

【論文】

従業員の学習目標志向性が革新的行動に及ぼす影響過程： 調整変数としての心理的安全性及び媒介変数としての 受益者接触との関連メカニズムについて

A study on the influencing mechanisms of learning goal orientation
on innovative behavior: Moderating roles of psychological safety
and mediating roles of beneficiary contact

高 石 光 一
TAKAISHI Koichi

目次

1. はじめに
 - (1) 本研究の背景
 - (2) 革新的行動の規定因
組織のイノベーションと従業員行動
 2. 調整変数としての心理的安全性及び媒介変数としての受益者接触による関連メカニズムについて
 - (1) 個人の学習目標志向性と革新的行動
 - (2) 調整変数としての心理的安全性の影響
 - (3) 媒介変数としての受益者接触
 3. 方法
 - (1) 調査対象企業
 - (2) 調査方法
 - (3) 測定尺度
 4. 結果
 5. 考察
 6. 今後の課題
- (参考文献)
- 〔付録〕 調査に用いた項目

(要旨)

本研究の目的は、従業員の革新的行動 (innovative behavior) に及ぼす個人特性としての学習目標志向性 (learning goal orientation)、および環境要因としての職場の心理的安全性 (psychological safety) および受益者接触 (beneficiary contact) の影響過程を、特性活性化理論のフレームワークの下に探索することである。

学習目標志向性は革新的行動を促進するが、その過程において学習目標志向性は心理的安全性との交互作用により革新的行動に影響するとともに、学習目標志向性は受益者接触を経由して革新的行動に影響するとの仮説を構築した。

鋳物関連の中堅製造業 A 社の協力の下で調査を実施した。仮説に関連するアンケート調査項目を作成し、社員からは、学習目標志向性、心理的安全性、受益者接触についてセルフチェック形式による回答を得るとともに、上司からは部下の革新的行動についての評価を得た。

一般社員 508 人および管理監督者 69 名からの回答結果から、学習目標志向性及び心理的安全性との交互作用による革新的行動への影響と、受益者接触の学習目標志向性と革新的行動の間の媒介効果が検証された。予想に反して、学習目標志向性の高い者ではなく、低い者のグループで、職場の心理的安全性がより高くなるにしたがい革新的行動の生起が高まる傾向が示された。この傾向および職務の社会的特性としての受益者接触などについて考察した。

1. はじめに

(1) 本研究の背景

AI や IoT をはじめとする技術革新の進展は、今後の雇用や働き方を大きく変え、組織における人の行動には、自発性と創造性が求められる。この自発的で創造的な行動こそが組織の成長と発展に重要であることは、かねてより多くの識者が指摘してきた (Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978; Kotter & Cohen, 2002; Van de Ven, 1986; Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995)。

今日においても組織のイノベーションの実現は、従業員のアイデアや行動力に起因することが少なくない。本研究では、そのような経営革新の源泉としての従業員行動の一つである革新的行動 (innovative behavior) に注目し、その生起のメカニズムを探索する。しばしば、イノベーションまたは経営革新¹⁾は、従業員のアイデアやひらめきから派生することから (Van de Ven, 1986)、従業員の経営革新に向けた行動を促進することは極めて重

要であると考えられてきた。そして、この経営革新を促す行動について半世紀以上にわたり理論及び実証研究が展開され今日に至っている。

Katz & Kahn (1978) は組織成員の行動を、在職し続け組織活動に参加する基本的行動、最低限のパフォーマンスの質と量を維持する行動、自分の職務の範疇以外であっても自発的かつ革新的に発揮される行動に分類した上で、組織の存続と効率性には、自発的で革新的な行動が重要であることを指摘した。

この Katz & Kahn (1978) の自発性の概念は、後の Organ (1988) の組織市民行動 (organizational citizenship behavior)、Brief & Motowidlo (1986) の向社会的組織行動 (prosocial organizational behavior)、George & Brief (1992) の組織的自発性 (organizational spontaneity)、Borman & Motowidlo (1993) の文脈的業績 (contextual performance)、Van Dyne, et al., (1995) の役割外行動 (extrarole behavior)、Morrison & Phelps (1999) の率先 (taking charge)、

LePine & Van Dyne (2001) のボイス (voice), Bateman & Crant (1999) のプロアクティブ行動 (Proactive behavior), 高石・古川 (2008) の経営革新促進行動などの諸理論の発展の基礎となった。

これらの行動概念は、その定義や測定項目は異なるものの、組織の現状維持 (status-quo) のための円滑なオペレーションや効率性を超えて、現行のシステムの改革などの経営革新を可能とする自発的な成員行動に焦点をあてている。

Van Dyne et al., (1995) の分類からは、与えられた役割の義務と責任を遂行する上で期待される行動である役割内行動 (in-role behavior) に対して、上記の行動は役割外行動 (extra-role behavior) であり、さらに、これらは従僕的な協力促進行動 (affiliative-promotive behavior) と組織への提言や課題を指摘することにより変革を促進する挑戦促進行動 (challenging-promotive behavior) に分けられる²⁾。

本研究では、これらの挑戦促進行動の中でも広く研究対象となっている Scott & Bruce (1994) の革新的行動 (innovative behavior) に注目する。その理由は長期にわたりこれまで多くの研究者が着目し、多様な先行要因や結果要因との関連性が広く検証されてきたからである (例えば, Ng & Lucianetti, 2016; Ramamoorthy, Flood, Slattery, & Sardesai, 2005; Scott & Bruce, 1994; Yuan & Woodman, 2005; Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden, & Farrell, 2017; など)。

(2) 革新的行動の規定因

革新的行動とは、従業員による担当業務、部署、または組織に関して新規のアイデア、製品、手順や方法などを意図的に導入・活用する行動と定義され、従業員の個人的および状況的要因の交互作用により生起すると考

えられている (Scott & Bruce, 1994)。個人的要因とは、従業員不満足、コミットメント、問題解決のスタイルなどで (Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Kacmar, Collins, Harris & Judge, 2009)、状況的要因とは組織の経営革新支援の風土、監督者の影響、リーダーシップ、職務特性、同僚との協力関係などである (Piccolo & Colquitt, 2006; Takaishi & Furukawa, 2011; 高石, 2012)。

例えば, Ng & Lucianetti (2016) は、組織への信頼と同僚からの尊敬が自己効力感を高め、それにより革新的行動 (アイデアの創出、浸透、実行) が高まる過程を社会認知理論の立場から実証した。

革新的行動はパフォーマンス指標とポジティブな関係性を示すことも検証されている (Shanker, et al., 2017)。わが国での革新的行動に関する実証研究として、高石 (2013) は従業員のプロアクティブ・パーソナリティーをコントロールした上で、組織の経営革新支援と上司の変革型リーダーシップの交互作用による影響を実証した。また, Takaishi, Sekiguchi, Kono, & Suzuki, (2019) は、職務自律性の構成要素が革新的行動に影響する過程を検証している。

