

社会課題解決活動が触発するアンラーニング
を介したイノベーションとワーク・エン
ゲージメントへの影響に関する研究
～地域中小企業の持続的成長に向けた意識
と行動の変革モデル～

2025年12月11日（木）

H23D001 中村 雅彦

目次

第1章 研究の目的と背景.....	5
1. 現代企業を取り巻く環境の不確実性.....	5
2. 倒産回避の鍵としてのイノベーションとワーク・エンゲージメント	8
3. 戦略・マネジメントとアンラーニング	9
4. アンラーニングを触発する契機としての社会課題解決活動の位置づけ	11
5. 本研究における中小企業の位置づけ	13
第2章 アンラーニングのトリガーとしての社会課題解決活動.....	15
1. 平時のアンラーニングを誘発する「外部との接点」の必要性	15
2. 社会課題解決活動の理論的系譜	17
3. トリガーとしての社会課題解決活動.....	21
4. 本章のまとめ.....	24
第3章 アンラーニングの位置づけ	25
1. アンラーニングの必要性	25
2. アンラーニングの定義.....	27
3. アンラーニングのプロセス	30
4. 本章のまとめ.....	35
第4章 アンラーニングの効果としてのイノベーションとワーク・エンゲージメント ...	37
1. イノベーションを取り上げる理由	37
2. ワーク・エンゲージメントを取り上げる理由	40
3. 本章のまとめ.....	42
第5章 定性研究による理論的枠組みの検証	44
1. 調査概要と分析枠組み.....	44
2. 4象限マトリクスによる全体分析と類型の特徴	49

3. 第Ⅰ象限企業の詳細分析	53
4. 社会課題解決活動を媒介とした平時アンラーニングの構造	66
5. 大企業におけるアンラーニング	69
6. 本章のまとめ	76
第6章 仮説と基礎モデル構築	78
1. 章の目的と位置づけ	78
2. アンラーニングと社会課題解決活動の関係	79
3. 仮説の定式化	83
4. 本章のまとめ	86
第7章 アンケート調査	87
1. 測定項目と尺度設計	87
2. 調査設計と実施方法	89
3. サンプル構成とデータ概要	90
4. 分析方法と妥当性の検証	94
第8章 定量調査の分析	96
1. 分析の目的	96
2. 因子分析	97
3. 記述統計	106
4. 相関分析	108
5. 多母集団同時解析によるアンラーニング水準の比較	111
6. 経営者モデル（パス解析）	116
7. 従業員モデル（パス解析）	122
8. 経営者モデルと従業員モデルの比較・総括	125
第9章 統合的考察	127
1. アンラーニングの新たなトリガーとしての社会課題解決活動	127

2. アンラーニング活用モデル	130
3. アンラーニングによる組織の自己変革	137
第10章 結論と貢献	139
1. 学術的貢献	139
2. 実務的貢献	140
3. 政策的含意	142
4. 研究の限界と今後の課題	145
6. 結語	149
Appendix 補足表	151
参考文献	175

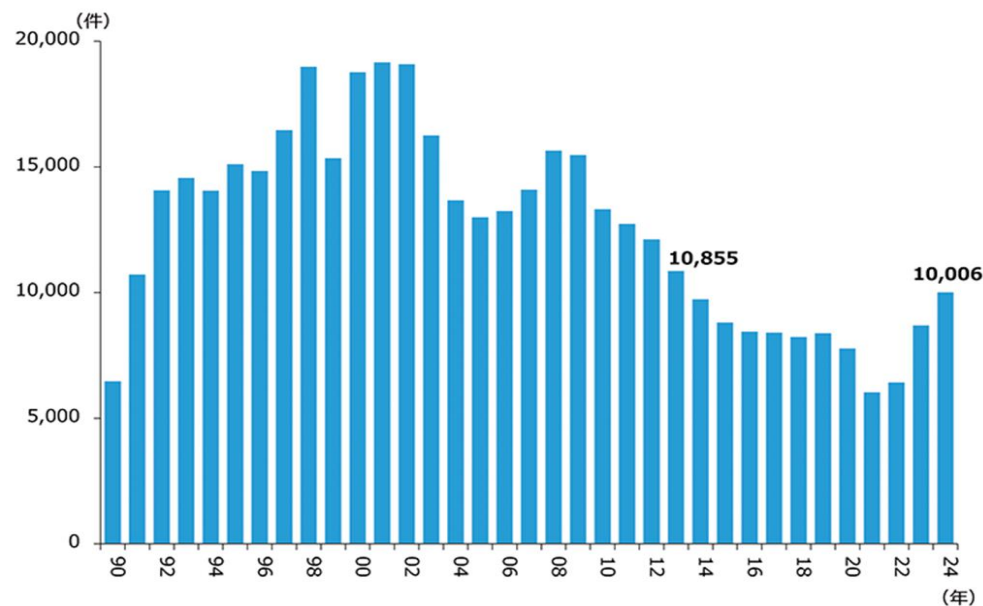
第1章 研究の目的と背景

1. 現代企業を取り巻く環境の不確実性

現代の企業を取り巻く経営環境は、かつてない速度と複雑性をもって変化している。新型コロナウイルスの世界的流行、地政学的緊張、AI や生成 AI をはじめとするデジタル技術の進化、そして人口動態や価値観の多様化が複合的に進行し、企業経営の前提を大きく揺るがしている。これらの変化は一過的な景気循環ではなく、経済・社会・技術の基盤そのものを組み替える構造的変動であり、従来の「安定的環境」「合理的意思決定」「計画と統制」に基づく経営の有効性は失われつつある。

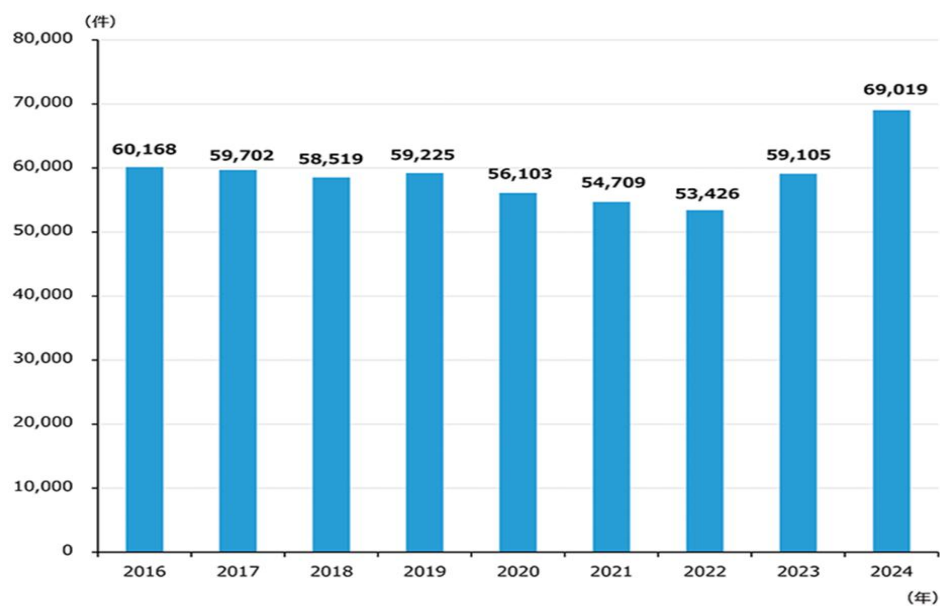
『中小企業白書 2025 年版』によれば、2024 年度の企業倒産件数は 10,006 件と 10 年ぶりに 1 万件を超えた。また、「休廃業・解散」に至った企業は 69,019 件と過去最多を記録し、その約半数が黒字のまま事業を終了している（図 1-1、図 1-2 参照）。

図 1-1 倒産件数の推移



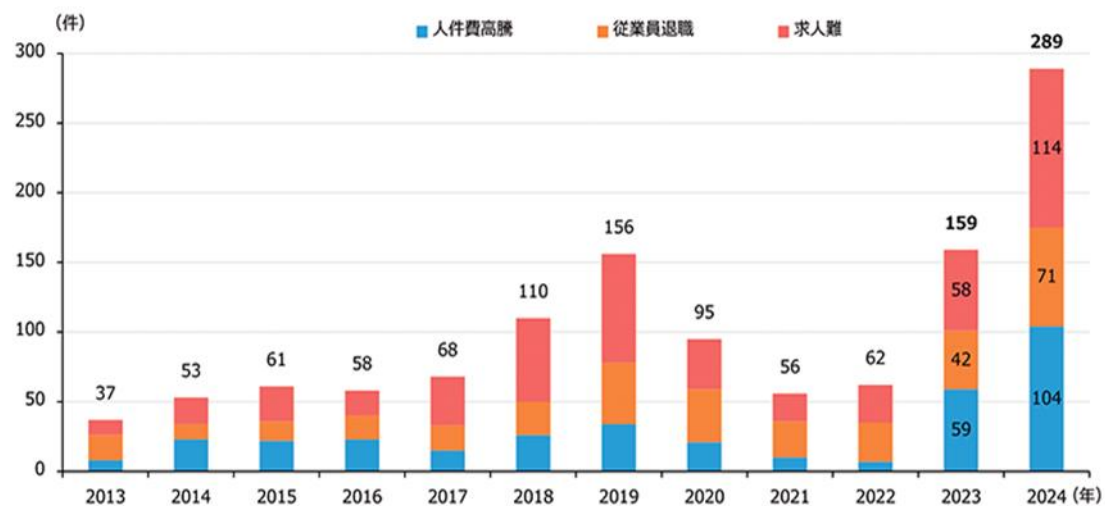
出所：中小企業庁(2025)『中小企業白書 (2025 年版)』

図 1-2 休廃業・解散件数の推移



出所：中小企業庁(2025)『中小企業白書（2025年版）』

図 1-3 人手不足関連倒産の推移と内訳



出所：中小企業庁(2025)『中小企業白書（2025年版）』

さらに深刻なのは、倒産の「質」の変化である。図 1-3 に示す通り、「人手不足」関連倒産は 2024 年に 289 件と急増し、前年（159 件）から倍増に近い推移を見せている。その

内訳を見ると、「求人難（赤）」や「従業員退職（橙）」が大半を占めており、これは単なる労働力不足の問題ではない。賃金や労働環境、組織の魅力を高める変革を遂行できず、人材から「選ばれなくなった」企業が市場から淘汰されていることを如実に示している。すなわち、人手不足倒産の急増は、外部環境の変化に対し、組織内部を変革できない「内部構造の硬直化」——すなわち「変わらない組織」——が、事業継続を阻む要因になりつつあることがうかがえる。

とりわけ、豊富な経営資源（ヒト・モノ・カネ）を持つ大企業とは異なり、余裕の乏しい中小企業においては、環境変化への対応の遅れは即座に存続の危機に直結する。したがって、本研究では企業の変革メカニズムを検討しつつ、特に地域経済の担い手である中小企業がいかにして自律的な変革を成し遂げるのか、そのために必要なものは何かという点に焦点を当てる。自律的な変革には、企業をとりまく環境の変化等への対応の障害となる固定観念や、新しい社会システムに順応できない社内プロセス等を棄却する「アンラーニング」が必要になることが多い。しかし、従来の製品やサービス、プロセス等を改良することはできても、捨てることや根本的に新しいものに変えてしまうことは非常に難しく、時として自律的な変革の足かせとなることも少なくない。そこで本研究ではアンラーニングを研究対象とする。

また固定観念や既存のプロセス等の棄却は、有事の際に起こりやすい（Nystrom & Starbuck, 1984）。しかし、経営資源等が乏しい中小企業にとって、有事になってから対応しては、機動的な対応が難しくなる。このため、平時から機動的な変革にむけての準備が必要になる。それには社会課題への対応が一つの有効な手段となりうると考える。社会課題への対応は、往々にして「社会的利益を重視すれば、経済的利益を犠牲にする」といったトレードオフの関係として捉えられる側面がある（Porter and Kramer, 2011）。このような複雑なジレンマに対しては、既存の経営慣行や成功体験の延長線上のみでは十分な対応が困難となる局面も想定され、従来の固定観念を相対化し、新たな視点から解決策を模索することが求められる。すなわち、社会課題への取り組みは、結果として「平時

のアンラーニング」を誘発する一因となり得ると考えられる。

本研究では、組織内部の視点に留まらず、外部社会との接点である「社会課題解決」という活動に着目する。具体的には、外部との関わりが、組織内部の硬直化を打破し、既存の枠組みを変えるための触媒として、いかなる役割を果たすのか、そのメカニズムを究明することを目指す。

2. 倒産回避の鍵としてのイノベーションとワーク・エンゲージメント

「人手不足倒産」の急増は、単に労働力という「量」の確保が困難であるという事態に留まらず、これまでの経営手法や組織のあり方といった企業の「質」の部分が、現在の社会構造や労働市場と乖離していることを示しており、労働人口が構造的に減少する現代において、採用活動を強化して単に「人を補充する」という対症療法はもはや通用しないのかもしれない。企業がこの構造的な淘汰圧力を回避し、生存するためには、以下の二つの方向で内部構造を抜本的に転換することが考えられる。

第一に、既存の労働集約的なビジネスモデルを見直し、限られた人的資源でより高い付加価値を生み出すための生産性の質的転換が必要である。Schumpeter (1934) も 5 つイノベーションの中の一つにプロセスイノベーションをあげている。既存のプロセスを打破して新しい生産方法を実現することで、生産効率を高めることが可能となり、採用難に対する耐性を高めることができる。

第二に、組織の求心力を高め、従業員の離職を防ぎつつ主体的な貢献を引き出す人的資源の活性化である。これは、「人が辞める」という倒産要因に対する直接的な防波堤となる。

先行研究の中では、企業が危機的状況に陥った際の、存続を左右する重要な要素として、新たな価値創造としてのイノベーションとともに、従業員が高い活力と仕事に対する価値・

意義を再発見している状態であるワーク・エンゲージメントの重要性があげられている (Adam & Alarifi, 2021; Ortiz-Villajos, 2018; Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al., 2008)。

イノベーションは、新結合や新機軸、新しい活用法などにより新しい価値を生み出し社会的に大きな変化を起こすことであり (Schumpeter, 1934)、ワーク・エンゲージメントは組織内部に活力と主体性をもたらす心理的基盤である (Schaufeli & Bakker, 2004)。両者は、企業の危機回避に必要な要素といえる。

本研究では、従来の経営戦略論やマネジメント論が示してきた枠組みを踏まえつつ、企業の内的変化を促すメカニズムとして、アンラーニングと、その触発要因としての社会課題解決活動に対して新たに焦点を当て、企業の持続的な価値創造と組織活性化に資する構造を明らかにする。

アンラーニングは、企業において固定化された既存の前提や慣行を意図的に手放す行為であり、この棄却によって、その後に生じる意味づけの更新や行動変容が可能となる。すなわち、アンラーニングは企業が変化を内発的に生み出すための前段階の棄却行為として位置づけられる (Becker, 2010)。しかし、アンラーニングは危機時に発動する傾向が強く、平時には機能しにくいという課題がある (Nystrom & Starbuck, 1984)。

本研究は、このアンラーニングを平時に触発する契機として社会課題解決活動の役割を位置づけ、両者の関係構造を定性・定量両面から実証的に検証する。

3. 戦略・マネジメントとアンラーニング

従来の経営戦略論の中には、企業が市場競争に適応するための位置取りを理論化してきたものが見られる (Porter, 1985; Teece, 2007)。しかし、環境変化が加速度的に進む現代においては、特定の戦略やマネジメントを維持するだけでは、企業の持続的成長を担保することが困難な状況も生じている (Mintzberg et al., 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995)。

近年の研究において、McGrath (2013) が「持続的競争優位の終焉」を提唱し、一時的な優位性を連続的に獲得する重要性を説いているように、外部環境に適応した資源を単に「保有」しているだけでは十分ではない可能性が示唆されている。たとえ内部に優れた経営資源を有していても、既存事業の深化を図りつつ、絶えず自らの資源を見直し、新規事業を模索し続けることを両立させる必要がある (O'Reilly and Tushman, 2016)。つまり、現代企業が激しい環境変化の中で持続性を保つためには、過去の成功を支えた資源やルーティンを維持することに留まらず、環境変化に応じてそれらを再構成し、あるいは新たな手法を模索し続けることにあると考えられる。それには、外部環境への単なる適応ではなく、内部構造を支えている認知・価値・慣行そのものをいったん問い直すことも重要であるといえる。もちろん、多くの企業は変化に対応しようと、新たな戦略の導入やスキルの獲得に注力している。しかし、既存の思考様式や成功体験が強固に定着している組織では、新しい知識を取り入れようとしても、過去の慣性が阻害要因となり、変革が上滑りしてしまうことも少なくない。アンラーニングの提唱者である Hedberg (1981) が指摘するように、環境変化によって陳腐化した知識やルーティンが残存している限り、それらが新たな学習を阻害してしまうため、まずは古い知識を棄却し、新たな知を受け入れるためのスペースを確保する必要があると考えられる。

