



# 解決志向マネジメントの効果に関する定量的研究： 自動車ディーラーにおける進取的行動への影響

北居, 明  
鈴木, 竜太  
上野山, 達哉  
松本, 雄一

---

**(Citation)**

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2017・20

**(Issue Date)**

2017-08

**(Resource Type)**

technical report

**(Version)**

Version of Record

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81009945>



Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2017-20

解決志向マネジメントの効果に関する定量的研究  
—自動車ディーラーにおける進取的行動への影響—

北居 明 鈴木 竜太 上野山 達哉 松本 雄一

Discussion Paper Series

解決志向マネジメントの効果に関する定量的研究  
—自動車ディーラーにおける進取的行動への影響—

甲南大学 北居 明  
神戸大学大学院 鈴木 竜太  
大阪府立大学 上野山 達哉  
関西学院大学 松本 雄一

## I.はじめに

解決志向マネジメントあるいはマネジメントにおける解決志向アプローチは、近年実用的かつ効果的な手法であることが認められ、90年代後半ごろから会社組織のマネジメントや組織改革で急激に用いられるようになった(McKergow 2012)。この分野に関する文献は近年徐々に出版されるようになり、その中でいくつかの成功事例が報告されている。

しかし、その有効性は認識されつつあるものの、研究はまだ初期段階であり、事例研究以外の研究アプローチが求められている(Trepper and Franklin 2012)。わが国における研究の現状を見ると、解決志向マネジメントに関する事例はごくわずかながら報告されている(青木 2014)が、大量サンプルに基づいた効果測定は行われていない。事例研究が成功例に偏重しがちであることを考えると、解決志向マネジメントがどのような成果をもたらすのか、体系的な研究が必要である。したがって本稿では、自動車ディーラーを対象に質問票調査を行い、解決志向マネジメントの有効性について検証を行う。大量サンプルに基づいた定量的研究によってその効果を測定することを通じ、この業界において解決志向マネジメントがどの程度有効なのか、経験的に検証する。

## II.解決志向マネジメントと進取的行動

### 解決志向アプローチ

解決志向は、もともとセラピーの分野で発展してきた方法論である。解決志向セラピーとは、問題を抱えたクライアントに対し、その問題の原因を追究するのではなく、クライアントの持っている可能性や強みについて問いかけ、それらを拡張・活用しようとするセラピーの方法である。したがって、「解決」といっても原因の究明とそれへの対処を前提とした問題解決を意味するのではなく、「より良い未来を手に入れる」ことを意味している(森・黒沢 2014)。

解決志向の観点から見れば、問題の原因を追究し、それを解決しようとするアプローチにはいくつかの問題があるとされる。一つは、そのような方法は自然科学における問題を解決する方法と類似しており、問題を抱える組織や個人を援助する方法とは異なるということである(De Jong and Berg 2013)。前者の問題は、ジグソーパズルに似ており、どれほど複雑であっても、すべてのピースがそろえば問題は解決する。そのためには、厳密な研

究の蓄積が必要である。一方後者の場合、ただ一つの正しい解決は存在しない。社会の問題は複雑に関係しあっており、ある問題の解決は他の問題の原因となり、結局その問題を深刻化させる可能性もある<sup>1</sup>。すべてのケースはユニークであり、ただ一つの解決策は存在しない。この場合必要となるのは、専門家の知識だけでなく、援助される人々が持つ資源や見方である。

第二に、問題を抱える組織や個人を援助するためには、彼ら自身を元気づける必要があるという点である(De Jong and Berg 2013)。彼らの問題に焦点を明らかにしようとする努力は、彼らを問題ある人々や問題の犠牲者と見なす見方をもたらす。このような見方は、彼らの効力感を低下させ、さらなる欠陥や問題に目を向けさせるようになる(de Shazer 1994; Gergen 1999)。

解決志向アプローチには多くの方法があるが、どのアプローチでも過去の問題や短所ではなく、望ましい未来と長所に焦点を当てることでは共通している。解決志向は、従来の問題に焦点を当てる方法に比べ、非常に短期間で治療効果が見られることが明らかになったため、ブリーフセラピーと呼ばれている。セラピーにおける解決志向アプローチの成功によって、このアプローチは様々な分野から注目されるようになった。解決志向マネジメントは、こうした広がりの中から生まれた実践的な経営手法である。

#### 解決志向マネジメント

解決志向マネジメントは、上述の解決志向を経営に応用したアプローチである。M.McKergow ら(Jackson and McKergow 2007; McKergow and Clarke 2007; McKergow 2005)は、その基本原理として次の3つを挙げている<sup>2</sup>。

- ・うまくいっていることは変えない
- ・うまくいっていることは、続行する
- ・うまくいっていないことは止めて、他のことを実行する

このような原理の基では、組織や個人のうまくいっているところ、長所、強みといった点に焦点が当てられる。ある問題が起こったとき、その問題の原因を探ることは問題をさらに深刻化する危険がある。例えば、部下のモチベーションが低いことに悩む部署があったとする。そこで原因を探ると、部門長のリーダーシップや給与、あるいは評価への不満といった問題が見つかるかもしれない。これらの問題は、さらに組織の教育や採用の体制、評価制度といった問題に発展する可能性がある。こうした問題点追求の発想では、「部下のモチベーションが低い」ということが事実として固定されてしまい、モチベーション高く働いている時を見過ごしてしまう危険がある。さらに、上述のように、問題点の