Tett & Burnett (2003) は、このような個人特性と環境要因との交互作用によるダイナミクスを説明する特性活性化理論 (trait activation theory) を提唱し、パフォーマンスの説明を試みている。特性活性化理論とは、従業員のおかれた組織や職場などの環境要因に対する知覚が、社員の性格等の個人要因により影響され、それにより社員個々人の組織内での行動が異なる点に注目し、組織行動を個人特性と環境要因との交互作用によるダイナミクスの下で説明するものである。

本研究では、この特性活性化理論のフレームワークの下に、これまで十分な研究が取り組まれていなかった個人特性としての学習目標志向性 (learning goal orientation),

および環境要因としての職場の心理的安全性 (psychological safety) 及び受益者接触 (beneficiary contact) が革新的行動に及ぼす影響過程を探索する。

まず、個人特性として目標志向性をとりあげる。目標志向性とは、新たな課題が遂行される時の目標に向けた個人の志向性と定義され (Dweck, 1986)、目標設定レベル、目的達成に向けた努力、およびパフォーマンスなどとの関連性が示されている。目標志向性には、学習目標志向性 (learning goal orientation) とパフォーマンス目標志向性 (performance goal orientation) の2次元がある。後述のように、学習目標志向性は現実的な目標設定や失敗時における行動の維持などのポジティブな行動と関連している。

また、本研究では職場環境要因としての心理的安全性および職務特性としての受益者接触が革新的行動に及ぼす効果を検討することとした。心理的安全性とは、安心して自らの意見を述べ表現できる環境について社員間で共有される信念である (Edmondson, 1999)。

Edmondson (1999) によると、心理的安全性の高い職場環境では、言動によるリスクや悪影響への恐れを感じることなく発言でき、気楽に互いの相違点を伝えられ、社員間の信頼が厚い傾向にある。心理的安全性は、タスクパフォーマンス (Koopmann, Lanaj, Wang, Zhou & Shi, 2016) やチームの創造性 ((Hu, Erdogan, Jiang, Bauer, & Liu, 2018) などを高め、また、リーダーシップとボイス (voice: 提唱行動) の媒介変数であることが検証されている (Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck 2009)。一方、Koopmann, et al., (2016) は同時に、心理的安全性とパフォーマンスとの関係性は一様ではなく複雑なメカニズムが存在することを示唆している。

また、第2の職場環境要因として受益者接

触 (beneficiary contact) を研究モデルに含めた。受益者接触とは、同僚、顧客、クライアント等の受益者との接触の機会 (仕事を通して、製品やサービスの受益者との間に持つ質的および量的交流を形成する同僚やお客様との接触の機会) の程度に関する個人の認知と定義され、受益者接触は個人の向社会性、業務へのモチベーション、効率性を高めると考えられる (Grant, 2012)。

わが国では、心理的安全性は、組織活性化、人事管理等の実務面で注目され多くの著作物が散見される³⁾が、学術面での実証研究は極めて少ない。受益者接触についても、比較的新しい概念であることから、これもわが国での理論および実証研究は見当たらない。以上から、本研究では、個人特性である学習目標志向性が調整変数としての心理的安全性および媒介変数としての受益者接触が革新的行動に及ぼす影響を探索する。

2. 調整変数としての心理的安全性及び媒介変数としての受益者接触による関連メカニズムについて

(1) 個人の学習目標志向性と革新的行動

従業員のモチベーションを高揚させ、パフォーマンスを向上させるために目標の設定が重要であることは、多くの研究者が説くところである (Kanfer, 1990; Locke & Latham, 1990; Vroom, 1964)。多様な動機づけ理論の中でも、目標設定は理論上のみならず実務上でも極めて重要な示唆を与えてきた (Pinder, 1998)。目標理論の代表的なものとして、Locke & Latham (1990) の目標設定理論 (goal setting theory)、Vroom (1964) の期待価値理論 (expectancy value theory)、Kanfer (1990) の自己調整理論 (self-regulation theory) などがあげられるが、近年、組織行動研究の中で特に注目される概念に目標志向性 (goal orientation) がある。

目標志向性の概念は、教育心理学にルーツがあるが (Dweck, 1975), 後に産業・組織心理学や人的資源管理の分野においても広く研究されてきた。Farr, Hoffmann & Ringenbach (1993) は、目標志向性は、個人がいかに達成状況を解釈して反応するかを決定づける精神的枠組みであると提唱している。また、Colquitt & Simmering (1998) らによれば、目標志向性は傾性 (disposition) であり、比較的安定した個人特性であると考えられている。

目標志向性は学習目標志向性 (learning goal orientation) と遂行目標志向性 (performance goal orientation) の2次元からなり、さらに達成目標志向性は遂行証明目標志向性 (prove performance goal orientation) と遂行回避目標志向性 (avoid performance goal orientation) に区分される。

学習目標志向性の高い者は、学習そのものを目標に、スキルや知識を高め、理解と習得に努めるのに対し、遂行目標志向性の高い者は他者からの高評価を得るため、または否定的な評価を回避するように努める傾向にある (Dreck, 1986; Heymen & Dweck, 1992)。一方、自分の能力の高さを示し、他者からの高評価を得ることが遂行証明目標志向性であり、逆に自分の能力が否定されネガティブな評価を受けたり、否定されることを回避しようとする意図が遂行回避目標志向性である。Payne, Youngcourt & Beaubien (2007) は、これら3種の目標志向性に係るメタ分析を行い、学習目標志向性は、現実的な目標を設定し失敗を目の当たりにしても継続する傾向などに関連し、学業成績、自己設定目標レベル、パフォーマンスなどと正相関することを確認している。

近年、役割外行動に関するフレームワークに、先行変数としての従業員の学習目標志向性を用いた研究が散見される。例えば、Gong, Kim, Lee & Zhu (2013) は、チームレ

ベルでの学習目標志向性がチーム及び個人の創造性とポジティブな関連性を示すことを検証した。また、Ng & Lucianetti (2018) も、従業員が仕事に深くはまり込んでいる状態であるエンベデッドネスが、学習目標志向性を高め、それにより後述のボイス行動が促進される過程を検証している。これらの研究から、学習目標志向性は、革新的行動をポジティブに影響すると考えられる。仕事に係る自らの知識やスキルの目標達成に強い意欲を持つ従業員は、学習目標志向性が高く、最低限の担当業務や役割を超えて、組織や仕事に係るアイデアの発案や提案などを積極的に行うと考えられる。よって、

仮説1. 学習目標志向性は、革新的行動に正の影響を与えるであろう。

学習目標志向性は個人特性として比較的安定しているものの、一方で環境的要因により影響を受けるとの指摘 (Button, Mathieu, & Zajac, 1996) がある。また、学習目標志向性がどのようなメカニズムにより革新的行動に影響を与えるかも十分に研究されていない。よって、本研究では、従業員個人の学習目標志向性は職場環境としての心理的安全性のもとで、その影響の程度が変動するとともに、職務特性として受益者接触の認知を通して影響するメカニズムが存在すると考えた。

(2) 調整変数としての心理的安全性の影響

Edmondson (1999) の心理的安全性は、チームレベルにおけるメンバー間で、そのチームがリスクをとることができる安全な場であるという思いが共有された状態である。よって、チームが創造的な発案や、革新的な行動にチャレンジする上で極めて重要な要件であると考えられる。間違ふことや失敗を恐れず、メンバーから非難されないこと、チャレンジすることが称賛され、貢献したことが