Grant (2021) は、私たちのアイデンティティや目的は固定的なものではなく、常に変化し得ると説き、古い理想図に縛られず、自らの選択肢や日々の行動を疑問視し、再考することの重要性を強調している。特に Grant が、「何を学びたいのか、何に貢献したいのか」という問いを、次の可能性のために心を開く最良の取り組みとして挙げている点は、本研究の視座に重要な示唆を与えるものである。

この Grant の知見を組織レベルで実践しようとした際、組織内部の論理だけでは、慣れ親しんだ過去の成功体験を相対化することは困難であることから (Nystrom & Starbuck, 1984; Argyris, 1990)、本研究では、社会的な貢献という、従来の社会構造によって生まれてきた社会課題に対して、企業が従来の事業活動とは異なる状況から自社の存在意義を

問い直す「社会課題解決活動」に着目する。こうした活動を通じて、まずは慣れ親しんだ経営の定石を「アンラーニング」するプロセスが踏まれ、その結果として、Grant の指摘するような自己イメージの刷新や、組織的なレベルでの「再考」へと繋がっていくのではないかと考え、本研究では、この一連の動態的なプロセスを実証的に検討していくことにする。

ここに必要とされるのが、既存の前提を意識的に手放す棄却行為としてのアンラーニングである。戦略が形骸化し、マネジメントが制度疲労を起こすと、企業は変化を認識しながらも行動に転換できない。この「変化の遅れ」は外的環境の問題ではなく、組織内部の認知・価値・慣行が更新されないことに起因する（Hannan & Freeman, 1984; Collinson, 2006）。アンラーニングによって組織内に認知的・心理的な余白が生じることで、その後新たな認知・価値・行動を再構築するための新たな学習が可能となり、企業は変化を内発的に生み出す基盤を獲得できると考えられる。

4. アンラーニングを触発する契機としての社会課題解決活動の位置づけ

もっとも、アンラーニングを意図的に行うのは容易ではない。組織には過去の成功体験が規範として定着する「成功体験の罣」や、現状を維持しようとする「構造的慣性」が働くため、平時において自律的に既存の前提を棄却することは困難である（Levitt & March, 1988; Hannan & Freeman, 1984）。そのため、多くの先行研究において、アンラーニングが発動するためには、業績の悪化や環境の激変といった「危機的状況」がトリガーとして不可欠であると指摘されてきた。例えば、Hedberg（1981）は、組織が既存の知識体系を棄却するには、それがもはや通用しないという明白な危機が必要であると論じ、Schein（1993）もまた、組織変革の第一歩である「解凍」には、学習への抵抗を上回るだけの「生存不安」が必要であると述べている。このように、従来の研究ではアンラーニングは主に危機対応

のプロセスとして捉えられてきた。しかし、本研究が着目するのは、そうした明白な危機が訪れる前の「平時」において、いかにしてアンラーニングを起動させるかという点にある。

平時において、組織が自律的に既存の前提を棄却するためには、利益追求や効率性といった組織内部の論理だけでは十分とはいえない。内部の慣性を打破するためには、組織の外側に存在し、既存の価値観とは異なる異質な状況や、解決困難な矛盾（葛藤）に触れる経験が必要となると考えられる。そのための有効なアプローチとして、本研究が着目するのが、社会課題への関与である。社会課題は従来の社会構造から生み出されたものであり、その解決には従来の市場メカニズムとは異なる原理が必要になると考えられるからである。

そこで本研究では、社会課題解決活動を、アンラーニングを触発する契機として位置づける。社会課題解決活動とは、企業が社会的課題に能動的に関わり、社会的価値の創出を目指す実践である。Porter and Kramer (2011) のCSV 理論および Phillips et al. (2008) の社会的イノベーションに焦点を当てた研究が示すように、これは企業が経済的価値と社会的価値を同時に生み出す営みであり、Yunus (2010) のソーシャル・ビジネス論においては、社会的使命の達成を主目的とする新しい資本主義の形として位置づけられている。さらに、Grant (2007) や Wrzesniewski and Dutton (2001) が論じるように、社会的関与は経営者や従業員の内発的動機を高め、自己の仕事や組織の意義を再確認する契機となる。

したがって本研究では、社会課題解決活動を「ソーシャル・ビジネスを含む、企業が社会的課題の解決を通じて経済的・社会的価値を統合的に創出し、構成員の意識を外部社会へと開く実践」と整理する。その過程で、企業は自らの存在意義や価値基準を再考するための前段階として、既存の枠組みを手放す、すなわちアンラーニングを発動させると考える。

このように社会課題解決活動は、危機に代わる「外的トリガー」として、企業が自律的に変化を起こすための平時の学習契機として機能する。

本研究は、この構造を定性および定量分析により実証的に検証し、企業がいかにして平

時にアンラーニングを起動し、イノベーションとワーク・エンゲージメントを高め、最終的に持続的な価値創造と組織活性化を実現するのかを明らかにする。

5. 本研究における中小企業の位置づけ

本研究は、その分析対象をわが国の企業数の 99.7%を占め、地域経済や雇用において重要な役割を担う「中小企業」に焦点を当てる。ここでいう中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項に定められた、業種ごとの資本金額または従業員数の基準を原則的な枠組みとして採用する。具体的な範囲は、以下の表 1-1 に示す通りである。

表 1-1 中小企業者の範囲

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額または出資の総額が 3 億円以下の会社または 常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額または出資の総額が 1 億円以下の会社または 常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額または出資の総額が 5 千万円以下の会社または 常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額または出資の総額が 5 千万円以下の会社または 常時使用する従業員の数が 50 人以下の会社及び個人

出所：中小企業基本法第2条第1項に基づき筆者作成

『中小企業白書（2020 年版）』等で指摘されるように、中小企業は大企業と比較して、所有と経営の一致によるトップダウン型の迅速な意思決定構造を持つ一方で、絶対的な経営資源の過少性（資源制約）や、特定の成功体験に依存した組織慣性の硬直性という構造

的特性を抱えやすい傾向にある（Hannan & Freeman, 1984）。特に、経営層と現場の物理的・心理的距離が近いという特質は、経営者の意思決定や認知構造が組織全体の行動変容に直結しやすい反面、一度形成された組織慣性の打破が極めて困難な課題となることも指摘されている（Hannan & Freeman, 1984; Argyris, 1990）。

本研究では、こうした中小企業を調査対象とし、資源制約下で経営層と現場が密接に関わりながら自己変革を模索する組織の実態を明らかにする。なお、実証分析におけるサンプル属性の妥当性および本研究の限界については、第 8 章および第 10 章において詳細に記述する。

第 2 章 アンラーニングのトリガーとしての社会課題解決活動

1. 平時のアンラーニングを誘発する「外部との接点」の必要性

本章の目的は、社会課題解決活動を、「自ら新しい行動を起こすことで、外の世界から自分たちを揺さぶるきっかけ」として位置づけることにある。その上で、この活動がどのようにして古い知識や習慣を捨てること（アンラーニング）につながっていくのかについて、その「仕組みとプロセス」を明らかにする。

第 1 章において、中小企業が環境変化に適応し続けるためには、既存の知識や成功体験を棄却するアンラーニングの重要性を指摘した。とりわけ、資源制約の厳しい中小企業が持続的に変革を模索するプロセスにおいて、Hedberg（1981）が提唱したアンラーニング、すなわち新たな学習を阻害する古い知識やルーティンを棄却する行為は、有効な検討対象となり得ることも紹介した。

しかし、こうしたアンラーニングを、何もない「平時」にどのように起こすのか、という点は大きな課題である。これまでの研究では、「まずリーダーが反省し、意識を変えること（内省）」が重要だと強調されてきた（Argyris, 1990; Senge, 2011）。

しかし、人間は頭で「変わらなければ」と考えるだけで、長年染み付いた習慣を簡単に捨てられるわけではない。むしろ、何らかの具体的な「行動」を起こし、その経験を通じて「これまでのやり方はもう通用しない」と肌身で感じるプロセスが必要ではないかと思われる。

アンラーニングを「既存知識の棄却」という内面的なプロセスとして捉える Tsang and Zahra（2008）らに焦点を当てた研究では、思考の枠組みをいかに更新するかに主眼が置かれてきたが、どのような「具体的な動き（行動）」が変化のきっかけになるのかという点については、さらなる多角的な検討の余地が残されていると考えられる。これまでのやり方を客観的に見直すためには、組織内部での内省に留まらず、外部環境との新たな関わり

を持つことが、一つの有効な契機となり得る。そこで、企業が自社の外側にある社会的な問題に能動的に向き合う行動として、「社会課題解決活動」という具体的な実践に着目する。第1章で触れた「何に貢献したいのか」という Grant (2021) の問いは、自分たちの今のやり方を客観的に見直す大切なきっかけになる。本研究では、この「貢献」に向けた具体的な「行動」が、内省に先行して組織の前提を揺さぶる一助となるのではないかと考える。なぜなら、Weick (2001) が指摘するように、組織における意味構築は、まず具体的な行動を環境に投げかけ、その結果を事後的に解釈することで、共有された認識が形作られるというプロセスを辿るからである。つまり、頭の中で「変わらなければ」と理屈で考える内省よりも前に、社会課題解決という現場で「まずは動いてみる」という実践を通じて、その手応えや違和感を組織として経験することこそが、結果として「これまでのやり方はもう通用しない」という既存の前提を問い直す契機になると考えられる。

一般的に、平時の組織には強固な現状維持バイアスが働いており、内部の論理だけで自律的に前提を問い直すことは構造的に困難であると考えられる。組織が能動的に変わるためには、意図的に既存の認知と現実との間に「ズレ」を生じさせるための、外部環境との接点が重要となると考えられる。

先行研究では、個人の思い込みや常識を手放すプロセスは、これまでの経験則が通用しないような「想定外の事態」への直面と深く関連していることが指摘されてきた。例えば Mezirow (1991) は、既存の枠組みでは解釈できない事態を「混乱を招くジレンマ」と呼び、それが深い内省（変容的学習）の起点になることを論じている。

わが国の組織学習に関する研究においても、中原（2024）は、職場内での閉じた学習の限界を指摘し、異質な他者や異なる文脈との接触を伴う「越境学習」すなわち「外部との接点」が、自己の立脚点を客観視し、既存の前提を棄却（アンラーニング）する上で有効な役割を果たすことを示唆している。

こうした知見に基づけば、組織が外的な危機に依存せず、平時において自律的にアンラーニングを作動させるためには、自社の既存の判断基準が必ずしも通用しない「異質な文

脈」への能動的な関与が求められると推察される。本研究では、この「異質な文脈」になり得る具体的な外部との接点として、社会課題解決活動を位置づける。

2. 社会課題解決活動の理論的系譜

本研究での社会課題解決活動とは、「企業が本業や保有資源を活用し、社会的・環境的課題の解決に対して能動的かつ継続的に関与する実践プロセス」を指す。

この活動の重要な点は、単なる課題解決の手段にとどまらず、社会との相互作用を不可避的に伴う点にある。企業は、正解のない複雑な社会課題と向き合う過程で、既存の事業論理（経済合理性や効率性）とは異なる価値観や現実と直面せざるを得ない。その結果として、この実践は自らの存在意義や固定化された前提を問い直す契機、すなわち平時でのアンラーニングのトリガーとして機能する可能性を内包している。

以下、この活動に関する理論の展開を、CSR（企業の社会的責任）から近年の SDGs・ESG に至る系譜として整理する。その際、企業の関わり方が「受動的な責任遂行」から「能動的な戦略実践」へと深化する過程に着目し、その関与の質の変化がいかんしてアンラーニングを触発する要因となり得るか、その理論的接続性を明らかにする。

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）は、近代経営学において企業を単なる経済主体ではなく、社会制度の一環として捉え直した最初の重要な枠組みである。Bowen (1953) が CSR を「社会の期待と価値に沿って意思決定を行う責任」と定義し、企業行動に倫理的基準を導入する必要性を提唱した。Carroll (1991) は、企業が果たすべき責任を経済的・法的・倫理的・慈善的の四層モデルとして体系化し、企業が社会的期待に応答する多面的役割を明示した。

わが国においても、谷本 (2006) は、CSR を、企業が社会との対話を通じて自らの存在意義（アイデンティティ）を再構築する「統合的なプロセス」として評価している。しかし、組織学習の観点からこの系譜を考察すると、一つの構造的な課題が浮かび上がる。初期の

CSR 論の多くは、社会からの要請に応答する受動的モデルであり、既存の事業プロセスに追加的に付加される性質が強い。Argyris (1990) の理論を援用すれば、これは既存の枠組み内での調整を行う「シングルループ学習」に留まりやすく、組織が長年保持してきた価値前提や成功体験そのものを棄却する「ダブルループ学習」、すなわちアンラーニングを誘発するまでには至りにくい。つまり、CSR を受動的なモデルとして捉える限りにおいては、行動規範としての規律は提供するものの、組織の自己変革を駆動するエネルギーとしては、十分とはいえない側面を有していると考えられることもできる。

そこで注目するのは、Porter and Kramer (2011) が提唱した「共有価値の創造 (Creating Shared Value: CSV)」の、CSR が本業と乖離しているという批判を乗り越え、社会的課題の解決を競争優位の源泉として戦略の核心に据えた点である。

例えば、ネスレが発展途上国の農家への技術支援を通じて原材料の安定調達と農村の貧困削減を両立させた事例や、ウォルマートが配送最適化によって、コスト削減と環境負荷低減を同時に実現した事例が挙げられる。ネスレやウォルマートの事例に見られるように、社会課題をバリューチェーンの中に組み込むことで生産性を高める実践的な経営手法である。この理論は、社会課題を「外部からの制約」ではなく「経営資源」として再整理した点で画期的であった。しかし、アンラーニングの視点から見ると、ここには後述するアンラーニングの考え方とは相容れにくい一つの逆説が存在する。

津久井 (2021) が指摘するように CSV は個別企業の市場競争戦略としての性格を強く持ち、あくまで「経済的合理性」と合致する範囲、すなわち自社の既存の強みや資源が活用できる範囲においてのみ社会課題を扱う。このことは、既存の成功パターンをより強固にする「知の深化」には極めて有効であるが、既存の事業論理そのものを「否定 (棄却)」し、全く未知の領域を探索する「知の探索」の契機を削いでしまう危険性を孕んでいる。岡田 (2015) は、CSV が個別プロジェクトの成功に終始し、企業全体の行動を変革する視点を欠く恐れを指摘しており、この変革視点の欠如が「知の探索」への移行を阻む障壁となりうる。

仮に、戦略的合理性の枠内で全てが完結してしまえば、経営者が「現在の成功の延長線上にない未来」に気づくための、認知的葛藤を抑制してしまう可能性がある。このため、本研究ではCSVの枠組みを認めつつ、あえてその外側にある「葛藤」に着目するのは、利益本位の成長(足立, 2018)を突破し、「知の深化」のみならず「知の探索」を重視するためである。

もちろん、企業が持続するためには、経済的合理性を追求せねばならない。一方で、社会の利益にも貢献する必要がある。そこで、Yunus (2010) は、企業の目的を「利益の最大化」から「社会課題の解決」へと転換するソーシャル・ビジネスの概念を提示した。

谷本 (2006) は、この転換が企業にとって「社会に貢献する」という外的な姿勢ではなく、自らの存在理由を根底から書き換える、主体的なビジョンの変革であることを論じている。こうした「理念による自己変革」は、組織が保持してきた前提を激しく揺さぶり、価値の再考を促すものともいえる。しかし、実務的水準で見れば、理念による変革は極めて高い心理的・構造的ハードルを伴う。

ステークホルダーに対して四半期ごとに財務情報を公開し、経営状況を説明する必要がある大企業の場合には、経営者には短期的な利益追求の圧力がかかりやすい。経営資源が限られ自己資本比率の低い中小企業においても、短期の経済合理性の追求が大事になる。このため、Yunus の理想は普遍的な説得力を持つが、それを日常的なルーティンや資源制約を持つ一般の企業組織において、どのように具現化し、継続的な学習へと接続していくかという「媒介的な仕組み」については、依然として理論と実践の間に大きな乖離が存在するといえる。したがって本研究では、この理念と実務を繋ぐ具体的な「触媒」として、社会課題解決という「行動」そのものに着目する。

2015年に国連が採択した持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)およびESG(Environment, Social, Governance)投資の潮流は、企業の社会的行動を制度的文脈に組み込む動きを加速させた。SDGsは国際社会全体の持続可能性を共通目標として掲げ、ESGは資本市場を通じて企業に社会的説明責任を求める枠組みを形成した(United

