

経営革新を促進する多面的成員行動の規定因としての 環境要因および個人特性について

心理的安全性と学習目標志向性の影響過程

高 石 光 一

Innovation-enhancing behaviors and their antecedent factors: The effects of psychological safety as a situational cue and employees' learning goal orientation as their trait

TAKAISHI, Koichi

Abstract

The purpose of this study is to explore the effects of perceived psychological safety and learning goal orientation as individual trait on their innovation-enhancing behaviors. Innovation-enhancing behaviors consist of six dimensions of on-the-job behavior such as problem finding and solving, collecting valuable information, orienting customer first, generating and suggesting novel ideas, helping others, and performing in-role behavior. We hypothesize that psychological safety moderates the relationship between learning goal orientation and every dimensions of innovation-enhancing behaviors based on the trait activation theory. We collected data from employees and their managers in a middle-sized forging company in Japan.

The results show the positive and significant correlation between psychological safety and all dimensions of innovation-enhancing behaviors. Also, it is found that psychological safety and learning goal orientation interactively affected all dimensions of innovation-enhancing behaviors. However, several interactive patterns of psychological safety and learning goal orientation are shown on the dimensions of innovation-enhancing behaviors. Theoretical and practical implications and some direction for future researches are discussed.

Key Words

Innovation-enhancing behaviors, psychological safety, learning goal orientation, trait activation theory, extra-role behavior

キーワード

経営革新促進行動, 心理的安全性, 学習目標志向性, 特性活性化理論, 役割外行動

目 次

1 研究の背景	5 方法
2 経営革新促進行動	6 結果
3 経営革新促進行動とその規定因	7 考察
4 心理的安全性と学習目標志向性	8 今後の課題

1. 研究の背景

新たな生活環境と働き方の変化の中で、企業は、規模と業種を越えて成長と発展のためのイノベーション創出の方途を模索している。そこでは、経営資源としての人の活用こそが最重要課題である。イノベーションの実現に向けた問題の核心は、戦略・構造・企業文化・制度ではなく、人々の行動を変えることにあり、いかに従業員たちに自発的な行動を促すかにある(Kotter and Cohen, 2002)。イノベーションまたは経営革新¹そのものの主体は企業であるが、そのきっかけは、組織成員の発想や発言がもたらすことも多く、成員の行動は経営革新を促進する重要な源泉であると考えられる。

社会心理学的見地からも、Katz (1964) や Katz and Kahn (1978) らは、組織における自発的(spontaneous)かつ革新的(innovative)な成員行動こそが組織の成長と発展に重要であることを旧来から指摘していた。

経営革新を推進するために組織にクリティカルな行動とは何か、については近時に至るまで、特に欧米の組織行動、産業組織心理学の分野で旺盛な研究がなされている。多様な行動概念が提唱され、その規定因および行動の生起のメカニズムに関する実証研究が行われている。

行動概念の例としては、Organ (1988) の組織市民行動(organizational citizenship behavior)、Brief and Motowidlo (1986) の向社会的組織行動(prosocial organizational behavior)、George and Brief (1992) の組織的自発性(organizational spontaneity)、Borman and Motowidlo (1993) の文脈的業績(contextual performance)、Scott and Bruce (1994) の革新的行動(innovative behavior)、Van Dyne, Cummings, and McLean Parks (1995) の役割外行動(extra-role behavior)、Morrison and Phelps (1999) の率先(taking charge)、LePine and Van Dyne (2001) のボイス(voice)、Bateman and Crant (1993) のプロアクティブ行動(proactive behavior)などがある。

これらは、いずれも現行のシステムの改革などの経営革新を可能とする自発的な成員行動に焦点をあてており、その概念および操作的定義は異なるものの、組織の現状維持(maintenance of status-quo)のための円滑なオペレーションや効率性を超えた行動の把握を意図している。与えられた役割の義務と責任を遂行する上で期待される行動である役割内行動(in-role behavior)に対して、上記の行動は役割外行動(extra-role behavior)であり、さらに、これらは従僕的な協力促進行動(affiliative-promotive behavior)と組織への提言や課題を指摘することにより変革を

1 本論では、経営革新とイノベーションを同義語とする。中小企業庁では、「Schumpeterは、新結合(イノベーションに相当)を新しい製品やサービスの開発、新しい調達源・調達方法の登場、新しい販売方法の登場等5つの要素を備えた非連続的な変化と定義しており、中小企業基本法における経営革新とおおむね共通していることから経営革新とイノベーションを同義として取り扱い、企業にとって新たな事業活動の意味でとらえていくこと」とした。但し、イノベーションについては組織行動論や産業組織心理学の研究者による定義も存在する。例えば、「個人、集団、組織、または社会などに著しく資するよう採択された新規のアイデア、過程、製品、手続きなどの意図的な導入と応用」(West, 1990)など。

促進する挑戦促進行動 (challenging-promotive behavior) に分けられる (Van Dyne et al., 1995)。

2. 経営革新促進行動

高石・古川 (2008) は、経営者への面接や社員への質問票による調査などの実証研究を通して、経営革新促進行動の概念について理論構築を図り、組織における成員行動を「組織の革新に寄与する行動」とその下位の概念として「組織の維持と発展に寄与する行動」および「役割内行動」の3レベルに分類した。

さらに、高石・古川 (2009) は、つぎのように組織の革新に寄与する行動は4次元から構成され、組織の維持と発展に寄与する行動は2次元から成ることを実証した。

組織の革新に寄与する行動

経営革新を促すクリティカルな行動であり、変化・革新性を伴う未来志向のチャレンジングな行動である。

①**問題発見と解決行動** 自分の仕事がより効率的となるよう工夫する、部署やユニットの仕事を改善するよう努めるなど、成員の現状の職務や職場に対する問題意識と改善や改革への行動である。Morrison and Phelps (1999) の率先の概念にも含有される行動であり、成員各人の問題発見と解決行動は、組織の変化を促進させると思量できる。

②**重要情報収集行動** 技術やマーケットの変化や業界・競合企業・取引先等の動向など経営革新へのきっかけや推進に重要な情報を社内外で収集する行動である。Organ, Podsakoff, and MacKenzie (2006) の自己開発、Van Dyne, Graham, and Dienesch (1994) の機能的参加、George and Brief (1992) の自己開発などは、業務遂行能力の向上を目指し専門性を高め、業務知識を向上させるなどの自己啓発行動の重要性を示唆しており、重要情報収集行動もその一環である。

③**顧客優先行動** 顧客への満足を最優先する行動であり、この行動により、顧客の支持を得ると同時に革新に向けた顧客ニーズを把握できる。Brief and Motowidlo (1986) の向社会的組織行動にも、顧客ニーズや意図を考慮し、顧客に真に有益となるようサービスや財を提供する成員の自発的行動が含まれている。

④**発案と提案行動** 業務改善のみでなく組織のオペレーション、規則や方針を革新すべく周囲に対して発案・提言する行動である。組織の改善や改革に成員からの創造的、革新的な提言が重要であることは、多くの研究者が指摘しており、Van Dyne and LePine (1998) の建設的提唱行動、Organ et al. (2006) の個人自発性、Morrison and Phelps (1999) の率先などの概念の核的な行動である。

これらの組織の革新に寄与する行動に成員がどの程度取り組むかにより、組織の新製品やサービスの開発、新市場開拓、新生産方式等の経営革新の促進に影響すると考えるが、つぎの組織の維持と発展に寄与する行動である精勤行動および組織と周囲への支援行動は、直接、組織に変化

