

人を責めないコミュニケーションが もたらす効果

——解決志向／問題志向コミュニケーションが
心理的安全性とワーク・エンゲイジメント
に与える影響の実証研究

多湖 雅博

(近畿大学短期大学部講師)

北居 明

(甲南大学教授)

島田 善道

(大阪学院大学准教授)

組織における良好なコミュニケーションが人間関係や働きやすさと密接に関連することは広く認められている。しかし、組織の有効性を高めるコミュニケーションとはどのような性質を持つのかについては、十分に明らかになっていない。本稿では、「人を責めないコミュニケーション」という特徴をもつ解決志向に着目し、心理的安全性を媒介変数としたワーク・エンゲイジメントとの関係を実証的に検討する。調査はインターネット調査会社に委託し、解決志向／問題志向コミュニケーション、心理的安全性とワーク・エンゲイジメントを、3週間の間隔を置いて測定した。分析の結果、解決志向コミュニケーションは心理的安全性を介してワーク・エンゲイジメントを高めるだけでなく、直接促進する効果を示した。一方、問題志向コミュニケーションは心理的安全性を低下させることを通じ、ワーク・エンゲイジメントを下げる効果が見られた。最後に、これらの知見が実務にもつ含意と、今後の研究課題について議論する。

【キーワード】 産業・企業, 職業一般, 職業心理

目次

- I 問題意識
- II 解決志向とは
- III 先行研究
- IV 調査の概要
- V 結果
- VI 考察
- VII 今後の課題

I 問題意識

あらゆる組織において人間関係は大きな問題であり、近年になってますますその重要性は増している。たとえば、厚生労働省の「令和5年度労働安全衛生調査(実態調査)」によれば、仕事や職業生活に対し強い不安や悩み、ストレスがあると答えた労働者は全体の82.7%に達し、このうち原因が人間関係と答えた割合は、仕事の量(39.4%)に次いで2番目の29.6%であった¹⁾。また、日本労働調査組合が2021年に行った調査では、仕事

を辞めたいと考える理由の1位として、職場の人間関係と評価・待遇への不満があげられている。

良好な人間関係や働きやすさを実現する上で、組織における良好なコミュニケーションが必要であることはだれもが認めるところであろう。あらゆる職場において人間関係やコミュニケーションは非常に重要である。良好な人間関係を構築するためには効果的なコミュニケーションが必要であり(高橋・鹿村・須藤 2005)、良好な人間関係が構築されていれば円滑なコミュニケーションが図られる(水野 2017)。さらに、質の高い関係性や円滑なコミュニケーションは、心理的安全性に影響を及ぼすという報告もある(Carmeli and Gittel 2009)。また、エン・ジャパン株式会社が2021年に公表したアンケート調査結果によると、職場でのコミュニケーションが取れていると答えた層ほど、心理的安全性を感じる傾向があるという²⁾。

しかし、組織の有効性を高める良好なコミュニケーションとは、どのような性質を持つのであろうか。働く人々の心理的安全性を高め、働きやすさや成果をもたらすコミュニケーションに関する研究は、まだ発展途上と言えらる。本稿では、解決志向に焦点を当て、心理的安全性およびワーク・エンゲイジメントとの関係について実証研究を試みる。後述するように、解決志向は元々セラピーの世界で発展してきたアプローチであり、問題の原因ではなく、解決された姿や可能性に焦点を当てたコミュニケーションを通じ、クライアントの問題解決を図る方法である。問題の原因に焦点を当てると、クライアントはしばしば「問題を抱えた人」と見なされ、クライアントの持つ弱点や欠陥に焦点が当てられる。このようなアプローチは、問題志向と呼ばれる。しかし、解決志向では、クライアントがすでに対処できている点を探したり、望む未来を明らかにしたり、その未来の実現のためにできていることを整理することで、クライアントが望む解決の状態を作り上げることに取り組むのである。したがって、解決志向ではクライアントの弱点や欠陥ではなく、可能性や強みに焦点があてられ、セラピストはクライアントを責めることなく、共同の問題解決者となることが可能となる。このような解決志向に基

づいたコミュニケーションが影響を及ぼす職場や従業員個人の特性や振る舞いには、さまざまなものがあると予想されるが、本研究では心理的安全性とワーク・エンゲイジメントという2つの概念を用いている。この2つの概念を用いた理由は以下の通りである。これまでの研究では、職場における解決志向は、従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させることが実証されている(北居 2020)。しかし、解決志向がどのようなプロセスを経てワーク・エンゲイジメントに影響しているのかは明らかではない。また、解決志向は、ポジティブ感情や自己効力感を向上させることが多くの研究で示されている(例 Kitai and Shimada 2022; Kitai et al. 2023)。JD-R モデル³⁾によれば、個人や仕事の資源がワーク・エンゲイジメントを向上させている。したがって、解決志向コミュニケーションによって高められた肯定的感情や自己効力感が個人の資源となり、ワーク・エンゲイジメントを向上させるというプロセスを推測することができる。しかし、筆者らは、解決志向がワーク・エンゲイジメントを向上させるプロセスはそれだけではないと考えている。後述するように、解決志向は人間関係の質にも影響することが先行研究で示されている。解決志向は問題解決に当たって人のネガティブな側面ではなく、ポジティブな側面を通じて問題に焦点を当てるため、心理的安全性を向上させることを通じてワーク・エンゲイジメントを向上させるプロセスもありうると思われる。なぜなら、解決志向では問題解決の過程で人のポジティブな側面に焦点を当てるため、責められるリスクが低いと知覚されると予想されるためである。一方、問題の原因に焦点を当てる問題志向コミュニケーションは、問題の原因を人に帰属させる可能性があるため、心理的安全性を低下させると考えられる。

本研究では、「人を責めないコミュニケーション」という特徴を持つ解決志向が、心理的安全性を媒介にして働く人々のワーク・エンゲイジメントにどのような影響を与えるのか、定量的に検証する。

II 解決志向とは

解決志向は、元来心理療法の分野で開発された考え方および手法である。Steve de Shazer と Insoo Kim Berg 夫妻は、同僚たちとともに Brief Family Therapy Center において解決志向ブリーフセラピー (Solution Focused Brief Therapy : SFBT) を開発した。SFBT は、クライアントの「問題」ではなく、「解決」に焦点を当てることで解決構築を目指す心理療法である (伊藤 2021)。大部分の心理療法では、クライアントの抱える問題の原因となる過去の経験を掘り下げたり、問題を引き起こすクライアントの弱みを修正したり、問題を克服するための新たなスキルを教えることに取り組むのが一般的である。このようなアプローチは、問題志向と呼ばれる。しかし、SFBT では、クライアントがすでに対処できている点を探したり、望む未来を明らかにしたり、その未来の実現のためにできていることを整理することで、クライアントが望む解決の状態を作り上げることに取り組む (伊藤 2021)。