Nations, 2015)。

この制度的規範化は、CSR や CSV が企業個別の倫理や戦略判断に委ねられていた段階を超え、社会課題への対応を「企業の正統性の条件」として位置づけ活動を普及させたといえる。

一方で、新たな課題も生じさせている。Meyer & Rowan (1977) が指摘するように、外的な制度への適応が優先される局面では、組織の「建前（制度への応答）」と「本音（実際の事業慣行）」が分離する「組織的乖離」が発生しやすい。制度への適応が形式化すればするほど、それは内発的なアンラーニングを抑制し、現状維持を正当化する隠れ蓑となってしまう恐れがある。

本研究が、単なる「SDGs への適合」という制度的側面を括り出し、あえて「現場での摩擦を伴う能動的な行動」に焦点を当てるのは、こうした形式的な形骸化を回避し、真に組織の深層にある前提を揺り動かすプロセスを捉えるためである。

以上のように企業の社会課題への対応に焦点を当てた研究を概観すると、企業の社会的関与は、その概念と実践の領域を重層的に拡張させてきたといえる。初期の①倫理的責任としての CSR に加え、②戦略的価値共創としての CSV、③社会的自己変革としてのソーシャル・ビジネスという視点が加わり、近年では、④制度的規範化としての SDGs/ESG が企業の存立基盤として組み込まれている。これらは現代企業において並存・累積しているが、いずれも社会的行動を「外部への適応」あるいは「既存の枠組み内での最適化」として捉える傾向が強く、企業が社会との関係を通じて自らの前提や価値観を問い直す学習的プロセスを十分に説明しきれていない部分も存在するといえる。

本研究が対象とする社会課題解決活動は、この企業が社会との関係を通じて自らの前提や価値観を問い直す学習的プロセスとしての社会課題解決活動である。企業が正解のない社会課題に能動的に関与することは、既存の事業論理（効率性や合理性）では通用しない「現場での葛藤」や「解決の困難さ」に直面することを意味する。この強烈的な社会的経験こそが、組織が保持してきた成功体験や固定化された前提に葛藤を生じさせ、それらを意

図的に手放す（棄却する）アンラーニングを触発すると考える。

これらから、社会課題解決活動を、企業の内的変容を促す「実践的契機」として整理することができると考えている。機能的には、組織変容における「社会的触媒」としての役割を果たすものといえる。化学反応における触媒が、外部から投入されることで活性化エネルギーを下げ、通常の状態では起こりにくい反応を促進するように、社会課題解決活動は、平時の組織という安定した組織に外部から投入されることで、「成功体験の棄却」という心理的・構造的ハードルを下げ、組織の変容プロセスを加速させると考えることができる。本研究は、CSR・CSV・ソーシャル・ビジネス・SDGs／ESG の理論的成果を尊重しながら、それらを「平時アンラーニングの契機」という新たな視座からそのプロセスや効果を検討するものである。

3. トリガーとしての社会課題解決活動

これまで概観した CSR、CSV、ソーシャル・ビジネス、そして SDGs といった理論的系譜は、いずれも企業と社会の接点を深める重要な役割を果たしてきた。しかし、本研究の関心である平時のアンラーニングを誘発する契機という観点に立つならば、社会課題解決活動が既存の前提を棄却していくプロセスを明らかにする必要がある。社会課題解決活動に焦点を当てた研究の多くは「何を解決すべきか（課題の内容）」や「どのような成果を得るべきか（経済的・社会的価値）」に主眼を置く一方で、その解決プロセスにおいて、当事者である組織や個人がいかなる「認知的葛藤」を経験し、既存の前提を棄却していくのかという「学習のプロセス」が十分には明文化されていないと考えられる。

そこで、「企業が本業の資源を活用し、社会課題の解決に対して能動的かつ継続的に関与する過程で、既存の事業慣行や価値基準では通用しない他者や現場との摩擦に直面し、それを通じて自律的に再構成していく実践的プロセス」を、本研究での社会課題解決活動として対象とすることにする。

そして、単なる社会貢献という善行や、戦略的適合による「既存知の強化」に留まらず、社会課題解決活動を「自己否定を伴う学習の場」として捉えることにする。これにより、本研究では、社会課題解決活動を平時のアンラーニングの契機と位置づけることにする。

社会課題解決活動は、その対象が環境保護から地域活性化まで広範に及ぶ多義的な概念であるが、本研究ではこの活動を実証的に捉えるための構成要素として、龍谷大学 Yunus Social Business Research Center が設立した一般社団法人ソーシャル企業認証機構による「S 認証」の評価枠組みを参照する。S 認証は、企業の社会的実践を「社会的インパクト」「地域連携」「環境対応」「雇用・人材育成」「ガバナンス」など 10 項目の指標から多面的に捉えるものである。これらの指標は、日本経済団体連合会（2017）の『社会貢献活動実績調査』における主要分野（地域活性化、環境保全、人材育成など）とも整合的であり、日本企業の文脈に即した妥当性の高い実践モデルといえる。

本研究では、特定の認証取得の有無ではなく、これらの指標に示されるような「多面的な社会的関与」を企業がいかに実践しているか、その深度と広がり和社会課題解決活動の実体として捉える。

これら 10 項目の多面的な指標を、単なる「企業の善行のリスト」としてではなく、企業が従来の慣習や自社の常識が通用しない「外部の現場」と直接ぶつかる機会として捉える。

中原（2024）が『境界を越える学習』で説いた「越境」のロジックを援用すれば、自社の経済合理性だけでは解決できない地域課題や環境課題に従事することは、組織の境界を意図的に流動化させる行為だといえる。Tushman（1977）が指摘した「境界連結」のプロセスが示すように、組織が自社の既存ネットワークの外側にある異質なステークホルダー（NPO、自治体、地域住民など）と継続的に対話することは、内部で硬直化した解釈の枠組みを相対化させる「鏡」として機能する。すなわち、S 認証が示す多面的な実践は、組織が「自社の常識」という閉じた系から脱し、アンラーニングに必要な「認知的葛藤」を安定的・持続的に生成するための実務的な行動として位置づけることができる。

このような社会的実践は、なぜ組織の深層にある前提を揺り動かし、棄却（アンラーニ

ング)を引き起こすのかという作用機序を解明するために、本研究では Weick (2001) が提唱した「センスメイキング (意味付け)」理論の核心である「遡及的」な性質に着目する。

Weick (2001) の理論の特徴は、「思考が行動を規定する」という従来の意思決定に関わる考え方に対して、「行動が思考を事後的に正当化する」というプロセスを新たに示した点にある。安定した平時の組織において、単なる内省だけで既存の成功体験を棄却することは、自己否定の痛みを伴うため極めて困難なものと考えられる。しかし、社会課題解決という「未知の現場」においてまず具体的な行動を起こすことは、本業のルーティンや判断基準では処理しきれない「意味の崩壊」を強制的に発生させることにつながる。

経営者や従業員が、利害関係の異なる他者との摩擦や、予期せぬ困難に直面したとき、Weick (2001) が説く「我々は何をしていたのか、この状況はどういう意味なのか」という問い直しが初めて切実に駆動される。この「行動の後の振り返り」の過程において、これまで自明視してきた「わが社の正解」や「成功の方程式」の不備が事後的に発見され、古い知識の棄却、すなわちアンラーニングが加速されると考えることができる。

こうした「行動による認知的葛藤」の意義について、Basu and Palazzo (2008) は、社会的な取り組みが、企業が環境との関係性の中で自らのアイデンティティや正当性を再構成するセンスメイキングとしての側面を持つことを論じている。社会課題解決活動は、経営者にとっては、自社の存在意義を問い直し、固定化された価値観から脱却する機会となるといえ、また従業員にとっては、Pless et al. (2011) が指摘するように、普段の業務とは異なる社会課題との接触が、既存のメンタルモデルを揺るがす「認知的葛藤」を生み出し、仕事観やルーティンを相対化する経験を提供するものと考えられる。すなわち、社会課題解決活動は、外的環境への適応や制度的要請への応答にとどまらず、社会的関与を通じた「認知的葛藤」と「意味づけの再構成」によって、企業のアンラーニングを促す契機 (トリガー) として機能すると考えることができる。

4. 本章のまとめ

本章では、社会課題解決活動に焦点を当てた研究を整理しつつ、社会課題解決活動を、平時のアンラーニングの契機（トリガー）として位置づけた。また、組織変革における「社会的触媒」としての機能も明らかにした。

化学反応において、触媒はそれ自身が反応の前後で消費されることなく、反応に必要な反応障壁を低下させることで、通常の状態では起こりにくい反応を促進する役割を果たす。平時の組織には過去の成功体験に基づく強固な「組織慣性（変化への抵抗）」が存在し、これがアンラーニング（既存知の棄却）の発動を阻んでいる。この障壁に対し、社会課題解決活動という「社会的触媒」として投入され、ルーティンを超えた動きが必要となり、心理的・構造的なハードルが低下することが期待できることを論理的に示した。その結果、危機という外圧がなくとも、自律的なアンラーニングが促進されるといえる。

経営者は社会課題との対峙を通じて企業の存在意義や理念を問い直し、従業員は社会的実践を通じて働く意味や価値を再考する。この相互作用が、触媒機能を通じて企業全体のアンラーニングの発動を触発し、組織は危機を待つことなく変化を開始しうる内発的エネルギーを獲得する。

Basu and Palazzo（2008）が論じるように、こうした社会的活動は、企業が自らのアイデンティティを社会との関係性の中で再構成するプロセスであり、自己否定に伴う不安を「社会に対する存在意義の再構築」という前向きな意味付けへと変換させる。このプロセスで、危機という破壊的な外圧がなくとも、自律的かつ持続的なアンラーニングを促進させる「社会的触媒」としての役割を果たす。

したがって、社会課題解決活動における「行動による認知的リセット」のプロセスが、停滞した組織に自己変革の動力を供給し、アンラーニングの起点となりうるといえるのである。

第3章 アンラーニングの位置づけ

1. アンラーニングの必要性

本章では、アンラーニングの先行研究を整理し、本論文における位置づけを明らかにする。変化の激しい経営環境において、本研究が焦点とするアンラーニングの概念が経営戦略やマネジメント等の側面で、どのような議論がなされ、どのように位置づけられてきたのかを明らかにすることで、本論文で扱うアンラーニングの意義や効果等について明らかにする。

企業が存続し成長を続けるために重要な要素の一つは、イノベーションの創出である。新しい価値を継続的に生み出す力が、企業の競争優位性に影響し、危機回避にも役立つ。経営戦略およびマネジメントに関する研究でも、新たな価値の想像を研究対象にしているものが多い。例えば、Porter (1985) は、自社の活動（バリューチェーン）を競合とは異なる形で組み替え、独自の価値を構築することが優位性に繋がると論じている。また、Nonaka and Takeuchi (1995) は、現場に眠る「暗黙知」を組織全体で共有・言語化していくプロセスが、新しい知識や革新を生む源泉であると説いている。さらに、変化の激しい現代においては、Teece (2007) も、外部環境の変化を素早く感知し、既存の資源やルーティンを柔軟に再構成し続ける「動的な能力」が、持続的な変革を可能にすると論じている。

例えば、高度な加工技術をもつ下請け企業が、市場の縮小を機に地域課題を解決する自社製品を開発し、自立的な販路を開拓した事例（資源の再構成）や、ベテラン職人の技術をデジタル化して、若手社員に継承し、顧客視点の迅速な開発体制を築いた事例（組織文化の刷新）などが挙げられる。これらは、従来の成功体験に固執せず、企業の競争力の強化や新しい価値をいかに創造するかを示す重要な知見である（Teece, 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995）。

一方で、環境変化が加速度的かつ非連続的に進行する現代において、企業が新たな価値を生み出し続けるためには、「何を創るか」という視点に加え、「何を捨てるか」を問う

視点の重要性が増している。

経営戦略およびマネジメントに焦点を当てた研究では、資源の獲得や競争優位の構築、あるいは組織メンバーの動機づけといった企業の成長・発展を支える諸要因について、多角的な知見が積み上げられてきた (Porter, 1985; Nonaka & Takeuchi, 1995)。一方で、過去の成功体験が変革を阻む障壁となることも少なくない (Nystrom & Starbuck, 1984)。

本章では、これらの先行研究が長い年月をかけて築き上げた理論的基盤を尊重し、その知見を踏まえた上で、それらと補完関係にある「棄却 (アンラーニング)」のプロセスに着目する。企業が持続的に変革し続けるためには、「獲得・構築」という発展的側面と、それを可能にするための前提としての「棄却」という側面、この両輪を統合する視座が必要であると考えられる。したがって、以下では戦略適応および組織運営の両面から、アンラーニングというプロセスの必要性を慎重に検討していく。

Porter (1985) が説くポジショニングの変更や、Teece (2007) が提唱したダイナミック・ケイパビリティによる「資源の再構成」を実現するためには、組織が過去の成功体験に依存した既存の行動様式を、状況に合わせて更新し続ける必要があるといえるが、一方で Hannan and Freeman (1984) が指摘するように、組織には構造的な慣性が存在し、自律的な変革を困難にさせている側面がある。

また、Argyris (1990) が指摘した「防衛的ルーティン」や、Schein (1993) が説いた「根本的前提」といった、個人や組織の内面に根付いた認知的・心理的な壁も、変化を退ける慣性として機能することも示されている。

本研究では、こうした「組織の構造的慣性」と「個人の認知的慣性」が相互に影響し合う状況を乗り越え、変化を始動させるための内的なプロセスとして、「アンラーニング」を取り上げる。新たな戦略や制度を設計しても現状維持の力が強く働く局面においては、固定化された前提を一度相対化し、手放すプロセスが鍵を握ると考えられるからである。

以上を踏まえ、本研究ではアンラーニングを、Hedberg (1981) や Tsang and Zahra (2008) の議論に基づき、「不適合となった、あるいは陳腐化した知識・価値・慣行を意識

的に棄却 (discard) する行為」として捉える。ここでの棄却とは、単なる情報の忘却ではなく、新たな戦略や Wrzesniewski & Dutton (2001) が説く「仕事の意味づけ」を受け入れるための「心理的な余白」を形成する論理的な枠組みである。つまり、本論文におけるアンラーニングとは、過去の成功体験という重荷を一度下ろし、変革への受容性を回復させる動的なプロセスを指すものである。

2. アンラーニングの定義

検討にあたり、アンラーニングという目に見えない心理的・行動的过程を、学術的にいかに捉えるかという点に留意しなければならない。アンラーニングに焦点を当てた研究では、その理論的な本質を示す「概念的定義」と、実証研究において観測・分析を可能にするための指標である「操作的定義」との間に、分析レベルに応じた慎重な議論が積み重ねられてきた。一般に、アンラーニングの概念的定義は「古い知識やルーティンの棄却 (discarding)」を指す。しかし、実際に人間やチームの心理を測定する場合、この「棄却」という内面的な行為そのものを直接観測することは困難が伴う。そのため、実証研究上の操作的定義においては棄却が行われたことを示すこととして、既存の前提に対する問い直しや、慣習化された判断基準を変えることを観測の対象として採用する場合がある。

本研究では、この峻別を踏まえ、アンラーニングの本質を「既存の認知的前提を無効化し、手放すこと (概念的定義)」と位置づける。ただし、個人の内面で生じる「棄却」という行為そのものを直接的に観測することは困難であることから、実証的なプロセスにおいては、Akgün et al. (2006) のアプローチを援用し、既存の信念や慣行を「変える (操作的定義)」ことを観測することで、アンラーニングの発生を同定する立場をとる。これは、人間にとって過去の知識を完全に消去 (忘却) することは不可能であるという前提に立ち、既存の枠組みを別の形へと「変えることを」をもって、棄却と判断するものである。

このように、目に見えない本質 (概念) を、いかなる構成概念で測るかという峻別を明

確にすることで、アンラーニングによってその後のワーク・エンゲージメント等の情緒的活性化に至る動的なメカニズムを、より精緻に分析することが可能になる。実証研究において重要となるのは、アンラーニングを「過去の消去」という不可能な現象としてではなく、既存の枠組みを無効化し、新たな判断基準へと「書き換える（変える）事象」として捉える点にある。この「変える」という具体的なアクションを測定の指標に据えることで、過去の成功体験という重荷を下ろすプロセスが、いかにして個人の心理的余白を生み出し、仕事に対する新たな活力（ワーク・エンゲージメント）へと再接続されるのかという変容の道筋を、客観的な説得力をもって描き出すことができると考える。