や革新をもたらすことはなくとも、現状路線での企業の維持と発展にとって基本的かつ不可欠なものと考えられる。

組織の維持と発展に寄与する行動

高石・古川(2008)は、変化とチャレンジ志向な行動である組織の革新に寄与する行動に対して、現状路線での効果的・効率的な発展に寄与する行動として、人並み以上に一生懸命に働く行動である「精勤行動」、および部下や同僚を支援し、組織のイメージアップなどを促す「組織と周囲支援行動」の2次元の行動を提唱した。これらは、Organ(1988)の組織市民行動(organizational citizenship behavior)の誠実さ(conscientiousness)、愛他性(altruism)、市民の美德(civic virtue)などに対応するものである。

役割内行動

上述の組織の革新に寄与する行動や組織の維持と発展に寄与する行動の一方で、組織成員には、業務専念義務や最低限の規則や規範を守り、与えられた担当職務を少なくとも最低限のレベルで遂行することが求められる。Van Dyne et al.(1995)は、与えられた役割の義務と責任を遂行する上で期待される行動を役割内行動と定義した。このような行動は、企業の経営革新を促すものではないが、組織の存続・維持に必要である。

本研究では、これらすべてのレベルの成員行動を経営革新促進行動と定義し、役割内行動も含めた研究対象²とするが、組織の維持と発展に寄与する行動のうち、精勤行動については近時の働き方改革に一部抵触するとも解釈される質問項目があり、また、組織と周囲支援行動については、類似概念の支援行動(helping; Van Dyne and LePine, 1998)がより広く研究されており、理論および実証的考察上適切であると考え支援行動を採択した。

最終的に、本研究では上述の単一概念としての行動ではなく、役割内行動や支援行動などを含む多面的な行動を経営革新促進行動として再定義(組織の革新に寄与する4次元の行動、組織の維持と発展に寄与する行動の内の1次元の行動、および役割内行動の6次元の行動)し、その規定因としての環境要因である心理的安全性および個人特性である学習目標志向性の影響メカニズムを探索する。

3. 経営革新促進行動とその規定因

高石・古川(2009)は前述の組織における成員行動を、確認的因子分析を用いて6次元の行動から構成されることを検証し、組織の革新に寄与する行動と組織の維持と発展に寄与する行動の規定因として、職務自律性が直接的に経営革新促進行動に影響を与えつつ、組織コミットメントや職務関与を媒介して間接的に経営革新促進行動に対して影響することを実証する一方で、職務

2 高石・古川(2009)や高石(2013)では、組織の革新に寄与する行動(4次元)および組織の維持と発展に寄与する行動(2次元)の役割外行動を経営革新促進行動として定めているが、本研究では、これらに加えて役割内行動も含めて経営革新促進行動と再定義した。

自律性の組織コミットメントや職務関与を経由した影響は、経営革新促進行動を構成する行動に対して一様ではないことも示唆した。

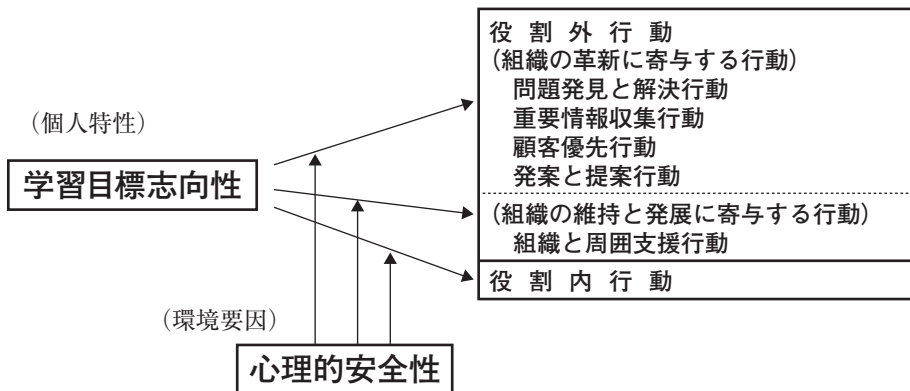
また、尾関（2012）は、伝統性の高い部署における革新指向性と経営革新促進行動の6次元の行動との関係性を検証した。さらに、高石（2013）は、経営革新促進行動の4次元である問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動は、社員自身のプロアクティブ・パーソナリティの影響とともに、組織の経営革新支援に認知および変革型リーダーシップによる交互作用により影響されることを実証した。

経営革新促進行動は他の組織行動と同様に、改善や改革を志向した行動であることから、個人特性や組織および職務上の諸要因により促進または抑制されるものと考えられるが、上述のようにその規定因や生起のメカニズムに関する研究は十分ではない。

経営革新促進行動に限らず、狭義であるが類似の行動概念である革新的行動（innovative behavior: Scott and Bruce, 1994）に関する先行研究においては、個人的要因として従業員不満、コミットメント、問題解決のスタイル（Davis-Blake and Pfeffer, 1989; Kacmar, Collins, Harris and Judge, 2009）などが、状況的要因としては組織の経営革新支援の風土、監督者の影響、リーダーシップ、職務特性、同僚との協力関係（Piccolo and Colquitt, 2006; Takaishi and Furukawa, 2011; 高石, 2012）などが研究されている。

本研究においては、このような社員の個人特性と環境要因との交互作用により行動をダイナミックに説明する特性活性化理論（trait activation theory）のフレームワーク（Tett and Burnett, 2003）を用いて、個人特性としての環境要因としての職場の心理的安全性（psychological safety）、および学習目標志向性（learning goal orientation）が経営革新促進行動に及ぼす影響過程を探索する。

図1 本研究のスキーム



4. 心理的安全性と学習目標志向性

(1) 心理的安全性

近時、注目される心理的安全性とは、チームレベルにおけるメンバー間で、そのチームがリスクをとることができる安全な場であるという思いが共有された状態である (Edmondson, 1999)。

失敗や間違ふことを恐れず、メンバーから否定・非難されないこと、チャレンジすることが称賛され、貢献したことがメンバーに認められることなどがチームに備わっていることは、メンバーのポジティブな行動を促進するものと考えられる。また、心理的安全性の高い職場では生産性やパフォーマンスが高まるとの通念も散見される。

Edmondson (1999) は、言動によるリスクや悪影響への恐れを感じることなく発言でき、気楽に互いの相違点を伝えられ、社員間の信頼が厚いことが、心理的安全性の高い職場環境の特徴であり、先行研究として心理的安全性はタスクパフォーマンス (Koopmann, Lanaj, Wang, Zhou and Shi, 2016) やチームの創造性 ((Hu, Erdogan, Jiang, Bauer, and Liu, 2018) と関連し、また、リーダーシップとボイス (voice: 提唱行動) を媒介することも実証されている (Detert and Burris, 2007; Walumbwa and Schaubroeck 2009)。ボイスとは、組織に積極的に何かを起こさせるきっかけとなりえる変化やイノベーションを推奨する成員の発言行動である (LePine and Van Dyne, 2001; Van Dyne and LePine, 1998)。

このように心理的安全性はチームレベルで捉えられることから、リーダーシップに注目したものが少なくなく、チームの心理的安全性と創造性はポジティブに関係することなどが検証されている (Hu et al. 2018)

また、従業員のボイス (voice) に対するリーダーの感情状態の影響過程の中で、リーダーから従業員への情動伝染 (emotional contagion) を媒介した従業員の心理的安全性を経由するメカニズムが実証されている (Liu, Song, Li and Liao, 2017)。

