

## 《資料》

## ポストコロナ時代の共創価値創出への行動変容

——企業における「社内新規事業提案行動」に関する調査結果——

瓜生原 葉子  
大西 峻介

- I はじめに
- II 調査・分析方法
- III 調査結果
- IV まとめ

## I はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）<sup>1</sup>の初めての感染者が報告されてから約1年が経過し、新型コロナウイルス感染症に機動的に対応する時期から、共存するウィズコロナ、ポストコロナ社会へと移行しつつある。今後は、不連続な変化を予測し、行動することが重要である。営利企業においては、変化した状況をチャンスととらえて新しいビジネスモデルを創出することや、既存の延長線上にない新しい働き方を生み出して実行することが不可欠である。経団連は、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標持続可能な開発目標）の達成に向けて「Society 5.0」を掲げ、経済発展と社会的課題の解決の両立を牽引している。この視座から、特に社会との共創価値を創出することが重要と考えられる。

このような状況下、企業内の新規事業立ち上げやオープンイノベーションを促進する人材の必要性が喫緊の課題である。企業では新規事業創出を目的としたプロジェクトを既に開始しており、「新規事業創出制度」を有する企業は推計で数百社程度存在するが、その制度が機能している<sup>2</sup>とは言い難い。

新規事業を生み出すためには、社員が、新規事業アイデア募集などの社内公募に提案することが出発点と考えられるが、果たして、どれくらいの社員が提案しているのだろうか。また、提案できていないのであれば何が障壁なのだろうか。提案した経験がある社員が行動できた要因は何であったのだろうか。このような問いに対する答えを明確にする必要があると考えた。また、新規事業の創出には各人の意識・行動変容が鍵であり、その行動促進因子を明らかにし、社

1 SARS-CoV-2（severe acute respiratory syndrome coronavirus 2：重症急性呼吸器症候群コロナウイルス2）に感染することによって発症する感染症。WHO（世界保健機構）によって、国際正式名称「COVID-19（corona-virus disease）」と命名された。日本語の名称は「新型コロナウイルス感染症」。

2 新規事業制度に関するコンサルタントへのインタビュー調査から得られた知見。

会との共創価値の創出が促進されることは、各企業だけではなく社会全体に寄与できるのではないかと考えた。

本研究では、新規事業創出制度を有する企業における社内の「新規事業提案行動」に焦点を当て、その実態、ならびに、行動障壁や促進要因の探索を目的とした。

なお、本稿では調査結果のみを示している。今後、本結果について、新規事業創出制度を有する企業へのインタビュー、ならびに討議を行うことで、結果の考察を深めていきたい。

## II 調査・分析方法

### 1. 質問票の設計

調査概要は表1に示すとおりである。以下、構成要素について詳細に記す。

表1 社内新規事業提案制度に関する調査の質問票

次元	次元	数	質問内容	回答形式
成果変数	新規事業提案の行動変容ステージ	1	「新規事業提案」についてどの段階にいますか？	5段階尺度
新規事業提案制度関連要因	行動阻害／促進要因	2	「新規事業提案」に提案しなかった理由／した理由	自由記述
	社内活動／出来事	4	社内新規事業関連イベント／講座／告知／周囲の勧めはありますか？	5段階尺度
	魅力／不安	2	新規事業提案制度の魅力／不安は？	自由記述
	イメージ	15	新規事業提案制度に対するイメージは？	7段階尺度
	考え方	22	新規事業提案制度への応募（新規事業提案）についてあなたのお考えを教えてください。	7段階尺度
特性	日々の考え方	13	日頃のお考えや行動についてお答えください。	7段階尺度
	日々の行動	30	あなたの日頃の行動についてお答えください。	7段階尺度
	個人特性	3	性別、年齢、勤続年数	選択式、自由記述

出所：筆者作成。

#### 1.1. 新規事業提案の行動変容ステージ

成果変数として「社内新規事業提案の行動変容ステージ」を設けた。ある行動に至るまでの人々の認識の変容と行動を細分化した「行動変容ステージモデル」(Prochaska, 1979)を社内新規事業提案行動に適用した。提案行動に対して「関心なし」、「関心あり」、「行動意図（提案する、しないは決めていないが提案はまだしていない）」、「行動（提案したことがある）」、「行動維持（2回以上提案した）」の5つの段階に細分化したものを「社内新規事業提案の行動変容ステージ」と定義した。今後、介入による状態の変化を測定する指標として設定した。

本調査では、「社内新規事業提案制度に関心がない」、「社内新規事業提案制度に関心はあるが提案予定はない」、「社内新規事業提案制度に提案したいと思っており、準備段階である（まだしていない）」、「社内新規事業提案制度に1度、提案したことがある」、「社内新規事業提案に2度以上、提案したことがある」を回答尺度と設定した。

## 1.2. 社内活動／出来事

成果変数に影響を及ぼす因子として5つ設定した。そのうちの「社内活動／出来事」についての質問として、「新規事業関連イベントに参加したことがある」、「新規事業関連講座に参加したことがある」、「社内の新規事業提案制度の告知を見たことがある」、「上司や同僚から勧められた／指示された」の4項目を設けた。過去経験であるため、回答尺度は「一度もない」、「一度だけある」、「数回ある」、「しばしばある」、「非常によくある」5段階とした。

## 1.3. 社内新規事業提案制度に対するイメージ

成果変数に影響を及ぼす因子の2番目として、社内新規事業提案制度に対するイメージについての質問項目を設けた。質問内容は「挑戦」、「社会貢献」、「自己成長」、「カッコいい」、「出世の機会」、「仕事に影響がでそう」、「希望が持てる」、「不安」、「怖い」、「難しい」、「煩わしい」、「責任が重い」、「自分には関係ない」、「失敗のリスクが大きい」、「外部へのPR」の15項目を設けた。回答形式はリカードの7段階尺度で、「全くそう思わない」「そう思わない」「あまりそう思わない」「どちらとも言えない」「まあそう思う」「そう思う」「とてもそう思う」とした。

