

相互協調的な企業組織と社会人基礎力の関係

Relationship Between Cooperative Corporate Organizations and Fundamental Workplace Skills

石 田 実 ・ 片 野 浩 一

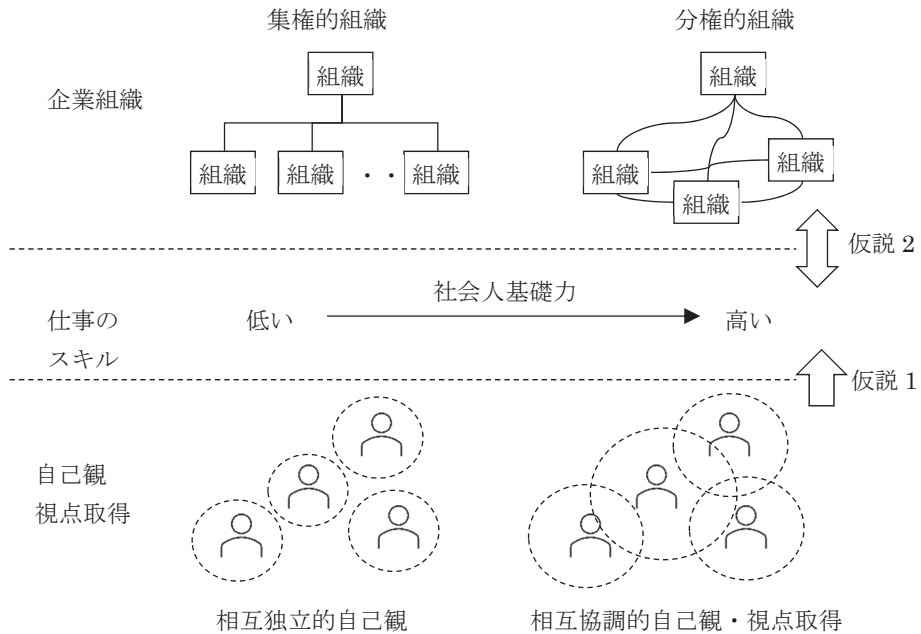
1. はじめに
2. 先行研究
 - (1) 社会人基礎力
 - (2) 企業組織の構造
3. 方法
 - (1) 仮説
 - (2) 調査データ
4. 分析結果
 - (1) 相互独立的・協調的な個人と社会人基礎力の関係
 - (2) 企業組織の構造と社会人基礎力の関係
5. おわりに
 - (1) まとめ
 - (2) 学術的貢献と実務的貢献
 - (3) 今後の研究課題

1. はじめに

大リーグの中継を観ていると、野球はチームのスポーツであることがよくわかる。9名の役割がそれぞれ異なり、また、選手の資質も異なる。そして個々の選手の活躍がチームを魅力的にし、2つのチームの攻守によって試合が作られていく。チームを活用するのはスポーツに限らない。Robbins(2005)は、昨今はチームで働くことが人気であり、チームを導入しない企業の方が珍しく、多様なスキルや判断や経験を必要とする場合は、チームの仕組みの導入により高い業績を上げると示している。それでは、チームの仕組みを導入すれば、すぐにチームが機能するだろうか。おそらく、個人の資質の重視や組織構造への理解なくして機能しないだろう。社会人基礎力は、相互に協調的なチームを機能させる個人の資質に関連していると考えられる。本研究では便宜的に、相互協調的な組織を分権的、対立する特質を持つ組織を集権的と呼称する。

本研究の目的は図表1の通り、人が人となつながら自己観を拓げる特質と、組織が相互に強調して課題に取り組む構造の関連を、社会人基礎力を成果指標として明らかにすることである。