メンバーに認められることなどがチームに備わっていることにより、メンバーの革新的行動は促進されるものと考えられる。

近時、多くの研究で心理的安全性によるパフォーマンスの向上が示されているが、心理的安全性がどのような過程を経て革新的行動を含むパフォーマンスに影響するかについては十分な実証研究が実施されていない。Edmondson (1999) は、心理的安全性は学習行動 (learning behavior) を媒介してパフォーマンスに影響する過程を検証している。この学習行動とは、前述の学習目標志向性とは異なる行動概念で、具体的には、フィードバックを求め、情報を共有し、支援を求め、失敗や間違いを看過せず、試みる行動を指し、これによりチームは、環境変化を捉え、顧客の要求を学び、状況への集団理解を向上させ、現状の方法では予見できない結末さえも察知できる過程を示唆している (Edmondson, 1999)。

心理的安全性に関する研究では、その促進要因としてリーダーシップに注目したものも少なくない。例えば、Hu et al. (2018) は、リーダーの謙虚さ (humility)、チームの情報共有、心理的安全性、権力格差 (Power Distance) とチームの創造性 (creativity) の研究において、チームの心理的安全性と創造性はポジティブに関係することを検証している。

心理的安全性は近年、役割外行動であるボイス (voice) との関係性について研究されてきた。ボイスとは、挑戦促進行動として積極的に何かを起こさせるきっかけとなりえる変化やイノベーションを推奨する行動である (LePine & Van Dyne, 2001; Van Dyne & LePine, 1998)。例えば、Detert & Burris (2007) は、リーダーの管理的開放性 (managerial openness) が部下の心理的安全性を高め、それによりボイス行動が生起する過程を検証した。管理的開放性とは、上司が自分たちの言うことを聴き、興味を持ち、そ

のアイデアを検討してくれるかの従業員の認知である (Detert & Burris, 2007)。また、Liu, Song, Li & Liao (2017) は、リーダーの感情状態が従業員のボイス行動に影響する過程の中で、リーダーから従業員への情動伝染 (emotional contagion) を媒介した従業員の心理的安全性を経由するメカニズムを実証した (リーダーの感情状態 → 従業員の感情状態 → 従業員の心理的安全性 → ボイス行動)。さらに、Walumbwa & Schaubroeck (2009) は、従業員が認知する心理的安全性が、上司の倫理リーダーシップ (ethical leadership) と部下のボイス行動を部分的に媒介することを示した。

このように、多くの研究で心理的安全性はリーダーの下でのチームを単位として、役割外行動に影響する過程における媒介変数として扱われてきた。チームまたは職場レベルでの心理的安全性は、リーダーまたは上司の行動や姿勢により大きく影響され、それにより職場行動が影響されるものと考えられてきたのである。

しかし、一方で心理的安全性は個人的認知でもあり、個々の従業員によって職場またはチームに対する評価、認識は異なるものと考えられる。もともと、心理的安全性の概念は、Schein & Bennis (1965) による、変化に対して不安なく対応できると感ずるためには、個人に心理的安心感を付与する必要があるとの考察から派生している (Edmondson, 1999)。しかしながら、心理的安全性を個人レベルで捉えた先行研究は見当たらない。

このようなことから、本研究では個人レベルでの心理的安全性の認知を捉え、革新的行動との関係性を探索する。先行研究において、チームレベルでの心理的安全性が個人レベルの役割外行動に影響するように、個人レベルにおいても心理的安全性が革新的行動とポジティブな関係性にあるかを検証する。

心理的安全性が高い環境、すなわち、伝え

るべきことを伝え、間違ふことも許容される環境では、ボイスと同様に、従業員の新規の提案やこれまでとは違う取組みが許容・促進されることから、心理的安全性は革新的行動を促すと考えられる。よって、

仮説 2. 心理的安全性は、革新的行動に正の影響を与えるであろう。

心理的安全性は、それ自体がパフォーマンスに影響するものではないが (Edmondson, 1999)、筆者は、心理的安全性は次のように媒介効果だけではなく、調整効果により職場行動に影響すると推考する。すなわち、心理的安全性と学習目標志向性は、ともに経営革新行動を促進し、それにより環境要因と個人特性は相乗的に正の影響を及ぼすと推考した。よって、仮説 1「学習目標志向性は、革新的行動に正の影響を与える」の過程については、心理的安全性がこれら両変数を調整すると考えられ、学習目標志向性の高い従業員であっても心理的安全性が低い職場にあっては、個々の従業員の発案や新たなチャレンジなどの革新的行動の生起は停滞し、心理的安全性が高い職場の場合には行動が活発に起こることが予想される。学習目標志向性が低い従業員は、職場の心理的安全性の高低によらず、革新的行動の生起は低い状態であることが予想される。よって、目標志向性と心理的安全性は交互作用により革新的行動を左右すると考えられる。

仮説 3. 学習目標志向性は心理的安全性との交互作用により、革新的行動に影響するであろう。

(3) 媒介変数としての受益者接触

一方、Grant (2007, 2008) は、ポジティブ心理学の観点から、職務について、従業員が他者との交流だけでなく、他者に益する社会

的特性を備えているのかの視点から向社会的職務特性 (prosocial job characteristics) の概念化を行った。従業員の担当する職務が、クライアント、患者、顧客、学生達などの受益者 (beneficiary) にポジティブな影響を与える製品やサービスを提供していると感じ、さらに、クライアントなどからのフィードバックを受け、効果的に彼らの役に立っていることを感ずる接触の機会 (受益者接触) の重要性を指摘した。

なお、受益者接触は、職務特性理論上 (Hackman & Oldham, 1976)、仕事の結果に注目する「課題の重要性 (task significance)」や「課業との一体化 (task identity)」と概念的には類似するものの、異質なものであると Grant (2012) は言及している。

Grant, Campbell, Chen, Cottone, Lapedis & Lee (2007) は、このような受益者接触が職務の中に組み込まれることにより、従業員は他者に益していると感じ、モチベーションが高揚し、精勤で効果的な職場行動を生起させることを実証している。さらに、受益者接触は変革型リーダーシップの効果を高め、それにより部下のパフォーマンスが高まることを Grant (2012) は検証している。

受益者接触と革新的行動や類似の役割外行動に関する先行研究は見当たらないが、受益者接触による顧客や周囲の従業員の役に立っていることの認識は、自分の職務を再定義し、最低限の役割を超えた役割外行動を促進するものと推察される。よって、革新的行動の生起を高めると考えられる。

受益者接触の程度や内容は、業種、職種、役割等により異なり、B to C の営業職のように顧客との接点が多い職務や、B to B の製造部門担当では最終顧客との接点は間接的にしか感じられない場合もある。しかし、いかなる規模・業種であっても組織である以上は他の従業員との交流があり、そこで受益者

接触が認知されるかどうかは重要な点である。また、受益者接触がどの程度認知されるかは、従業員のキャリア意識などによって異なると考えられる。

仕事上の学習目標志向性が高い者は、自分の担当業務や達成状況についての関心が高いため、受益者接触を比較的強く認識し、それにより革新的行動が促されると推察できる。すなわち、受益者接触が、学習目標志向性と革新的行動との関係を媒介すると考えられる。よって、