この役割外行動であるボイスの規定因として、心理的安全性は近時に至るまで多くの研究が蓄積されてきた。管理的開放性とは、上司が自分たちの言うことを聴き、興味を持ち、そのアイデアを検討してくれるかの従業員の認知であるが、Detert and Burris (2007) は、このリーダーの管理的開放性 (managerial openness) が部下の心理的安全性を高め、それによりボイス行動が生起することを検証した。また、Walumbwa and Schaubroeck (2009) は、上司の倫理リーダーシップ (ethical leadership) と部下のボイス行動を従業員が認知する心理的安全性が、部分的に媒介することを示した。

一方、Koopmann, et al. (2016) は同時に、パフォーマンスと心理的安全性との関係性は一様ではなく複雑なメカニズムが存在することを示唆している。

よって、学術ベースで心理的安全性の存在がチームの行動とパフォーマンスに影響するかについての実証研究は途上段階にあると言える。

心理的安全性はチームを単位として、役割外行動に影響する過程における媒介変数として扱われてきたが、もともと、心理的安全性の概念は、Schein and Bennis (1965) による、変化に対して不安なく対応できると感ずるためには、個人に心理的安心感を付与する必要があるとの考察から派生している (Edmondson, 1999)。

近時、心理的安全性を個人レベルで捉えた先行研究は希少であるが、高石 (2020) と Sherf, Parke, and Isaakyan (In press) がある。前者は受益者接触 (beneficiary contact) および心理的安全性、学習目標志向性 (learning goal orientation) の革新的行動への影響過程を説明するものである。後者の研究では、ボイスとサイレンス (沈黙) を行動活性と行動抑制のフレームワークにより独立した行動として分析することにより心理的安全性の欠如がサイレンスに影響し、さらにバーンアウトにも関連することが示された。

本研究でも心理的安全性を個人レベルでの認知として捉え、経営革新促進行動の各6次元の行動との関係性を探索する。個人レベルにおいても心理的安全性がこれらの各行動とポジティブな関係性にあるかを検証する。

心理的安全性が高い環境、すなわち、伝えるべきことを伝え、間違っても許容される環境では、組織成員の現状の職務や職場に対する問題意識と改善や改革への行動、重要な情報を社内外で収集する行動、顧客への満足を最優先する行動、周囲に対して発案・提言する行動、部下や同僚を支援する行動、さらに業務専念義務や最低限の規則や規範を守り、与えられた担当職務を少なくとも最低限のレベルで遂行する行動、全てを促すと考えられる。よって、以下の仮説をたてられる。

仮説 1. 心理的安全性は、組織の革新に寄与する行動の a) 問題発見と解決行動, b) 重要情報収集行動, c) 顧客優先行動, d) 発案と提案行動に正の影響を与えるであろう。

仮説 2. 心理的安全性は、組織の維持と発展に寄与する行動である組織と周囲支援行動に正の影響を与えるであろう。

仮説 3. 心理的安全性は、役割内行動に正の影響を与えるであろう。

(2) 学習目標志向性

モチベーションに関する理論の中でも、目標設定 (goal setting) 理論は、実務上でも極めて重要な示唆を与えてきた (Pinder, 1998)。Vroom (1964) の期待価値理論 (expectancy value theory), Locke and Latham (1990) の目標設定理論 (goal setting theory), Kanfer (1990) の自己調整理論 (self-regulation theory) などが目標理論の代表的なものであろう。

一方、近年の研究動向の中で、注目される概念に目標志向性 (goal orientation: Dweck, 1975) がある。目標志向性とは、個人がいかに関与状況を解釈して反応するかを決定づける精神的枠組

みであり (Farr, Hoffmann and Ringenbach, 1993), 新たな課題が遂行される時の目標に向けた個人の志向性と定義され (Dweck, 1986), 目標設定レベル, 目的達成に向けた努力, およびパフォーマンスなどとの関連性が示されている。

目標志向性は傾性 (disposition) であり, 比較的安定した個人特性である (Colquitt and Simmering, 1998)。教育心理学にルーツがあるこの概念は, 組織行動や産業・組織心理学の領域においても研究されている。

Farr, et al (1993) によれば, 目標志向性は学習目標志向性 (learning goal orientation) と遂行目標志向性 (performance goal orientation) の2要素に区分され, さらに遂行目標志向性は遂行証明目標志向性 (prove performance goal orientation) と遂行回避目標志向性 (avoid performance goal orientation) に分けられる。

遂行目標志向性とは他者からの高評価を得ようとする, または否定的な評価を回避するように努める傾性であるが, 学習目標志向性は, 学習そのものを目標にスキルや知識を高め, 理解と習得に努める傾性である (Dweck, 1986; Heymen, Dweck and Cain, 1992)。

また, 遂行証明目標志向性とは, 自分の能力の高さを示し, 他者からの高評価を得ようとする傾性に対して, 逆に自分の能力が否定されネガティブな評価を受けたり, 否定されることを回避しようとする傾性が遂行回避目標志向性である。Payne, Youngcourt and Beaubien (2007) は, 学習目標志向性は, 現実的な目標を設定し失敗を目の当たりにしても継続する傾向などと関連し, 学業成績, 自己設定目標レベル, パフォーマンスなどと正相関することを, これら3種の目標志向性に係るメタ分析を行い確認している。

この学習目標志向性を規定因として企業組織における役割外行動を説明する研究として, Gong, Kim, Lee and Zhu (2013) は, チーム及び個人の創造性がチームレベルでの学習目標志向性とポジティブな関連性を示すことを検証した。また, Ng and Lucianetti (2016) も, 成員のエンベデッドネスが, 学習目標志向性を高め, それにより前述のボイス行動を促進する過程を実証している。このような研究から推察されるように, 学習目標志向性は, 経営革新促進行動の各6次元の行動にポジティブに影響すると考えられる。学習目標志向性が高く, 仕事に係る自らの知識やスキルの目標達成に強い意欲を持つ成員は, 組織の革新に寄与する行動や組織の維持と発展に寄与する行動とともに最低限の担当業務に対しても積極的に行うと考えられる。よって,

仮説4. 学習目標志向性は, 組織の革新に寄与する行動の a) 問題発見と解決行動, b) 重要情報収集行動, c) 顧客優先行動, d) 発案と提案行動に正の影響を与えるであろう。

仮説5. 学習目標志向性は, 組織の維持と発展に寄与する行動である組織と周囲支援行動に正の影響を与えるであろう。

仮説6. 学習目標志向性は, 役割内行動に正の影響を与えるであろう。

(3) 特性活性化理論による経営革新促進行動の説明

以上、本研究では職場環境である心理的安全性と成員の個人特性である学習目標志向性が、経営革新促進行動の構成要素である組織の革新に寄与する行動および組織の維持と発展に寄与する行動とともに役割内行動に影響する過程を検証する。

心理的安全性と学習目標志向性は、共に経営革新促進行動に影響するとともに、特性活性化理論 (trait activation theory) のもとに、これら2要因による交互作用による影響も検証する。

特性活性化理論とは、従業員のおかれた組織や職場などの環境要因に対する知覚が、社員の性格等の個人特性により影響され、それにより社員個々人の組織内での行動が異なる点に注目し、組織行動を個人特性と環境要因との交互作用によるダイナミクスの下で説明するものである (Tett and Burnett, 2003)。

仮説 3-6 で、「学習目標志向性は、組織の革新に寄与する行動、組織の維持と発展に寄与する行動および役割内行動に正の影響を与える」の過程については、心理的安全性がこれら両変数を調整すると考えられ、学習目標志向性の高い従業員であっても心理的安全性が低い職場にあっては、これらの行動の生起が停滞し、反対に学習目標志向性の低い従業員であっても心理的安全性が高い職場の場合には行動が活発に起こることが予想される。よって、学習目標志向性と心理的安全性は交互作用により組織の革新に寄与する行動、組織の維持と発展に寄与する行動および役割内行動を左右すると考えられる。