SFBT について、創始者の 1 人である Steve de Shazer は次のような基本的な考え方を示している (de Shazer 1985)。

- 解決の構築は、問題とは必ずしも関係あるとは言えない。
- クライアントが専門家である。ゴールとそこに至る道筋を決めるのは、外ならぬクライアントである。
- 壊れていないものを直そうとするな。クライアントが肯定的にとらえているものには、手を付けない。
- うまくいっていることは、継続する。たとえ予想と全く違っていてもかまわない。
- うまくいかないときは、別のことを行う。

SFBT では、クライアントが抱える問題やその原因よりも、クライアントの持つ資源やなりたいた姿を引き出すことで、問題解決を目指していく。そのために、クライアントがこれまで問題にうまく対処できた「例外探し」や、奇跡が起こって問

題が解決された状態を尋ねる「ミラクル・クエスチョン」などの質問を用いる。

現在、解決志向の考え方はその有効性が広く認識され始めており、心理療法を超えてさまざまな分野に应用されている⁴⁾。組織のマネジメントも、その 1 つである (Jackson and McKergow 2007; McKergow and Clarke 2005, 2007; 青木 2014; Middendorf 2022 など)。後述するように、解決志向の有効性に関する実証研究は、主にコーチングの分野で研究蓄積が進められているが、人間関係に影響を及ぼすこともわかっている。しかし、実証研究の蓄積はまだ少ないのが現状である。本稿では、解決志向が職場の心理的安全性に与える影響について、定量的な研究を試みる。

III 先行研究

1 解決志向コーチングの効果

Theeboom, Beersma and van Vianen (2013) が行ったメタ分析によると、コーチングはクライアントに統計的に有意な影響を与えることがわかっている⁵⁾。彼らの分析には、解決志向コーチングに関する研究が含まれており、そのすべてが、解決策に焦点を当てることで、生徒、教師、管理職の幸福とパフォーマンスが向上することを示している (Grant, Curtayne and Burton 2009; Grant, Green and Rynsaardt 2010; Green, Oades and Grant 2006; Green, Grant and Rynsaardt 2007; Poepsel 2011; Spence and Grant 2007)。たとえば Grant, Curtayne and Burton (2009) は、解決志向コーチングの効果として、コーチとの支援的な関係構築を通じた不安やストレスの軽減、個人的に価値ある目標を設定し、それに向かって努力することによる幸福感と自己効力感の向上、およびそのようなプロセスに体系的に取り組む、必要な支援を受けることによるレジリエンスと自己調整能力の向上を挙げている。

解決志向と問題志向のコーチングの比較研究においても、解決志向の有効性が高いことが一貫して示されている⁶⁾。たとえば Kitai et al. (2023) は、大学生と社会人を対象に、解決志向と問題志

向の効果の比較研究を行っている。その結果、大学生と社会人双方ともに、解決志向の質問は自己効力感を向上させ、ネガティブ感情を低下させる効果があることがわかった。

先行研究を見ると、解決志向は目標達成度や自己効力感、ポジティブ感情やレジリエンスを向上させ、ネガティブ感情や抑圧を低下させる効果が経験的に見出されていることがわかる。解決志向の質問を通じ、クライアントは自分の資源や可能性に気づき、望ましい状態に向かってそれらをどのように生かせるのかについて、自ら理解するようになると考えられる。一方の問題志向は、クライアントを欠陥や弱点のある人物とみなし、その克服に焦点を向けさせる。そのため、クライアントはしばしば恥や罪悪感を覚え、自らの可能性に注意を向けることが困難になる危険がある。

ただし、上述の先行研究の傾向として、主に個人的な効果に焦点が当てられていると言えよう。すなわち、解決志向のコーチングが個々のクライアントに与える影響に、もっぱら関心が向けられている。しかし、後述するように、質問という行為は質問者と回答者の関係にも影響しうる。そのため、解決志向は対立の調停や信頼関係、チームワークの形成などにも応用可能である。すなわち、解決志向の質問は、人間関係にも独特の影響を及ぼす可能性がある。次節では、解決志向の質問が人々の関係に及ぼしうる影響について議論する。

2 解決志向が人間関係に及ぼす影響

Mesman et al. (2019) は、映像反省的民族誌法 (Video-Reflective Ethnography: VRE) に解決志向を組み合わせるメリットについて述べている。VRE は、日常的な仕事風景を撮影し、それを当事者および研究者を交えて視聴しながら、反省的に議論する方法である。この方法は、日常的で当然視されたルーティンを反省し、修正する契機となりうる。ところが、VRE は参加者の間に不安感を生み出し、防衛的な反応を引き出す危険もあるという。しかし、解決志向の質問は、最初に強みに焦点を当てるため、参加者をセッションに関与させ続け、脅威反応を引き起こす危険を低下さ

せる。Mesman et al. (2019) は、新生児病棟における無菌処理に関する VRE を事例に、解決志向のファシリテーション (例、「うまくいっていることは何か?」「今の点数からもう少し加点するにはどうすればいいか?」「奇跡が起って 10 点満点になったら、ビデオには何が映っているのでしょうか?」など) が、参加者の関心を個々人ではなく作業そのものに向けさせる効果があることを主張する。彼らは、解決志向は、参加者を心理的に関与した状態に保ち続け、議論のための安全な環境作りに貢献すると述べている。

Bannink (2007) は、コンフリクト解消に解決志向的調停が有効であると主張している。解決志向的調停は、対立や苦情ではなく目標に焦点を当て、対立が起こった過去ではなく対立が解消された未来に目を向けさせる。Bannink (2007) は、対立が解消された状態を考える奇跡の質問や、対立が比較的緩和されている状態を探る例外の質問、解消までの進捗を尋ねるスケーリング質問などを用いることで、当事者のコンフリクト解消に向けた前向きな努力を引き出すことが可能であると述べている。