仮説 4. 受益者接触は、革新的行動に正の影響を与えるであろう。

仮説 5. 受益者接触は、学習目標志向性と革新的行動との関係を媒介するであろう。

以上から、個人特性である学習目標志向性と職場要因である心理的安全性および職務要因である受益者接触に焦点をあて、従業員の革新的行動に及ぼす影響過程を探ることとする。

3. 方法

(1) 調査対象企業

製造業 A 社の全面的な協力の下で調査を実施した。A 社は従業員数約 900 名、資本金約 9 千万円の中堅企業であるが、プレス金型用鋳物をはじめとして、工作機械用鋳物、産業用機械用鋳物など、主に大型の鋳物製品を生産し、国内市場ではプレス用金型鋳物で約 4 割のトップ・シェアを有する。同社は、特殊な製法を採用し、それに IT 技術を融合させることで、鋳造の世界にイノベーションをもたらした先導的な企業として知られ、経済産業省等からの受賞も多い。近年は、量産品の鋳物の分野にも事業領域を拡大している。

(2) 調査方法

本調査は、革新的行動に関する自己評価および上司による評価を把握するため、調査票 A および B を作成した。本社および 2 つの工場における開発・施策・製造・営業・間接部門等における全社員に対して、社員 ID、回答者属性に続き、学習目標志向性、心理的安全性、受益者接触などについてのセルフチェックの質問項目から成る調査票 A を配布した。部下を持つ管理・監督者には、全ての部下の革新的行動を評価する調査票 B を配布し、PC 入力および留置き法により実施した。社員 ID を必要とした理由は、コモン・メソッド・バイアス (common method bias) の問題への対応にあった。コモン・メソッド・バイアスについては、Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff (2003) が、従属変数と独立変数を同一回答者から収集する場合等に変数間に生ずる見せかけの相関や仮説の確証に偏りが生じる点を提起しており、測定方法や統計分析上での対応が必要とされてきた。特に、本研究の独立変数である革新的行動については、一部の先行研究 (Ng & Lucianetti, 2016; Janssen, 2004 など) で従業員からの回答に妥当性を検証・論証した上で用いることもあるが、多くの研究では上司やリーダーによる部下の行動の頻度などを測定している。

本研究においても、妥当性を担保すべく、上司評価による部下の革新的行動を測定し、部下の目標志向性、心理的安全性、受益者接触などの独立変数との関係性を分析するため、データの集計時には部下からの回答と上司評価回答とのマッチングを行い、従業員ごとにセルフチェックによる学習目標志向性、心理的安全性、受益者接触および上司評価による革新的行動に係る質問項目の合成変数を算出した。

一般社員回答者数は 758 人 (回収率 92%) であったが、本分析では社外工・実習工、嘱

託・準嘱託社員、パート等を除いた 508 人のデータを用いた。管理監督者回答者数は 135 人（回収率 98%）であったが、部下のいる管理職 69 名から部下の評価を得た。

一般社員回答者の性別は男性 91.3%，女性 8.7%。年代は 25 才未満 8.9%，25～29 才 8.5%，30～34 才 20.1%，35～39 才 13.6%，40～49 才 33.5%，50 才以上 15.6%。勤続年数は 4 年以下 22%，5～9 年 12.6%，10～14 年 24.8%，15～19 年 7.1%，20 年以上 33.5%であった。

(3) 測定尺度

(従属変数)

革新的行動 一般社員の革新的行動の測定には Scott & Bruce (1994) の 5 項目を使用し、上司から回答を求めた。(例「〇〇（部下の名）はアイデアを出し、周囲に浸透させている。」「〇〇（部下の名）は、新たな技術、方法、工程や製品などのアイデアをだす。）」回答尺度は、「常にしている」(5 点) から「全くしていない」(1 点) の 5 段階評定のリッカート法で測定した。

(独立変数)

心理的安全性 Liang, Farh & Farh (2012) の 5 項目を使用した。(例「私の部署では、私は本音で仕事について話すことができる。」「私の部署で自分の本当の考えを口にしたら、自分に損になりそうで不安になる（リバーススケール）。）」回答は、「非常に当てはまっている」(5 点) から「当てはまっていない」(1 点) の 5 段階リッカート尺度で測定した。

学習目標志向性 Hirst, Van Knippenberg, Chen, & Sacramento (2011) の目標志向性スケールの中の因子 I (learning goal orientation) の 6 項目を使用した。(例「私は、自分の能力向上のために仕事関連の資料をよく読んでいる」「私は、新たなスキルや知識を高めるような機会を探している。）」回答尺度は、「非常に当てはまっている」(5 点)

から「当てはまっていない」(1 点) の 5 段階リッカート法で測定した。

受益者接触 Morgeson & Humphrey (2006) の 4 項目を使用した。(例「仕事上、私は自分の仕事が影響する工程の同僚やお客様とよく話す」「私の職務には、自分の仕事が影響する工程の同僚やお客様と交流することが含まれている。）」回答は、「非常に当てはまっている」(5 点) から「当てはまっていない」(1 点) の 5 段階リッカート尺度で測定した。

上記の他に、コントロール変数として性別、年代、勤続年数などを測定した。

4. 結果

表 1 に、本研究でとりあげた各変数の平均値、標準偏差、信頼性係数（クロンバックの α ）および相関係数を示す。信頼性係数は、全ての変数で .81 以上であった（学習目標志向性 = .91, 心理的安全性 = .81, 受益者接触 = .92, 革新的行動（上司評価） = .90）。学習目標志向性は、心理的安全性および受益者接触と正相関し ($r = .18, p < .01$; $r = .37, p < .01$)、革新的行動との間に正の関係性を示した ($r = .21, p < .01$)。心理的安全性は、受益者接触との間に $r = .31, p < .01$ 、革新的行動との間に $r = .12, p < .05$ の正相関がみられた。よって、単純相関分析からは部分的に、仮説 1（学習目標志向性は、革新的行動に正の影響を与えるであろう）、仮説 2（心理的安全性は、革新的行動に正の影響を与えるであろう）、仮説 4（受益者接触は、革新的行動に正の影響を与えるであろう）は支持された。

表 2 では、学習目標志向性と心理的安全性との交互作用による革新的行動への影響を見るべく、革新的行動を従属変数として階層型重回帰分析を行なった。ステップ 1 ではコントロール変数として性別と年代を入れ、ステップ 2 で学習目標志向性と心理的安全性を

従業員の学習目標志向性が革新的行動に及ぼす影響過程：調整変数としての心理的安全性及び媒介変数としての受益者接触との関連メカニズムについて

表1 測定要素の平均値、標準偏差、信頼性係数および要素間単純相関								
	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1.性別	0.09	0.28	—					
2.年代	4.01	1.52	-.04	—				
3.学習目標志向性	2.72	0.81	.02	-.20 **	(.91)			
4.心理的安全性	3.08	0.83	.05	-.03	.18 **	(.81)		
5.受益者接触	2.59	0.94	.01	-.09	.37 **	.31 **	(.92)	
6.革新的行動(上司評価)	2.69	0.84	.03	-.06	.21 **	.12	.18 **	(.90)

Note. *N* = 508.
性別 (0 = 男性 1 = 女性)
年代 (1 = 24歳以下, 2 = 25～29歳, 3 = 30～34歳, 4 = 35～39歳, 5 = 40～49歳, 6 = 50歳以上)
* *p* < .05. ** *p* < .01.

