

強い組織に関する研究
－現場力尺度の開発とその妥当性の検討－

指導教員名： 西村 孝史

氏名 ： 小野 優子

枚数 ： 21枚

強い組織に関する研究

ー現場力尺度の開発とその妥当性の検討ー

小野 優子

要約

本研究は、日本企業ならではの競争優位性の源泉とされる「現場力」を測定できる尺度を開発し、その信頼性と妥当性を検討することを目的としている。企業は、日々刻々と変化する環境に適応するために戦略を練りながら活動しており、環境への適応不全を起こした企業は衰退していく(小城, 2015a ; 小城, 2015b)。世界でも類を見ない、現場自らが能動的に改善や改良を進める日本企業ならではの強みとされる「現場力」を伸ばそうとする企業は数多くあるが、これまで理論的に概念化されていなかった。分析の結果、「積極的なコミュニケーション」「情報共有」「問題解決」「状況判断」「円滑な人間関係」「変化に対する姿勢」の 6 因子が抽出され、いずれの因子についても信頼性が確認された。さらに、これら 6 因子が階層構造にあることが明らかになった。また、現場力が高いほど、組織の能力(ソーシャルサポート)・個人の能力(HR 柔軟性)の双方が高まることが示された。

キーワード：競争優位性 現場力 ソーシャルサポート HR 柔軟性 日本企業

目次

- I. 問題意識
- II. 既存研究
 - 1. 現場力
 - 2. 類似概念
 - (1)コア・コンピタンス
 - (2)ダイナミック・ケイパビリティ
 - (3)統合する能力
 - (4)知的機動力
 - (5)チーム力
 - (6)HR 柔軟性
 - 3. ソーシャルサポート
- III. 調査方法
 - 1. 既存研究にもとづいて、現場力の構成変数を検討
 - 2. 質問項目作成
 - 2-1. 現場力構成変数
 - (1)問題解決力

- (2)対人関係スキル
- (3)柔軟性
- (4)情報共有
- (5)信頼
- 2-2. 開発尺度の妥当性の検討に用いる変数
 - (1)ソーシャルサポート
 - (2)HR 柔軟性
 - (3)継続意志・離職意志
- 2-3. その他の変数
- 3. データ収集概要
- IV. 分析
 - 1. 因子分析・信頼性分析
 - 2. 相関分析・偏相関分析
 - (1)因子間相関分析
 - (2)偏相関分析
 - (3)他変数との相関分析
 - 3. 重回帰分析
- V. 分析のまとめと解釈
- VI. インプリケーション
 - 1. 学術的インプリケーション
 - 2. 実務的インプリケーション
- VII. 本研究の限界と今後の課題
- VIII. 参考文献

I. 問題意識

強い組織というと、どのような組織を思い浮かべるだろうか。スポーツの強豪チームや業界を牽引するトップ企業など、そのイメージは多岐にわたるであろうが、一般的に「強い」あるいは「弱い」を判定する際には、ある一定のルールのもとでの競争に勝つか負けるかが1つの大きな指標となっている。

山崎(2003)によると、企業戦略には企業の(1)外的側面を重視するものと(2)内的側面を重視するものがある。(1)は市場構造を見つめながら製品の特性をポジショニングしていき自社の競争優位性(competitive advantage)を築く、いわゆるポーターの競争戦略(コストリーダーシップ戦略・差別化戦略・集中戦略)である。対する(2)は、企業風土や人材、あるいはそれを支える情報システムや組織体制といった企業が製品やサービスなどの顧客価値を生み出すために必要とする価値連鎖(Porter, 1985)を重視する戦略である。(2)は、戦略的経営(strategic management)の領域において「資源」に注目して企業の競争優位性を論じる資源ベース論(Resource-Based View, 以下、RBV)に基づいている。RBVの大きな特徴として、無形資産を競争優勢上で極めて重視している点が挙げられる(宮崎, 2002)。企業の内部能力を活用することにより、企業にとって戦略の自由度が広がり、競争優位性に関する新たなチャンスが生まれる。そしてそれを自社の優位性として確立することができれば、きわめて大きな強

みとなる。加えて、内部能力に立脚した競争優位性であれば市場や経済環境が変化したとしても、その変化に対応していくことにより、優位性を恒常的に維持することができるため、今後は(2)がより重視されていく。しかし、どれほど戦略を練りこんでも、結果に結びつけるためにはそれを実行する組織能力が不可欠である。その組織能力の根幹にあり、日本企業の競争力を下支えするものとして、遠藤(2008)は「現場力」を挙げている。

「現場力」は(1)問題解決力・(2)連結力・(3)臨機応変力・(4)俊敏力・(5)粘着力から構成され、優位性の源泉である(遠藤, 2008)。日本を代表する企業の多くは、現場力の強化に継続的に取り組んでおり、日本企業の現場ほど自ら創意工夫をし、オペレーションを進化させている例は世界的に見ても類がないとされている。日本の現場が持つ高い当事者意識・チームワーク・問題解決能力は単に日本人の特性ではなく、経営における競争上の優位性と捉えられるべきものである。売上高日本一位を誇り(日本経済新聞, 2018)日本を代表する企業の一社であるトヨタ自動車株式会社は、高い現場力を有している(遠藤, 2008)。トヨタ自動車株式会社は全社的に長年「カイゼン」に取り組みムダ・ムラ・ムリを排除し、世界市場で戦える低コストと高品質という競争優位性を確立している。本研究では、今後ますます過熱するグローバル競争に勝ち残っていくための鍵となりうる、この「現場力」が高い組織を強い組織と定義する。

また、日本企業の強みとして、トップがつかさどる戦略策定や執行よりもミドルマネジャーがつかさどるオペレーションの優秀さがあげられる(延岡・田中, 2001)。ミドルとは「現場メンバーを管理している課長クラスの組織長」であり、雇用形態の多様化や法令順守による役割の増加などにより、その担う役割は高度化している(西村・西岡, 2014; 西村・西岡, 2016)。また、堀田・大塚(2014)によると、上司のサポートが組織コミットメントを介して組織市民行動と正の関連を示すことに加え、労働者間の活気を高めることが示されている。これらから、現場力を左右する要因の1つに現場管理者の影響があるといえるだろう。

しかし現場力に関する研究は、「組織の壁」などその発達を阻害する要因の指摘にとどまっており、理論的な概念化には未だ及んでいない。そこで本研究では、現場力を理論的に概念化することを目的として、現場力の尺度開発を試みる。

II. 既存研究

1. 現場力

遠藤(2008)は、現場力を「企業が戦略を遂行し、価値創造を実現する組織能力の一部であり、企業の組織能力を規定する最も重要な基盤能力」と位置づけており、その高さこそが日本企業の競争力を下支えしているという。日本の現場が持つ、高い当事者意識・チームワーク・問題解決能力は、経営における競争上の優位性としてとらえられるべきものである。現場力は複数の要素による複雑系の組織能力であり、その構成要素として次の5つが挙げられている。

- (1) 問題解決力：企業活動におけるあらゆるレベルの問題(中でも現場で発生する、コスト・品質・スピード・安全・サービスなどオペレーション上の問題)を、現場が主体的・効率的・効果的に解決できる能力。(トヨタの改善が問題解決活動にあたる。)
- (2) 連結力：部門間の壁を打ち破り、機能横断的な取り組みに素早く着手できる能力。
- (3) 俊敏力：意思決定・実行・情報共有など企業活動の場面で俊敏に判断し行動できる能力。速さと

ともに最適なタイミングを計る能力も求められる。

- (4) 臨機応変力：刻々と変化する現場の変化に対し、過去の判断にとらわれることなく最適な判断を下し、適切な手を打つ能力。
- (5) 粘着力：人や組織が変化しても、良い取り組みを継続できる能力。一見、(4)と矛盾する要素に思えるが、この2つは対立するものではなく共存すべきものである。(変えるべきことは変え、続けるべきことは続ける両側面が真の現場力の形成には必要。)

