

個人的企業家志向性の自己・他者評価の差と人事考課 The Discrepancies of Perceived IEO for Oneself-Others and Performance Appraisal

東洋大学 山本 聡

要旨

近年、コーポレート・アントレプレナーシップ研究では、従業員の個人的企業家志向性（IEO）とその決定要因の議論が始まっている。ここでは「従業員の自己 IEO の評価」が測定され、被説明変数として、分析されることが多い。しかし、組織におけるヒトの思考・意思決定や行動を考えると、「自己がどれくらい IEO を有しているか」という自己 IEO の評価だけを測定することは妥当なのだろうか。本研究では社会比較理論を鑑み、自己と他者 IEO の評価の差という変数を提示する。その上で、日本企業 A 社の営業系社員への WEB アンケートと人事考課の評価点数などの人事データを接続した実証分析から、自己 IEO の評価と IEO 評価の差の二つの決定要因を比較した。そして、① 職務自律性が高まると、自己 IEO の評価が高まる、② 職務多様性が高まると、IEO 評価の差は大きくなる、③ 過去の人事考課の評価点数が高く、認知できれば、自己 IEO の評価は高く IEO 評価の差は大きくなる、と示した。加えて、「自己 IEO の評価と IEO 評価の差の決定要因は幾つかの点で異なる」ことなどを示唆した。

キーワード：自己 IEO の評価、IEO 評価の差、社会比較理論、人事考課、職務自律性、職務多様性

Abstract

The purpose of this study is to explore and insist the importance of perceived Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) for others and perceived IEO discrepancies for oneself/others. In entrepreneurship research context, many studies focus on the influences of their own IEO of employees based on self-reported questionnaires. On the contrary, we try to insist the perceived IEO discrepancies for oneself to others based on social comparison theory. For those aims, we

conducted questionnaires for employees in one Japanese traditional manufacturing company. We put our questionnaire data and the administrative data including the performance appraisal from the human resource section for our empirical studies. As a result, we find that perceived IEO discrepancies are significantly related to job variety as the subjective variable for the job-design and the past performance appraisal as the objective variable. The determinants of perceived IEO discrepancy are different from those of perceived IEO in some respects.

Key words : IEO discrepancies for Oneself-Others, Social Comparison Theory, Performance Appraisal, Job Autonomy, Job Variety

1 問題意識と本論文の貢献

本論文では、自己の個人的企業家志向性（自己 IEO : Individual Entrepreneurial Orientation）の評価に加え、本論文独自のアイデアである自己と他者の IEO に関する評価の差（以下、IEO 評価の差）の二つの決定要因を分析し、比較する。その際、本論文独自の説明変数として、先行研究では用いられてこなかった「人事考課の評価点数」を分析モデルに組み込んだ。その上で、当該実証分析/ケーススタディから「自己 IEO の評価と IEO 評価の差の決定要因は幾つかの点で異なること」、「過去の人事考課の評価点数を知ることが、自己 IEO の評価と IEO 評価の差の決定要因になること」を示唆する。

企業経営の要諦の一つにコーポレート・アントレプレナーシップがある。コーポレート・アントレプレナーシップとは、既存企業が、新規顧客開拓、新市場参入や新製品開発などから新事業創造を成し遂げたり、戦略的再生などの組織変革を実現したりする一連のプロセスを示した言葉である（Guth and Ginsberg,1990）。コーポレート・アントレプレナーシップは企業の経営成績や事業成長の基盤であり

(Zahra,1991)、一国の経済成長の源泉としても捉えることができる。そのため、コーポレート・アントレプレナーシップは個々の企業経営の観点からだけでなく、産業政策の観点からも重要性が指摘されてきた。2013年に制定された産業競争力強化法でも、企業の新事業創造や組織変革の重要性が喧伝されている。加えて、産業競争力強化法は大企業だけでなく、中小企業やスタートアップも対象にしている。これは企業規模や企業年齢によらず、中小企業やスタートアップにおいても、コーポレート・アントレプレナーシップが経営上の要諦であると認識されていることを示唆している。中小企業白書2017年版では、「第2部 中小企業のライフサイクル」の中で、中小企業の新事業創造が企業成長と関連付けながら論じられている。また、中小企業白書2019年版では、「中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革」という題目の中で、中小企業における経営環境の変化に対応した新事業創造の重要性が事例とともに記述されている。コーポレート・アントレプレナーシップのあり方は日本の産業政策における業界・企業横断的なテーマになっていると言える。

近年のコーポレート・アントレプレナーシップ研究では組織レベルだけではなく、企業の構成要素としての従業員レベルの企業家活動（EEB：Employee Entrepreneurial Behaviors）にも焦点が当てられるようになってきている。そして、EEBの駆動力として提唱された概念がIEOである。IEOは後述するEOと同じように、リスク志向性、革新性、先駆的・能動的な行動姿勢の三つのサブ要素から構築されている。企業経営者は従業員のIEOを高めることで、彼我のEEBを惹起させることができる。そして、従業員個々のEEBが積み重なることで、コーポレート・アントレプレナーシップが発露し、企業成長が生じることになる。

それでは、企業経営者はIEOをどうすれば高めることができるのだろうか。言葉を変えれば、IEOの決定要因とは何なのだろうか。これが本論文の第一の問いになる。そして、第一の問いからは、EEBの駆動力としてのIEOをどのように測定すればよいのか、という第二の問いが導き出される。本論文の問題意識はこの二つの問いから構成される。

本論文では、上記の二つの問いに解答するため、日本企業A社の従業員に対するWEBアンケートを用いた質問紙調査のデータと人事考課の評価点数

など人事データを接続し、データセットを構築した。さらに、先行研究における二つのリサーチ・ギャップに着目しながら、仮説を設定した。先行研究では、IEOは従業員に対するself reportの質問紙調査から「自己がどれくらいIEOを有しているのか」という自己IEOの評価のみが測定され、分析に用いられてきた。これが第一のリサーチ・ギャップである。このギャップを埋めるため、他者IEOの評価とIEO評価の差という本論文独自の変数を提示する。また、先行研究の多くは質問紙調査で得られた主観的変数が、従業員の自己IEOの評価に与える影響の分析に留まっている。これが第二のリサーチ・ギャップである。このギャップを埋めるため、客観的変数である人事考課の評価点数を自己IEOの評価とIEO評価の差の説明変数として用いる。人事考課の評価点数を用いた先行研究は皆無である。

そして、自己IEOの評価とIEO評価の差の決定要因の推計結果を比較し、「自己IEOの評価とIEO評価の差の決定要因は幾つかの点で異なること」、「過去の人事考課の評価点数は自己IEOの評価とIEO評価の差の決定要因になること」の二つを示唆した。以上が本論文の問題意識と貢献である。