---

<sup>1</sup> De Jong and Berg(2013)は、親子間の葛藤に悩む家族に対し、両親にもっと子供と過ごすよう助言したところ、両親の職場での立場を悪くすることにつながり、それが両親の不安をもたらして親子関係のさらなる悪化をもたらす可能性を挙げている。組織論では、Gouldner(1955)による官僚制の逆機能に関する古典的研究が、同様の悪循環の事例として挙げられよう。

<sup>2</sup> この3つの原理は、解決志向ブリーフセラピーの基本哲学でもある(森・黒沢 2014)。

追及はさらなる問題点の発掘につながり、メンバーは自分たちの組織を「欠陥だらけ」の組織と見なすようになる悪循環を生み出す危険もある。このような悪循環を食い止めるためには、「うまくいっていること」すなわち「部下のモチベーションが高いとき」に注目することが有効である。

メンバーが「うまくいっているとき」の原因や状況を明らかにし、それを継続・拡大することは、当人の効力感を向上させ、悪循環を止めることにつながる。一方、問題が解決せず、「うまくいっていない」状態が継続している場合は、解決方法そのものが前述の悪循環を生み出している可能性がある。例えば、営業成績の上がない営業マンに対し管理職が叱責を続けていても状況が改善しない場合、その叱責が営業マンのモチベーションを低下させたり、防衛的ルーティン(Argyris 1990)を発動させたりしているのかもしれない<sup>3</sup>。そもそも、組織において問題とされる事象には何らかの解決策が取られていることが多い。それにも関わらず問題が継続するのは、その解決が問題である場合である(Fish, Ray and Schlanger 2009)。このような場合、その解決方法を継続・強化することは問題をさらに深刻化させる危険がある。したがって、その解決方法を中止し、他の何かを行う必要がある。その時、「他の何か」の手掛かりとなるのは、「これまでうまくいったこと」と、「これからどうなりたいか」である。「これまでうまくいったこと」の中から利用できる資源を見出し、「これからどうなりたいか」に向かって一步を踏み出すには何が可能なのか。このようなことを考えることが、「他の何か」を始める上でのヒントとなりうる。

このように、組織の問題はまさに問題に注目し、その原因に対する解決行動をとることにより深刻化する可能性がある。そのため、組織や個人の可能性や強みに注目し、理想像に向かってそれを活用することを通じ、問題の解決を目指すのである。

解決志向マネジメントの原理は極めて明快かつ単純であり、その応用範囲や実践方法は多岐にわたっている<sup>4</sup>。例えば、Jackson and McKergow(2007)は、解決志向のコーチングである OSKAR を提案している。他にも、業績評価(Lueger 2005; Fink 2006)、戦略策定(Mortensen 2005)、採用プロセス(Skantze and Kennedy 2006)、リーダーシップ(Duclos 2006)など、その応用範囲は広範である。また、組織開発の一つである Appreciative Inquiry においても、組織が持つ潜在力を認め、それが最大限に発揮されたビジョンを明確化し、そのビジョンを実現するための対話を行う(Cooperrider and Whitney 2005)。このような組織開発は、問題の原因を究明と現状把握から実行可能な解決案を検討する方法とは対照的であり、解決志向マネジメントと共通点が多い(McKergow 2005)。このように、解決志向マネジメントの考え方は近年広がりを見せており、その有効性が期待される。

#### 解決志向マネジメントの効果

---

<sup>3</sup> 防衛的ルーティンとは、個人や組織が困惑や脅威を逃れるために用いる行為や方針のことを指している。防衛的ルーティンは自己反省を阻害し、ダブルループ学習を阻害すると言われている(Argyris 1990)。

<sup>4</sup> 解決志向マネジメントの応用範囲については、McKergow(2012)が詳しい。

しかし、解決志向マネジメントの効果については、今までのところ検証はほとんどされていないと言っていいだろう。Jackson and McKergow(2007)や青木(2014)によって成功事例がいくつか報告されているが、これらは、例えば対照群との比較といった体系的な研究ではない。したがって、解決志向マネジメントがどの程度有効なのか、あるいはどのような成果と関連しているのか、またどのようなプロセスによって成果に影響するのか、さらにはどのような条件下において効果を表すのかなどについては、まだまだ不明確な点が多い。

本稿では、対照群を用いた比較研究ではないが、大量サンプルを用いた定量的研究を行う。これを通じて、解決志向マネジメントを行うことが成果に対してどの程度影響するのか、検証を行う。本稿では特に、成果としてメンバーの進取的行動に注目する。進取的行動とは、メンバーが彼ら自身あるいはその環境に影響をもたらす先見的な行動と定義される(Grant and Ashford 2008)。進取的行動は、未来志向あるいは将来を予見した上での先見的な行動であること、メンバーが意図的に行う行動であるという特徴を持っている。メンバーの主體的な取り組みという面から見ると、進取的行動の類似概念としては、ジョブ・クラフティング(Wrzesniewski and Dutton 2001)が挙げられる<sup>5</sup>。しかし鈴木(2011)は、後者が自身の欲求や状況への適合のためといった行動の源泉も含むのに対し、前者は行動そのものであるとして両者を区別している。

