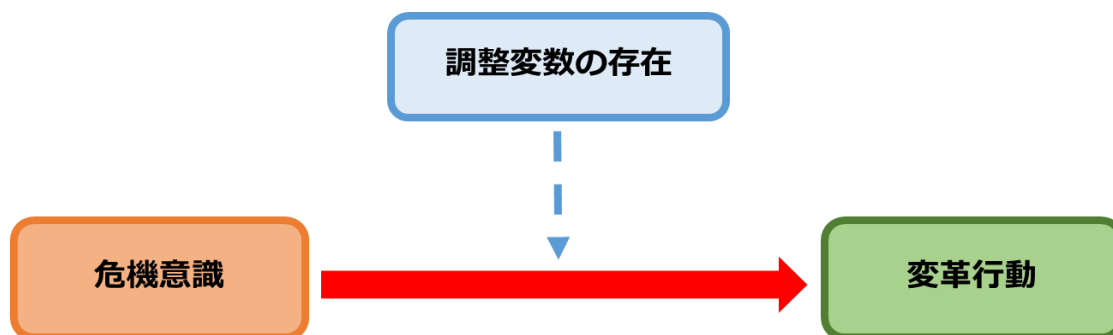


図 3-1 本研究の基本モデル図

第 4 節 被説明変数の検討

危機意識が変革行動に影響を与えることを分析するため、本研究では変革行動に当たる行動を被説明変数として設定して調査、分析を試みる。その際、組織にとって、従業員が変革行動を起こすことがポジティブな、行動を起こさなくなることがネガティブな効果をもたらすことを念頭に置き、2つの心理尺度を用いて分析する。

創造的な行動 (Creative Behavior)

この概念は、従業員が創造的で有用なアイデアを自ら出し、それを実現するために起こす行動を表している。(Olbam&Cummings,1996) また、「組織変革は、創造的な考えをうまく実行できること」と (Amabile,1988) は定義している。危機に直面した企業は、従来のやり方に捉われない新たな創造的な活動が求められることから、このような従業員による活動は重要といえる。したがって、本研究では、仮説における「変革行動」を Creative Behavior の概念に置き換えて調査をする。

沈黙 (Silence)

この概念は、従業員が組織にとって意見やアイデアを有していても、故意に黙り、上司や同僚に提案しない行動を表す。(Linn Van Dyne,2003) 危機に直面している企業におい

て、従業員が積極的な働きかけをしない「沈黙」の行動を取ることは、ネガティブな効果といえる。したがって、本研究では、「変革行動を起こさない」指標として、当概念を被説明変数に用いて調査をする。

第5節 調整変数の検討

会社が危機的な状況に陥っている時、従業員がどのような心理状態であったらより行動的になるかという、従業員からのヒアリングも通じ大きく2つの状態が考えられた。1つ目は、会社への帰属意識が高く、この危機的状況を自身の行動によって改善したいという思いである。2つ目は、仕事自体にやりがいを持って意欲的に取り組んでいる場合である。困難な状況に対して行動的になり、その状況を打開したいと思うようになる。これらに基づいて、調整変数として適切な心理尺度を検討する。

仕事への埋め込み (Job Embeddedness)

仕事への埋め込みは、従業員と会社の結びつきを表す概念である。したがって、これは職務活動への参加意思や、評判の受け止め方、離職意思と関係がある。(Mitchel,2001) この心理尺度を用いることで、会社への帰属意識の高さを測ることができる。

仕事への埋め込みが高い従業員は、会社のために日頃から意欲的に職務に当たり、自発的な行動を起こしていると考えられる。したがって、仕事への埋め込みが低い従業員ほど、危機意識を感じた時に変革行動を起こすと仮説を立てた。本研究の仮説は具体的に以下の通りとなる。

仮説1：危機意識と創造的な行動の関連は、仕事への埋め込みによって調整される。

すなわち、危機意識と創造的な行動の正の関連は、仕事への埋め込みが低い場合により顕著である。

感情的エンゲージメント (Emotional Engagement)

エンゲージメントは、Physical Engagement、Emotional Engagement、Cognitive Engagement の三種類に分類できる。(Kahn,2000) そして、職務遂行により影響を与える。その中でも、感情的エンゲージメントは、仕事に対する楽しさ、熱中といった従業員の感情的な反応に関する概念である。

感情的エンゲージメントが高い従業員は日頃から意欲的に職務にあたり、行動を自ら起こしていると考えられる。そこから、感情的エンゲージメントが低い従業員に危機意識が生じた時、変革行動を起こすと仮説を立てた。本研究の仮説は以下の通りとなる。

仮説 2：危機意識と創造的な行動の関連は、感情的エンゲージメントによって調整される。すなわち危機意識と創造的な行動の正の関連は、感情的エンゲージメントが低い場合により顕著になる。

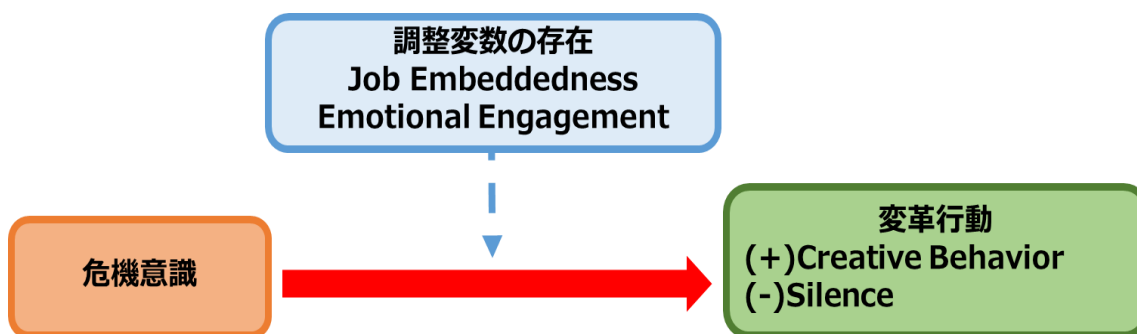


図 3-2 本研究のモデル図（被説明変数、調整変数の設定）

危機意識の限界

危機意識が必ずしも正の効果を持つとは限らないだろう。負の効果をもたらす対象となるのは、日頃から会社にコミットし、意欲的に業務を行っている従業員だと考える。それは、彼らが現状で様々な活動を精力的に行っているにも関わらず、危機意識という強い不安定な刺激を感じると、所属している組織で活動すること自体が馬鹿らしくなるような心理状態に陥ると考えられるからだ。今まで会社のためという気持ちで働いていたとしても、高い意欲とコミットが、従業員の活動を制限すると推測する。したがって、本研究の仮説は以下の通りとなる。

仮説 3 a：危機意識と創造的な行動の関連は、仕事への埋め込みによって調整される。

すなわち危機意識と創造的な行動の負の関連は、仕事への埋め込みが高い場合により顕著となる。

仮説 3 b：危機意識と沈黙の関連は、仕事への埋め込みによって調整される。

すなわち危機意識と沈黙の正の関連は、仕事への埋め込みが高い場合により顕著となる。

仮説 4 a : 危機意識と創造的な行動の関連は、感情的エンゲージメントによって調整される。

すなわち危機意識と創造的な行動の負の関連は、感情的エンゲージメントが高い場合により顕著になる。

仮説 4 b : 危機意識と沈黙の関連は、感情的エンゲージメントによって調整される。

すなわち危機意識と沈黙の正の関連は、感情的エンゲージメントが高い場合により顕著となる。

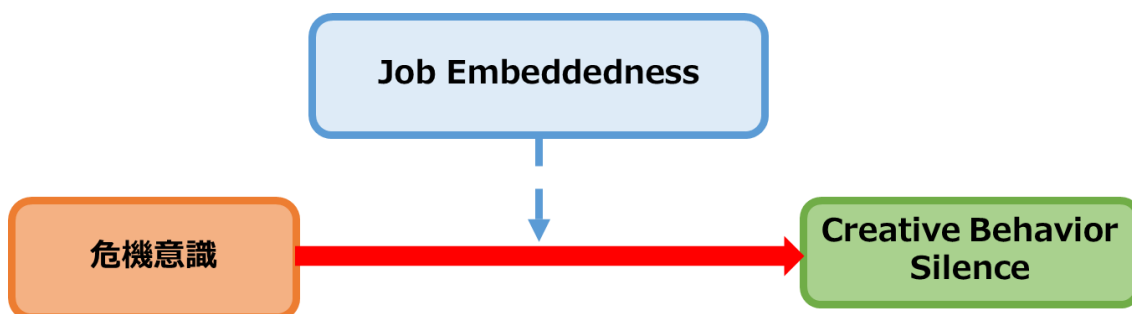


図 3-3 仮説 3 a、3 b のモデル図

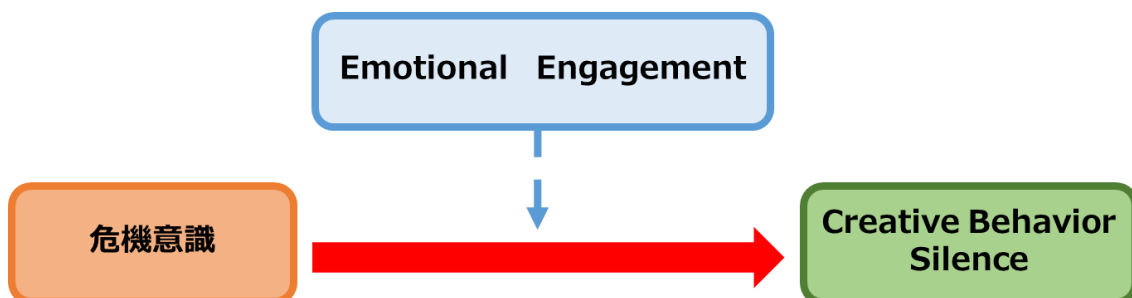


図 3-4 仮説 4 a、4 b のモデル図

「結果期待、効力期待」と仮説の関係

仮説 1 ～ 4 は結果期待、及び効力期待（Bandura,1997）との関係を前提として捉えている。

人は何かしらの行動をし、何かしらの結果を得る。まず、結果期待とはある行動がある結果に至るであろうというその人の査定であり、予期のことをいう。効力期待とは、その結果に必要な行動を自らが成功裏に実行できるという確信である。人が一連の行動がある結果を生むと分かっているにもかかわらず、自らが必要とされる行動を遂行できるかどうかを疑っているとき、結果期待は行動に影響しないという。

危機意識はこの結果期待を向上させ、効力期待を代替すると考える。まず、危機意識を感じることで、自身の起こす行動が組織においていかに重要かという「重要性」を認知することで結果期待が高まる。次に、効力期待について、自身がやれるやれないという判断をするのではなく、「自身がやらざるを得ない」というマインドになることが想定され、代替されると考える。これらを示したのが図 3-5 である。