経験的研究としては、Sparks (1989) と Priest and Gass (1997) をあげることができる。Sparks (1989) は、公営運送会社の自動車整備部門の管理職を対象に、5 回のワークショップを行い、その効果について検証している。ワークショップの間には、「タスキング」と呼ばれる課題が課せられ、次のワークショップで振り返りを行うという方法がとられた。タスキングは、解決志向に基づいた課題である。たとえば「12 カ月後に職場環境が改善していたとしたら、何が違いますか?」どのようにそれを知りますか? これからの 12 カ月間であなたが実現したい達成はどんなイメージですか?」という質問について、何名かの直属の部下と話し合うというタスクが参加者に課せられた。

Sparks (1989) によれば、ワークショップを通じ、参加者は部下の話に耳を傾ける時間を増やし始め、同僚や上司と肯定的な相互作用をするための時間を作るようになっていった。ワークショップが終了した年度のすべての客観的業績も、これ

までで最高の成果を達成したという。さらに、ワークショップごとに取りれていた質問票調査 (TORI)⁷⁾ の結果も、回を追うごとに改善していた。すなわち、参加者は自分たちが所属するチームについて、信頼関係 (Trust)、メンバー間の開放性 (Openness)、メンバーの自己実現の程度 (Realization)、メンバー間の相互依存度 (Interdependence) が向上していると認識していた。以上の結果から、解決志向に基づいた介入によって、メンバー間の肯定的な相互作用が活性化し、チームとして機能するようになっていったと推測できる。

Priest and Gass (1997) は、アメリカの不動産業と会計事務所の従業員を対象に、解決志向と問題志向の介入プログラムの効果について比較研究を行っている。前者は、従業員同士の関係もよく、自らの仕事を楽しみ、情報共有もできている機能的な企業である。一方後者は、従業員同士の関係性は悪く、仕事に対し反抗的で、新しい仕事手順に対しても手を抜いている非機能的な企業である。これら2社から参加した従業員をそれぞれランダムに2グループに分け、各々のグループに対して解決志向あるいは問題志向に基づいた介入を行った。介入の効果は、Team Development Indicator (TDI)⁸⁾ によって測定された。その結果、不動産業の従業員グループについては解決志向も問題志向も同様の効果であった (それぞれ 75.8 → 85.5, 69.4 → 79.5)。一方、会計事務所の従業員については、問題志向グループへの効果は小さかった (43.6 → 49.9) が、解決志向グループは大きな改善を見せた (47.3 → 73.6)。Priest and Gass (1997) は、非機能的なグループに対する解決志向的な介入が最も大きな効果があった理由について、グループの信念体系の影響を推測している。すなわち、このグループはすでに「問題解決」の信念体系にはまり込んでいたため、それとはまったく異なる解決志向の介入が信念体系の変化 (Second-order change) をもたらしたのではないかと考えられるという。また、機能的なグループでは介入方法間で効果に違いが見られなかった点については、いずれのグループもチームを改善するための資源が比較的豊富であったため、どち

らの介入でも改善しえたのではないかと考えられるという。

以上の先行研究の検討から、解決志向と問題志向は、人間関係に対して異なる影響を持つと推測できる。すなわち、問題解決に当たって原因ではなく解決の手がかりや利用可能な資源や強みに焦点を当て、過去に起こった出来事ではなくどんな未来を創造するのかについて対話する解決志向は、相手ではなく問題そのものに焦点を当て、当事者同士の前向きな努力を引き出し、信頼関係やチームワークを醸成する可能性があると言えよう。一方、問題解決に際して原因追及を行い、そのために過去にあった出来事に目を向け、弱みや欠陥を補うことに焦点を当てる問題志向コミュニケーションは、相手を非難する会話をもたらす危険がある。その結果互いの信頼関係の形成にはつながらず、前向きな努力よりも自己防衛を引き出す可能性が高いと考えられる。

3 心理的安全性

Edmondson (1999) によれば、心理的安全性とはチームの中で対人的リスクのある行動をとっても安全であるという、チームメンバーに共有されている信念である (Edmondson 1999)。元来心理的安全性は、Schein and Bennis (1965) によって導入された概念である。彼らによれば、心理的安全性とは「暫定的な試みを奨励し、罪悪感なしに失敗を許容する」(Schein and Bennis 1965: 45) 状況であり、心理的安全性は人々が相互学習を行うための最初の段階であると主張した。Frazier et al. (2017) によれば、Schein and Bennis (1965) は心理的安全性を個人レベルの概念として導入したが、Edmondson (1999) は集団レベルの概念として定義している点に違いがあるという。心理的安全性については、これまでに多くの研究がなされており、さまざまな成果に影響を及ぼすことが明らかになっている。Frazier et al. (2017) は、メタ分析を通じて心理的安全性に関連する独立変数と従属変数の影響について分析している。その中でも関係性に関連する変数に注目すると、支持的な職場、上司や同僚からのサポート、リーダーとメンバーの交換関係 (LMX) が、心理的安全性に対

する独立変数として影響を与えていることがわかる (Frazier et al. 2017)。たとえば, Carmeli and Gittell (2009) は, 質の高い関係性 (High-quality relationships) が心理的安全性に影響することを実証している。彼らによれば, 目標の共有, 知識の共有, 相互尊重からなる質の高い関係性は心理的安全性を醸成し, 失敗からの学習を促進するという。すなわち, 共に働く従業員が役割を超越した目標を共有し, 全体的な仕事のプロセスやそれぞれの役割がどのように関連しているかについての知識を共有し, オープンな雰囲気の中でそれぞれの役割を遂行することを可能にする相互尊重によって結びついている場合, 失敗を互いに非難する可能性は低くなり, 失敗を学習の機会として受け入れるために必要な心理的安全性を経験しやすくなる (Carmeli and Gittell 2009)。

このように, 先行研究においては, 支持的な関係や信頼のある人間関係では失敗の報告などリスクのある行動をしても非難される可能性は低いと知覚されるため, 心理的安全性が向上する可能性が示唆されている。先述のように, 解決志向のコミュニケーションでは問題や葛藤解決プロセスにおいて誰かを責めることはなく, 当事者同士が問題に対して共同して解決に向かう関係が形成される可能性が高い。また, 問題解決に向けて欠陥ではなく資源や強みに焦点を当てることで, 非難される可能性は低いと知覚されるため, 心理的安全性は高くなると考えられる。一方, 問題志向のコミュニケーションでは, 原因を探るプロセスで誰かが責任を追及される可能性が高まる。その結果, 自分の失敗などのネガティブな情報を報告するリスクは高いと知覚されるため, 心理的安全性は低くなると考えられる。