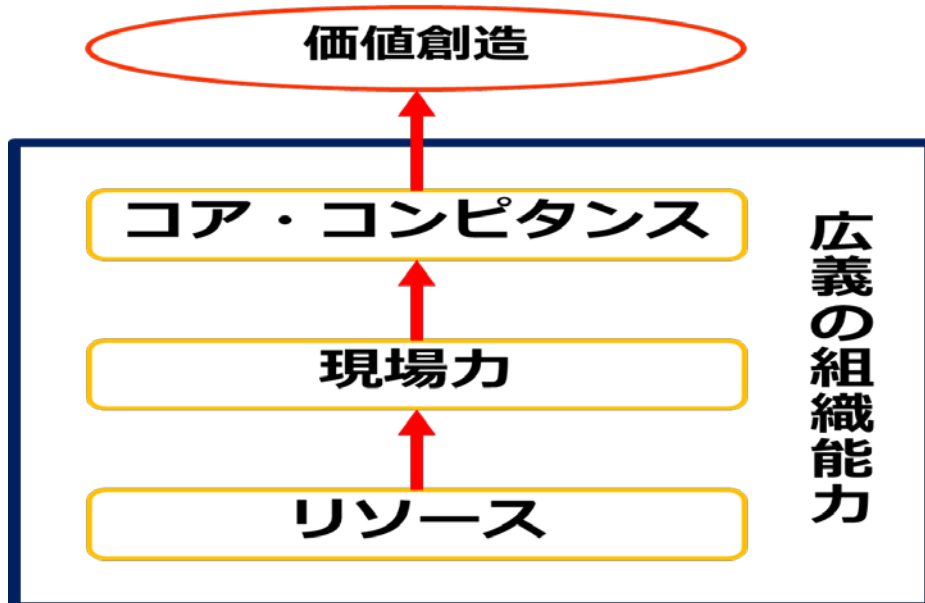
2. 類似概念

現場力と同じく、企業の競争優位性に関わるとされる類似概念が以下である。

(1) コア・コンピタンス

Hamel & Prahalad(1990)によると、コア・コンピタンスとは、「顧客への利益をもたらす技術・スキル・ノウハウの結集」であり、様々なレベルの人々とすべての機能におけるコミュニケーションであり、組織の境界を越えて働くために必要な深いコミットメントだとされている。現場力はコア・コンピタンスを生み出す、もしくは維持・強化するために必要な、より普遍的な根源的組織能力である。現場力という基盤能力があるからこそ、顧客への価値創造に直接的に結びつく機能的・技術的能力であるコア・コンピタンスを形成することができるのである(図表1参照)。

図表1 現場力とコア・コンピタンス



(2)ダイナミック・ケイパビリティ (以下、DC)

Helfat ら(2007)によると、DC とは「組織が資源ベースを意図的に創造・拡大・修正する能力」のことである。ケイパビリティとは、特定のタスク・活動を行う能力を表す概念であり、組織の現時点での収益の実現に関するオペレーショナル・ケイパビリティ (以下、OC) と変化に関する DC に大別される。

企業が変化という条件のもとで存続、成功を実現するには、収益の実現手段の創造・拡大・修正を可能にする DC を開発しなければならない。DC は、組織・経営者の能力に注目した概念にほかならず、特に経営者が DC において重要な意味をもつとされる。

(3)統合する能力

藤本(2004)によると、全ての商品・サービスは事前に設計されたものであり「設計」という概念が産業競争力の動向を読み解く上で重要となっている。世の中のあらゆる製品は「設計情報が情報を担う媒体の上に乗ったもの」とみなされ、製品開発とは設計情報を創造すること、生産とは設計情報を製品へ転写していくことである。企業は情報を製品に託す形で発信し、消費者はその情報を受信・解読し顧客満足を得ているのである。ここでの「情報」とは、デジタル情報に限らない、知識を含んだ広義の情報である。このような「設計情報」をベースに企業のものづくりを考えた場合、他に勝る組織能力を有する企業の特徴は、開発・生産・購買という一連のトータルプロセスを通じて正確に情報を流す巧みさにあり、チームワークで「顧客へ向かう設計情報の流れ」を作る仕組みは「統合型ものづくり」とされている(トヨタ方式はその典型であり、統合する能力は日本企業が得意とする能力である。。「統合型ものづくり」と相性がいい製品は技術・技能集約的な「擦り合わせ型」の設計を持つ製品である。それは、部品や生産工程の設計を製品ごとに特殊設計し、相互調整し、最適化しないとまともな機能・性能を実現できないような製品のことであり、具体的には乗用車、軽薄短小型の家電、精密機器などが当てはまる。長期の雇用・取引が基本となっている日本企業は、企業内外の濃密なコミュニケーション・緊密な相互調整、情報共有など統合的な組織能力を発達させることが競争力に直結しやすい「擦り合わせ型」の製品の分野でその強さを発揮している。

(4)知識経営(知的機動力)

野中(2016)によると、知的機動力(knowledge maneuverability)とは、共通善に向かって実践的な知を俊敏かつ弁証法的に創造、発展、共有、実践する能力であり、不確実性・複雑性・多様性が増す社会において、競争優位の源泉としての知識を機動的に生み出し活用するための組織的な動態能力であると述べている。知的機動力は大別すると、知識の源泉である「暗黙知」、相互に他者の主観を受け入れ合い共感し合うときに生じる「相互主観性」、組織的に知識を知恵に錬磨するプロセスを駆動する役割を担う「自律分散リーダーシップ」の3つによって構成されている。

知識創造のプロセスは「SECI モデル」で説明される。SECI モデルは、個人が他者との対面の相互作用を通じ暗黙知を生成・共有する「共同化(Socialization)」、個人間の暗黙知を会話や喩えを通じ、概念や図像などの形式知に変換する「表出化(Externalization)」、形式知を組織レベルで組み合わせ体系化する「連結化(Combination)」、形式知を実践することで新たな価値を生み出しつつ、個人・組織レベルで新たな暗黙知を体得する「内面化(Internalization)」の4つのフェイズからなるモデルである。直接経験を通じ現実に共観し、気づきをコンセプトに凝縮し、コンセプトと形式知を関係づけて

体系化し、商品・サービス・技術の価値に変換すると同時に知を体得し、さらに再び共同化につなげる。このような SECI モデルを高速で繰り返すことで、創造性と効率性をダイナミックに両立させる知的機動力が築かれる。

(5) チーム力

チーム力(team competency)とは、環境や課題の変化に適応しながら成果に直結させることのできるチームレベルの能力である(池田・古川, 2009 ; 池田, 2012)。チーム力はレベル 1 からレベル 3 の 3 つのレベルで考えることができる。レベル 1 のチーム力は、チームが円滑に機能する上で基礎的かつ必要不可欠な状態の定着を意味し、すでに取り組んだ経験がある課題や、安定した課題であれば問題なく解決することができる。レベル 2 のチーム力は、各メンバーが必要に応じて各自の役割を拡充させ、状況の変化に柔軟に適応することができる段階である。レベル 3 のチーム力は、新規の課題に柔軟に対応できるだけでなく、チームとしての理想の状態に向けてチームが自律的に改革や改善を行うことができる能力を意味する。このレベルでは、メンバーが相互に知的刺激を提供しあったり、情報が練り上げられるなど創発性が生み出され、この状態がチームとして最も理想的な状態だとされている。