進取的行動に注目する理由は、近年の企業を取り巻く環境の不透明さと複雑性の増大である。日本的経営が崩壊したと言われて久しいが、成果主義やガバナンスの強化など、欧米型の経営手法も多くの問題があることが顕在化している。さらに、シャープや東芝といった日本を代表する企業の凋落は、数年前まで多くの人々は予想もできなかったのではないだろうか。このように、ベンチマークとなる企業や制度が見えない環境下では、企業は自らの強みを自分たち自身で見出し、問題に対処する必要があるだろう。さらに、グローバル化の進展によって、企業を取り巻く環境の不確実性はますます増加している。このような環境下では、過去の成功例は有効性を失いつつあるように思われる。したがって企業は、自らの自己革新能力を高め、他社の例によらない独自の問題解決を行う必要がある。このような環境変化の下では、トップによる上意下達のマネジメントでは限界があるだろう。進取的行動のような、個々のメンバーの自発的で創造的な行動が、日本企業にはますます必要であろうと思われる。

進取的行動は、解決志向マネジメントによって促進されると仮定できる。前述のように、解決志向マネジメントでは、問題の原因ではなく、強みや可能性の強化によって問題に対処しようとする。互いの可能性や強みを認め合う職場では、相互の信頼関係が形成され、

---

<sup>5</sup> Wrzesniewski and Dutton(2001)によれば、ジョブ・クラフティングとは、従業員が行う仕事のタスク環境や関係性の境界線における物理的・認知的な変化である。ジョブ・クラフティングは、仕事そのものの境界を変更する行為(タスク・クラフティング)、仕事に関わる人間関係の境界を変更する行為(リレーショナル・クラフティング)、そして仕事のへの意味付けを変更する行為(コグニティブ・クラフティング)の3次元から構成されている。

積極的にリスクテイクする行動が促されるだろう。また、解決志向マネジメントはメンバーに希望や幸福感、喜びといったポジティブな感情を抱かせると考えられる。Isen(2000)によれば、ポジティブな感情を経験する人々は、より考え方が柔軟で、創造的、統合的で、情報に対して開放的であり、効率的であるという。彼らは多様性を好み、様々な行動のオプションを受け入れる。また、Fredrickson (2001)は、ポジティブな感情は、人々に回復力をつけ、偶発的な不幸に対する対処力をつけるだけでなく、アイデアや創造性に対する開放性、および創造的行為に対するキャパシティを増加させると述べている。したがって、解決志向マネジメントによってメンバー間に信頼関係とポジティブな感情が構築され、進取的行動が積極的に取られるようになると予想できるのである。

仮説 1：解決志向マネジメントは、進取的行動を促進する

#### 相互依存性と進取的行動

また、鈴木(2011)は、タスク依存性と目標依存性が進取的行動を促進すると述べている。タスク依存性とは、メンバーが与えられた仕事を有効にこなすために依存しあう程度である(Van der Vegt et al. 2001)。また、目標依存性とは、目標達成する上での相互依存性の程度であり、目標が共有されている程度を意味している(鈴木 2011)。メンバーは、これらの依存性によって自分の仕事ぶりが他のメンバーの仕事に影響すると認識し、責任感を感じるようになる。さらに、依存性が高い職場では、メンバー相互の関わりが大きくなるため、個々の責任範囲を超えた努力をするようになる。こうしたプロセスを通じ、相互依存性が高い職場ではメンバーは進取的行動をとるようになると述べられている。鈴木(2011)では、研究開発部門をサンプルとした研究を通じ、タスク依存性が進取的行動に対し直接効果があること、目標依存性と集団凝集性が進取的行動に対し交互作用を持つことを明らかにしている。

我々は、解決志向マネジメントもまた、進取的行動に対し相互依存性と交互作用効果を持つのではないかと予想している。例えば、メンバーの問題点や欠陥ばかり指摘する職場では、相互依存性が高い場合、互いに責任を押し付け合い、積極的な行動はとらなくなるのではないかと考えられる。このような場合、メンバーは責任が問われないよう、できるだけ周りに迷惑をかけない程度の消極的な仕事ぶりに終始するのではないだろうか。一方、互いの可能性や強みを認め合っている場合、相互依存性が高くなれば、メンバーは自分の強みや可能性を仕事達成に投入しようとすると考えられる。前述のように、解決志向マネジメントによって醸成された信頼関係とポジティブな感情は、メンバーの柔軟性や創造性を高める。相互依存性が高い場合、そうした柔軟性や創造性は、進取的行動として仕事の達成に向けて発揮されるようになると考えられるのである。

仮説 2：解決志向マネジメントは、相互依存性が高い場合、進取的行動をより強く促進する

### Ⅲ.方法

#### 調査対象

上述の仮説を実証するために、質問票調査に基づくデータを用いて統計的分析を行った。調査対象は、我が国の自動車ディーラーA社に勤務する従業員である。A社は全国に展開しているが、そのうち関東地方エリアの拠点から協力が得られた。調査は、社内LAN経由で行われ、99拠点、1352名から回答を得た。質問票の配布・回収時期は、2016年1月である。このうち、5名以上の拠点についてのみ分析対象とし、結果的に拠点数83、1308名のデータを用いて分析を行った。平均年齢は38.51歳、一拠点あたりの平均人数は、15.34人であった。