仮説 1: 解決志向は, 心理的安全性に対して正の影響がある。

仮説 2: 問題志向は, 心理的安全性に対して負の影響がある。

4 ワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメントとは, 仕事に関連す

るポジティブで充実した心理状態であり, 活力, 熱意, 没頭の 3つの要素によって特徴づけられる, 持続的で全般的な感情と認知であると定義される (Schaufeli et al. 2002)。メタ分析によれば, ワーク・エンゲイジメントは心身の健康, 組織コミットメント, 仕事の成果とは正の関係があり, 離職意図とは負の関係があることが示されている (Halbesleben 2010)。また, ワーク・エンゲイジメントの規定要因に関する実証研究から, ワーク・エンゲイジメントは個人と仕事の資源に影響を受けることが分かっている (島津 2014, 2016)。仕事の資源とは, 仕事の要求度による負担を軽減し, 目標達成を促進し, 個人の成長を助けるための仕事の諸側面である。具体的には, 上司や同僚からの支援, 仕事の裁量の大きさ, トレーニングの機会などが挙げられる。個人の資源としては, 自己効力感, 自尊心, 楽観性などが指摘されている (島津 2014, 2016)。メタ分析によれば, これらの資源とワーク・エンゲイジメントとの間に正の相関が見出されている (Halbesleben 2010)。

また, 心理的安全性のメタ分析によれば, 心理的安全性はエンゲイジメントに対して正の影響があることが見いだされている (Frazier et al. 2017)。たとえば, May, Gibson and Harter (2004) は, 仕事の有意味性, 心理的利用可能性⁹⁾, 心理的安全性が個人のワーク・エンゲイジメントに与える影響を研究し, これら 3つがすべて関連していることを見出している。また, Law et al. (2011) は, 心理的安全性がワーク・エンゲイジメントなどに与える影響について, マルチレベル分析を用いて実証している。彼らによれば, 心理的安全性が高い組織では, 組織が労働者の幸福 (例, 満足度, エンゲイジメント) を重視し, 最適な労働条件が創出されるため, より高い手続き的公正, より高い上司の支援, より高い報酬が期待できる。同様に, マネジャーは, 資源不足が否定的な反応や非生産的な結果につながる可能性があることを理解するようになるという。すなわち, 心理的安全性は, 管理者が必要な資源を提供するための文脈的要因となりうる。実証分析の結果, 心理的安全性は手続き的公正, 上司の支援, 報酬ならびにワーク・エンゲイジメントを高めていた。また,

ハラスメントやいじめがワーク・エンゲイジメントに与える負の影響を、風土が緩和する効果も見られた。

このように、高い心理的安全性の下では、従業員は管理職に支援を求めやすくなり、その結果必要な資源を入手できる可能性が高まる。また、管理職が従業員のニーズを理解する機会も増えるため、信頼感も形成されやすいだろう。その結果、従業員のワーク・エンゲイジメントは向上すると考えられる。

仮説3：心理的安全性は、ワーク・エンゲイジメントに対して正の影響を与える。

このように、解決志向および問題志向コミュニケーションは、心理的安全性を媒介にしてワーク・エンゲイジメントに影響を与えると推測できる。また、解決志向は、ワーク・エンゲイジメントに対して直接効果をもたらす可能性もあると思われる。前述のように、解決志向コーチングの先行研究では、解決志向の効果が一貫して認められている。解決志向は、問題解決の手がかりとなる資源や強みに焦点を当てるため、自己効力感やレジリエンス、肯定的感情を促進する一方、否定的感情を抑制する効果がある (Kitai et al. 2023)。これらは個人の資源の一部を構成するため、ワーク・エンゲイジメントを向上させることが予想される。一方、問題志向では問題の原因を探るプロセスで、欠陥や弱点、不十分な点に焦点が向けられる傾向にある。先行研究では、問題志向が自己効力感や肯定的感情に与える影響は、解決志向のそれよりも小さいことが示されている (Kitai et

al. 2023)。したがって、問題志向は資源の知覚に結びつきにくく、ワーク・エンゲイジメントの向上に対する直接効果は期待できないと推測できる。このように、解決志向は、個人の資源（自己効力感やポジティブ感情）と仕事の資源（心理的安全性）という2種類の資源を豊富にすることを通じてワーク・エンゲイジメントを高めると考えられる¹⁰⁾。一方の問題志向は、個人の資源への影響は小さく、仕事の資源をむしろ減少させるのではないかと考えられる。

仮説4：解決志向は、ワーク・エンゲイジメントに対する正の直接効果がある。

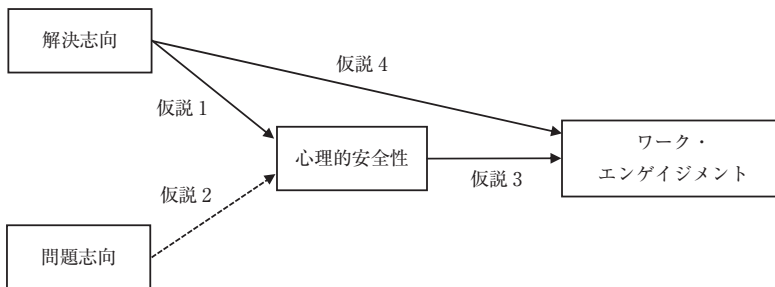
本稿で検証する仮説モデルは、図1の通りである。

IV 調査の概要

1 調査方法と調査対象

本調査は2024年1月から2月にかけて、インターネット調査会社である株式会社クロス・マーケティング社に調査を委託した。本調査では、独立変数である解決志向／問題志向コミュニケーションと、媒介変数である心理的安全性および従属変数であるワーク・エンゲイジメントの測定に、3週間の間隔を設けている。このような処理により、Common method biasは緩和されると考えられる (Podsakoff et al. 2003)。前述のように、解決志向は、メンバー間の信頼関係を築き、心理的安全性の向上につながる可能性がある

図1 仮説モデル



注：実線は正の影響、点線は負の影響を表す。

る。しかし、心理的安全性が解決志向を促すという逆の因果関係も否定できない。そのため、2時点で測定することにして、逆の因果関係が影響する可能性を小さくした。

調査対象は、同社に登録しているモニターの中から、幅広い年齢層と地域（47都道府県）のサンプリングの収集を依頼し、会社勤務の一般社員と管理職であり、性別・年代ともに均等数となるよう同社に回収を依頼した。その結果、417名（男性208名、女性209名）より回答を得た。職業カテゴリーとしては、一般社員340名（男性169名、女性171名）、管理職77名（男性39名、女性38名）である。