図表 1 相互協調的な個人と組織と社会人基礎力の関係の概念図



(出所) 筆者作成。

2. 先行研究

本研究の主要な概念である、社会人基礎力と企業組織の構造についての研究をレビューする。

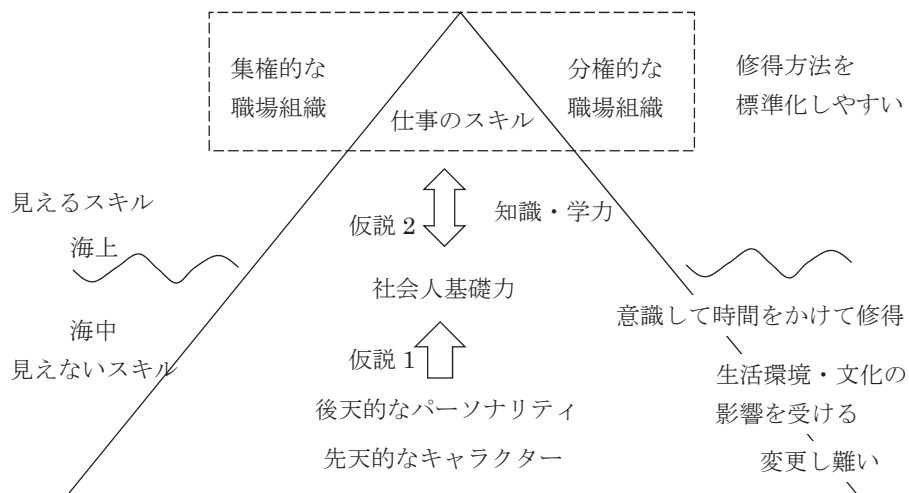
(1) 社会人基礎力

社会人基礎力は、社会人基礎力に関する研究会が検討し、「職場や地域社会の中で多くの人々と接触しながら仕事をしていくために必要な能力」として経済産業省(2006)で示された基礎的な力である。社会人基礎力には 12 個の項目があり、①前に踏み出す力(アクション)、一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力、②考え抜く力(シンキング)、疑問を持ち、考え抜く力、③チームで働く力(チームワーク)、多様な人とともに、目標に向けて協力する力、に 3 分類される。この基礎的な能力は、大学受験で問う学力や職務に関する検定試験のように、客観的にテストするのが困難である。そのため、自己申告で評価することが多い。人の先天的な特質を基盤として、社会に適用する能力を積み上げる階層的な構成を表す冰山モデル(Lyle and Spencer, 1993)では、社会人基礎力は他者に見えない水面下のスキルと位置付けられる(図表 2)。仕事を行う際の人の特性はコンピテンシーと呼ばれ、リーダーシップの研究で議論されてきた(Yukl, 1981)。例えば、グローバルリーダーシップコンピテンシー研究会(2005)は定量的なリーダーの評

価項目を示している。基礎的な能力を注目する背景として、社会のグローバル化や第4次産業革命による社会の変化に対応できる人材育成のニーズがある。産業界のニーズに対し、OECDの教育部門では1999年～2002にかけて「能力の定義と選択」(DeSeCo)のプロジェクトが進められ、多数の加盟国が参加し、国際的合意を得た21世紀型キー・コンピテンシーが示された(Griffin, McGaw, and Care, 2012; Rychen and Salganik, 2003)。

社会人基礎力の12個の項目のうち6項目がチームで働く力であり、社会人基礎力は協働を重視した評価指標といえる。協働しやすさに関わる人の特質として、Markus and Kitayama(1991)による2つの自己観がある。自己観は生活環境の影響を受けて形成される人の特質で、アジアでは他者との関係性によって自分を捉える相互協調的自己観が強く、欧米では他者からの独立を重んじる相互独立的自己観が強いことがわかっている。この他に、他者との関係に関わる人の特質として共感性がある。Davis(1994)は、共感を多角的に捉える4つの尺度を提案している。鈴木・木野(2008)は、同じく共感の多角尺度を提案し、認知的側面として他者指向的な視点取得を下位尺度として示している。

図表2 スキルの冰山モデル



(出所) 筆者作成。

(2) 企業組織の構造

人と人の関係と同様に、企業組織間の関係は組織間関係論として議論されてきた。山倉(1993)は、組織間関係のテーマを(1)組織間の資源・情報交換、コミュニケーション、(2)組織間のパワー関係、(3)組織間の調整メカニズム、(4)組織間構造、(5)組織間文化に分類している。組織の望ましい構造について、組織のコンティンジェンシー理論(条件適応理論)(Lawrence and Lorsh, 1967)によると、状況に応じて望ましい構造が異なるとされる。規制が強い保守的な業界や、市場が

成熟して長期間安定している業界では、業務を標準化してマニュアル化するメリットが大きい。一方、外部環境の変化に対応が求められる組織では、組織の硬直化を避け、コミュニケーションが活発な組織が好ましい。また、機械的組織と有機的組織という対比や、個人の協調を通して相乗効果を目指すチームと、個々の責任と役割が明確なグループという対比もある(Robbins, 2005)。組織構造の特質の評価指標は少なく、沼上・軽部・加藤・田中・島本(2007)は組織構造の実証研究のために指標の作成から着手している。人や組織を動的に発達させるという考えがあり、システム思考や学習する組織(Senge, 1995)として議論されている。さらに、企業組織の外にある社会的課題に取り組む組織のダイナミクスを捉える概念として、コレクティブ・インパクトが示されている(Kania and Kramer, 2011; 井上, 2019)。