高石 (2020) では、心理的安全性と学習目標志向性は、ともに革新的行動にポジティブに影響するとともに、これら2要因は相乗的に有意な影響を与えることが実証された。この研究では、学習目標志向性が高い成員の革新的行動は職場の心理的安全性により助長されると推考していた。職場の心理的安全性は、個人特性である学習目標志向性との交互作用により、学習目標志向性の強い者が心理的安全性の高い職場において、革新的行動の生起の頻度がより高くなるものと予想していた。分析結果からは職場の心理的安全性と学習目標志向性との交互作用による革新的行動への影響が検出されたが、しかしながら、それは目標達成志向の低い者にとって心理的安全性がより高くなるにしたがい革新的行動の生起が高まる傾向であり、学習目標志向性の高い者にとって、職場の心理的安全性の高さが成員の革新的行動の生起を増幅するという予想とは違う傾向が示された。高石 (2020) は、これらの傾向から、職場の心理的安全性は、目標志向性の低い者の革新的行動を促す補完的役割を果たすと考察したが、心理的安全性は、経営革新促進行動を構成する多次元の行動においても同様にその役割が検証できるかが本研究の狙いである。

従属変数である問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動などの組織の革新に寄与する行動および、組織の維持と発展に寄与する行動である組織と周囲支援行動には、革新的行動が従属変数である場合と同様の交互作用が予想される。しかし、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、役割内行動などは、成員の仕事への志向性や能力などの個人的要因により、強く影響される行動であり、発案・提唱行動や支援行動などは職場の他のメンバーとの関係性などの環境要因により、大きく左右されると推察される。

以上から、これら経営革新促進行動を構成する多次元の行動に対して学習目標志向性と心理的安全性の具体的影響パターンについて具体的仮説は設定せず探索するが、学習目標志向性と心理的安全性による交互作用は経営革新促進行動の各行動に対して働くものと推考する。

仮説7. 学習目標志向性は心理的安全性との交互作用により、組織の革新に寄与する行動の a) 問題発見と解決行動, b) 重要情報収集行動, c) 顧客優先行動, d) 発案と提案行動に正の影響を与えるであろう。

仮説8. 学習目標志向性は心理的安全性との交互作用により、組織の維持と発展に寄与する行動である組織と周囲支援行動に正の影響を与えるであろう。

仮説9. 学習目標志向性は心理的安全性との交互作用により、役割内行動に正の影響を与えるであろう。

5. 方法

(1) 調査対象企業

本調査は、東海地区にある製造業K社で実施した。K社は従業員数約900人、資本金約9千万円の中堅企業であるが、プレス金型用鋳物をはじめとして、工作機械用鋳物、産業用機械用鋳物など、主に大型の鋳物製品を生産し、国内市場ではプレス用金型鋳物で約4割のトップ・シェアを有する。同社は、特殊な製法を採用し、それにIT技術を融合させることで、鋳造の世界にイノベーションをもたらした先導的な企業として知られ、経済産業省等からの受賞も多い。近年は、量産品の鋳物の分野にも事業領域を拡大している。

(2) 調査手続き

本調査は、経営革新促進行動に関する一般社員の自己評価および上司による評価を把握するため、記名式による調査票AおよびBを作成した。本社および2つの工場における開発・施策・製造・営業・間接部門等における全社員に対して、社員ID、回答者属性に続き、学習目標志向性、心理的安全性などについてのセルフチェックの質問項目から成る調査票Aを配布した。部下を持つ管理・監督者には、全ての部下の経営革新促進行動を評価する調査票Bを配布し、PC入力および留置き法により実施した。記名式にした理由は、同一方法バリエーション(common method variance)の問題への対応にあった。

一般社員回答者数は758人(回収率92%)であったが、本分析では社外工・実習工、嘱託・準嘱託社員、パート等を除いた508人のデータを用いた。管理監督者回答者数は135人(回収率98%)であったが、部下のいる管理職69人から部下の評価を得た。

一般社員回答者の性別は男性 91.3%，女性 8.7%。年代は 25 才未満 8.9%，25～29 才 8.5%，30～34 才 20.1%，35～39 才 13.6%，40～49 才 33.5%，50 才以上 15.6%。勤続年数は 4 年以下 22%，5～9 年 12.6%，10～14 年 24.8%，15～19 年 7.1%，20 年以上 33.5%であった。

(3) 測定尺度

(目的変数)

経営革新促進行動

上司から回答を求めた。(例 「〇〇(部下の名)は仕事上の問題に対して解決の努力をしている。」) 回答尺度は、「常に行っている」(5点)から「全くしていない」(1点)の5段階評定のリッカート法で測定した。

i) 組織の革新に寄与する行動

問題発見と解決行動 率先 (taking charge; Morrison and Phelps, 1999) の項目「仕事上の問題に対して解決の努力をしている」などを参考に4項目を作成し測定した。

重要情報収集行動 組織自発性 (organizational spontaneity; George and Brief, 1992) の自己啓発概念や Organ, et al. (2006) の自己開発 (self-development) 等を参考とし、「業界や競合企業などに関する知識を深めている」など4項目を作成し測定した。

顧客優先行動 向社会的組織行動 (prosocial organizational behavior; Brief and Motowidlo, 1986) の顧客サービスの概念などを参考として、「お客さんや関連部署の要求や興味を踏まえて対応している」など4項目を作成し測定した。

発案と提案行動 組織自発性の挑戦促進行動や提言 (voice; Van Dyne et al., 1995) の概念、支援の参加 (advocacy participation; Van Dyne et al., 1994) の項目を参考として、「新規プロジェクトや仕事のやり方の改革へのアイデアをはっきりと提案している」など3項目を作成し測定した。

ii) 組織の維持と発展に寄与する行動

支援行動 高石・古川 (2009) では、組織と周囲支援行動として8項目により測定したが、前述の通り本調査では支援行動 (helping) として、Van Dyne and LePine (1998) の helping behavior scale の項目などを参考にして、「困っている同僚や部下に手を差し伸べている」など5項目を作成し測定した。

iii) 役割内行動

Williams and Anderson (1991) の in-role behavior scale の項目などを参考にして、「決められたことはキチンと行う」など5項目を作成した。

なお、高石・古川 (2009) は、これらの経営革新促進行動について確認的因子分析を実施しこ

れらが適合度指標の基準をクリアし、6次元から構成されると考えることの妥当性を検証している。

(説明変数)

学習目標志向性 目標志向性スケール (Hirst, Van Knippenberg, Chen, and Sacramento, 2011) の因子 I (learning goal orientation) の6項目を使用した。(例「私は、自分の能力向上のために仕事関連の資料をよく読んでいる」「私は、新たなスキルや知識を高めるような機会を探している」。) 回答尺度は、「非常に当てはまっている」(5点) から「当てはまっていない」(1点) の5段階リッカート法で測定した。

心理的安全性 心理的安全性の測定尺度には Edmondson (1999) が広く用いられているが、本研究ではチームではなく個人単位での測定であるため、Liang, Farh and Farh (2012) の5項目を使用した。(例「私の部署では、私は本音で仕事について話すことができる。」「私の部署で自分の本当の考えを口にしたら、自分に損になりそうで不安になる (リバーススケール)。) 回答は、「非常に当てはまっている」(5点) から「当てはまっていない」(1点) の5段階リッカート尺度で測定した。