2 先行研究の検討と仮説の導出

2.1 先行研究の検討

企業経営および産業政策の文脈における重要性を反映して、コーポレート・アントレプレナーシップに着目した研究は枚挙にいとまがない。福嶋(2019)では社内ベンチャーを対象にしながら、1960年代から今日に至るまでの企業の新事業創造に関する国内外の先行研究のレビューを体系的に行っている。その上で、1980年代に「社内ベンチャーを担う『人』についての研究」が生じたことを提示している。より具体的には、Pinchot III (1985)やSharma and Chrisman (1999)といった一連の研究を紐解くことで、企業の新事業創造や組織変革に関する研究とアントレプレナーシップ研究の結節点が構築され、二つの概念が組み合わせられたことを指摘している。そして、これらの研究を契機として、コーポレート・アントレプレナーシップという概念が生み出されることになったと指摘している。既存企業における新規顧客開拓や新市場参入、新製品開発とその延長線上にある新事業創造や付帯する組織変革といった経営行動が、アントレプレナーシップ

の枠組みで捉えられるようになったとも言えるだろう。また、先行研究では、コーポレート・アントレプレナーシップを社内外におけるベンチャー創出を意味するコーポレート・ベンチャリングと、組織やビジネスモデルの変革などを主に意味するストラテジック・アントレプレナーシップの二つに区分している (Covin and Kuratoko,2010)。

コーポレート・アントレプレナーシップの枠組みは中堅企業や大企業に当てはめられることが多い (Kuratoko and Morris,2018)。しかし、実際にはスタートアップ、中小企業、大企業など年齢や規模の区別なく、既存企業の経営成績や事業成長とコーポレート・アントレプレナーシップには不可分の関係があるとされている。例えば、Zahra and Covin (1995) では、米国の中堅企業および大企業を対象にして、7年間のデータから、コーポレート・アントレプレナーシップと経営成績の関係を明らかにしている。Ferreira (2010) では、ポルトガルの中小製造企業の事業成長とコーポレート・アントレプレナーシップの程度を分析している。そして、これらの実証研究で、企業のコーポレート・アントレプレナーシップの駆動力に位置付けられた概念が、下記に詳述する組織レベル (firm-level, De Jong et al., 2015) の企業家志向性 (EO : Entrepreneurial Orientation) である。

Covin and Slevin (1989) や Lumpkin and Dess (1996)、Lyon, Lumpkin and Dess (2000) は、企業のコーポレート・アントレプレナーシップの駆動力として、組織レベルの EO を構築・提唱し、発展させた。海外のアントレプレナーシップ研究の領域では、EO 研究の分厚い蓄積がなされている。日本でも江島 (2014) が緒をつけるかたちで、EO 研究が勃興し、研究成果が蓄積され続けている。EO はリスク志向性、革新性、先駆的・能動的な行動姿勢の3つのサブ要素で構成されている。加えて、先行研究では、企業における EO の高低と経営パフォーマンスの高低の間に正の有意な相関関係が存在することがおおよそ実証され、EO - パフォーマンス・モデルと銘打たれている (Andersén,2010)。こうした先行研究では、多くの場合、企業の経営陣を対象にした EO に関する質問紙調査が行われている。当該調査は self-report が一般的であり、対象企業の代表者が自社あるいは自身のリスク志向性、革新性、先駆的・能動的な行動姿勢に関する複数の質問項目に総体的かつ主観的に回答することになる。そして、

それらの回答をもとにして、各企業の EO 得点が一意に測定されている。

一方、古典的経営学が示すように、企業とは組織であり、組織はヒトの集合体である。先述した Sharma and Crisman (1999) では、「独自に、あるいは企業システムの一部として行動することで、新たな組織を創造したり、既存の組織における再生や革新を推進したりする個人や集団」がコーポレート・アントレプレナーシップの源だとしている。言い換えれば、企業のコーポレート・アントレプレナーシップは個々の従業員のアントレプレナーシップが積み重なったものだと言える (Mustafa et al.,2018)。また、Jehn (1995) では、従業員の心理的資質が個人々のアントレプレナーシップに結びつくことが示されている。そのため、コーポレート・アントレプレナーシップはヒューマン・リソース・マネジメントにも結び付くことになる (Montoro - Sánchez and Soriano,2011)。その結び付きには、ヒューマン・リソース・マネジメントの一環として、個々の従業員のアントレプレナーシップを制度的に鼓舞すること、それらを積み重ねることで、自社のコーポレート・アントレプレナーシップが向上するというロジックが介在している。当該ロジックをバックボーンとすることで、先述した EEB とその駆動力としての IEO に着目する妥当性が生まれることになる。

EEB と IEO を対象にした研究は国内外でいまだに少ない。数少ない研究の中で、Mustafa et al. (2018) は、EEB を「コーポレート・アントレプレナーシップ研究における主たる先行概念」と指摘した。そして、EEB に関するリサーチ・フィールドを概観するために、21本の国際ジャーナル掲載論文のレビューを行った。当該システムティックレビューでは、後述する De Jong et al. (2015) の IEO の測定尺度を含めるかたちで、EEB が先駆的・能動的な行動姿勢、革新性、リスク志向性の統合概念であることが示されている。加えて、EEB は従来のコーポレート・アントレプレナーシップ研究と相対させながら研究を進めるべき領域であることも提示されている。また、Covin et al. (2020) は三つのサブ要素がお互いに代替関係にあることを見出している。

先行研究を紐解けば、IEO に関する実証研究には二つの軸が存在すると言える。一つ目の軸は従業員の IEO を測定し、その決定要因を解明すること

を企図した研究である。組織レベルの IEO の測定尺度を援用するかたちで、IEO の測定尺度が構築され、その決定要因も研究対象になっているのである。De Jong et al. (2015) は、組織レベルの IEO のサブ要素である先駆的・能動的な行動姿勢、革新性、リスク志向性は、従業員が個人として携わることになる「自社の事業機会や脅威の認識、既成概念に囚われない新たなアイデアの創出や探索、企業内での新たなアイデアの擁護や同僚への売り込み、それを現実にするための努力、潜在的な損失のリスクを受け止め、事業機会を追求するための前進」といった一連の EEB が映し出されたものとした。さらに統合概念としての IEO を提示し、オランダのコンサルタント企業の従業員を対象にした質問紙調査を行った。そして、ジョブ・デザインを説明変数とし、年齢や勤務年数、職種、性別といったコントロール変数を用いた上で、被説明変数としての IEO の決定要因分析を行った。

De Jong et al. (2015) 以外にも二つ目の軸に関する研究は幾つか存在する。例えば、Pearce II et al. (1997) では、ある米国企業の管理職 833 人の IEO に類似した志向性を測定している。そして、組織のお役所仕事を打ち破る能力、戦略的ビジョン、精神的な労働環境の創造、変化性向を説明変数とした分析モデルを構築している。Zampetakis and Moustakis (2007) では、ギリシャの地方公務員を対象にして、個人属性と職務属性をコントロール変数としながら、上述した戦略的ビジョン、精神的な労働環境、変化性向を IEO の決定要因としたモデルを構築している。