アンラーニング研究の端緒は、既存の学習理論が「知識の蓄積（Stock）」を無批判に善としていたことへのアンチテーゼにあるといわれる。この領域における先駆的な知見を提示したのが Hedberg（1981）である。彼は、組織が環境に適応するためには、新しい知識を獲得する能力（学習）と同等、あるいはそれ以上に、古くなった知識を廃棄する能力が必要だと説いた。組織は、知識が成長するにつれて、現実を見るための「フィルター」を形成する。しかし、このフィルターは、環境が激変した際には逆に現実の正確な認識を妨げる「足かせ」となり、組織を過去の成功の方程式に縛り付ける要因となる。したがって、組織が真に進化するためには、意識的な「忘却（Unlearning）」によってこの既存のフィルターを除去し、認知の柔軟性を取り戻すことが不可欠であるとした。ここでは、学習とアンラーニングは相互補完的な関係として位置づけられている。

また、Nystrom and Starbuck（1984）は、企業の倒産や危機の事例分析を通じて、組織が既存のトップマネジメントの論理や支配的なルールを放棄するプロセスに注目した。彼らは、危機的状況という外的なショックが引き金となり、それまで疑われなかった強固な信念体系が崩壊する「反応的アンラーニング」の重要性を指摘している。これら初期の研究群においては、アンラーニングは主に危機回避や環境適応のために、組織の変化を阻害する古い知識や慣行を「取り除く」という、機能的な側面に焦点が当てられていた。

2000年代に入り、アンラーニングを実証的に捉える際の手続きが研究者によって異なる

検討が行われた。

Akgün et al. (2006)は新製品開発チームという、異なる専門性や背景を持つ人々が構成する多様な構成員からなる集団を分析単位とし、アンラーニングを「チームの認知 (team cognition)」の枠組みから捉えている。彼らは、集団における信念の変化が社会心理学の文献において蓄積されてきたことを踏まえ、チームという異質な集団における「信念やルーティンの変化 (changes in beliefs and routines)」を測定した。彼らのモデルでは、環境の激変がもたらす「不安」や「危機」といった心理的な要因が、いかにしてそれまでの手順や考え方の変化 (changes) を促すかが分析の焦点となっている。彼らは、アンラーニングには「プロセス」としての側面と、測定可能な「態度・帰結 (attitude/outcome)」としての側面があるとし、後者を「変化」として捉えることで、実証を可能にした。

同様に、Tsang and Zahra (2008) もまた、アンラーニングを「組織変化のプロセス (organizational change processes)」であると明示している。しかし、彼らがそのプロセスの中身として重視したのは、「組織ルーティン」の観点から、組織に染み付いた「仕事の進め方のパターン」を、意思をもって別のものにとって代わらせることにある。そのため、アンラーニングを「新しいルーティンのために場所を空けるための、古いルーティンの意図的な棄却 (discarding)」と定義し、これを学習の前提条件 (precondition) として位置づけた。ただし、彼らも個人レベルのアンラーニングについては「特定のルーティンの実行を停止すること (stopping the enactment of certain routines)」と言及しており、組織の記憶が蓄積された「人間という収蔵箱 (human storage bins)」の中身を消去することの困難さを認めていると考えられる。

このように、両文献はともにアンラーニングを「プロセス」として位置づけながらも、一方はチームの心理的・態度的変容としての「信念や手順の変化 (Akgün et al., 2006)」に着目し、もう一方は組織ルーティンの戦略的な刷新としての「既存ルーティンの棄却 (Tsang & Zahra, 2008)」に理論的な重きを置いている。

本研究では、中小企業の経営者と従業員という「人間」を調査対象としている。社会課

題解決活動という経験が、既存の成功体験や慣れ親しんだ仕事の進め方を一度「解体」し、いかに新たな認識へと「書き換えていくか」という動態を捉えることが研究の主眼である。したがって、操作的定義においては、既存の信念や手順に対する「崩壊」の結果としての「変化」を測定する Akgün et al. (2006) の手法を採用する。これは、人間が過去を完全に忘却できないという制約の下で、古いやり方の実行を停止し、新たな認識へ移行した事実を捉えるための、実証上の選択としているといえる。

3. アンラーニングのプロセス

2010 年代以降のアンラーニングに焦点を当てた研究は、定義の厳密さを維持しつつ、棄却がいかにして高度な学習や変化につながるかという「接続メカニズム」の解明へと進んでいる。

Morais-Storz and Nguyen (2017) は、アンラーニングを「棄却能力 (unlearning capacity)」として定義し、この能力が高い組織ほど、その後のイノベーションの質が高まることを理論化した。彼らは、アンラーニング（棄却）とラーニング（再構築）を別個の能力と区別しつつ、両者が直列に機能することで初めて高度な適応が可能になることを示している。こうした現代的な視点は、アンラーニングを単なる「過去の否定」ではなく、次なる成長のための「動的な基盤形成」として捉え直している。

本研究もこの流れを汲み、アンラーニングを「既存の認知的前提を揺さぶり、手放す過程」として位置づける。本研究が着目する社会課題解決活動という異質な環境への没入は、危機的な状況下での「強制的な解凍」とは異なり、構成員の認知を内側から揺さぶる「自省的な解凍」としての機能を持つと考えられる。

この峻別を明確にするため、本研究ではアンラーニングを Lewin (1951) の組織変化モデルにおける「解凍」プロセス、すなわち「固定化された前提や慣行を手放すこと」に焦点を当てる。これに対し、続く「変革」プロセス、すなわち「新しい知識や意味づけを採

求し、獲得・定着させること」はラーニング（学習）として明確に区別する。これにより、本論文の因果モデルにおける「アンラーニングを介した」という媒介としてのアンラーニングの理論的妥当性を担保する。

したがって、本研究におけるアンラーニングの本質とは、過去の成功体験や固定観念として内在化された既存の認知枠組みに対し、それらを所与の前提として維持することを意図的にやめること、すなわち棄却することにある。この点において、本研究では Becker (2010) が提示した、アンラーニングの概念的中核、すなわち既存の知識・信念・前提に対する能動的かつ意図的な「棄却」という定義を保持する。この「棄却」こそが変革の前提条件となる。また、Cegarra-Navarro and Wensley (2019) は、この棄却プロセスが適切に機能することで初めて、単なる情報の更新（アップデート）に留まらない、組織の根本的な意味づけや文化の変容が可能になると論じている。

一方で、こうした棄却は、それ自体が直接観測可能な行為として表出するとは限らない。このため本研究では、棄却が生じたか否かを直接測定するのではなく、既存の認知枠組みが自明視されなくなった結果として、個人が新たな意味づけや行動を検討しうる余地が開かれている状態に着目する。このような状態は、アンラーニングが果たす機能的側面として整理することができ、本研究ではこれを認知的・心理的な「余白」と呼ぶ。

本研究における操作的定義は、この「余白」そのものを測定することを目的とするものではなく、余白が存在すると解釈しうる認知的状態の変化を観測可能な指標として捉える点に特徴がある。ここでいう「変化」とは、環境の変化に受動的に適応することや、既存の枠組みを前提とした漸進的な学習を意味するものではない。そうではなく、従来当然視されてきたやり方や価値判断が唯一の前提としては成立しなくなり、複数の選択肢や行動様式を比較・検討することが可能となっている認知的状態の変容（変化）を指す。

このように、本研究では、アンラーニングの概念的中核としての「棄却」、それによって生じる機能的側面としての認知的・心理的「余白」、そして実証分析において把握可能な状態レベルの「変化」を明確に区別しつつ論理的に接続することで、以下で検討する「ワ

ーク・エンゲージメント」との関係进行分析するための理論的なベースとしている。

次に、アンラーニングがいつ、どのように発動するかという「契機」に着目すると、アンラーニングに焦点を当てた研究から大きく二つの潮流が見えてくる。すなわち、外圧によって強制される「危機依存型（Reactive）」と、自律的な意思で実行する「戦略的レジリエンス」の観点に基づくアプローチである。本研究においては、両者の質的相違を明確にするため、以下の表 3-1 のように整理する。

表 3-1 アンラーニングの類型と特徴の比較

特徴	危機依存型	戦略的レジリエンス
代表的な研究	Nystrom & Starbuck (1984)	Morais-Storz & Nguyen (2017)
発動の契機	業績悪化、倒産の危機、 外圧	自律的な意思、戦略的判 断
タイミング	危機が起きた「後」	危機が起きる「前」
心理状態	痛み、強制、恐怖	探索、創造、意欲
問いの質	「どう修正するか？」 (How)	「なぜやるのか？」 (Why)

出所：Nystrom & Starbuck(1984)，Morais-Storz & Nguyen(2017)をもとに筆者作成

初期の研究である Nystrom and Starbuck（1984）が提示したのは、典型的な「危機依存型」である。彼らは、業績不振や倒産の危機といった強烈な外的圧力が加わって初めて、組織は既存の支配的なルールを放棄できるとした。この場合、アンラーニングは環境変化への適応が遅れた結果として強制される「痛み」を伴う受動的な反応となる。

これに対し、Morais-Storz and Nguyen（2017）は、アンラーニングを危機への事後対応

ではなく、不確実性に対応するための「棄却能力（unlearning capacity）」として捉え直している。これは、既存の知識や手順を過去の延長線上で修正（How）するのではなく、一度その存在意義を根本から問い直す（Why）行為を指す。彼らは、危機を待つことなく、平時において意図的に前提を棄却するこのプロセスこそが、持続的なイノベーションや組織の変容を誘発する「戦略的レジリエンス」の核になると論じている。

本研究は、これら両潮流を理論的背景として踏まえた上で、後者の「危機が起きる前」に能動的な棄却を志向する立場を採用する。現代の激変する環境下において、危機に直面してからの受動的な対応では企業の存続が危ぶまれるため、平時においていかにして能動的な棄却を発動させるかが、経営上の最重要課題となるからである。

これまでに確認した通り、Morais-Storz and Nguyen（2017）は、アンラーニングを危機後の反応的学習に限定せず、企業が変化を先取りするための「戦略的レジリエンス」の中核概念として位置づけた。特に、「問題設定」を変化の思考的契機とし、学習とアンラーニングの連関を経営層の戦略的意思決定の文脈に結びつけた点は、本研究にとっても重要な出発点となる。

彼らのモデルが想定するプロセスは、まず経営層や個人が「問題設定」という知的・認知的な再解釈を行い、その結果として行動変容が生じるという「認知先行」の論理的枠組みに基づいている。このプロセスは、高い戦略的リテラシーを持つ経営層には適合的であると考えられる。しかし、日々の定型業務に従事する現場レベルの構成員において、こうした抽象的な思考が、強固な慣性を打破する「解凍」のトリガーとしてどの程度有効に機能するかについては、さらなる検討の余地が残されている。

そこで現場レベルの変革プロセスを検討する際、Weick（2001）がセンスメイキング（意味形成）の過程において強調した「行動の事後的正当化」の視座は、極めて重要な示唆を与える。Weick（2001）によれば、人間は「まず行動し、その結果を見てから、自分が何を考えていたのかを理解する」という側面を持つ。この視点に立てば、平時の組織変革においても、高尚な思考からではなく、具体的な「行動」や「経験」への没入こそが、結果と

して事後的に既存の前提を棄却させるという「行動先行」のルートが存在する可能性が浮かび上がる。

したがって、現場レベルにおいて平時のアンラーニングがいかなる「順序」を経て発動し、深化していくのかという実践的メカニズムは、いまだ理論的に解明の余地があるということもできる。そこで本研究では、Morais-Storz and Nguyen (2017) が示した「認知から行動へ」という直線的なモデルを支持しつつも、実態としては「行動から認知へ」と作用し、両者が循環しながら変容していく「螺旋状（スパイラル）」のプロセスが存在するのではないかという仮説的な着眼点を持つ。

表 3-2 は、Morais-Storz and Nguyen (2017) の理論的到達点と、現場実践レベルにおける未解明領域を整理し、本研究の着眼点を対比的に示したものである。

表 3-2 Morais-Storz & Nguyen (2017) の到達点と未解明領域・本研究の着眼点

観点	認知が先行するモデルの到達点 (Morais-Storz & Nguyen, 2017)	本研究が明らかにする領域
アンラーニングの位置づけ	変化を先取りする「戦略的レジリエンス」の核心	平時のアンラーニングがどのような経験を通じて生成されるかという「実践的メカニズム」
触発要因と順序	内部的思考契機としての「問題設定」 (まず認知が変化し、行動が変わる)	具体的な「行動」が事後的にアンラーニングを触発する (まず行動し、後から認知が変わる)
変革の主体	戦略的意思決定に基づくトップダウン・アプローチ	現場レベル(従業員)が自律的に前提を書き換えるボトムアップ・アプローチ
プロセス	計画的・直線的なプロセス	創発的・螺旋状(スパイラル)のプロ

の形状	(思考 → 実行)	セス (行動 ⇄ 認知の循環による進化)
具体的な契機	経営層による戦略的な問い直し	組織外の文脈へ能動的に関与する 「行動」への没入
成果の範囲	戦略的レジリエンス	イノベーション創出およびワーク・エンゲージメントの向上

出所：Morais-Storz & Nguyen(2017)をもとに筆者作成

4. 本章のまとめ

本章では、アンラーニングの定義やプロセスを丁寧に整理してきた。

第一に、アンラーニングの定義については、概念的定義の「棄却」と操作的定義の「変化」との関係性を説明した。本研究におけるアンラーニングとは、個人がこれまで所与の前提として依拠してきた知識・信念・価値判断について、それらを引き続き前提とすることを意図的にやめること（棄却）を指す。その結果として生じうる新たな学習や行動の採用そのものはアンラーニングには含めず、本研究では、既存の認知枠組みに対する棄却という概念的中核に限定してアンラーニングを整理する。

もっとも、このような棄却は、それ自体が直接観測可能な行為として表出するとは限らない。そこで本研究では、アンラーニングを直接測定するのではなく、既存の認知枠組みが自明視されなくなったことにより、複数の選択肢や行動様式を検討しうる状態が成立しているかどうかに着目する。このような状態は、アンラーニングが果たす機能的側面として整理される認知的・心理的「余白」と理論的に整合的であり、本研究では、この余白の存在と解釈しうる状態レベルの「変化」を操作的指標として用いる。

第二に、アンラーニングの類型については、Nystrom and Starbuck（1984）が示した受動的な「危機依存型」ではなく、Morais-Storz and Nguyen（2017）が提唱した、不確実性

に対応するための「能動的な棄却能力」に焦点を当てることを明確にした。これにより、平時における自律的な「解凍」の正当性を理論的に確保した。

その上で、既存の理論が想定する「まず認知が変化し、次に行動が変わる」という順序性が、現場の実践レベルにおいてどの程度一般性を持つのかという点に検討の余地を残した。本研究では、Weick（2001）のセンスメイキングの理論を対置させることで、「具体的な行動や経験への没入が、事後的に前提の棄却を誘発する」というプロセスの存在を、実証的に探求すべき独自の視座として提示した。

以上の検討を踏まえ、次章では具体的な実践としての「社会課題解決活動」を取り上げる。外部環境での活動という具体的な「経験」が、いかなるプロセスを経て既存の前提を揺さぶり、ワーク・エンゲージメントの向上へと結実するのか。次章以降の調査を通じて、アンラーニングの生起順序と、その変容メカニズムの実態を明らかにするための仮説モデルを構築する。

第4章 アンラーニングの効果としてのイノベーションとワーク・エンゲージメント

1. イノベーションを取り上げる理由

第1章において、現代企業が倒産や休廃業の危機を回避し、持続的に成長していくためには、イノベーションとワーク・エンゲージメントの向上が不可欠であることを指摘した。すなわち、環境変化に適応し新たな価値を創出する「組織的成果」としてのイノベーションと、業務に対して活力・熱意・没頭を持って取り組む「従業員の肯定的な心理状態」としてのワーク・エンゲージメントが、組織の存続と成長を支える車の両輪である。

イノベーションが、企業が生き残るための「適応の結果」であるならば、ワーク・エンゲージメントはそのプロセスを主体的に推進するための「内的なエネルギー」であり、この両者が揃って初めて持続可能な企業経営が可能となるといえる。

これら二つについては多様な定義が存在するが、本研究ではこれらを単なる経営指標としてではなく、前章まで論じてきたアンラーニングを経て到達する「変容の成果」として位置づける。第2章、第3章では、社会課題解決活動・アンラーニングがいかんして変化を「始動」させるかというプロセスに焦点を当ててきた。本章では、その変化が最終的に何を生み出し、どのような状態へと結実するのか、その到達点としての成果変数を論理的に規定する。

本章では、企業の学びやアンラーニングの影響が及ぶ領域として、イノベーションを組織的次元から眺め、ワーク・エンゲージメントを個人的次元から眺め、二つの側面から整理して、その定義と測定指標を確定する。

第一に、組織的次元としてのイノベーションである。Damanpour (1991) がイノベーションを「組織にとって新しいアイデアや行動の採用」と定義し、環境変化への適応手段として位置づけているように、本研究においてもイノベーションを、社会的な要請に応答するために組織が新たな結合 (Schumpeter, 1934) を実現する適応行動として捉える。特に本