## 1.4. 社内新規事業提案制度への考え方

成果変数に影響を及ぼす因子の3番目として、社内新規事業提案制度に対する考え方についての質問項目を設けた。質問内容は、「新規事業のアイデアが思い浮かばない」、「提案が通過した時に周りの目が気になる」、「応募してもどうせ通らない」、「提案してもやり遂げられるイメージがつかない」、「新規事業に興味を持てない」、「本業が忙しくて応募する時間がない」、「応募に手間がかかる」、「新規事業提案はアイデアマンがするもの、だから自分には関係ない」、「現在の部署以外の新しいことに挑戦する機会である」、「今までの知識や経験を発揮する機会である」、「新規事業提案によって成し遂げたい目標がある」、「自分のアイデアで社会に貢献したい」、「自分のアイデアで社内に貢献したい」、「誰かに誇れるような事業を作りたい」、「応募するメリットがあまり感じられない」、「失敗のリスクが大きい」、「自己成長の機会である」、「社内評価を上げる機会である」、「仲間、先輩からの後押しがある」、「新規事業提案にあたっての不安がある」、「新規事業についての教育・研修がある」、「採択後の制度が整っている」の22項目を設けた。回答形式はリカードの7段階尺度で、「全くそう思わない」、「そう思わない」、「あまりそう思わない」、「どちらとも言えない」、「まあそう思う」、「そう思う」、「とてもそう思う」とした。

## 1.5. 日々の考え方

成果変数に影響を及ぼす因子の4番目として、日々の考え方についての質問項目を設けた。質問内容は「パイオニアニズムを持っている」、「問題の原因を掘り下げて考える」、「常に時代の最先端を見る」、「自らリスクをとって行動する」、「現場の困っていることからテーマを抽出する」、「戦略的発想で計画する」、「常にチャンスを探る」、「自分のやりたいことを優先する」、「夢や憧れへの強いこだわりを持つ」、「行動に先立って計算を行わない」、「感性重視、右脳で判

断]、「常識的価値観をあまり使わない」、「完成度が低くても動き始める」の13項目を設けた。回答形式はリカードの7段階尺度で、「全くそう思わない」、「そう思わない」、「あまりそう思わない」、「どちらとも言えない」、「まあそう思う」、「そう思う」、「とてもそう思う」とした。

#### 1.6. 日々の行動

成果変数に影響を及ぼす因子の5番目として、日々の考え方について質問項目を設けた。質問内容は「グループでの取り組みで、自分の役割は何かを見極めている」、「困難なことでも自分の強みを生かして取り組んでいる」、「自分の役割や課題に対して自発的・自律的に行動している」、「メンバーの協力を得るために、協力の必要性や目的を伝えている」、「状況に応じて効果的な協力を得るために、様々な手段を活用している」、「グループの目標を達成するために積極的にメンバーに働きかけている」、「目標達成に向かって粘り強く取り組み続けている」、「とにかくやってみようとする果敢さを持って課題に取り組んでいる」、「困難な状況から逃げずに目標に向かって取り組み続けている」、「目標達成のために現段階での課題を的確に把握している」、「現状を正しく認識するための情報収集や分析をしている」、「課題を明らかにするために、他者の意見を積極的に求めている」、「目標達成までのプロセスを明確化し、実現性の高い計画を立てている」、「目標達成までの計画と実際の進み具合の違いに留意している」、「計画の進み具合や不測の事態に合わせて、柔軟に計画を修正している」、「複数のもの・考え方・技術等を組み合わせ、新しいものを作り出している」、「従来の常識や発想を転換し、新しいものや解決策を作り出している」、「目標達成を意識し、新しいものを生み出すためのヒントを探している」、「グループでの取り組みで、メンバーに情報をわかりやすく伝えている」、「メンバーがどのような情報を求めているかを理解して伝えている」、「話そうとすることを自分なりに理解したうえでメンバーに伝えている」、「内容の確認や質問等を行いながら、メンバーの意見を理解している」、「相槌や共感等により、メンバーに話しやすい状況を作っている」、「先入観や思い込みをせずに、メンバーの話を聞いている」、「自分の意見を持ちながら、メンバーの意見も共感を持って受け入れている」、「なぜそのように考えるのか、メンバーの気持ちになって理解している」、「立場の異なるメンバーの背景や事情を理解している」、「周囲から期待されている自分の役割を把握して、行動している」、「自分にできること・他のメンバーができることを判断して行動している」、「周囲の人間関係や忙しさを把握し、状況に配慮した行動をとっている」の30項目を設けた。回答形式はリカードの7段階尺度で、「全くあてはまらない」、「あてはまらない」、「あまりあてはまらない」、「どちらとも言えない」、「まああてはまる」、「あてはまる」、「とてもあてはまる」とした。

## 2. 調査方法

調査はアイブリッジ株式が提供するセルフ型 Web 調査ツール Freeasy<sup>3</sup>を用いた。本研究では社内の新規事業提案行動に関する要因の探索を目的としているため、調査対象者は、社内に新規

3 詳細は次の website に掲載されている。<https://freeasy24.research-plus.net/>

事業提案制度がある企業の従業員とした。

調査は2段階であり、まず、スクリーニング調査として、Freeasyに登録しているパネル9,000人に対し「社内に新規事業提案制度（社内起業提案制度）がありますか？」という項目を設け、「はい」、「いいえ」2択で回答を求めた。次に、「はい」と回答を得た1,936人を対象として、2021年3月8日～3月9日に本調査を行った。

回答者1,200人のうち、データの欠損や偏りを除外し、有効分析対象者を1,000人とした。

### 3. 分析方法

分析に際しては、各項目を点数化した。社内新規事業提案行動変容ステージについては、「社内新規事業提案制度に2度以上、提案したことがある」を5点、「社内新規事業提案制度に1度、提案したことがある」を4点、「社内新規事業提案制度に新規事業提案したいと思っており、準備段階である（まだしていない）」を3点、「社内新規事業提案制度に関心はあるが提案予定はない」を2点、「社内新規事業提案制度に関心がない、知らない」を1点として分析に用いた。

社内新規事業提案制度イメージ、考え方、日々の考え方については、「とてもそう思う」を7点、「そう思う」を6点、「まあそう思う」を5点、「どちらとも言えない」を4点、「あまりそう思わない」を3点、「そう思わない」を2点、「全くそう思わない」を1点とした。

日々の行動については「とてもあてはまる」を7点、「あてはまる」を6点、「まああてはまる」を5点、「どちらとも言えない」を4点、「あまりあてはまらない」を3点、「あてはまらない」を2点、「全くあてはまらない」を1点として分析に用いた。