3. 方法

(1) 仮説

先行研究を踏まえ、本研究では以下の仮説を立てる。

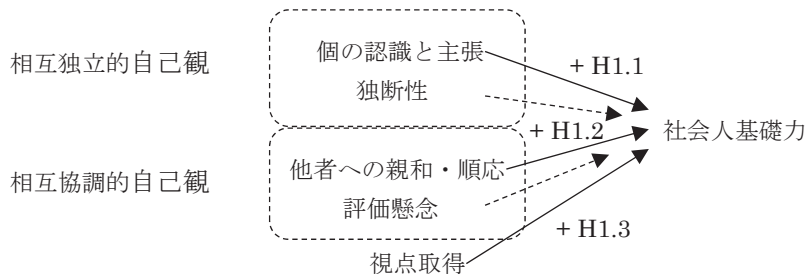
仮説 1.1: 個の認識と主張の程度が高い人ほど、社会人基礎力が高い。

仮説 1.2: 他者への親和・順応の程度が高い人ほど、社会人基礎力が高い。

仮説 1.3: 視点取得の程度が高い人ほど、社会人基礎力が高い。

仮説 2: 職場組織が集権的より分権的な方が、社会人基礎力が高い。

図表 3 相互協調的な個人と社会人基礎力に関する仮説モデル



(出所) 筆者作成。

仮説 1 を図表 3 に示す。構造方程式モデリングを用いて、自己概念の独立性と協調性が仕事をする際の社会人基礎力の高さに影響することを検証する。相互独立的自己観と相互協調的自己観は負の相関関係にあるが、仕事をする際の影響を考えた場合、自己と相手が共に自己主張し、同時に協調することが望ましい。したがい、1つの軸の両端として捉えるより、共に好ましい2軸と捉えるべきである。Kilmann and Thomas(1977)のコンフリクト解決モデルにおいて、自己主張しないで相手の主張を受け入れるのは服従で、相手の主張を受け入れずに自己主張を通せば強制となる。これらの状態より、自己と他者がそれぞれの主張を取り

入れて協調する状態が好ましい。相互独立的自己観の下位概念の独断性因子は強制となり易く、相互協調的自己観の下位概念の評価懸念は回避行動となり易い因子と考えられる。よって、これらの因子は社会人基礎力を高める効果が低いと考える。他の因子の、個の認識と主張因子と他者への親和・順応因子が社会人基礎力にプラスに影響すると予想する（仮説 1.1 と 1.2）。また、共感概念の主要な因子である視点取得は、自己と他者の協調を直接的に捉える因子である。よって、視点取得因子を加えた 3 因子が社会人基礎力にプラスに影響すると予想する（仮説 1.3）。

仮説 2 は、社会人基礎力が変化する社会に対応する個人のスキルであることを踏まえている。変化する社会に対応できる組織が分権化した組織である。よって、分権化した組織で働く人は社会人基礎力が高いと期待し、また、職場環境に身を置くことで社会人基礎力が高まると考える（仮説 2）。分析手法として、まず、職場組織を集権的組織と分権的組織にグループ分けする。つぎに、社会人基礎力の 12 個の項目それぞれについて、平均値の差の検定を用いて仮説を検証する。

組織のコンティンジェンシー理論（条件適応理論）（Lawrence and Lorsh, 1967）によると、組織が置かれた状況によって望ましい組織構造が異なると考えられる。組織が置かれた状況を観測しないで、組織の集権と分権が社会人基礎力に与える影響を評価すると、条件適応が交互作用として働くと期待する。この仕組みを明らかにするために、それぞれの因子得点を抽出したのちに、交互作用項を加えた線形回帰分析を用いて評価する。

(2) 調査データ

仮説を検証するため、Web アンケート調査を用いてデータを収集する。質問項目を図表 4 にまとめる。相互独立的・相互協調的自己観の質問項目は、高田(1999)の短縮版の尺度項目を参考にした。視点取得の項目は、共感を多次的に捉える Davis(1983)と Eisenberg and Miller(1987)および鈴木・木野 (2008) の尺度を踏まえた。社会人基礎力の質問項目は、経済産業省(2006)に従った。集権的組織と分権的組織の質問項目は、山倉(1993)と Robbins(2005)と Kania and Kramer(2011)を参考にして作成した。

調査期間は 2023 年 8 月 31 日と 9 月 1 日で、調査対象は日本全国として 750 サンプルを収集した。年齢は 20 歳～59 歳で 10 歳幅の 4 グループを設け、男女 2 群とあわせて 8 グループへ均等割り付した。企業規模が小さければ組織の階層がフラットになる影響を軽減するため、単独で 300 人以上の従業員規模の企業に常勤し、所属する部門の無いサンプルを除くスクリーニング条件を設けた。サンプルの業種構成は、製造業が 222 人、流通業が 20 人、情報通信業が 81 人、サービス業が 147 人、金融・保険業が 103 人、その他業種が 177 人であった。また、役職の構成は、経営者（雇用保険に加入できない役員・部長）が 7 人、管理職（課長・係長など）が 159 人、被管理職（部下なし）が 518 人、その他が 66 人であった。