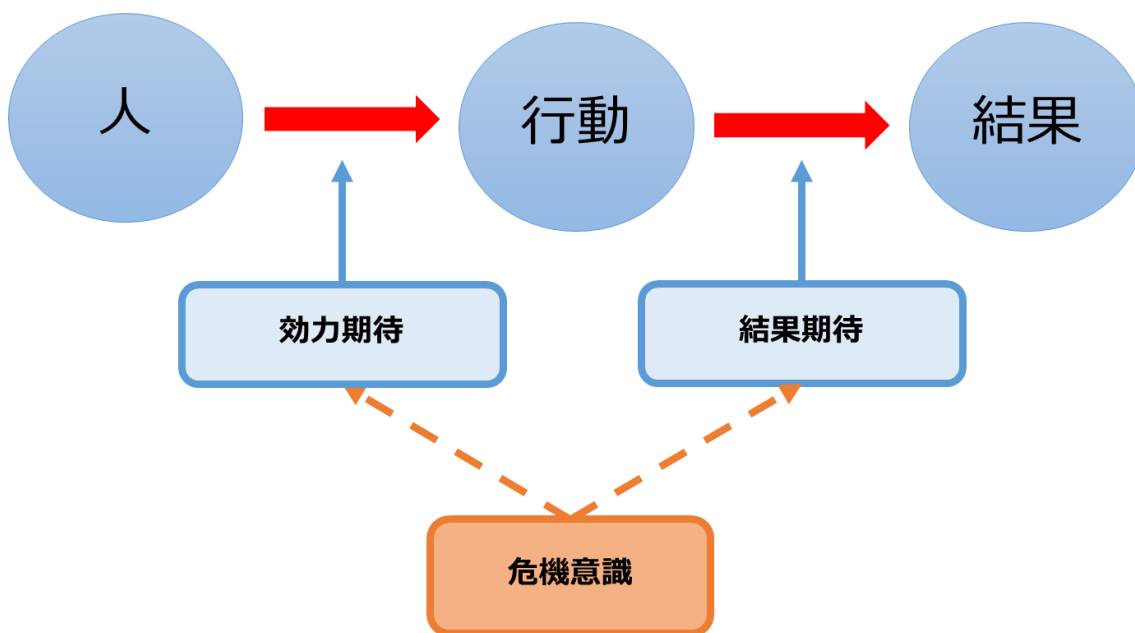


図 3-5 結果期待と効力期待

そして、Bandura は結果期待と効力期待の高低の組み合わせが、どのような目標をもち、そのためにどのような方法を選択してそれに向かい、遂行するのかといった動機づけを左右する。図 3-6 は、この二つの期待、予期機能のコンビネーションによって、人間の認知、感情、行動、動機づけにどのような影響を及ぼすのかを表したものである。効力期待も結果期待もともに高い場合は、積極的に行動し、努力をする。(図 3-6 の A) 他方、ある行動が期待する結果をもたらすことが確信できても、その行動を自分が実行できないと考えていけば、失望や落胆を感じ、劣等感に襲われ、自己卑下をしたりする。(図 3-6 の B) 逆に、自分はある行動を遂行することができるという確信があっても、その行動が果たして望む通りの結果をもたらすかどうか疑わしいと思っているような場合では、不平を言ったり、抗議をして、生活環境の方を買えるように働きかけていくであろう。また、自分の努力が報われる社会システムになるよう、挑戦していくかもしれない。(図 3-6 の C) 結果期待も効力期待もともに低い場合には、抑うつ状態に陥ったり、あきらめが強くなり、無気力、無関心になると予想される。(図 3-6 の D)

仮説に照らして考えると、まず、仮説1、2においては仕事への埋め込み、感情的エンゲージメントが低い従業員に焦点を当てている。彼らの状況を表しているのは、図3-6のB、Dである。危機意識によって結果期待が高まり、効果期待を代替することで、A、Cに移行すると仮説を立てた。

一方、仮説3、4については、仕事への埋め込み、感情的エンゲージメントが高い従業員は図3-6のAに位置し、組織にとって重要な存在ということを前提に考えている。そんな彼らに危機意識が生じることで、今まで会社のためにと意欲的に業務を行ってきただけに、会社はこのままではだめになるのではと結果期待が下がり、自身が頑張っても仕方ないと効力期待も下がると考える。したがって、図3-6のAからDに移行すると仮説を立てた。

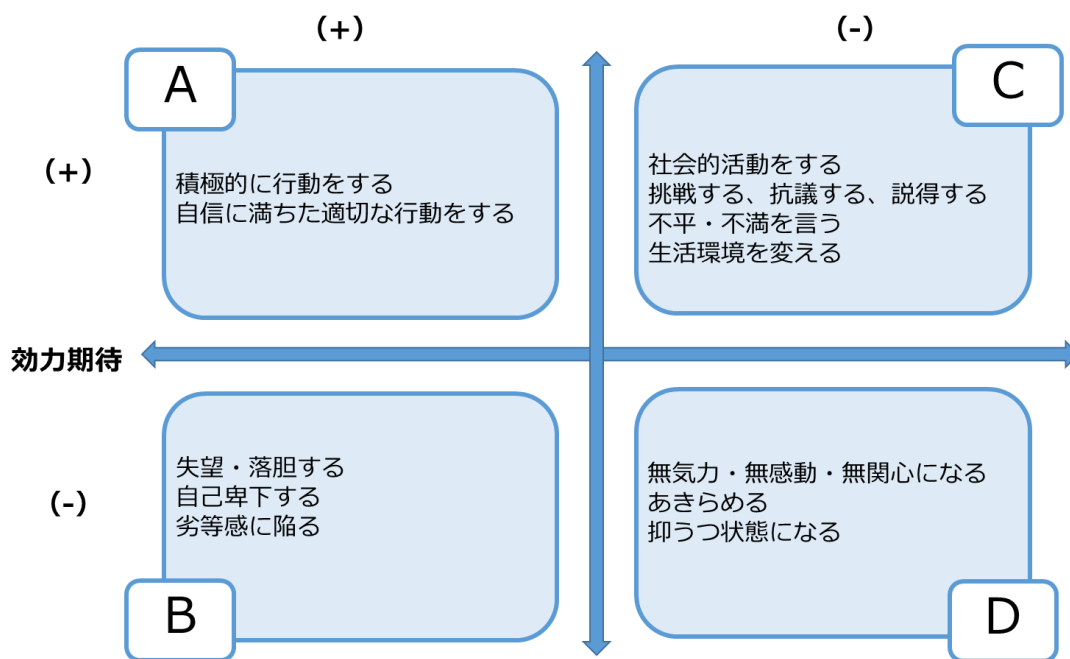


図3-6 結果期待と効力期待の高低の組み合わせによる行動・感情への影響

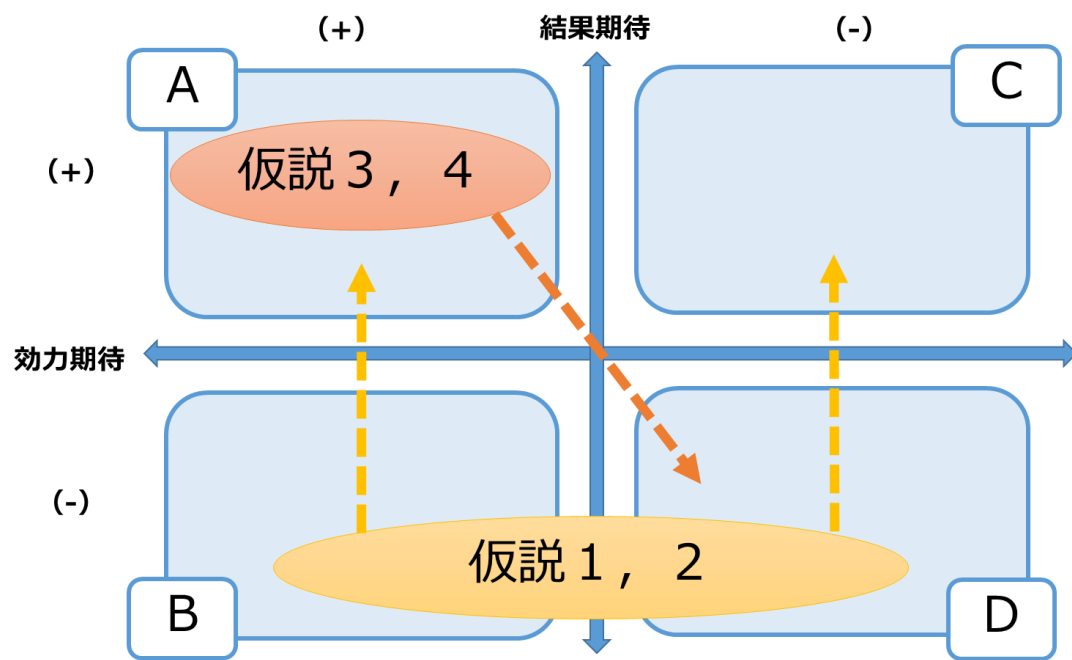


図 3-7 仮説と結果期待、効力期待との関係

第4章

調査方法

仮説を検証するために、筆者が勤務している東邦ガスの従業員を対象に2016年10月に質問紙調査を行った。第1節では調査対象者について解説し、第2節では調査手続きについて解説する。また、第3節では使用した変数について解説する。

第1節 調査対象者

東邦ガスについて

東邦ガスは1922年6月に設立されて、愛知県名古屋市に本社を置く都市ガス会社である。供給地域は、愛知、岐阜、三重の東海3県地域のリーディングカンパニーとして、「東邦ガスは、グループ各社とともに、人々との信頼のきずなを大切にし、うるおいと感動のある暮らしの創造と魅力にあふれ、いきいきとした社会の実現に寄与します。」を企業理念に掲げている。

現在、当社含め、エネルギー事業者は大きな変革期を迎えている。外部環境の変化として大幅な規制緩和により、2016年度4月に一般家庭における電力市場が自由化され、翌年度は都市ガス市場の自由化が控えている。これは、エネルギー事業者にとって、様々な業界からの「新規参入者」と競合することを意味しており、今まで体験したことのないインパクトをもたらす事業環境の変化といえる。

2015年度の単独従業員数は2,859名で、連結で5,932名である。そして、平均年齢は42.8歳となっている。

当社の業績については、顧客数は年1~2万件のペースで増加している。売り上げは原油安に伴う原料費調整制度を通じた単価の下落のほか、2015年9月に実施した料金改定の影響などにより、2015年度は対前年17.4%減少し、4,798億円となった。しかし、その一方で、当社の経営努力とは関係のないスライドタイムラグの影響により、経常利益は対前年316億円増加し611億円となっている。

以上より、東邦ガスは伝統的かつ安定した日本企業である一方、かつて経験したことのない大きな外部環境変化を迎えることから、社員の危機意識を調査する上で適した企業といえる。

対象者の選定

今回は入社 10 年目までの高専卒・大卒・院卒の社員を対象に調査を行った。職務や勤務地についてもばらつきが生まれる一方で、立場にばらつきが生じないように年次と職位（役職がない者）を限定した。

回答者の内訳は以下の通りとなった。

性別：男性 271 人、女性 40 人、無記入 1 人

社歴：1 年目 42 人、2 年目 39 人、3 年目 37 人、4 年目 40 人、5 年目 28 人、
6 年目 29 人、7 年目 27 人、8 年目 29 人、9 年目 24 人、10 年目 16 人、
無記入 1 人

出身県：愛知 164 人、岐阜 49 人、三重 34 人、その他 64 人、無記入 1 人

第 2 節 調査の手続き

調査は 2016 年 10 月 6 日から 2016 年 10 月 20 日に質問紙を配布し、10 月 30 日までに回収をした。配布方法としては、2 通りである。1 つ目は、この期間で行われた研修の終わりに配布し、その場で記入、回収をする方法である。2 つ目は、それ以外の対象者宛てに質問紙を送付し、期間内に返信をしてもらう方法である。

アンケートに関しては無記名とし、個人が特定されないように配慮することで、率直に回答をしてもらえるように設計をした。

第 3 節 使用変数

仮説の検証にあたって、第 3 章で述べた通り、説明変数となる危機意識として「変化に対応する組織と経営層への不安や不満」、「個人に及ぶ影響に対する不安」を、調整変数として「仕事への埋め込み」、「感情的エンゲージメント」、被説明変数として「沈黙」と「創造的な行動」を測定した。変数の詳細については以下の通りである。

説明変数（危機意識）

危機意識については、「外部環境変化の認知」、「変化に対応する組織と経営層への不安や不満」、「個人に及ぶ影響に対する不安」を測定した。

まず、「外部環境変化の認知」は適切な心理尺度は存在しないため、従業員の認知度を測るべく試験形式で測定をした。具体的には、東邦ガスが直面している規制緩和に関わる基礎的な内容について、記述式の問題を作成した。詳細は表 4-1 の通りとなる。

表 4-1 「外部環境変化の認知」に関する質問項目

外部環境変化の認知
ガスシステム改革における、一般ガス事業者の小売地域独占を撤廃する「小売全面自由化」が開始される時期はいつですか。
ガスシステム改革におけるLNG基地事業及び小売事業と、ガス導管事業の兼業を禁止する「導管部門の法的分離」について、対象となる企業は何でしょうか。(複数回答可)
「導管部門の法的分離」が開始される時期はいつでしょうか。
ガスシステム改革における、次の需要家保安義務の責任主体を教えてください。 導管網・内管の緊急保安/消費機器の定期点検
電力システム改革における「小売全面自由化」が開始された時期はいつでしょうか。

次に、変化に対応する組織と経営層への不安や不満については、「組織変革への準備」(Daniel T. Holt, 2007) と「組織変革に対する冷笑と抵抗」(David J. Stanly, 2005) の尺度を参考に作成した。これらの質問については、1 (あてはまらない) から 5 (あてはまる) までの 5 段階リッカート尺度で回答してもらった。

