



# RBS Management Review

**2024**

**RITSUMEIKAN UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL**

# RBS マネジメントレビュー

2024 (創刊号)

---

## 目次

『RBS マネジメントレビュー』創刊にあたって……………	牧田 正裕	1
■査読付き論文		
アマビール調査の追試から導出された従業員の「出来事」の分析……	水野由香里 神吉 直人 喜田 正樹	2
■論文		
米中摩擦下での半導体企業及び半導体製造装置企業の経営戦略……………	肥塚 浩	
■研究ノート		
学校法人会計基準の改正について……………	奥村 陽一	

## 『RBS マネジメントレビュー』創刊にあたって

数年前のRBSといえば、年数回の一般向け公開講座「RBSセミナー」や校友会関連の催しはあるものの、およそ、入学してきた学生にカリキュラムを提供して、学位を授与して社会に送り出すことに終始し、ビジネススクールとして物足りなさを感じていた。さまざまな個人や組織をつなぎ、課題解決をも視野に入れた活動を、もっと広く展開していくべきなのではないか。もっと積極的に、RBSの教育・研究活動の成果を社会に活用してもらうための機会や場を提供していくべきではないか。そんな思いから2023年、RBSにおける社会実装の拠点として「RBS ビジネス創造リンケージ」を発足させることとなった。

これまでに、従来からの「RBSセミナー」に加え、ビジネススクールでの学びを伝えるための入門講座「立命館 MBA エssenシャルズ」、RBS教員や院生によるオリジナルケースの開発、ケースを活用したセミナーやワークショップなど、さまざまな企画を実行することができた。今後は、起業を目指す院生を支援する取り組みも展開していきたいと思う。

そして、このたび、「RBS ビジネス創造リンケージ」のジャーナルとして、めでたく『RBS マネジメントレビュー』を刊行することとなった。投稿者、さらには編集に尽力された諸氏に対し、この場を借りてお礼を申し上げるしだいである。

このジャーナルが意図しているのは、「知」を通して「ビジネスの創造」に取り組む個人や組織をつなぐメディアとしての役割である。学術論文、研究ノート、ビジネスケース、書評という違いはあるにせよ、これらが人びとに気づきを与え、コミュニケーションを促進し、新たな「知」の創造に役立てられることを期待している。多くの方に「RBS ビジネス創造リンケージ」の会員になっていただき、積極的な投稿をお願いするしだいである。

さいごに、『RBS マネジメントレビュー』が、多くの人に読まれ、ビジネスに関する知の創造、発展、共有、応用を支援する多層的な役割を果たすメディアとして、確固たる存在となることを祈念して、創刊によせての挨拶としたい。

2025年3月

立命館大学大学院 経営管理研究科  
研究科長 牧田 正裕

## アマビール調査の追試から導出された従業員の「出来事」の分析

### Analysis of employee "events" derived from replication of the Amabile survey

水野由香里<sup>i</sup>

神吉 直人<sup>ii</sup>

喜田 正樹<sup>iii</sup>

#### <日本語要約>

本論文は、Amabile et al. (2004) や Amabile et al. (2005)、Amabile and Kramer (2007; 2011/中竹 監訳, 2017) の研究手法を踏襲し、日本企業の職場において、その日の業務上の出来事が従業員に与える影響について検討したものである。

調査は、マッチングプラットフォームを運営するサービス事業者の正規雇用者 8 名を対象に実施した。実施期間は計 4 か月で、毎日の業務終了後、協力者に Google フォームに入力してもらった。得られた業務日誌データの回答は 551 であった。データ分析には、統計分析とテキストマイニング分析を用いた。

Amabile が設定した「モチベーション」「認識」「感情」についての各回答、および回答結果について因子分析を行ったもの（「モチベーション」「ストレス」「サポート」の 3 つの因子）の平均値とその±1 標準偏差で高・中・低の 3 群に分類し、それぞれについて「今日の出来事」に関する自由記述をテキストマイニングで分析した。それにより、オペレーターの「インナーワークライフ」と仕事への取組み（パフォーマンス）の関係を確認した。

#### <英語要約>

This paper follows the research methods of Amabile et al. (2004), Amabile et al. (2005), and Amabile and Kramer (2007; 2011), which reveals how each day's business events affect the employee.

The target of this research is a service provider who operates a matching platform. The survey was conducted on eight regular employees for a total of four months. After the end of each day's work, participants were asked to fill out a Google form. A total of 551 business diary data responses were obtained. Statistical analysis and text mining are used for data analysis.

For 3 factors according to Amabile ("Motivation," "recognition" and "feeling"), and another 3 factors extracted from our factor analysis ("motivation", "stress", and "support"), we calculated average and ±1 standard deviation. Then we classified into three groups, high, medium and low. Next, we analyzed the free descriptions of "today's events" in the answers by text mining. So the relationship between

---

<sup>i</sup> 立命館大学大学院経営管理研究科 教授

<sup>ii</sup> 追手門学院大学 教授

<sup>iii</sup> 滋賀大学 教授

the operator's “inner work life” and work efforts (performance) are confirmed.

<キーワード>

インナーワークライフ／日誌／今日の出来事／経験サンプリング法／テキストマイニング  
inner work life／work log／each day's event／experience sampling method／text mining

## I. 研究の目的

個人の特性やモチベーションのような属人的要素や労働環境と、組織的パフォーマンスとの関係に関する研究は少なくない (e.g. Amabile, 1988; 1996; Ford; 1996; Woodman et al., 1993)。そのなかでアマビールらは Amabile et al. (2004) や Amabile et al. (2005)、Amabile and Kramer (2007; 2011/中竹監訳, 2017) といった一連の研究でこのテーマを追究し、日々の業務上の出来事と個人の感情や創造性との関係、および、職場環境や上司の態度、行動とチームメンバーや部下の感情との関係を明らかにしている。これらの研究では、職場での出来事やそれに伴う感情が、従業員の行動、あるいは企業の生産性や人時生産性に与える影響が少なくないことが指摘されている。