#### 測定尺度

解決志向については先行研究がないため、オリジナルの項目を作成した。前述のように、解決志向マネジメントでは、組織の問題の原因を追求するのではなく、組織やメンバーの可能性や強みに焦点を当て、それを伸ばしていくことを重視する。したがって、解決志向マネジメントが行われている程度は、組織やメンバーのどのような側面に注目するのかを尋ねることで測定できると考えられる。そのことを踏まえ、以下の4項目を作成した。(Rは、逆転項目)。

この職場では、メンバーの「失敗」よりも「成功」や「成長」に関する話題がよく交わされている

この職場では、組織の「弱み」や「欠陥」よりも、「強み」や「可能性」を認めることが重視されている

この職場では、問題が起こると徹底して犯人探しが行われる (R)

この職場では、メンバーの可能性よりも問題点に関する話題が多い (R)

進取的行動についても、具体的な測定項目は開発されていない。しかし、鈴木(2013)では、Leana et al.(2009)のジョブ・クラフティングの項目が、進取的行動の測定項目として用いられている。前述のように、ジョブ・クラフティングと進取的行動は類似した概念であるが、前者が行動の源泉である欲求などを含むのに対し、後者は含まないという違いがある。Leana et al.(2009)の項目は、ジョブ・クラフティングを測定するために開発されたにもかかわらず、行動のみを尋ねる内容になっており、行動の源泉には触れられていない。鈴木(2009)は、このような理由から、Leana et al.(2009)の項目を進取的行動の測定項目として用いることは問題がないと述べている。具体的な内容は、以下の通りである。



私は、会社にとって、より効果的な新しい作業方法を作ろうとしている  
私は、自分の仕事を行うにあたり、よりよいやり方を取り入れようと努めている  
私は、無駄なやり方、不必要なやり方を排除しようと努めている  
私は、組織内での物事の動き方を改善するために、建設的な提案をしている  
私は、自分の仕事をより効果的にしようと変革している  
私は、能率を改善するための新しい構造・技術・アプローチを導入しようとしている  
私は、仲間のやり方や習慣に問題があれば、アドバイスをしている  
私は、非生産的あるいは逆効果になる組織の規則や方針を、変えようと努めている  
私は、組織の問題に対する解決法を、実行しようとしている  
私は、自分の部や課のために、よりよいやり方を導入しようとしている

次に、タスク依存性は Kiggundu(1983)を参考に、以下の 5 項目が作成された。

この職場では、自分の仕事を完了するには、多くのほかの人の仕事に依存している  
この職場では、自分の仕事は職場のメンバーの進捗に絶えず気を配らなければ、うまく進まない  
この職場では、仕事を進めていく上では、職場のメンバーに絶えず相談しなければならない  
この仕事がうまくいかないと、職場のメンバーの仕事もうまくいかなくなる  
この職場では、私が仕事をやらなければ、ほかの人の仕事が完了しない

目標依存性は、Van der Vegt et al.(2003)を基に、以下の 3 項目が作成された。

この職場では、職場の成果に関する責任をみんなで負っている  
この職場では、職場の役割を定期的に知らされている  
この職場では、職場として達成すべき明確な目標を持っている

また、鈴木(2011)では、進取的行動に影響する要因として組織コミットメントが取り上げられている。組織コミットメントとは、組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続、もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態である(Meyer and Allen 1991)。組織コミットメントは、情緒的、継続的、規範的の 3 つに分類されるが、このうち進取的行動に影響すると考えられるのは、情緒的コミットメントである(鈴木 2011)。情緒的コミットメントとは、感情的な組織との関係を示し、組織への愛着や一体感を表している。組織コミットメントの項目は、Allen and Meyer(1996)を基に、以下の 6 項目が作成された。

この会社にいることが楽しい  
 他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う  
 この会社が気に入っている  
 この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であった (R)  
 友人に、この会社が素晴らしい働き場所であると言える  
 もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る

質問票では、これらの項目について、「全く違う (1 点)」から「全くその通り (5 点)」までの 5 点尺度で回答を得ている。これらの項目について、因子分析を行った。まず、解決志向マネジメントの因子分析の結果である。因子抽出の方法は主成分法であり、プロマックス回転をかけてある。その結果、固有値が 1 を超える因子は 2 つ抽出され、それぞれの項目に対する因子負荷量は表 1 のようになった。

表 1 を見ると、第 1 因子は、メンバーや組織の強みや可能性への関心に関する項目に負荷量が大きく、第 2 因子は問題点や欠陥に対する関心に関する項目への負荷量が多い。したがって、第 1 因子は可能性追求、第 2 因子は問題点追求と命名した。

表 1 解決志向の因子分析結果

	因子	
	1	2
この職場では、メンバーの「失敗」よりも「成功」や「成長」に関する話題がよく交わされている	.826	.015
この職場では、組織の「弱み」や「欠陥」よりも、「強み」や「可能性」を認めることが重視されている	.826	.092
この職場では、問題が起こると徹底して犯人探しが行われる	.160	.634
この職場では、メンバーの可能性よりも問題点に関する話題が多い	-.281	.567
固有値	2.116	1.022
寄与率 (%)	52.900	25.546