研究では、企業が社会課題解決活動を通じて獲得した新たな視点が、既存知の棄却（アンラーニング）を経て、いかにして社会に対する新たな価値創出へと転換されるかに焦点を当てる。

第二に、個人的次元としてのワーク・エンゲージメントである。これは、従業員が社会的意義と自己成長を実感し、内発的なエネルギーを持って業務に取り組む「心理的状态」を指す。Schaufeli and Bakker (2004) は、ワーク・エンゲージメントを「仕事に対して活力・熱意・没頭によって特徴づけられる、充足した肯定的で精神的な状態」と定義している。本研究もこの定義に準拠し、アンラーニングによる「前提の棄却」が、従業員の心理的空白を埋める新たな意味づけをもたらし、結果としていかなる心理的活性化を引き起こすのか、そのメカニズムを検討する。

本章での議論を通じて、アンラーニングが及ぼす「組織レベルにおける価値創出」と「個人レベルにおける心理的活性化」という二つの到達点を論理的に結びつけ、次章以降の実証分析に向けた理論的な枠組みを完成させる。

まず、イノベーションを取り上げる理由を説明する。

イノベーション研究の出発点は、Schumpeter (1934) の提示した「新結合」概念にあるといわれる。そこでは、経済発展を既存の生産要素を新たな組み合わせによって再構成する「創造的破壊」の過程として捉え、イノベーションを経済成長の根源的原動力と位置づけた。Schumpeter は、新結合を①新しい財の創出、②新しい生産方法の導入、③新しい市場の開拓、④新しい供給源の獲得、⑤新しい組織形態の実現の五つに分類した。これらはいずれも、既存の価値構造を破壊し、新しい構造を創出する行為であり、イノベーションを「創造と破壊の同時進行」として定義づける視座を提示した。

Schumpeter の理論を基礎として、イノベーションに焦点を当てた研究は多様な方向へと発展してきた。Damanpour (1991) は、イノベーションを「新しいアイデア、製品、サービス、プロセスの導入」と定義し、組織の構造的・行動的变化の結果として説明した。Nonaka and Takeuchi (1995) は『知識創造企業』において、知識を「形式知」と「暗黙知」の相

相互作用によって生成されるものと捉え、イノベーションを知識変換のダイナミックなプロセスとして理論化した。さらに近年では、Phills et al. (2008) によって、社会的課題の解決を目的とする社会的イノベーションが提唱され、Porter & Kramer (2011) の CSV 理論や Yunus (2010) のソーシャル・ビジネス論とも接続されている。

このように、イノベーション研究は技術的次元から理論的・社会的次元へと射程を拡張してきた。本研究では、これらの理論的背景を踏まえつつ、イノベーションを単なる技術革新に限定せず、「組織が新たな知識やアイデアの結合を通じて、現状の経営活動に質的な『革新』をもたらす包括的な成果」として広く捉える。

イノベーションを「新結合」と捉えたとき、その実現条件は企業のライフサイクルによって異なるといわれる。スタートアップや新規事業の立ち上げ期のように、組織が白紙の状態から価値を創造する場合、そこに「捨てるべき過去」は存在しないため、アンラーニングは必ずしもイノベーションの必要条件ではない。

しかし、本研究が対象とするような、一定の歴史と成功体験を持つ「既存企業」においては事情が異なる。既存企業においてイノベーションを阻む最大の要因は、過去に最適化された知識やルーティンの固着である (Leonard-Barton, 1992)。したがって、既存企業におけるイノベーションの場合には、それはゼロからの創造ではなく、過去の前提を解体する「アンラーニング」を起点としなければ成立し得ない場合が少なくない。Becker (2010) や Tsang and Zahra (2008) が指摘するように、新たな結合を阻害する既存ルーティンをアンラーニング (棄却) して初めて、その後の再構築 (イノベーション) が可能となるのである。

以上の議論を踏まえ、本研究ではイノベーションを「企業がアンラーニングを経て、社会課題解決活動から得られる社会的経験を基盤に、既存の知識・価値・関係を新結合させ、社会および市場に新しい価値を生み出す組織的成果」と捉える。

本研究では、これを特に「社会課題起点型イノベーション」と位置づける。この概念は、単に社会貢献を行うこととは区別される。あくまで企業経営の文脈において、社会課題と

いう「外部の異質な知」を契機として、組織内部の硬直性を打破（アンラーニング）し、本業の製品・サービス・プロセスにおいて新たな結合を実現する「企業の適応行動としてのイノベーション」を指すものである。

これにより、本研究におけるイノベーションは、単なる「組織の変化」といった抽象的な表現ではなく、企業が社会課題の解決に向けて生み出した成果として捉える。これにより、イノベーションを、客観的に測定可能なものとして位置づけることができる。

2. ワーク・エンゲージメントを取り上げる理由

ワーク・エンゲージメントは、オランダ・ユトレヒト大学の Schaufeli and Bakker (2004) によって提唱された概念であり、仕事に対する「活力」「熱意」「没頭」の三要素から構成される、ポジティブで充実した心理状態を指す。彼らは、従来の職業ストレス研究が「バーンアウト（燃え尽き）」など否定的側面に偏っていたことを批判し、対極概念として「仕事を通じてエネルギーが生まれる状態」を提示した。すなわち、ワーク・エンゲージメントとは、働くことを通じて人が自己効力感と社会的意義を再発見し、持続的に活力を生み出す心理的プロセスである。

ワーク・エンゲージメントの理論的基盤を補完的に説明する枠組みとして、Deci and Ryan (2000) の自己決定理論が有用とされる。これは、自己決定理論が、仕事に対する活力や主体的関与の源泉となる内発的動機づけを、自律性・有能感・関係性という基本的心理欲求の充足という観点から説明する理論であるためである。ここで注意すべきは、内発的動機づけとワーク・エンゲージメントは概念的に区別される点である。内発的動機づけが行動の「源泉（ドライバー）」であるのに対し、ワーク・エンゲージメントはその結果として現れる「充実した心理状態（ステート）」を指す。Deci and Ryan は、人間の内発的動機づけは「自律性」「有能感」「関係性」という三つの基本的欲求の充足によって高まるとした。この内発的な動機づけこそが、Schaufeli らが定義する仕事に対する「活力・

熱意・没頭」という状態を持続させるエネルギー源となる。したがって、ワーク・エンゲージメントは単に報酬や制度によって与えられるものではなく、三つの基本的欲求の充足を通じた内発的動機づけの高まりによって支えられる、能動的な心理状態として理解される。

近年の研究では、ワーク・エンゲージメントを単なる職務上の満足や活力ではなく、「仕事に意味を見いだすプロセス」として捉える立場が広がっている。Wrzesniewski and Dutton (2001)は、仕事を「使命」として捉える人々は、職務を単なる報酬源ではなく、社会的意義を持つ活動として認識していることを明らかにした。これは、Pratt and Ashforth (2003) が提唱した「意味づけ理論」とも通じ、仕事を通じて社会とのつながりや自己の価値を再確認することが、エンゲージメントを高める要因であることを示している。

しかし、既存の業務ルーティンに埋没している状態では、この「新たな意味」を見出すことは困難である。コップが古い水で満たされている限り、新しい水が入らないのと同様に、固定化した仕事観（古い前提）が温存されたままでは、いくら社会的な刺激を与えても、それは表層的な情報に留まり、深い心理的変容にはつながらない。

そこで、重要となるのがアンラーニングである。社会課題解決活動のような「越境的経験」を通じて、既存の仕事観に違和感を覚え、否定されることで、心理的な「空白」が生まれる。この空白ができて初めて、そこに「社会に貢献している」という新しい意味が流入し、枯渇していたエネルギーが再充填されるのである。したがって、ワーク・エンゲージメントを、単なる積み上げ型の学習ではなく、アンラーニングによる「古い意味の棄却」と、それに続く「社会的意味の再構成」というダイナミックな更新プロセスとして捉えることで、ワーク・エンゲージメントにアンラーニングが重要な役割を果たすことが理解できる。

以上の議論を踏まえ、本研究では、ワーク・エンゲージメントを、アンラーニング（既存知の棄却）を起点とし、社会課題解決活動を通じて得られる社会的経験の中で「働くことの意味」が再考・更新され、その結果として従業員が活力・熱意・没頭をもって主体的に取り組む心理的状態と捉える。

本研究では、イノベーションを外的成果として企業が新しい価値を生み出し社会的に大きな変化を起こすこと、ワーク・エンゲージメントを内的成果として組織の内部に活力と主体性をもたらす心理的基盤と位置づける。

これらは単なる業績指標や心理指標ではなく、イノベーションは「新たな知識の獲得と結合（組織的学習）」の結果であり、ワーク・エンゲージメントは「仕事の意味づけの更新（個人的学習）」の結果として捉える。両者はアンラーニングという「既存の前提を棄却し、新たな知を再構成する学習プロセス」を経て初めて達成される到達点であることから、本研究ではこれらを合わせて企業の「変革の成果」として位置づける。前者は社会への価値創出を通じて企業の存在意義を外部に可視化し、後者は従業員の内的活力を通じて組織の持続性を内側から支える。この「組織」と「個人」の学習成果が相互に補完し合う関係こそが、次章以降で検討する企業変革モデルの核心となる。

3. 本章のまとめ

本章では、これまでに構築してきた理論的枠組みを総括し、企業の変化が最終的にどのような成果として現れるのかについて、イノベーションとワーク・エンゲージメントを取り上げて検討した。

企業が持続的に変化を生み出すためには、社会課題解決活動による外的な「触発」と、アンラーニングによる内的な「棄却」が不可欠であることは第2章および第3章で確認した。

本章では、この一連のプロセスの到達点として、組織的次元の「イノベーション（外的成果）」と、個人的次元の「ワーク・エンゲージメント（内的成果）」を位置づけた。

イノベーションは、企業が社会課題解決活動を通じて得られる経験を基盤に、既存知をアンラーニングし、新たな価値を創出する組織的適応の結果と考えられる。一方、ワーク・エンゲージメントは、従業員が社会的意義を再発見し、活力を持って取り組む心理的活性

化の状態である。

企業の持続的変化とは、これら二つの成果が独立して存在するのではなく、社会的触媒（社会課題活動）と内的契機（アンラーニング）を介して相互に循環し、組織の価値創出と個人の働きがいと同時に高まる状態として捉えることができる。

以上により、アンラーニングと社会課題解決活動がいかにして成果（イノベーション、ワーク・エンゲージメント）に結びつくのかという論理的な構造を明確にすることができた。

しかし、これらの要素が実際の企業現場において、どのような時間軸や因果の連鎖を経て現れるのかについては、理論的な推論の域を出ない。特に、本研究が着目する「行動が認知に先行する」という動的なメカニズムや、アンラーニングに伴う「葛藤」といった心理プロセスは、定量的な数値データだけでは捉えきれない動的な現象である。

そこで次章では、これまでの理論を踏まえ、企業の現場における実践的事例を対象として定性分析（ケーススタディ）を行う。

本研究が次章以降で解明しようとする核心的命題は、以下の点にある。すなわち、社会課題解決活動という「社会的触媒」がいかにして平時の組織に介入し、固定化された前提を揺さぶる「アンラーニング」を連鎖的に引き起こすのか。そして、その棄却のプロセスを経て、いかにして組織レベルの「イノベーション」と、個人レベルの「ワーク・エンゲージメント」が形成されていくのか。このダイナミックな変容プロセスを、経営者と従業員という「複眼的視点」から立体的に描き出し、理論モデルの妥当性を現実の文脈において検証することこそが、次章の目的である。

第5章 定性研究による理論的枠組みの検証

1. 調査概要と分析枠組み

本章では、第2から4章で構築した理論的枠組み（社会課題解決活動・アンラーニング・成果）を、実際の企業データを通じて検証する。特に、社会課題解決活動という「社会的触媒」がいかんして平時のアンラーニングを触発し、その「前提の棄却」を起点としてイノベーションとワーク・エンゲージメントを高めるのか、その詳細なメカニズムを定性的に解明することを目的とする。

この検証により、次章以降で展開する定量分析（構造方程式モデリング：SEM）の理論的基盤を補強する。

本研究では、定性的な事例分析を通じて平時におけるアンラーニングの動態を明らかにするため、調査を実施した。調査の設計にあたっては、以下の通りサンプルの選定基準と本調査の限界について整理した。

事例の選定にあたっては、既存の事業領域や組織慣性に変化が見られた中小企業を抽出した。これは、本研究の目的が「アンラーニングが一般的かどうか」を問うことではなく、「アンラーニングがいかなるプロセスで生じるのか」というメカニズムを掘り下げることにあるためである。したがって、変化のプロセスを追跡可能な、情報の豊かな事例を選定することの妥当性はあると考えられる。

一方で、本調査は特定の成功事例や特徴的な活動を行う企業に焦点を当てているため、選定プロセスにおいて研究者の主観的なバイアスが含まれる可能性を否定できない。また、限られた数の事例に基づく分析であることから、得られた知見を直ちにすべての中小企業へ適用する一般化には限界がある。

しかし、こうした一般化の制約を十分に認識した上で個別事例を読み解くことは、企業のアンラーニングを現場の視点から浮き彫りし、実務における具体的な取り組みを導き出すために必要なプロセスであると判断した。

- ・調査期間：2016年から2025年にわたる継続的なフィールド調査

- ・調査対象：京都府城陽市およびその周辺（山城）地域に所在する企業52社。

大企業の比率が低く中小企業の比率が高い地域における、企業の持続に向けた取り組みを調査するため、当該地域の中小企業の経営者と従業員の意識変容を多角的に捉えるため、当該地域の中小企業を母集団とした（詳細は巻末資料を参照）。

- ・選定基準（理論的サンプリング）：

本研究の目的に合致する事例を抽出するため、以下の4つの観点から対象を選定した。

①組織的慣性の形成：一定の事業継続期間を有し、「相互に依存する行動の回復パターン（ルーティン）」や、組織的な慣性（構造的・認知的）が形成されていること。

②地域社会・社会課題への関与：地域社会への貢献や社会課題解決活動を継続的に実践し、本業の既存の枠組みを再考する動機が見られること。

③外部との接点および情報収集行動：現状維持に留まらず、将来に向けた事業展開や組織改革に積極的な意志を持つ事業所であること。具体的には、行政や他企業、地域ネットワークが主催する勉強会や研究会への参加、あるいはヒアリング等の外部接触機会を有することや、外部の知見を自社の成長に取り込もうとする開放性を備えていることを重視した。

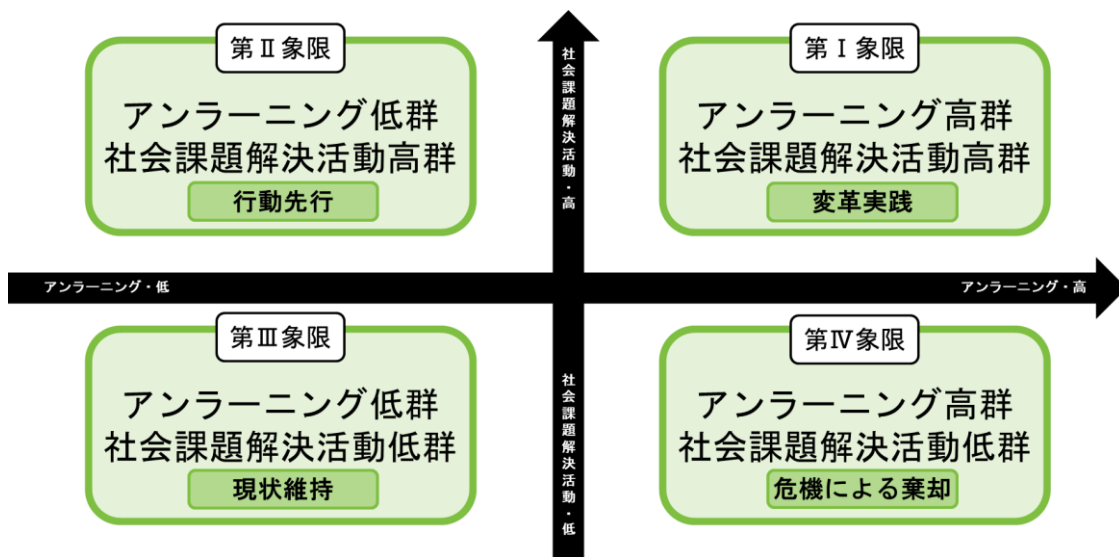
④観測可能性：活動や外部との接触を通じて、経営者および従業員のアイデンティティ変容や組織活力の向上が見られた事例、あるいは逆に、強い抵抗や停滞が見られた事例の両面において、その動態が観測可能であること。