2 測定尺度

解決志向／問題志向コミュニケーションの測定には、Kitai and Shimada (2022) が開発した尺度を用いた。質問項目は、解決志向に関する項目が8項目（たとえば、「組織の「強み」や「可能性」に関する会話がたがいに交わされる」など）で構成され、問題志向に関する項目が7項目（たとえば、「お互いの「欠点」や「短所」に関する話題が多い」「問題が起こったとき、その原因や「責任者探し」の会話がたがいに交わされる」など）で構成されている。本変数の

各項目への回答は、「1=全く違う」から「5=全くその通り」までの5段階リッカート尺度によって測定した。因子分析の結果、固有値1以上の因子が2つ抽出された。固有値の変化は5.131, 2.695, 0.873, 0.760, 0.681……というものであり、2因子構造であることは妥当であると考えられる。第1因子は解決志向に対応する因子であり、第2因子は問題志向に対応する因子であった（表1）。なお、「小さな改善ぐらいでは話題に上らない」は、いずれの因子にも負荷量が小さいため削除した。したがって、それぞれの因子に負荷量が高かった項目の平均値を、解決志向と問題志向の値とした。それぞれの信頼性係数は、解決志向が $\alpha = 0.908$ 、問題志向が $\alpha = 0.751$ であった。

心理的安全性は、Liang, Farh and Farh (2012) の心理的安全性尺度を和訳して用いた。質問項目は、5項目（たとえば、「私の職場では、本音を口にすることで傷つけられることを心配しなくてよい」「私の職場では、私は自由に自分の考えを表明できる」など）からなっている本変数の各項目への回答は、解決志向／問題志向と同様に「1=全く違う」から「5=全くその通り」までの5段階リッカート尺度によって測定した。本変数についても因子分析を行ったが、1つの因子のみ抽出されたため、5項目の平均値を心理的安全性の値とし

表1 解決志向／問題志向の因子分析

	解決志向 (第1因子)	問題志向 (第2因子)	共通性
メンバーの「成功」や「成長」に関する話題がよく交わされている	0.796	0.193	0.671
「これからどうなりたいのか」に関する会話がたがいに交わされる	0.794	0.101	0.640
組織の「強み」や「可能性」に関する会話がたがいに交わされる	0.767	0.198	0.627
よいことであればどんな小さなことでも話題になる	0.731	0.026	0.534
互いに賞賛や感謝の言葉を交わすことが多い	0.722	0.050	0.523
何か障害にぶつかったとき、「どうすればできるのか」について語られる	0.715	-0.016	0.511
「うまくいけばどうなるのか」に関する話題が多い	0.700	0.117	0.486
仕事や組織の「理想」や「夢」について互いに語り合うことが多い	0.697	-0.023	0.504
問題が起こったとき、「どうすればうまくいくか」よりも、「なぜこんなことが起きたのか」が話題となる	-0.163	0.644	0.442
問題が起こったとき、その原因や「責任者探し」の会話がたがいに交わされる	-0.325	0.621	0.492
お互いの「欠点」や「短所」に関する話題が多い	-0.318	0.596	0.457
何か障害にぶつかったとき、「できない理由」について語られる	-0.117	0.579	0.349
「失敗すればどうなるのか」に関する話題が多い	-0.069	0.512	0.267
すでにある「強み」よりも「何が足りないか」に関する会話がたがいに交わされる	0.213	0.491	0.286
寄与率	32.957	15.541	
固有値	5.131	2.695	
因子間相関		-0.139	

た。なお、信頼性係数は $\alpha=0.930$ であった。本研究では、心理的安全性の測定指標として、最もよく使用されている Edmondson (1999) による7項目ではなく、Liang, Farh and Farh (2012) を使用している。Edmondson (1999) の尺度は組織レベルで測定されるものであるのに対し、Liang, Farh and Farh (2012) の尺度は個人レベルで測定できる。本研究では、分析レベルを個人レベルとしているため、個人レベルで測定可能なLiang, Farh and Farh (2012) の尺度を使用した。なお、Schein and Bennis (1965) の心理的安全性は、仕事への愛着や没頭へとつながるものであり、Edmondson (1999) による心理的安全性は、集団に備わるもので職場レベルや組織レベルの学習を促進するものである。

ワーク・エンゲイジメントは、Schaufeli et al. (2002) が開発し、Shimazu et al. (2008) によって日本語訳された日本語版 Utrecht Work Engagement Scale 短縮版 (UWES-9) を用いた。質問項目は、9項目 (たとえば、「仕事は私に活力を与えてくれる」「私は仕事にのめり込んでいる」など) からなっている。本変数の各項目への回答は、「0=一度もない」から「6=いつも感じる」までの7段階リッカート尺度によって測定した。本変数についても因子分析を行ったが、1つの因子のみ抽出された。そのため、9項目の平均値をワーク・エンゲイジメントの測定値とした。なお、信頼性は $\alpha=0.971$ であった。

統制変数として、個人の年齢、性別 (男性=1, 女性=0のダミー変数)、役職の有無 (非管理職=1, 管理職=0のダミー変数) を測定した。

3 分析方法

本稿では解決志向および問題志向と心理的安全性、ワーク・エンゲイジメントの関係を調査するために、それぞれの変数間の相関分析を行い、その後、Hayes (2018) の提唱している Process のモデル4を用いて媒介分析を行った。これらの分析はすべて統計ソフト SPSS Statistics 27 を使用した。

V 結果

表2および表3は、それぞれ本分析で用いられた変数の記述統計と相関分析の結果である。

次に重回帰分析を行い、仮説検証を行った (表4)。なお、VIFは1.000~1.557の範囲であったため、多重共線性の問題はないと判断した。まず、

表2 記述統計

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
年齢	22	69	45.329	13.164
心理的安全性	1.000	5.000	3.242	1.007
解決志向	1.000	5.000	2.941	0.771
問題志向	1.000	5.000	3.048	0.653
エンゲイジメント	0.000	6.000	2.814	1.387

表3 相関分析の結果

	年齢	心理的安全性	解決志向	問題志向
心理的安全性	-0.042			
解決志向	-0.087	0.541**		
問題志向	-0.048	-0.297**	-0.103*	
エンゲイジメント	0.008	0.518**	0.491**	-0.087