統計分析に関しては、社内新規事業提案制度イメージ、考え方、日々の考え方、日々の行動について、統計ソフトSPSS（IBM Statistics ver.25）を用いて因子分析を行った。これらは順序尺度で構成されていることから、カテゴリカルデータの相関分析に適したポリコリック相関から相関行列を作成し、因子分析に用いた。また、因子抽出法には最尤法を用い、回転法には因子間の相関を仮定する斜交回転のプロマックス回転を使用した。本研究では、因子分析に使用する項目選定の方法として、構成概念の因子負荷量が0.4未満、あるいは共通性が0.16未満の項目は削除するという基準を設けた。因子分析後、尺度の信頼性の検討には信頼性係数であるクロンバックの $\alpha$ 係数を用い、新しく作成する尺度の信頼性を確認できる値は0.6（Nunnally, 1978）とされていることから、 $\alpha$ 係数が0.6以上の場合を信頼性があるとした。さらに、識別的安全性について、因子抽出後、因子間の相関を確認し、相関係数が0.9を越えなければ識別的と判断することとした（Kline, 2005）。

## Ⅲ 調査結果

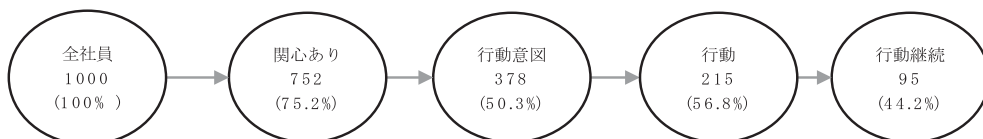
### 1. 分析対象者の属性

分析対象者の性別は、男性82.0%、女性18.0%であった。年代は、20代以下10.1%、30代23.7%、40代28.7%、50代35.0%、60代2.5%であり、平均年齢は44.2歳であった。

## 2. 社内新規事業提案行動変容ステージ

成果変数である「社内新規事業提案の行動変容ステージ」の分布については、「社内新規事業提案制度に関心がない」24.8%、「社内新規事業提案制度に関心はあるが提案予定はない」37.4%、「社内新規事業提案制度に提案したいと思っており、準備段階である（まだしていない）」16.3%、「社内新規事業提案制度に1度、提案したことがある」12.0%、「社内新規事業提案に2度以上、提案したことがある」9.5%であった。すなわち、図1のとおり、新規事業提案について関心がある人は75.2%、提案する意図を持っている人は37.8%、提案したことがある21.5%であった。また、各ステージへの移行割合より、行動意図への促進、行動への促進、いずれも容易ではないことが示された。

図1 社内新規事業提案の行動変容ステージ



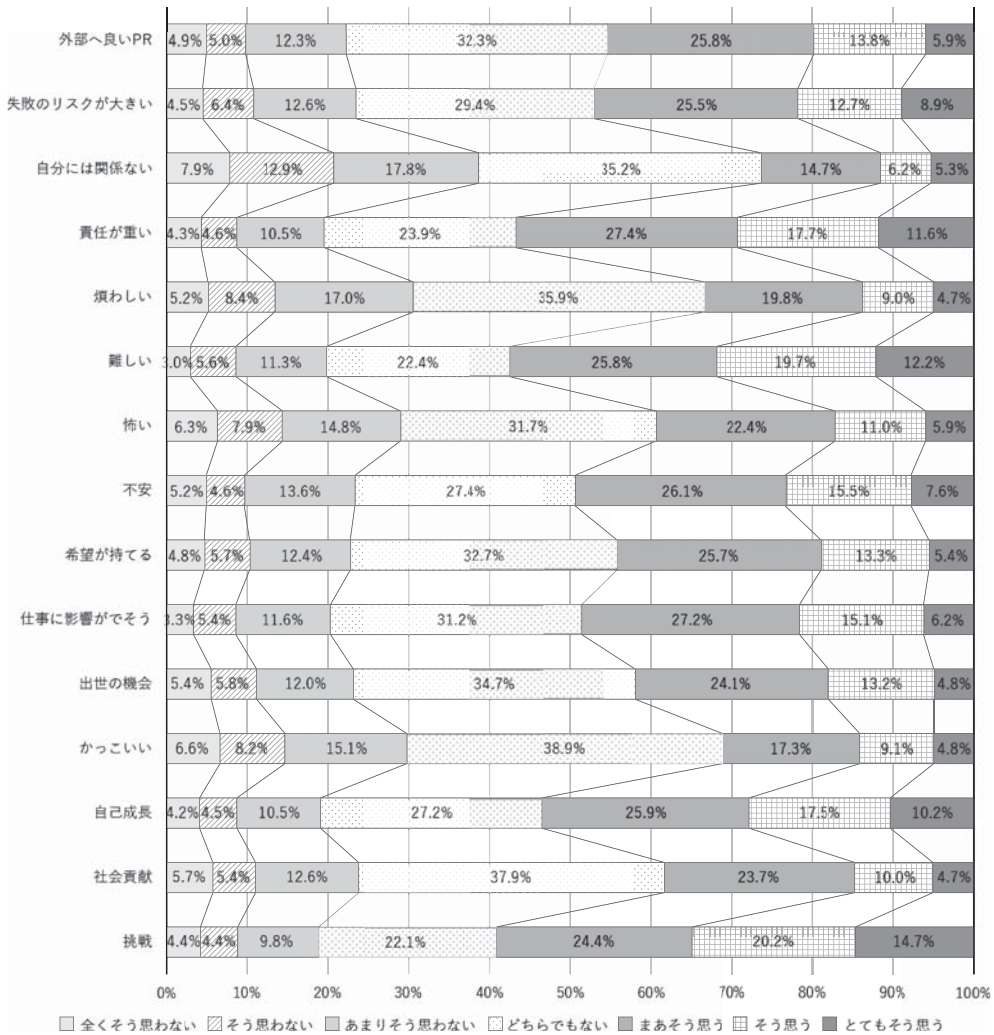
注：カッコ内の数字は、行動変容ステージの前段階の数字に対する割合

## 3. 影響因子の集計結果

### 3.1. 社内新規事業制度へのイメージ

社内新規事業制度へのイメージについての詳細な結果は図2に示すとおりである。半数以上が「まあそう思う」以上と回答していたのは、「挑戦（59.3%）」、「難しい（57.7%）」、「責任が重い（56.7%）」、「自己成長（53.6%）」であった。