図表 4 質問項目

因子	下位因子	略名	測定項目
相互 独立性	個の認識と主張	意見をはっきり言う	自分の意見をいつもはっきり言う
		自信を持ち発言・行動	いつも自信を持って発言し、行動している
	独断性	他者の思い気にせず	他者が自分の考えを何と思おうと気にしない
		自分の信じることを通す	自分の周りの人が異なった考え方を持っていたとしても、自分の信じるところを守り通す
相互 協調性	他者への親和・順応	対立避ける	自分の所属集団の仲間と意見が対立することを避ける
		相手の意見受け入れる	人と意見が対立したとき、相手の意見を受け入れることが多い
	評価懸念	他者の自分への思い気にする	他者が自分をどう思っているかを気にする
		他者視線気になる	他者の視線が気になる
視点取得	他者の考え理解に努める	自分と違う考え方の人と話しているとき、その人がどうしてそのように考えているのかをわかろうとする	
	他者の立場に立つ	人と意見が対立していても、相手の立場に立つ努力をする	
	話者の意見の理解に努める	人の話を聞くときは、その人が何を言いたいのか考えながら聞く	
社会人 基礎力	主体性	指示されなかったり、自分の知識や技術が十分でないことでも、やるべきことには主体的に取り組んでいる	
	働きかけ力	周囲の人々と目的を共有し、ともに行動するように声をかけて協働している	
	実行力	自ら目標を設定し、その達成方法を考え、困難に遭遇しても粘り強く行動している	
	課題発見力	現状を分析し、課題や問題点を見出すことで、取り組むべき課題を明らかにしている	
	計画力	課題解決のための手順・方法を複数考えて比較し、最適な行動を選んでいる	
	創造力	常に新しい発想や考え方を身につけるよう行動している	
	発信力	意見を伝える相手の立場や気持ちを考えて、事前に要点を整理して話すようにしている	
	傾聴力	相手が話しやすい雰囲気気に気を配り、前向きな姿勢で聞き、適切なタイミングで質問をしている	
	柔軟性	自分の考え方や、やり方にこだわらず、意見や立場が違う相手を尊重して理解するようにしている	
	状況把握力	自分に課せられた役割や使命を、周囲の人々の役割や環境・状況と関連づけて理解するようにしている	

(つづく)

図表4 質問項目（つづき）

社会人基礎力	規律性	リーダーの指示に従い、また、社会のルールやマナーをよく守っている
	ストレスコントロール力	自分なりのストレス解消法を考えて実行することで、ストレスに負けず常に前向きな行動をしている
集権的組織構造	上位者による意思決定プロセス	重要な経営判断は、上位の管理者が発案して決定したのちに伝えられる
	上司に権限集約	日々の業務は全て上司の指示に基づいて行われている
	上からの情報伝達	業務に必要な情報の発信者は、主に上位の管理層である
	下からの情報伝達	同僚や関連する他部門の担当者に相談することなく、上司のみに報告することが常に求められる
	前例踏襲	前例を踏襲することが重視される
	役割と責任の固定	従業員の役割と責任が明確に定義され、分業の仕組みができています
	標準化	業務の内容や手順は、細かなことまで全て標準化されてマニュアル化されている
分権的組織構造	当事者の意思決定プロセス	重要な意思決定のアイデアを、現場の担当者が提案して実現する仕組みがある
	権限移譲	現場の担当者が、自発的に業務上の判断をすることが許されている
	活発な情報伝達	部門の区分や組織の階層を超えて、情報共有とコミュニケーションが活発に行われている
	組織を超えた議論	公式な会議を設定しなくても、課題に対応するために他部門の担当者と話し合うことに支障がない
	柔軟な役割	個人の能力に応じて業務を柔軟に担当することがある
	柔軟な貢献範囲	自分の業務に直接関係のない問題や課題であっても、解決に貢献することが望ましい
	規則の変更	環境の変化に応じて規則を見直し、調整することが求められている
創造的・挑戦的な組織	創造的・挑戦的	創造的で挑戦的な高い目標に取り組む組織である
	アジェンダ共有	中長期的に組織が目指すゴールやアジェンダを、組織のメンバーで共有している
	指標モニタリング	目標達成度を指標化して継続的にモニタリングし、必要ならば軌道修正を厭わない
	多様なスキルのシナジー	各メンバーが異なるスキルを持ち、協働してシナジー効果を生むことが期待される
	個人的信頼重視	組織のメンバーに個人的に信頼され、個人的に必要とされることが大切である
	頻繁なコミュニケーション	信頼関係を構築したり、共通の目標を調整したりするために、頻繁に組織内でコミュニケーションしている
	ワーキンググループ	課題に応じて適したメンバーからなるワーキンググループを柔軟に組織し、課題に対応している