上記の他に、コントロール変数として性別と年齢を測定した。

6. 結果

本研究でとりあげた各測定要素の平均値、標準偏差、信頼性係数および相関係数を表1に示す。信頼性係数であるクロンバックの α は、学習目標志向性 = .91, 心理的安全性 = .81, 問題発見と解決行動 = .92, 重要情報収集行動 = .85, 顧客優先行動 = .91, 発案と提案行動 = .89, 支援行動 = .91, 役割内行動 = .87 であった。

コントロール変数である性別は重要情報収集行動以外の経営革新促進行動と有意な正相関を示した(問題発見と解決行動 $r = .14, p < .01$; 重要情報収集行動 $r = .06, ns$; 顧客優先行動 $r = .14, p < .01$; 発案と提案行動, $r = .14, p < .01$; 支援行動 $r = .12, p < .01$; 役割内行動 $r = .12, p < .05$)。

学習目標志向性は、心理的安全性および役割内行動以外の経営革新促進行動と有意な正相関を示した(心理的安全性 $r = .18, p < .01$; 問題発見と解決行動 $r = .15, p < .01$; 重要情報収集行動 $r = .19, p < .01$; 顧客優先行動 $r = .18, p < .01$; 発案と提案行動, $r = .18, p < .01$; 支援行動 $r = .16, p < .01$; 役割内行動 $r = .05, ns$)。心理的安全性は全ての経営革新促進行動と有意な正相関を示した(問題発見と解決行動 $r = .17, p < .01$; 重要情報収集行動 $r = .12, p < .01$; 顧客優先行動 $r = .13, p < .01$; 発案と提案行動, $r = .15, p < .01$; 支援行動 $r = .19, p < .01$; 役割内行動 $r = .18, p < .01$)

次いで、学習目標志向性と心理的安全性との交互作用による経営革新促進行動への影響を見るべく、経営革新促進行動の構成要素である各行動を目的変数として階層的重回帰分析を行った(表2)。コントロール変数として、ステップ1で性別と年齢を入れ、ステップ2で学習目標志向

性と心理的安全性を入れ、ステップ3で学習目標志向性と心理的安全性による交互作用効果を投入し、それぞれのステップでの影響を検討した。なお、交互作用の検討を含む重回帰分析では、Aiken and West (1991) の手続きにより、全ての説明変数を標準化した上で投入した。

ステップ2で投入した学習目標志向性は、ここでも役割内行動を除く経営革新促進行動と有意な正の関係を示した（問題発見と解決行動 $\beta = .13, p < .01$; 重要情報収集行動 $\beta = .18, p < .01$; 顧客優先行動 $\beta = .17, p < .01$; 発案と提案行動 $\beta = .17, p < .01$; 支援行動 $\beta = .13, p < .01$; 役割内行動 $\beta = .03, ns.$ ）。一方、心理的安全性は、重要情報収集行動以外の経営革新促進行動と有意な正の関係を示した（問題発見と解決行動 $\beta = .15, p < .01$; 重要情報収集行動 $\beta = .09, ns$; 顧客優先行動 $\beta = .10, p < .05$; 発案と提案行動 $\beta = .12, p < .01$; 支援行動 $\beta = .16, p < .01$; 役割内行動 $\beta = .17, p < .01$ ）。

ステップ3で投入した学習目標志向性と心理的安全性による交互作用効果（GO×PS）は、全ての経営革新促進行動に有意であった（問題発見と解決行動 $\beta = -.09, p < .05$; 重要情報収集行動 $\beta = -.13, p < .01$; 顧客優先行動 $\beta = -.13, p < .01$; 発案と提案行動 $\beta = -.13, p < .01$; 支援行動 $\beta = -.13, p < .01$; 役割内行動 $\beta = -.12, p < .01$ ）。

以上の階層的重回帰分析の結果から、仮説1（心理的安全性は、組織の革新に寄与する行動の a) 問題発見と解決行動、b) 重要情報収集行動、c) 顧客優先行動、d) 発案と提案行動に正の影響を与えるであろう）、仮説2（心理的安全性は、組織の維持と発展に寄与する行動である支援行動に正の影響を与えるであろう）、仮説3（心理的安全性は、役割内行動に正の影響を与えるであろう）は支持された。

しかし、学習目標志向性に関する検証結果からは仮説4（学習目標志向性は、組織の革新に寄与する行動の a) 問題発見と解決行動、b) 重要情報収集行動、c) 顧客優先行動、d) 発案と提案行動に正の影響を与えるであろう）と仮説5（学習目標志向性は、組織の維持と発展に寄与する行動である支援行動に正の影響を与えるであろう）は支持されたが、仮説6（学習目標志向性は、役割内行動に正の影響を与えるであろう）については支持されなかった。

仮説7（学習目標志向性は心理的安全性との交互作用により、組織の革新に寄与する行動の a) 問題発見と解決行動、b) 重要情報収集行動、c) 顧客優先行動、d) 発案と提案行動に影響を与えるであろう）については、b)を除き支持された。そして、仮説8（学習目標志向性は心理的安全性との交互作用により、組織の維持と発展に寄与する行動である組織と周囲支援行動に正の影響を与えるであろう）および仮説9（学習目標志向性は心理的安全性との交互作用により、役割内行動に正の影響を与えるであろう）は、支持された。

表1 測定要素の平均値, 標準偏差, 信頼性係数および要素間単純相関分析

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性別	0.09	0.28	—									
2. 年代	4.01	1.52	-.04	—								
3. 学習目標志向性	2.72	0.81	.02	-.20**	(0.91)							
4. 心理的安全性	3.08	0.83	.05	-.03	.18**	(0.81)						
5. 問題発見と解決行動	3.45	0.88	.14**	.03	.15**	.17**	(0.92)					
6. 重要情報収集行動	2.89	0.87	.06	-.04	.19**	.12**	.75**	(0.85)				
7. 顧客優先行動	3.25	0.95	.14**	-.02	.18**	.13**	.62**	.72**	(0.91)			
8. 発案と提案行動	2.96	0.93	.14**	.01	.18**	.15**	.68**	.77**	.84**	(0.89)		
9. 支援行動	3.58	0.87	.12**	-.04	.16**	.19**	.73**	.75**	.72**	.75**	(0.91)	
10. 役割内行動	4.11	0.76	.12*	.02	.05	.18**	.68**	.57**	.54**	.51**	.73**	(0.87)

Note. *N* = 508.

性別 (0 = 男性 1 = 女性)

年代 (1 = 24歳以下, 2 = 25~29歳, 3 = 30~34歳, 4 = 35~39歳, 5 = 40~49歳, 6 = 50歳以上)

p* < .05 *p* < .01

表2 経営革新促進行動, 支援行動, 役割内行動への階層的重回帰分析結果

	問題発見と 解決行動	重要情報収集 行動	顧客優先 行動	発案と提案 行動	支援行動	役割内行動
step 1 性別	.14**	.06	.14**	.14	.12*	.12**
年齢	.04	-.04	-.02	.02	-.04	.03
<i>R</i> ²	.02	.01	.02	.02	.02	.01
<i>F</i>	5.38**	1.40	4.83**	4.78**	3.80*	3.50*
step 2 性別	.14	.06*	.13**	.13**	.11*	.11*
年齢	.07	.00	.02	.06	.00	.04
学習目標志向性 (GO)	.13**	.18**	.17**	.17**	.13**	.03
心理的安全性 (PS)	.15**	.09	.10*	.12**	.16**	.17**
△ <i>R</i> ²	.04	.04	.04	.05	.05	.32
△ <i>F</i>	11.58**	10.54**	10.79**	12.71**	12.53**	8.32**
step 3 性別	.13	.06*	.13**	.13**	.10*	.10*
年齢	.07	.00	.02	.06	.00	.04
学習目標志向性 (GO)	.14**	.19**	.18**	.18**	.14**	.04
心理的安全性 (PS)	.16**	.10*	.12**	.14**	.18**	.19**
GO × PS	-.09*	-.13**	-.13**	-.13**	-.13**	-.12**
△ <i>R</i> ²	.01	.01	.02	.02	.02	.01
△ <i>F</i>	4.01*	5.45*	8.31**	8.29**	8.49**	6.83**
Overall adjusted <i>R</i> ²	.06	.05	.07	.07	.70	.05
Overall model <i>F</i>	7.74**	5.93**	8.08**	8.86**	8.40**	6.20**