図2 社会新規事業制度へのイメージに関する集計結果

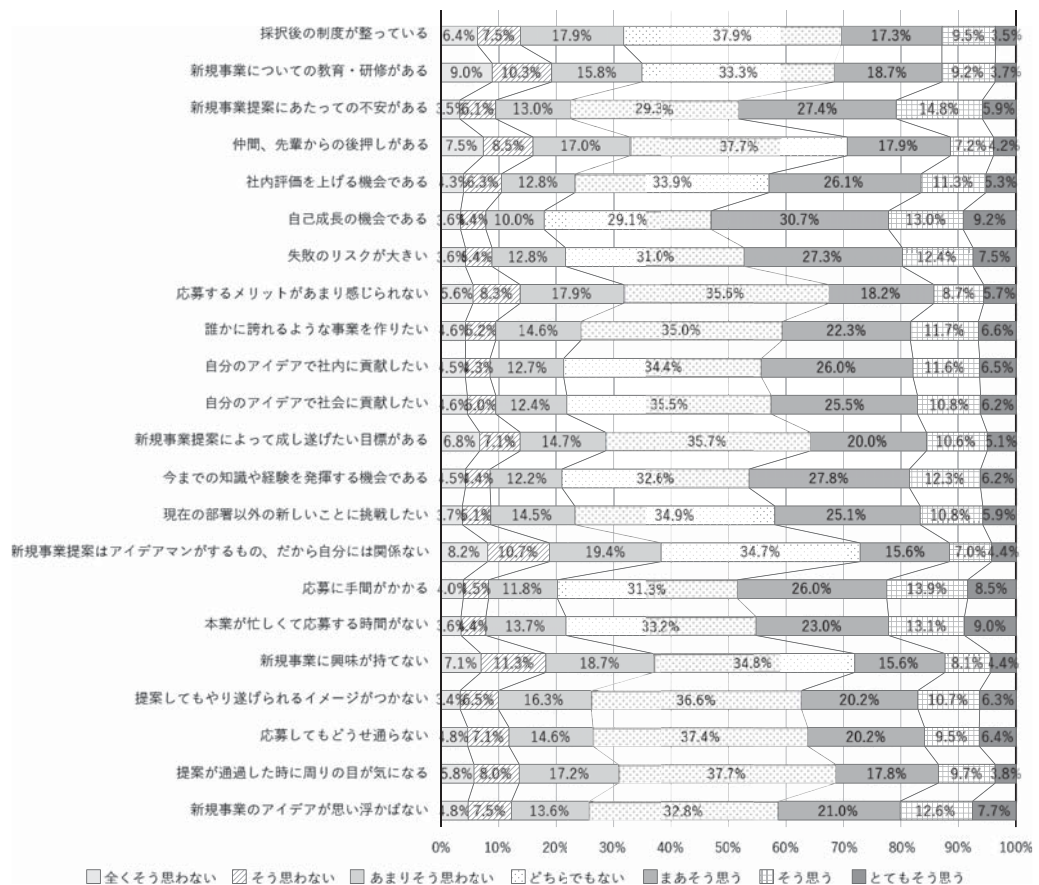


### 3.2. 社内新規事業への考え方

社内新規事業への考え方についての詳細な結果は図3に示すとおりである。「まあそう思う」以上を回答が多かった上位4項目のうち、「自己成長の機会 (59.2%)」のみが新規事業の提案に対してポジティブであり、他の3項目である「応募に手間がかかる (48.4%)」, 「新規事業提案に関して不安がある (48.1%)」, 「本業が忙しくて、応募する時間がない (45.1%)」はネガティブな考えであった。

一方、「新規事業はアイデアマンがするもの、だから自分には関係ない (27.0%)」, 「新規事業に興味を持ってない (28.1%)」の「まあそう思う」以上の回答は少なく、関心度、自分ゴト化が必ずしも低いわけではないことが示された。

図3 新規事業に対する考え方に関する集計結果

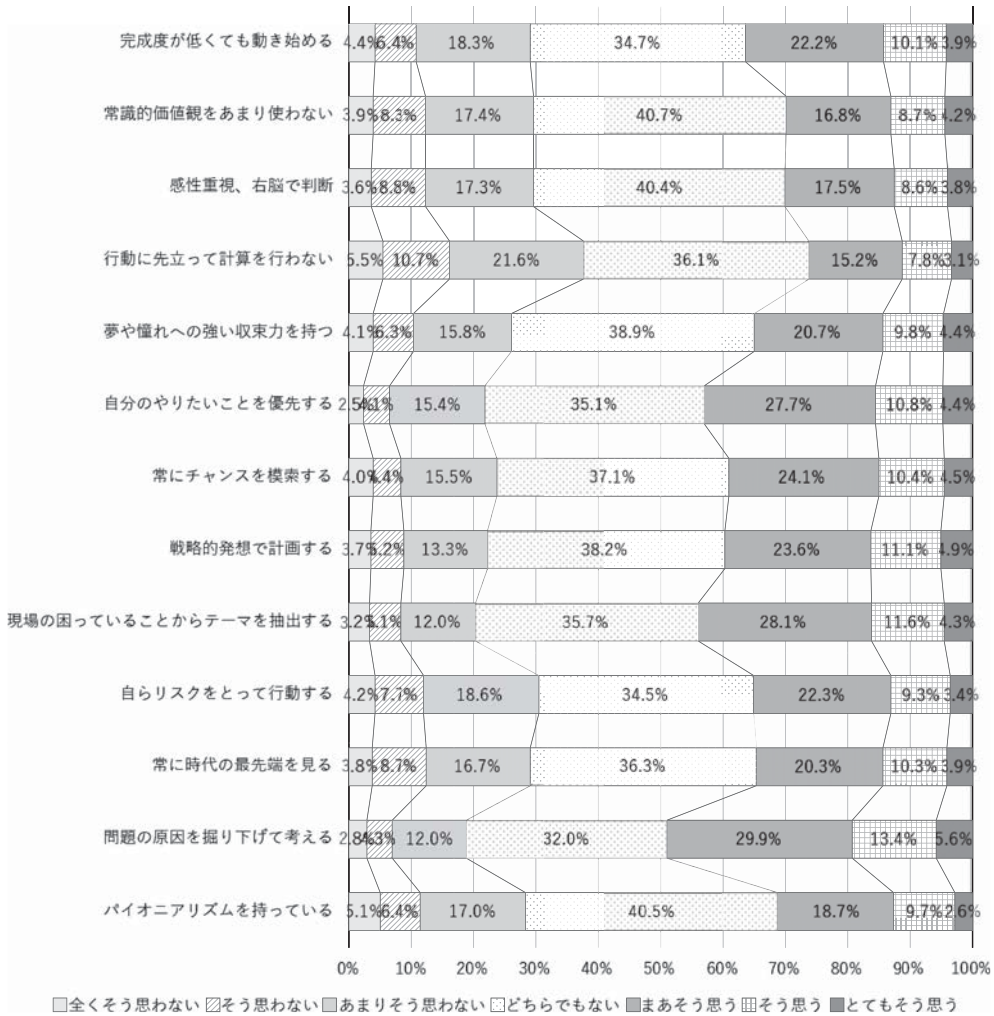


### 3.3. 日々の考え方

日々の考え方についての詳細な結果は図4に示すとおりである。「まあそう思う」以上の回答が多かった項目は、「問題の原因を掘り下げて考える (48.9%)」、「現場の困っていることからテーマを抽出する (44%)」、「自分のやりたいことを優先する (42.9%)」の順であった。