それぞれの因子に負荷量が大きな項目の平均値を、可能性追求と問題点追求の得点とした。可能性追求の信頼性は.780 だったが、問題点追求の信頼性は少し低く、.528にとどまった。

次に、相互依存性についても同様に因子分析を行った (表 2)。その結果、固有値が 1 を超える因子が二つ抽出された。しかし、どちらにも負荷量の小さな項目が一つ見出されたため (『この職場では、自分の仕事を完了するには、多くのほかの人の仕事に依存している』)、その項目を除外した上で再度因子分析を行い、構造が明確な 2 因子を得た。このうち第 1 因子が目標依存性、第 2 因子がタスク依存性と命名された。

表 2 相互依存性の因子分析結果

	因子	
	1	2
この職場では、職場の役割を定期的に知らされている	.805	.070
この職場では、職場として達成すべき明確な目標を持っている	.804	-.056
この職場では、職場の成果に関する責任をみんなで負っている	.661	-.022
この仕事がかまくいかないと、職場のメンバーの仕事もかまくいなくなる	-.014	.706
この職場では、自分の仕事は職場のメンバーの進捗に絶えず気を配らなければ、うまく進まない	.017	.674
この職場では、仕事を進めていく上では、職場のメンバーに絶えず相談しなければならない	.046	.633
この職場では、私が仕事をやらなければ、ほかの人の仕事が完了しない	-.061	.612
固有値	2.651	1.790
寄与率 (%)	37.877	25.572

第 1 因子に負荷量の大きい 3 項目と、第 2 因子に負荷量の大きい 4 項目の平均値を、それぞれ目標依存性、タスク依存性の得点とした。目標依存性の信頼性は.793、タスク依存性の信頼性は.748 であった。

また、進取的行動と組織コミットメントについても因子分析を行ったが、固有値が 1 を超える因子は両方とも 1 つだけであった。したがって、それぞれの項目の平均値を、進取的行動と組織コミットメントの得点とした。信頼性は、それぞれ.843、.929 であった。

次に、解決志向と相互依存性について、拠点を水準とした分散分析並びに級内相関係数 (Intraclass correlation: ICC) を計算した。ICC が十分高い場合、その変数は拠点内での共有度が高く、拠点間の違いが大きいと言える。すなわち、その変数を個人レベルの変数ではなく、拠点レベルの変数として扱うことが可能となる。級内相関は、ICC(1)と ICC(2)の両方を計算した<sup>6</sup>。

表 3 分散分析と級内相関の結果

	F 値	ICC(1)	ICC(2)
タスク依存性	1.155	0.009	0.134
目標依存性	2.006***	0.057	0.501
問題点追求	2.734***	0.094	0.634
可能性追求	2.524***	0.084	0.604

注：星印は有意水準を表す。\* p<0.05 \*\* p<0.01 \*\*\* p<0.001。以下、すべての表に共通。

<sup>6</sup> ICC(1)と ICC(2)の計算方法については、北居(2014)を参照されたい。

一般的に、ICC(1)に関しては0.12程度、ICC(2)に関しては0.5以上であれば集団レベルの変数として扱うことができると言われている(James 1982; Klein et al. 2000)。表3を見ると、タスク依存性については基準を満たしておらず、個人レベルの変数であると言える。目標依存性については、ICC(2)は0.5を超えているものの、ICC(1)の値は低く、やはり個人レベルの変数として扱うのが妥当だろう。解決志向については、ICC(2)について0.5を上回っているが、ICC(1)については0.12に届いていない。したがって、解決志向の二つの変数についても、本稿では個人レベルの変数として扱うことにする。また、統制変数として用いるデモグラフィック変数として、性別ダミー(女性=1、男性=0)、勤続年数、学歴ダミー(大学卒・大学院卒=1、その他=0)を取り上げた。

#### IV.分析結果

表4は、分析に用いる変数の平均値と標準偏差、並びに相関係数である。進取的行動は、他のすべての変数と有意な相関を示したが、性別と問題点追求とは負の相関を示した。

表5は、進取的行動を従属変数とした重回帰分析の結果である。まず、モデル1ではでもグラフィック変数のみを独立変数として投入している。続いて、モデル2では組織コミットメント、モデル3では相互依存性を独立変数として投入した。続いてモデル4では解決志向を投入している。さらに、モデル5ではタスク依存性と解決志向の交互作用項、モデル6では目標依存性と解決志向の交互作用項を、別々に投入している。最後にモデル7では、すべての交互作用項を同時に投入している。

表4 相関分析の結果

	平均	標準偏差	信頼性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)性別	.125	.331									
(2)勤続年数	15.380	9.964		-.133***							
(3)学歴	.334	.472		.103***	-.292***						
(4)組織コミットメント	3.082	.998	.929	.009	.164***	.057*					
(5)タスク依存性	3.511	.784	.748	-.022	.071*	-.014	.109***				
(6)目標依存性	3.757	.858	.793	-.051	.107***	.158***	.434***	.202***			
(7)問題点追求	3.146	.827	.528	-.044	-.133***	.003	-.247***	.133***	-.127***		
(8)可能性追求	2.906	.853	.780	-.033	.075**	.060*	.443***	.063*	.411***	-.362***	
(9)進取的行動	3.677	.531	.843	-.100***	.073**	.085**	.358***	.235***	.272***	-.068*	.208***