これらの研究は経験サンプリング法を用い、調査協力者が回答した日々の業務日誌を分析して結論を導出している。経験サンプリング法は、25 年以上にもわたる幅広い心理学研究において、個人の自己に関連する認識、感情、モチベーション、個人的習性を把握する方法として有効であると指摘されている (Hektner & Csikszentmihalyi, 2003)。そこで、本研究では、Amabile et al. (2004) や Amabile et al. (2005)、Amabile and Kramer (2007 ; 2011/中竹監訳, 2017) の手法を踏襲し、日本企業の職場における、日々の業務上の出来事と従業員のインナーワークライフ (inner work life) の関係について検討する。

本研究の学術的示唆は、職場での出来事や感情という、一見、属人的な要素が、従業員のモチベーションや業務の進捗、そして、企業の生産性にどのような影響を与えているのかを確認し、それをアマビールらの結果と比較することで、彼女らの研究から一步深めた形で、企業における職場環境のマネジメントについて検討することが挙げられる。限られた労働時間の中で、いかに従業員の業務の進捗を促し、企業の生産性を高めるのかという議論は、現代的な課題の 1 つでもあり、実務的示唆も期待される。さらに、日本企業での職場のパフォーマンスを高めるための職場環境の在り方や、マネジャーおよび企業家の役割、両者のあるべき姿などを確認する機会となることも実務的貢献となりうるだろう。

## II. アマビールの一連の研究の調査概要と結論

アマビール研究は、3つの業界の7つの企業における26のプロジェクトチームに所属する、計238名を対象としている<sup>1,2</sup>。選定基準は、主に専門知識を持った従業員や専門家であり、複雑な問題を創造的に解決することが求められるプロジェクトチームに属する者としている。対象企業には、Googleのように成功を収めた企業から、最悪の状態に陥っていた企業までが含まれている。調査対象者には、業務当日の出来事に関するアンケートを含む日誌の記入フォームが毎日メールで送付された。調査は大半のプロジェクトチームに対して発足当初から終了までの期間を通して行われ、平均4か月の日誌データと、計11,471の回答が集められた。

具体的な質問のサンプルや日誌の記入フォームは、Amabile and Kramer (2011/中竹監訳, 2017; 邦訳320-321頁) に部分的にしか示されていないものの、その項目は「仕事に対する基本事項」、「自身の仕事

とモチベーション」、「チームとチームの仕事」、「職場環境に対する認識」「感情」「今日の出来事」「その出来事に対する質問」「その他（任意）」から構成されている。「自身の仕事とモチベーション」「チームとチームの仕事」「職場環境に対する認識」「感情」の各項目は、どの程度該当するのかを7点の認知尺度で測定している。「今日の出来事」は記述式で、「心に残った今日の出来事をひとつ簡潔に記してください」（邦訳 15 頁）と尋ねている。「その出来事に対する質問」は、回答者自身とチームメンバーに対して与えた影響を認知尺度（回答項目によって5点もしくは7点尺度）で回答する項目となっている<sup>3</sup>。「その他（任意）」は、他に報告したいその日の事柄を記述するものである。

アマビール研究から導出された結論は、「今日の出来事」が従業員の感情に、従業員の感情が業務の創造性や成果にそれぞれ影響を与えること、従業員の担当した日々の有意義な業務（meaningful work）が進捗することの心理的効果が大きいこと、従業員の業務が毎日少しでも進捗するように支援することがマネジャーの役割であることである<sup>4</sup>。そして、これらの一連の研究から、従業員の心理を3つの構成要素に分類した。それが、モチベーション（motivation for work）、認識（perceptions）、感情（emotions）であり、これら3つを合わせて、「インナーワークライフ」と名付けている（Amabile & Kramer, 2007; 2011/中竹監訳, 2017）。

アマビール研究は、モチベーションと認識、感情の相互作用が人々のインナーワークライフを決定すること、インナーワークライフがポジティブであると個人のパフォーマンスが向上すること、障害の発生はインナーワークライフをネガティブにすること、有意義な業務が着実に進捗しないと良いインナーワークライフを保つことができないことなどを主張している<sup>5</sup>。そして、チームや部下にとって有意義な仕事が毎日少しでも進捗するように支援することが、マネジャーの役割であると強調している。

### III. 本研究の調査設計（データ収集）

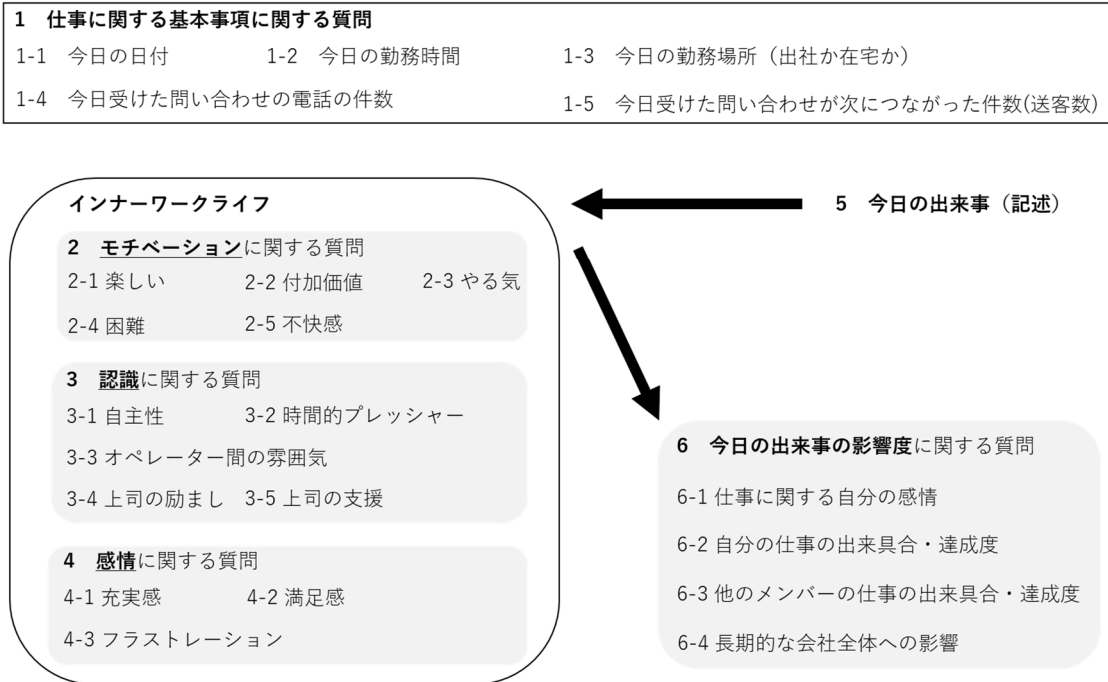
本研究では、日本企業の職場において、日々の業務上の出来事が従業員にいかなる影響を及ぼすのかを、アマビール研究の調査設計に倣って確認した。調査対象は、マッチングプラットフォームを運営するサービス事業者である。同社の主な業務は、エンドユーザーと全国各地のサービスを提供する事業者（提携業者・加盟店）との仲介である。仲介業務は電話で行っている。同社の正規雇用者は8名で、派遣やパート、アルバイトを活用しながら、日々、電話オペレーター業務にあたっている。