図4 日々の考え方に関する集計結果

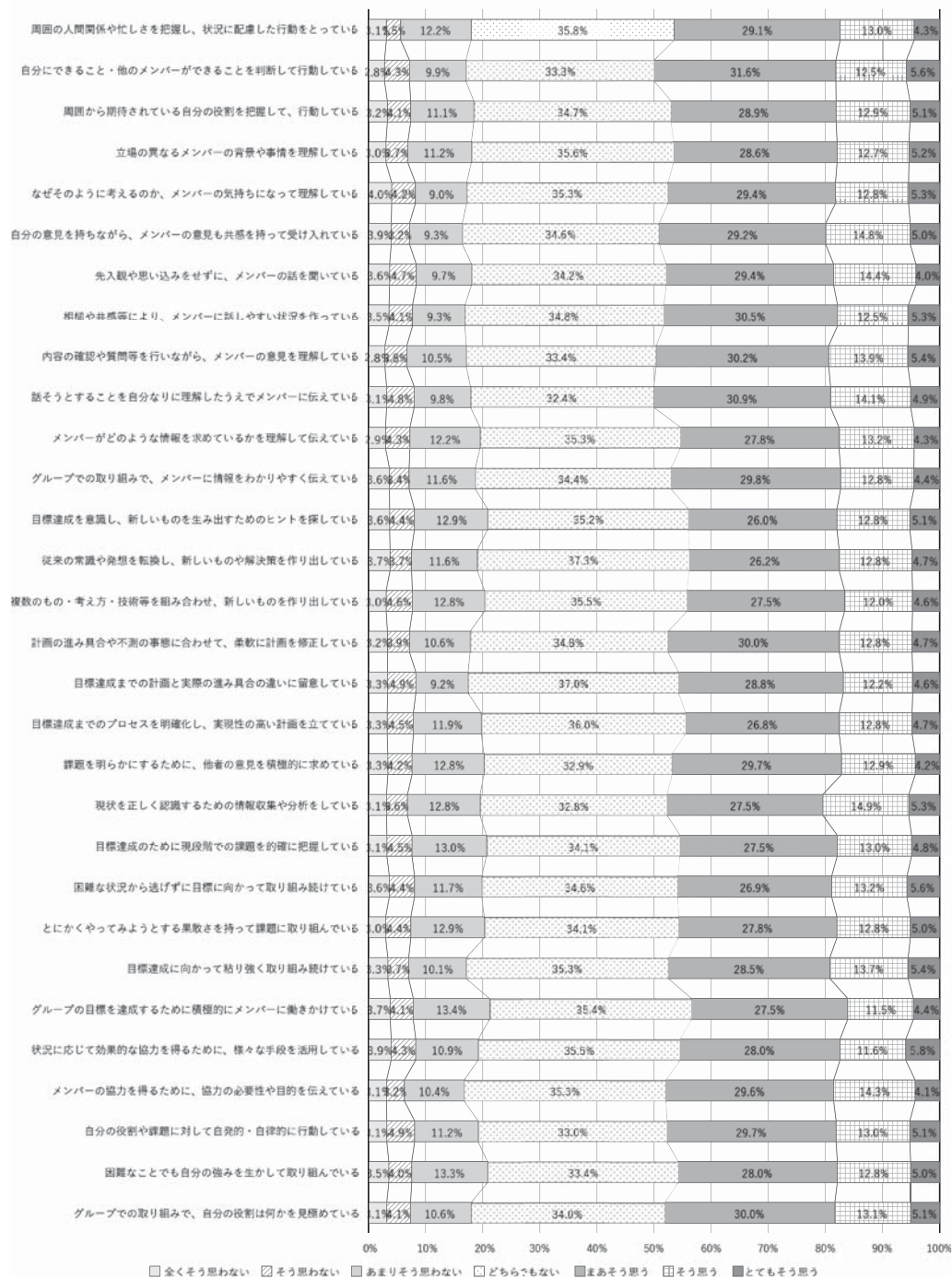


### 3.4. 日々の行動

日々の行動についての詳細な結果は図5に示すとおりである。全項目、ほぼ同等な分布であり、概略として、あてはまる人が5割、当てはまらない人が2割、どちらともいえない人が3割であった。

図5 日々の行動に関する集計結果

日々の行動に関する集計結果



4. 影響因子に関する因子分析結果

4.1. 社内新規事業提案行動に影響を及ぼすイメージ因子

新規事業提案行動に対するイメージ 15 項目に対して、最尤法による因子分析を行った。固有値の減衰状況と因子の解釈可能性から 2 因子構造を採用し、再度、プロマックス回転による因子分析を行った。因子負荷量が 0.400 を基準とし項目の取捨選択を行ったが、本分析では除外項目はないと判断した。

プロマックス回転度の因子パターンは、表 2 に示すとおりである。なお、表中の○は逆転項目を示している。

表 2 社内新規事業のイメージに関する因子分析結果

	I	II
6-3 自己成長	<b>0.818</b>	-0.430
6-1 挑戦	<b>0.804</b>	-0.503
6-7 希望が持てる	<b>0.755</b>	-0.295
6-15 外部への良い PR	<b>0.747</b>	-0.405
6-5 出世の機会	<b>0.711</b>	-0.413
6-4 かつこいい	<b>0.685</b>	-0.343
6-2 社会貢献	<b>0.651</b>	-0.329
○6-8 不安	-0.527	<b>0.782</b>
○6-14 失敗のリスクが大きい	-0.497	<b>0.757</b>
○6-10 難しい	-0.589	<b>0.723</b>
○6-12 責任が重い	-0.641	<b>0.720</b>
○6-9 怖い	-0.365	<b>0.716</b>
○6-6 仕事に影響が出そう	-0.488	<b>0.670</b>
○6-11 煩わしい	-0.188	<b>0.553</b>
○6-13 自分には関係ない	0.008	<b>0.430</b>
因子間相関		
I	-	-0.564
II	-0.564	-