(出所) 筆者作成。

4. 分析結果

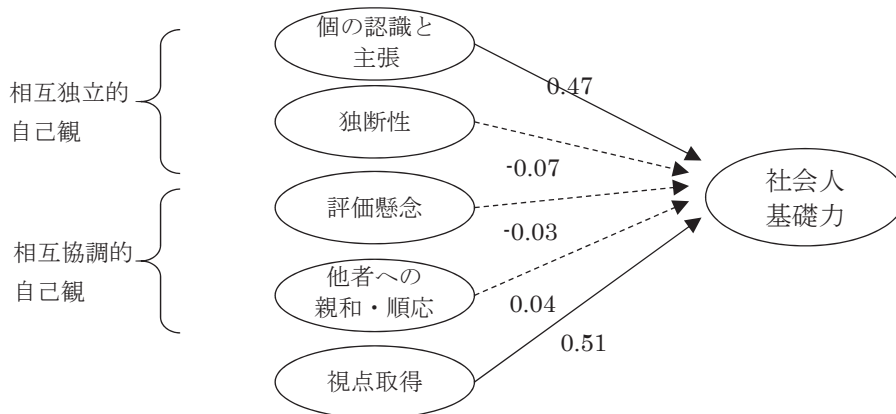
図表 1 および図表 2 の通り、個人の特性と社会人スキルと職場組織の関係を、大きく 2つのステップに分けて分析する。まず、他者との関係性を示す個人の特性である相互独立的・協調的自己観と視点取得因子に着目し、社会人基礎力との関係性を評価する。次に、企業組織の集権的・分権的構造と社会人基礎力の関係性を評価する。

(1) 相互独立的・協調的な個人と社会人基礎力の関係

構造方程式モデルを用い、相互独立的・協調的自己観の下位概念の 4 因子と視点取得因子の 5 因子が社会人基礎力に与える影響を評価する。結果を図表 5 に示す。因子を構成する観測変数をパス図から割愛して描いている。図表 5 に実線で示したパス係数の t 検定結果は 0.1%水準で有意となり、破線で示した関係は 5%水準で有意とならなかった。モデルの適合度は、CFI が 0.92、RMSEA が 0.062、GFI が 0.90、AGFI が 0.87 となり、およそ良好な水準であった(朝野・鈴木・小島, 2005)。

したがい、仮説 1.1「個の認識と主張の程度が高い人ほど、社会人基礎力が高い」と、仮説 1.3「視点取得の程度が高い人ほど、社会人基礎力が高い」は支持され、仮説 1.2「他者への親和・順応の程度が高い人ほど、社会人基礎力が高い」は支持されなかった。

図表 5 社会人基礎力への影響の分析結果



図中の値は標準化係数

実線は 0.1%水準で有意

因子の構成概念は図表 4 の通り

適合度

乖離度 826.7、自由度 217、p 値 0.1%未満、

CFI 0.92、RMSEA 0.062、GFI 0.90、AGFI 0.87

(出所) 筆者作成。

図表 6 相互協調的な個人と社会人基礎力の因子の信頼性・妥当性評価

因子	Cronbach の α 信頼 性係数	Composite Reliability (CR)	ASV	Average Variance Extracted (AVE)	相関係数 の2乗の 最大値
個の認識と主張	0.85	0.85	0.20	0.73	0.34
独断性	0.64	0.65	0.19	0.48	0.35
評価懸念	0.87	0.87	0.15	0.77	0.35
他者への親和・順応	0.54	0.54	0.18	0.37	0.28
視点取得	0.74	0.74	0.12	0.49	0.39
社会人基礎力	0.91	0.91	0.15	0.47	0.39

(出所) 筆者作成。

次に因子の信頼性、収束妥当性、弁別妥当性を評価し、結果を図表 6 にまとめる。弁別妥当性について、4 因子とも AVE の値が因子間の相関の平方より大きい値となり、収束妥当性があるといえる(Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt, 2021)。信頼性について、Cronbach の α 信頼性係数は独断性因子で 0.64 とやや低く、他者への親和・順応因子が 0.54 と構成概念の改善が期待される。Composite Reliability(CR)は他者への親和・順応因子の 0.54 を除いて 0.6 以上であることから、因子構成に信頼性があるといえる(Bagozzi and Yi, 1988)。また、Average Variance Extracted (AVE)も同様に他者への親和・順応因子が基準値の 0.5 を下回り 0.37 であった。

因子の妥当性評価について考察する。他者への親和・順応因子の構成概念の課題は高田(1999)と石田・王(2023)で指摘されている。また、社会人基礎力は仕事に有用なスキルであり、心理的な概念と捉えづらい。実際、社会人基礎力の 12 個の評価項目は①前に踏み出す力、②考え抜く力、③チームで働く力の 3 グループで構成されているが、この 3 因子を弁別するのは困難であった。スキルやコンピテンシーの評価および組織の評価に、心理的な概念の評価基準を援用することの課題と考える。

図表 7 因子間相関係数

	個の認識 と主張	独断性	評価懸念	他者への親 和・順応	視点取得	社会人基 礎力
個の認識と主張	1.00					
独断性	0.58	1.00				
評価懸念	-0.32	-0.59	1.00			
他者への 親和・順応	-0.48	-0.48	0.53	1.00		
視点取得	0.22	0.05	0.02	0.40	1.00	
社会人基礎力	0.53	0.23	-0.10	0.04	0.62	1.00