二つ目の軸は、組織レベルの IEO 研究における IEO パフォーマンス・モデルのように、従業員の IEO、行動、心理、成果の関係性を分析する研究である。当該研究は二つ目の軸の研究結果の延長線上にあると言える。Ritala et al. (2021) は北欧の製造企業の従業員 166 人を対象にして、IEO の三要素としての先駆的・能動的な行動姿勢、革新性、リスク志向性と企業全体のデジタル化に関する各人のパフォーマンスの関係を計量的に実証分析している。そこでは、学歴や役職、経験年数といった属性をコントロール変数にした上で、IEO の三つのサブ要素が従業員のパフォーマンスに有意な正の影響を及ぼしていることが実証されている。また、Hernandez (2019) では、スペインの中小企業を対象にして、IEO の枠組みを用いながら、インター

ナショナル・ニューベンチャーと EEB の関係にケーススタディから接近している。その結果、IEO がインターナショナル・ニューベンチャーの出現要素の一つになっていると結論付けている。

2.2 リサーチ・ギャップと仮説の導出①

： IEO 評価の差

先述したように、国内の先行研究では、IEO という概念・語句を用いた研究はほとんどなされていないのが現状である。よって、本論文ではまず二つ目の軸、すなわち、IEO の決定要因に焦点を当てることにする。そして、先行研究における二つのリサーチ・ギャップを提示しながら、検証すべき仮説を設定する。二つ目のリサーチ・ギャップは、IEO の決定要因を分析するに際し、多くの場合、自己 IEO の評価だけが考慮の対象になってきたことである。EEB に関する先行研究では、従業員による“自己にどれくらい IEO があると主観的に評価しているのか”という自己 IEO の評価のみに焦点が当てられてきた。しかし、「社会比較理論 (Festinger,1954)」ではヒトの評価に関して、以下のような説明がなされている。社会比較理論では、ヒトは自己と他者を主観的に評価し、比較する。これを社会比較 (Social Comparison) と呼ぶ。そして、組織の構成員が有する自己と他者の評価のズレあるいは差は、組織における諸事象と相互関係にある (Suls, Collins and Wheeler,2019)。また、そうした傾向は日本を始めとする東アジアの国・地域でより強い (Markus and Kitayama,1991)。これは、東アジアの国・地域では、自己と他者は根本的に結びついているという「相互依存的理解」の下で、自己を理解する傾向が強くなるからである (木内,2005)。本論文では社会比較理論を IEO 研究に援用することで、対象者が“周囲の同僚・他者にどれくらい IEO があると主観的に評価しているのか”という「他者 IEO の評価」を先行研究のリサーチ・ギャップを埋めるためのアイデアとして提示する。言葉を変えれば、他者 IEO の評価は既存の IEO 研究に対して、本論文が独自に提示する概念となる。

なお、コーポレート・アントレプレナーシップの発露により、戦略的再生 (strategic renewal) や組織的再生 (organizational renewal) といった「変化」に関する経営事象が生じることになる (Sharma and Chrisman,1999)。例えば、Croonen et al. (2016) では、オランダのフランチャイジー

を対象にして、コーポレート・アントレプレナーシップの一環としての戦略的再生に関する分析を行っている。言い換えれば、コーポレート・アントレプレナーシップには、企業の変化性向（Change Orientation）が付帯していると表現することもできるだろう。そのため、Pearce II et al. (1997) や Zampetakis and Moustakis (2007) では組織の従業員の変化性向を IEO に重なり合う概念として用いている。

これらの研究に先行して、高橋（1993）では「ぬるま湯理論」と銘打ち、1987年から1991年の5年間に日本企業44社の従業員述べ4,194人を対象にしたヒトと組織の変化性向に関する研究を行っている。そこでは、従業員自身の変化性向の程度を「体温」として、5つの質問項目から測定している。また、組織あるいは職場の変化性向の程度を「システム温」として、同じように5つの質問項目から測定している。そして、システム温の点数から体温の点数を引いたものを「体感温度」とした。本論文では高橋（1993）を援用し、自己 IEO の評価を体温に、他者 IEO の評価はシステム温に類似するものと考え、自己 IEO 評価と他者 IEO 評価の差を、体感温度に重なるものとした。ただし、高橋（1993）が主に着目したのは組織である。一方、本論文は個々の従業員の EEB により着目している。そのため、高橋（1993）とは減数と被減数を逆にして、自己 IEO の評価から他者 IEO の評価の差分をとることで、IEO 評価の差として、変数化し、分析モデルに用いる。

なお、先述した De Jong et al. (2015) は、ジョブ・デザインとして、職務自律性（Job Autonomy）と職務多様性（Job Variety）の二つを用いている。職務自律性とは、「従業員が自己の職務に関して、どのくらい自由かつ主体的な裁量権を有しているか」を示す変数になる。職務自律性が高まると、仕事に関するより多くの成功体験や自己有効感が従業員にもたらされ、自身の能力をより高く認知し、企業家的行動に携わる意欲が高まるとされる。また、職務多様性とは「従業員が自己の職務に関して、どのくらい多様な活動を行っているか」を示す変数になる。職務多様性が高まれば、仕事に関するより多様な機会やアイデアが従業員にもたらされ、それらを実行するに足る能力や人脈も備わるようになる。これらのロジックを基に、職務自律性/職務多様性が高まれば、IEO が高まるという二つ

の仮説が提示されている。

なお、職務自律性と職務多様性は、企業内の他者との関わりの中で、その高低を認知されるものとも言える。そのため、本論文の問題意識と整合的である。よって、De Jong et al. (2015) の職務自律性と職務多様性の議論と仮説を、自己 IEO の評価と IEO 評価の差に接続し、以下の四つの仮説を提示する。

仮説 1. 職務自律性が高まれば、自己 IEO の評価が高まる

仮説 2. 職務自律性が高まれば、IEO 評価の差が大きくなる

仮説 3. 職務多様性が高まれば、自己 IEO の評価が高まる

仮説 4. 職務多様性が高まれば、IEO 評価の差が大きくなる

2.3 リサーチ・ギャップと仮説の導出②：人事考課

先行研究では、人事考課が自己 IEO の評価および IEO 評価の差に影響を与えることが示唆されている。人事考課とは「従業員一人一人の日常の職務行動を通して、各人の職務遂行度や業績、能力を細かに分析、評価したもの」である（寺畑,2001）。人事考課は企業における従業員の報酬システムとしても捉えられる。Zampetakis and Moustakis (2010) は、報酬システムがコーポレート・アントレプレナーシップの発露にクリティカルな影響を与える最も重要な要素であると指摘している。また、Mustafa et al. (2018) のレビュー研究では、企業におけるジョブ・デザインや報酬システムが「企業家的な組織風土」を醸造し、従業員の自己効力感や心理的なオーナーシップ、感情的知性が向上することで、IEO がより高く発露されると描写されている。従業員は人事考課の評価点が高ければ企業から評価されていると捉え、評価点が低ければ評価されていないと考えるようになる。そして、企業からの高い評価は従業員の自己有効感の高まりにつながる（水野,2021）、個人の自己有効感が高まれば、IEO も高まることになる。実際、本論文の事例企業 A 社も人事考課の点数に連動する賞与を、個々の従業員の仕事のインセンティブ付けに用いてきた。しかし、先行研究では、IEO の決定要因として、人事考課の評価点数は用いられてこなかった。これが二つ目のリサーチ・ギャップである。このギャップを埋め