注：数字は設問の番号を示している。

第 1 因子は自己成長や挑戦、希望といった 7 項目で構成されていることから「ポジティブ」因子と命名した。第 2 因子は不安や怖い、仕事に影響が出そうといった 8 項目で構成され、その逆転項目であることから「気軽」因子と命名した。

内的整合性を検討するために各下位尺度の  $\alpha$  係数を算出したところ、「ポジティブ」で  $\alpha = 0.90$ 、「気軽」で  $\alpha = 0.87$  と十分な値が得られた。

下位尺度に相当する項目の平均値を算出したところ、「ポジティブ」は  $4.35 \pm 1.13$ （平均値  $\pm$  S.D., 以下同様）、「気軽」は  $3.69 \pm 1.05$  であった。

4.2. 社内新規事業提案行動に対する考え方の因子

考え方 22 項目に対して最尤法による因子分析を行った。固有値の減衰状況と因子の解釈可能性から 3 因子構造を採用し、再度、プロマックス回転による因子分析を行った。因子負荷量が 0.400 を基準とし項目の取捨選択を行ったが、本分析では除外項目はないと判断した。

プロマックス回転度の因子パターンは、表3 社内新規事業への考え方に関する因子分析結果に示すとおりである。なお、表中の○は逆転項目を示している。

表3 社内新規事業への考え方に関する因子分析結果

	I	II	III
7-13 自分のアイデアで社内に貢献したい	<b>0.786</b>	0.068	0.107
7-17 自己成長の機会である	<b>0.785</b>	-0.044	-0.068
7-14 誰かに誇れるような事業を作りたい	<b>0.778</b>	0.024	0.069
7-12 自分のアイデアで社会に貢献したい	<b>0.763</b>	0.009	0.107
7-10 今までの知識や経験を発揮する機会である	<b>0.745</b>	-0.026	0.089
7-9 現在の部署以外の新しいことに挑戦したい	<b>0.734</b>	-0.020	0.048
7-11 新規事業提案によって成し遂げたい目標がある	<b>0.689</b>	0.087	0.295
7-18 社内評価を上げる機会である	<b>0.665</b>	-0.078	0.120
○7-4 提案してもやり遂げられるイメージがつかない	0.025	<b>0.777</b>	0.017
○7-1 新規事業のアイデアが思い浮かばない	0.061	<b>0.741</b>	-0.008
○7-15 応募するメリットがあまり感じられない	0.199	<b>0.733</b>	-0.056
○7-5 新規事業に興味を持ってない	0.328	<b>0.729</b>	-0.243
○7-3 応募してもどうせ通らない	0.020	<b>0.721</b>	0.023
○7-8 新規事業提案はアイデアマンがするもの、だから自分には関係ない	0.246	<b>0.716</b>	-0.277
○7-16 失敗のリスクが大きい	-0.258	<b>0.639</b>	0.143
○7-20 新規事業提案にあたっての不安がある	-0.320	<b>0.631</b>	0.160
○7-7 応募に手間がかかる	-0.237	<b>0.617</b>	0.125
○7-6 本業が忙しくて応募する時間がない	-0.246	<b>0.615</b>	0.171
○7-2 提案が通過した時に周りの目が気になる	-0.213	<b>0.447</b>	-0.213
7-21 新規事業についての教育・研修がある	0.358	0.000	<b>0.592</b>
7-19 仲間、先輩からの後押しがある	0.446	0.049	<b>0.533</b>
7-22 採択後の制度が整っている	0.400	0.001	<b>0.472</b>
因子間相関	I	II	III
I	-	-0.201	0.192
II		-	-0.172
III			-

注：数字は設問の番号を示している。

第1因子は、社会に貢献したい、自己成長の機会といった8項目で構成されていることから「自己実現」因子と命名した。第2因子は、アイデアが思いつかないや失敗のリスク、本業が忙しいといった11項目で構成されていることから「前進思考」因子と命名した。第3因子は、制度や教育といった3項目で構成されていることから「外部サポート」因子と命名した。

内的整合性を検討するために各下位尺度の $\alpha$ 係数を算出したところ、「自己実現」で $\alpha=0.92$ 、「前進思考」で $\alpha=0.90$ 、「外部サポート」で $\alpha=0.77$ と十分な値が得られた。

下位尺度に相当する項目の平均値を算出したところ、「自己実現」は $4.30 \pm 1.11$  (平均値 $\pm$ S.D., 以下同様)、「前進思考」 $3.83 \pm 1.01$ 、「外部サポート」 $3.89 \pm 1.19$ であった。

#### 4.3. 日々の考え方の因子

日々の考え方13項目に対して最尤法による因子分析を行った。固有値の減衰状況と因子の解釈可能性から2因子構造を採用し、再度、プロマックス回転による因子分析を行った。因子負荷量が0.400を基準とし2項目「8-8. 自分のやりたいことを優先する」, 「8-11. 感性重視, 右脳で

判断」の除外を行った。

プロマックス回転度の因子パターンは、表4に示すとおりである。なお、表中の○は逆転項目を示している。

表4 日々の考え方に関する因子分析結果

	I	II
8-2 問題の原因を掘り下げて考える	<b>0.835</b>	-0.252
8-6 戦略的発想で計画する	<b>0.816</b>	-0.058
8-5 現場の困っていることからテーマを抽出する	<b>0.815</b>	-0.124
8-7 常にチャンスを探る	<b>0.680</b>	0.124
8-4 自らリスクをとって行動する	<b>0.583</b>	0.179
8-3 常に時代の最先端を見る	<b>0.521</b>	0.245
8-1 パイオニアリズムを持っている	<b>0.520</b>	0.264
8-9 夢や憧れへの強い収束力を持つ	<b>0.503</b>	0.256
8-13 完成度が低くても動き始める	<b>0.426</b>	0.292
8-10 行動に先立って計算を行わない	-0.213	<b>0.813</b>
8-12 常識的価値観をあまり使わない	0.043	<b>0.622</b>
因子間相関	I	II
I	-	0.678
II		-