調査は、本調査研究の協力を得られた企業の正規雇用者8名を対象に実施した<sup>6</sup>。正規雇用者は、電話オペレーター業務の他に、それぞれ、各地域で業務を委託する提携業者の開拓や、ホームページのウェブデザインの作成、事業者が提供するサービスに関連する記事の作成、提携業者の請求・資金回収の作業、契約書などの法務書類の作成などの役割を担っている。調査実施期間は、2021年9月15日から2022年1月14日までの計4か月であった。年末年始も対象期間としたのは、同社の出社はシフト制で、365日営業しているためである。調査は、調査協力者に、毎日の業務終了後 Google フォームに入力してもらう方法で実施した。得られた業務日誌データの回答数は551であった。

業務日誌の項目は、Amabile and Kramer（2011/中竹監訳, 2017）をできるだけ忠実に再現するように作成した。具体的には、「仕事に関する基本事項」「自身の仕事とモチベーション」「職場環境に対する認識」「感情」の質問項目の作成については、同書の質問のサンプル（邦訳 320-321 頁）に記載されている情報を可能な限り織り込んだ。そして、それぞれ同研究と同様に7点尺度で回答してもらう形を採用した。「今日の出来事」についてもまた、同研究と同様に、当該就労日に心に残った出来事を1つ簡潔に記述してもらった。Amabile and Kramer（2011/中竹監訳, 2017）では、「その出来事に対する質問」は回答者とチームの関係を問う項目であったため<sup>7</sup>、回答者と他の従業員の関係に変更し、比率で回答しても

らった。「チームとチームの仕事」については、本調査はプロジェクトチームを単位とした業務日誌調査ではないため割愛した。こうして、Amabile and Kramer (2007 ; 2011/中竹監訳, 2017) で定義されている個人のインナーワークライフを構成するモチベーションと認識、感情を測定し、日々の出来事の記述を通して、個人のインナーワークライフを分析することができるよう、業務日誌の設計を行った。業務日誌項目の全体像は、図1のとおりである。

図1 業務日誌回答項目の全体像



(注) 図中の「→」は、与える影響の方向性を示している  
(出所) 筆者作成

なお、551の回答のうち、自由記述の合計文字数は3万8,714文字であり、1回答あたり平均70.26文字であった。また、自由記述の最大の文字数が337であるのに対し、最少の文字数は14であった。

IV. データ分析方法

アマビールの一連の研究では、すべての分析手法が開示されているわけではない。そのため、同研究の追試には限界がある。その限界を踏まえた上で可能なデータ分析方法として、本研究では、数値化可能な項目に対しては統計的分析を、自由記述については、回答者の感情表現(ポジティブな回答かネガティブな回答か)をより特定することができるテキストマイニングを採用した。

統計的分析について、インナーワークライフに関する回答は認知尺度で得られており、回答者ごとに平均値が異なる。そのため、まず、回答者ごとにモチベーション、認識、感情の平均値を求め、その±1標準偏差で各回答を高・中・低の3群に分類した。「今日の出来事」に関する自由記述はテキストマイニングで分析し、そこで得られる仕事への取組み(パフォーマンス)とオペレーターのインナーワークライフ

との関係を確認した。

本研究で用いたテキストマイニング・ツールの特徴は、特徴語（単語レベル）の分析のみならず、特徴表現（2つ以上の単語の係り受け）の分析が可能であり、テキストのニュアンス（ポジティブあるいはネガティブ）をより詳細に示すことができる点にある<sup>8</sup>。アマビールの一連の研究では通常の内容分析を行っており、ニュアンスの分析にコードシートを用い、その上で複数の研究者によってチェックしている。本研究のテキストマイニングでは、すべてのプロセスをツールで行っているのでこうしたチェックなどの作業手順が必要なく、しかも再現性の高い分析結果を導くことが可能である<sup>9</sup>。さらにこのツールでは、前述の特徴語、および特徴表現と各属性（本稿では後述する因子分析の結果）とのクロス集計を容易に行える。その際の指標値には、 $\chi^2$ 乗値などもあるが、補完類似度を採用した。これは、単語頻度の大小を考慮した上で、各因子の各属性に偏って多く出現する言葉を抽出するためである<sup>10</sup>。このように本研究には、テキストマイニングを導入し、日誌を分析するという方法論的貢献がある。この点はアマビールの追試でありながら、独自性を持つ点であると考えられる。

## V. データ分析の結果

テキストマイニング分析によって、モチベーションと認識、感情がそれぞれ高い（H）・中程度（M）・低い（L）日に日記に書かれた出来事について、2単語以上の組み合わせ（係り受け）でそのニュアンスを特定しようとした分析結果が、表1～3である<sup>11・12</sup>。表1はモチベーションの設問、表2は認識の設問、そして表3は感情の設問に関するテキストマイニング分析の結果である。