るため、本論文では以下の仮説を設定する。その上で、人事考課の評価点数を説明変数として、分析モデルに用いる。

仮説 5. 過去の人事考課の評価点数が高くなれば、自己 IEO の評価が高まる

仮説 6. 過去の人事考課の評価点数が高くなれば、IEO 評価の差が大きくなる

3 方法

以下に本論文の方法を提示する。本論文の研究対象として、日本企業 A 社のみを設定した。これは人事考課が各企業固有の制度であり、人事考課の評価点数を企業の境界を跨いで、評価することは困難だからである。同社に関しては、企業情報保護のため、匿名化を図っている。A 社の従業員数はおよそ 1,000 人、東証上場のファミリービジネスである。そして、「年功序列」、「終身雇用」を経営上の特徴とし、顧客は全て国内企業のため、伝統的な日本企業と説明することができる。よって、高橋 (1993) の研究対象になった 1980 年代後半から 1990 年代初めの日本企業と近しいかたちでの経営を行っているかと推察できる。また、ビジネス用のワンアイテムの製造・販売が事業の大半を占めていて、当該アイテム市場では、国内随一のガリバー企業でもある。そのため、従業員が相互の職務に通じているという特徴も有する。よって、Markus and Kitayama (1991) や木内 (2005) が提示したような従業員同士の相互依存も介在していると考えられる。

本論文では A 社の従業員の内、特に営業系社員を対象とする。営業系社員は企業内では、最も顧客および市場に近い存在である。先行研究では、“Entrepreneurial salespeople” といった言葉が提示された上で、アントレプレナーシップ研究の文脈から、営業系社員の職務満足度が分析されたりしている (Kwak et al., 2019)。以上より、本論文の問題意識と照らし合わせた場合、A 社の営業系社員に焦点を当てることは妥当性があると考えられる。以下に、本研究における調査対象者、調査時期、手続きを提示する。

調査対象者

日本企業 A 社の営業系正社員 233 人を対象に実

施し、回答者は 217 人に上った。回収率は 93.13% であり、これは A 社内で、専用のパソコンを有する営業系正社員のおおよそ全員である。

調査時期

2019 年 9~10 月

手続き

A 社人事課を介し、匿名の WEB アンケートによる質問紙調査 (以下、WEB アンケート) を A 社営業系社員全員に行った。同時に、人事課より、年齢、勤続年数、過去・現在の所属部門、人事考課の評価点数といった人事データが匿名で供与された。A 社により、WEB アンケートと人事データには共通する ID が付与されている。この ID を用いて、WEB アンケートと人事データの接続が可能になっている。A 社担当者を通じて、対象者全員に当該 WEB アンケートと人事データの学術研究利用の許諾を得ている。また、本研究は東洋大学大学院 経営学研究科の倫理審査の承認を適時的に受けている (承認番号 2021-1E)。

質問項目

本研究では、以下の項目を分析に用いる。一つ目は IEO である。IEO の測定尺度は De Jong et al. (2015) の質問項目に則っている。当該尺度により、自己 IEO の評価と他者 IEO の評価を測定している。自己 IEO の評価に関しては、まず、リスク志向性、革新性、先駆的・能動的な行動姿勢に関して、各々 3 項目、合計 9 項目を「強い否定」から「強い賛成」の 6 件法にて、自己評価を尋ねた。質問項目の例として、「私は仕事の中で『リスクをあえて取ろう』としている」、「私は物事が悪い方向に向かっていたとしても、大きな成果を出そうとして、賭けにでる」、「私は例え、周囲が困惑したとしても、まず行動し、その後で了承を得る」が挙げられる。

他者 IEO の評価に関しても同様である。自己 IEO の評価と同じ尺度を用いて、リスク志向性、革新性、先駆的・能動的な行動姿勢を各 3 項目合計 9 項目の「強い否定」から「強い賛成」の 6 件法にて、自部門の周囲の他者について評価を求めた。質問項目の例として、「自部門の周囲の社員は仕事の中で『リスクをあえて取ろう』としている」、「自部門の周囲の社員は物事が悪い方向に向かっていたとしても、大きな成果を出そうとして、賭けにでる」、

「自部門の周囲の社員は例え、周囲が困惑したとしても、まず行動し、その後で了承を得る」が挙げられる。

以上を踏まえ、双方ともに各9項目の平均値を自己/他者 IEO の評価の得点としている。当該質問項目に関しては、全て英日のバック・トランスレーションを行っている。

そして、自己 IEO の評価と他者 IEO の評価を測定した上で、IEO 評価の差を導出している。IEO 評価の差とは、自己 IEO の評価の得点(被減数)から、他者 IEO の評価(減数)の得点を差し引いた値のことである。IEO 評価の差の得点が負の場合は、自己よりも他者の方が IEO 評価の得点が高いということになる。言葉を変えれば、当該人物が「職場において、自分は周囲の同僚よりも IEO が低い」と主観的に評価している状況を示している。その反対に、IEO 評価の差の得点が正の場合、自己よりも他者の方が、IEO 得点が低いと評価していることが意味される。これは、当該人物が「職場において、自分は周囲の同僚よりも IEO が高い」と主観的に評価している状況を示している。

二つ目として、De Jong et al. (2015) に則り、ジョブ・デザインに関する主観的変数として、職務自律性と職務多様性を用いる。当該質問項目に関しても、各々3項目を「強い否定」から「強い賛成」の6件法にて、訪ねている。質問項目は前者が「私の仕事には遂行するにあたって、自分でイニシアチブをとったり、裁量を振るう機会がある」、「私の仕事では自分自身で決断をすることが許されている」、「私の仕事では決断するにあたって、自主性が促されている」である。後者は「私の仕事には多種多様な任務が含まれている」、「私の仕事には幅広い責任が関わっている」、「私の仕事ではたくさんいろいろなことをする必要があるのである」になる。これらについても、英日のバック・トランスレーションを行っている。

三つ目は人事考課の評価点数である。A社では人事考課の評価点数をもとに賞与の額が決定される。そのため、従業員は賞与の多寡により、自身の人事考課の評価点数の高低を知ることになる。本WEBアンケート調査は2019年9~10月に実施しているが、2018年度上期、2018年度下期、2019年度上期の人事考課の評価点数を説明変数とする。A社はおよそ2ヶ月かけて、従業員にヒアリングを行い、人

事考課の評価点数を定める。そして、その半年後に賞与を支給する。よって、調査時点で、従業員は2018年度上期の評価点数を把握していた。しかし、2018年度下期、2019年度上期の評価点数は把握していなかった。そのため、推計結果の比較から、それぞれの人事考課の評価点数に関して、従業員が知っていたか、知らなかったかを識別できる。そして、その差異が自己 IEO の評価あるいは IEO 評価の差に与える影響を観測できることになる。