表2 革新的行動への階層的重回帰分析結果		革新的行動
step 1	性別	.03
	年齢	-.06
	<i>R</i> ²	.00
	<i>F</i>	.99
step 2	性別	.02
	年齢	-.01
	学習目標志向性(GO)	.19 **
	心理的安全性(PS)	.09 *
	Δ <i>R</i> ²	.05
step 3	Δ <i>F</i>	12.07 **
	性別	.02
	年齢	-.01
	学習目標志向性(GO)	.20 **
	心理的安全性(PS)	.10 *
	GO×PS	-.09 *
	Δ <i>R</i> ²	.01
	Δ <i>F</i>	4.31 *
Overall adjusted <i>R</i> ²		.05
Overall model <i>F</i>		.05 **

* *p* < .05. ** *p* < .01.

いれ、ステップ3で学習目標志向性と心理的安全性による交互作用効果を投入し、それぞれのステップでの影響を検討した。なお、交互作用の検討を含む重回帰分析では、Aiken & West (1991) の手続きにより、全ての独立変数を標準化した上で投入した。ステップ2で、学習目標志向性と心理的安全性はともに有意であった ($\beta = .19, p < .01, \beta = .09, p < .05$)。ステップ3では、学習目標志

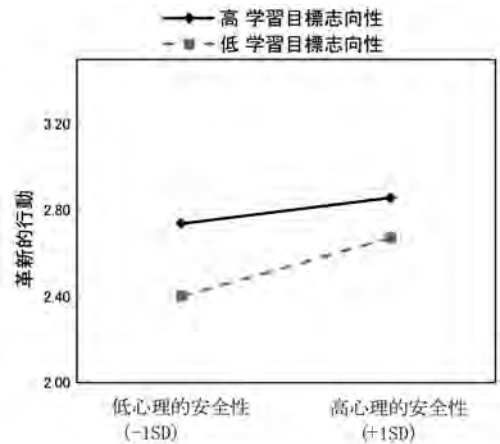


図1 学習目標志向と心理的安全性との交互作用効果

向性と心理的安全性による交互作用効果(GO × PS)は、革新的行動に有意 ($\beta = -.09, p < .05$) であることから、仮説3。(学習目標志向性は、心理的安全性との交互作用により、革新的行動に影響するであろう)は支持された。次いで、Aiken & West (1991) の手続きにより、これらの交互作用をグラフ化したものが図1である。この図から、学習目標志向性が高い者にとって職場の心理的安全性の高さは、彼らの革新的行動の生起に有意な関連性が見られないが、学習目標志向性が低い者にとっては、心理的安全性と革新的行動には正の関連性が見られた。単純傾斜分析では、学習目標志向性の高いグループにおける心理的安全性と革新行動の関係は有意ではなく ($b = .07, ns.$)、学習目標志向性の低グループで

有意であった ($b = .16, p < .05$)。

さらに、学習目標志向性が受益者接触を経由して革新的行動に影響する効果を見るべく Haye’s PROCESS macro 2013 (Model 5) による分析を行った (Hayes, 2018)。受益者接触を加えた表3の重回帰分析からは表2と同様に、学習目標志向性と心理的安全性による交互作用効果 ($\beta = -.07, p < .05$)、および受益者接触の正の有意性が検出された ($\beta = .09, p < .05$)。そして表4の受益者接触による媒介効果に関するブートストラッピング法 (サンプリングサイズ = 5,000) によるテストからは、有意な間接効果が検証された ($\beta = .034 (.017), 95\% \text{ CI } [.100, .319]$)。よって、仮説5 (受益者接触は、学習目標志向性と革新的行動との関係を媒介するであろう) は支持された。

表3 PROCESSによる革新的行動に対する重回帰分析結果

	革新的行動
コントロール	
性別	.06
年齢	-.01
主効果	
学習目標志向性(GO)	.14 **
心理的安全性(PS)	.06
交互作用効果	
GO × PS	-.07 *
受益者接触	.09 *
R^2	.07 **

Note. $N = 495$.

** $p < .01$. * $p < .05$.

5. 考察

以上の結果から、本研究では学習目標志向性が調整変数としての心理的安全性及び媒介変数としての受益者接触により革新的行動に影響する過程が提示された。先行研究において従業員の学習目標志向性が職場行動に及ぼす重要性はかねてより指摘されてきたが (Gong, et al., 2013; Ng & Lucianetti, 2018; Payne, et al., 2007), 職場要因としての心理的安全性と職務特性としての受益者接触が異なるメカニズムにより目標志向性と関連し革新的行動に影響する過程が説明できたことは、本研究の貢献であろう。

心理的安全性は、これまで媒介変数 (mediator variable) としての効果が認められてきたが、本研究では従業員の学習目標志向性が革新的行動に影響する過程における調整変数 (moderator variable) としての機能を探索した。筆者は、当初、目標志向性が高い者の組織行動は職場の心理的安全性により助長されると考えていた。職場の心理的安全性は、個人特性である目標志向性との交互作用により、目標志向性の強い者が心理的安全性の高い職場において、革新的行動の生起の頻度がより高くなるものと予想していた。しかし、これらの交互作用をグラフ化した図1から、目標志向性の高い者にとって、職場の心理的安全性の高さが彼らの革新的行動の生起を増幅するというよりも、目標達成志向の低い者にとって職場の心理的安全性がより高くなるにしたがい、革新的行動の生起が高ま

表4 受益者接触による媒介効果に関するブートストラッピングテスト

	Indirect effect	SE	Bootstrapping	
			LLCI	ULCI
学習目標志向性→受益者接触→革新的行動	.034	.017	.100	.319

ブートストラップ サンプルサイズ=5,000.

confidence interval (CI); LL lower limit; UL upper limit

る傾向にあることが示された。すなわち、職場の心理的安全性は、目標志向性の高い者の革新的行動を促すというよりも、目標志向性の低い者の革新的行動を促す補完的役割を果たしていることが考察できる。

但し、心理的安全性および目標志向性による革新的行動の変量の説明は全体の5%程度であり、特に心理的安全性および目標志向性の交互作用は有意であるもののその説明力は1%に止まっていることにも留意すべきである。

この点、近時の実務上の心理的安全性に対する関心が高まっている一方で、心理的安全性自体はパフォーマンスを直接影響しないとするEdmondson (1999) のモデルを再認識すべきである。このモデルでは、チームの心理的安全性はチームリーダーのコーチングやサポートを媒介してチームの学習行動に影響し、その学習行動がチームのパフォーマンスを高めるのである。心理的安全性はチームまたは個人の認知レベルの要素であり、パフォーマンスに対してはチーム内での情報収集、分析、共有等の学習行動レベルがより直接的に影響するのは当然であろう。