表1 テキストマイニングの結果 その1：モチベーション設問と特徴表現

	モチベーション設問_L	モチベーション設問_M	モチベーション設問_H		
時間-取る	7.28	時間-かかる	5.47	業者-居る+ない	6.37
コーディング-重なる	5.11	記事作成業務-作成	2.71	連絡-つく	6.37
コーディング-専念+できる	5.11	効率-良い	2.71	おかげ-行う+できる	4.25
<b>タスク-消化+できる</b>	5.11	<b>おかげ-良い</b>	2.03	<b>案件-復活+できる</b>	4.25
業務-行う	5.11	ラスト-残る	2.03	加盟-繋がる+ない	4.25
<b>仕事-片付ける</b>	5.11	記事-必要	2.03	開拓+できる-嬉しい	4.25
手-出す+できない	5.11	業務-進める+ない	2.03	気-つける+したい	4.25
業務-進める	4.33	作業-かかる	2.03	業者-開拓+できる	4.25
仕事-進む+ない	4.33	作業-進む+ない	2.03	契約確認-進める+できる	4.25
迷惑-かける	4.33	自分-立てる	2.03	請求業務-行う	4.25

(注) 数字はいずれも指標値。ネガティブ表現をイタリック表記に、ポジティブ表現を太字で表記している。

(出典) 筆者作成

表2 テキストマイニング結果 その2：認識設問と特徴表現

認識設問_L	認識設問_M	認識設問_H	
記事作成業務-作成	6.74 時間-かかる	7.41 体調-悪い	7.01
記事-必要	5.05 連絡-つく+ない	4.09 開拓+できる-嬉しい	4.94
自分-立てる	5.05 時間-とる	3.28 業務-進む	4.94
コーディング-学ぶ	3.37 難しさ-感じる	2.87 110番-登録	2.47
コーディング-重なる	3.37 おかげ-良い	2.46 1社-1社再登録	2.47
コーディング-専念+できる	3.37 やる気-出す	2.46 1社-開拓+できる	2.47
コーディング以外-仕事	3.37 ラスト-残る	2.46 1社再登録-成功	2.47
コミュニケーション-取る+ない	3.37 業務-進める+ない	2.46 1週間以上-休む	2.47
タスク-くる	3.37 Cさん-話す	2.46 2日前-欲しい	2.47
タスク-増える	3.37 提携先さん-対応	2.46 301ディダイレクト-記述	2.47
ランディングページ-作成	3.37 問合せ-多い	2.46 40個近く-開く	2.47
会社-いる	3.37 連絡-つく	2.46 50%-引き上げる	2.47

(注) 数字はいずれも指標値。ネガティブ表現をイタリック表記に、ポジティブ表現を太字で表記している。

(出典) 筆者作成

表3：テキストマイニング結果 その3：感情設問と特徴表現

感情設問_L	感情設問_M	感情設問_H	
仕事-進む+ない	5.24 時間-かかる	4.16 業者-居る+ない	8.19
時間-取る	5.24 モチベーション-下がる	2.82 おかげ-行う+できる	5.46
迷惑-かける	5.24 記事作成業務-作成	2.82 チームメンバー-喜ぶ	5.46
コーディング-学ぶ	3.84 おかげ-良い	2.11 ノルマ-達成	5.46
コーディング-重なる	3.84 ラスト-残る	2.11 案件-復活+できる	5.46
コーディング-専念+できる	3.84 記事-必要	2.11 加盟-繋がる+ない	5.46
コーディング以外-仕事	3.84 自分-立てる	2.11 提携先-とる	5.46
タスク-消化+できる	3.84 提携先さん-対応	2.11 連絡-つく	5.10
業務-かかる	3.84 問合せ-多い	2.11 時間-とる	4.73
業務-行う	3.84 難しさ-感じる	2.10 モチベーション-上がる	4.36
手-出す+できない	3.84	人数-少ない	4.36
入金-行う	3.84	連絡-つく+ない	4.36

(注) 数字はいずれも指標値。ネガティブ表現をイタリック表記に、ポジティブ表現を太字で表記している。

(出典) 筆者作成

まず、表1のモチベーションの設問について、回答者のモチベーションが高いときには、総じてその日の業務における出来事の記述にポジティブ表現が見られる。それは例えば、「連絡-つく」「おかげ-行う+できる」などである。また、モチベーションが高いときには、「案件-復活+できる」「開拓+できる-嬉しい」「業者-開拓+できる」「契約確認-進める+できる」などの業務の進捗を示す表現が見られた。これは、回答者の担当業務が進捗することは、従業員のモチベーションを高める要因となり得ることを表わしている。

その一方で、モチベーションが低いときには、ネガティブ表現が見られた（一部、「タスク-消化+できる」などのポジティブ表現も確認された）。具体的には、「時間-取る」や「手-出す+できない」「仕事-進む+ない」「迷惑-かける」などの表現である。これらは、業務が進捗せず、回答者がフラストレーションを抱えていることを窺わせる。これらの結果は、アマビール研究の結果を支持している<sup>13</sup>。

次に、表2の認識については、モチベーションの項目と類似の傾向が見られた。すなわち、仕事に対する自由や自主性、オペレーター間の雰囲気など職場環境に対する認識が高いときには「開拓+できる-嬉しい」「業務-進む」などのポジティブ表現を確認することができ、低いときには「コミュニケーション-取る+ない」「タスク-増える」などのネガティブ表現が表出する傾向が確認された。一方で、認識が中程度の際には、「時間-かかる」「連絡-つく+ない」「難しさ-感じる」などネガティブ表現が多く見られた。この

点は、モチベーションの傾向とは異なる。また、その日の業務の出来事に対する回答者の認識が高いときには、「1社・開拓+できる」や「2日前・欲しい」など具体的な数字が出現している。

そして、表3の感情については、モチベーションと極めて似通った回答が見られた。具体的には、感情が高いときには、「ノルマ・達成」「案件・復活+できる」「加盟・繋がる+ない」「提携先・取る」など、業務の成果を得た、あるいは、業務が進捗したことを表わす表現が確認される。その一方で、感情が低いときには、「仕事・進む+ない」「時間・取る」「迷惑・かける」「業務・かかる」などの、業務の進捗に支障があったことを表わす表現が出現している。

