

令和元年6月25日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15H03379

研究課題名(和文) 組織資源の可視化を基盤とした経営人材の選抜と育成

研究課題名(英文) Screening and development of personnel via visualization of management resources

研究代表者

高橋 潔 (Takahashi, Kiyoshi)

立命館大学・総合心理学部・教授

研究者番号：90298555

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の成果は、以下の4つに大別される。第1に、組織文化に関しては、個人-組織適合(P-O fit)にかかわる実証研究を実施し、国内外の学会ならびに論文として発表した。第2に、組織文化を改廃する組織の試みとして、組織的学習棄却(organizational unlearning)の概念を取り上げ、新たな測定法を開発した。第3に、リーダーシップに関しては、状況判断検査法(SJT)を用いた独自のリーダーシップ測定法が開発され、国際学術雑誌にその成果が報告された。第4に、職務能力に関しては、共感ソート法(EST)と強制選択尺度法(FCS)という独創的な測定法を開発した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の成果は、広く経営人材の選抜と育成に寄与する。第1に、組織の効果性を左右する組織文化に関して個人-組織適合の観点から検討を行い、個人と組織の価値観や期待の適合を多面的に検討することができた。第2に、組織的学習棄却の考え方に着目し、業務を遂行する過程で学習した知識や手続を意図的に忘却することが、新しい組織文化を創出するために有効であることを示唆した。第3に、状況判断検査法によって、業務遂行・対人配慮・ビジョン構築・部下育成を含めたリーダーシップの4側面を明らかにした。第4に、共感ソート法と強制選択尺度法によって職務能力を測定し、個人のもつ職務能力の把握することができた。

研究成果の概要(英文)：Outcomes of this study were fourfold: First, regarding the organizational culture, the study had administered empirical studies that shed light on person-organization fit (P-O fit) and presented and published multiple papers at domestic and international academic conferences and academic publications. Second, the study pinpointed the construct of organizational unlearning as the unnoticed practice for modifying the organizational culture. It also developed the scale for measuring this novel construct in organizations. Third, the present study had developed the way to identify the level of leadership knowledge employing the situational judgment technique (SJT). This new approach was published in an international academic journal. Fourth, the study was successfully measured the levels of managerial skills and abilities by developing the empathetic sorting technique (EST) and the forced choice scaling method (FCT).

研究分野：経営学

キーワード：組織文化 リーダーシップ 職務能力 個人-組織適合 組織学習 測定

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

バランス・スコアカード(BSC: Kaplan & Norton, 1996)の浸透によって、財務指標から企業業績を判断する従来の経営管理から、企業戦略を適切に反映する非財務情報に基づいた経営判断が強調されるようになった。BSCは管理者に対し、4つの視点(財務、顧客、業務プロセス、組織)から財務・非財務情報の可視化を求めており、最も可視化しがたいのが「組織の視点」である。言い換えれば、企業経営を数値に基づいて合理的に判断する際にネックとなるのが、組織内に存在する見えない資源を可視化することなのである。

1.1 経営資源としての組織文化

組織文化は「ある組織の成員に共有された価値」(Robbins & Judge, 2013)と定義される。いわゆる「強い文化論」の系譜では、組織文化の存在が企業の好業績を支える重要な要因であることが指摘されてきた(Peters & Waterman, 1982; Collins & Porras, 1994)。近年でも「トヨタ・ウェイ」や「組織のDNA」といった言葉で表現され、組織文化が重要な経営資源であることが認識されている。また、採用研究や離職・定着研究においては、個人と組織の適合(P-O fit)を促進する主要な説明変数として、繰り返し注目されてきた(Kristof, 1996)。

これまで我々は、イラストと文章を組み合わせたメッセージカードへの共感度をランキングすることで、個人が意識しきれていない価値観を測定する共感ソート法(EST)を開発してきた。ウェブベースのESTによる価値観測定では、1万人を超えるデータの蓄積がなされているが、一層の測定信頼性向上に向けた研究を継続する必要がある。同時にまた、当該尺度を用いた個人・組織適合の妥当性を検討する必要性が生じている。

1.2 経営資源としてのリーダーシップ

組織と個人を接合する役割は、リーダーシップが担っている(Likert, 1961; 1967)。過去100年以上の蓄積を持つリーダーシップ研究には、その測定においても優れた尺度が多く見られる(e.g., Stogdill, 1963; Bass & Avolio, 1993)。しかし、これまでの測定尺度は、心理学に伝統的な行動主義に基礎を置き、管理者の行動を部下が評価する行動評価法が中核であった。これに対し本研究では、リーダーシップが求められる状況を設定し、その場面でリーダー本人がどのような行動を取るのが適切か、リーダーの状況判断を検査する。すなわち、状況判断の適切さを可視化することによって、リーダーシップ研究において行動主義を脱することをめざしている。