最後はコントロール変数である。人事データから、女性ダミー(女性=1/男性=0)、勤続年数、営業職ダミーを生成した。これは対象となる従業員の職種はバックヤードと外勤営業、その他に大別されるからである。また、勤続年数は二乗項も用いる。

4 分析結果と解釈

前節で提示したWEBアンケートと人事データから得られた変数の基本統計量は表1に提示している。表2に、各尺度の信頼性を測定するためのCronbach's α も提示している。自己 IEO の評価は、Cronbach's $\alpha = 0.901$ 、他者 IEO の評価は、Cronbach's $\alpha = 0.885$ で、信頼性は非常に高い。また、職務自律性はCronbach's $\alpha = 0.873$ 、職務多様性はCronbach's $\alpha = 0.834$ で、これらの信頼性も非常に良好であると言える。さらに、表2では、自己 IEO の評価、他者 IEO の評価、IEO 評価の差、職務自律性、職務多様性の相関行列と統計的有意性を示した。ここでは、自己 IEO の評価と他者 IEO の評価、自己 IEO の評価と IEO 評価の差、他者 IEO の評価と IEO 評価の差のそれぞれが、1%水準で有意な相関関係にあることが示されている。

表3から表8では、自己 IEO の評価および IEO 評価の差を被説明変数とした分析モデルの推計結果を示している¹⁾。サンプルには再雇用の従業員も含まれ、それらの従業員は人事考課の評価点数が0点になっている。本論文の問題意識に則り、ここではそうした従業員をサンプルから除外して、推計した。両モデルともに、2018年度上期、2018年度下期、2019年度上期の人事評価点数をそれぞれ変数とした三パターン²⁾の推計結果を示している。

表1 基本統計量

	OBS	Mean	Min	Max
自己IEOの評価	217	2.885	1	6
IEO評価の差	217	0.032	-3	4
勤続年数	244	17.254	1	42
営業職ダミー	217	0.429	0	1
女性ダミー	272	0.415	0	1
職務自律性	217	3.968	1	6
職務多様性	217	4.535	2	6
2018年度上期評価点数	229	47.189	0	75
2018年度下期評価点数	229	51.246	0	76
2019年度上期評価点数	224	53.054	0	74.5

表2 相関行列と Cronbach's α (観測数 217)

	Cronbach's α	自己IEOの評価	他者IEOの評価	IEO評価の差	職務自律性	職務多様性
自己IEOの評価	0.901	1.000				
他者IEOの評価	0.885	0.360 ***	1.000			
IEO評価の差	—	0.587 ***	-0.545 ***	1.000		
職務自律性	0.873	0.377 ***	0.197 ***	0.168 ***	1.000	
職務多様性	0.834	0.296 ***	0.068	0.207 ***	0.555 ***	1.000

*** p<0.01、**p<0.05、*p<0.10

表3から表8で示した推計結果からは以下が示されている。まず、勤続年数は自己IEOの評価およびIEO評価の差に対し、逆U字の関係にあることが示唆されている。これは勤続年数が長くなると自己IEOの評価は高くなり、IEO評価の差は大きくなるということである。しかし、勤続年数がある程度まで長くなると、それ以降は自己IEOの評価は低くなり、IEO評価の差も小さくなる。実際、A社では組織風土改善の文脈で、40代の営業系社員の活性化が課題になっていた。

また、営業職ダミーは自己IEOの評価には有意な影響はないが、自己IEO評価の差には負の有意な影響を与えている。すなわち、営業職はそれ以外

の従業員と比べて、他者IEOを低く評価していると言える。さらに女性ダミーを見ると、自己IEOの評価にも、IEO評価の差にも負の有意な影響が頑健的に生じている。これは、女性従業員は男性従業員と比較して、有意に自己IEOの評価が低く、IEO評価の差も小さいことを示している。実際、A社では2019年当時、女性管理職が少なく、女性従業員にとってのロール・モデルが不在だった。そのため、女性従業員の活性化が課題になっていた。次にDe Jong et al. (2015)で用いられた主観変数である職務自律性と職務多様性について見ていく。

推計結果からは職務自律性は自己IEOの評価に正の有意な影響を及ぼしているが、IEO評価の差

表3 自己 IEO の評価の決定要因
: 2018 年度上期評価点数

	自己IEOの評価					
	β	t-value	p-value	β	t-value	p-value
勤続年数 (対数)	0.071	0.94	0.350	2.231	2.83	0.005 ***
勤続年数 (対数) 二乗項				-0.422	-2.67	0.008 ***
営業職ダミー	0.123	0.87	0.384	0.141	1.04	0.298
女性ダミー	-0.292	-2.01	0.046 **	-0.313	-2.19	0.030 **
職務自律性	0.146	1.97	0.050 *	0.149	2.10	0.037 **
職務多様性	0.128	1.65	0.101	0.096	1.28	0.201
2018年度上期評価点数 (対数)	1.849	3.05	0.003 ***	1.579	2.47	0.014 **
定数項	-5.819	-2.35	0.020 ***	-7.118	-2.64	0.009 ***
F-Value		9.190	***		8.400	***
Adj-R2		0.213			0.246	
OBS		167			167	

*** p<0.01、**p<0.05、*p<0.10

表4 自己 IEO の評価の決定要因
: 2018 年度下期評価点数

	自己IEOの評価					
	β	t-value	p-value	β	t-value	p-value
勤続年数 (対数)	0.032	0.45	0.657	2.030	2.49	0.014 **
勤続年数 (対数) 二乗項				-0.397	-2.42	0.017 **
営業職ダミー	0.051	0.37	0.714	0.085	0.64	0.523
女性ダミー	-0.352	-2.46	0.015 **	-0.353	-2.53	0.012 **
職務自律性	0.133	1.71	0.089 *	0.138	1.85	0.067 *
職務多様性	0.132	1.53	0.129	0.105	1.24	0.216
2018年度下期評価点数 (対数)	1.117	1.33	0.185	0.710	0.8	0.422
定数項	-2.619	-0.76	0.448	-3.143	-0.89	0.374
F-Value		8.110	***		7.460	***
Adj-R2		0.194			0.222	
OBS		181			181	

*** p<0.01、**p<0.05、*p<0.10

表5 自己 IEO の評価の決定要因
: 2019 年度上期評価点数

	自己IEOの評価					
	β	t-value	p-value	β	t-value	p-value
勤続年数 (対数)	0.011	0.17	0.867	2.068	2.60	0.010 ***
勤続年数 (対数) 二乗項				-0.410	-2.55	0.012 **
営業職ダミー	0.054	0.38	0.701	0.093	0.69	0.489
女性ダミー	-0.364	-2.66	0.009 ***	-0.379	-2.82	0.005 ***
職務自律性	0.163	2.15	0.033 **	0.164	2.26	0.025 **
職務多様性	0.148	1.78	0.077 *	0.119	1.47	0.145
2019年度上期評価点数 (対数)	-0.090	-0.10	0.922	-0.368	-0.38	0.701
定数項	2.184	0.58	0.560	1.096	0.28	0.776
F-Value		9.390	***		8.620	***
Adj-R2		0.217			0.247	
OBS		188			188	