## VI. データ分析からの考察

以上の結果について、筆者らは3つの点に着目した。まず1点目は、アマビール研究が主張するインナーワークライフの構成要素であるモチベーションと感情に関して出現した出来事の表現が、極めて似通っている点である。ここで、回答者それぞれの構成要素の回答間の相関係数を確認した。表4では、どの回答者においても相対的にモチベーションと感情の相関係数が高く、回答者全体では.81となっている。

表4 「インナーワークライフ」3つの構成要素に関する回答者の回答結果の相関係数

回答者	モチベーション と認識	認識と感情	感情と モチベーション
	$r_{m-p}$	$r_{p-e}$	$r_{e-m}$
A	0.42	0.41	0.80
B	0.16	0.10	0.70
C	0.32	0.30	0.76
D	0.57	0.66	0.68
E	0.45	0.26	0.55
F	0.28	0.38	0.78
G	0.54	0.47	0.55
H	0.54	0.45	0.66
全体	0.57	0.55	<b>0.81</b>

(注) m: motivation、p: perception、e: emotionを表している。

(出所) 筆者作成

第2に着目した点は、1点目と類似している。それは、インナーワークライフを構成する認識の要素は、モチベーション、および感情と弱い相関があるものの(表4)、認識が中程度のときにネガティブ表現が多発する点や、高いときに具体的な数字が出現する点では、他の2つの構成要素と異なることである。前者については、仕事内容や職場環境に関する「認識が中程度の時に、個人の業務に対する認知と現実の出来事の間で不一致が生じている」ことが指摘できる。回答者は、この不一致を解消する必要性、すなわち、行動変容を起こす必要性を実感している可能性がある。これは、心理学における認知的不協和理論で説明し得る論理となっている。

ところが、その一方で、インナーワークライフの構成要素の1つである認識が他とは異なる傾向を示したときには違和感が残る。そのため、回答結果について、改めて分析することとした。その分析手法や結果、および、解釈は後のVII節とVIII節で確認する。

第3に着目した点は、日々の出来事に関する職場の環境や人間関係が回答者に与える影響の大きさである。具体的には、インナーワークライフを構成するどの要素においても、それらが高いときには、「嬉しい」「喜ぶ」「モチベーション」といったポジティブな表現が用いられること、そして、業務に関係する

社内外のステークホルダーに関する表現が確認できることである。後者には、例えば、「業者」「加盟」「契約」「請求」「チームメンバー」「提携先」という単語が表出していたことが挙げられる。これらはすなわち、仕事で関わる人々との人間関係に関する出来事は、従業員の心理に与える影響が少なくないことを意味している。この結果は、アマビール研究で指摘されているポジティブな職場環境の整備の重要性が確認されたと解釈することができる。

その一方で、Amabile and Kramer (2007 ; 2011/中竹監訳, 2017) は、ネガティブな出来事がもたらすマイナスの影響は、ポジティブな出来事がもたらすプラスの影響以上に大きいことを指摘している<sup>14</sup>。業務日誌の細かな記述を確認すると、本調査でも同様の結果が見られる。ネガティブな出来事の典型として、次のような事例が確認された。

事例 1 : 1 つのネガティブな出来事が複数日にわたり当該従業員に負の影響を与える事例

- ・ お正月出勤になってモチベーション下がった (11/30 の D の回答)
- ・ 新しい在宅さんきた、早く電話にでれるようになったいいな。お正月は休みたい (12/1 の D の回答)
- ・ 人が少なく一部の人に負担が大きくなっている (12/2 の D の回答)

事例 2 : 1 つのネガティブな出来事が複数の人かつ翌日まで持ち越す事例

- ・ 自身の業務に関することではないですが、教育が必要と思っていた派遣の方が、勤務態度を咎められたことがきっかけで泣き出し、早退されたことで注意してくれたメンバーの士気が下がってしまったことで落胆しました。... (中略) ...。せっかく頑張ってくれているスタッフに嫌な思いをさせてしまって申し訳なかったです。 (9/30 の C の回答)
- ・ 派遣さんがなぜか泣きながら帰った (9/30 の D の回答)
- ・ 昨日泣いて早退した派遣さんが、挨拶なく出社され、特に昨日よりもやる気を見せることもなく飄々とされた様子で、やはり注意してくださった派遣さんが嫌な思いをすることになってしまいました。... (中略) ...。 (10/1 の C の回答)

これらは、業務に関係する社内、そして、社外のステークホルダーとの関係もまた、従業員のインナーワークライフに与える影響が少なくないことを示唆している。

## VII. 新たな因子分析

インナーワークライフの構成要素のうち、認識がモチベーションと感情とは異なる傾向を示したことを考慮し、改めて分析を行った。その手順は次の通りである。まず、アマビール研究に沿ったモチベーションと認識、感情の各質問項目を用いて、探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行った。その結果、固有値 1 以上の因子が 3 つ抽出されたものの(累積寄与率 75.22%)、それらはアマビール研究の 3 因子とは異なるものであった。

第 1 因子には、モチベーションの質問項目のうち「楽しい」「やる気」「付加価値」の 3 項目と、感情の質問項目の「充実感」と「満足感」、および、認識の質問項目の「自主性」が含まれた。充実感、満足感、および自主性はいずれもモチベーションの構成要素と捉えても差し支えないことから、これを改めて「モチベーション」因子とした。これらの信頼性係数は、 $\alpha=.97$ であった。

第 2 因子は、モチベーションの質問項目の残り 2 項目である「不快感」「困難」と、認識と感情の各 1 項目(「時間的プレッシャー」「フラストレーション」)で構成されていたため、「ストレス」因子と名づけ

た。これら 4 項目の信頼性係数は  $\alpha=.69$  とやや低かったため、共通性の低い「時間的プレッシャー」を除いたところ、 $\alpha=.71$  とわずかに改善された。そのため、以後の分析には 3 項目（「不快感」「困難」「フラストレーション」）を用いた。

そして、認識のうち「上司の励まし」「上司の支援」「オペレーター間の雰囲気」の 3 項目がまとまった第 3 因子を「サポート」因子と名づけた。信頼性係数は、 $\alpha=.75$  であった。