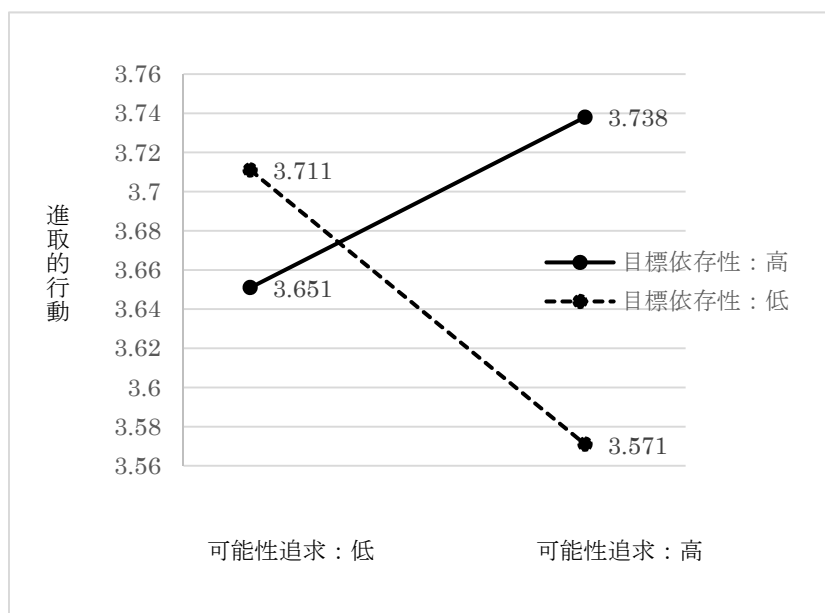
N=1286~1308。

表 5 重回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
性別	-.100***	-.110***	-.100***	-.099***	-.098***	-.100***	-.100***
勤続年数	.094**	.018	.002	.002	.006	.012	.010
学歴	.103***	.064*	.052	.053	.053*	.055*	.044
組織コミットメント		.353***	.299***	.287***	.287***	.270***	.273***
タスク依存性			.193***	.195***	.200***	.171***	.182***
目標依存性			.082**	.072*	.072*	.141***	.126***
問題点追求				-.003	-.008	-.004	-.007
可能性追求				.037	.032	.025	.032
タスク依存性×問題点追求					.066*		.046
タスク依存性×可能性追求					.036		-.002
目標依存性×問題点追求						.024	.012
目標依存性×可能性追求						.169***	.154***
決定係数	.025	.143	.190	.191	.195	.215	.214

モデル 4 を見ると、問題点追求と可能性追求は、進取的行動に有意な影響を与えていないことがわかる。したがって、仮説 1 は支持されていない。交互作用項を投入したモデル 5 から 7 を見ると、目標依存性と可能性追求の交互作用が、有意な影響を与えていることがわかる。図 1 は、その関係を図示したものである<sup>7</sup>。

図 1 可能性追求と目標依存性の進取的行動への交互作用



<sup>7</sup> 交互作用の図は、目標依存性と可能性追求を平均値の上下でカテゴリー化し、他の独立変数を共変量とした共分散分析によって得られた。

図 1 からわかるように、目標依存性が高い場合、可能性追求は進取的行動を促進するようである。逆に、目標依存性が低い場合は、可能性追求はかえって進取的行動を抑制している。したがって、仮説 2 については、目標依存性と可能性追求の交互作用のみ、支持されたことがわかる。

## V. 議論

本研究は、解決志向マネジメントの有効性を大量サンプルによって検証しようとした、初めての試みである。その結果、メンバーの自発的な創意工夫行動である進取的行動に対しては、解決志向マネジメントの直接の影響は見られなかった。相関分析では、解決志向マネジメントの変数、特に可能性追求は、進取的行動に対して有意な正の相関がみられた。にもかかわらず、重回帰分析で有意な結果が得られなかったのは、組織コミットメントや目標依存性を介して間接的に影響している可能性も考えられる。

また、問題点追求については、直接効果だけでなく、相互依存性との交互作用も見られなかった。進取的行動のような積極的な行動を生み出すには、単に犯人探しをしないだけでは効果が小さいと言える。逆に言えば、問題点を追求するようなマネジメントを行っても、人々の責任感は向上せず、進取的行動には結びつきにくいとも言えるだろう。

解決志向マネジメントのうち、可能性追求は進取的行動に対して目標依存性との交互作用が見られた。したがって、メンバーの進取的行動を促すためには、メンバーや組織の強みや可能性に着目するだけでなく、メンバー間での目標の共有が必要であると言える。解決志向マネジメントと共通点が多い **Appreciative Inquiry** では、メンバーの最高体験から各々の「強み」を導き出し、それをもとにアクションを考えていくという手順が取られる。その際、重要なのは明確な理想像およびそれを実現するための組織像である。**Appreciative Inquiry** では、参加者全員が賛同できる組織像を作り上げるために、長時間の話し合いが行われることも珍しくない。このように考えると、可能性追求と目標依存性の交互作用は、二つの理由から、進取的行動に影響すると考えることができる。一つは、具体的な目標を共有することで、可能性や強みを組織のためにどのように用いるのかが、より明確になるためである。もう一つは、目標を共有するプロセスで、メンバーが互いに相互作用することが関連している。鈴木(2011; 2013)は、職場のメンバーが互いに関わり合うことで、責任感や信頼感が醸成され、それらが進取的行動を促進すると述べている。さらに、可能性追求によってメンバー間の強みや可能性が共有されれば、そのような信頼関係はより強固なものになるだろう。