(6) HR 柔軟性

Bhattacharya, Gibson & Doty(2005)によると、HR 柔軟性は、企業が変化する経済環境に迅速に適応し、価値創造をすることができるようにする能力である。HR 柔軟性が高ければ高いほど、競争の結果が反映される売上高などの組織パフォーマンスが高まることが示されている。HR 柔軟性は、従業員の知識・スキル・行動に焦点を当てた DC の一種であり、行動柔軟性・スキル柔軟性・HR 施策柔軟性の 3 つの下位概念により構成されている。これら下位概念は、個人のスキル(行動柔軟性・スキル柔軟性)と組織のスキル(HR 施策柔軟性)の 2 つに大別される。組織のスキル(HR 施策柔軟性)は人事施策の弾力性や人事施策の策定に関する議論が中心であるため、本研究においては、個人のスキル(行動柔軟性・スキル柔軟性)を現場力の類似概念として扱う。行動柔軟性とは変化する状況に適応する能力、あるいはそのような状況下で臨機応変に適切な行動を示す能力である。HR 柔軟性とは、幅広いスキルを持って変化に素早く対応し、競合に先駆けて価値創造するための能力である。従業員に多様な経験をさせ幅広いスキルを生成させることでスキル柔軟性を高めることができる。

3. ソーシャルサポート

本研究では現場管理者の行動に現れる概念として、職場における人間関係の一つの指標であるソーシャルサポートを取り上げたい。ソーシャルサポートとは、人と人との支え合いを表す概念であり、「ある人を取り巻く他者から得られる有形無形の援助(久田, 2003)」とされているが、その研究分野・定義ともに多岐にわたっている。ソーシャルサポートの機能的分類においては、1 因子構造と捉えるものや、多次元構造と捉えるものなど様々な研究が見られるが統一した見解は得られていない。しかし、浦(1992)によると、ソーシャルサポートは大まかには道具的サポートと情緒的サポートの 2 つに分類できるという考えがどの研究にも共通するとされている。道具的サポートとは、ストレスを解決するのに必要な資源を提供したり、その資源を手に入れることができるような情報を与えたりする支援であり、情緒的サポートとは、ストレスで苦しむ人の自尊心や情緒に働きかける支援である。従来

の研究では、サポートの効果の現れとして、主にストレスに関するものが挙げられていたが ((1)従業員が職場で直面している困難や苦悩を和らげる、(2)職場の人間関係に関するストレスを生み出すことを防ぐ)、サポートを受ける、もしくはサポートを受けているという認識を持つことによって、ストレスのみならず、モチベーションやコミットメントにも影響を与えうるとされている (小牧・田中, 1993)。

Ⅲ. 調査方法

現場力を測定する尺度を開発するために、本研究では以下のような手続きを用いた。

1. 既存研究にもとづいて、現場力の構成変数を検討
2. 質問項目作成
 - 2-1. 現場力構成変数
 - 2-2. 開発尺度の妥当性の検討に用いる変数
 - 2-3. その他の変数
3. データ収集概要

1. 現場力の構成変数の検討

現場力測定尺度に適した概念を選定するために、現場力およびⅡ-2. 類似概念で扱った合計7つの競争優位性に関する概念の構成要素を筆者が独自に整理した(図表2)。表側には現場力をはじめとして前述の類似概念が、表頭には各概念を構成する要素が並んでいる。

図表2 概念構成要素整理のための星取表

	問題 解決力	知識	対人関係 スキル	情報共有	柔軟性	合計
現場力 遠藤(2008)	○		○	○	○	4
コア・コンピタンス 遠藤(2008)	○			○		2
ダイナミック・ケイパビリティ Helfat ら(2007)	○			○	○	3
統合する能力 藤本(2004)	○	○	○	○		4
知識経営(知的機動力) 野中(2016)		○	○	○	○	4
チーム力 池田・古川(2009) 池田(2012)	○		○	○	○	4
HR 柔軟性 Bhattachry ら(2005)	○		○	○	○	4
合計	6	2	5	7	5	

各概念の構成要素の平均個数は 3.6 個であり、競争優位性を生み出す概念を構成する要素のおおよその個数が判明した。また同じく平均値から、概念に含まれる各要素の平均頻度が 5 回であることが示された。そこで、使用されている頻度が 5 回以上である「問題解決力」「対人関係スキル」「情報共有」「柔軟性」の 4 つの要素を星取表をもとに採用した。さらに、高いパフォーマンスを発揮するチームは、メンバー間の信頼関係が良好であるのではないかと、という筆者の経験に基づく考えから、独自に「信頼」概念を追加し、計 5 要素を現場力を測定するための概念として採用することとした。

2. 質問項目作成

2-1. 現場力構成変数

ここでは、現場力の構成変数を導出していく。取り上げる変数は、個人変数(問題解決力・対人関係スキル・柔軟性)と組織変数(情報共有・信頼)に大別できる。個人のスキルが向上すると、その個人が所属する組織全体の能力も向上すると考えられるため、個人と組織の能力は関連しあつた不可分なものであるという考えのもと、両者をともに整理した。

(1)問題解決力

佐々木・山崎(2002)によると、コーピングは外的・内的要求やそれらの間の葛藤を克服、軽減するための認知的・行動的努力であり、人が嫌悪的な事態に対処し、適応していくプロセスを理解するために有効な理論枠組みとされている。これを援用し、状況の変化により生じる問題をいかに解決するかを測定する概念としてコーピングを採用する。

本研究では、コーピング尺度(小杉ら, 2004)の問題解決因子のうち因子負荷量 0.6 以上の 7 項目(「解決のため計画を立ててそれを実行する」「問題点を明確にしようとする」「問題をひとつひとつ片づける」「自ら積極的に行動する」「様々な解決方法を試す」「その問題を解決することだけに集中する」「その状況を客観的に見ようとする」)を 5 点尺度で尋ねた。

(2)対人関係スキル

KiSS-18(Kikuchi's Scale of Social Skills:18items)は、対人関係を円滑にする社会的スキルを測定することができる尺度であり、18 項目からなる。本研究では、職場内の人間関係を測定するには不適當な 4 項目(「相手が怒っているときにうまくなだめることができますか」「知らない人とでもすぐに会話が始められますか」「こわさや恐ろしさを感じたときにそれをうまく処理できますか」「初対面の人に自己紹介が上手にできますか」)を除いた 14 項目を使用した。

さらに、職場においての社会的スキルをより詳細に測定するため、渡辺・黒川(2002)のキャリア・アダプタビリティ測定尺度より、対人関係や問題解決場面での行動傾向に関するオープンネス因子 4 項目(「人から相談を受けることがよくある」「トラブルが起きたときは率先して対処するほうだ」「日頃から率直で開放的なコミュニケーションの雰囲気を作るよう心掛けている」「仕事に直接関係ない人とも積極的に交流するようにしている」)も合わせ、対人関係スキルに関する計 18 項目を 5 点尺度で尋ねた。

(3)柔軟性

硬さ尺度(山下・長縄, 2012)は、融通が利かない、柔軟性がないなど、一つの考えや行動パターンに

凝り固まっているような心の状態を意味する心の「硬さ(rigidity)」を測定することができる調査項目である。本研究では、硬さ尺度より、状況に応じて機転を利かせ臨機応変に対応したり、新しいことへ挑戦するのが苦手な傾向の項目からなる「柔軟性・応用力の欠如」および、規則やマニュアルから外れることに過敏になる「規範・規律の偏重」の 2 因子から因子負荷量が 0.6 以上の 4 項目(「マニュアルがあるときにはマニュアル通りに行くほうだ」「自分の考えでも他人の考えでもなぜそういう考えに至ったのかプロセスを考えることがよくある」「マニュアルにない新しいやり方を色々と考えるのが好きだ」「どちらかといえば新しいことを始めるより変化しないことを好む」)について 5 点尺度で尋ねた。

(4)情報共有

集団内のメンバー間において「誰が何を知っているか」「誰がどういったことができるか」などのメンバーに関する情報が共有されることは、TMS(Transactive Memory System)と呼ばれている。本研究では、Faraj and Sproull(2000)の TMS より専門知識に関する 3 項目を和訳し使用した(「仕事に関する知識に見合った仕事を与えられる」「同僚はお互いにそれぞれの仕事に関する知識やスキルについて知っている」「自分の仕事に関する知識やスキルを誰が持っているか知っている」)。