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

表4 重回帰分析の結果

従属変数	心理的安全性		ワーク・エンゲイジメント		
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
年齢	-0.055	-0.020	-0.004	0.039	0.047
性別ダミー	0.058	0.033	0.005	-0.007	-0.018
役職ダミー	-0.172***	-0.124**	-0.169***	-0.113*	-0.069
解決志向		0.501***		0.477***	0.297***
問題志向		-0.229***		-0.042	0.041
心理的安全性					0.359***
R ²	0.034	0.358	0.029	0.257	0.340
ΔR ²		0.323***		0.229***	0.083***

解決志向／問題志向コミュニケーションを独立変数、心理的安全性を従属変数とした分析を行った。まず、Model1では統制変数として年齢、性別および役職ダミー変数を投入し、続いてModel2で解決志向と問題志向を投入した。その結果、解決志向は正の有意な影響、問題志向は負の有意な影響を与えており、決定係数の増分 (ΔR^2) も有意であった。したがって、仮説1と2は支持された。

続いて、解決志向／問題志向および心理的安全性を独立変数、ワーク・エンゲイジメントを従属変数とした重回帰分析を行った。Model3では統制変数を投入し、Model4ではさらに解決志向と問題志向を投入した。Model4を見ると、ワーク・エンゲイジメントに対して解決志向は有意な影響が見られたが、問題志向では見られなかった。さらにModel5では独立変数に心理的安全性を投入した。その結果、心理的安全性からワーク・エンゲイジメントに対して正の有意な影響が見られ、決定係数の増分も有意であった。したがって、仮説3は支持された。

最後に、Processのモデル4を用いて媒介効果の分析を行った。なお、Hayes (2018)によると、媒介効果は非標準化回帰係数の積として定義されるため、媒介分析は非標準化係数を用いている。まず、解決志向を独立変数、心理的安全性を媒介変数、ワーク・エンゲイジメントを従属変数とし、年齢、性別、役職、問題志向を共変量としたモデルで分析を行った。その結果、解決志向が心理的安全性を媒介して及ぼす間接効果の大きさは、 $0.655 \times 0.495 = 0.324$ であり、ブートストラップ法 (5000回) による媒介効果の分析結果を見る

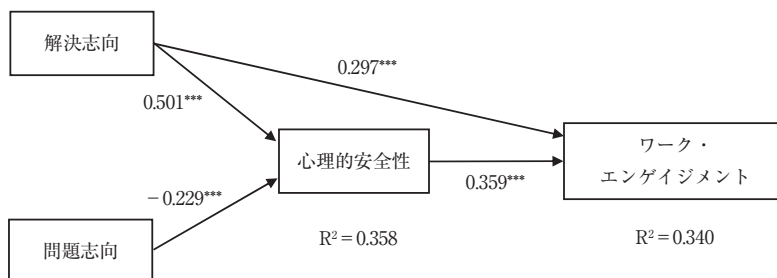
と、5%以下の水準で有意であった (95%信頼区間は、0.223~0.436)。同時に、解決志向からワーク・エンゲイジメントへの直接効果も有意であり (0.534, $p < 0.001$)、仮説4は支持されたと言える。なお、直接効果と間接効果を合計した総合効果の大きさは、0.859 ($p < 0.001$) であった。

次に、独立変数を解決志向から問題志向に変え、共変量に年齢、性別、役職、解決志向を投入したモデルで分析を行った。その結果、問題志向が心理的安全性を媒介して及ぼす間接効果の大きさは、 $-0.353 \times 0.495 = -0.175$ であった。ブートストラップ法による媒介効果の分析結果によれば、こちらも5%以下の水準で有意であった (95%信頼区間は、 $-0.273 \sim -0.093$)。しかし、直接効果 (0.086, n.s.) と合わせた総合効果の大きさは -0.089 であり、有意ではなかった。以上の分析結果を図示すると、以下のようになる (図2)。なお、図中のパス係数は標準化回帰係数である。

VI 考 察

本稿では、解決志向および問題志向コミュニケーションが心理的安全性を介してワーク・エンゲイジメントに与える影響について仮説を設定し、実証を試みた。その結果、解決志向は心理的安全性を促進していた。前述のように、解決志向は欠陥ではなく成功体験や資源に焦点を当てるため、相手を非難することなく問題解決について話し合うことを可能にする。そのため、対人的リスクがとれるコミュニケーションがとれると知覚するようになると考えられる。一方、問題志向コ

図2 分析結果



注：本文で述べた通り、2つの媒介効果の分析は別々に行っているが、分析結果は便宜的に1つの図にまとめて示している。

コミュニケーションについては心理的安全性を弱める効果が見られた。問題志向は問題の原因に焦点を当てるため、自他の欠陥や弱点に関心が向けられる傾向がある。そのため、人々は問題について話し合うプロセスで自らが非難されるリスクが高いと知覚し、その結果心理的安全性を低下させると考えられる。

また、解決志向はワーク・エンゲイジメントを直接促進する効果も見られた。先行研究からわかるように、解決志向コーチングはレジリエンス、自己効力感、肯定的感情などを促進する効果が見られることが明らかになっている。これらは、仕事における個人レベルの資源として用いることができる。すなわちこれらは、ストレス下にあっても燃え尽きることなく、仕事を生き生きと進めるために役立つ資源となりうる。解決志向は、人々が持つ強みや成功体験に関心を向けさせるため、こうした資源を開発する上で有効であると考えられる。

心理的安全性は、ワーク・エンゲイジメントを促進する効果が見られた。先行研究が示すように、高い心理的安全性の下では、従業員は上司からの支援を得やすくなり、信頼関係を構築しやすいと考えられる。こうした要因がワーク・エンゲイジメントを向上させていると思われる。同時に、解決志向が心理的安全性を介してワーク・エンゲイジメントに影響する関係も確認された。

前述のように、組織のマネジメント分野における解決志向研究では、これまで主に個人レベルの効果に焦点が当てられてきた。解決志向が人々の関係性の質の高さに与える影響に関する経験的研究は、現在のところ非常に少ない (Sparks 1989; Priest and Gass 1997)。特に、心理的安全性への影響に関する研究は筆者らが知る限りではまったく見当たらないのが現状である。本稿で行った分析は、解決志向が組織における人々の関係性の質の高さに対して建設的な効果をもたらすことを実証したことにより、解決志向の持つ可能性をさらに拡張する意義があるのではないかと考えられる。