一方、目標依存性が低い場合、可能性追求はかえって進取的行動を抑制している。可能性追求はポジティブな感情をメンバーにもたらし、それが創造性や柔軟性発揮につながる可能性は前にも述べた。しかし、目標依存性が低い時には、そのような創造性や柔軟性は、組織のために発揮されにくいのかもしれない。メンバーは、自分の強みを個人的な目的（例えば、転職）のために発揮しようとしたり、組織や他のメンバーの強み（例えば、製品の

ブランド力やメンバーの能力や知識)をただ利用するだけに終始したりする危険もある。解決志向マネジメントを通じてメンバーの創意工夫を引き出すためには、メンバー間の相互作用を通じた目標共有が必要であると推測できよう。

## VI. 今後の課題

本研究は、克服すべき多くの課題を抱えている。第一に、解決志向マネジメントの測定尺度の改善である。特に問題点追求の変数の信頼性が低いため、今後は項目数を増やし、より信頼性の高い項目を開発する必要がある。また、今回は可能性追求と問題点追求の2つの因子が得られたが、解決志向マネジメントを構成する要素はまだ多く残されているだろう。より多次元の測定尺度を開発し、解決志向マネジメントを多面的に測定する方法を考える必要があるだろう。

また、目標依存性についても、どのような目標が共有されるべきなのか研究される必要がある。数値目標のような具体的な目標がいいのか、ビジョンのようなある程度抽象的な目標の方が効果的なのか、あるいはその両方が必要なのか、現時点では答えを出すことはできない。

第三に、研究対象の問題である。今回は自動車ディーラーだったが、他の職種ではどのような結果が得られるのか、検証する必要がある。特に、問題点を追求することが重要であると思われる職種(例えば、生産現場)においても、解決志向マネジメントが有効なのかどうか、確かめる必要があるだろう。

第四に、解決志向マネジメントの効果の範囲である。今回は進取的行動を取り上げたが、効果が期待できる分野は他にもあると思われる。例えば、モチベーションやメンタルヘルスといったメンバーの心理状態に関する分野、またコミュニケーションやコンフリクト解決などの人間関係が重要な分野では、問題点が追求されることでより問題が深刻になる事態が予想される。こうした分野における解決志向マネジメントの有効性が、今後検証されるべきであろう。

我が国における解決志向マネジメントの研究は、緒に就いたばかりである。閉塞状態が長く続く日本企業のために、このマネジメントの有効性について、さらなる研究が求められよう。

参考文献

- Allen,N.J. and J.P.Meyer, 1996 “Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity”, *Journal of Vocational Behavior* Vol.49 No.3 :pp.252-276.
- 青木安輝, 2014 解決志向の実践マネジメント—問題にとらわれず、解決へ向かうことに焦点を当てる—, 河出書房新社。
- Argyris,C., 1990 *Overcoming Organizational Defenses*, Allyn & Bacon.
- Cooperrider,D. and D.Whitney 2005 *Appreciative Inquiry*, Berrerr-Koehler. (本間正人監訳, 市瀬博基訳, 松瀬理保解説 『AI「最高の瞬間」を引き出す組織開発—未来志向の“問いかけ”が会社を救う—』, PHP 研究所, 2006)
- De Jong,P. and I.K.Berg, 2013 *Interviewing for Solutions*, 4<sup>th</sup> Edition, Brooks/Cole, Cengage Learning. (桐田弘江・住谷裕子・玉真慎子訳 『解決のための面接技法[第4版]—ソリューション・フォーカストアプローチの手引き—』, 金剛出版, 2016)
- de Shazer,S., 1994 *Words Were Originally Magic*, W.W.Norton & Co. Inc., New York. (長谷川啓三監訳 『解決志向の言語学—言葉はもともと魔法だった—』, 法政大学出版局, 2014)
- Duclos,M., 2005 “Solution-Focused Leadership through Appreciation”, in M.McKergow and J.Clark(eds.) *Positive Approaches to Change*, Solutions Books: pp.123-133.
- Fink,B., 2006 “Making Performance Rating Relevant, Informative and Meaningful”, in G.Lueger and H.Korn(eds.) *Solution-Focused Management*, Rainer Hampp Verlag: pp.213-222.
- Fish,R., W.A.Ray and K.Schlanger(eds.) 2009 *Focused Problem Resolution: Selected Papers of The MRI Brief Therapy Center*, Zeig, Tucker & Theisen. (小森康永監訳, 『解決が問題である—MRI ブリーフセラピー・センターセレクション—』, 金剛出版, 2011)
- Fredrickson, B. L., 2001 “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions”, *American Psychologist*, Vol.56 :pp.218-226.
- Gergen,K.J., 1999 *An Introduction to Social Construction*, Sage. (東村知子訳 『あなたへの社会構成主義』, ナカニシヤ出版, 2007)
- Gouldner,A.W., 1955 *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press. (岡本秀昭・塩原勉訳 『産業における官僚制—組織過程と緊張の研究—』, ダイヤモンド社, 1963)
- Grant,A. and S.Ashford, 2008 “The Dynamics Proactivity at Work”, *Research in Organizational Behavior* Vol.28 :pp.3-34.
- Isen, A.M., 2000 “Positive Affect and Decision-making”, in M. Lewis & J.M. Haviland-Jones (Eds.) *Handbook of Emotions*, Guildford. :pp.417-435.
- Jackson,P.Z. and M.McKergow 2007 *The Solutions Focus*, 2<sup>nd</sup> Edition, Nicholas Brealey.