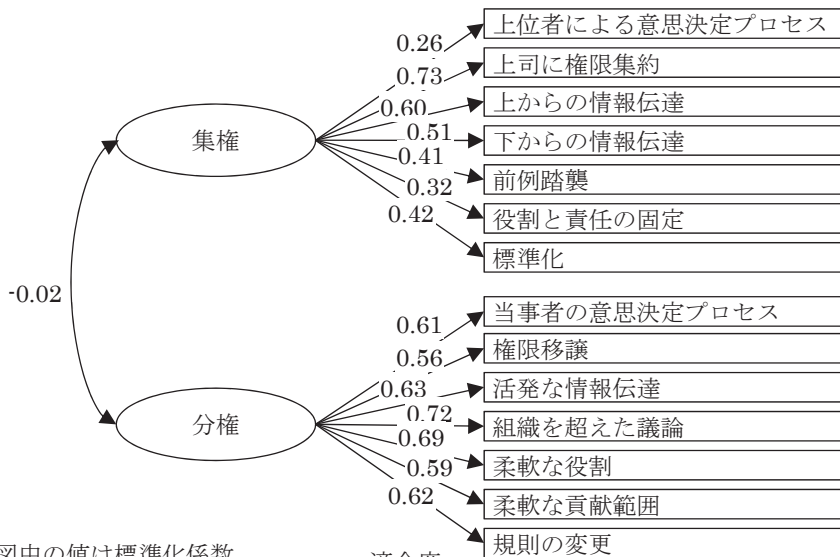
(出所) 筆者作成。

仮説 1 の検証結果を、図表 7 の因子間の相関係数から考察する。社会人基礎力と相関が高いのは、個の認識と主張との相関係数 0.53 と、視点取得との相関係数 0.62 となり、構造方程式モデリングの検証結果と整合する。支持されなかった仮説 1.2 「他者への親和・順応の程度が高い人ほど、社会人基礎力が高い」について、両因子間の相関係数は 0.04 で、ほぼ無相関であった。他者への親和・順応因子と視点取得因子との相関が読み取れるので、相互協調的自己観は視点取得を経由して社会人基礎力に関係すると解釈できる。また、相互独立的・協調的自己観の下位尺度の因子間にはマイナスの相関となり、既存研究に整合する結果となった。

(2) 企業組織の構造と社会人基礎力の関係

仮説 2 「職場組織が集権的より分権的な方が、社会人基礎力が高い」を検証するため、まず、構造方程式モデリングを用いて企業組織の集権的特性と分権的特性を因子として抽出する。この分析結果を図表 8 に示す。また、因子得点の散布図を図表 11 に示す。集権と分権的組織の因子得点の相関係数は -0.02 となり、無相関といえる。モデルの適合度について、CFI が 0.82、RMSEA が 0.088、GFI が 0.90、AGFI が 0.87 となり、良好な水準とは言い難い(朝野・鈴木・小島, 2005)。しかし、各特性の総合評価項目としての因子抽出が本分析の目的である。個別に 1 因子分析しても同様の結果となるため、このモデルを採用して分析を進める。