また、解決志向が心理的安全性を媒介してワーク・エンゲイジメントの向上に有効であることが示唆されたことで、実践的な含意ももたらし

ていると思われる。組織における解決志向については、すでに介入研究による効果が認められている。したがって、個人レベルだけではなく、職場レベルで介入を行う場合、解決志向を用いることで職場の心理的安全性を高めることができるのではないだろうか。また、教育研修等によって経営者や管理者が解決志向の考え方やスキルを身に付けることができるならば、彼らによってメンバーの自己効力感やレジリエンスだけでなく、組織の心理的安全性を促進し、メンバーのワーク・エンゲイジメントを高めることができるようになることが期待できよう。

VII 今後の課題

本稿の限界として、分析レベルの問題を指摘できよう。本稿で用いた職場のコミュニケーションや心理的安全性は、組織レベルの変数として扱うのが最も適切であろう。今回の調査ではインターネット業者を通じてサンプリングを行った。この手法は、短期間に広範囲のサンプルから体系的にデータ抽出できるという利点があるが、組織レベルで集計して用いることができるデータを得るのが困難であるという問題もある。今後の方向として、組織レベルの変数と個人レベルの変数の両方を扱うマルチレベル分析を行うことが必要であると思われる。また、既存研究で着目されてきた自己効力感などの個人の資源と、心理的安全性の両方を用いた分析を行えば、解決志向と心理的安全性の関係をより明確にすることができたであろう。

また、解決志向を用いた介入により、職場の人間関係にどのような影響を与えることができるのかについて、研究する必要があるだろう。解決志向研究では、さまざまな介入手法が開発されている。今後は、個人レベルへの影響だけでなく、職場レベルへの影響およびそのための有効な介入方法に関する研究が進められるのが望ましいと思われる。

- 1) 厚生労働省「令和5年度労働安全衛生調査(実態調査)」。<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r05-46-50_kekkagaiyo02.pdf> (URLの最終閲覧は2025年12月9日、以下同)
- 2) エン・ジャパン株式会社HP。<<https://corp.en-japan.com/>>

newsrelease/2021/27689.html>

- 3) JD-R モデルは、労働者のバーンアウト（燃え尽き症候群）やワーク・エンゲイジメントといった心理的アウトカムを説明するための枠組みで、職務要求（Job Demands）と職務資源（Job Resources）の2つのカテゴリーの相互作用に注目し、健康障害プロセスと動機づけプロセスという2つのプロセスを引き起こすものである。たとえば Bakker and Demerouti (2007) が詳しい。
- 4) 解決志向の応用分野については、たとえば Franklin et al. (2012) が詳しい。
- 5) Theeboom, Beersma and van Vianen (2013) は、18 の研究に基づいたメタ分析を通じ、彼らがカテゴライズした5つのタイプの成果に対し、コーチングが正の影響を与えていたと報告している。それぞれの成果に対する効果量 (Hedge's g) は、以下の通りである。成果とスキル (0.60 $p=0.036$)、ウェルビーイング (0.46 $p<0.001$)、コーピング (0.43 $p<0.001$)、態度 (0.54 $p<0.001$)、自己調整 (0.74 $p<0.001$)。
- 6) コーチングにおける解決志向と問題志向の比較研究の詳細については、Kitai et al. (2023) を参照されたい。
- 7) TORI は、集団の有効性と生産性の指標としての信頼の程度を測定するための質問票である。TORI は、集団における信頼を信頼 (Trust)、開放性 (Openness)、実現 (Realization)、相互依存性 (Interdependence) の4つの側面から評価する。TORI の詳細については、Gibb (1977) を参照されたい。
- 8) TDI は、組織開発を通じてチームが開発された程度を測定するために作られた質問票であり、10項目から構成されている (例、「チームメンバーは、集団の目的を理解し、コミットしている」「チームメンバーは友好的で、互いに関心を持っている」)。それぞれの項目について、「まったくない (0)」から「いつもその通り (10)」で評価し、その合計点でチームの開発レベルを評価する。TDI の詳細については、Bronson (1990) を参照されたい。
- 9) 心理的利用可能性 (psychological availability) とは、自己表現、関わり、社会システムとのつながりのために必要な身体的、感情的、認知的資源を持っているという個人の感覚である (Kahn 1992)。
- 10) 後述するように、本研究では Liang, Farh and Farh (2012) の尺度を用い、心理的安全性を個人レベルで測定している。彼らは、心理的安全について、仕事仲間 (たとえば、上司や同僚) に対して、提案や懸念を声に出して表現するなどのリスクを冒しても、罰せられたり誤解されたりしないと個人が信じる程度であると定義し、職場で自分の感情や意見を表現できる程度に関する個人の知覚として測定している。したがって、心理的安全性は職場という個人の外にある環境に対する知覚であるため、仕事の資源に属すると考えられる。一方、個人の資源は、レジリエンスや自己効力感など、個人の内部にある心理的な資源である (島津 2014) ため、外的環境に対する知覚である心理的安全性とは区別できる。

参考文献

- 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、解決に向かうことに焦点を当てる』河出書房新社。
- 伊藤拓 (2021) 『ソリューション・フォーカスト・ブリーフセラピーの効果的な実践に関する研究——誤った実践に陥らずに解決構築するためのヒント』ナカニシヤ出版。
- 北居明 (2020) 『職場における解決志向/問題志向コミュニケーション尺度の開発——予備的分析』『甲南経営研究』Vol. 61, No. 1/2, pp. 59-92。
- 島津明人 (2014) 『ワーク・エンゲイジメント——ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を』労働調査会。