- ・分析手法：経営層および活動推進担当者への半構造化インタビューおよび活動報告書等の二次資料を用いた。得られた逐語録に対し、第3章の理論的仮説（アンラ

ーニングの有無等)に基づいた理論対応的内容分析(パターン・マッチング)を行った。具体的には、「アンラーニングの度合い」と「社会課題解決活動の関与水準」の2軸を設定し、52社の事例を4つの象限に類型化することで、変容のメカニズムを比較分析した。

図5-1は、本研究の理論的視座である「アンラーニング(認知的棄却の深度)」と「社会課題解決活動(社会的実践の強度)」の相関関係を構造的に捉え、事例間の比較分析を行うための枠組みである。

図5-1 アンラーニング強度と社会課題解決活動水準による4象限マトリクス



出所：筆者作成

- ・縦軸：社会課題解決活動の水準（行動指標） 企業が組織外の文脈へどの程度能動的かつ継続的に関与しているかを示す。これはLewin（1951）の「解凍」を促すための外的・身体的契機（トリガー）の強度を測る指標である。
- ・横軸：アンラーニングの水準（認知指標） 既存の知識や前提をどの程度棄却し、問い直しているかを示す。これはTsang and Zahra（2008）が定義した「認知的余白の創

出」の度合いを測る指標である。

このマトリクスにより、対象企業を以下の4つのグループに分類し、それぞれの特性を比較する。

・第Ⅰ象限（右上）：変革実践層（活動・高 × 棄却・高）

社会課題解決活動に深く関与し、同時に既存の前提を棄却して新たな価値観を獲得している層。本研究では、この層を「能動的なアンラーニング」が実践されている状態として位置づける。

・第Ⅱ象限（左上）：行動先行層（活動・高 × 棄却・低）

社会課題解決活動には熱心に取り組んでいるが、既存の前提の棄却には至っていない、あるいはその途上にある層。行動が起きているにも関わらずなぜ強固な「組織的慣性」によって意識変革が阻害されるのかを特定するための重要な比較対象である。

・第Ⅲ象限（左下）：現状維持層（活動・低 × 棄却・低）

活動への関与も薄く、既存の前提も維持している層。多くの企業が属する一般的な状態（ベースライン）を示す。

・第Ⅳ象限（右下）：潜在的変革層（活動・低 × 棄却・高）

具体的な活動には関与していないが、アンラーニング（前提の棄却）水準が高い層。定性データによれば、この層の多くは過去の経営危機や業績悪化といった「外圧」によって、強制的に古いやり方を捨てざるを得なかった「危機依存型（受動的）」の変革ケースに該当する。本研究では、能動的変革との対照群として位置づける。

本章の定性分析では、特に縦軸の活動水準が高い「第Ⅰ象限」および「第Ⅱ象限」を主たる比較対象とし、さらに、アンラーニングの度合いが高い「第Ⅳ象限」を対照群として加えることで、多角的な分析を行う。

具体的には、活動という「行動」を起点としながらも、認識の変容（アンラーニング）が停滞している「第Ⅱ象限」と、変容へと至った「第Ⅰ象限」の事例を対比させる。これにより、いかなる質的差異を持つ「社会的経験（触媒）」が、強固な組織的慣性を解きほぐし、第Ⅰ象限への変容を促す契機（トリガー）となり得るのか、その生成プロセスを探索的に考察することを狙いとする。

また、危機対応による受動的なアンラーニングを示す「第Ⅳ象限」との比較を通じて、平時における能動的なアンラーニングがいかなる独自の実践的メカニズムを持つのかを浮き彫りにしたい。

本研究では、52社を4象限に分類するにあたり、以下の定量的基準を設定した（各社の得点詳細は巻末資料を参照）。なお、各スコアはインタビューデータおよび公開情報に基づき、著者が統一的な基準を用いて判定した。この判定プロセスにおいては、データの解釈に著者自身の主観が介入することを完全に排除できていないわけではない。したがって、算出された数値は絶対的な統計指標ではなく、あくまで個別事例の傾向を把握するための相対的な目安として捉える。こうした判定基準の主観性やサンプル数の制約から、本調査の結果を直ちにすべての中小企業へ適用すること（一般化）には慎重を期す必要がある。しかし、本研究の主眼は、社会課題解決活動をトリガーとしていかにアンラーニングが駆動され、それが成果に結びついているかというメカニズムの解明にある。そのため、著者の視点で全事例を精査し、その背後にある論理を記述することは、実務に即した洞察を得るために有効なアプローチであると判断するものである。

アンラーニングの強度は、各社へのインタビューおよび質問紙調査に基づき、5点満点

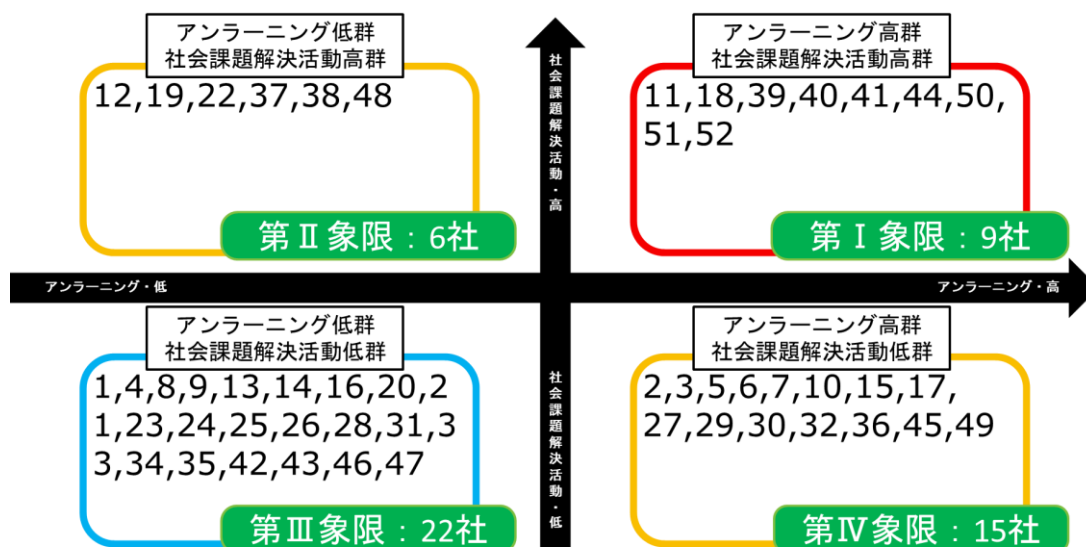
(5: 非常に当てはまる ～ 1: 全く当てはまらない) でスコアリングを行った。本分析では、「4 点（当てはまる）以上」を高群、「3 点（どちらともいえない）以下」を低群と整理した。なお、このスコアは、既存の前提や慣行がどの程度深く手放されたかという「棄却の深度」を示すものであり、その変革のきっかけが「危機」であったか「平時」であったかは問わない。したがって、第 I 象限と第 IV 象限は共にスコアは高いが、その「発動契機」において質的な差異があることを後の定性分析で明らかにする。

社会課題解決活動の水準は、一般社団法人ソーシャル企業認証機構による「S 認証」の評価項目（環境・地域・雇用・ガバナンスなど 10 項目）を基準とした。各項目について、関与が見られない場合は 0 点、受動的・部分的な関与は 1 点、能動的・意識的な取り組みが見られる場合は 2 点とし、合計 20 点満点で評価した。本分析では、「合計 7 点以上」を高群、「6 点以下」を低群と整理した。1 項目あたりの配点が最大 2 点であるため、7 点以上を獲得するためには、単一の課題だけでなく、少なくとも 4 つ以上の領域（例：環境＋地域＋雇用＋教育など）において意識的な活動を展開している必要がある。すなわち、この閾値は、特定の活動に偏ることなく、企業活動全体として社会課題に対し多面的かつ包括的に関与しているかを判別する基準として機能する。

2. 4 象限マトリクスによる全体分析と類型の特徴

各企業をアンラーニング強度と社会課題解決活動水準に基づいて分類した結果（図 5-2）は、第 I 象限（9 社）、第 II 象限（6 社）、第 III 象限（22 社）、第 IV 象限（15 社）という分布を示した。この分布に基づき、各象限における変革のトリガー、アンラーニングの質、および阻害要因を比較整理したものが、次の表 5-1 である。ここでは特に、成功事例である第 I 象限と、活動水準は高いが意識変革に至っていない第 II 象限、およびアンラーニング水準は高いが活動が伴わない第 IV 象限の質的差異に着目する。

図 5-2 アンラーニング強度と社会課題解決活動水準による象限分布結果



出所：筆者作成

この分布に基づき、各象限における変革のトリガー、アンラーニングの質、および阻害要因を比較整理したものが、次の表 5-1 である。ここでは特に、成功事例である第Ⅰ象限と、活動水準は高いが意識変革に至っていない第Ⅱ象限、およびアンラーニング水準は高いが活動が伴わない第Ⅳ象限の差異に着目する。

表 5-1 象限別・変革メカニズムの構造比較

分析次元	第Ⅰ象限【9社】	第Ⅱ象限【6社】	第Ⅲ象限【22社】	第Ⅳ象限【15社】
	変革実践層	行動先行層		
	活動高×棄却高	活動高×棄却低	現状維持層	潜在的変革層
			活動低×棄却低	活動低×棄却高
	【能動的・社会的】	【受動的・制度的】	【欠如・微弱】	【受動的・経済的】

変革の トリガー	社会課題への関 与を通じた、内 発的な違和感と 葛藤。	親会社の方針、 業界規制、行政 指導への適応。	現状の安定維持 が最優先されて おり、変革動機 が乏しい。	リーマンショッ ク等の経営危 機、市場縮小、 技術陳腐化など の外圧。
アンラ ーニン グ(棄 却)の 対象	「重要なプロセス・ 価値観」 「アイデンティテ ィ」	(棄却なし・深化)	(棄却なし・維持)	「戦術・方法論」
	「我々は下請け だ」「コストが 正義だ」といっ た組織の根幹に ある前提を棄 却。	既存の強みや伝 統を「捨てず」 に活かす学習 (深化)が支配 的。	既存の慣行や取 引構造を維持・ 温存している。	生存のために古 い設備や手法は 捨てるが、経済 合理性の枠組み は維持。
社会課 題解決 活動の 機能	【触媒】 本業そのものを 揺さぶり、再構 築を迫るトリガ ーとして機能。	【付加価値】 既存事業の価値 を高めるための 「手段」として 機能（葛藤な し）。	(機能不全) 活動自体が存在 しないか、極め て限定的。	(機能不全) 社会との接点が 希薄なため、内 向きの改善活動 に留まる。
	(なし)	「成功体験への安 住」	「現状維持バイア ス」	「社会的接点の欠 如」

阻害要因(慣性)	※自律的な変革サイクルが回転中。	伝統や技術への誇りが強固であり、自己否定(棄却)の必要性を感じない。	変化リスクの回避と、過去の慣行への埋没。	「場」がないため、変化が組織文化として定着せず一過性で終わる。
主な事業の特性	製造業からの業態転換、障がい者雇用モデルなど (No. 44, 50, 52)	酒造、畳、インフラなど伝統・安定産業 (No. 12, 38, 48)	一般的な請負製造業、地方卸売業など	精密加工、部品製造など技術特化型 (No. 2, 3, 5)

出所：筆者作成

この比較分析から、本研究の核心に迫る以下の重要な知見が得られる。

(1) 第 II 象限 (No. 12, 19, 22, 37, 38, 48) の「深化型学習」

この象限には 6 社が該当し、伝統的な酒造 (No. 12)、畳製造 (No. 38) などが含まれる。これらは S 認証スコアが高く、地域貢献や社会的製品の開発に熱心である（行動は先行している）。しかし、彼らの変革は「伝統の現代的解釈」や「既存技術の応用」といった「知の深化」に留まっている。彼らにとって社会課題解決活動は、既存の強みを補強する「手段」として機能しており、企業のアイデンティティそのものや成功体験からくる価値感を揺るがす「棄却（アンラーニング）」には至っていない。すなわち、彼らに不足しているのは能力ではなく、「既存の成功体験を捨てる必然性（認知的葛藤）」である。行動は起きているが、それが既存の認知枠組みと衝突せず、むしろ適合してしまっている点に、第 II 象限が変革に至らない構造的要因がある。

(2) 第Ⅳ象限 (No. 2, 3, 5 等) の「危機依存」

16 社が高いアンラーニングを示しているが、その多くはリーマンショック等の経営危機や、技術トレンドの変化への適応である。これらは生存本能に基づく「戦術的アンラーニング」であり、社会的な意味づけを欠いているため、危機が去れば再び現状維持に戻る可能性があり、持続的なエンゲージメント向上には結びつきにくい。

(3) 第Ⅰ象限 (No. 50, 52 等) の「自己否定と再生」

対して、第Ⅰ象限の企業は、社会課題への関与を通じて「今のままの自分たちでは、この課題は解決できない」という深い葛藤（ジレンマ）に直面している。

その結果、No. 50 社が「弁当屋」の看板を捨て、No. 52 社が「下請け」の看板を捨てたように、アイデンティティレベルでの棄却を実行している。また、障がい者雇用率達成のための雇用から、障がい者の強みを評価して戦力として雇用するといった固定観念を捨てている。この「自己否定と再生」のプロセスこそが、本研究が整理する「能動的アンラーニング」の本質である。

3. 第Ⅰ象限企業の詳細分析

以上の比較分析から、第Ⅰ象限（変革実践層）の最大の特徴は、単なるスキルの更新ではなく、組織の根幹にある「アイデンティティ」や、それに準じる価値観等を棄却し、再構成している点にあることが見出された。では、具体的にどのような「社会的経験」が、長年培われた強固なアイデンティティを揺さぶり、アンラーニングへと導くのか。本節では、52 社の調査対象の中から、特に「職人のこだわり」と「地域農業」という一見相反する文脈が衝突し、劇的な自己変容を遂げた No. 11 社を筆頭に、代表的な 5 事例を詳述する。

また、表 5-2 および表 5-3 に、第Ⅰ象限のアンラーニングの契機、活動内容、および成

果の概要を整理している。

これらの整理にあたっては、各事例のインタビュー記録および公開資料等の定性データから、本研究の理論的枠組みに合致する事象を抽出・構造化する手続きをとった。定性分析の性質上、研究者の解釈バイアスを完全に排除することは困難であるが、分析の恣意性を可能な限り低減するため、以下の点に留意した。第一に、対象者の発話内容のみに依存せず、実際の事業転換や組織体制の変更といった「客観的な行動事実」との整合性を確認すること。第二に、特定の事例に過度に引きずられないよう、複数の事例間で「棄却された対象」と「新たに獲得された視点」を比較・対照し、概念の適用基準を統一することである。本節の記述および表の整理は、これらの手続きを経て、個別の文脈を尊重しつつ理論的な抽象化を試みた結果である。

(1) No. 11 社のケース

【Before：旧来のアイデンティティ —— 「最高品質を追求する厳格な選別者」】

当該企業は、全国から最高級の原料を厳選し、独自の製法で高付加価値化する「職人集団」としての強い自負を持っていた。かつて一度、地元産の原料の製品化を試みた際、彼らは自社の絶対的基準である原料となる農産物の「完熟」を譲らず、対応できない地元農家と意見が合わずに地元産の原料をとりやめた過去を持つ。彼らにとって、基準を満たさない原料は「不要なもの」であり、地元農家の衰退も「自社の経営には影響のない外部の出来事」に過ぎなかった。社員の間には、「自分たちは最高の味を作るプロであり、農地を育てるのは自分たちの仕事ではない」という、本業と地域社会を峻別する強固なアイデンティティ（認知的慣性）が確立されていた。

【Process：社会的経験による「葛藤」と「身体的没入」】

転機は、行政が完熟収穫のための資材支援という具体的なバックアップを表明し、地域全体となって地域農業の再生に本腰を入れたことだった。この行政の「本気」が、かつて一度は背を向けた経営層の心を動かした。彼らが取った行動は、過去の「選別者」として

の振る舞いとは正反対のものだった。農家の所得安定のために「全量買い取り」という極めてリスクの高い約束を交わし、さらには「農業を自社の一部門にする」という、これまでの分業体制を根底から覆す「未知の領域」へと足を踏み入れた。地域農家を単に原料の調達先といった固定観念から、地域の資源である農家の維持こそが地域社会の持続的な繁栄につながるという考え方に変革し、行政・農家と共に地域資源を維持するという、利害を超えた構造的な協働プロセスに深く没入していったのである。

【After：アンラーニングと新アイデンティティ —— 「地域農業の復興を担う共同体」】

この経験を通じて、彼らは「自社の基準に合うものだけを選び取る」という、長年守り続けてきた自社の利益第一主義的な価値観を棄却（アンラーニング）した。「自分の代では成果は見られないが、次の代で花を咲かせたい」という経営層の言葉が象徴するように、今や彼らのアイデンティティは、一企業の枠を超え、「地域文化としての生産地を未来へ継承する主体」へと完全に書き換えられている。かつては「無関係」と切り捨てた地元農業の存続が、今や全社員の「働く意味（ワーク・エンゲージメント）」の中核へと昇華された。この劇的な自己変容こそが、平時における能動的なアンラーニングがもたらした、組織再生のパラダイムシフトである。