次いで、先の分析と同様に、各因子を、回答者ごとに高・中・低の 3 群に分類した。その上で、業務日誌の「今日の出来事」に関する記述を同様にテキストマイニング・ツールで分析し、各因子の水準と記述内容の関係を確認した。

## VIII. 新たな因子分析の結果と解釈

新たな因子分析の結果得られたモチベーション、ストレス、サポートの各因子がそれぞれ高い (H)・中程度 (M)・低い (L) 日に、日記にどのような出来事が書かれていたのかを特定するために行ったテキストマイニング分析の結果を表わしたものが、表 5~7 である。表 5 はモチベーション因子、表 6 はストレス因子、そして表 7 はサポート因子に関する結果である。

表 5 テキストマイニング結果 その 1：モチベーション因子と特徴表現

モチベーション因子_L	モチベーション因子_M	モチベーション因子_H	
時間-かかる	9.06 難しさ-感じる	3.22 業者-居る+ない	7.89
時間-取る	8.84 必要-感じる	2.68 チームメンバー-喜ぶ	5.26
コーディング-重なる	6.11 記事作成業務-作成	2.14 ノルマ-達成	5.26
コーディング-専念+できる	6.11 おかげ-良い	1.61 ノルマ-達成+できる	5.26
コーディング以外-仕事	6.11 ラスト-残る	1.61 案件-復活+できる	5.26
タスク-消化+できる	6.11 記事-必要	1.61 加盟-いただく	5.26
業務-かかる	6.11 業務-進める+ない	1.61 加盟-繋がる+ない	5.26
業務-行う	6.11 作業-進む+ない	1.61 開拓+できる-嬉しい	5.26
仕事-片付ける	6.11 自分-仕事	1.61 提携先-とる	5.26
入金-行う	6.11 自分-立てる	1.61 提携先-集中+できる	5.26

(注) 数字はいずれも指標値。ネガティブ表現をイタリック、ポジティブ表現を太字でそれぞれ表記している。

(出所) 筆者作成

表 6 テキストマイニング結果 その 2：ストレス因子と特徴表現

ストレス因子_L	ストレス因子_M	ストレス因子_H	
コーディング以外-仕事	4.82 <b>モチベーション-上がる</b>	3.28 連絡-つく+ない	6.19
タスク-消化+できる	4.82 時間-かかる	2.65 ○○社長-いただく	4.70
開拓+できる-嬉しい	4.82 記事作成業務-作成	2.62 仕事-進む+ない	3.85
業務-行う	4.82 効率-良い	2.62 電話-かける	3.85
事務所-いる+ない	4.82 時間-とる	2.62 迷惑-かける	3.85
受電-少ない	4.82 体調-悪い	2.62 人数-少ない	3.42
提携先-集中+できる	4.82 ラスト-残る	1.97 難しさ-感じる	2.99
提携先-連絡	4.82 記事-必要	1.97 100件近く-入金	2.35
余裕-持つ	4.82 業者-居る+ない	1.97 18時以降-つく+ない	2.35
業務-集中+できる	3.57 作業-進む	1.97 1つ-仕事	2.35

(注) 数字はいずれも指標値。ネガティブ表現をイタリック、ポジティブ表現を太字でそれぞれ表記している。

(出所) 筆者作成

表7 テキストマイニング結果 その3：サポート因子と特徴表現

サポート因子_L	サポート因子_M	サポート因子_H	
記事作成業務-作成	7.19 時間-かかる	13.97 開拓+できる-嬉しい	4.34
記事-必要	5.40 連絡-つく+ない	4.18 確認-取る+ない	4.34
自分-立てる	5.40 業務-進める	3.35 業務-進む	4.34
コーディング-学ぶ	3.60 時間-取る	3.35 説明-難しい	4.34
コミュニケーション-取る+なし	3.60 おかげ-良い	2.51 操作-出る	4.34
タスク-くる	3.60 ラスト-残る	2.51 提携先さん-確認	4.34
タスク-増える	3.60 業者-居る+ない	2.51 やる気-出す	3.88
ランディングページ-作成	3.60 業者-連絡	2.51 提携先さん-対応	3.88
会社-いる	3.60 Cさん-話す	2.51 体調-悪い	3.42
会社-辞める	3.60 作業-かかる	2.51 110番-登録	2.17
気持ち-和らぐ	3.60 連絡-つく	2.51 18:00以降-回る	2.17

(注) 数字はいずれも指標値。ネガティブ表現をイタリック、ポジティブ表現を太字でそれぞれ表記している。

(出所) 筆者作成

表5を確認すると、モチベーション因子が高い日の出来事の特徴として、業務の進捗があることや、ステークホルダーとの良好な関係が成立していること、ポジティブな感情表現を含むことが挙げられる。業務の進捗は、「ノルマ」や「案件」「加盟」「できる」といった単語から確認することができる。ステークホルダーとの関係は、「チームメンバー」や「提携先」から、そして、感情表現については、「喜ぶ」や「嬉しい」といった単語からそれぞれ確認することができる。

これらの結果は、V節で示した、アマビール研究におけるモチベーションに関する設問の回答についてテキストマイニングした結果を支持している。すなわち、従業員にとって、日々の業務の進捗を確認できることが働く士気を高めることや、職場における良好な人間関係が重要であることが改めて確認された。一方で、モチベーション因子が低いときには、(V節と同様にポジティブ表現も確認できるもの)「時間-かかる」「時間-取る」「業務-かかる」のような表現が見られた。その日の業務が進捗しないことは、働く士気を下げってしまう可能性があることを窺い知ることができる。

表6では、総じて、モチベーション因子とは逆の結果が確認できる。ストレス因子が低いときには、業務の進捗に関する表現や、「嬉しい」「余裕」といったポジティブな感情表現が見られる。その一方で、ストレス因子が高いときには、業務が進捗しなかったこと(「連絡-つく+ない」「仕事-進む+ない」)や、業務遂行にボトルネックがあること(「人数-少ない」)、心理的ストレスが発生すること(「迷惑-かける」「難しさ-感じる」)が確認される。