1.3 経営資源としての職務能力

企業が求める職務能力について、コンセンサスが得られていないことは、採用や人材育成に支障をもたらしている。我々は、就職活動で自己を偽り、都合よく見せようとする現象に対処し、回答者の作為を排除して職務能力を適切に評価する方法として、強制選択尺度法(FCS)を開発した。

これまで、適性テスト、コンピテンシー(Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993)、経産省社会人基礎力等から古今の能力次元を広く概観し、職務能力に関する次元を整理した。その上で、大手就職情報会社を通じて収集された10,787名の調査データから、7つの職務能力次元(モチベーション、感情コントロール、リーダーシップ、コミュニケーション、チームワーク、責任感、独創性)を、確認的因子分析によって抽出した。本研究では、この基礎研究成果に基づき、FCSを採用・育成で活用する企業の協力を得て、能力面の個人・組織適合(P-O fit)を検討する。

2. 研究の目的

本研究課題「組織資源の可視化を基盤とした経営人材の選抜と育成」は、財務情報として明示するのが難しい組織資源を、尺度化・測定化を進めることによって可視化(見える化)することを、第1の目的とする。具体的な非財務的資源としては、組織文化、リーダーシップ、職務能力を取り上げる。

第2の目的は、可視化された非財務的組織資源を、経営実践の場面で活用することの妥当性と効果を、定量分析によって検討することである。具体的には、本研究の成果を、実際の人材選抜・育成場面で応用する企業・団体のデータに基づいて、その妥当性と効果を検証する。

3. 研究の方法

組織現象の評価と測定に関しては、ミシガン大学(Likert, 1963)で開発されたリカート尺度法による試みが、ほぼ独占的であった。これに対し本研究では、組織文化・リーダーシップ・職務能力の3つの組織資源に関して、共感ソート法(EST)・状況判断検査法(SJT)・強制選択尺度法(FCS)という、これまでとは一線を画す独創的な方法論で評価測定を行った。

4. 研究成果

本研究の主だった成果は、以下の4つに大別される。第1に、1-1であげた組織文化に関しては、個人・組織適合(P-O fit)の観点から、個人の価値観と組織の文化的背景が適合する過程が、これまで多く検討されてきた。本研究でも、個人・組織適合にかかわる実証研究を実施

し、国内外の学会ならびに論文として発表した。

第2に、1-1にあげた組織文化を改廃する組織の試みとして、組織的学習棄却 (organizational unlearning) の概念を取り上げ、新たな測定法を開発した。また、組織的学習棄却の実態について調査を行い、海外学会で複数の報告を行った。

第3に、1-2であげたリーダーシップに関しては、状況判断検査法 (SJT) を用いたまったく独自のリーダーシップ測定法が開発され、国際学術雑誌にその成果が報告された。また、リーダーシップ全般に関して、啓蒙的論文を含めて、複数の論文が公表された。

第4に、1-3であげた職務能力に関しては、共感ソート法 (EST) と強制選択尺度法 (FCS) という独創的な測定法を開発した。また、新規卒者の採用場面に光をあて、採用面接における意思決定のあり方や、人事担当者が用いている採用基準について、実験的手法で研究を行い、採用意思決定にかかわる能力・情意要素を明らかにした。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計20件)

Takahashi, K., Ogawa, N., & Osato, D. (2019). Interview decision-makings by HR practitioners: Statistical policy-capturing of entry-level applicants. *Proceedings of the International Conference on Research in Human Resource Management*, 1, 31-45 (査読あり)

Ogawa, N., Osato, D., & Takahashi, K. (2019). Comparison between full-timers and part-timers of the effect of person-Organization fit on working attitude: A hypothesis-generating case study using polynomial regression analysis with response surface methodology. *Proceedings of the International Conference on Research in Human Resource Management*, 1, 46-70 (査読あり)

大森不二雄・高橋潔(2018). 高等教育研究と経営学理論の対話から見えてくる新視点 革新的な大学組織の在り方を探索する学際的研究の試み 『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』4, 227-237. (査読あり)

Murase, T., Roebuck, A., & Takahashi, K. (2018). Development and validation of a situational judgement test of Japanese leadership knowledge. *Asia Pacific Business Review*, 25, 227-250. (査読あり DOI 10.1080/13602381.2018.1548543)