これらの結果を, Aiken and West (1991) の手続きによりグラフ化した (図 2 a-f)。全般に心理的安全性と経営革新促進行動の各構成要素とは緩やかに正の関係性を示している。問題発見と解決行動 (図 2 a) を目的変数とした場合に, 学習目標志向性の高群 ($b = .14, t = 2.33, p < .05$) に比べて低群 ($b = .20, t = 2.89, p < .01$) では心理的安全性による影響がより強いことがわかる。重要情報収集行動 (図 2 b) の場合には, 学習目標志向性の高群と低群の回帰直線はいずれも有意ではなく (高群 $b = .09, t = 1.59, ns$; 低群 $b = .12, t = 1.69, ns$) 心理的安全性による影響を受けない傾向がうかがわれる。図 2c の顧客優先行動では, 学習目標志向性の高群は心理的安全性による

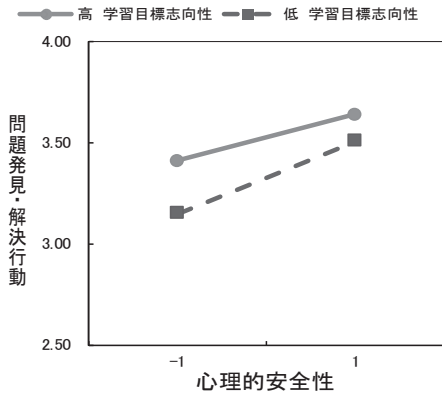


図 2a. 問題発見と解決行動に対する学習目標志向性と心理的安全性の交互作用効果

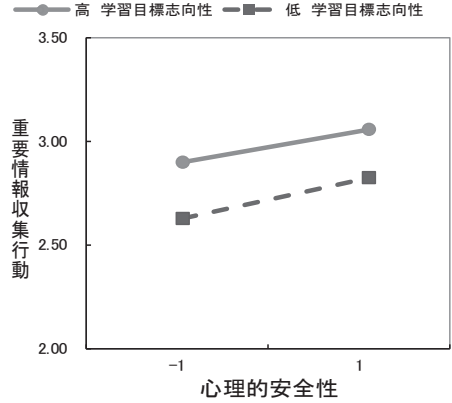


図 2b. 重要情報収集行動に対する学習目標志向性と心理的安全性の交互作用効果

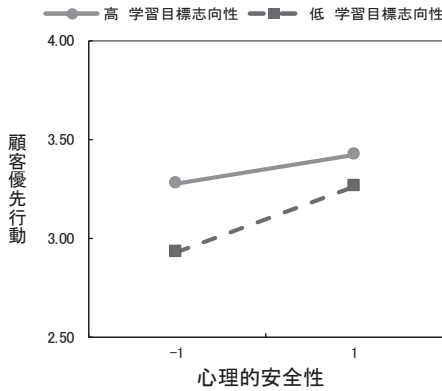


図 2c. 顧客優先行動に対する学習目標志向性と心理的安全性の交互作用効果

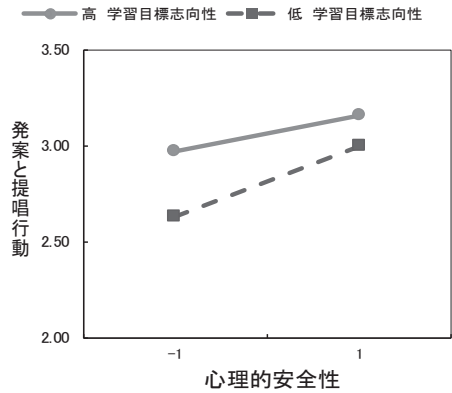


図 2d. 発案と提案行動に対する学習目標志向性と心理的安全性の交互作用効果

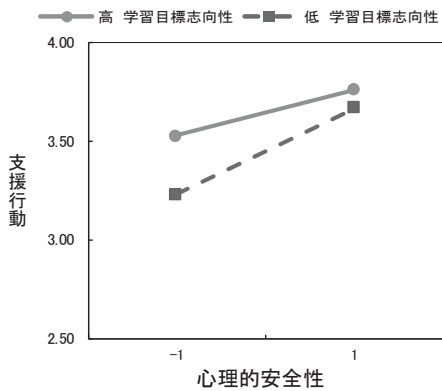


図 2e. 支援行動に対する学習目標志向性と心理的安全性の交互作用効果

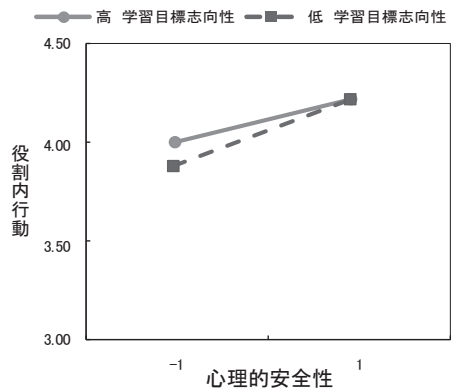


図 2f. 役割内行動に対する学習目標志向性と心理的安全性の交互作用効果

影響を受けない ($b = .09, t = 1.51, ns.$) のに対して低群では心理的安全性が高まるにつれ重要情報収集行動の生起が高まる ($b = .16, t = 2.28, p < .05$) が示された。図2dの発案と提案行動も同様に、学習目標志向性高群は心理的安全性による影響を受けず ($b = .11, t = 1.82, ns.$)、低群で心理的安全性による重要情報収集行動への影響 ($b = .19, t = 2.75, p < .01$) が示された。

支援行動(図2e)の場合には、問題発見と解決行動と同様に学習目標志向性の高群と低群は、いずれも心理的安全性による影響がみられるが、低群においてその影響が強いことが示された(高群 $b = .14, t = 2.36, p < .05$; 低群 $b = .24, t = 3.49, p < .01$)。さらに、図2fの役割内行動でも、学習目標志向性自体による影響はみられないものの低群は高群に比べ、より心理的安全性による影響がみられた(高群 $b = .15, t = 2.57, p < .05$; 低群 $b = .22, t = 3.19, p < .01$)。

7. 考察

高石(2020)では、単次元であるScott and Bruce(1994)の革新的行動(innovative behavior)に対する学習目標志向性と心理的安全性の影響メカニズムを探索し、その交互作用を検出できた。しかし、高石・古川(2008)が唱える通り、企業のイノベーションは組織成員の多様な行動に起因するものであり、単一の行動のみでは十分な説明は困難であると思量する。

そのような視点から、本研究では革新的行動とは異なる視点から、多次元の行動から成る経営革新促進行動(組織の革新に寄与する行動としての問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動、組織の維持と発展に寄与する行動としての支援行動、および役割内行動)を目的変数として、個人特性と環境要因によるメカニズムの解明を試みた。経営革新促進行動を構成する6つの要因に対する、これら個人および環境要因の影響の違いを考察することに本研究の狙いがあった。