表 4-2 「変化に対応する組織と経営層への不安や不満」に関する質問項目

変化に対応する組織と経営層への不安や不満
組織変革への準備(目的と行動の不一致)
私たちが今回の変化を起こすには、正当な理由がある。(逆転項目)
なぜ今回のような変化を起こすべきかについて、誰からも説明がなかった。
今回の変化が必要なのは、明らかだ。(逆転項目)
今回の変化に我々が費やしている時間は、他の何かに向けられるべきである。
組織変革への準備(上役のリーダーシップ)
経営層は、当社が変化していくという明確なシグナルを発信していた。(逆転項目)
上司は、今回の変化に対して献身的である。(逆転項目)
上司は、この変化の重要性を強調した。(逆転項目)
上司は、この変化が受け入れられた後に、私に何が起きるかほとんど示さなかった。

組織変革に対する冷笑と抵抗(懐疑)

今回の変化が、期待されているような効果をもたらすと確信している。(逆転項目)

今回の変化が、期待された目的を達成するか、疑わしい。

今回の変化が、当初に予定していた通りにうまくいくのか疑念を持っている。

組織変革に対する冷笑と抵抗(経営層への信頼)

困難な状況であっても、経営層のリーダーシップについていくつもりだ。(逆転項目)

私に影響が及ぶ決定がなされる場合でも、自分自身の判断よりも経営陣の判断をより信頼する。(逆転項目)

経営層の誤った決定が私にネガティブな結果をもたらしたとしても、私は経営層の判断を信頼するであろう。(逆転項目)

最後に、「個人に及ぶ影響に対する不安」については、「組織変革への準備」(Daniel T. Holt, 2007)、「職務不安」(Cynthia Lee, 2008)、「認知的不安」(Richard H. Cox, 1994)の尺度を参考に作成した。これらの質問については、1(あてはまらない)から5(あてはまる)までの5段階リッカート尺度で回答してもらった。

表 4-3 「個人に及ぶ影響に対する不安」に関する質問項目

個人に及ぶ影響に対する不安

組織変革への準備(根源的な心理)

今回の変化が実行されたとしても、自分にとって何か得るものがあるとは考えられない。

長い目で見た時、当社が今回の変化に適応できるのであれば、この変化に取り組むことは自分にとっても価値のあることだと感じる。(逆転項目)

今回の変化を進めるために求められる努力は、私がそこから得られると思われる利益に比べたら小さい。

今回の変化によって、当社における私の将来の雇用は不安定になる。

職務不安(全体の仕事)

職位は上がるが、自身の望まない仕事に従事する可能性がある。

職を失い、しばらくの間、無職のままている。

現在の部門における私自身の未来が不確かとなる。

将来的な雇用が保障されていない。

認知的不安

自分自身を信じることができない。

競争において、本来の力が発揮できないのではないかと不安である。

何かを失うことに抵抗がある。

他の人が自分のパフォーマンスにがっかりするんじゃないかと不安に思う。

調整変数

調整変数については、「仕事への埋め込み」、「感情的エンゲージメント」を用いる。

まず、「仕事への埋め込み」については、Crosseley et al. (2007)の尺度を参考に、質問を作成した。これらの質問については、1（あてはまらない）から5（あてはまる）までの5段階リッカート尺度で回答してもらった。

表 4-4 「仕事への埋め込み」に関する質問項目

仕事への埋め込み

当社に愛着を感じている。

当社から離れることは難しい。

当社と強くつながっていると感じている。

当社を辞めることはたやすい事である。(逆転項目)

次に、感情的エンゲージメントについては、Bruce Louis Rich (2010) で用いられた尺度を参考に作成をした。これらの質問については、1（あてはまらない）から5（あてはまる）までの5段階リッカート尺度で回答してもらった。

表 4-5 「感情的エンゲージメント」に関する質問項目

感情的エンゲージメント

夢中になって自身の仕事に取り組んでいる。

自身の仕事は興味深いものだ。

自身の仕事に誇りを持っている。

仕事をしていてワクワクすることがある。

被説明変数

被説明変数として、「創造的な行動」と「沈黙」を用いる。

まず、創造的な行動について Jennifer M. George (2001) の尺度を参考に作成をした。これらの質問については、1（あてはまらない）から5（あてはまる）までの5段階リッカート尺度で回答してもらった。

表 4-6 「創造的な行動」に関する質問項目

創造的な行動
新しく、現実的なアイデアを思いつき、業務を改善する。
機会を与えられれば、仕事上で創造力を発揮する。
時折、問題に対する新たなアプローチを有する。
仕事を効率的にやり遂げるための新しいやり方や方法を提案する。

次に、沈黙について Tangirala Van Dyne (2003) の尺度を参考に作成をした。これらの質問については、1（あてはまらない）から5（あてはまる）までの5段階リッカート尺度で回答してもらった。

表 4-7 「沈黙」に関する質問項目

沈黙
チーム内の業務について問題や懸念を感じる部分があったが、それについては指摘をせず黙っていたことがある。
チームの問題点を修正し、業務を改善するようなアイデアがあったけれども、私は発言しなかったことがある。
チームの業務において、潜在的な問題を、私は指摘しなかったことがある。
チームの業務について、より多くの情報が欲しいと思ったが、質問することをせずに黙っていたことがある。

統制変数

統制変数として、性別、社歴、出身地を用いた。性別は（0＝男性、1＝女性）、社歴は年数を、出身県は（1＝愛知県、2＝岐阜、3＝三重、4＝それ以外）で回答してもらった。

第5章

結果

第1節 信頼性分析

本研究で用いられた変数の妥当性を確認するため、信頼性分析を行った。結果は、以下の表 5-1 の通りである。

表 5-1 尺度の信頼係数、平均値、標準偏差

変数	尺度	項目数	信頼係数	平均	標準偏差
説明	組織変革への準備(目的と行動の不一致)	4	.510	2.48	.781
	組織変革への準備(上役のリーダーシップ)	4	.635	2.39	.751
	組織変革に対する冷笑と抵抗(懷疑)	3	.679	3.73	.705
	組織変革に対する冷笑と抵抗(経営層への冷笑)	3	.690	3.11	.773
	組織変革への準備(根源的な心理)	4	.525	2.57	.647
	職務不安(全体の不安)	4	.417	2.79	.822
調整	認知的不安	4	.663	3.22	.772
	仕事への埋め込み	4	.738	3.46	.809
	感情的エンゲージメント	4	.832	3.63	.818
被説明	創造的な行動	4	.758	3.63	.645
	沈黙	4	.799	2.79	.852

信頼性係数は、組織変革への準備(目的と行動の不一致) ($\alpha = .510$)、組織変革への準備(上役のリーダーシップ) ($\alpha = .635$)、組織変革に対する冷笑と抵抗(懷疑) ($\alpha = .679$)、組織変革に対する冷笑と抵抗(経営層への冷笑) ($\alpha = .690$)、組織変革への準備(根源的な心理) ($\alpha = .525$)、職務不安(全体の不安) ($\alpha = .417$)、認知的不安 ($\alpha = .663$)、仕事への埋め込み ($\alpha = .738$)、感情的エンゲージメント ($\alpha = .832$)、創造的な行動 ($\alpha = .758$)、沈黙 ($\alpha = .799$) となった。測定尺度の信頼性に問題はないと判断し、項目の平均値を用いて尺度化する。

第2節 因子分析の実施

設定した危機意識の定義(個人が、外部環境変化を認知する一方で、その変化に対する組織や経営層の対応について、不安や不満を抱えている状態。また、変化と対応の乖離から、自身の職務や処遇が脅かされると感じている状態)に対して、組織変革への準備(目的と行動の不一致)、組織変革への準備(上役のリーダーシップ)、組織変革に対する冷笑と抵抗(懷疑)、組織変革に対する冷笑と抵抗(経営層への冷笑)、組織変革への準備(根源的な心理)、

職務不安（全体の不安）、認知的不安の尺度を用いて調査した結果について、因子分析を行った。その結果は、表 5-2 の通りである。

表 5-2 因子分析の結果

項目	質問内容	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	共通性
	ROSL3 上司は、この変化の重要性を強調した。	.764	-.122	-.086	-.056	-.065	.487
	ROSL4 上司は、この変化が受け入れられた後に、私に何が起きるかほとんど示さなかった。	.643	-.034	-.086	-.073	.055	.374
	ROD2 なぜ今回のような変化を起こすべきかについて、誰からも説明がなかった。	.491	.131	.051	.040	-.020	.325
Factor1	ROSL2 上司は、今回の変化に対して献身的である。	.481	-.143	-.036	.031	.185	.275
	ROPV1 今回の変化が実行されたとしても、自分にとって何か得るものがあるとは思えない。	.405	.160	.074	.122	-.127	.290
	ROD1 私たちが今回の変化を起こすには、正当な理由がある。	.397	-.048	.223	.110	-.029	.289
	ROPV2 長い目で見た時、当社が今回の変化に適應できるのであれば、この変化に取り組むことは自分にとっても価値のあることだと感じる。	.390	.057	.001	-.027	-.132	.152
	ROSL1 経営層は、当社が変化していくという明確なシグナルを発信していた。	.379	.118	.092	-.066	.123	.254
	ROPV4 今回の変化によって、当社における私の将来の雇用は不安定になる。	-.090	.881	.046	-.018	-.015	.745
Factor2	JITJ4 将来的な雇用が保障されていない。	.004	.710	.056	-.059	.084	.535
	JITJ2 職を失い、しばらくの間、無職のままでいる。	.090	.507	-.249	.150	.008	.347
	CS3 今回の変化が、当初に予定していた通りにうまくいくのか疑念を持っている。	-.107	-.014	.750	.070	.027	.540
Factor3	CS2 今回の変化が、期待された目的を達成するか、疑わしい。	.019	.005	.706	-.064	-.107	.460
	CS1 今回の変化が、期待されているような効果をもたらすと確信している。	.142	-.066	.469	.051	.141	.352
	CA4 他の人が自分のパフォーマンスにがっかりするんじゃないかと不安に思う。	-.035	-.089	-.045	.871	-.002	.706
Factor4	CA2 競争において、本来の力が発揮できないのではないかと不安である。	-.063	.019	-.007	.622	.099	.370
	CA1 自分自身を信じることができない。	.094	.109	-.003	.514	-.096	.358
	CA3 何かを失うことに抵抗がある。	-.022	.012	.144	.349	-.018	.153
	CTM3 経営層の誤った決定が私にネガティブな結果をもたらしたとしても、私は経営層の判断を信頼するであろう。	-.099	.010	.021	.048	.820	.649
Factor5	CTM2 私に影響が及ぶ決定がなされる場合でも、自分自身の判断よりも経営陣の判断をより信頼する。	-.040	.009	-.052	-.024	.651	.401
	CTM1 困難な状況であっても、経営層のリーダーシップについていくつもりだ。	.221	.097	.021	-.028	.476	.371
α 係数		.733	.732	.672	.667	.691	

※項目の表記については、ROD：組織変革への準備（目的と行動の不一致）、ROSL：組織変革への準備（上役のリーダーシップ）、CS：組織変革に対する冷笑と抵抗（懐疑）、CTM：組織変革に対する冷笑と抵抗（経営層への冷笑）、ROPV：組織変革への準備（根源的な心理）、JITJ：職務不安（全体の不安）、CA：認知的不安とする。

今回は、抽出方法に最尤法を、回転方法にプロマックス回転を用いて探索的因子分析を行った。その結果、Factor1 から Factor5 までの計 5 つの因子が抽出された。この際、因子負荷量が 0.3 以下の項目については因子に加えることは妥当ではないと判断し、削除している。

分析結果を踏まえ、各 Factor についての因子名は下表の通り設定した。

表 5-3 因子名

	因子名	項目数
Factor1	変化の手続きに対する不信	8
Factor2	雇用不安	3
Factor3	変化の内容に対する不信	3
Factor4	認知的不安	4
Factor5	マネジメントへの不信	3

まず、Factor1 については、組織が外部環境変化を受けて変革をする際に、どのようにそれらを行っていくかという「手続き」に対して、従業員が感じうる不信に関わる項目となっている。したがって、Factor1 を変化の手続きに対する不信とする。

次に、Factor2 については、外部環境変化、それに対する組織変革を受けて、従業員が自身の雇用が失われるのではないかという不安を示す項目となっている。したがって、Factor2 を雇用不安とする。

Factor3 については、組織が外部環境変化を受けて変革をする際の、具体的な実行内容について、従業員が感じうる不信に関わる項目となっている。したがって、Factor3 を変化の内容に対する不信とする。

Factor4 については、外部環境変化や組織変革とは関係なく、個人が有する認知的不安に関わる項目となっている。したがって、Factor4 を認知的不安とする。

最後に、Factor 5 については、組織が変革を実行する際に、経営者が発揮すべきリーダーシップやマネジメントへの不信に関わる項目となっている。したがって、Factor 5 をマネジメントへの不信とする。