(5)信頼

信頼とは、相手が信託された責務と責任を果たすこと、そのために場合によっては自分の利益よりも他者の利益を尊重する義務を果たすことに対する期待、すなわち「相手の意図に対する期待」と定義される(山岸・小宮山, 1995)。信頼は社会的取引の「潤滑油」とされており、平常の取引や急激な市場の変化に直面した場合においても、企業間に信頼があることで協調的な関係を生み、共同での知識創造の実現や効果的な問題解決を行うことができるとされている(真鍋・延岡, 2003)。企業間のみならず企業内のメンバー間においても信頼の存在は重要であろう。そこで、「アルバイト先での経験から、同僚を信頼できる」「同僚は私を信頼してくれていると思う」の 2 項目を筆者が独自に作成しアルバイト先に回答者が寄せる信頼および、回答者自身に寄せられる信頼の度合いについて 5 点尺度で尋ねた。

2-2. 開発尺度の妥当性の検討に用いる変数

(1)ソーシャルサポート

小牧・田中(1993)および、小牧(1994)のソーシャルサポート尺度から金銭的なサポートなどアルバイト先の上司と従業員の関係では稀な項目を削除、また両研究において重複が見られた項目を中心に 12 項目(「仕事で落ち込んでいる時、励ましてくれる」「仕事がうまくやれた時は、正しく評価してくれる」「仕事の問題を解決するのにやり方やコツを教えてくれる」など)を抽出し使用した。

(2)HR 柔軟性

Bhattachrya, Gibson & Doty (2005)の HR 柔軟性尺度より、個人のスキル(スキル柔軟性・行動柔軟性)に関する 15 項目からアルバイトスタッフへの質問として適切な項目を抽出し文言を修正し、12 項目(「アルバイトスタッフは短期間で新しい仕事に適応できる」「状況に応じてアルバイトスタッフは仕事のやり方を柔軟に変えることができる」「アルバイトスタッフは顧客の要望に応じて自らの行動を変えることができる」など)を使用した。

(3) 継続意志・離職意志

現在のアルバイトを続けたい、現在のアルバイトを辞めたいという気持ちを指す。本研究では、「アルバイト先で引き続き働きたい」「アルバイトを数か月以内に辞めるつもりだ(卒業・留学などの制約によってではなく)」という項目を筆者が独自に作成し回答者自身の継続意志・離職意志を 5 点尺度で尋ねた。

2-3. その他の変数

本研究では、コントロール変数として、男性を 1、女性を 0 とするダミー変数である「男性ダミー」、学年が学部 4 年と回答した者を 1、それ以外と回答した者を 0 とする「学部 4 年ダミー」を用いる。また、アルバイト先の業界がフード・飲食業界と回答した者を 1、それ以外と回答した者を 0 とする「フードダミー」というように、アルバイト先の業界に応じたダミー変数を作成した。

3. データ収集概要

アルバイトスタッフを対象としたアンケート調査を行った。回答期間は 2017 年 10 月 19 日から 10 月 27 日までのおよそ 1 週間とし、Google Form で作成した web アンケートおよび、同内容のアンケート用紙を通じて 171 名から回答を得た。男性 72 名、女性 99 名であったが、アルバイト先での時給を 0 円、10000 円とした回答者 2 名を除外し、計 169 名を有効サンプルとして以降の分析に使用した。回答者の属性ごとに人数と比率をまとめたものが図表 3 である。

図表 3 サンプル概要

		度数	割合			度数	割合
性別	男性	71	42%	アルバイト先の業界	販売	27	16%
	女性	98	58%		フード・飲食	69	41%
学年	学部 1 年生	6	4%	サービス	12	7%	
	学部 2 年生	13	8%	イベント	6	4%	
	学部 3 年生	53	31%	軽作業・物流	1	1%	
	学部 4 年生	94	56%	製造・建築・土木	1	1%	
	修士 1 年生	1	1%	営業	1	1%	
	修士 2 年生	0	0%	オフィス	9	5%	
	フリーター	1	1%	教育	33	20%	
	その他	1	1%	医療	4	2%	
				長期インターン	2	1%	
			その他	4	2%		

IV. 分析

分析にあたり、計 169 名の有効サンプルに対して記述統計をとり、天井効果・床効果を確認した。その結果、KiSS-18 の 1 項目「Q7-12.失敗したときすぐに謝ることができる」に天井効果、離職意志について尋ねた「Q11-14.アルバイトを数か月以内に辞めるつもりだ(卒業・留学などの制約によってではなく)」という 1 項目に床効果が検出された。よって、天井効果・床効果が見られた計 2 項目をこれ以降の分析から除外した。

1. 因子分析・信頼性分析

33 項目(質問番号 Q7・Q8・Q10)に関して最尤法を用いて因子分析を行った。現場力の概念を構成する下位概念を明確にしていくという目的を鑑みて、6 因子を抽出した。抽出された主因子解について

ては、バリマックス回転をかけ、因子の解釈を行った。基準として回転後の因子行列における因子負荷量が 0.4 未満である項目を削除対象とした。

分析で削除となった項目は次の通りである。「Q7-13.まわりの人たちが自分と違う考えを持っていてもうまくやっていける」「Q7-20.同僚は私を信頼してくれていると思う」「Q10-1.マニュアルがあるときはマニュアル通りに行くほうだ」「Q8-6.その問題を解決することだけに集中する」「Q7-14.仕事の目標を立てるのにあまり困難を感じないほうだ」「Q10-2.自分の考えでも他人の考えでもなぜそういう考えに至ったのかプロセスを考えることがよくある」「Q7-16.トラブルが起きたときは率先して対処するほうだ」の計 7 項目を削除し、最終的には 6 因子 26 項目が抽出された。図表 4 に因子分析の結果を示した。

第 1 因子(7 項目)は、積極的に対人関係を築こうとする姿勢がみられるものが多く「積極的なコミュニケーション」因子とした。この第 1 因子に、これまでの「現場力」概念には含まれておらず、2-1. (5)で筆者が独自に加えた「信頼」の項目より「アルバイト先での経験から、同僚を信頼できる」が含まれた。第 2 因子(6 項目)は、冷静な状況判断やその判断に基づいて他人を巻き込む力に関する項目が多く「状況判断」因子とした。第 3 因子(5 項目)には、仕事上の問題を解決するために必要な思考やスキルが多くみられたため「問題解決」因子とした。職場内のつながりや情報共有の度合いに関する項目が集約された第 4 因子(3 項目)は、「情報共有」因子とした。第 5 因子(3 項目)は、職場内でうまく立ち回ろうとする姿勢が多く見られたため「円滑な人間関係」因子とした。第 6 因子(2 項目)は、現状から変化することを肯定的にとらえるかどうかといった項目がから構成されており、「変化に対する姿勢」因子とした。