最近の研究で、Hu et al. (2018) はリーダーの謙虚さ (humility) と創造的行動の関係性において、心理的安全性とチーム内情報交換 (team information exchange) の媒介効果を分析したところ。その結果、チーム内情報交換を経由したリーダーの謙虚さの有意性は検証できたが、心理的安全性による有意な間接効果は見られなかった。

そもそも心理的安全性とは、チームの認知的、情動的、モチベーション的な発生 (emergent) 状態を示し、チーム内情報交換は行動過程である (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008) ことから、本研究における革新的行動に対する心理的安全性の説明力が弱いことは、理論的にも当然の結果として理解できる。しかし、この心理的安全性

による説明力が弱いことは、その重要性を否定することではない。今後は、チーム内情報交換などのメンバー間のコミュニケーション、調整、参加などに係るチームの活動との関係性を含めた影響過程を研究したい。

前述のようにチームレベルでの心理的安全性の概念化以前に、初めて心理的安全性を組織変革の促進要因として提唱した Schein & Bennis (1965) は、従業員個人が現状維持から変革に向けて、心理的安全性が Lewin (1951) の変革モデル過程における解凍 (unfreezing) を促すと論考した。変革に向けた第1の過程である「解凍」段階では、その後の「移行 (transition)」, 更に「再凍結 (refreezing)」段階のために変化への不安を除くことが重要である。今日の組織、とりわけわが国の大企業において既存の成長戦略やビジネスモデルから脱皮できずに、イノベーションが興せない一つの理由として、末端に至る全従業員の現状への否定と変革への自由な発案や提言を阻害する原因が心理的不安や危機感にあると筆者は推察する。

組織のイノベーションは、従業員の役割内行動を超えた自発的で革新的な行動の生起により推進され则认为られ、そのためには職場のルーティンや従前どおりの方法にとられないアイデアや行動力がこれまで以上に重要となる。

本研究では、心理的安全性が調整効果をもって行動に影響することが検証された。職場における心理的安全性が低い場合、すなわち、メンバーが互いを認めず、職場や業務の問題を黙認し、発言を臆するような意識をメンバーが持つ職場では、経営革新に向けた個人の行動を誘発するとともにチームレベルでの協力を促進することも困難であろう。よって、職場の心理的安全性を把握することは経営革新に向けて有効な方策と考えられる。

具体的に、職場の心理的安全性を高めるためには上司やチーム・メンバー、その他の環

境要因に留意を要する。特に、リーダーの果たす役割は重要であり、コーチングなどにより部下を適切に面談・フォローする事が重要である。また、メンバー間での発言の機会や相互理解を深めることにも留意し、必要に応じて研修を実施することも肝要であろう。制度としては、公平な評価、情報の公開性、また、仕事の自由度を高めることなども効果的であると考えられる。そして、Edmondson (1999) が指摘するように、職場において周りの者がどのように反応するか心理的安全性の認知の形成は時とともに形成されるため、組織の管理者は継続的に現場リーダーやメンバーの姿勢や行動を注視することが重要であろう。

一方、学習目標志向性は個人特性であるがゆえに、この特性の高い社員を選抜・採用することも肝心であろう。学習目標志向性の規定因としては、開放性、外向性、誠実性などのビッグ・ファイブの性格因子や、自己効力感、自尊感情などがあげられる (Payne, et al., 2007)。これらの要素を測定する市販のテストにより、学習目標志向性の高い者を採用することも可能であると思慮できる。

一方、本研究から学習目標志向性が直接および間接的に受益者接触を媒介して革新的行動に影響する過程も検証された。受益者接触に関する研究は少なく、これまで主に Grant (2007, 2008, 2012) がその概念化や実証を進めてきたが、本研究のフレームワークによる革新的行動への影響メカニズムが示されたことは、他の役割外行動の研究への発展にも寄与するものと思量される。社員の受益者接触を高めるためには、組織のトップを含めた幹部・管理職、リーダーから、社員の遂行する職務がいかに他者（顧客、前後工程・関連部署等）に役立っているかを知らしめ、また、職務の中にそのような他者との接触・交流の機会を組み入れるよう設計することも有効であろう。今後の働き方を考える上で、このように職務 (job) を単に課業 (tasks) の集合

ではなく、社会的特性として意味ややりがいをも高める視点 (Grant, 2012) はますます重要となろう。

以上、革新的行動の生起を助長するためには、職場での発言が自由に安心して行える環境にあること、従業員が仕事へのチャレンジを通して成長したいという意識が醸成されていること、顧客、前後工程の社員たちと交流し役立っていると実感できる機会が職務に組み込まれていることなどが、有益であると総括する。

本研究では、個人性向としての学習目標志向性、職務特性である受益者接触、職場環境である心理的安全性という3つの異なる特性から革新的行動の説明を試みた。わが国での心理的安全性に係る実証研究は極めて少ないものの、本研究における研究結果は欧米における心理的安全性に係る研究と整合していることを示すものと考えられる。また、これまで心理的安全性は媒介変数として扱われた研究の中で、その調整機能を探した点も本研究の貢献を示すものであろう。さらに、受益者接触は今後の仕事の意味、労働観に新たな重要な視点を投影するものであり、その職場行動に与える影響過程がわが国でも実証されたことも行動科学や産業組織心理学への寄与と考えられる。

しかし、行動に対する説明力は十分ではなく、本研究で掲げたメカニズム以外の過程による検証も必要であろう。今後、本研究の理論の深化に努め、他の調整および媒介要因を加えたメカニズムによる組織行動の解明を進めたい。

あらゆる組織のイノベーションに向けた問題の核心は、Kotter & Cohen (2002) が示すように、戦略・構造・企業文化・制度ではなく、人々の行動を変えることにあり、いかに社員たちに自発的な行動を促すことである。それゆえ、本研究から得られた知見の実際の応用については、企業での社員・管理者

研修等における行動変容のためのメカニズムを理解するとともに、自己覚知レベルでの気づき（外島，2019）を促すことが有効と思量される。

6. 今後の課題

最後に、今後の研究上の課題と方向性として以下について言及したい。

第一に、本研究は、一企業内での実証研究であり、研究結果の信頼性と妥当性を高めるためには、他の業態、規模、労働特性下でのデータ収集を行うことが望ましい。本研究で協力いただいた企業は非常に高い技術を有するもののB to Bであり、一般消費者と従業員との交流は全体として少ない。受益者接触の質問に対する回答は前後工程についての認識であると理解されたい。今後、B to C企業において一般顧客へのサービス・接客を業務とする者の受益者接触の測定と影響力を把握したい。

第2に、本研究では心理的安全性を個人の認知として取り扱ったが、今後の分析の単位としては職場、チーム、またはリーダーの下でのグループとした研究も併行して進めたい。Edmondson（1999）の心理的安全性は、そもそもグループレベルでの概念であり、今後の研究では、階層的線形モデル（Hierarchical Linear Models: HLM）を用いた分析を行いたい。本研究では、レベル2としての心理的安全性とチームの革新的行動の関係性は検証しえなかったが、今後はチームの心理的安全性が個人の革新的行動（レベル1）に及ぼす影響過程の解明に取り組みたい。