Phuong, T.H., & Takahashi, K. (2018). Determinants of psychological contract breach: an empirical study of Vietnamese employees. *Management Research Review*, 41, 29-45. (査読あり DOI 10.1108/MRR-11-2016-0244)

高橋潔(2016) 仕事の時間軸 『国民経済雑誌』213(5), 29-40. (査読なし)

高橋潔(2016) 共創社会における人事評価 成果主義から貢献主義人事制度へ 『試験と研修』30, 24-30. (査読なし)

Ogawa, N., Osato, D., & Takahashi, K. (2015). Criteria for screening job-applicants in Japanese companies: Policy capturing approach. *Journal of Academy of Business and Economics*, 15, 101-109. (査読あり ISSN: 1542-8710)

Ogawa, N., & Osato, D. (2015). Two kinds of decision-making test in employment interviews. *Proceedings of the 2nd International Conference on Management, Business, and Economics*, 1, 599-609. (査読あり ISBN: 978-974-655-458-9)

他 11 件

〔学会発表〕(計26件)

Takahashi, K., & Ishikawa, J. (2018). How can we develop leadership?: Leadership development in business and academic institutions. World Education Day 2018. Jinan, China. (招待講演)

堀尾志保・田中堅一郎・高橋潔・犬塚篤(2018). 21世紀のリーダーシップ研究と実践の潮流. 経営行動科学学会第21回大会(招待講演)

Takahashi, K., & Murase, T. (2017). Cognitive aspects of leadership: Development and verification of leadership situational judgment tests. Asia Pacific Business Review Workshop. Tokyo, Japan. (招待講演)

青島矢一・高橋潔(2017). 大学組織を創造的・革新的にするための科学的知見の探求 組織論とリーダーシップ論から大学ガバナンスを再考する. 東北大学高度教養教育・学生支援機構(招待講演)

Takahashi, K. (2016). How individuals and organizations learn and unlearn. 6th International Conference on Business and Economics Research. Vancouver, Canada. (招待講演)

Takahashi, K., & Hoang, H.M. (2016). The impact of unlearning on learning at individual level. 6th International Conference on Business and Economics Research. Vancouver, Canada.

Takahashi, K., & Konishi, K. (2016). Relationships between work time perspectives and career attitudes among Japanese employees. 3rd International Conference on Time Perspective. Copenhagen, Denmark.

Takahashi, K., & Phuong, T.M. (2016). Motivation and retention impacts of human resource practices in Vietnamese organizations: Mediating roles of psychological contract for the effective HR. 31st International Congress of Psychology. Yokohama, Japan.

Takahashi, K., Arshynnikova, O., & Nakamori, T. (2016). Individual unlearning in organizational settings: Definitions and empirical evidence. 29th Conference of the Association of Japanese Business Studies. New Orleans, USA.

小松原明哲・細田聡・高橋潔・阿部啓二・芳賀繁(2016) レジリエンス・エンジニアリング 産業・組織心理学会第31回大会(招待講演)

Takahashi, K., Arshynnikova, O., & Nakamori, T. (2015). *Individual unlearning in organizations: Exploring the underlying structure*. European Congress of Psychology. Milan, Italy.

Takahashi, K., Ogawa, N., & Osato, D. (2015). What's happening in decision makings in employment interviews? Statistical policy capturing of HR practitioners in Japanese corporations. Association of Japanese Business Studies. Bengaluru, India. (招待講演)

丸山総一郎・長見まき子・高橋潔・島津明人・大崎陽平・三柴丈典(2015). 働き方とメンタルヘルス 若年労働者への支援. 日本産業衛生学会(招待講演)

他 13 件

〔図書〕(計 2 件)

荒木淳子・荒木由季子・稲継裕昭・大久保幸夫・高橋潔・松原光代(2017) 『管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書』内閣官房内閣人事(30 ページ)

高橋潔(2016) 『「就活」イノベーション 脱・母集団形成と面接重視』オンライン書籍(58 ページ)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年:

国内外の別:

取得状況（計0件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6．研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：小川憲彦
ローマ字氏名：Ogawa Norihiko
所属研究機関名：法政大学
部局名：経営学部
職名：教授
研究者番号（8桁）：30434179

研究分担者氏名：大里大助
ローマ字氏名：Osato Daisuke
所属研究機関名：福岡女学院大学
部局名：人間関係学部
職名：准教授
研究者番号（8桁）：20435126

(2)研究協力者

研究協力者氏名：なし
ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。