図表 4 現場力項目文および各項目の因子負荷量、クロンバックの α 係数、平均値、標準偏差

	番号	項目文	I	II	III	IV	V	VI
積極的なコミュニケーション (I) α 係数=.847	Q7-17	日頃から率直で開放的なコミュニケーションの雰囲気を作るよう心掛けている	.771	.140	.127	.204	.010	.042
	Q7-18	仕事に直接関係ない人とも積極的に交流するようにしている	.721	.061	.056	.072	.110	.175
	Q7-7	他人が話しているところに気軽に参加できる	.666	.176	.120	.187	.130	.168
	Q7-10	自分の感情や気持ちを素直に表現できる	.556	.234	.115	.084	.039	.166
	Q7-15	人から相談を受けることがよくある	.544	.160	.187	-.002	.095	.128
	Q7-19	アルバイト先での経験から、同僚を信頼できる	.508	.114	.180	.425	.118	-.094
	Q7-1	他人と話していて、あまり会話が途切れないほうだ	.504	.135	.065	.132	.155	-.038
状況判断 (II) α 係数=.793	Q7-3	他人を助けることを上手にやれる	.247	.624	.134	.061	.040	.006
	Q7-9	仕事上でどこに問題があるかすぐにみつけることができる	.103	.599	.239	.240	.040	.215
	Q7-6	仕事をするときに何をどうしたらよいか決められる	.255	.584	.137	.204	.046	-.066
	Q7-2	他人にやってもらいたいことを、うまく指示することができる	.305	.556	.112	-.010	.082	.074
	Q7-11	あちこちから矛盾した話が伝わってきてもうまく処理できる	.020	.512	.152	.161	.168	.283
Q8-7	その状況を客観的に見ようとする	.069	.476	.228	.138	.115	.083	
問題解決 (III) α 係数=.794	Q8-2	問題点を明確にしようとする	.168	.246	.762	.217	-.022	-.107
	Q8-3	問題をひとつひとつ片づける	.143	.277	.647	.221	-.069	-.115
	Q8-4	自ら積極的に行動する	.380	.168	.552	.111	.121	.134
	Q8-1	解決のため計画を立てそれを実行する	.062	.118	.526	.194	.168	.073
	Q8-5	様々な解決方法を試す	.175	.274	.472	.049	.089	.406
情報共有 (IV) α 係数=.731	Q7-22	同僚はお互いにそれぞれの仕事に関する知識やスキルについて知っている	.195	.189	.197	.685	.079	-.039
	Q7-23	自分の仕事に関する知識やスキルを誰が持っているか知っている	.139	.107	.176	.679	.187	.082
	Q7-21	仕事に関する知識に見合った仕事を与えられる	.196	.212	.227	.498	-.018	-.006
円滑な人間関係 (V) α 係数=.654	Q7-4	まわりの人たちとの間のトラブルをうまく処理できる	.141	.432	.125	.120	.622	-.009
	Q7-5	気まずいことがあった相手と、上手に和解できる	.286	.001	.002	.105	.583	-.062
	Q7-8	相手から非難されたときにも、それをうまく片づけられる	.072	.413	.131	.076	.429	.161
変化に対する姿勢 (VI)	Q10-4*	どちらかといえば新しいことを始めるより変化しないことを好む	.080	.039	-.062	-.100	-.012	.568
	Q10-3	マニュアルにない新しいやり方をいろいろと考えるのが好きだ	.269	.180	.069	.145	-.021	.547
		平均値	3.374	3.581	3.621	3.682	3.320	2.947
		標準偏差	.822	.629	.671	.793	.716	.939

(注) *は逆転項目。これ以降の表内における因子名の略記号は本表に準ずる。

因子分析によって得られた上記の 6 因子の信頼性を検討するために信頼性分析を行い、クロンバックの α 係数を算出した。その結果は図表 5 の通りである。「変化に対する姿勢」に関してはクロンバックの α 係数が必ずしも高いとはいえない値ではあるものの、鈴木(2001)でクロンバックの α 係数=0.533 でも因子として採用していることから、尺度としての使用には耐えうる値であり、抽出された全 6 因子に関してある程度の高い水準での信頼性は得られたと考えられる。これ以降、上記により確定した項目群からなる尺度を、現場力尺度と表記する。

続いて、現場力尺度の妥当性を検討するために用いる、HR 柔軟性およびソーシャルサポートについても同様の手続きのもと因子分析・信頼性分析を行った。HR 柔軟性からは先行研究の通り、2 因子 10 項目が抽出された。第 1 因子(7 項目、クロンバックの α 係数=0.880、平均値=3.420、標準偏差=0.763)を、「行動柔軟性」因子、第 2 因子(3 項目、クロンバックの α 係数=0.813、平均値=3.150、標準偏差=0.916)を「スキル柔軟性」として以降の分析に使用した。

ソーシャルサポートも多くの先行研究と同じく 2 因子 12 項目が抽出された。第 1 因子(9 項目、クロンバックの α 係数=0.922、平均値=3.582、標準偏差=0.889)を「情緒的サポート」因子、第 2 因子(3 項目、クロンバックの α 係数=0.844、平均値=3.757、標準偏差=0.929)を「道具的サポート」因子として以降の分析に使用した。

2. 相関分析・偏相関分析

(1) 因子間相関分析

現場力尺度の 6 因子間の相関係数が図表 6 に示されている。「情報共有(IV)」と「変化に対する姿勢(VI)」、「円滑な人間関係(V)」と「変化に対する姿勢(VI)」の 2 ケースを除いて、ほとんどすべての因子間で正の相関関係がみられた。特に、「積極的なコミュニケーション(I)」と「状況判断(II)」は共通して、他のすべての因子と中程度の正の相関関係を持っていた。これら 2 つの因子によって、疑似相関が生じている可能性が示唆された。そこで次では、疑似相関を生み出す要因となりうる「積極的なコミュニケーション(I)」「状況判断(II)」の 2 変数をコントロールするために偏相関分析を試みている。

図表 5 因子間相関関係

	積極的な コミュニケーション (I)	状況判断(II)	問題解決(III)	情報共有(IV)	円滑な人間関係 (V)
状況判断(II)	.471**				
問題解決(III)	.474**	.550**			
情報共有(IV)	.447**	.437**	.480**		
円滑な人間関係(V)	.406**	.472**	.321**	.316**	
変化に対する姿勢(VI)	.275**	.237**	.176*	.097	.123

(2) 偏相関分析

前述の通り、現場力尺度の 6 因子間の純粋な相関関係を明らかにするために「積極的なコミュニケーション(I)」「状況判断(II)」の 2 変数を制御変数として偏相関分析を行った。以下の図表 7 がその結果である。

2 変数をコントロールした結果、図表 6 の因子間相関でみられた相関関係は「問題解決(Ⅲ)」と「情報共有(Ⅳ)」の 1 ケース以外を除いてすべて検出されなくなった。この結果から、これら 2 つの制御変数が他の 4 つの非制御変数に大きな影響を与えていることが明らかになった。「問題解決(Ⅲ)」「情報共有(Ⅳ)」の相関関係については、「情報を input し、問題解決のためにそれを output する」一連の関係であり、いわばツールと結果のように相互に強固に関わりあった切り離すことのできないモジュール化された関係だと考える。現場力尺度の 6 因子間の関係性は、「積極的なコミュニケーション(Ⅰ)」「状況判断(Ⅱ)」の 2 因子を基礎的な土台とし、その上に他の 4 因子が存在する階層構造にあるといえよう。

続いて、上層の「問題解決(Ⅲ)」「情報共有(Ⅳ)」「円滑な人間関係(Ⅴ)」「変化に対する姿勢(Ⅵ)」の 4 因子間の関係性を精査した。先の偏相関分析の結果から明らかになった「問題解決(Ⅲ)(output)」「情報共有(Ⅳ)(input)」の関係を考慮し、input にあたる「情報共有(Ⅳ)」を制御変数とし、4 因子について偏相関分析を行った。その結果は図表 8 に示されている通りであるが、「問題解決(Ⅲ)」と「円滑な人間関係(Ⅴ)」「変化に対する姿勢(Ⅵ)」が正の相関関係にあった。問題解決行動を繰り返すことで、前向きに変化に対応する姿勢が身に付き、output を繰り返し行うことで周囲の人間との接点が増加するとともに人間関係の側面に関する問題に対応する力も育成されることで円滑な人間関係が養われると考えられる。