これらの結果は、一連のアマビール研究や、Amabile (1998)、Amabile et al. (2002)で指摘されているように、「強いタイムプレッシャーや高すぎるストレスは業務パフォーマンスを下げる」という主張を支持している<sup>15</sup>。また、興味深い回答として、ストレス因子が高いときに「〇〇社長-いただく」を確認できる<sup>16</sup>。ここからは、経営幹部の言動や指示、態度などが、時としてストレスの原因となる可能性が推察される。

そして表7では、サポート因子が高いときに2つの特徴が確認できる。それは、業務の進捗を表す、もしくは、ポジティブな表現が確認できることと、いくつかの強いネガティブ表現(「説明-難しい」「体調-悪い」)が確認されることである。前者の結果は、その日の業務上の出来事に対して、やはり、上司や職場メンバーの支援が重要であることを示唆している。一方、後者の結果については、複数の解釈の可能性がある。それは、上司による支援が従業員の士気を高める十分条件ではないことや、上司や職場メンバーの支援に対して従業員がプレッシャーを感じていること、もしくは上司や職場メンバーの支援があったとしてもそれに応えられていない場合、従業員には自身に対するもどかしさやフラストレーションが発生することなどが挙げられる。

一方で、サポート因子が低いときの結果（「コミュニケーション-取る+ない」「タスク-増える」「会社-辞める」）にもまた、複数の解釈の可能性がある。それは、上司や職場メンバーに支援を仰ぐことができずに悩んでいる従業員や、経営層や職場メンバーの指示に対してマイナスの感情や不満を抱く従業員が存在していることが考えられる。また、サポート因子が高いときの「体調-悪い」、そして、低いときの「気持ち-和らぐ」という特徴表現を鑑みると、「放っておいて欲しい」という心理を抱くなど、従業員が上司や職場メンバーの支援を快く思わない場面が発生し得ることが推察される。

以上のように、サポート因子に関する結果からは、従業員の上司や職場メンバーに対する複雑な心理を推論することができる<sup>17</sup>。また、上司は、単に「部下に対する配慮や支援をすればよい」というわけではなく、部下が求める支援を的確に提供する必要があることを示唆している<sup>18</sup>。アマビール研究は、「マネジャーの役割は、チームや部下にとってやりがいのある仕事が毎日少しでも進捗するように支援すること」であると主張している。これに対して、本研究の新たな分析からは、「マネジャーの役割は、チームや部下が、毎日の業務の進捗や成果を実感できるように支援すること」が重要であることが明らかになったと言えよう。

## IX. 結論とインプリケーション

アマビール研究の調査設計に倣って実施した本研究の調査において、改めて支持されたアマビール研究の結果は、次の 5 つである。第 1 に、その日の出来事に対するモチベーションや感情の回答が高いときには、業務の進捗を示す表現を確認でき、低いときには、ネガティブな表現が増えることである。業務上の成果や進捗、すなわち、業務のパフォーマンスは、従業員の働く士気の影響を受け、その一方で、業務のパフォーマンスもまた、従業員の働く士気に影響を与える、すなわち、両者の間の相互作用が確認された。

第 2 に、第 1 の点に関連して、職場環境や人間関係が従業員に与える影響は少なくないということである。この点に鑑みると、経営陣が職場の衛生環境を整備・維持すること、および、従業員のストレス・コントロールを支援することの重要性が示唆される<sup>19</sup>。

第 3 に、第 2 の点に関連して、具体的回答（記述）からも確認されたように、ネガティブな出来事が職場に与えるマイナスの影響が大きく、時には数日間続くことが少なくないということである。この点からも、やはり、経営陣が職場の衛生環境を整備・維持することの重要性が確認された。

第 4 に、追加的に行った分析の結果から明らかになったことではあるが、強いタイムプレッシャーや高すぎるストレスが、業務のパフォーマンスの低下に関連し得ることである。この点は、従業員に対する厳しいノルマや数値目標は、結果的に業務のパフォーマンスを損ねる危険性があることを示唆している。

第 5 に、これもまた追加的な分析の結果によるが、その日の出来事において従業員が業務の進捗を実感し、ポジティブな感情を抱くことと、上司や職場の支援を感じることに関連することである。これは、上司や職場メンバーの支援の重要性を示唆する。しかし、追加的な因子分析の第 3 の因子である「サポート因子」では、これとは異なる結果が確認されていることには留意する必要がある。

一方で、本調査による発見事実（fact findings）も確認された。それは、第 1 に、アマビール研究で指摘されているインナーワークライフを構成するモチベーションと感情の相関係数が極めて高いことである。この点から、改めて、従業員のモチベーションや働く士気の重要性が確認されたと言えよう。

第 2 に、第 1 の発見事実と関連して、仕事や職場の雰囲気に関する認識の要素が、モチベーションと感情の要素と異なる動きをしていたことである。これは、従業員の認知に関係しているようであった。すなわち、現実の出来事の従業員の解釈と認知に不一致が生じており、この差が、従業員に行動変容を起こ

す必要性を実感させるように作用しているという論理である。

第3に、モチベーションとストレスが、対の関係にあることである。これは、モチベーションが高いとき、ストレスが低いときとの特徴表現が類似していたことから導出された。

第4に、従業員が上司や職場からの支援を実感していたときにも、複数のネガティブ表現が確認された。この点からは、上司や職場のメンバーに対する従業員の複雑な心境を鑑みることができる。また、それゆえに、マネジャーや企業家は、従業員の個性や特性に合った支援を模索し、提供する必要があることを示唆している。

第5に、マネジャーや企業家の役割について、アマビール研究よりも一歩踏み込んだ結論を導出した。それは、「マネジャーや企業家の役割は、(チームや部下にとってやりがいのある仕事は毎日少しでも進捗するように支援することと同時に) チームや部下が、毎日の業務の進捗や成果を実感できるように支援すること」が重要であるということである。

そして、第4と第5の発見事実は、Mintzberg (1973/ 奥村・須貝訳, 1993) が指摘したマネジャーの「障害処理者」の役割の重要性を改めて示唆していると言えよう。同書は、マネジャーの役割として、1) 部下の間でのコンフリクトの解消と、組織の問題の特定と解決、喪失した資源や脅威からの解放にあること、2) 障害処理にはタイミングが重要であること、3) 障害処理を(他のマネジャーの活動より)優先させることを指摘している(邦訳 134-139 頁)。マネジャーは、独善的な支援ではなく、職場が必要としている「障害処理」の役割を的確に果たすことが1つの重要な役割であると言えよう。