*** p<0.01、**p<0.05、*p<0.10

表6 IEO 評価の差の決定要因
: 2018 年度上期評価点数

	IEO評価の差					
	β	t-value	p-value	β	t-value	p-value
勤続年数 (対数)	-0.019	-0.20	0.840	2.783	2.96	0.004 ***
勤続年数 (対数) 二乗項				-0.548	-2.88	0.005 ***
営業職ダミー	-0.311	-1.86	0.065 *	-0.287	-1.80	0.073 *
女性ダミー	-0.810	-4.96	0.000 **	-0.837	-5.11	0.000 **
職務自律性	0.000	0.00	0.999	0.004	0.05	0.961
職務多様性	0.245	2.92	0.004 ***	0.203	2.44	0.016 **
2018年度上期評価点数 (対数)	2.013	2.93	0.004 ***	1.663	2.44	0.016 **
定数項	-8.671	-3.11	0.002 ***	-10.355	-3.33	0.001 ***
F-Value		8.010	***		7.060	***
Adj-R2		0.236			0.277	
OBS		167			167	

*** p<0.01、**p<0.05、*p<0.10

表7 IEO 評価の差の決定要因
: 2018 年度下期評価点数

	IEO評価の差					
	β	t-value	p-value	β	t-value	p-value
勤続年数 (対数)	0.029	0.35	0.728	2.910	3.05	0.003 ***
勤続年数 (対数) 二乗項				-0.572	-2.94	0.004 ***
営業職ダミー	-0.280	-1.82	0.071 *	-0.231	-1.61	0.110
女性ダミー	-0.692	-4.62	0.000 ***	-0.693	-4.72	0.000 ***
職務自律性	-0.007	-0.09	0.930	-0.001	-0.01	0.993
職務多様性	0.247	3.01	0.003 ***	0.207	2.62	0.010 **
2018年度下期評価点数 (対数)	1.178	1.5	0.136	0.591	0.75	0.455
定数項	-5.434	-1.69	0.092 *	-6.189	-1.91	0.057 *
F-Value		8.490	***		7.640	***
Adj-R2		0.217			0.261	
OBS		181			181	

*** p<0.01、**p<0.05、*p<0.10

表8 IEO 評価の差の決定要因
: 2019 年度上期評価点数

	IEO評価の差					
	β	t-value	p-value	β	t-value	p-value
勤続年数 (対数)	0.049	0.61	0.542	3.130	3.41	0.001 ***
勤続年数 (対数) 二乗項				-0.613	-3.29	0.001 ***
営業職ダミー	-0.274	-1.75	0.082 *	-0.215	-1.48	0.140
女性ダミー	-0.612	-4.19	0.000 ***	-0.634	-4.40	0.000 ***
職務自律性	-0.007	-0.08	0.932	-0.005	-0.07	0.945
職務多様性	0.272	3.44	0.001 ***	0.228	2.98	0.003 ***
2019年度上期評価点数 (対数)	-0.271	-0.27	0.788	-0.687	-0.69	0.493
定数項	0.297	0.07	0.942	-1.332	-0.31	0.754
F-Value		7.530	***		7.050	***
Adj-R2		0.205			0.258	
OBS		188			188	

*** p<0.01、**p<0.05、*p<0.10

は有意な影響を有していないことが示されている。対照的に、職務多様性は IEO 評価の差に、正の有意な影響を頑健的に与えていることがわかる。ただし、自己 IEO の評価には有意な影響を与えていない。これは「自己の職務が自律的である」と認知する従業員は、自己 IEO も他者 IEO も同様に高く評価する傾向があり、「自己の職務が多様である」と認知する従業員は、職場において、自己 IEO を高く評価するのではなく、他者 IEO を低く評価する傾向があることを示唆している。

最後に、人事考課の評価点数である。2018 年度上期の人事考課の評価点数は自己 IEO の評価および IEO 評価の差に、正の有意な影響を与えている。加えて、2018 年度下期、2019 年度上期の人事考課の評価点数は自己 IEO の評価に対しても、IEO 評価の差に対しても有意な影響を有していない。

表 9 では仮説 1~6 の係数の符号と表 3~表 8 の推計結果の有意な係数の符号を一覧にしている。その上で、仮説検証の結果は以下ようになった。仮説 1 は支持され、仮説 2 は支持されなかった。仮説 3 は支持されなかったが、仮説 4 は支持された。仮説 5 と仮説 6 に関しては、2018 年度上期の人事考課の評価点数の場合のみ、支持された。

本論文の問題意識に則ると、上記の分析結果は以下のように解釈できる。まず、自己 IEO と IEO 評価の差の決定要因の相違である。自己 IEO の評価と IEO 評価の差は異なる意味合いを有する変数である。ヒトは組織の中で、何らかの事象に相対した際、必ずしも自己評価を修正するわけではない。自己評価を修正する代わりに、他者評価を修正することもある。ヒトのこうした意思決定と行動を反映したものが IEO 評価の差である。そして、仮説 1~4 に関する推計結果からは、職務自律性は自己 IEO の評価にのみ有意な正の影響を与えている。一方、職務多様性は IEO 評価の差のみに有意な正の影響を与えている。前者は、De Jong et al. (2015) の推計結果と整合的である。ただし、De Jong et al. (2015) では後者の職務多様性と IEO の間に有意な関係を見出していない。よって、ジョブ・デザインとしての職務多様性が IEO 評価の差に正の有意な影響を与えることを見出したのは、本論文の独自の発見だと言える。同様に、営業職ダミーも、IEO 評価の差のみに負の有意な影響を与えている。そのため、少なくとも A 社の営業系社員は、自己 IEO の評価とは異なる幾つかの要因から、自己と他者の

表 9 仮説と推計結果の係数の符号:まとめ

	仮説	自己IEOの評価	IEO評価の差
勤続年数		逆U字	逆U字
営業職ダミー	コントロール変数	非有意	-
女性ダミー		-	-
職務自律性	+	+ 仮説1支持	非有意
職務多様性	+	非有意	+ 仮説4支持
2018年度上期評価点数	+	+ 仮説5支持	+ 仮説6支持
2018年度下期評価点数	+	非有意	非有意
2019年度上期評価点数	+	非有意	非有意

IEO 評価を組み合わせていることが示唆される。

人事考課の評価点数に関しては、以下のように解釈できる。WEB アンケートは 2019 年 9~10 月に実施している。個々の従業員に対するヒアリングも実施され、2018 年度下期の人事考課の評価点数は確定していた。しかし、当該評価点数をもとにした賞与は支給されていなかった。2019 年度上期の人事考課の評価は進行中だった。そして、2018 年度下期、2019 年度上期の人事考課の評価点数と自己 IEO の評価や IEO 評価の差との間には有意な関係を見出せなかった。自己 IEO の評価や IEO 評価の差に正の有意な影響を与えていたのは、2018 年度上期の人事考課の評価点数だけである。そこに介入するのは従業員が賞与の多寡から人事考課の評価点数を知り、その影響が自己 IEO の評価や IEO 評価の差に生じるというロジックである。言い換えれば、当該情報を知らなければ、人事考課の評価点数の有意な影響は生じないということでもある。