第1に、本研究では、先行研究(Gong, et al. 2013; Ng and Lucianetti, 2016; Payne, et al., 2007; 高石 2020)において検証されてきた個人特性である成員の学習目標志向性が経営革新促進行動に与える影響を検証できた。また、職場要因としての心理的安全性についても経営革新促進行動を助長させることが示された。これらは本研究の貢献であろう。

学習目標志向性は、表1および表2において、組織の革新に寄与する行動の問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動、および、組織の維持と発展に寄与する行動である支援行動と正の関係にあることが示されたが、役割内行動との有意な関係性はみられなかった。

学習目標志向性はそもそも、スキルや知識を高め、理解と習得にチャレンジする傾性であるため上述の役割を越えて発揮される行動を促すものの、与えられた担当職務を最低限のレベルで遂行する役割内行動との関連性は薄いためであると考えられる。

第2に、心理的安全性は、これまで多くの先行研究においてリーダーの下でのチームを単位として媒介変数(mediator variable)として扱われてきた(Edmondson, 1999; Liu, et al., 2017;

Walumbwa and Schaubroeck, 2009)。本研究では成員の学習目標志向性が経営革新促進行動に影響する過程における調整変数 (moderator variable) としての機能を探索した。心理的安全性自体は組織の革新に寄与する行動, 組織の維持と発展に寄与する行動, 役割内行動の全ての行動と正の関係が検証された。このことから, 心理的安全性の有無は, 役割外行動, 役割内行動を越えて, 全ての行動の生起と関連することが理解できる。

そして, 学習目標志向性と心理的安全性による組織の革新に寄与する行動, 組織の維持と発展に寄与する行動, 役割内行動の全ての行動への交互作用効果が検証できたことも本研究の貢献であろう。

第3に, 図2 a-fから経営革新促進行動を構成する6つの行動に対する交互作用は次の4パターンに分類できると思考する。

- ① 職場の心理的安全性の高低があまり関与せず, 一定の高さを維持するものの, 学習目標志向性が低い者にとっては心理的安全性の高さにより行動が促進されるパターン。顧客優先行動, 発案と提案行動が該当する。成員の成長やチャレンジ志向が低い者にも職場の心理的安全性が高いことによりこれらの行動の頻度が高まると考えられる。
- ② ①と同様, 学習目標志向性の高低にかかわらず, 心理的安全性の高さにより行動が促進される。但し, その関係性は学習目標志向性が高い者よりも低い者において行動の生起が促進されるパターン。問題発見と解決行動, 支援行動が該当する。学習目標志向性の高い者では, 心理的安全性による行動は緩やかに生起する。
- ③ 学習目標志向性の高さにより行動が影響され心理的安全性による影響は弱いパターン。重要情報収集行動が該当する。この行動は個人の学習目標志向性の高さにより規定される。
- ④ ③とは逆に個人の学習目標志向性の高低よりも職場の心理的安全性により影響されるパターン。役割内行動が該当する。階層的重回帰分析結果からも, 学習目標志向性の直接的影響は見られない。しかし, 心理的安全性と役割内行動の関係性は学習目標志向性の低い群で生起する傾向がみられた。

表2からは, 心理的安全性および学習目標志向性による各目的変数の変数の説明は全体の5~7%程度であり, 特に心理的安全性および学習目標志向性の交互作用は有意であるもののその説明力は1~2%に止まっているが, 心理的安全性が, このようにそれぞれの行動に対する異なる影響を与えることを理解できたことは, 企業のイノベーションを促すうえで有益と思量する。

高石 (2020) は, 革新的行動に関する研究において上記②と同様の交互作用のパターンを検出し考察した。すなわち, 職場の心理的安全性は, 学習目標志向性の高い者の革新的行動を促すというよりも, 学習目標志向性の低い者の革新的行動を促す補完的役割を果たすことに言及した。しかし, 本研究は目的変数によっては, 他の影響パターンの存在があることを示唆している。

8. 今後の課題

ニューノーマルの中で、働き方、組織、オフィス、業務などあらゆる改革によるイノベーションの推進が問われているが、いつの時代にあっても企業活力の向上には、組織の現行路線による維持・発展を超えた新市場の開拓、新製品・新サービスの創造、新管理システムの導入などの経営革新を可能とする成員行動が求められる。それは、今後、企業の経営トップだけでなく、ますます営業や生産等の最前線にいる全成員の多様な行動とチャレンジにより可能となるであろう。

本研究では、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動である組織の革新に寄与する行動のみならず、現状組織の維持と発展に寄与する支援行動、さらに、組織の存続・維持のための役割内行動を促進するための方策として、個人特性としての学習目標志向性と環境要因としての心理的安全性の影響パターンを考察した。

革新を志向する行動には、学習目標志向性の高い者の起用が重要であり、この特性の高い社員を選抜・採用することが肝心であろう。また、不確実性が高まる今日、Edmondson (1999) が主張するよう、メンバー間において自由に疑問を呈し、支援を求め、失敗を許容する心理的安全性はますます重要となる。そのような風土作りのためにはリーダーや管理者がメンバーの姿勢や行動に注視することが求められる。

本研究での実証に関する全項目は、調査対象者へのセルフレポートに基づくものではない。コモン・メソッド・バイアスの問題に対応し妥当性を担保すべく、上司やリーダーによる部下の行動の頻度を測定した。しかし、中堅製造企業1社における調査結果である。今後は、他業種や規模、労働特性下でのデータ収集により成員行動の調査を通じた検証を試みたい。

参考文献

- Aiken, L. S., and West, S. G. (1991) *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
- Bateman, T. S., and Crant, J. M. (1993) "The proactive component of organizational behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp.103-118.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1993) "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance," In N. Schmitt, and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* pp.71-98. San Francisco: Jossey-Bass. Borman
- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J. (1986) "Prosocial organizational behaviors," *Academy of Management Review*, 11, pp.710-725.
- Colquitt, J. A., and Simmering, M. J. (1998) "Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study," *Journal of Applied Psychology*, 83, pp.654-665.
- Davis-Blake, A., and Pfeffer, J. (1989) "Just a mirage: the search for dispositional effects in organizational research," *Academy of Management Review*, 14, pp.385-400.
- Detert, J. R., and Burris, E. R. (2007) "Leadership behaviour and employee voice: Is the door open?," *Academy of Management Journal*, 50, pp. 869-884
- Dweck, C. S. (1975). "The role of expectations and attributions in the alleviation of learned helplessness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp.674-685.