第 3 節 仮説 1 の検証

仮説 1 (危機意識と創造的な行動の関連は、仕事への埋め込みによって調整される。すなわち、危機意識と創造的な行動の正の関連は、仕事への埋め込みが低い場合により顕著である。)を検証するために、創造的な行動を被説明変数とする階層的重回帰分析を行った。すべてのモデルには統制変数として、性別、社歴、出身地域が投入されている。

Step1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2 で仕事への埋め込み、Step3 で危

機意識の因子（因子分析で得られた変化の手続きに対する不信、雇用不安、変化の内容に対する不安、認知的不安、マネジメントへの不信に、及び外部環境変化の認知としてのテスト結果）、Step4 で仕事への埋め込みと危機意識の交互作用をそれぞれ投入して探索的に分析した。その結果は、以下の通りとなる。

表 5-4 階層的重回帰分析結果

(説明変数：変化の手続きに対する不信、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.619 **	3.619 **	3.619 **	3.610 **
性別	-0.244 *	-0.237 *	-0.248 *	-0.251 *
社歴	0.036 **	0.032 *	0.019	0.019
出身	-0.012	-0.012	-0.011	-0.013
仕事への埋め込み		0.095 *	0.046	0.043
変化の手続きに対する不信			-0.236 **	-0.250 **
仕事への埋め込み×変化の手続きに対する不信				-0.064
R^2	.048 **	.062 **	.105 **	.108 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-5 階層的重回帰分析結果

(説明変数：雇用不安、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.619 **	3.619 **	3.619 **	3.617 **
性別	-0.244 *	-0.237 *	-0.239 *	-0.240 *
社歴	0.036 **	0.032 *	0.032 *	0.032 *
出身	-0.012	-0.012	-0.012	-0.011
仕事への埋め込み		0.095 *	0.094 *	0.094 *
雇用不安			-0.005	-0.006
仕事への埋め込み×雇用不安				-0.014
R^2	.048 **	.062 **	.062 **	.062 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-6 階層的重回帰分析結果

(説明変数：変化の内容に対する不信、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.624 **	3.623 **	3.624 **	3.628 **
性別	-0.247 *	-0.249 *	-0.242 *	-0.239 *
社歴	0.038 **	0.039 **	0.035 **	0.034 *
出身	-0.015	-0.015	-0.015	-0.016
仕事への埋め込み		0.076	0.083	0.093 +
変化の内容に対する不信			0.107 *	0.103 *
仕事への埋め込み×変化の内容に対する不信				0.101 +
R^2	.051 **	.058 **	.076 **	.087 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-7 階層的重回帰分析結果

(説明変数：認知的不安、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.625 **	3.625 **	3.625 **	3.625 **
性別	-0.239 *	-0.252 *	-0.243 *	-0.244 *
社歴	0.037 **	0.025 +	0.020	0.020
出身	-0.015	-0.009	-0.007	-0.007
仕事への埋め込み		-0.197 **	-0.207 **	-0.209 **
認知的不安			0.119 **	0.117 **
仕事への埋め込み×認知的不安				-0.009
R^2	.049 **	.102 **	.123 **	.123 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-8 階層的重回帰分析結果

(説明変数：マネジメントへの不信、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.624 **	3.624 **	3.626 **	3.598 **
性別	-0.247 *	-0.249 *	-0.243 *	-0.215 +
社歴	0.038 **	0.037 **	0.030 *	0.031 *
出身	-0.015	-0.017	-0.020	-0.019
仕事への埋め込み		0.036	0.116 *	0.117 *
マネジメントへの不信			0.157 **	0.185 **
仕事への埋め込み×マネジメントへの不信				-0.094 *
R^2	.051 **	.053 **	.082 **	.095 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-9 階層的重回帰分析結果

(説明変数：外部環境変化の認知、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.624 **	3.624 **	3.625 **	3.630 **
性別	-0.247 *	-0.253 *	-0.245 *	-0.225 *
社歴	0.038 **	0.036 **	0.032 *	0.033 *
出身	-0.015	-0.015	-0.015	-0.012
仕事への埋め込み		0.044	0.038	0.038
外部環境変化の認知			0.103 *	0.097 *
仕事への埋め込み×外部環境変化の認知				-0.237 **
R^2	.051 **	.052 **	.069 **	.090 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

探索的に階層的重回帰分析を行った結果、仕事への埋め込みと危機意識の交互作用項は、マネジメントへの不信と外部環境変化の認知が $p < .05$ で有意となった。(表 5-8、5-9) よって、危機意識と創造的な行動の関係は、仕事への埋め込みによって調整されることが確認された。

さらに、それらに対して、Aiken and West (1991) による方法で交互作用を図時したグラフが図 5-1、5-2 である。実線は仕事への埋め込みが高い場合 (平均+1SD)、点線が仕事への埋

め込みが低い場合（平均-1SD）を表す。仕事への埋め込みが低いほど、危機意識と創造的な行動との正の相関が強いことが分かる。すなわち、仕事への埋め込みが低い場合に、危機意識が創造的な行動を促進すると言える。

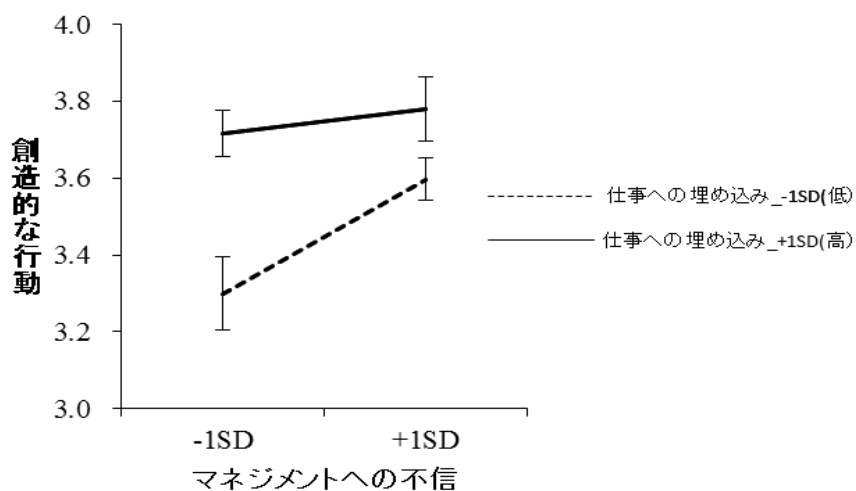


図 5-1 単傾斜分析

(スライス：仕事への埋め込み、説明変数：マネジメントへの不信、被説明変数：創造的な行動)

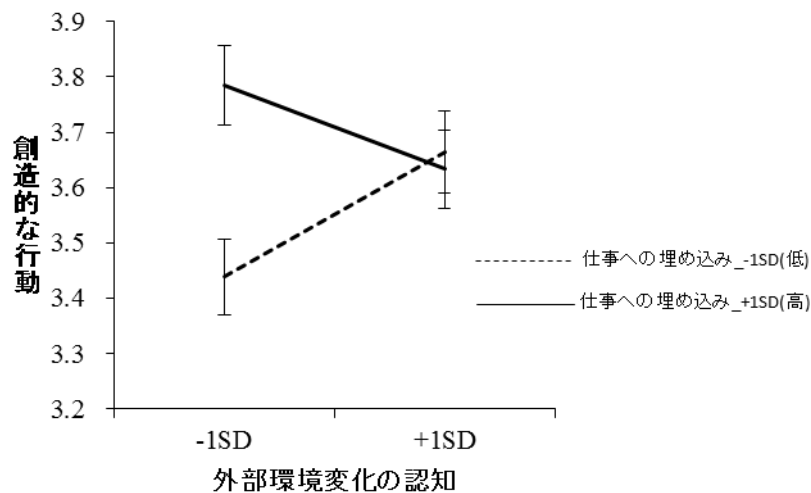


図 5-2 単傾斜分析

(スライス：仕事への埋め込み、説明変数：外部環境変化の認知、被説明変数：創造的な行動)

グラフの傾きを Aiken and West (1991) が推奨する単傾斜分析によって検定したところ、仕事への埋め込みが低い場合のみ回帰係数が有意であった。(図 5-1 : $p < .01$ 、図 5-2 : $p < .05$) したがって、仮説 1 は支持された。

第 4 節 仮説 2 の検証

仮説 2 (危機意識と創造的な行動の関連は、感情的エンゲージメントによって調整される。すなわち危機意識と創造的な行動の正の関連は、感情的エンゲージメントが低い場合により顕著になる。)を検証するために、創造的な行動を被説明変数とする階層的重回帰分析を行った。すべてのモデルには統制変数として、性別、社歴、出身地域が投入されている。

Step1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2 で感情的エンゲージメント、Step3 で危機意識の因子 (因子分析で得られた変化の手続きに対する不信、雇用不安、変化の内容に対する不安、認知的不安、マネジメントへの不信に、及び外部環境変化の認知としてのテスト結果)、Step4 で感情的エンゲージメントと危機意識の交互作用をそれぞれ投入して探索的に分析した。その結果は、以下の通りとなる。

表 5-10 階層的重回帰分析結果

(説明変数 : 変化の手続きに対する不信、被説明変数 : 創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.620 **	3.620 **	3.620 **	3.594 **
性別	-0.244 *	-0.269 *	-0.269 *	-0.289 **
社歴	0.037 **	0.025 *	0.020	0.019
出身	-0.014	-0.018	-0.017	-0.018
感情的エンゲージメント		0.268 **	0.234 **	0.251 **
変化の手続きに対する不信			-0.115 +	-0.125 *
感情的エンゲージメント×変化の手続きに対する不信				-0.122 *
R^2	.050 **	.166 **	.175 **	.191 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-11 階層的重回帰分析結果

(説明変数 : 雇用不安、被説明変数 : 創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.620 **	3.620 **	3.620 **	3.609 **
性別	-0.244 *	-0.269 *	-0.255 *	-0.248 *
社歴	0.037 **	0.025 *	0.025 *	0.026 *
出身	-0.014	-0.018	-0.020	-0.016
感情的エンゲージメント		0.268 **	0.276 **	0.283 **
雇用不安			0.033	0.049
感情的エンゲージメント×雇用不安				-0.069
R^2	.050 **	.166 **	.168 **	.174 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-12 階層的重回帰分析結果

(説明変数：変化の内容に対する不信、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.620 **	3.620 **	3.620 **	3.619 **
性別	-0.244 *	-0.269 *	-0.273 **	-0.271 **
社歴	0.037 **	0.025 *	0.027 *	0.027 *
出身	-0.014	-0.018	-0.019	-0.019
感情的エンゲージメント		0.268 **	0.275 **	0.280 **
変化の内容に対する不信			0.111 *	0.111 *
感情的エンゲージメント×変化の内容に対する不信				-0.026
R^2	.050 **	.166 **	.181 **	.182 **

表 5-13 階層的重回帰分析結果

(説明変数：認知的不安、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.620 **	3.620 **	3.621 **	3.623 **
性別	-0.244 *	-0.269 *	-0.273 **	-0.272 **
社歴	0.037 **	0.025 *	0.018	0.018
出身	-0.014	-0.018	-0.013	-0.014
感情的エンゲージメント		0.268 **	0.241 **	0.242 **
認知的不安			-0.141 **	-0.142 **
感情的エンゲージメント×認知的不安				0.018
R^2	.050 **	.166 **	.193 **	.194 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-14 階層的重回帰分析結果

(説明変数：マネジメントへの不信、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.620 **	3.620 **	3.621 **	3.605 **
性別	-0.244 *	-0.269 *	-0.277 **	-0.251 *
社歴	0.037 **	0.025 *	0.024 +	0.024 +
出身	-0.014	-0.018	-0.024	-0.025
感情的エンゲージメント		0.268 **	0.287 **	0.318 **
マネジメントへの不信			0.100 *	0.091 *
感情的エンゲージメント×マネジメントへの不信				-0.132 **
R^2	.050 **	.166 **	.180 **	.204 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-15 階層的重回帰分析結果

(説明変数：外部環境変化の認知、被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.620 **	3.620 **	3.620 **	3.622 **
性別	-0.244 *	-0.269 *	-0.275 **	-0.260 *
社歴	0.037 **	0.025 *	0.024 +	0.024 +
出身	-0.014	-0.018	-0.018	-0.017
感情的エンゲージメント		0.268 **	0.268 **	0.264 **
外部環境変化の認知			0.047	0.048
感情的エンゲージメント×外部環境変化の認知				-0.111
R^2	.050 **	.166 **	.168 **	.172 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