また、人事考課の評価点数は自己 IEO の評価だけでなく、IEO 評価の差にも正の有意な影響を与えている。従業員は人事考課の評価点数と企業の自己に対する評価が良いものだとわかれば、自己 IEO の評価を高くする。しかし、他者 IEO を高く評価することはしないし、低くすることにつながりするのだとも言える。人事考課の評価点数からも、EEB に関連して、IEO 評価の差を測定する意義が示唆される。

5 結論と残された課題

本論文では「IEO をどうすれば高めることができるのだろうか」、「IEO の決定要因とは何なのだろうか」、「EEB の駆動力としての IEO をどのように測定すればよいのか」という一連の問いを設定し

た。これらの問いに解答するために、IEO に関する研究成果を紐解き、社会比較理論やぬるま湯理論の成果を重ねながら、先行研究のリサーチ・ギャップを見出した。そして、自己 IEO の評価に加え、IEO 評価の差という新たな変数を提示し、6つの仮説を提示した。言葉を変えれば、IEO 研究と社会比較理論の結節点を見出したとも言える。そして、日本企業 A 社の営業系社員をリサーチサイトに設定した。さらに、自己 IEO、他者 IEO、職務自律性、職務多様性に関する WEB アンケートを行い、人事考課の評価点数を始めとする人事データと接続することで、固有のデータセットを構築した。その上で、自己 IEO の評価と IEO 評価の差の決定要因を推計し、比較分析した。結果として、主観変数である職務多様性は、自己 IEO の評価ではなく、IEO 評価の差と有意な相関関係を有していた。また、職務自律性の影響は自己 IEO の評価にのみ有意だった。客観変数である過去の人事考課の評価点数も IEO 評価の差に対し、有意な正の影響を与えていた。従業員は人事考課の評価点数を賞与の多寡から知ること、IEO 評価の差に影響が生じていることも示唆されている。

従業員は職場において、相互に依存している。コーポレート・アントレプレナーシップに関しても同様で、本論文の分析からは、従業員は「自己と比べて、他者はどのくらいの IEO を有しているのか」、「他者と比べて、自己はどのくらいの IEO を有しているのか」といった社会比較を繰り返しながら、意思決定と行動を行っていると考えられる。ここに冒頭の問いに対する解答が生じるのである。

なお、企業経営者が従業員の職務自律性や職務多様性を高めることで、EEB を惹起させようと考えたとする。表 2 から表 8 の推計結果からは、職務自律性は従業員の自己 IEO の評価と他者 IEO の評価を有意に高める。そのため、職務自律性が高まっても、IEO 評価の差が有意に大きくなることはない。一方、従業員は自己の職務多様性を高いと認知すると、自己 IEO の評価を高くする。ところが、職務多様性は他者 IEO の評価を高くすることはないため、IEO 評価の差が大きくなる。

高橋 (1993) のぬるま湯理論からは職務満足に関して、以下の三つの知見が示されている。すなわち、「従業員の体温の高さは職務満足の高さに正の有意な影響を与えること」、「従業員は自身の体温と組織のシステム温の双方を高く認知することで、よ

り高い職務満足を感じること」、「体温とシステム温が乖離すれば、自己と組織の『つり合い』がとれなくなり、職務不満足と組織からの退出願望が生じること」である。従業員の IEO 評価の差が大きくなれば、上記と同様に職務不満足や退出願望が生じ、EEB も抑制されると考えられる。

以上より、実務上のインプリケーションとして、以下の三点を提示する。第一に、企業経営者は職務自律性と職務多様性を同時に高めながら、EEB を鼓舞し、従業員が自己 IEO の評価と他者 IEO の評価のつり合いをとれるようにすべきである。第二に、人事考課の評価点数は、従業員に明示されなければ自己 IEO の評価には影響を与えない。高橋 (1993) の理論的含意より、自己 IEO の評価が高まれば、従業員の職務満足も高まると考えられる。反対に、自己 IEO の評価が低くなれば、彼我の職務満足は低くなるだろう。そのため、まず、企業経営者は賞与などと連動させながら、従業員に人事考課の点数を明示する必要がある。その際は、上司によるフィードバック面接などから、従業員が自身の評価点数に対する「納得感」(吉田、2016) を得られるようにすべきである。すなわち、評価点数の高い従業員に自己 IEO の評価を高める機会を提供しながら、評価点数の低い従業員が自己 IEO の評価を過度に低める事態を回避することが重要になる。また、納得感により、従業員の IEO 評価の差が過度に大きくなることを抑制できるとも考えられる。

第三に、従業員が IEO 評価の差を過度に大きくして、職務不満足や退出願望が発生しないように、組織全体の企業家的風土を高める施策が必要になる。その上で、従業員が他者の EEB を認知し、他者の IEO 評価を高められるようにするべきである。これらの成果と知見は、コーポレート・アントレプレナーシップ研究および IEO 研究に対するリサーチ・ギャップを踏まえた新たな貢献の提示だとも言える。

なお、本論文には残された課題が幾つか存在する。一つ目として、自己 IEO の評価や IEO 評価の差がどのようなかたちで、職務満足など心理的変数の先行変数となるのかを解明する必要がある。高橋 (1993) のぬるま湯理論からは、従業員の自己 IEO の評価も職務満足に正の有意な影響を与えると考えられる。また、システム温の高さも職務満足に正の有意な影響を与えることが示されている。ただし、自己評価としての体温と他者・組織の評価で

あるシステム温は社会比較を踏まえて、相互依存しながら、職務満足に影響を与えられ考えられる。高橋 (1993) ではこの点の言及はない。Brown et al. (2007) では社会比較理論の実証研究から、従業員の自己評価の高さが他者に対する上方比較/下方比較双方の発生を有意に抑制することを示している。その上で、職務満足に対して、自己評価の高さが正の有意な間接効果を与え、上方比較は負の有意な直接効果を、下方比較は正の有意な直接効果を与えることを示している。高橋 (1993) と Brown et al. (2007) の研究成果は相反する部分もあるが、従業員の自己評価と他者評価は相互に依存し、組み合わせることで、彼我の職務満足の高低が決定されることが示唆される。

以上を援用すれば、今後は、自己 IEO 評価と IEO 評価の差が職務満足にどのような影響を与えるか、その具体的なモデルを明らかにする必要がある。加えて、本論文のデータセットは単年度の WEB アンケートから構築されている。本 WEB アンケートは継続実施しているため、多年度に渡るデータセットを構築し、より詳細な変数間の因果関係を推計する必要もある。