注：数字は設問の番号を示している。

第1因子は問題の原因を掘り下げる、戦略的発想社会といった9項目で構成されていることから「論理派」因子と命名した。第2因子は行動に先立って計算を行わない、常識的価値観をあまり使わないといった2項目で構成されていることから「行動派」因子と命名した。

内的整合性を検討するために各下位尺度のα係数を算出したところ、「論理派」でα=0.90、「行動派」でα=0.62と十分な値が得られた。

下位尺度に相当する項目の平均値を算出したところ、「論理派」は4.18±0.98（平均値±S.D.、以下同様）、「行動派」3.90±1.14であった。

### 5. 社内新規事業行動に影響を及ぼすイメージ

成果変数である「社内新規事業提案行動」については、5段階の回答と設定した。すなわち、「関心がない」、「関心がある（しかし提案予定、すなわち行動意図はない）」、「行動意図がある（提案したいと思っており、準備段階である）」、「行動した（社内新規事業提案制度に1度提案した）」、「行動を継続している（社内新規事業提案に2度以上提案した）」であり、この回答者を、「関心の有無」、「行動意図の有無」、「提案行動の有無」、「2回以上提案の有無」に分類し、各群の平均値の差のt検定を行うことで、影響の有無を検討した（表5）。

表5 新規事業提案行動に対して影響を及ぼすイメージ

社内新規事業行動に影響を及ぼすイメージ					
質問内容	因子項目	関心 あり (752) vs なし (248)	行動意図 (378) vs 関心あり (374)	行動 (215) vs 行動意図 (163)	2回以上行動 (95) vs 行動 (120)
社内 新規 事業 制度 イメ ージ	6-1 挑戦	<b>4.41***</b>	1.445	<b>4.071***</b>	-0.117
	6-2 社会貢献	<b>5.679***</b>	<b>2.219***</b>	<b>1.905**</b>	1.022
	6-3 自己成長	<b>5.643***</b>	1.689	<b>2.429**</b>	-0.747
	6-4 かっこいい	<b>4.844***</b>	1.620	1.057	<b>1.715*</b>
	6-5 出世の機会	<b>4.534***</b>	<b>3.024***</b>	<b>2.660***</b>	0.527
	○6-6 仕事に影響が出そう	-0.267	1.159	-0.253	-0.332
	6-7 希望が持てる	<b>7.854***</b>	<b>4.148***</b>	<b>3.894***</b>	1.548
	○6-8 不安	-0.773	1.260	-0.983	-0.211
	○6-9 怖い	-0.111	-0.572	-0.262	-0.355
	○6-10 難しい	-0.737	1.874	-0.856	0.613
	○6-11 煩わしい	<b>3.092***</b>	<b>3.132***</b>	-0.519	0.411
	○6-12 責任が重い	-1.708	0.811	-0.673	-0.403
	○6-13 自分には関係ない	<b>7.591***</b>	<b>4.501***</b>	0.430	-0.438
	○6-14 失敗のリスクが大きい	-0.591	1.029	-0.620	-1.423
	6-15 外部への良い PR	<b>5.452***</b>	1.341	<b>1.056**</b>	0.817

各段階における「あり」「なし」群における平均値の差の t 検定結果：t 値を記載

\*:  $p < 0.1$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$

まず、関心の有無について、統計学的有意な項目は多く、関心ありの群は、「挑戦」、「社会貢献」、「自己成長」、「かっこいい」などポジティブなイメージが統計学的有意に高かった。高い程有意に高かった。次に、行動意図に影響を及ぼす因子は少し限定的になり、「社会貢献」、「出世の機会」、「希望が持てる」、「煩わしい」、「自分には関係ない」の5項目であった。

行動意図群より行動群で統計学的有意に平均値が高かった項目は、「挑戦」、「自己成長」、「外部への PR」であった。

一方、どの段階においても、行動変容が進んでいる群で統計学的有意に平均値が高かった項目は、「社会貢献」、「出世の機会」、「希望が持てる」であった。これらのイメージを持つように介入することが、行動変容の促進に寄与することが示唆された。

## 6. 社内新規事業行動に影響を及ぼす考え方

同様な方法で各群の平均値の差の t 検定を行うことで、影響の有無を検討した (表6)。

表6 新規事業提案行動に対して影響を及ぼす考え方

社内新規事業行動に影響を及ぼす考え方					
質問内容	因子項目	関心あり (752) vs なし (248)	行動意図 (378) vs 関心あり (374)	行動 (215) vs 行動意図 (163)	2回以上行動 (95) vs 行動 (120)
社内新規事業制度考え方	○7-1 新規事業のアイデアが思い浮かばない	3.357***	3.525***	-0.293	-0.347
	○7-2 提案が通過した時に周りの目が気になる	-2.597**	-0.589	-1.180	0.449
	○7-3 応募してもどうせ通らない	2.677***	2.145**	0.735	-0.543
	○7-4 提案してもやり逃げられるイメージがつかない	2.887***	2.539**	-1.002	-0.564
	○7-5 新規事業に興味を持っていない	6.491***	1.771*	0.396	-0.895
	○7-6 本業が忙しくて応募する時間がない	0.186	4.721***	1.900*	-0.432
	○7-7 応募に手間がかかる	-1.355	1.360	-0.020	1.151
	○7-8 新規事業提案はアイデアマンがするもの、だから自分には関係ない	3.728***	2.566***	0.108	-0.336
	7-9 現在の部署以外の新しいことに挑戦したい	8.187***	5.544***	2.751***	-0.149
	7-10 今までの知識や経験を発揮する機会である	7.218***	3.895***	4.808***	0.262
	7-11 新規事業提案によって成し遂げたい目標がある	9.050***	6.033***	2.569**	-0.590
	7-12 自分のアイデアで社会に貢献したい	6.688***	3.906***	3.393***	0.554
	7-13 自分のアイデアで社内に貢献したい	8.235***	5.890***	1.895*	1.057
	7-14 誰かに誇れるような事業を作りたい	6.760***	3.985***	2.172**	-0.443
	○7-15 応募するメリットがあまり感じられない	4.359***	2.620***	1.204	0.469
	○7-16 失敗のリスクが大きい	0.383	1.238	-1.217	0.355
	7-17 自己成長の機会である	7.965***	2.082**	1.517	-0.402
	7-18 社内評価を上げる機会である	5.692***	2.537**	1.610	-0.200
	7-19 仲間、先輩からの後押しがある	6.555***	5.962***	2.606**	0.725
	○7-20 新規事業提案にあたっての不安がある	-0.439	1.278	-1.265	0.242
	7-21 新規事業についての教育・研修がある	4.792***	5.084***	2.850***	0.828
	7-22 採択後の制度が整っている	4.900***	4.245***	3.183***	1.575