図表 8 集権的組織と分権的組織の因子得点の構成



図中の値は標準化係数
係数は全ては 0.1%水準で有意
因子の構成概念は図表 4 の通り

適合度
乖離度 520.8、自由度 76、p 値 0.1%未満、
CFI 0.82、RMSEA 0.088、GFI 0.90、AGFI 0.87

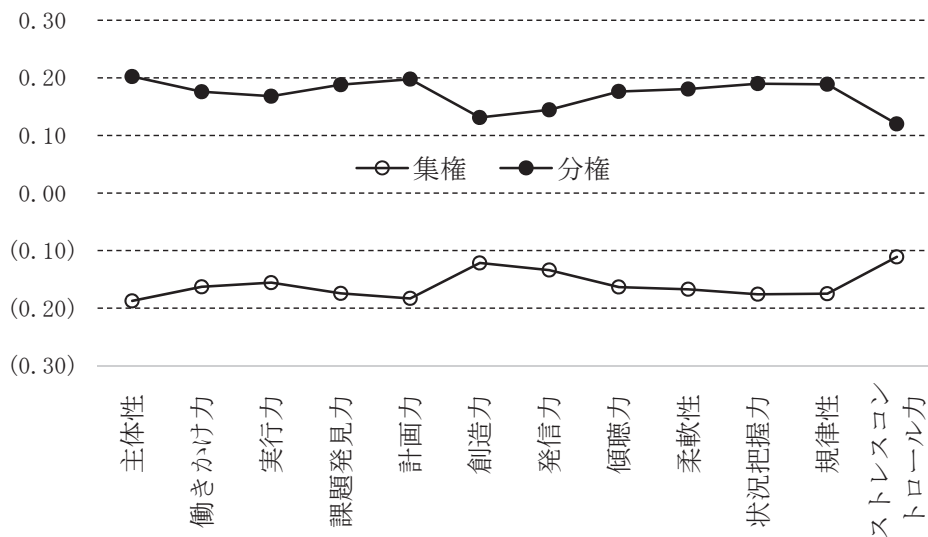
(出所) 筆者作成。

Cronbach の α 信頼性係数は集権因子で 0.66、分権因子で 0.82 となった。

Composite Reliability(CR)はともに 0.6 以上となり、因子構成の信頼性が認められる(Bagozzi and Yi, 1988)。

次に、集権的因子と分権的因子の得点の値を比較し、2つのグループにサンプルを分ける。集権的因子得点が高くなるサンプル数は 389、逆は 361 であった。この2グループで、社会人基礎力の値の平均値の差の検定を行う。社会人基礎力の選択肢である 5 段階リッカート尺度の得点を標準化し、各グループの平均値を求めた結果を図表 9 に示す。12 項目全てで、分権的組織のグループの方が社会人基礎力の評価が高く、有意水準 0.1%で平均値の差が認められた。よって、仮説 2「職場組織が集権的より分権的の方が、社会人基礎力が高い」は支持される。

図表 9 集権的組織と分権的組織の社会人基礎力の比較



(出所) 筆者作成。

次に企業の組織構造の状況に応じた選択、コンティンジェンシー理論の確認を目的として因子得点の関係を評価する。各因子得点は予め標準化する。図表 5 の構造方程式モデルで求めた 12 項目の社会人基礎力を観測変数とする社会人基礎力の因子得点を目的変数とする。そして、集権的因子得点と分権的因子得点、およびその交互作用項を説明変数として線形回帰分析を行った結果を図表 10 に示す。分権的因子得点と交互作用項の係数は 0.1%水準で有意となったが、集権的因子得点の係数は 5%水準で有意でなかった。

回帰式

$$\text{社会人基礎力} = 0.00 + 0.59 \text{ 分権} + 0.18 \text{ 集権} - 0.54 \text{ 分権} \times \text{集権}$$

図表 10 社会人基礎力を目的変数とする回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値	有意判定
切片	-0.00	0.02	-0.09	92.8%	
分権	0.59	0.04	14.90	0.1%未満	***
集権	0.18	0.10	1.78	7.6%	.
分権×集権	-0.54	0.14	-3.82	0.1%未満	***

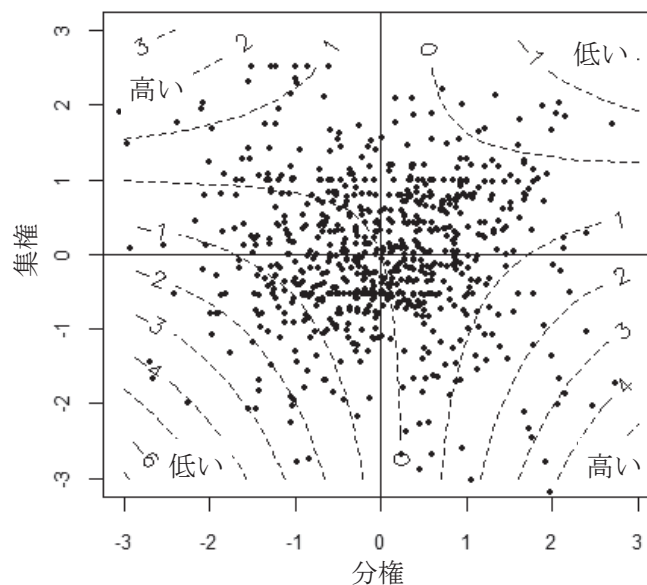
決定係数 0.24、自由度調整済み決定係数 0.24.

F 値 78.03(自由度 3 と 746), p 値 0.1%未満.

(出所) 筆者作成。

3 因子の関係を視覚的に確認するため、横軸を分権の因子得点、縦軸を集権の因子得点、高さを社会人基礎力の因子得点する等高線を図表 11 に示す。等高線は回帰式による推定値を用いて描画している。交互作用項がマイナスで有意となるため、第 1 象限と第 3 象限に谷が生じる。逆に、第 2 象限と第 4 象限に丘が生じる。集権的組織の人材は第 2 象限、分権的組織の人材は第 4 象限に布置すると解釈できる。組織に人材のスキルが適応して高くなるという点において、コンティンジェンシー理論に整合する結果を確認できる。

図表 11 社会人基礎力の等高線



(出所) 筆者作成。

最後に、コレクティブ・インパクトの特徴を参考として創造的・挑戦的な組織の質問項目（図表 4 の通り）で 1 因子分析を行い、3 因子との相関を確認した。社会人基礎力と集権的と分権的因子得点との相関はそれぞれ 0.43、0.12、0.68 となり、分権的組織と高い相関を示した。また、社会人基礎力との相関も認められ、個人から組織、そして社会へとダイナミクスを求める協働的な特性を確認できた。