探索的に階層的重回帰分析を行った結果、感情的エンゲージメントと危機意識の交互作用項は、変化の手続きに対する不信 ($p < .05$)、マネジメントへの不信 ($p < .01$) で有意となった。(表 5-10、5-14) よって、危機意識と創造的な行動の関係は、感情的エンゲージメントにより調整されることが確認された。

さらに、1%有意であったマネジメントへの不信の因子に対して、Aiken and West (1991) による方法で交互作用を図示したグラフが図 5-3 である。実線は感情的エンゲージメントが高い場合 (平均+1SD)、点線が感情的エンゲージメントが低い場合 (平均-1SD) を表す。感情的エンゲージメントが低いほど、危機意識と創造的な行動との正の相関が強いことが分かる。すなわち、感情的エンゲージメントが低い場合に、危機意識が創造的な行動を促進すると言える。

グラフの傾きを Aiken and West (1991) が推奨する単傾斜分析によって検定したところ、仕事への埋め込みが低い場合のみ回帰係数が有意であった。(図 5-3 : $p < .01$) したがって、仮説 2 は支持された。

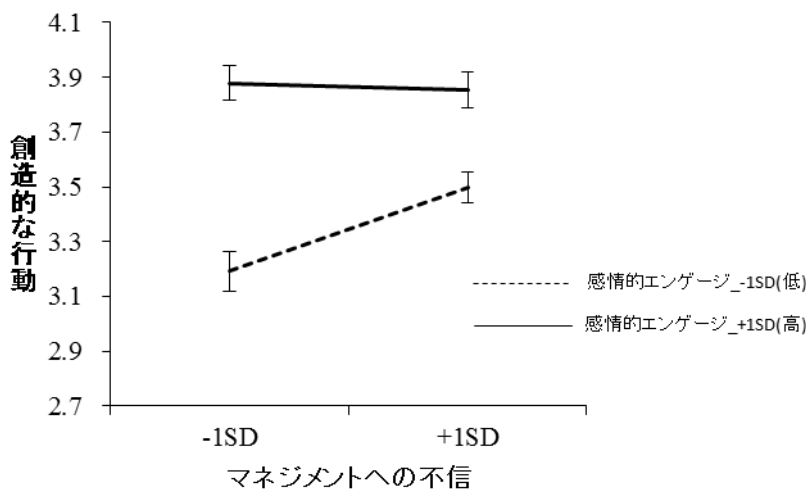


図 5-3 単傾斜分析

(スライス：感情的エンゲージメント、説明変数：マネジメントへの不信、被説明変数：創造的な行動)

第5節 仮説3a、3bの検証

仮説3a（危機意識と創造的な行動の関連は、仕事への埋め込みによって調整される。すなわち危機意識と創造的な行動の負の関連は、仕事への埋め込みが高い場合により顕著となる。）、仮説3b（危機意識と沈黙の関連は、仕事への埋め込みによって調整される。すなわち危機意識と沈黙の正の関連は、仕事への埋め込みが高い場合により顕著となる。）を検証するために、創造的な行動と沈黙を被説明変数とする階層的重回帰分析を行った。すべてのモデルには統制変数として、性別、社歴、出身地が投入されている。

まず、創造的な行動を被説明変数とする階層的重回帰分析については、前述の表5-4～5-9の通りである。当仮説に該当する、 $p < .05$ で有意な交互作用項は見られなかった。したがって、仮説3aは棄却された。

次に、沈黙を被説明変数とする階層的重回帰分析については、表5-16～5-21の通りである。Step1では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2で仕事への埋め込み、Step3で危機意識の因子（因子分析で得られた変化の手続きに対する不信、雇用不安、変化の内容に対する不安、認知的不安、マネジメントへの不信に、及び外部環境変化の認知としてのテスト結果）、Step4で仕事への埋め込みと危機意識の交互作用をそれぞれ投入して探索的に分析した。

表5-16 階層的重回帰分析結果

（説明変数：変化の手続きに対する不信、被説明変数：沈黙）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	2.802 **	2.801 **	2.802 **	2.790 **
性別	-0.057	-0.076	-0.062	-0.066
社歴	-0.060 **	-0.051 **	-0.036 *	-0.037 *
出身	0.071 +	0.070 +	0.069 +	0.067 +
仕事への埋め込み		-0.195 **	-0.135 *	-0.138 *
変化の手続きに対する不信			0.291 **	0.273 **
仕事への埋め込み×変化の手続きに対する不信				-0.077
R^2	.046 **	.080 **	.116 **	.119 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-17 階層的重回帰分析結果

(説明変数：雇用不安、被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	2.802 **	2.801 **	2.801 **	2.782 **
性別	-0.057	-0.076	0.000	-0.005
社歴	-0.060 **	-0.051 **	-0.051 **	-0.048 **
出身	0.071 +	0.070 +	0.065 +	0.069 +
仕事への埋め込み		-0.195 **	-0.148 *	-0.148 *
雇用不安			0.174 **	0.160 **
仕事への埋め込み×雇用不安				-0.114 +
R^2	.046 **	.080 **	.108 **	.118 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-18 階層的重回帰分析結果

(説明変数：変化の内容に対する不信、被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	2.802 **	2.801 **	2.801 **	2.796 **
性別	-0.057	-0.076	-0.077	-0.080
社歴	-0.060 **	-0.051 **	-0.051 **	-0.050 **
出身	0.071 +	0.070 +	0.070 +	0.071 +
仕事への埋め込み		-0.195 **	-0.192 **	-0.190 **
変化の内容に対する不信			0.041	0.037
仕事への埋め込み×変化の内容に対する不信				-0.094
R^2	.046 **	.080 **	.081 **	.087 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-19 階層的重回帰分析結果

(説明変数：認知的不安、被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	2.802 **	2.801 **	2.800 **	2.801 **
性別	-0.057	-0.076	-0.067	-0.075
社歴	-0.060 **	-0.051 **	-0.029 +	-0.030 +
出身	0.071 +	0.070 +	0.059	0.060
仕事への埋め込み		-0.195 **	-0.217 **	-0.228 **
認知的不安			0.336 **	0.328 **
仕事への埋め込み×認知的不安				-0.044
R^2	.046 **	.080 **	.169 **	.170 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-20 階層的重回帰分析結果

(説明変数：マネジメントへの不信、被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	2.802 **	2.801 **	2.801 **	2.751 **
性別	-0.057	-0.076	-0.072	-0.028
社歴	-0.060 **	-0.051 **	-0.050 **	-0.047 **
出身	0.071 +	0.070 +	0.073 +	0.077 *
仕事への埋め込み		-0.195 **	-0.225 **	-0.177 *
マネジメントへの不信			-0.064	-0.064
仕事への埋め込み×マネジメントへの不信				-0.166 **
R^2	.046 **	.080 **	.082 **	.105 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-21 階層的重回帰分析結果

(説明変数：外部環境変化の認知、被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	2.802 **	2.801 **	2.801 **	2.804 **
性別	-0.057	-0.076	-0.068	-0.053
社歴	-0.060 **	-0.051 **	-0.049 **	-0.049 **
出身	0.071 +	0.070 +	0.070 +	0.072 +
仕事への埋め込み		-0.195 **	-0.194 **	-0.198 **
変化の手続きに対する不信			-0.064	-0.063
仕事への埋め込み×変化の手続きに対する不信				-0.159
R^2	.046 **	.080 **	.081 **	.086 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

探索的に階層的重回帰分析を行った結果、仕事への埋め込みと危機意識の交互作用項は、マネジメントへの不信 ($p < .01$) で有意となった。(表 5-20) よって、危機意識と沈黙の関係は、感情的エンゲージメントにより調整されることが確認され、仮説 3b は一部支持された。

さらに、マネジメントへの不信の因子に対して、Aiken and West (1991) による方法で交互作用を図時したグラフが図 5-4 である。実線は仕事への埋め込みが高い場合 (平均+1SD)、点線が仕事への埋め込みが低い場合 (平均-1SD) を表す。仕事への埋め込みが高いほど、危機意識と沈黙との負の相関が強いことが分かる。すなわち、仕事への埋め込みが高い場合に、危機意識が沈黙を阻害すると言える。さらに、グラフの傾きを Aiken and West (1991) が推奨する単傾斜分析によって検定したところ、仕事への埋め込みが高い場合のみ回帰係数が有意であった。 $(p < .05)$ したがって、仮説 3b は一部棄却された。

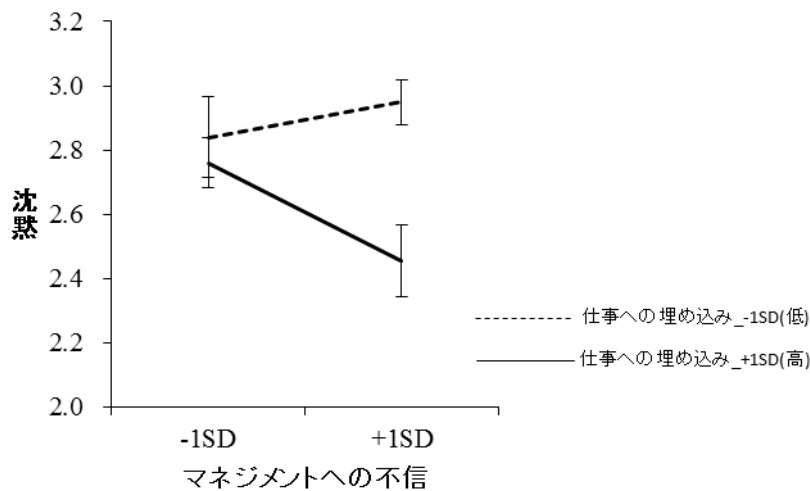


図 5-4 単傾斜分析

(スライス：仕事への埋め込み、説明変数：マネジメントへの不信、被説明変数：沈黙)

第 6 節 仮説 4 a、4 b の検証

仮説 4 a (危機意識と沈黙の関連は、感情的エンゲージメントによって調整される。すなわち危機意識と創造的な行動の負の関連は、感情的エンゲージメントが高い場合により顕著になる。)、仮説 4 b (危機意識と沈黙の関連は、感情的エンゲージメントによって調整される。すなわち危機意識と沈黙の正の関連は、感情的エンゲージメントが高い場合により顕著となる。)を検証するために、創造的な行動と沈黙を被説明変数とする階層的重回帰分析を行った。すべてのモデルには統制変数として、性別、社歴、出身地が投入されている。

まず、創造的な行動を被説明変数とする階層的重回帰分析については、前述の表 5-10～5-15 の通りである。探索的分析の結果、当仮説に該当する可能性があるのは、変化の手続きに対する不信であった。(表 5-10) $p < .05$ で有意な交互作用項が見られた。これにより、危機意識と創造的な行動は、感情的エンゲージメントによって調整されることが分かった。

さらに、変化の手続きに対する不信の因子に対して、Aiken and West (1991) による方法で交互作用を図時したグラフが図 5-5 である。実線は感情的エンゲージメントが高い場合 (平均+1SD)、点線が感情的エンゲージメントが低い場合 (平均-1SD) を表す。感情的エンゲージメントが低いほど、危機意識と創造的な行動との正の相関が強いことが分かる。すなわち、感情的エンゲージメントが低い場合に、危機意識が創造的な行動を促進すると言える。

グラフの傾きを Aiken and West (1991) が推奨する単傾斜分析によって検定したところ、感情的エンゲージメントが高い場合のみ回帰係数が有意であった。(図 5-5 : $p < .01$) したが

って、仮説4aが支持された。

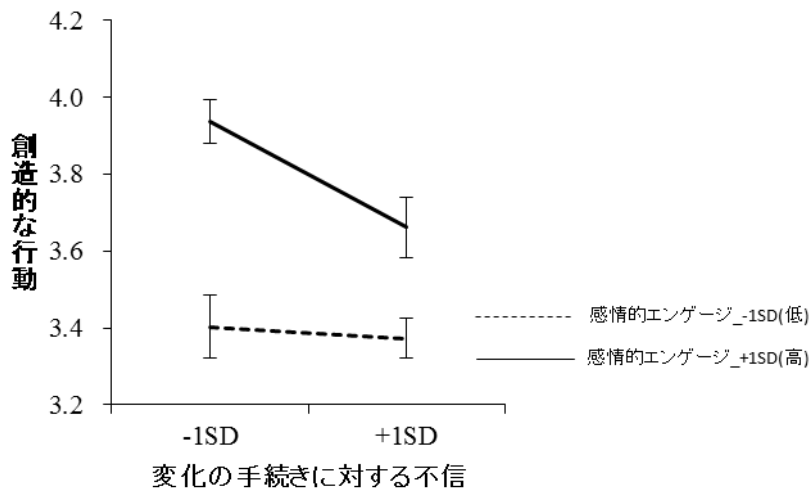


図 5-5 単傾斜分析

(スライス：感情的エンゲージメント、説明変数：変化の手続きに対する不信、被説明変数：創造的な行動)