既に多くの欧米での先行研究ではチームを単位とした階層的線形モデルが一般的であり、階層的線形モデルの下での媒介・調整効果による複雑な事象の分析は、M-PlusやHLM等の統計ソフトの登場により可能になった。しかし、ある程度のチームまたはグループとしてのサンプル数を必要とする。そのためには企業等の調査に対する理解・協力が不可欠である。また、Koopmann, et al.（2016）の研究では、チームの構成期間は心理的安全性とUカーブの関係にあることが示されており、チームレベルの研究の際には、チーム形成期間を変数としてコントロールすることにも留意したい。

第3に、高石（2007）が指摘するように、組織の経営革新を促進させるような成員の精力的な行動は、場所・時間を越えて個人生活とも関連し、そのようなノンワーク領域とのプラス及びマイナスの関連性の解明に向けた研究（Madjar, Oldham, & Pratt, 2002; Sonnentag, 2003; 高石・岡村・外島・片岡, 1995 など）も、今後、働く者と企業のあり方を探る上で必要なテーマであるといえる。このような観点から、今後、研究の深化が求めている。

本研究は、科学研究費補助金（基盤研究（C）課題番号17K04322「組織におけるイノベーション促進と抑制のメカニズムに係る実証研究」）の助成を受けて行なわれた研究成果の一部である。

また、本研究の一部は、「産業・組織心理学第35回大会（2019年9月1日 日本大学経済学部）」で報告された。

〔付録〕 調査に用いた項目

革新的行動 (innovative behavior)

(注) 上司評価

1. ○○ (部下の名) は新たなアイデア実現のための適切な計画を策定する。
2. ○○ (部下の名) は革新的である。
3. ○○ (部下の名) はアイデアを出し、周囲に浸透させている。
4. ○○ (部下の名) は、創造的なアイデアを生み出している。
5. ○○ (部下の名) は、新たな技術、方法、工程や製品などのアイデアをだしている。

学習目標志向性 (learning goal orientation)

1. 私は、もっと学べるようチャレンジングな課題にたずさわりたい。
2. 私は、自分の能力向上のために仕事関連の資料をよく読んでいる。
3. 自分にとって、多少の無理をしてでも仕事上の能力開発をすることは重要だ。
4. 私は、新たなスキルや知識を高めるような機会を探している。
5. 私は、新たなスキルを学べるような困難でチャレンジングな仕事を楽しいと感じる。
6. 高い能力や才能が求められるような状況となっても、仕事がこなせるよう備えている。

心理的安全性 (psychological safety)

1. 私の部署 (係) では、私は本音で仕事について話すことができる。
2. 自分の本当の気持ちを述べることは歓迎されている。
3. 自分の考えが皆と違っていても、いびる人は私の部署にはいない。
4. 私の部署で、私は自由に自分の考えを述べることができる。
5. 私の部署で自分の本当の考えを口にしたら、自分に損になりそうで不安になる。

受益者接触 (beneficiary contact)

1. 私は、自分の仕事が役立っている工程の同僚やお客様と非常に多く交流している。
2. 仕事上、私は自分の仕事が影響する工程の同僚やお客様とよく話す。
3. 私は職務上、自分の仕事が益する工程の同僚やお客様とかなりの時間を共にする必要がある。
4. 私の職務には、自分の仕事が影響する工程の同僚やお客様と交流することが含まれている。

(注) お客様、前後の工程の担当者、取引先、などの者との交流など

(注)

1) 本論では、経営革新とイノベーションを同義語とする。中小企業庁では、「Schumpeter は、新結合（イノベーションに相当）を新しい製品やサービスの開発、新しい調達源・調達方法の登場、新しい販売方法の登場等 5つの要素を備えた非連続的な変化と定義しており、中小企業基本法における経営革新とおおむね共通していることから経営革新とイノベーションを同義として取り扱い、企業にとって新たな事業活動の意味でとらえていくこと」とした。但し、イノベーションについては組織行動論や産業組織心理学の研究者による定義も存在する。例えば、「個人、集団、組織、または社会などに著しく資するよう採択された新規のアイデア、過程、製品、手続きなどの意図的な導入と応用」

(West,1990) など。

2) 例えば、Organ (1988) の初期の組織市民行動の構成要素は、従僕的な役割外行動 (extrarole behavior) としての協力促進行動 (affiliative-promotive behavior) であるものの、組織への提言や課題を指摘することにより変革を促進する挑戦促進行動 (challenging-promotive behavior) の側面にふれていないとの認識 (Morrison & Phelps, 1999) がある。

3) ピョートル・フェリクス・グジバチ著「「世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法」(2018 朝日新聞出版) などの書籍等でグーグルのチームづくりの背景に心理的安全性が機能していることが広く報道されている。

(参考文献)

(1) 邦文文献

- 高石光一 (2012) 「中小企業における経営革新と従業員行動—経営革新促進行動とその規定因としての組織の経営革新支援と変革型リーダーシップ—」『日本中小企業学会論集』31, pp.105～118.
- 高石光一 (2013) 「経営革新促進行動に対する経営革新支援、変革型リーダーシップ、プロアクティブ・パーソナリティの影響過程に関する実証研」『赤門マネジメント・レビュー』12 巻 3 号, pp.197-218.
- 高石光一・古川久敬 (2008) 「企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動について—組織市民行動を超えて—」『九州大学心理学研究』第 9 巻, pp.83-92.
- 高石光一・古川久敬 (2009) 「経営革新促進行動に関する研究—職務自律性の影響過程について—」『産業・組織心理学研究』第 23 巻第 1 号, pp.43～59.
- 高石光一・岡村一成・外島裕・片岡大輔 (1995) 「プロソーシャルビヘイビアとノンワーク領域との関連性について—中小企業従事者のワーク・ファミリー・ノンワーク関与の相互作用を中心に—」『産業・組織心理学研究』第 9 巻, pp.49-58.
- 外島 裕 (2019) 「行動開発における自己覚知の深化の過程に関する研究—N 社の組織開発の歴史と心理検査・多面評価法を参考とした研修参加者事例に基づいて—」『商学集志』第 88 巻第 4 号, pp.179-220.
- ピョートル・フェリクス・グジバチ (2018) 『世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法』朝日新聞出版