また、本論文の分析モデルでは、女性従業員が男性従業員に比べて、自己 IEO の評価と IEO 評価の差が有意に低いことが強く示されている。分析結果からは、女性は男性に比べて、組織の中で自己 IEO を低く評価し、他者 IEO を高く評価する傾向にあることが示唆されている。女性は「他者との関係の中に埋め込まれて、他者により注意を払い」、「自己評価を下げる」といった特徴があり、自己・他者 IEO の評価に生じているのだとも考えられる。よって、Kemmelmeyer and Oyserman (2001) や Guimond and Chatard (2014) で示された、男女の社会比較に関する性別効果にも着目する必要がある。さらに、人事考課にはプロセス評価と業績評価の二つが存在する。そのため、人事考課の中身に焦点を当てながら、自己 IEO の評価や IEO 評価の差との関係を分析する必要もある。最後に、本研究は日本企業 A 社のみをリサーチサイトとした。今後は企業横断的に自己 IEO の評価と IEO 評価の差の決定要因を実証し、比較する必要がある。以上を本論文の残された課題とする。

【注釈】

- 1) ここでは各推計モデルの二乗項を用いていない場合の VIF を推計している。その結果、各モデルで VIF の最も高い値は表 3 では 1.66、表 4 では 1.66、表 5 では 1.67、表 6 では 1.67、表 7 では 1.68、表 8 では 1.78 となった。そのため、各推計モデルで、多重共線性は生じていないと言える。

【謝辞】

本稿作成に関して、SEの横山恵子先生および匿名レフェリーの先生方には度重なるご指導を賜りました。横山恵子先生からは精緻なアドバイスだけでなく、本稿執筆に関する幾つものエンカレッジを頂きました。心より御礼申し上げます。ありがとうございました。本稿は、JSPS 科研費基盤 C(19K01872)「中小企業の海外市場参入プロセスにおける従業員の企業家行動の促進・阻害要因と自律性」(研究代表者 山本聡)の助成を得ています。

【参考文献】

- Andersen, J. (2010) "A critical examination of the EO - performance relationship." *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 16 (4) , pp.309-328
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., and Keeping, L. M. (2007) "Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), pp.59-75
- Covin, J. G., and Kuratko, D. F. (2010) "The concept of corporate entrepreneurship." Narayanan, V.K. and O'Connor, G. C., (Eds.), in *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*, John Wiley and Sons, pp.207-214
- Covin, J. G., Rigtering, J. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., and Bouncken, R. B. (2020) "Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success." *Journal of Business Research*, 112, pp.1-12
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1989) "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." *Strategic Management Journal*, 10 (1) , pp.75-87
- Croonen, E. P., Brand, M. J., and Huizingh, E. K. (2016) "To be entrepreneurial, or not to be entrepreneurial? Explaining differences in franchisee entrepreneurial behavior within a franchise system." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (2) , pp.531-553
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., and Wu, C. H. (2015) "Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (4) , pp.981-995
- 江島由裕 (2014) 『創造的中小企業の存亡: 生存要因の実証分析』

白桃書房

- Ferreira, J. J. (2010) "Corporate entrepreneurship and small firms growth." *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10 (3) ,pp.386-409
- Festinger, L. (1954) "A theory of social comparison processes." *Human Relations*, 7 (2) ,pp.117-140
- 福嶋路 (2019) 「新規事業創造についての研究の系譜-社内ベンチャーと CVC についての研究動向」『研究年報 経済学』77 巻 1 号、pp.1-16
- Guimond, S., and Chatard, A. (2014) "Basic principles of social comparison: Does gender matter?" *Communal Functions of Social Comparison*, 205, pp.205-229
- Guth, W. D., and Ginsberg, A. (1990) "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship." *Strategic Management Journal*, pp.5-15
- Hernandez, M. A. (2019) "Unveiling international new ventures' success: Employees' entrepreneurial behavior." *Administrative Sciences, MDPI*, 9 (3) ,pp.1-32
- Jehn, K. A. (1995) "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict." *Administrative Science Quarterly*, pp.256-282
- Kemmelmeier, M., and Oyserman, D. (2001) "The ups and downs of thinking about a successful other: self - construals and the consequences of social comparisons." *European Journal of Social Psychology*, 31 (3) ,pp.311-320
- 木内亜紀 (1995) 「独立・相互依存的自己理解尺度の作成および信頼性・妥当性の検討」『心理学研究』66 巻 2 号、pp.100-106
- Kuratko, D. F., and Morris, M. H. (2018) "Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers." *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1 (1) ,pp.42-60
- Kwak, H., Anderson, R. E., Leigh, T. W., and Bonifield, S. D. (2019) "Impact of salesperson macroadaptive selling strategy on job performance and satisfaction." *Journal of Business Research*, 94, pp.42-55
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996) "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." *Academy of Management Review*, 21 (1) ,pp.135-172
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (2000) "Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process." *Journal of Management*, 26 (5) ,pp.1055-1085
- Markus, H. R., and Kitayama, S. (1991) "Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation." *Psychological Review*, 98 (2) ,pp.224-253
- 水野武 (2021) 「職場における自己効力感に関する文献レビュー」と今後の課題：教育現場と対比して」『政策科学』28 巻 2 号、pp.85-96
- Montoro - Sánchez, Á., and Soriano, D. R. (2011) "Human resource management and corporate entrepreneurship." *International Journal of Manpower*, 32 (March) ,pp.6-13
- Mustafa, M., Gavin, F., and Hughes, M. (2018) "contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda." *Journal of Enterprising Culture*, 26 (03) ,pp.285-326
- Pearce II, J. A., Kramer, T. R., and Robbins, D. K. (1997) "Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates." *Journal of Business Venturing*, 12 (2) ,pp.147-160
- Pinchot III, G. (1985) . *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row
- Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., and Kraus, S. (2021) "Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital." *Technological Forecasting and Social Change*, 171
- Sharma, P. C., and Chrisman, J. (1999) "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (2) ,pp.11-27
- Suls, J., Collins, R. L., and Wheeler, L. (Eds.) (2019) *Social comparison, judgment, and behavior*. Oxford University Press, USA
- 高橋伸夫 (1993) 『ぬるま湯的経営の研究：人と組織の変化性傾向』東洋経済新報社
- 寺畑正英 (2001) 「人事考課における客観的評価の陥穽」『経営論集』54 巻、pp.95-110
- 吉田朋子 (2016) 「上司との対人関係が人事評価の納得感に及ぼす影響」『産業・組織心理学研究』第 30 巻 1 号、pp.29-43
- Zahra, S. A. (1991) "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study." *Journal of Business Venturing*, 6 (4) ,pp.259-285
- Zahra, S. A., and Covin, J. G. (1995) "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis." *Journal of Business Venturing*, 10 (1) ,pp.43-58
- Zampetakis, L. A., and Moustakis, V. (2007) "Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector." *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 13 (1) ,pp.19-38
- Zampetakis, L. A. and Moustakis, V. S. (2010) "An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector." *International Journal of Manpower*, 31 (8) ,pp.871-887

(論文受理日：22.2.28 採択日：23.1.30)

担当審査編集委員：横山恵子)