## X. 今後の研究の課題

本研究では、アマビール研究の手法を踏襲し、経験サンプリング法を用いて日々の業務日誌を分析することで、従業員の心理とマネジャー(および企業家)の支援について考察した。しかし、本調査には、大きな2つの課題がある。1つ目は、アマビール研究の調査設計のすべては開示されていないがゆえに、「アマビール研究の追試(replication)」には限界があるという点である。このように調査実施上の限界はあったものの、分析に足るデータを集めて分析を行った。2つ目の課題は、調査対象が単一の企業である上、サンプルサイズが限られていることである。ただし、このような経験サンプリング法を4か月にわたって実施した経営学の研究は多くはない。その意味では、経営学研究において1つの意義があると言えよう。

## 謝辞

本稿は、JSPS 科研費 JP22K01715 の助成を受けたものです。

## 参考文献

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September-October, 77-87.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard business review*, reprint Ro208C, 3-11.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner work life: Understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 85(5), Reprint: R0705D.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignore joy, engagement, and creativity at work*. Harvard University Press. [中竹竜二監訳, 樋口武志訳 (2017) 『マネジャーの最も大切な仕事: 95%の人が見過ごす「小さな進捗」の力』英二出版.]
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Hektner, J. M., & Csikszentmihalyi, M. (2003). The experience sampling method: measuring the context and content of lives. In R. B. Bechtel, & A. Churchman (Eds.), *Handbook of environmental psychology* (pp.233-243). Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper Collins Publishers. [奥村哲史・須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房.]
- Woodman, R. W., Sawyer, J. W., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- 喜田昌樹 (2018) 『新テキストマイニング入門: 経営研究での「非構造化データ」の扱い方』白桃書房.
- 山本英子・井佐原均 (2002) 「出現頻度を考慮した補完類似度による事象間関係の推定」『情報科学技術フォーラム proceedings (IEICE Conferences Archives)』 163-164.

- 
- 1) Amabile の一連の研究の調査概要については、Amabile et al. (2004) や Amabile et al. (2005)、Amabile and Kramer (2007; 2011) で示されている情報を記している。なお、以下ではこれらの一連の研究を「アマビール研究」と表記する。
  - 2) 回答率 20%未満の調査対象者のデータを省き、結果的に分析に足る人数は 222 名であったという。
  - 3) 具体的には、心に残った今日の出来事が与えた、回答者とチームメンバーに対する影響度を質問している。
  - 4) Amabile and Kramer (2011) では、「『進捗』の持つ力を繰り返し目にしたのである。この力こそ、私たちの研究全体におけるもっとも重要な発見の 1 つだ」(邦訳 112 頁) と強調している。
  - 5) Amabile and Kramer (2011) では、パフォーマンスには創造性、生産性、コミットメント、同僚性(チームの結束に寄与する行動)の側面があると主張している。
  - 6) そのうち 1 名は調査開始時には産休中であったため、産休明けの時点から調査に協力してもらっ

---

た。

7) 「その出来事に対する質問」は図 1 の 6 に示した 4 つの質問である。

8) 本研究におけるテキストマイニングは、「言語処理技術により変換された構造化データおよび変数を用い、知識・仮説発見、仮説検証を行う手法」と定義されるものである(喜田, 2018)。分析には **Text Mining Studio** (NTT データ数理システム) を用いた。同ツールでは、語レベルの分析(通常のテキストマイニング)だけではなく、表現レベルの分析(係り受け分析)が可能である。結果は、自動的に内部辞書によって構造化データとして提示される。

9) 内容分析とテキストマイニングの関係については、喜田(2018)を参照されたい。

10) この点の詳細については、山本・井佐原(2002)を参照されたい。

11) それぞれの各表の特徴表現を表わす「-」と「+」表記は、テキストマイニング・ツールでの係り受け分析の結果となっている。基本的に、2 つの単語を示す場合には「-」表記に、3 つの単語が関係する場合には「+」表記となっている。しかし、「開拓」と「できる」の順番については、係り受け分析の結果、「開拓+できる」と表記されており、本稿でも、その結果をそのまま記載している。

12) 個人名は、業務日誌回答者については該当する回答者番号(A から H までのアルファベット)に、役職者については〇〇にそれぞれ修正を加えている。

13) **Amabile and Kramer (2011)** には「仕事が実際に進捗すると、例えば満足や嬉しさ、さらには喜びといったポジティブな感情が引き出される。進捗は達成感や自尊心、そして仕事やときには組織へのポジティブな認識につながる」(邦訳 112 頁)ことや、「障害が発生したこと自体がインナーワークライフをネガティブなものにしていた。多くの場合、結果として主に達成感がそがれていた」(邦訳 124 頁)などの記述を確認することができる。

14) **Amabile and Kramer (2011)** では、「ネガティブな出来事の力」と題したコラムを設けて強調しているほどである(邦訳 160-162 頁)。

15) **Amabile and Kramer (2011)** では、「人を極端なストレス状態に、しかも長期間晒していると、ダイヤモンドではなく石炭が生まれる可能性が高い」(邦訳 102 頁)と指摘している。

16) 回答結果を個別に見ると、より具体的表現には「お声がけいただいた」「フィードバックをいただいた」「検収いただく」「回答をいただき」「協力いただき」などが確認できる。

17) サポート因子を構成する 3 項目のうち 2 つ(「上司の励まし」「上司の支援」)は、主体が「上司」である。このことから、いずれの回答でも回答者が主体を「上司」と認識している可能性が指摘できる。

18) この点を鑑みると、上司による自己満足のための部下の支援は、かえって部下のやる気を引き下げる原因となり得る。

19) この点からは、厚生労働省の定める定期的な従業員のストレスチェック検査を実施するなど、職場のメンタルヘルス対策を行うことの重要性が確認できよう。