各段階における「あり」「なし」群における平均値の差の t 検定結果：t 値を記載

\*: p<0.1, \*\*: p<0.05, \*\*\*: p<0.01

前節と同様、関心あり群の方が関心無し群より平均値が統計学的有意に高い項目は多くみられた。行動意図の有無においても同様の結果であったが、行動の有無の段階では、項目は限定的であった。

「本業が忙しくて応募する時間がない」の項目は、関心を持つ段階では統計学的有意ではないが、行動意図、行動の段階では有意であったことから、関心をもって実際に行動する時の障壁になっていると考えられた。

3つの段階において共通に統計学的有意な項目は9項目あった。「現在の部署以外の新しいことに挑戦する機会である」、「今までの知識や経験を発揮する機会である」、「新規事業提案によって成し遂げたい目標がある」、「自分のアイデアで社会に貢献したい」、「自分のアイデアで社内に貢献したい」、「誰かに誇れるような事業を作りたい」のような「自己実現」の醸成されるような取り組みの必要性が示唆された。また、「仲間、先輩からの後押しがある」、「新規事業についての教育・研修がある」、「採択後の制度が整っている」のような制度の必要性も示唆された。

### 7. 行動変容に影響を与える因子

成果変数である「関心の有無」、「行動意図の有無」、「行動の有無」、「2回以上行動の有無」に

ついて、第4節の因子の影響を検討した。

社内新規事業制度について、イメージの「気軽」、考え方の「前進思考」は行動段階で統計学的有意ではなかった。これらのことから、不安要素は事業提案しようと意思決定する（行動意図）までの段階で影響を及ぼすが、実際に提案する（行動）の段階では、ポジティブなイメージ、自己実現の考え、さらには提案をサポートする制度が促進因子となることが示唆された。

なお、2回以上行動の有無に関して有意項目はなかったことから、継続して提案するためには、他の因子が影響していることが示唆された。

表7 新規事業提案行動に対して影響を及ぼす因子

質問内容	因子項目	関心あり (752) vs なし (248)	行動意図 (378) vs 関心あり (374)	行動 (215) vs 行動意図 (163)	2回以上行動 (95) vs 行動 (120)
社内新規事業制度イメージ	「ポジティブ」 「気軽」	<b>7.077***</b> 0.918	<b>2.880***</b> <b>2.381**</b>	<b>3.350**</b> -0.704	0.853 -0.374
社内新規事業制度考え方	「自己実現」 「前進思考」 外部サポート	<b>9.550***</b> <b>2.339**</b> <b>6.430***</b>	<b>5.485***</b> <b>3.094***</b> <b>6.316***</b>	<b>3.300***</b> -0.074 <b>3.610***</b>	0.003 -0.064 1.269
日々の考え方	論理派 行動派	<b>8.100***</b> <b>3.108***</b>	<b>6.309***</b> <b>3.736***</b>	<b>3.388***</b> <b>2.781***</b>	0.600 0.541

各段階における「あり」「なし」群における平均値の差の t 検定結果：t 値を記載  
\* :  $p < 0.1$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \*\*\* :  $p < 0.01$

## IV ま と め

2020年1月、SDGs達成のための「行動の10年 (Decade of Action)」が提唱され、貧困、ジェンダー、気候変動、不平等などの解消に向けて、取り組みの加速化と規模の拡大がスタートした (国際連合広報センター, 2020)。そんな矢先、新型コロナウイルス感染症が世界的に流行し、ウィズコロナ、ポストコロナ社会において、より共創価値の創出へのニーズが高まっている。

本研究では、その創出を促進するための行動変容メカニズムを明確にする第一歩として、新規事業創出制度を有する企業における社内の「新規事業提案行動」に焦点を当て、その実態、ならびに、障壁や行動促進要因の探索を目的とした定量調査を行った。その結果、以下が示された。

- 新規事業提案について関心がある人は75.2%、提案する意図を持っている人は37.8%、提案したことがある人は21.5%であった。
- 各ステージへの移行割合より、行動意図への促進、行動への促進、いずれも約50%と容易ではなかった。
- 社内新規事業制度へのイメージについて、「挑戦」、「自己成長」と思う一方で、「難しい」、「責任が重い」と思っている人が多かった。
- 社内新規事業を提案することについて、「自己成長の機会」と考えている一方で、「応募に手間



がかかる」, 「不安がある」, 「本業が忙しくて、応募する時間がない」とネガティブに考えていた。

- 不安要素は、事業提案をしようと意思決定する（行動意図）までの段階で影響を及ぼすが、実際に提案する（行動）段階では、ポジティブなイメージ、自己実現の考え、さらには提案をサポートする制度が促進因子であった。
- 「社会貢献」, 「出世の機会」, 「希望が持てる」というポジティブなイメージは、行動促進因子であった。
- 「現在の部署以外の新しいことに挑戦する機会である」, 「今までの知識や経験を発揮する機会である」, 「新規事業提案によって成し遂げたい目標がある」, 「自分のアイデアで社会に貢献したい」, 「自分のアイデアで社内に貢献したい」, 「誰かに誇れるような事業を作りたい」が「自己実現」としての行動促進因子であった。
- 「仲間、先輩からの後押しがある」, 「新規事業についての教育・研修がある」, 「採択後の制度が整っている」のような外部サポートが行動促進因子であった。

今後、本結果について、新規事業創出制度を有する企業へのインタビュー、ならびに討議を行うことで、結果の考察を深め、新規事業創出の行動変容メカニズムと促進因子を明らかにしていきたい。

〔記〕本研究は、同志社大学新型コロナウイルス感染症に関する緊急研究課題の支援を受けた研究成果の一部である。

#### 参考文献

Kline, R. B. (2005) Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 2nd ed., New York: Guilford Press.

Nunnally, J. C. (1978) Psychometric theory, 2nd Edition, McGraw-Hill, New York

Prochaska, J. O. (1979) Systems of psychotherapy: A transtheoretical analysis, Dorsey.

国際連合広報センター (2020) 『2030 アジェンダ』。

[https://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)  
(2021年3月30日)