- (2016) 『ポジティブ・メンタルヘルスとワーク・エンゲイジメント——ストレスチェック制度の戦略的活用に向けて』『総合健診』Vol. 43, No. 2, pp. 22-27。
- 高橋ゆかり・鹿村眞理子・須藤絹子 (2005) 「看護学生の臨地実習におけるコミュニケーションの良否に関わる要因」『群馬大学紀要』No. 1, pp. 19-26。
- 水野有希 (2017) 「コミュニケーションスキルからみる看護組織コミュニケーション形態に関する一考察」『東洋学園大学紀要』No. 25, pp. 123-133。
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2007) "The Job Demands-resources Model: State of the Art," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 3, pp. 309-328。
- Bannink, F. P. (2007) "Solution-Focused Mediation: The Future with a Difference," *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 25, No. 2, pp. 163-183。
- Bronson, J. (1990) *Team Development Indicator*, Mountain View, CA: Performance Dynamics Group.
- Carmeli, A. and J. H. Gittell (2009) "High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 6, pp. 709-729。
- de Shazer, S. (1985) *Keys to Solution in Brief Therapy*, New York: Norton.
- Edmondson, A. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383。
- Franklin, C., 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. (= 2013, 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)
- Frazier, M. L., S. Fainshmidt, R. L. Klinger, A. Pezeshkan and V. Vracheva (2017) "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension," *Personnel Psychology*, Vol. 70, No. 1, pp. 113-165。
- Gibb, J. (1977) "TORI Group Self-Diagnosis Scale," in J. Jones and J. Pfeffer (eds.) *The 1977 Annual Handbook of Group Facilitators*, San Diego, CA: University Associates, pp. 73-81。
- Grant, A. M., L. Curtaayne and G. Burton (2009) "Executive Coaching Enhances Goal Attainment, Resilience and Workplace Well-Being: A Randomised Controlled Study," *Journal of Positive Psychology*, Vol. 4, No. 5, pp. 396-407。
- Grant, A. M., L. S. Green and J. Rynsaardt (2010) "Developmental Coaching for High School Teachers: Executive Coaching Goes to School," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 62, No. 3, pp. 151-168。
- Green, L. S., A. M. Grant and J. Rynsaardt (2007) "Evidence-Based Life Coaching for Senior High School Students: Building Hardiness and Hope," *International Coaching Psychology Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 24-32。
- Green, L. S., L. G. Oades and A. M. Grant (2006) "Cognitive-Behavioral, Solution-Focused Life Coaching: Enhancing Goal Striving, Well-Being, and Hope," *Journal of Positive Psychology*, Vol. 1, No. 3, pp. 142-149。
- Halbesleben, J. R. B. (2010) "A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources and Consequences," in A. B. Bakker and M. P. Leiter (eds.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, pp. 102-117. (=2014, 井上彰臣

- 訳「ワーク・エンゲイジメントのメタ分析——バーンアウト、要求度、資源、アウトカムとの関連」島津明人総監訳／井上彰臣・大塚泰正・島津明人・種市康太郎監訳『ワーク・エンゲイジメント——基本理論と研究のためのハンドブック』第8章、星和書店)
- Hayes, A. F. (2018) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York, NY: Guilford Publications.
- Jackson, P. Z. and M. McKergow (2007) *The Solution Focus, 2nd Edition*, Nichollas Brealey. (=2008, 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)
- Kahn, W. A. (1992) "To Be Fully There: Psychological Presence at Work," *Human Relations*, Vol. 45, No. 4, pp. 321-334.
- Kitai, A. and Y. Shimada (2022) "Testing the Reliability and Validity of the Solution-Focused vs Problem-Focused Communication Scale in a Workplace Setting," *Journal of Solution Focused Practices*, Vol. 6, No. 2, pp. 81-95.
- Kitai, A., Y. Shimada, M. Tagoo and M. Otomo (2023) "Can a Solution-Focused Coaching Approach Go beyond the Ocean and Campus? Comparing Solution and Problem-Focused Approaches for Japanese Students and Business People," *Journal of Solution Focused Practices*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-13.
- Law, R., M. F. Dollard, M. R. Tuckey and C. Dormann (2011) "Psychological Safety Climate as a Lead Indicator of Workplace Bullying and Harassment, Job Resources, Psychological Health and Employee Engagement," *Accident Analysis and Prevention*, Vol. 43, No. 5, pp. 1782-1793.
- Liang, J., Farh, C. I. and Farh, J. L. (2012) "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination," *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 1, pp. 71-92.
- May, D. R., R. L. Gibson, L. M. Harter (2004) "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 1, pp. 11-37.
- McKergow, M. and J. Clarke (eds.) (2005) *Positive Approaches to Change*, Cheltenham: UK, Solutions Books.
- (eds.) (2007) *Solution Focus Working: 80 Real Life Lessons for Successful Organizational Change*, Cheltenham: UK, Solutions Books.
- Mesman, J., K. Walsh, L. Kinsman, K. Ford and D. Bywaters (2019) "Blending Video-Reflexive Ethnography with Solution-Focused Approach: A Strength-Based Approach to Practice Improvement in Health Care," *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 18, pp. 1-10.
- Middendorf, J. (2022) *Solution-focused Business Coaching: A Guide for Individual and Team Coaching*, Switzerland, Springer.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Lee and N. P. Podsakoff (2003) "Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 879-903.
- Poepsel, M. A. (2011) "The Impact of an Online Evidence-Based Coaching Program on Goal Striving, Subjective Well-being, and Level of Hope," *Unpublished Doctoral dissertation, Harold Abel School of Social and Behavioral Sciences*.
- Priest, S. and M. Gass (1997) "An Examination of 'Problem-Solving' versus 'Solution-Focused' Facilitation Styles in a Corporate Setting," *Journal of Experimental Education*, Vol. 20, No. 1, pp. 34-39.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá and A. B. Bakker (2002) "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 71-92.
- Schein, E. H. and W. G. Bennis (1965) *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, New York, NY: Wiley.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K. and Goto, R. (2008) "Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale," *Applied Psychology*, Vol. 57, No. 3, pp. 510-523.
- Sparks, P. M. (1989) "Organizational Tasking: A Case Report," *Organizational Development Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 51-57.
- Spence, G. B. and A. M. Grant (2007) "Professional and Peer Life Coaching and the Enhancement of Goal Striving and Well-Being: An Exploratory Study," *Journal of Positive Psychology*, Vol. 2, No. 3, pp. 185-194.
- Theeboom, T., B. Beersma and A. E. M. van Vianen (2013) "Does Coaching Work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context," *Journal of Positive Psychology*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-18.

〈投稿受付 2024年5月29日, 採択決定 2025年11月11日〉

たごお・まさひろ 近畿大学短期大学部講師。主著に『対話型組織開発 (AI) を用いたいきいき社員づくり』(パブファンセルフ, 2023年)。組織開発論, 経営管理論専攻。
 きたい・あきら 甲南大学経営学部教授。主著に『お仕事マンガの経営学』(有斐閣, 2025年)。組織文化論, 組織開発論専攻。
 しまだ・よしみち 大阪学院大学経営学部准教授。主著に『グローバルミドルリーダー行動の探究——日本の経営の海外移転を担う戦略的役割』(文真堂, 2026年)。経営組織論, 人的資源管理論, 国際経営論専攻。