次に、仮説4bを検証するための、沈黙を被説明変数とする階層的重回帰分析については、表5-22～5-27の通りである。Step1では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2で感情的エンゲージメント、Step3で危機意識の因子(因子分析で得られた変化の手続きに対する不信、雇用不安、変化の内容に対する不安、認知的不安、マネジメントへの不信に、及び外部環境変化の認知としてのテスト結果)、Step4で感情的エンゲージメントと危機意識の交互作用をそれぞれ投入して探索的に分析した。

表 5-22 階層的重回帰分析結果

(説明変数：変化の手続きに対する不信、被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	2.802 **	2.802 **	2.802 **	2.781 **
性別	-0.057	-0.025	-0.025	-0.040
社歴	-0.060 **	-0.043 *	-0.036 *	-0.036 *
出身	0.071 +	0.077 *	0.076 *	0.075 *
感情的エンゲージメント		-0.369 **	-0.323 **	-0.309 **
変化の手続きに対する不信			0.154 +	0.146 +
感情的エンゲージメント×変化の手続きに対する不信				-0.099
R^2	.046 **	.170 **	.180 **	.185 **

表 5-23 階層的重回帰分析結果

(説明変数：雇用不安、被説明変数：沈黙)

変数名		Step1	Step2	Step3	Step4
	切片	2.802 **	2.802 **	2.802 **	2.786 **
	性別	-0.057	-0.025	0.029	0.039
	社歴	-0.060 **	-0.043 *	-0.043 **	-0.042 *
	出身	0.071 +	0.077 *	0.073 *	0.078 *
	感情的エンゲージメント		-0.369 **	-0.337 **	-0.326 **
	雇用不安			0.137 *	0.158 **
	感情的エンゲージメント×雇用不安				-0.095
	R^2	.046 **	.170 **	.188 **	.195 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-24 階層的重回帰分析結果

(説明変数：変化の内容に対する不信、被説明変数：沈黙)

変数名		Step1	Step2	Step3	Step4
	切片	2.802 **	2.802 **	2.802 **	2.802 **
	性別	-0.057	-0.025	-0.026	-0.025
	社歴	-0.060 **	-0.043 *	-0.043 *	-0.043 *
	出身	0.071 +	0.077 *	0.077 *	0.077 *
	感情的エンゲージメント		-0.369 **	-0.367 **	-0.366 **
	変化の内容に対する不信			0.025	0.025
	感情的エンゲージメント×変化の内容に対する不信				-0.006
	R^2	.046 **	.170 **	.171 **	.171 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-25 階層的重回帰分析結果

(説明変数：認知的不安、被説明変数：沈黙)

変数名		Step1	Step2	Step3	Step4
	切片	2.802 **	2.802 **	2.801 **	2.794 **
	性別	-0.057	-0.025	-0.021	-0.025
	社歴	-0.060 **	-0.043 *	-0.030 +	-0.030 +
	出身	0.071 +	0.077 *	0.068 +	0.070 +
	感情的エンゲージメント		-0.369 **	-0.322 **	-0.325 **
	認知的不安			0.249 **	0.252 **
	感情的エンゲージメント×認知的不安				-0.052
	R^2	.046 **	.170 **	.218 **	.220 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-26 階層的重回帰分析結果

(説明変数：マネジメントへの不信、被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	2.802 **	2.802 **	2.802 **	2.785 **
性別	-0.057	-0.025	-0.022	0.004
社歴	-0.060 **	-0.043 *	-0.043 *	-0.042 *
出身	0.071 +	0.077 *	0.079 *	0.078 *
感情的エンゲージメント		-0.369 **	-0.374 **	-0.341 **
マネジメントへの不信			-0.026	-0.036
感情的エンゲージメント×マネジメントへの不信				-0.137 *
R^2	.046 **	.170 **	.171 **	.186 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 5-27 階層的重回帰分析結果

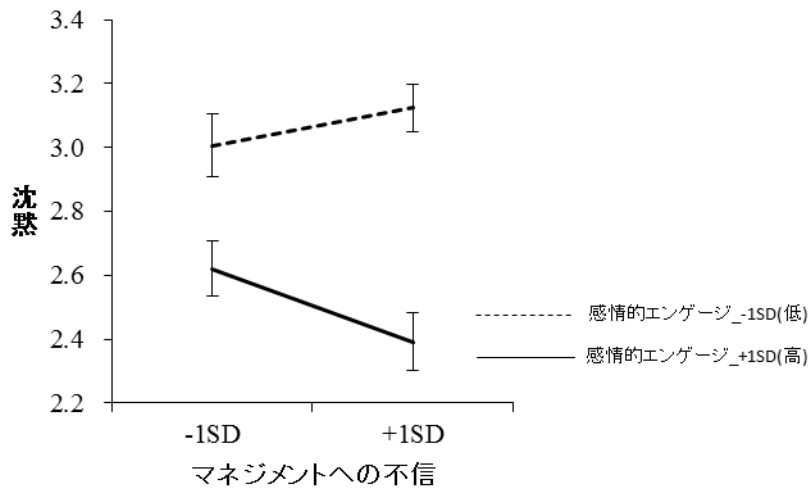
(説明変数：外部環境変化の認知、被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	2.802 **	2.802 **	2.802 **	2.802 **
性別	-0.057	-0.025	-0.017	-0.016
社歴	-0.060 **	-0.043 *	-0.041 *	-0.041 *
出身	0.071 +	0.077 *	0.077 *	0.078 *
感情的エンゲージメント		-0.369 **	-0.369 **	-0.369 **
外部環境変化の認知			-0.070	-0.070
感情的エンゲージメント×外部環境変化の認知				-0.008
R^2	.046 **	.170 **	.172 **	.172 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

探索的に階層的重回帰分析を行った結果、感情的エンゲージメントと危機意識の交互作用項は、マネジメントへの不信 ($p < .05$) で有意となった。(表 5-26) よって、危機意識と沈黙の関係は、感情的エンゲージメントにより調整されることが確認され、仮説 4 b は一部支持された。

さらに、マネジメントへの不信の因子に対して、Aiken and West(1991)による方法で交互作用を図時したグラフが図 5-6 である。実線は感情的エンゲージメントが高い場合(平均+1SD)、点線が感情的エンゲージメントが低い場合(平均-1SD)を表す。感情的エンゲージメントが高いほど、危機意識と沈黙との負の相関が強いことが分かる。すなわち、感情的エンゲージメントが高い場合に、危機意識が沈黙を阻害すると言える。さらに、グラフの傾きを Aiken and West (1991) が推奨する単傾斜分析によって検定したところ、感情的エンゲージメントが高い場合のみ回帰係数が有意であった。 $(p < .10)$ したがって、仮説 4 b は棄却された。



(スライス : 感情的エンゲージメント、説明変数 : 変化の手続きに対する不信、被説明変数 : 創造的な行動)

第6章

考察

これまで述べてきた通り、本研究では危機意識について、その醸成要因とパフォーマンスに至るまでの過程を実証的に検証した。その結果、危機意識の因子を明らかにし、危機意識がパフォーマンスに影響を与えるという示唆を得ることができ、この研究の目的は達成された。考察では、まず第1節では因子分析、及び仮説1、2から得られた示唆を整理する。第2節では、仮説3、4の結果と得られた示唆について考察をする。

日本において、この分野の計量分析は少なく、本研究で計量的に示した点は大変に意義深いことだと考える。さらには、実際のビジネスの現場を想定し、第3節では危機意識を組織で扱う際に留意すべきことについて議論をする。最後に研究の今後の課題について述べ、論文の結びとする。

第1節 因子分析の結果

本研究では、まず定義に基づいて調査した危機意識を因子分析し、5つの因子（変化の持続性に対する不信、雇用不安、変化の内容に対する不信、認知的不安、マネジメントへの不信）を抽出できた。これにより、今まで組織変革に欠かせないと言われていた危機意識の醸成要因を明らかとなったと言えるだろう。

多くの経営者が外部環境の変化を受けて「危機意識を持とう」というメッセージを従業員に発信している。しかし、社員の危機意識が高まっているのか確認する術や、高める手段について心理学に基づく知見から根拠は与えられていなかった。本研究はこれらの点を明らかにしたことから、組織変革を必要としている企業にとって有意な示唆が得られた。

第2節 仮説1、2の検証

仮説1、2では変革行動と危機意識の関係が、仕事への埋め込みや感情的エンゲージメントとどのように影響されるかを調査した。まず、全仮説の検証結果は表6-1の通りである。

表 6-1 仮説と検証結果

仮説	内容	結果
仮説1	危機意識と創造的な行動の関連は、仕事への埋め込みによって調整される。 すなわち、危機意識と創造的な行動の正の関連は、仕事への埋め込みが低い場合により顕著である。	支持
仮説2	危機意識と創造的な行動の関連は、感情的エンゲージメントによって調整される。 すなわち、危機意識と創造的な行動の正の関連は、感情的エンゲージメントが低い場合により顕著になる。	支持
仮説3a	危機意識と創造的な行動の関連は、仕事への埋め込みによって調整される。 すなわち、危機意識と創造的な行動の負の関連は、仕事への埋め込みが高い場合により顕著となる。	棄却
仮説3b	危機意識と沈黙の関連は、仕事への埋め込みによって調整される。 すなわち危機意識と沈黙の正の関連は、仕事への埋め込みが高い場合により顕著となる。	棄却(一部支持)
仮説4a	危機意識と創造的な行動の関連は、感情的エンゲージメントによって調整される。 すなわち危機意識と創造的な行動の負の関連は、感情的エンゲージメントが高い場合により顕著になる。	支持
仮説4b	危機意識と沈黙の関連は、感情的エンゲージメントによって調整される。 すなわち危機意識と沈黙の正の関連は、感情的エンゲージメントが高い場合により顕著となる。	棄却(一部支持)

危機意識と創造的な行動を調整する変数として仕事への埋め込みに着目した結果、危機意識と仕事への埋め込みの交互作用が、創造的な行動に正の影響を与えることが分かった。(仮説1)つまり、仕事への埋め込みが低い状況において、従業員が危機意識を有すると、創造的な行動をすることが確認された。

さらに、危機意識と創造的な行動を調整する変数として感情的エンゲージメントに着目した結果、危機意識と感情的エンゲージメントの交互作用が、創造的な行動に正の影響を与えることが分かった。(仮説2)つまり、感情的エンゲージメントが低い状況において、従業員が危機意識を有すると、創造的な行動をすることが確認された。

ここで考察を深めるために、被説明変数を創造的な行動とする階層的重回帰分析を行った。統制変数として、性別、社歴、出身地が投入されている。Step1では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2で仕事への埋め込み、感情的エンゲージメントを投入した。結果は表6-2、6-3の通りである。

表 6-2 階層的重回帰分析の結果 1 (被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2
切片	3.761 **	3.410 **
性別	-0.244 *	-0.234 *
社歴	0.035 **	0.031 *
出身地	-0.016	-0.015
仕事への埋め込み		0.104 *
R^2	.046 **	.063 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 6-3 階層的重回帰分析の結果 2 (被説明変数：創造的な行動)

変数名	Step1	Step2
切片	3.761 **	2.863 **
性別	-0.244 *	-0.266 *
社歴	0.035 **	0.024 +
出身地	-0.016	-0.021
感情的エンゲージメント		0.272 **
R^2	.046 **	.164 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

仕事への埋め込み、及び感情的エンゲージメントの効果について、有意な効果が確認された。(β=.104, $p < .05$) (β=.272, $p < .01$) したがって、仕事への埋め込み、感情的エンゲージメントが高い場合、組織から求められる創造的な行動を行うことが分かる。

ここから、仮説 1 と仮説 2 を明らかにしたことによって、仕事への埋め込み、及び感情的エンゲージメントが低い人材を活動的にすることに危機意識は役立つことが分かった。ビジネスの現場で言われる「2-6-2の法則」のボトム2に位置するような従業員を底上げするために危機意識を有効に活用することができれば、彼らの創造的な活動により組織変革をより推進できるといえる。