図表 6 積極的なコミュニケーション(Ⅰ)・状況判断(Ⅱ)を制御変数とした偏相関分析結果

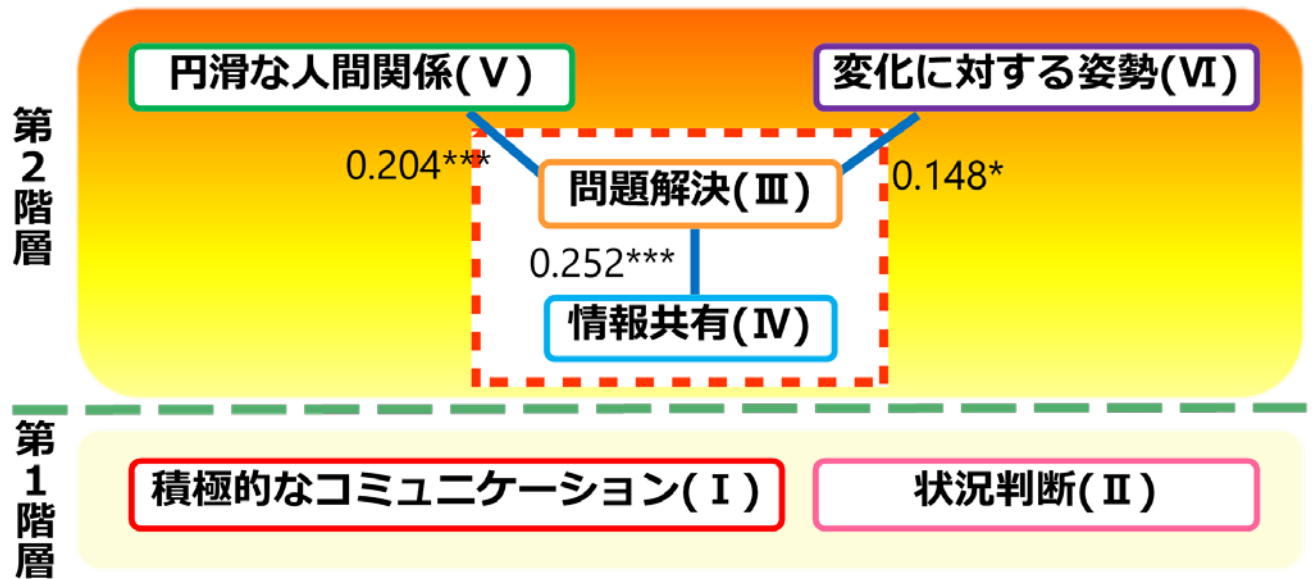
制御変数		問題解決(Ⅲ)	情報共有(Ⅳ)	円滑な人間関係(Ⅴ)
積極的なコミュニケーション(Ⅰ) 状況判断(Ⅱ)	情報共有(Ⅳ)	.252 ***		
	円滑な人間関係(Ⅴ)	.016		.072
	変化に対する姿勢(Ⅵ)	.000		-.070
				-.034

図表 7 情報共有(Ⅳ)を制御変数とした偏相関分析結果

制御変数		問題解決(Ⅲ)	円滑な人間関係(Ⅴ)	変化に対する姿勢(Ⅵ)
情報共有(Ⅳ)	円滑な人間関係(Ⅴ)	0.204 ***		
	変化に対する姿勢(Ⅵ)	0.148 *		0.098

以上の偏相関分析の結果をまとめ、現場力尺度の 6 因子を階層化したのが図表 9 である。「積極的なコミュニケーション(Ⅰ)」「状況判断(Ⅱ)」の 2 つが土台となる第 1 階層、第 2 階層では、「情報共有(Ⅳ)(input)」を核とする関係のもと、「問題解決(Ⅲ)(output)」と「円滑な人間関係(Ⅴ)」「積極的なコミュニケーション(Ⅵ)」が正の相関関係にあることが明らかになった。

図表 8 現場力尺度の 6 因子の階層化



(3)他変数との相関分析

外的妥当性を検討するために各変数との相関関係を検討した。結果は図表 10 の通りであるが、「変化に対する姿勢(VI)」因子と他の各尺度はいずれも相関が示されなかった。

①ソーシャルサポート(情緒的サポート・道具的サポート)×現場力尺度(I～VI)

現場力の 5 因子と相関関係が認められたが、中でも「情報共有(IV)」との間で比較的強い正の相関がみられた。他者をサポートした結果、同僚間で互いの情報を共有する可能性もあるが、適切なサポートを提供するためにはサポートの対象者がどのような状態にあり、何を必要としているか正確な情報を有している必要があるためであると考えられる。

②HR 柔軟性(行動柔軟性・スキル柔軟性)×現場力尺度(I～VI)

わずかな因子間の関係を除いて、HR 柔軟性と現場力尺度間に相関関係がみられた。「現場」に含まれる回答者自身の能力と、そうした個人の集合体である「現場」の能力には類似点があると予想される。

③継続意志×現場力尺度(I～VI)

現場力の 6 因子との間に正の相関関係が認められた。積極的な行動や思考からなる現場力と仕事を継続しようという従業員の前向きな思考である継続意志との間に関連性があるのは妥当だと言えよう。

図表 9 各尺度と現場力尺度の相関関係

	ソーシャルサポート		HR柔軟性		継続意志
	情緒的サポート	道具的サポート	行動柔軟性	スキル柔軟性	
積極的なコミュニケーション(I)	.369**	.325**	.388**	.259**	.361**
状況判断(II)	.242**	.359**	.387**	.207**	.209**
問題解決(III)	.318**	.315**	.253**	.107	.261**
情報共有(IV)	.409**	.526**	.290**	.183*	.361**
円滑な人間関係(V)	.190*	.228**	.279**	.153*	.158*
変化に対する姿勢(VI)	.112	.105	.110	.076	.012

3. 重回帰分析

現場力尺度の 6 因子を独立変数とし、ソーシャルサポート・HR 柔軟性・継続意志を従属変数とするモデルで、強制投入法による重回帰分析を行った。コントロール変数として、男性ダミー・学部 4 年ダミー・フードダミー・教育ダミーを投入した。重回帰分析は Model1 から Model5 までの 5 つのモデルから構成されており、それぞれ従属変数が異なる(図表 11)。現場力尺度の第 1 階層である「積極的なコミュニケーション(I)」は、ソーシャルサポート・HR 柔軟性・継続意志のすべてに正の影響を与えており、「状況判断(II)」は、HR 柔軟性に正の影響を与えていた。現場力の基礎となるこれら 2 つの能力が、組織的な能力であるソーシャルサポートを強化するためにも、個人的な能力である HR 柔軟性を強化するためにも鍵となっていることが明らかになった。

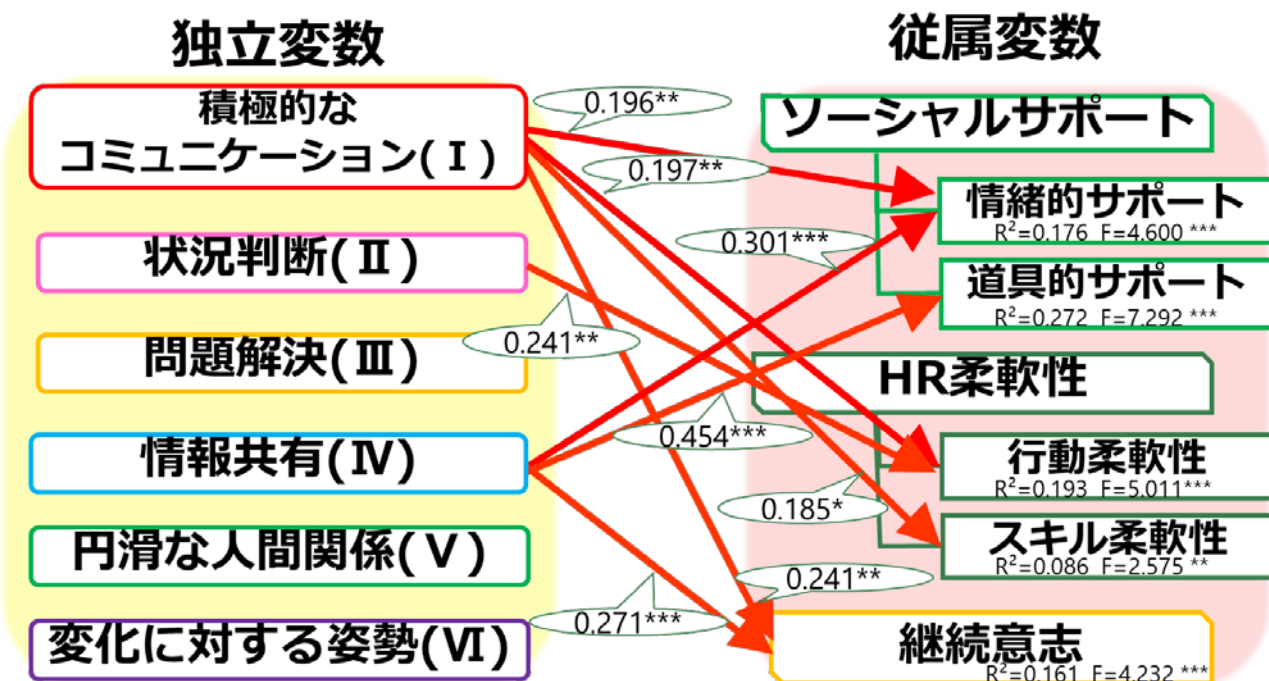
ソーシャルサポートには「情報共有(IV)」が最も強い正の影響を与えていた。これにより、やはり職場内の他者に対する的確な情報を有しているほど、ソーシャルサポートが活発に発生することが確認された。また、職場で積極的にコミュニケーションを取り、情報を共有した結果、職場に馴染み、職場や同僚に対して親しみや愛着を持つことが予想される。それにより、「積極的なコミュニケーション(I)」および「情報共有(IV)」は継続意志に正の影響を与えていると考えられる。