(2) No. 50 社のケース

【Before：旧来のアイデンティティ —— 「効率重視の給食弁当サプライヤー」】

かつての当該企業は、「本社キッチンで作った弁当を、いかに効率よく大量に届けるか」という製造・配送業としてのアイデンティティに固執していた。当時は大手企業の参入による価格競争の渦中にあり、生存のためにはさらなる効率化しかないという強固な認知的慣性が組織を支配していた。社員にとっての「正解」は1円のコスト削減にあり、顧客企業の「温かい食事が食べたい」という個別の切実な願いは、採算を度外視した「効率の敵」として退けられていた。

【Process：社会的経験による「葛藤」と「身体的没入」】

転機は、地域をリードする先駆的な先輩経営者からの、「自社の売上よりも、周りの企業の困りごとに応える企業になれ」という、経営の根本を問う言葉であった。この社会的触発を機に、同社は「1日40食という少ロットの社員食堂」という、業界の常識では赤字必至の困難な課題に正面から向き合うこととなる。彼らはここで、「自社の利益が最優先」という物差し（価値観）を一度捨て、顧客企業の「ランチ難民」問題を解決するためにどうすべきかという問いに没入した。その結果、セントラルキッチンでの下準備と現場調理を組み合わせた独自のオペレーションを自力で構築した。この「他者の困りごとを助ける」という精神的没入が、事後的に「大量生産・大量配送」という既存の成功体験をアンラーニングさせたのである。

【After：アンラーニングと新アイデンティティ —— 「社会課題解決を連鎖させる価値創出企業」】

このアイデンティティの転換は、コロナ禍という未曾有の危機において、予期せぬ形で組織の強靱なレジリエンスを証明することとなった。感染拡大に伴う従業員の自宅待機命令により、多くの企業で出社人数が半減した際、大ロット・固定ルート配送を前提とするライバル企業は、急激な少ロット化への対応が不可能となり撤退を余儀なくされた。これに対し、平時から「1日40食」という極小ニーズに応えるためのオペレーションを構築していた同社は、この環境変化をむしろ優位性へと転換し、市場を席卷するに至ったのである。

また、「他者の困りごとを助ける」という精神が浸透した従業員たちは、自律的な営業活動を展開し、今や社屋増築が必要なほどの成長を遂げている。さらに、調理で余った食材を食品ロス軽減に繋げようとする発想から「レトルト食品」の自社開発が生まれるなど、一つの社会課題解決が次の価値創出を呼ぶ「連鎖」が生じている。活発な異業種交流を通じて外部の知見を吸収し続けるその姿に、かつての「大量生産の弁当屋」の面影はない。彼らは「食を通じて地域のQOLを支えるパートナー」という新たなアイデンティティを獲得し、かつてない高水準のワーク・エンゲージメントを実現している。

(3) No. 51 社のケース

【Before：旧来のアイデンティティ —— 「西陣の伝統を守る金糸メーカー」】

当該企業は、西陣織の伝統を支える金糸の製造に長年従事してきた。彼らのアイデンティティは「美しい装飾品を支える伝統工芸の担い手」であり、その技術（導電性を持つ銀メッキ繊維）も、あくまで「意匠性の高い糸」という認知の枠組みの中に閉じ込められていた。社員にとっての自社技術は、衰退する繊維産業の一部であり、それ自体が「命を守る」や「データの基盤」といった社会課題解決に結びつくとは想像も及ばない、伝統産業ゆえの強固な認知的慣性の中にあった。

【Process：社会的経験による「葛藤」と「価値の再発見」】

変革の契機は、単なる経営難への対応ではなく、自社の持つ「電気を流す糸」という特性が、現代社会の「見守り」や「未病」という切実な課題に応えられる可能性に気づいたという「意味の再整理」であった。彼らは、「繊維業」という既存の看板を一度脇に置き、医療・行政・地域社会という全く異なる文脈へ没入した。赤ちゃんの SIDS（乳幼児突然死症候群）や高齢者の孤独死といった社会課題に真摯に向き合う過程で、自社の技術を「装飾のための糸」ではなく「生体情報を伝える神経」として再解釈した。この「繊維業としての自己」というアイデンティティを棄却し、異業種との共創の場に身を置くという能動的な行動こそが、アンラーニングを加速させる触媒となったのである。

【After：アンラーニングと新アイデンティティ —— 「社会の安全と未病を編み解く未来産業」】

現在、同社は「繊維業」の枠組みを完全に棄却し、ウェアラブルデバイスを通じたデータサービス企業へと転生を遂げている。その事業領域は、スマートウォッチを活用した高齢者のフレイル対策や、行政・地域医療と連携した健康寿命の延伸、さらには電磁波シールド技術による高度なシステム開発など、未来志向の社会課題解決へと拡張し続けている。これは「生き残るための変心」ではなく、伝統技術の価値を社会的な次元で捉え直した「ア

アイデンティティの能動的棄却」の成果である。従業員は今や、「糸を作る作業員」ではなく、「社会の課題をテクノロジーで解決するイノベーター」としての誇り（ワーク・エンゲージメント）を抱いている。伝統の「技」を棄てるのではなく、その「意味」をアンラーニングしたことで、斜陽の技術は社会に不可欠な未来産業へと昇華されたのである。

(4) No. 39 社のケース

【Before：旧来のアイデンティティ —— 「市場の流行に依存する一生産農家」】

創業以来、当該組織は城陽の豊かな湧水を利用し、生け花用の花菖蒲を栽培する伝統的な家業であった。彼らのアイデンティティは「良い花を育て、市場（JA）へ出荷する生産者」という閉じた枠組みにあり、その視線は「いかに規格通りの花を作るか」という一点に注がれていた。社員にとって「土」や「水」は、効率的に植物を育てるための「農業資材」に過ぎず、それが地域の生態系や現代人の精神的健康と結びつくという認識は希薄であった。そこには、「農家は作るのが仕事、売値は市場が決めるもの」という、一次産業特有の受動的な認知的慣性が根強く存在していた。

【Process：社会的経験による「葛藤」と「価値の再発見」】

変革の決定的なトリガーは、複数の「外部との接触」がもたらした意味の再構成であった。第一に、京都の名利における「池の荒廃」という文化的・環境的課題への直面である。単なる納品先としてではなく、外来種の侵入や堆積物で死んだ水辺と化した池の生態系を蘇らせる現場に身体的に没入する中で、「自分たちは単なる農家ではなく、京都の水辺の文化と豊かな生態系を守る守護者ではないか」という公的な使命感に火がついた。

第二に、直販サイトに寄せられた「購入した蓮の株（土付き）からメダカが生まれた」という消費者の感動の声である。かつての「管理された農業」の価値観であれば「異物の混入」と見なしたかもしれないこの事象を、彼らは「自らの商品が、豊かな自然の循環そのものを届けている」という最高の価値として受け止めた。この社会的触発により、彼らは自社の資源を「環境と生命のゆりかご」として再整理し、既存の農業概念をアンラーニ

ングしたのである。

【After：アンラーニングと新アイデンティティ —— 「水辺の生命系を未来へ繋ぐ、社会的価値の提供主体」】

この経験を経て、彼らは「依存的な一農家」という限定的なアイデンティティを完全に棄却した。代わって、「京都の文化的景観と水辺環境を守り、命の輝きを通じて現代人の心に癒しを届ける」という、「社会価値の共創主体」としての新たなアイデンティティを獲得した。この変容はコロナ禍において圧倒的なレジリエンスを発揮した。外出制限により人々が精神的閉塞感に苛まれる中、「メダカが生まれるほど自然なままの土と植物」を提供し、自宅に小宇宙（ビオトープ）を作る喜びを届けることで、人々の孤独を癒やすという社会課題解決を成し遂げた。

さらに、大学との共同研究による「蓮（ハス）」の有効活用も、この新たなアイデンティティの重要な結実である。かつては観賞用、あるいは廃棄対象でしかなかった蓮の未利用部位に、ウェルビーイングに寄与する成分を見出し、ボディソープや健康食品へと昇華させた。これは、植物を「売るための商品」としてではなく、現代人の健康課題を解決する「社会資源」として捉え直した結果である。京都の寺社仏閣という伝統的な水辺を守りながら、現代社会が切望する「心の平安」や「健康」という課題へ領域を拡張し続ける同社の姿に、もはやかつての受動的な農家の面影はない。

(5) No. 52 社のケース

【Before：旧来のアイデンティティ —— 「暗黙知に依存する下請けの鉄工所」】

創業当時の当該企業は、大手メーカーの生産ラインを支える典型的な下請け鉄工所であった。そこには「製造現場は3K（きつい・汚い・危険）であたりまえ」「技能は背中を見て覚えるもの」という、業界特有の強固な認知的慣性が支配していた。社員のアイデンティティは「注文通りに作る受動的な職人」であり、自ら考えることよりも効率と安定を追求することが正義とされる「考える余地のない仕事」に従事していた。これは、第1章で

述べた「変化に対応できず人手不足で瓦解する」伝統的な製造業の典型的な姿であった。

【Process：社会的経験による「葛藤」と「社会課題への挑戦」】

変革を始動させた社会的触媒（トリガー）は、「製造業の 3K イメージという社会的ステレオタイプ」および「技能の属人化による若手の機会喪失」という深刻な社会課題に対する危機感であった。「今のままの製造業のあり方では、次世代に責任が持てない」という問いから、彼らは業界の「聖域」の解体に没入した。熟練技能という個人の暗黙知を徹底的に形式知化することで、「職人の特権性」という価値観を棄却（アンラーニング）したのである。さらに、固定席を廃したフリーアドレスやガラス張りのオフィス、そして入社試験会場としても機能する巨大な会議室の整備は、単なる福利厚生ではない。「製造業は暗く、汚い」という社会の偏見を打ち破り、若者が志を持てる場を地域に創出するという、社会課題解決としての能動的な社会的実践であった。

【After：アンラーニングと新アイデンティティ —— 「技術を民主化し、人手不足の構造を打破する共創の公器」】

現在、同社は「下請け製造業」という枠組みを完全に棄却し、「人間が考える仕事に専念するための知の拠点」へと転生を遂げた。24 時間無人稼働を可能にした自動化システムにより、人間は製造そのもの（3K 部分）から解放され、より高次のクリエイティブ・ワークへと移行している。特筆すべきは、事務職や営業職として入社した未経験の女性社員が、わずか数年で高度な設計をこなす「技術の民主化」を実現している点である。そこには「失敗を責めず、挑戦を見守る」という、既存の減点主義を棄却した新たな組織文化が息づいている。この圧倒的な「働きがい」と「明るい社風」こそが、第 1 章で提示した深刻な「人手不足倒産」という社会課題に対し、最も能動的なアンラーニングによって対極の解を示した、成熟した変革モデルである。かつて「子どもには大手企業を」と願っていた親たちが、同社の自由な空間と失敗を称える文化に触れ、自ら「子どもを入社させたい」と親子で見学に訪れる姿は、製造業に対する社会的な認識の変容そのものである。首都圏への若者流出を食い止め、毎年 100 名を超える志願者が殺到する現状は、能動的なアンラーニン

グによって「人手不足」という構造的課題を克服し、地域で挑戦し続ける場としてのアイデンティティを確立した成果である。

表 5-2 第 I 象限企業の特徴一覧①：変革の契機と活動内容

No	業種	能動型アンラーニング（平時・社会的触発型）	社会課題解決活動
11	食 品 製 造 業	①地域の農家を守る取り組みから「原料は安価な市場調達でよい」という効率性の前提を棄却し、地域資源の活用へ転換。 ②生産農家との関わりを通じ、「製造と農業は別」という分業の前提を棄却し、自社農業部門を設立。	①地域の梅林の維持・支援 ②完熟梅全量買取制度 ③農家へのネット設置補助
18	医療・ 装 置 開発	①医療という社会の要請に応える過程で、流体力学に基づき可動部を排除した革新的な自動弁を開発し、超精密金型部品製作会社を棄却し、開発製品そのものを再整理。 ②米国経験を通じ、「国内完結型開発」という閉鎖的な前提を棄却し、グローバル視点へ。人材も仕事も集まり、「町工場は下請け」という自己定義を棄却し、サイエンス×モノづくり企業へ転換。	①予防医療装置の開発 ②理系博士・女性の登用 ③研究開発拠点の地域開放
39	水 生 植物	①京都の名刹での池再生や、消費者の感動を機に「単なる農家」という自覚を棄却。水辺の生態系を守り心の平安を届ける社会課題解決を、自社の新たな使命として再整理。	①水辺環境の保全・修景 ②地域農業の 6 次産業化

		②学識者との連携を通じ、「水生植物＝低付加価値」という認識を棄却し、産業化へ再考し、「農産物＝原料供給」という限定的な役割を棄却し、6次産業化へ展開。	③倫理教育（積徳の実践）
40	廃棄物処理	①障がい者雇用要請を受け、「職場は均質であるべき」という健常者中心の前提を棄却し、多様性受容へ。 ②多様な人材活用を通じ、「標準的な働き方に合わせる」という労働慣行を棄却し、柔軟な制度へ再考。	①障がい者・女性の活躍推進 ②廃棄物の再資源化 ③地域環境啓発活動
41	木材・建築	①地域施主との関わりを通じ、「製材だけの分業でよい」という役割の前提を棄却し、空間デザインまで一貫対応へ。 ②環境配慮の要請を受け、「端材は廃棄物」というコストの前提を棄却し、バイオマス資源として再整理。	①府産材利用による森林保全 ②公共施設の木質化 ③端材活用の循環経済
44	リサイクル	①環境課題との接点を通じ、「金属加工業」という狭義の事業を棄却し、環境・福祉産業へ転換。 ②障がい者雇用を通じ、「障がい者＝支援対象（コスト）」という偏見（認知的前提）を棄却し、戦力として再整理。	①ミックスメタル国内循環 ②障がい者の正社員登用 ③福祉施設との協働モデル

50	給食・ 食堂	①食の安全基準高度化を受け、「経験と勘頼み」という職人的前提を棄却。 ②現場スタッフとの対話を通じ、「メニュー開発は本部主導」というトップダウンの前提を棄却し、現場主導へ転換。	①中小企業向け小規模社員食堂（ランチ難民対策） ②食品ロス削減（レトルト活用） ③健康経営支援
51	繊維・ IoT	①乳幼児の突然死や高齢者の孤独死等の社会課題に直面し、「装飾用の糸」という伝統を棄却。自社技術を命を守る「生体情報の神経」と再整理し、未来産業へ転換。 ②社会的潮流との接点を通じ、「繊維製品を作る会社」というモノづくりの前提を棄却し、IoT データ企業へ。「繊維技術の用途は限定的」という技術の前提を棄却し、未来予知領域へ拡張。	①生体情報の可視化・見守り ②労災・事故の未然防止 ③産官学連携の実証実験
52	金 属 加工	①職人不足を受け、「技能は背中で覚えるもの」という暗黙知の前提を棄却し、形式知化へ。 ②多様な人材との関わりを通じ、「失敗は許されない」という減点主義の文化を棄却し、挑戦文化へ転換。	①地域教育連携 ②労働環境改善(3K 払拭) ③若者・女性の活躍推進

出所：筆者作成

表 5-3 第 I 象限企業の特徴一覧②：イノベーションとエンゲージメントへの影響

No	イノベーションへの影響 (組織的成果)	ワーク・エンゲージメント への影響 (個人的成果)	考察・特徴
----	------------------------	------------------------------	-------

11	・完熟梅×減塩技術による新市場開拓 ・京都ブランド型への転換	・「地域の梅を守る」という共通目的の共有 ・組織への誇りと一体感の強化	・地域資源の再生と企業成長を同期させた事例。 ・危機を契機に理念レベルでのアンラーニングを実現。
18	・医療×光学×金型技術の融合 ・クラウドファンディングによる自社製品化	・「技術で社会に貢献する」という使命感の醸成 ・自由な研究風土による自律性の向上	・「下請けから研究開発へ」のアイデンティティ転換。 ・異分野連携がアンラーニングを加速させた。
39	・水生植物の総合提案事業の確立 ・6次産業化（食品・化粧品）への展開	・「癒しと感謝」を仕事の意味として内面化 ・若手提案の採用による効力感の向上	・JA 依存からの脱却を契機に、独自ブランドを確立。 ・環境・倫理教育が価値観の再構築を支えた。
40	・障がい者が担う工程の標準化・品質安定化 ・再生資源の高品質化技術の確立	・「お互いを思いやる」文化による関係性の充足 ・多様な人材の活躍による組織活力の向上	・障がい者雇用を起点とした人間中心型アンラーニング。 ・職場構造の刷新が「働く意味」を再構成した。
41	・「木質空間デザイン」への事業進化	・「木の文化をつなぐ」という職人の誇りの再生	・海外材依存からの脱却と地産地消モデルへ