また、前述の図 3-6、3-7 で表した、結果効果と期待効果を前提にした時、危機意識がこれらに影響を与え、従業員を活動的にするという考えについても肯定されたといえるだろう。(B、または D から A、または C に移行する。)

第3節 仮説3、4の検証

仮説3、4は、日頃から意欲的に働き、かつ組織にコミットしている従業員に対して、危機意識のような強い心理的作用が働くと、ネガティブな効果をもたらされるという考えに基づいている。

仮説3a、4aの結果と考察

まず、仮説3aと4aについては危機意識と創造的な行動の関連が、仕事への埋め込みと感情的エンゲージメントで調整されることを示すことを試みた。その結果、仕事への埋め込みについては棄却されたものの、感情的エンゲージメントによる調整は明らかにされた。したがって、危機意識には、本来ならば積極的に創造的な活動を行う従業員の働きを制限してしまうというネガティブな効果があるといえる。また、前述の図3-6、3-7で示した結果効果と期待効果を前提にした時、危機意識がこれらに影響を与え、従業員を活動を限定的にするという考えについても肯定されたといえるだろう。(AからDに移行する。)

その要因について考察すると、今回有意な回帰係数が示されたのは、危機意識における「変化の手続きに対する不信」であった。したがって、危機意識におけるネガティブな効果を抑制するために経営層、組織変革をどのような目的で行い、どのような方法を用いて実行し、従業員達にどのような影響が出るかなどその一連の手続きを明確、かつ具体的に示さなければならない。さらに、マネジメント層もその方針を深く理解し、部下に落とし込む努力が必要であるだろう。またその変化の煽りを受ける従業員が限定的等、不平等感を醸成しないようにする配慮も重要であると考えられる。これらの点を十分にケアしながら、従業員に組織変革をしていくというメッセージを発信しなければならない。

仮説3b、4bの結果と考察

これらの仮説は、日頃から意欲的に働き、かつ組織にコミットしている従業員に対して、危機意識のような強い心理的作用が働くとネガティブな効果をもたらされるという考えに基づいている。このような従業員は、危機意識により組織にとって有用なことを発言しなくなる、沈黙するという仮説である。

そこで、仮説3bと4bについては危機意識と沈黙の関連が、仕事への埋め込みと感情的エンゲージメントで調整され、これらが高い従業員に関しては示すことを試みた。その結果、仕事への埋め込み、及び感情的エンゲージメントで調整されることは示された。しかし、その効果については仮説と真逆で、仕事への埋め込み、感情的エンゲージメントが

高い従業員は、危機意識が高い時に、沈黙しないということが分かった。

その要因として考えられる可能性としては、大きく2つある。

1つ目は、仕事への埋め込み、感情的エンゲージメントが高い従業員は、危機意識によって組織にとって有意な発言をしているというものである。この点について、考察を深めるために、被説明変数を沈黙とする階層的重回帰分析を行った。統制変数として、性別、社歴、出身地が投入されている。Step1では統制変数のみを重回帰式に投入し、Step2で仕事への埋め込み、感情的エンゲージメントを投入した。結果は表6-4、6-5の通りである。仕事への埋め込み、及び感情的エンゲージメントの効果について、有意な効果が確認された。 $(\beta = -.187, p < .01)$ $(\beta = -.365, p < .01)$ したがって、仕事への埋め込み、感情的エンゲージメントが高い場合、沈黙しないことが分かる。これは危機意識を感じた場合と同様の結果といえる。しかし、危機意識という新たな心理的な刺激が与えられている以上、危機意識を感じている場合と感じていない場合と同様に、沈黙せずに組織にとって有意な発言をしているとは考えにくい。

表 6-4 階層的重回帰分析の結果 1 (被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2
切片	3.042 **	3.676 **
性別	-0.086	-0.102
社歴	-0.063 **	-0.056 **
出身地	0.075 +	0.073 +
仕事への埋め込み		-0.187 **
R^2	.051 **	.082 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表 6-5 階層的重回帰分析の結果 2 (被説明変数：沈黙)

変数名	Step1	Step2
切片	3.042 **	4.248 **
性別	-0.086	-0.055
社歴	-0.063 **	-0.048 **
出身地	0.075 +	0.081 *
感情的エンゲージメント		-0.365 **
R^2	.051 **	.172 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

次に、2点目の可能性として考えられるのは、同様に沈黙はしないものの、危機意識を感じている場合と感じていない場合で発している内容が異なるということである。仕事への埋め込み、感情的エンゲージメントが高い場合は、従業員は沈黙しないことから組織にとって有意な発言をしているといえる。一方、危機意識を感じている従業員は、不平、不満を発していると考えられる。彼らは日頃から有意な発言をしているが、それは会社、及び自身の仕事について考え、どうすべきかという意見があるからといえる。つまり、組織に対して非常に貢献度が高い。そんな彼らが危機意識を持った時、それまで貢献してきたにも関わらず、そのような状況に陥っている組織に悲観的になり、所属する組織で頑張ること自体が馬鹿らしく思えてくると考えられる。すると、大局的な視点で組織について考えられていた従業員も、自身の地位や所得、今の仕事を維持するような形で近視眼的になりうる。しかし、自身が与えられた仕事をやりきることは自信を有していると考えられる。そこで、第3章で述べた効力期待については下がらないが、結果期待は下がるという状態になる。すると、図6-1通り、仮説のAからDではなくCに移行し、黙ることなく、不平、不満を言う。

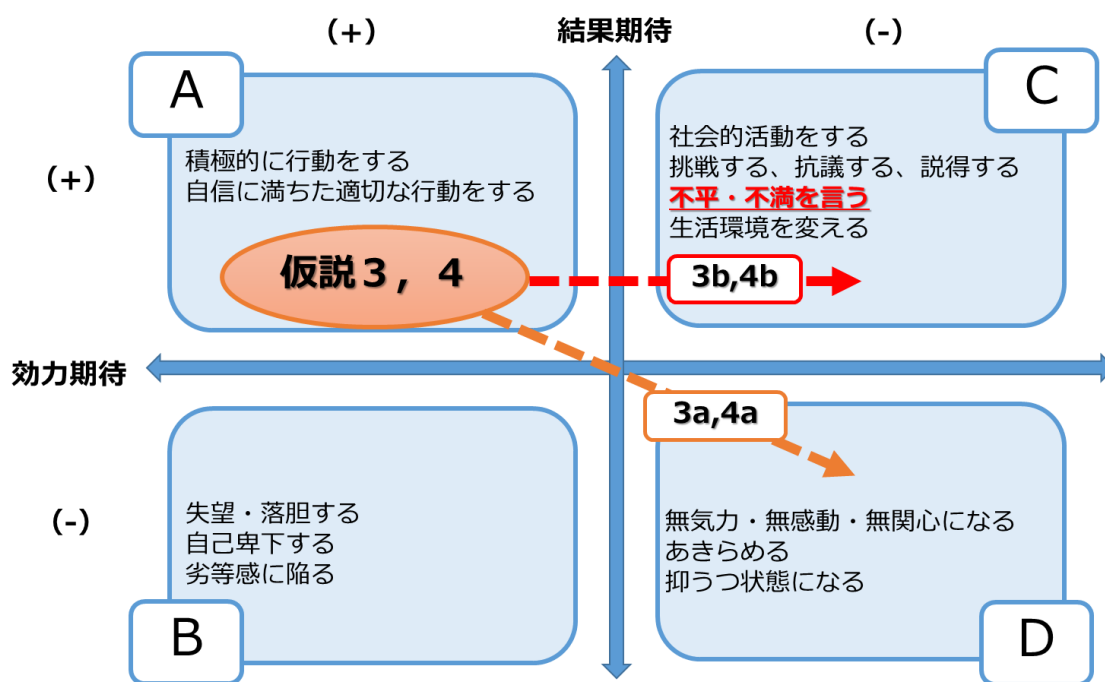


図 6-1 仮説 3、4 と結果期待、効力期待との関係

第4節 考察の総括

仮説1、2を通して、組織に対して貢献度の低い人材を危機意識によって活動的にできることが分かった。これは、外部環境変化を受けて企業変革を推し進めるべき企業にとって、非常にポジティブな結果といえる。したがって、変革の一環として、経営層は社員の危機意識を醸成する取り組みをすべきといえる。

John P. Kotterによると、以下の表6-6の活動によって従業員の危機意識は醸成されるという。

表6-6 危機意識を醸成する基本戦略と4つの戦術

基本戦略
頭(理性)と心(感情)の両方に訴えかけ、目を覚まさせ、行動を促す
戦術1：外を内に呼び込む
内の認識と外の現実との乖離、組織内の現状を明らかにする 7つのノウハウ※を使って外の変化を伝え、実感させ、体験させる
戦術2：危機感を行動で示す
重要度・優先度の低いことは切り捨てるなど、危機感を自らの行動で表す 会議、会話、メモ、メールなどあらゆる機会を生かして「このままではいけない」と訴える
戦術3：危機感を好機とみなす
危機を逆手にとり、自己満足を打ち砕く絶好の機会として利用する 慎重に対処し、不用意に大混乱を起こさないようにする
戦術4：変革否定論者に対処する
現状維持にこだわる人間を退場させる、または無力化する

※①現場の声を聞く、②視覚に訴える、③悪い情報を隠さない、④目につきやすいところに情報を掲げる、⑤人を外に出す、⑥外から人を入れる、⑦情報提供に工夫を凝らす

一方、仮説3、仮説4の分析を通して、危機意識の限界が示された。企業にとって貢献の高い人材ほど、危機意識を感じた時に活動的でなくなることが明らかになった。したがって、単純に危機意識を醸成すればよいということではなく、彼らの活動を阻害しないようにも配慮する必要がある。それは、彼らには変革の主体になってもらわなければならないと考えられるからだ。そのために、今回は危機意識の因子である「変化の手続きに対する不信」が影響したため、手続きを明確化して不信感、不平等感を排除することが変革の活動として求められている。

第5節 今後の課題

今回の調査で危機意識に関する考察は進んだが、課題が4点残った。

1点目は、調査対象企業の設定である。今回は外部環境変化を控えた大企業を対象に設定し調査を行った。しかし、単一企業の調査であるため企業の独自性を排除できたとは言い切れず、マルチレベルに昇華させるためにも規模、業種、時期の異なる様々な企業において調査することが今後の課題である。

2点目は、調査対象者の設定である。今回は役職がついていない入社10年目までの若手社員を対象にして調査を行った。しかし、本来危機意識は所属する全ての社員が有し、活動的になれることが望ましい姿である。したがって、管理職層や経営者層の危機意識の働きについて明らかにすることが今後の課題である。

3点目は、時間的流れの考慮である。今回の調査は1回の質問紙調査で行った。しかし、それだと危機意識が一時期芽生えていたがその後何かしらの理由で消失した人材と元々持ち合わせていない人材を同一のものとして扱ってしまう。また、危機意識は本来、外部環境変化や企業の取り組みによって移り変わるものと想定できるため、本来であれば継続的に複数回調査することが理想である。したがって、今回の対象企業であれば、実際に規制緩和が実施された前後を含め調査しなければならない。

4点目は、当事者意識の考慮である。組織変革のために危機意識が必要と John p.Kotter は述べているが、個人が自分がやらなければ、あるいは自分もやらなければと「当事者意識」を持たないことには、本来、具体的な行動に移らないと考える。それは、会社で生じる問題は他人事になりがちで、個人の課題として落とし込むことは困難であるからだ。今回の仮説では、その当事者意識まで調査することができなかった。個人として、あるいは周囲との協調の中で生じる「当事者意識」と危機意識のとの関係を明らかにすることが課題である。

このように今回の研究で課題が多く残ったが、実際の企業で危機意識を定量的に調査した学術的研究はなかった。特に、日本においては企業内でのフィールドワークを通して、心理学の見地から行われる学術的研究は少ない。しかし、企業と従業員の心理は決して切り離せるものでなく、むしろこれから様々なテクノロジーが発展したとしても、未来永劫なくなる課題といえるだろう。その意味でも、日本のビジネスシーンにおいても「人的管理に心理学を活かす」という考えが広まり、それを支える実証研究が発展していくことが望まれる。

引用文献·参考文献

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950.

Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2008). Active learning: effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied psychology*, 93(2), 296.

Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*.

Cox, R. H., Martens, M. P., & Russell, W. D. (2003). Measuring anxiety in athletics: The revised competitive state anxiety inventory-2. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 25(4), 519-533.