図表 10 現場力がソーシャルサポート・HR 柔軟性・継続意志に与える影響

変数	Model1		Model2		Model3		Model4		Model5	
	ソーシャルサポート				HR柔軟性				継続意志	
	情緒的サポート		道具的サポート		行動柔軟性		スキル柔軟性		係数	標準誤差
(定数)	1.304	.476	0.907	.468	1.423	.405	2.330	.517	1.191	.681
男性ダミー	-.033	.132	-.111	.130	-.154**	.112	-.071	.143	-.101	.189
学部4年ダミー	-.031	.130	.014	.128	.027	.110	.051	.141	.004	.186
フードダミー	-.015	.139	.037	.137	.026	.118	-.203**	.151	-.039	.199
教育ダミー	.069	.179	.067	.176	.076	.152	-.208**	.195	.093	.257
積極的なコミュニケーション(I)	.196**	.099	.032	.097	.197**	.084	.185*	.107	.241**	.141
状況判断(II)	-.035	.134	.139	.131	.241**	.114	.097	.145	-.022	.191
問題解決(III)	.092	.123	-.014	.121	-.066	.104	-.098	.133	.027	.175
情報共有(IV)	.301***	.098	.454***	.096	.105	.083	.058	.106	.271***	.140
円滑な人間関係(V)	.008	.104	.004	.103	.068	.089	.015	.113	-.008	.149
変化に対する姿勢(VI)	.023	.071	.035	.070	.012	.061	.016	.078	-.067	.102
F値	4.600***		7.292***		5.011***		2.575**		4.232***	
調整済みR2乗	.176		.272		.193		.086		.161	

***両側 1%水準で有意 **両側 5%水準で有意 *両側 10%水準で有意

図表 11 重回帰分析結果のまとめ



以上より、本研究で作成した現場力尺度に関して、その信頼性と妥当性が確認された。

V. 分析のまとめと解釈

本研究は、競争優位性を高める一助として、日本企業ならではの競争優位性の源泉とされる「現場力」の概念の明確化とそれを測定する尺度を開発することを目的としてきた。169 名のアルバイトスタッフを対象として 66 項目からなる調査を実施した。探索的因子分析の結果、積極的に対人関係を築こうとする「積極的なコミュニケーション」、冷静な状況判断やその判断に基づいて他人を巻き込んだ行動をとろうとする「状況判断」、仕事上の問題を解決するために必要な思考やスキルに関する「問題解決」、職場内のつながりや情報共有の度合いに関する項目が集約された「情報共有」、職場内でうまく立ち回ろうとする「円滑な人間関係」、現状からの変化を肯定的にとらえるか否かという「変化に対する姿勢」の 6 因子 26 項目が抽出された。信頼性についてはクロンバックの α 係数を算出することで内的妥当性を検討した。「積極的なコミュニケーション」 $\alpha = 0.847$ 、「状況判断」 $\alpha = 0.793$ 、「問題解決」 $\alpha = 0.794$ 、「情報共有」 $\alpha = 0.731$ 、「円滑な人間関係」 $\alpha = 0.654$ 、「変化に対する姿勢」 $\alpha = 0.588$ とそれぞれの因子について高い数値が示され尺度の信頼性が確認された。さらに、これら 6 因子について偏相関分析を行い、作成した現場力尺度特有の構造を階層的に捉えることで弁別妥当性を確認した。

さらに、ソーシャルサポート、HR 柔軟性、継続意志との相関分析や重回帰分析を行うことで外的妥当性についても検討した。重回帰分析の結果、現場力の中でも第 1 階層（「積極的なコミュニケーション」「状況判断」）が個人・組織双方の能力を強化するために必要であることが明らかになった。特に「積極的なコミュニケーション」は Model1 から Model5 で投入されたすべての従属変数に正の影響を与えていた。日本経済団体連合会(2016)の調査からも学生が社会人となる際、およそ 90%の企

業からコミュニケーション能力が重視されていることは裏付けられている。青谷・三宅(2005)によると、企業が求める社会人基礎力としてのコミュニケーション能力とは、ビジネスの場面で適切な意思疎通ができ、信頼関係を気づくことができる能力とされているが、実際の企業活動においてコミュニケーション能力が企業の競争優位性に通ずる重要な能力であることが示された。

VI. インプリケーション

1. 学術的インプリケーション

本研究の学術的なインプリケーションとして、大きく以下の2点が挙げられる。第1にこれまで理論的に概念化されていなかった「現場力」の尺度項目を開発した点である。26項目というコンパクトな質問数で構成された、回答者の負担にも配慮した調査が可能な利用可能性の大きい尺度を開発することができた。また、今回類似概念として取り上げた「コア・コンピタンス」「ダイナミック・ケイパビリティ」などを含め、競争優位性に関連する多くの概念も未だ理論的に尺度化されていない。本研究の「現場力」の尺度開発により、今後の競争優位性に関する研究にも寄与することができたと考える。さらに、現場力尺度を階層的に捉えることで、「複数の要素による複雑系の組織能力(遠藤, 2008)」という説明にとどまっていた現場力という概念を整理することができた。

第2に、従来の職場におけるソーシャルサポートに関する研究は、職務ストレスを低減させる要因や、モチベーション、コミットメントなどに与える影響についての論が主軸となっており、その影響が及ぶ範囲も従業員個人単位であった。本研究によって新たに、ソーシャルサポートと競争優位性との関連が示され、ソーシャルサポートが従業員の内的な面だけでなく、競争力という企業の外的な面とも関連を持つことが明らかになった。

2. 実務的インプリケーション

自己および自社の状態を客観的に理解することは、競争戦略を立案する際に非常に重要であることは言うまでもない。本研究によって、競争優位性を下支えする現場力を構成する6つの下位概念が明らかになった。これにより現場力の有無を含めそのレベルが可視化され、現場力を向上させるための施策を立てる際の具体的な指標を提供できたと考える。また、現場力概念が階層構造であることが判明したため、経営戦略や人材育成計画において優先順位をつけた施策の実行が可能になる。資源が限られている中で、どの能力から強化していくべきかという点における示唆を与えることができた。本研究での発見事実によると、「積極的なコミュニケーション」「状況判断」が競争優位性を支える基礎を固めていた。職務に関する面においても、職務外の面においても情報が「開かれた職場(鈴木・砂口, 2016)」を目指す必要性が改めて示された。