- Dweck, C. S. (1986) "Motivational processes affecting learning," *American Psychologist*, 41, pp.1040-1048.
- Edmondson, A. C. (1999) "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.350-383.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A., and Ringenbach, K. L. (1993) "Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology," In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, pp.191-232.
- George, J. M. and Brief, A. P. (1992) "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship," *Psychological Bulletin*, 112, pp.310-329.
- Gong, Y., Kim, T., Lee, D., and Zhu, J. (2013) . A multilevel model of team goal orientation, information change, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56, 827-851.
- Heyman, G., Dweck, C. S., and Cain, K. (1992) "Young children's vulnerability to self-blame and helplessness: Relationship to beliefs about goodness," *Child Development*, 63, pp.401-415.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C.H., and Sacramento, C. A. (2011) "How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships," *Academy of Management Journal*, 54, pp.624-641.
- Hu J, Erdogan B, Jiang K, Bauer TN, Liu S. (2018) "Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance," *Journal of Applied Psychology*. 103 (3), pp.313-323.
- Kacmar, K.M., Collins, B.J., Harris, K.J., and Judge, T.A. (2009) "Core Self-Evaluations and Job Performance: The Role of the Perceived Work Environment," *Journal of Applied Psychology*, 94, pp.1572-1580.
- Kanfer, R. (1990) "Motivation theory and industrial and organizational psychology," In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp.75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Katz, D. (1964) "The motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science*, pp.131-133.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations* (2nd ed.) . New York: Wiley.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., and Shi, J. (2016) "Nonlinear Effects of Team Tenure on Team Psychological Safety Climate and Climate Strength: Implications for Average Team Member Performance," *Journal of Applied Psychology*, 101, pp.940-957.
- Kotter, J. P. and Cohen, D. S. (2002) *The Heart of Change*, Harvard Business School Press (高遠裕子訳 (2003) ジョン・コッターの企業変革ノート, 日経 BP 社)
- LePine, J.A. and Van Dyne, L. (2001) "Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.326-36.
- Liang, J., Farh, C.I.C., Farh, J.L. (2012) "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination," *Academy of Management Journal*, 55, pp.71-92.
- Liu, W., Song, Z., Li, X., and Liao, Z. (2017) "Why and when leader's affective states influence employee upward voice," *Academy of Management Journal*, 60, pp.238-263.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morrison, E. W., and Phelps, C. C. (1999) "Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change," *Academy of Management Journal*, 42, pp.403-419.
- Ng, T. W. H., and Lucianetti, L. (2016) "Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective," *Journal of Applied Psychology*, 101, pp.14-34.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B., (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences, Sage, Thousand Oaks, CA. (上田泰訳(2007) 組織市民行動, 白桃書房)
- 尾関美喜(2012)「組織風土と革新指向性が経営革新促進行動に及ぼす影響」『経営行動科学』第25巻, pp.19-28.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., and Beaubien, J. M. (2007) "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net," *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.128-150.
- Piccolo, R. F., and Colquitt, J. A. (2006) "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics," *Academy of Management Journal* 49, pp.327-340.
- Pinder, C.C. (1998) *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Schein, E. H., and Bennis, W. G. (1965) *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37, pp.580-607.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., and Isaakyan S. (In press). "Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout," *Academy of Management Journal*.
- Takaishi, K., and Furukawa, H. (2011) "Innovation-promotive behaviors and organizational support for innovation," *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5, 1, pp.37-58.
- 高石光一(2020)「従業員の学習目標志向性が革新的行動に及ぼす影響過程: 調整変数としての心理的安全性及び媒介変数としての受益者接触との関連メカニズムについて」『商学集志』90巻1号, pp.331~351.
- 高石光一(2013)「経営革新促進行動に対する経営革新支援, 変革型リーダーシップ, プロアクティブ・パーソナリティの影響過程に関する実証研」『赤門マネジメント・レビュー』12巻3号, pp.197-218.
- 高石光一(2012)「中小企業における経営革新と従業員行動—経営革新促進行動とその規定因としての組織の経営革新支援と変革型リーダーシップ—」『日本中小企業学会論集』31, pp.105~118.
- 高石光一・古川久敬(2009)「経営革新促進行動に関する研究—職務自律性の影響過程について—」『産業・組織心理学研究』第23巻第1号, pp.43~59.
- 高石光一・古川久敬(2008)「企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動について—組織市民行動を超えて—」『九州大学心理学研究』第9巻, pp.83-92.
- Tett, R. P., and Burnett, D. D. (2003) "A personality trait-based interactionist model of job performance," *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.500-517.
- Van Dyne, L., Cummings L.L., and Parks. J.M. (1995) "Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity." In L. L. Cummings and B. Staw (eds). *Research in Organizational Behavior*, vol. 19. Greenwich, CT: JAI Press, pp.214-285.
- Van Dyne, L, Graham, J.W, and Dienesch R. M. (1994) Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 37: pp.765-802.
- Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998) "Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity," *Academy of Management Journal*, 41, pp.108-119.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Walumbwa, F. O., and Schaubroeck, J. (2009) "Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety," *Journal of Applied Psychology*, 94, pp.1275-1286.
- West, M. A. (1990) "The social psychology of innovation in groups," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, John Wiley and Sons. pp.309-333.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17, pp.601-617.

〔付録〕 調査に用いた項目

（B票 上司評価項目）

問題発見と解決行動

1. ○○（部下の名）は、仕事上の問題を効率的に解決している。
2. ○○（部下の名）は、日々改善しながら仕事を進めている。
3. ○○（部下の名）は、仕事の課題・問題点を明確にしている。
4. ○○（部下の名）は、仕事をより効率的に進めている。

重要情報収集行動

1. ○○（部下の名）は、会社や職場に関連した情報を集めている。
2. ○○（部下の名）は、業界や競合企業などに関する知識を深めている。
3. ○○（部下の名）は、会社や仕事に必要なと考える分野を勉強している。
4. ○○（部下の名）は、業務遂行に必要な情報を収集している。

顧客優先行動

1. ○○（部下の名）は、お客様や関連部署の要求や興味を踏まえて対応している。
2. ○○（部下の名）は、お客様や関連部署からのニーズや不満をよく聞いている。
3. ○○（部下の名）は、お客様や関連部署を優先した考えをしている。
4. ○○（部下の名）は、お客様や関連部署の立場に立った意見を出している。

発案と提案行動

1. ○○（部下の名）は、会社が良い方向に向かうよう、しかるべき者や部署にうたっている。
2. ○○（部下の名）は、上司や同僚たちに職場や会社の問題点を指摘している。
3. ○○（部下の名）は、新規プロジェクトや仕事のやり方の改革へのアイデアをはっきりと提案している。

支援行動

1. ○○（部下の名）は、部署のためになることを自発的に行っている。
2. ○○（部下の名）は、職場の周りの人に積極的に協力している。
3. ○○（部下の名）は、部署のメンバーが仕事を覚えるよう手助けをしている。
4. ○○（部下の名）は、部署のためになるような役割を果たしている。
5. ○○（部下の名）は、部署のメンバーが職責を果たせるようサポートしている。

役割内行動

1. ○○(部下の名)は、命じられた職務は、適切に完遂している。
2. ○○(部下の名)は、決められたことは、必ずキチンと行っている。
3. ○○(部下の名)は、期待されているどおりの仕事をしている。
4. ○○(部下の名)は、要求水準を満たす仕事をしている。

(A票 社員のセルフチェック)**学習目標志向性 (learning goal orientation)**

1. 私は、もっと学べるようチャレンジングな課題にたずさわりたい。
2. 私は、自分の能力向上のために仕事関連の資料をよく読んでいる。
3. 自分にとって、多少の無理をしてでも仕事上の能力開発をすることは重要だ。
4. 私は、新たなスキルや知識を高めるような機会を探している。
5. 私は、新たなスキルを学べるような困難でチャレンジングな仕事を楽しいと感じる。
6. 高い能力や才能が求められるような状況となっても、仕事がこなせるよう備えている。

心理的安全性 (psychological safety)

1. 私の部署(係)では、私は本音で仕事について話すことができる。
2. 自分の本当の気持ちを述べることは歓迎されている。
3. 自分の考えが皆と違っていても、いびる人は私の部署にはいない。
4. 私の部署で、私は自由に自分の考えを述べることができる。
5. 私の部署で自分の本当の考えを口にしたら、自分に損になりそうで不安になる。

本研究は、科学研究費補助金(基盤研究(C)課題番号17K04322「組織におけるイノベーション促進と抑制のメカニズムに係る実証研究」)の助成を受けて行われた研究成果の一部である。

また、本研究の一部は、「産業・組織心理学会第35回大会(2019年9月1日 日本大学経済学部)」で報告された。

(受付 2020年11月11日 受理 2020年12月15日)