Demaria, T. P., Kassinove, H., & Dill, C. A. (1989). Psychometric properties of the Survey of Personal Beliefs: A rational-emotive measure of irrational thinking. *Journal of Personality Assessment*, 53(2), 329-341.

Dyne, Linn Van, Soon Ang, and Isabel C. Botero. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40. 6, 1359-1392.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.

George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of applied psychology*, 86(3), 513.

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied Psychology*, 79(1), 15.

Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European psychologist*, 11(2), 119-127.

Hallberg, U. E., Schaufeli, W. B., Same, S., & Work, C. ワーク・エンゲージメントはジョブ・インボルブメントや組織コミットメントと弁別可能なのか? 隣接する諸概念の整理.

Hardaker, Simon, and Chris Fill. (2005). Corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employees. *Corporate Reputation Review* 7.4, 365-376.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect. *Psychological review*, 94(3), 319.

Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: strength of regulatory focus as moderator. *Journal of personality and social psychology*, 72(3), 515.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change the systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.

John P. Kotter (2002) 企業変革力 日経 BP 社

John P. Kotter (2009) 企業変革の革新 日経 BP 社

John P. Kotter (2015) ジョン・P・コッター 実行する組織 ダイヤモンド社

John P. Kotter, Dean S. Cohen (2003) ジョン・コッターの企業変革ノート 日経 BP 社

Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167.

Kahn, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal* 33.4, 692-724.

小坂井敏晶(2013) 社会心理学講義 筑摩書房

Lee, C., Bobko, P., Ashford, S., Chen, Z. X., & Ren, X. (2008). Cross-cultural development of an abridged job insecurity measure. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 373-390.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.

Lee, Thomas W., et al. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 47.5: 711-722.

Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.

McCarthy, J., & Goffin, R. (2004). Measuring job interview anxiety: Beyond weak knees and sweaty palms. *Personnel Psychology*, 57(3), 607-637.

宮本聡介, 宇井美代子編(2014) 質問紙調査と心理測定尺度 サイエンス社

サトウタツヤ(2015) 心理学の名著 30 筑摩書房

Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior* 14.2, 224-247.

太田さつき, 竹内倫和, 高石光一, 岡村一成(2016) プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性: Griffin, Neal&Parker(2007)のフレームワークを用いた検討 産業組織心理学会 第29巻第2号 59-71

Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, and Eean R. Crawford. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal* 53.3, 617-635.

鹿毛雅治編(2012) モティベーションにまなぶ12の理論 金剛出版

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., ... & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

梅本貴豊, and 伊藤崇達. (2016). 自己効力感, 内発的価値, 感情的エンゲージメントの関連. *日本教育工学会論文誌* 40.2, 075-084.

Watson, G. (1971). Resistance to change. *The American Behavioral Scientist*, 14(5), 745

「仕事と組織」に関する調査

本調査は、社員の皆様が日々の業務に取り組まれているか中で、どのようなことを考えたり、感じたりしているかについて多角的にお尋ねするものです。類似の質問がいくつか出てくるかもしれませんが、すべての質問にお答えください。

この調査は無記名で実施されますので、個人の回答が特定されることは一切ありません。

皆さまから回答を得たデータは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の林洋一郎ゼミナールにおいて厳密に管理し、慎重に取り扱います。

最終的な調査・研究の結果は、皆様にレポートとしてまとめ、後日、ご報告をいたします。

本調査にご協力いただけることを深く感謝いたします。

調査者	問い合わせ先
人事部 人材開発G 浦 龍之介	TEL 080-3623-6803 E-mail ryu-ura@keio.jp

【質問】 あなたご自身についてお尋ねします。

1. 性別をお答え下さい。

(男性 ・ 女性)

2. 社歴についてお答え下さい。

(入社 年目)

3. 出身県についてお答え下さい。

(愛知 ・ 岐阜 ・ 三重 ・ それ以外)

4. 所属部門についてお答え下さい。

(一般管理部 ・ 家庭用営業本部 ・ 業務用営業本部 ・ 供給本部 ・ 生産本部
技術開発本部 ・ その他)

第 I 部：「変化」に関する調査

質問 A 以下の問題にお答え下さい。

1. ガスシステム改革における、一般ガス事業者の小売地域独占を撤廃する「小売全面自由化」が開始される時期はいつですか。

()

2. ガスシステム改革における LNG 基地事業及び小売事業と、ガス導管事業の兼業を禁止する「導管部門の法的分離」について、対象となる企業は何でしょうか。(複数回答可)

()

3. 「導管部門の法的分離」が開始される時期はいつでしょうか。

()

4. ガスシステム改革における、次の需要家保安義務の責任主体を教えてください。

保安義務	責任主体
導管網・内管の緊急保安	
消費機器の定期点検	

5. 電力システム改革における「小売全面自由化」が開始された時期はいつでしょうか。

()

質問 B この度の電力・ガスシステム改革に関して、下記の質問にお答えください。

		少しは感じる	まあ感じる	かなり感じる	やや感じる	感じない
1	この度の電力・ガスシステム改革に、危機意識を感じている。	1	2	3	4	5
2	この度の電力・ガスシステム改革によって、エネルギー業界の未来に危機意識を感じている	1	2	3	4	5
3	この度の電力・ガスシステム改革によって、当社の未来に危機意識を感じている	1	2	3	4	5
4	この度の電力・ガスシステム改革によって、自身の未来に危機意識を感じている	1	2	3	4	5
5	この度の電力・ガスシステム改革について、自身は社内の他者よりも危機意識を感じていると思う	1	2	3	4	5

質問 C 外部環境変化を受けての「当社の変化」に関して、下記の質問にお答え下さい。

		当社は非常に 不安定である	当社は非常に 安定である	当社は非常に 不安定である	当社は非常に 安定である	当社は非常に 不安定である
1	上司は、今回の変化に対して献身的である。	1	2	3	4	5
2	今回の変化に我々が費やしている時間は、他の何かに向けられるべきである	1	2	3	4	5
3	今回の変化が、期待された目的を達成するか、疑わしい。	1	2	3	4	5
4	職を失い、しばらくの間、無職のままであることとなる。	1	2	3	4	5
5	今回の変化によって、当社における私の将来の雇用は不安定になる。	1	2	3	4	5
6	経営層は、当社が変化していくという明確なシグナルを発信していた。	1	2	3	4	5
7	今回の変化が、当初に予定していた通りにうまくいくのか疑念を持っている	1	2	3	4	5
8	長い目で見た時、当社が今回の変化に適応できるのであれば、この変化に取り組むことは自分にとって価値のあることだと感じる	1	2	3	4	5
9	今回の変化を進めるために求められる努力は、私がそこから得られると思われる利益に比べたら小さい	1	2	3	4	5
10	なぜ今回のような変化を起こすべきかについて、誰からも説明がなかった。	1	2	3	4	5
11	将来的な雇用が保障されなくなる。	1	2	3	4	5
12	今回の変化が必要なのは、明らかだ。	1	2	3	4	5
13	困難な状況であっても、経営層のリーダーシップについていくつもりだ。	1	2	3	4	5
14	上司は、今回の変化が受け入れられた後に、私に何が起きるかほとんど示さなかった	1	2	3	4	5
15	私に影響が及ぶ決定がなされる場合でも、自分自身の判断よりも経営陣の判断をより信頼する	1	2	3	4	5
16	今回の変化が、期待されているような効果をもたらすと確信している。	1	2	3	4	5
17	経営層の誤った決定が私にネガティブな結果をもたらしたとしても、私は経営層の判断を信頼するであろう	1	2	3	4	5
18	今回の変化が実行されたとしても、自分にとって何か得るものがあるとは考えられない	1	2	3	4	5
19	現在の部門における、私自身の未来が不確かとなる。	1	2	3	4	5
20	私たちが今回の変化を起こすには、正当な理由がある。	1	2	3	4	5
21	職位は上がるが、自身の望まない仕事に従事する可能性がある。	1	2	3	4	5
22	上司は、今回の変化の重要性を強調した。	1	2	3	4	5

第Ⅱ部：「働き方の意識」に関する調査

質問D 会社や仕事に関するあなたのお考えについてお尋ねします。

下記の質問にお答え下さい。

		1	2	3	4	5
1	自身の仕事に多くのエネルギーを注いでいる。	1	2	3	4	5
2	職務遂行の方法を適宜変更している。	1	2	3	4	5
3	機会を与えられれば、仕事上で創造力を発揮する。	1	2	3	4	5
4	チーム内の業務について問題や懸念を感じる部分があったが、それについては指摘をせず黙っていたことがある。	1	2	3	4	5
5	当社から離れることは難しい。	1	2	3	4	5
6	他の人が、当社のことをどのように考えているかについて興味がある。	1	2	3	4	5
7	仕事を効率的にやり遂げるための新しいやり方や方法を提案する。	1	2	3	4	5
8	しばしば、当社を辞めることについて考える。	1	2	3	4	5
9	自身の仕事において、できる限りの努力を払っている。	1	2	3	4	5
10	当社と強くつながっていると感じている。	1	2	3	4	5
11	自身の仕事に、懸命に取り組んでいる。	1	2	3	4	5
12	職務遂行の手法に関する改善案を考え出している。	1	2	3	4	5
13	自分自身を信じることができない。	1	2	3	4	5
14	自身の仕事は興味深いものだ。	1	2	3	4	5
15	働いている最中は、自身の仕事に多くの注意を向けている。	1	2	3	4	5
16	当社のことについて語る時「会社は」というより「私たちは」という風に語る。	1	2	3	4	5
17	働いている最中は、仕事の事で頭がいっぱいだ。	1	2	3	4	5
18	他の人が自分のパフォーマンスにがっかりするんじゃないかと不安に思う。	1	2	3	4	5
19	他の人が、当社について褒めると、自分が褒められているように感じる。	1	2	3	4	5
20	競争において、本来の力が発揮できないのではないかと不安である。	1	2	3	4	5
21	働いている最中は、私は自身の仕事に集中している。	1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
22	仕事をしていてわくわくすることがある。	1	2	3	4	5
23	チームの業務について、より多くの情報が欲しいと思ったが、質問することをせずに黙っていたことがある	1	2	3	4	5
24	当社に愛着を感じている。	1	2	3	4	5
25	時折、問題に対する新たなアプローチを有する。	1	2	3	4	5
26	当社を辞めることはたやすい事である。	1	2	3	4	5
27	自身の仕事に誇りを持っている。	1	2	3	4	5
28	チームの問題点を修正し、業務を改善するようなアイデアがあったけれども、私は発言しなかったことがある	1	2	3	4	5
29	職務をよりよく遂行するための手法を自発的に行っている。	1	2	3	4	5
30	他の人が、当社のことを批判したとき、自分が侮辱されたように感じる。	1	2	3	4	5
31	近いうちに新しい仕事を探すかもしれない。	1	2	3	4	5
32	困難な事態に直面しても、高いパフォーマンスを上げることができるようにしている	1	2	3	4	5
33	職場単位でのパフォーマンスを高めるための手法を改善・開発している。	1	2	3	4	5
34	何かを失うことに抵抗がある。	1	2	3	4	5
35	新しく、現実的なアイデアを思いつき、業務を改善する。	1	2	3	4	5
36	働いている最中は、私の心は仕事に集中している。	1	2	3	4	5
37	可能であるなら、近いうちに、新しい仕事に就きたい。	1	2	3	4	5
38	夢中になって自身の仕事に取り組んでいる。	1	2	3	4	5
39	チームの業務において、潜在的な問題を、私は指摘しなかったことがある。	1	2	3	4	5

これで質問は終了です。最後までご回答をいただき、誠にありがとうございました。

謝辞

まずもって研究にあたり、主査として献身的にご指導して下さった慶應義塾大学大学院経営管理研究科（KBS）の林洋一郎准教授に感謝いたします。副査の清水勝彦教授、大藪毅専任講師には有益なアドバイスを多数いただきました。

また、林洋一郎ゼミのゼミ生、及び KBS38 期生からは建設的な議論を通して様々な示唆を得ることができました。

そして、私を KBS に派遣して下さった東邦ガス、及び調査にご協力頂きました東邦ガス人事部、さらにはお忙しい中アンケートにご協力して下さった 312 名の従業員の皆様に、心から感謝申し上げます。

様々な方のご支援を賜り、論文を完成させることができました。この論文で得た示唆を職場に還元しよりよい企業づくりに貢献していくことで、お世話になった全ての皆様への恩返しをしていきたい所存です。本当にありがとうございました。

2017 年 1 月 6 日 浦 龍之介