VII. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界としてまずは、サンプルの偏りに関する問題が挙げられる。本研究においては、正社員ではなくアルバイトスタッフを対象としてアンケートを実施した。現在多くの日本企業が正社員に加え、パートタイマーをはじめとする非正規社員を活用しており、従業員が30人以上の事業所では実に9割以上が正規社員と非正規社員を組み合わせていることや(島貫, 2017)、「現場とは、企業の価値創造にかかわる職場全てを指す(遠藤, 2008)」とされていることから、アルバイトスタッフが労働する職場環境も「現場」として問題はない。しかし、企業活動における重要な意思決定や、市場などの

環境変化に対応する策を講じるような「現場」とは、必ずしも一致しないだろう。今後は、そのような場面により近い、正社員を対象として現場力および現場力尺度についてのさらなる検討をすることが望ましい。さらにデータを収集し調査を重ね、本研究で作成した現場力尺度の妥当性をさらに検討する手続きを繰り返し、より精密さを増した現場力尺度が完成されることを期待したい。

Ⅷ. 参考文献

- 青谷 法子・三宅 章介(2005)「企業と若年者の仕事に関するミスマッチとキャリア形成についての一考察：特に、コミュニケーションの果たす役割を中心に」『東海学園大学研究紀要 経営・経済学研究編』 Vol.10(A), pp.1-24.
- 池田 浩・古川 久敬(2009)「組織における「チーム力」：課題の変化と成果を意識したチーム能力の概念化を測定尺度の開発」『産業・組織心理学会第 25 回大会発表論文集』 pp.139-142.
- 池田 浩(2012)「チーム・メンタルモデルおよびチーム・パフォーマンスを規定する要因に関する検討：チーム力およびチーム・リーダーシップの効果」『福岡大学人文論叢』 Vol.44, No.2, pp.293-309.
- 浦 光博(1992)『支え合う人と人：ソーシャルサポートの社会心理学』サイエンス社.
- 遠藤 功(2008)「競争上の優位性としての「現場力」を磨く」『品質』 Vol.38, No.3, pp.298-303.
- 小城 武彦(2015a)「組織衰退プロセスからの脱却を阻害する組織内メカニズム—探索的事例研究—」『日本経営学会誌』 Vol.36, pp.62-73.
- 小城 武彦(2015b)「日本企業の組織衰退メカニズムの探索的研究」『組織学会大会論文集』 Vol.4, No.1, pp.26-32.
- 菊池 章夫(2004)「KiSS-18 研究ノート」『岩手県立大学社会福祉学部紀要』 Vol.6, No.2, pp.41-51.
- 小杉 正太郎・田中 健吾・大塚 泰正・種市 康太郎・高田 未里・河西 真知子・佐藤 澄子・島津 明人・島津 美由紀・白井 志之夫・鈴木 綾子・山手 裕子・米原 奈緒(2004)「職場ストレススケール改訂版作成の試み(I)：ストレスサー尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改訂」『産業ストレス研究』 Vol.11, No.3, pp.175-185.
- 小牧 一裕(1994)「職場ストレスサーとメンタルヘルスへのソーシャルサポートの効果」『健康心理学研究』 Vol.7, No.2, pp.2-10.
- 小牧 一裕・田中 國夫(1993)「職場におけるソーシャルサポートの効果」『関西学院大学社会学部紀要』 Vol.67, pp.57-67.
- 小牧 一裕・田中 國夫(1996)「若年労働者に対するソーシャルサポートの効果」『社会心理学研究』 Vol.11, No.3, pp.195-205.
- 佐々木 恵・山崎 勝之 (2002)「コーピング尺度(GCQ)特性版の作成および信頼性・妥当性の検討」『日本公衆衛生雑誌』 Vol.45, No.5, pp.399-408.
- 島貫 智行(2017)「日本企業の人事管理と組織の柔軟性」『日本労働研究雑誌』 Vol.59, No.6, pp.75-86.
- 鈴木 竜太(2001)「コープこうべの店舗における組織コミットメントとその決定要因--組織文化とリーダー行動を中心として」『経営行動科学』 Vol.14, No.3, pp.129-141.
- 鈴木 竜太・砂口 文兵(2016)「「開かれた職場」は主体的行動をもたらす」『一橋ビジネスレビュー』 Vol.64, No.1, pp.48-61.
- 西村 孝史・西岡 由美(2014)「ミドルマネージャの役割が組織パフォーマンスに与える影響：戦略的人的資源管理の視点から」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』 Vol.17, pp.137-142.

- 西村 孝史・西岡 由美(2016)「ミドルマネージャの戦略的役割 階層性と時間差効果」『一橋ビジネスレビュー』 Vol.64, No.1, pp.62-73.
- 野中 郁次郎(2016)「知的機動力を錬磨する：暗黙知、相互主観性、自律分散リーダーシップ」『一橋ビジネスレビュー』 Vol.64, No.3, pp.68-85.
- 延岡 健太郎・田中 一弘(2001)「戦略的意思決定能力の決定要因：トップマネジメント改革の陥穽」『国民経済雑誌』 Vol.183, No.6, pp.15-33.
- 久田 満(2003)「ソーシャル・サポート研究の動向と今後の課題」『看護研究アーカイブス』 Vol.3, pp.2-11.
- 藤本 隆宏(2004)「「設計」概念と産業競争力」『設計工学シンポジウム講演論文集：21 世紀のデザイン・ビジョン』 Vol.4, No.97, pp.79-84.
- 堀田 裕司・大塚 泰正(2014)「製造業における労働者の対人援助とソーシャルサポート、職場ストレスナー、心理的ストレス反応、活気の関連」『産業衛生学雑誌』 Vol.56, No.6, pp.259-267.
- 真鍋 誠司・延岡 健太郎(2003)「信頼の源泉とその類型化」『国民経済雑誌』 Vol.187, No.5, pp.53-65.
- 宮崎 哲也(2002)「資源ベース論と市場構造 RBV の理論的貢献の可能性について」『流通研究』 Vol.5, No.2, pp.35-49.
- 山岸 俊夫・小宮山 尚(1995)「信頼の意味と構造—信頼とコミットメント関係に関する理論的・実証的研究—」『INSS JOURNAL』 Vol.2, pp.1-59.
- 山崎 康夫(2003)「企業における「見えざる資源」の活用」『日本経営診断学会論集』 No.3, pp.193-204.
- 山下 利之・長縄 久生(2012)「心の硬さの測定とその応用」『知能と情報』 Vol.24, No.4, pp.827-835.
- 渡辺 三枝子・黒川 雅之(2002)「キャリア・アダプタビリティの測定尺度の開発」『筑波大学心理学研究』 Vol.24, pp.185-197.
- 吉原 克枝・古川 久敬(2006)「サービス化した組織における成員裁量の職務行動に関する展望」『九州大学心理学研究』 No.12, pp.107-116.
- Bhattacharya, M., Gibson, D.E., and Doty, D. H. (2005). “The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance”, *Journal of Management*, Vol.31, No.4 pp.622-640.
- Faraj, S. & Sproull, L.(2000). “Coordinating Expertise in Software Development Teams”, *Management Science* , Vol.46, No.12 pp.1554-1568.
- Finkelstein, S., Helfat, C., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., and Winter, S.(2007) *.Dynamic Capabilities:Understanding Strategic Change in Organuzations*, Blackwell publishing(谷口 和弘・蜂巢 旭・川西 章弘『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』勁草書房, 2010 年).
- Hamel, G. & Prahalad, C. K.(1990). “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Boston(Ma), pp.235-256.
- Porter, M.,(1985). *Competitive Advantage*, The Free Press(土岐 坤・中辻 萬治・小野寺 武夫『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985 年).
- 日本経済団体連合会「2016 年度新卒採用に関するアンケート調査」 URL: http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/108_kekka.pdf アクセス日:2017 年 11 月 17 日.
- 日本経済新聞電子版「売上ランキング」 URL:

<https://www.nikkei.com/markets/ranking/page/?bd=uriage> アクセス日:2018 年 1 月 11 日.