- (青木安輝訳, 『組織の成果に直結する問題解決法—ソリューション・フォーカス—』, ダイヤモンド社, 2008)
- James, L.R., 1982 “Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement”, *Journal of Applied Psychology* Vol.67 No.2 :pp.219-229.
- Kiggundu, M.N., 1983 “Task Interdependence and Job Design: Test of A Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance* Vol.31 No.2 :pp.145-172.
- 北居明, 2014 学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析—, 有斐閣。
- Klein, K.J., P.D.Bliese, S.W.J.Kozlowski, F.Dansereau, M.B.Gavin, M.A.Griffin, D.A.Hofmann, L.R.James, F.J.Yammarino and M.C.Bligh, 2000 “Multilevel Analytical Techniques: Commonalities, Differences, and Continuing Questions”, in K.J.Klein and S.W.J.Kozlowski(eds.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, Jossey-Bass. :pp.512-553.
- Leana, C.R., E.Appelbaum and I.Shevchuk, 2009 “Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting”, *Academy of Management Journal* Vol.52 No.2 :pp.1169-1192.
- Lueger, G., 2005 “Solution Focused Rating(SFR): New Ways in Performance Appraisal”, in M.McKergow and J.Clarke(eds.) *Positive Approaches to Change, Solutions Books*: pp.81-92.
- McKergow, M. 2005 “Positive Approaches to Organizations and People: Solutions Focus, Appreciative Inquiry and Positive Psychology Compared”, in M.McKergow and J.Clarke(eds.) *Positive Approaches to Change, Solutions Books*: pp.1-11.
- McKergow, M, 2012 “Solution-Focused Approaches in Management” , in C.Franklin, T.S.Trepper, E.E.McCollum and W.J.Gingerich(eds.) 2012 *Solution-Focused Brief Therapy: A Handbook of Evidence-Based Practice*, Oxford University Press :pp.327-341. (『マネジメントにおける解決志向アプローチ』, 長谷川啓三・生田倫子・日本ブリーフセラピー協会 (編訳) 『解決志向ブリーフセラピーハンドブック—エビデンスに基づく研究と実践—』, 金剛出版, 2013: 293-303 頁)
- McKergow, M. and J.Clarke, 2007 *Solutions Focus Working: 80 Real Life Lessons for Successful Organizational Change*, Solutions Books.
- Meyer, J.P. and N.J.Allen, 1991 “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review* Vol.1 No.1 :pp.61-89.
- 森俊夫・黒沢幸子, 2014 <森・黒沢のワークショップで学ぶ>解決志向ブリーフセラピー, ほんの森出版。
- Mortensen, J., 2005 “Solution Focused Strategic Planning”, in M.McKergow and

- J.Clarke(eds.) Positive Approaches to Change, Solutions Books: pp.107-120
- Skantze,L. and L.Kennedy, 2007 “How Solution Focus Can Improve Recruiting Processes”, in G.Lueger and H.Korn(eds.) Solution-Focused Management, Rainer Hampp Verlag: pp.223-230.
- 鈴木竜太, 2011 「職場における創意工夫のマネジメント：関わり合う集団の研究開発者の進取的行動への影響に関するクロスレベル分析」, 組織科学 第44巻第4号 :26-38頁。
- 鈴木竜太, 2013 関わり合う職場のマネジメント, 有斐閣。
- Trepper,T.S. and C.Franklin, 2012 “Epilogue: The Future of Research in Solution-Focused Brief Therapy” in C.Franklin, T.S.Trepper, E.E.McCollum and W.J.Gingerich(eds.) 2012 Solution-Focused Brief Therapy: A Handbook of Evidence-Based Practice, Oxford University Press: pp.405-412 (『エピローグ：解決志向ブリーフセラピー研究の展望』, 長谷川啓三・生田倫子・日本ブリーフセラピー協会(編訳) 『解決志向ブリーフセラピーハンドブックーエビデンスに基づく研究と実践ー』, 金剛出版, 2013: 359-365頁)
- Van der Vegt,G.S., B.J.M.Emans and E.Van de Vliert, 2001 “Patterns of Interdependence in Work Teams: A Two-Level Investigation of The Relations with Job and Team Satisfaction”, Personnel Psychology Vol.54 No.1 :pp.51-69.
- Van der Vegt,G.S. and O.Janssen, 2003 “Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation”, Journal of Management Vol.29 No.5 :pp.729-751.
- Wrzesniewski,A. and J.Dutton, 2001 “Crafting A Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work”, Academy of Management Review Vol.26 No.2 :pp.179-201.

[2017.8.17 1246]