5. おわりに

(1) まとめ

人は集団を作り、1 人ではかなわない困難で創造的な目標に取り組む。集団内で役割と責任を明確にして固定化すると効率性は高まるが、変化への対応に弱くなる。人工知能が社会に浸透して既存の職のあり方に変化が見られる今日は、変化に対応できる基礎力として、社会人基礎力が注目されている。変化に対応する組織構造と、性格やパーソナリティといった個人の特質である独立的・協調的自己観と視点取得との関係を、社会人基礎力を媒介にして評価した。その結果、個々の認識と主張の程度と視点取得の程度が高い人ほど、社会人基礎力が高いという仮説 1.1 と 1.3 が支持された。また、職場組織が集権的より分権的な組織の方が社会人基礎力が高く（仮説 2）、分権的組織の因子得点とコレクティブ・インパクトの特徴である創造的・挑戦的な組織の因子得点は高い相関を示した。以上から、分権的な組織において、自己の意見を述べて相手の意見を汲み取る相互協調性が重視される、あるいは、その特性が強まると解釈できる。

(2) 学術的貢献と実務的貢献

学術的貢献として、実証研究が少ない組織構造の特性、コレクティブ・インパクトの研究分野において、実証研究を示せた。また、チームで働く組織や、高い目標・アジェンダを組織のメンバーで共有する創造的な組織で働く人材は、社会人基礎力が高いことがわかった。新しいプロモーションや商品を企画・実施したり、新製品開発を行ったりするマーケティング業務はプロジェクトチームで進められることが多く、マーケティング組織や人材の運営と育成に有用な実務的な知見であると期待する。

(3) 今後の研究課題

人のスキルや組織は多様であり、普遍的な人の特質を捉える心理的概念と同様の基準で因子を構成しづらい。このため、本研究で示した因子の信頼性評価は、心理的概念の基準に照らして課題がある。実証研究より事例研究が適しているとする考えもあるが、コレクティブ・インパクトのレビュー論文の Ennis and Tofa(2020)は、事例研究とインタビュー・文献調査が多く、共通の評価システムが大きな課題と指摘している。評価尺度を定めて研究を積み重ねる価値があると考えられる。コレクティブな組織や人材の有用性を示すことを目指し、評価尺度の改善に努めたい。

謝辞

本研究のアイデアは、地球環境に配慮した消費者行動と企業活動を研究する研究会の議論から生まれた。研究会のメンバーである西尾チヅル先生（筑波大学）と久保田進彦先生（青山学院大学）の示唆に富むご教示に深く感謝申し上げる。

参考文献

- Bagozzi, R. P., and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126.
- Eisenberg, N., and Miller, P.A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101, 91-119.
- Ennis, G., and Tofa, M. (2020). Collective impact: A review of the peer-reviewed research. *Australian social work*, 73(1), 32-47.
- Griffin, P., McGaw, B., and Care, E.(ed)(2012). *Assessment and teaching of 21st century skills*. The Netherlands: Springer.(三宅なほみ・益川弘如・望月俊男監訳[2014]『21世紀型スキル 学びと評価の新たなかたち』北大路書房).
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Kania, J., and Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review. winter*,36-41.
- Kilmann, R. H., and Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The" MODE" instrument. *Educational and psychological measurement*, 37(2), 309-325.
- Lawrence, P. R., and Lorsh, J. W., (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard Business School. (吉田博訳[1977]『組織の条件適応理論: コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部)
- Lyle, M., and Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley and Sons Incorporated.
- Markus, H. R., and Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224.
- Senge, P. M. (1995). *Learning organizations*. Cambridge: Gilmour Drummond Publishing.
- Robbins, S. P.(2005). *Essentials of organizational behavior 8th ed*. Prentice Hall.(高木晴夫訳[2009]『組織行動のマネジメント 入門から実践へ』ダイヤモンド社).
- Rychen, D. and Salganik, L. H. (Eds.). (2003). *Key competencies for a*

- successful life and well-functioning society*. Hogrefe Publishing GmbH (立田慶裕監訳[2006]『キー・コンピテンシー 国際標準の学力をめざして』明石書店) .
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*,. Pearson Education India.
- 朝野熙彦・鈴木督久・小島 隆矢 (2005). 『入門 共分散構造分析の実際』, 講談社.
- 石田実・王懿杰(2023). 「相互協調性と拡張自己が場所愛着に及ぼす影響—モノと他者との関係による自己の拡張—」『東洋大学経営論集』100, 73-86.
- 井上英之(2019). 「企業と社会の利益は一致する コレクティブ・インパクト実践論」Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー, 44(2), 14-28..
- グローバルリーダーシップコンピテンシー研究会 (編)(2005)『パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件』白桃書房.
- 経済産業省(2006)「社会人基礎力に関する研究会—「中間取りまとめ」—」, 社会人基礎力に関する研究会.
- 鈴木有美・木野和代(2008). 「多次元共感性尺度 (MES)の作成—自己指向・他者指向の弁別に焦点を当てて—」『教育心理学研究』, 56, 487-497.
- 高田利武 (1999). 「日本文化における相互独立性・相互協調性の発達過程 比較文化的・横断的資料による実証的検討」『教育心理学研究』47(4), 480-489.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実(2007)『組織の<重さ>』日本経済新聞社.
- 山倉健嗣(1993). 『組織関係論』有斐閣.

(2023年9月5日受理)