(2) 英文文献

- Aiken, L. S., and West, S. G. (1991) *"Multiple regression: Testing and interpreting interactions,"* Newbury Park, CA: Sage.
- Bateman, T. S., and Crant, J. M. (1993) "The proactive component of organizational behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp.103-118.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1993) "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance," In N. Schmitt, and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* pp.71-98. San Francisco: Jossey-Bass. Borman
- Button, S.B., Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1996) "Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, pp.26-48.
- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J. (1986) "Prosocial organizational behaviors," *Academy of Management Review*, 11, pp.710-725.
- Colquitt, J. A., and Simmering, M. J. (1998) "Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study," *Journal of Applied Psychology*, 83, pp.654-665.
- Davis-Blake, A., and Pfeffer, J. (1989) "Just a mirage: the search for dispositional effects in organizational research," *Academy of Management Review*, 14, pp.385-400.
- Detert, J. R., Burris, E. R. (2007) "Leadership behaviour and employee voice: Is the door open?," *Academy of Management Journal*, 50, pp. 869-884
- Dweck, C. S. (1975). "The role of expectations and attributions in the alleviation of learned helplessness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp.674-685.
- Dweck, C. S. (1986) "Motivational processes affecting learning," *American Psychologist*, 41, pp.1040-1048.
- Edmondson, A. C. (1999) "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.350-383.
- Fair, J. L., Hofmann, D. A., and Ringenbach, K. L. (1993) "Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology," In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, pp.191-232.
- George, J. M. and Brief, A. P. (1992) "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship," *Psychological Bulletin*, 112, pp.310-329.
- Gong, Y., Kim, T., Lee, D., and Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information change, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56, 827-851.
- Grant, A. M. (2007) "Relational job design and the motivation to make a prosocial difference," *Academy of Management Review*, 32, pp.393-417.
- Grant, A. M. (2008) "Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics," *Journal of Positive Psychology*, 3, pp.19-39.
- Grant, A. M. (2012) "Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership," *Academy of Management Journal*, 55, pp.458-476.

- Grant, A. M., Campbell, E.M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., and Lee, K. (2007) "Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, pp.53-67.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) "Motivation through the design of work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.250-279.
- Hayes, A. F. (2018) *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. (2nd ed.). New York, Guilford Press.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C.H., and Sacramento, C. A. (2011) "How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships," *Academy of Management Journal*, 54, pp.624-641.
- Hu J, Erdogan B, Jiang K, Bauer TN, Liu S. (2018) "Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance," *Journal of Applied Psychology*. 103 (3), pp.313-323.
- Janssen, O. (2004) "How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.
- Kacmar, K.M., Collins, B.J., Harris, K.J., and Judge, T.A. (2009) "Core Self-Evaluations and Job Performance: The Role of the Perceived Work Environment," *Journal of Applied Psychology*, 94, pp.1572- 1580.
- Kanfer, R. (1990) "Motivation theory and industrial and organizational psychology," In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp.75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Katz, D. (1964) "The motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science*, pp.131-133.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., and Shi, J. (2016) "Nonlinear Effects of Team Tenure on Team Psychological Safety Climate and Climate Strength: Implications for Average Team Member Performance," *Journal of Applied Psychology*, 101, pp.940-957.
- Kotter, J. P. and Cohen, D. S. (2002) *The Heart of Change*, Harvard Business School Press (高遠裕子訳 (2003) ジョン・コッターの企業変革ノート, 日経 BP 社).
- LePine, J.A. and van Dyne, L. (2001) "Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.326-36.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory of Social Science*, Harper and Brothers, (猪俣佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956 年.)
- Liang, J., Farh, C.I.C., Farh, J.L. (2012) "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination," *Academy of Management Journal*, 55, pp.71-92.
- Liu, W., Song, Z., Li, X., and Liao, Z. (2017) "Why and when leader's affective states influence employee upward voice," *Academy of Management Journal*, 60, pp.238-263.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., and Judge, T. A. (2009) "Core self-evaluations and job

- performance: The role of the perceived work environment," *Journal of Applied Psychology*, 94, pp.1572-1580.
- Madjar, N., Oldham, G. R., and Pratt, M. G. (2002) "There's no place like home? The contributions of work and non-work sources of creativity support to employees' creative performance," *Academy of Management Journal*, 45, pp.757-767.
- Mathieu, J. M., Maynard, T., Rapp, T., and Gilson, L. (2008) "Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future." *Journal of Management*, 34 (3), pp.410-476.
- Morgeson, F. P., and Humphrey, S. E. (2006) "The Work Design Questionnaire (WDQ) : Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work," *Journal of Applied Psychology*, 91, pp.1321-1339.
- Morrison, E. W., and Phelps, C. C. (1999) "Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change," *Academy of Management Journal*, 42, pp.403-419.
- Ng, T. W. H., and Lucianetti, L. (2016) "Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective," *Journal of Applied Psychology*, 101, pp.14-34.
- Ng, T. W. H. and Lucianetti, L. (2018) "Are embedded employees active or passive? The roles of learning goal orientation and preferences for wide task boundaries and job mobility in the embeddedness-voice link," *Human Resource Management*, 57, pp.1251-1269.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., and Beaubien, J. M. (2007) "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net," *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.128-150.
- Piccolo, R. F., and Colquitt, J. A. (2006) "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics," *Academy of Management Journal* 49, pp.327-340.
- Pinder CC. (1998) *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.879-903.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., and Sardesai, R. (2005) "Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model," *Creativity and Innovation Management*, 14, pp.142-150.
- Schein, E. H., and Bennis, W. G. (1965) *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 38, pp.1442-65.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B.I. and Farrell, M. (2017) "Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior," *Journal of Vocational Behavior*, 100, pp.67-77.

- Sonnentag, S. (2003) "Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work," *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 518–528.
- Takaishi, K., and Furukawa, H. (2011) "Innovation-promotive behaviors and organizational support for innovation," *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5, 1, pp.37-58.
- Takaishi, K., Sekiguchi, K., Kono, H. and Suzuki, S. (2019) "Interactive effects of work autonomy and proactive personality on innovative behavior," *Asian Business Research*, 4, 1, pp7-16.
- Tett, R. P., and Burnett, D. D. (2003) "A personality trait-based interactionist model of job performance," *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.500–517.
- Van de Ven, A.H. (1986) "Central problems in the management of innovation," *Management Science*, 32, 5, pp.590– 607.
- Van Dyne, L., Cummings L.L., and Parks, J.M. (1995) "Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity." In L. L. Cummings and B. Staw (eds). *Research in Organizational Behavior*, vol. 19. Greenwich, CT: JAI Press, pp.214-285.
- Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998) "Helping and voice extra- role behavior: Evidence of construct and predictive validity," *Academy of Management Journal*, 41, pp.108-119.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Walumbwa, F. O., and Schaubroeck, J. (2009) "Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety," *Journal of Applied Psychology*, 94, pp.1275–1286.
- West, M. A. (1990) "The social psychology of innovation in groups," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, John Wiley and Sons. pp.309–333.
- Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010) "Innovative behavior in the workplace: The role of Performance and Image Outcome Expectations," *Academy of Management Journal*, 53, pp.323-342.

(Abstract)

This study aims to explore the effects of employees' learning goal orientation on their innovative behaviors. Based on the trait activation theory, I hypothesized that psychological safety moderates the relationship between learning goal orientation and innovative behavior, and that beneficiary contact mediate between learning goal orientation and innovative behavior. Data were collected through 508 employees and their 134 managers in a middle-sized forging company in Japan.

The results showed the positive and significant correlation between learning goal orientation and innovative behavior. It was found that a learning goal orientation indirectly affected innovative behavior via beneficiary contact. Also, learning goal orientation and psychological safety interactively affected innovative behavior. However, contrary to my expectation, the relation between psychological safety and innovative behavior was stronger for those who had low rather than high learning goal orientation. Theoretical and practical implications and some direction for future researches are discussed.