	・ゼロ・ウェイスト型生産モデルの確立	・地域貢献の実感による没頭の高まり	の転換。 ・伝統産業を持続可能なデザイン産業へ進化させた。
44	・国内資源循環技術の確立 ・AI 選別×障がい者手選別の融合モデル	・「社会の役に立つ」という有能感の実感 ・障がい者が誇りを持つ包摂的職場の実現	・「金属加工から環境福祉へ」というパラダイム転換。 ・偏見の棄却がイノベーションの源泉となった好例。
50	・「1日40食」等の小規模食堂モデル確立 ・レトルト技術による新販路開拓	・現場主導のメニュー開発による裁量権の拡大 ・「働く人の健康を支える」という職務意義の再確認	・危機を機会に変え、併当事業を社会課題解決活動（ランチ難民対策）へ昇華。 ・大量生産からの脱却が独自性を生んだ。
51	・繊維×IT 融合による新産業（ウェアラブル）創出 ・製品売りからサービス提供への転換	・「人命を守る」という社会的意義の実感 ・未来技術に関わる知的好奇心の充足	・事業の大部分を捨てる断絶的アンラーニングの実践。 ・社会との協働が内発的変革を持続させている。

52	・暗黙知のデジタル化(試作自動化) ・AI システムによる生産最適化	・「失敗を責めない」文化による心理的安全性の向上 ・自律性の高まりによる離職率ゼロ	・平時における能動的アンラーニングの成熟モデル。 ・社会課題解決活動が自己決定的動機(自律・有能・関係)を満たしている。
----	---	--	---

出所：筆者作成

4. 社会課題解決活動を媒介とした平時アンラーニングの構造

以上の定性分析から導出された、社会課題解決活動を起点とする変革のメカニズムを図5-3 に示す。これは、次章において定量的に検証するための仮説モデルの骨格となるものである。

本モデルが示す、社会課題解決活動が「新しい成果（イノベーション）」と「社員の活力（ワーク・エンゲージメント）」を生み出す仕組みは、以下の通りである。

第一に、自社の外側にある社会課題に向き合い実際に動いてみることは、組織にとっての「強烈な揺さぶり」となる。これまで「効率」や「下請けとしての正確さ」だけの評価基準にしてきた組織が、正解のない社会課題の現場に直面すると、これまでのやり方や考え方が通用しない現実突き当たることになる。この「これまでの物差しでは測れない」という実感が、古い常識を捨て去る（アンラーニング）ための直接的な引き金となる。

第二に、アンラーニングによって古い考えが取り払われた跡に、「自分たちは社会に必要な存在である」という新しい意味が吹き込まれることで、事業のあり方が根本から書き換えられる。ここでのイノベーションとは、単に新しい技術を作ることではない。伝統的な技術を「命を守るための道具」や「社会の困りごとを解決する手段」として捉え直し、

具体的な製品や事業として形にした「目に見える成果」を指している。

第三に、この一連のプロセスは、現場で働く一人ひとりの心持ちを劇的に変える。自らの仕事が、目の前の困っている誰かの役に立っているという事実と直接触れ、「自分の仕事には価値がある」と後から深く納得する。この「仕事の意味」の再発見こそが、義務感やノルマに縛られない、内側から湧き出る熱意、すなわちワーク・エンゲージメントの向上をもたらす。

結果として、社会課題解決活動は、組織の「外側」に対しては新しい価値を届け（イノベーション）、同時に組織の「内側」に対しては働く喜びを再生させる（ワーク・エンゲージメント）という、アンラーニングを介した変革を成し遂げるメカニズムになると考えられる。

図 5-3 社会課題解決活動を触媒とした平時アンラーニングの理論構造



出所：筆者作成

本モデルにおいて、各変数の関係性は以下のように整理される。

(1) 独立変数（変革の起点）：社会課題解決活動（社会的触媒）

社会課題解決活動は、変革のプロセスを始動させる原因変数（独立変数）である。ただし、本研究におけるこの変数は、単なるリソースの投入要素ではない。平時の組織に存在する慣性（活性化エネルギー）を引き下げ、変化を誘発する「社会的触媒」としての機能を果たす。第 II 象限（行動先行層）の分析が示したように、単に行動の量が多いだ

けでは変革は起きない。その活動を通じて、既存の事業論理とは異なる異質な価値観に触れ、「既存前提との葛藤（ジレンマ）」が生じるかどうか、触媒機能の発動——すなわち次段階のアンラーニングへの接続——を左右する重要な要件となる。

(2) 媒介変数（変革のプロセス）：アンラーニング

アンラーニングは、触媒によって引き起こされる心理的・認知的な「媒介変数」である。本モデルの核心は、社会課題解決活動が直接的にイノベーション等の成果を生むのではなく、活動によって「既存前提の棄却」が生じ、その認識の空白において初めて新たな意味づけ（再結合）が可能になるという因果連鎖にある。すなわち、アンラーニングは外部刺激を内部成果へと変換するための必須の通過点（ゲートウェイ）として位置づけられる。

(3) 従属変数（変革の成果）：イノベーションおよびワーク・エンゲージメント

最終的な成果（従属変数）は、組織的次元の「イノベーション（新結合による価値創出）」と、個人的次元の「ワーク・エンゲージメント（心理的活性化）」である。これらは独立して発生するのではなく、アンラーニングを媒介として、組織と個人の両輪が同時に変容した結果として形成される。次章では、この理論モデルに基づき、統計的な検証を行う。

本研究の中小企業の定性分析を通じて明らかになったのは、社会課題解決という外的な取り組みが、組織の前提を揺さぶり、アンラーニングを媒介する「動的な理念」として機能している実態である。これまでの事例分析に基づき、以下のように総括する。

第一に、社会課題解決活動への着手が、アンラーニングを誘発する「触媒」となる点である。利益追求や効率重視といった従来の物差しが通用しない「社会課題」という現場に身を投じること自体が、組織にとっての新しい行動規範（理念）となる。この活動を通じ

た実体験が、既存の成功体験や古い習慣を棄てるプロセスを駆動している。

第二に、この棄却によって空白が生まれ、そこに新しい知識を取り入れ、具体的な仕事の進め方を変えることが進む。これまでの枠組みに縛られず、目の前の課題を解決するために動くことで、結果としてイノベーションが生まれる。

第三に、こうした行動と成果が、社員一人ひとりの「仕事への向き合い方」を変え、最終的にワーク・エンゲージメントの向上をもたらす。自分の動きが社会の役に立ったという手応えが、「自分たちは何者か」を書き換え、次の活動への活力となる。

以上の考察より、本研究では中小企業の定性分析の総括として、「社会課題解決活動が、アンラーニングの触媒となり、成果へと至る」という仮説を導き出した。次節では、この社会課題解決が経営理念として強く根づいている東レを対象とし、同様の変革メカニズムが大企業においても成立するかを検証する。

5. 大企業におけるアンラーニング

これまでの分析では、地域中小企業 52 社を対象とし、社会課題解決活動が平時のアンラーニングを触発するメカニズムを明らかにしてきた。第Ⅰ象限の企業群に見られた特徴は、「社会的使命（理念）が経済合理性を超える判断基準となり、慣行の棄却を促す」という点にあった。しかし、一般に中小企業は経営者のリーダーシップが現場に直接浸透しやすく、理念による統制が効きやすい環境にある。対して、大企業は組織構造が複雑であり、歴史的な成功体験が強固な組織慣性を形成しているため、理念によるアンラーニングの発動は極めて困難であると考えられる（Hannan & Freeman, 1984）。

そこで本節では、本研究のモデルの普遍性を検証するために、理論的にはアンラーニングが難しいと考えられる大企業において、どのようにアンラーニングがなされているのか、社会課題解決活動がアンラーニングのトリガーとして機能しているのか、アンラーニングがイノベーションやワーク・エンゲージメントにどのように影響しているのかを確かめる

ために、東レ株式会社（東京本社）および韓国東レ先端素材（以下、韓国東レ）を取り上げる。本研究の対象は中小企業であるが、比較対象として「資源と歴史を持つ大企業」の事例を参照することは、中小企業の特異性を浮き彫りにするために有効である。東レのような成熟企業がいかにしてアンラーニングを行っているかを確認することで、逆に「資源のない中小企業」が取るべき戦略（社会課題解決活動の活用など）の独自性をより鮮明に描き出すことができるからである。

本研究の検証対象として東レを選定した理由は以下の2点にある。

第一に、日本法人である東レ株式会社が「理念経営の極致」ともいえる強固な組織文化を有している点である。1926年の創業以来、同社は「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」という企業理念を不変の軸としてきた。特に炭素繊維の開発に見られるような、半世紀に及ぶ赤字期間を乗り越えて社会に必要な本質的価値を追求し続ける「超継続」の姿勢は、理念が組織の血肉となっている証左である。中小企業分析で得られた「社会課題解決活動がアンラーニングを媒介し、成果へと至る」という仮説を検証するには、理念が形式的なスローガンではなく、現場の行動指針として浸透している成熟企業でなければならない。巨大組織ゆえの強固な慣性を持ちつつ、理念を起点に自己変革を続けてきた東レはその理想型として位置づけられる。

第二に、同一の理念基盤を持ちながら、異なる環境適応を遂げた韓国法人、東レ先端素材株式会社（TAK）を比較できる点である。1999年に設立された同社は、親会社である日本の東レと同一の経営理念を共有しつつも、成長スピードや産業構造が異なる韓国市場において、ポリエステルフィルムや水処理膜などの高機能材料分野で独自の急成長を遂げてきた。これにより、共通の理念を保持しながらも、日韓それぞれの社会が直面する課題や市場環境の違いが、「何を捨て、何を新たに取り込むか」というアンラーニングの形態にどのような差異をもたらすかを、制御された条件下で観察することが可能となる。

以上より、本来は成功体験による慣性が強く変化しにくい大企業であり、かつ理念が強固な東レグループの日韓拠点を対象とすることで、本研究の主張する「社会課題解決を起

点とした平時アンラーニング」の普遍性は、国境や組織規模を超えた説得力を持つことになる。

調査にあたっては、以下の手続きに則り定性データを収集・分析した。

分析にあたっては、本研究の理論的枠組みに基づき、インタビュー記録からアンラーニングの誘発要因、組織的な棄却と再構築のプロセス、および経済的・社会的成果に関連する語りを抽出する、演繹的な主題分析を行った。定性研究における解釈の恣意性を低減し、分析の妥当性を担保するため、以下の点に留意した。

第一に、データの多角的な検証である。面談対象者の発話内容のみに依存せず、活動報告書等といった客観的な公開資料と照合を行った。これにより、発言内容が個人の主観的な記憶や感想に留まらず、実際の経営判断や組織行動として実行された事実であることを確認した。

第二に、制度と実態の複眼的な検証である。日本本社と、韓国東レの双方に調査を行うことで、本社が掲げる理念が現場でどのように解釈・再構築されているかを比較検証した。これにより、特定のリーダーの資質のみに帰結させるのではなく、組織として機能しているメカニズムを抽出することを試みた。

なお、本調査は特定の成功事例に焦点を当てた記述的ケーススタディであるため、ここから導かれる知見が全ての大企業に無条件に適用できるわけではない。しかし、長期にわたり社会課題解決と経済成長を両立させてきた同社の分析は、本研究モデルの普遍性と拡張可能性を示唆する重要な参照点となるものである。

【大企業事例調査の概要】

調査対象①：東レ株式会社（東京本社）

調査時期：2025 年 9 月

面談対象：サステナビリティ推進室・室長および担当者

調査手法：半構造化インタビュー（約 120 分）

会社概要：設 立：1926 年（大正 15 年）

所 在 地：東京都中央区（日本橋）

資 本 金：1,478 億 7,300 万円

従業員数：7,133 名

事業内容：繊維、機能性ケミカル、炭素繊維複合材料、環境・エンジニアリング、ライフサイエンス

調査対象②：韓国東レ先端素材（韓国）

調査時期：2025 年 8 月

面談対象：李泳官（イ・ヨングァン）会長（現・公益財団法人東レ科学振興財団 理事長）

調査手法：経営トップへの直接インタビュー（約 90 分）

会社概要：設 立：1999 年（平成 11 年）

所 在 地：韓国 ソウル特別市（本社）

資 本 金：4,924 億ウォン（約 550 億円）

従業員数：2,175 名

事業内容：繊維、フィルム、IT 素材、不織布、水処理膜、炭素繊維

（1）東レ東京本社

東レ東京本社へのヒアリング調査（2025 年 9 月実施）において、サステナビリティ推進室の担当者は「アンラーニングという言葉で考えてきたわけではない」とのことであったが、ヒアリングを進めると、同社では「時代に合わない事業や慣行を見直すこと」が、特別な改革としてではなく、日常的な経営判断のプロセスとして埋め込まれていることが明らかになった。

先行研究においてアンラーニングはしばしば「意図的な棄却努力」として定義されるが、同社の事例は、その段階を超え、棄却と更新が組織文化の中に「無意識のルーティン」として完全に定着している状態を示している。「意識していない」という事実は、アンラー

ニングの不在ではなく、それが組織の呼吸のように自然な代謝機能として身体化されていることの証左である。このようなアンラーニングが成熟した形態を「無意識的アンラーニング」として捉えることができる。

同社における炭素繊維事業や水処理膜事業は、30年以上の赤字期間を経て現在の収益の柱となっている。担当者が語る「捨てるというより、育て直す」という表現は一見すると棄却を否定しているように聞こえる。しかし、これを理論的に分解すれば、30年以上の赤字事業を継続するという判断は、一般的な企業行動における「短期的経済合理性に基づく撤退基準」を意図的に棄却（アンラーニング）しなければ成立しないものである。すなわち、同社においては「短期的な利益基準の棄却」というアンラーニングが先行し、それによって生じた余白において「長期的社会的価値に基づく事業の再整理」という新たな学習が行われている。これは、全世界の人々の水環境の改善という社会課題解決活動（サステナビリティ）が、経済合理性の壁を突破する「触媒」として機能している。

このプロセスは、以下の二つの成果へと結実している。

第一に、イノベーション（組織的成果）の創出である。1960年代から開始された膜分離技術の研究は、当初は大きな利益を生まない不遇の時代が続いた。しかし、「売れるものを作る」という短期的な尺度を棄て、「地球規模の水不足を解決する」という社会的価値に軸足を置いて技術を磨き続けた結果、世界最高水準の逆浸透膜（RO膜）による造水・水再利用事業という、新たな市場と価値創造を実現した。

第二に、ワーク・エンゲージメント（個人的成果）の向上である。この「超継続」とも呼ばれる困難な開発を支えたのは、自らの研究が「人類が直面する水不足の解消」に直結しているという、現場一人ひとりの強い自負である。短期的な数字に追われるのではなく、社会に不可欠な価値を作っているという実感（仕事の意味の再発見）が、社員の内発的な活力、すなわち高いワーク・エンゲージメントを維持する源泉となっている。

(2) 韓国東レ先端素材

一方、韓国東レ先端素材（李泳官理事長へのヒアリング、2025 年 8 月実施）では、より意図的かつ作為的なアンラーニングが観察された。象徴的なデータとして、工場内のトイレを高級ホテル仕様に改装した「トイレ刷新」が挙げられる。

1990 年代当時、韓国の製造現場では「工場のトイレが一番汚い場所」であるという認識が支配的であり、ポイ捨てなども当然視されるほど、それは不可侵の前提（認知）となっていた。李理事長はこの固定化した前提を打破するため、あえて生産設備ではなく、現場の象徴であるトイレを韓国最高峰の「新羅ホテル」と全く同じ仕様へと劇的に改装するという、極めて大胆な認知的介入を断行した。

この改修には、1 器あたり 150 万ウォン、総工費 7 億 5000 万ウォンという、通常のトイレ設置費の 5 倍以上にあたる破格の経費が投じられた。周囲からはその巨額投資を危ぶむ声も上がったが、李理事長は「従業員の意識を根本から変えるためには、それまでの常識を打ち破る圧倒的な変化が必要である」と判断したのである。

この介入は、単なる環境美化の枠を超え、従業員のアイデンティティを劇的に揺さぶった。自宅のトイレよりも美しい空間を日常的に利用することで、従業員の中に「自分たちは一流の環境にふさわしい存在であり、一流の商品を開発・製造してみせる」という、自社に対する強烈な自負心とワーク・エンゲージメントが芽生えたのである。その結果、誰に強制されることもなく「この美しい場所を汚してはいけない」という自律的な意識が定着し、それは瞬く間に工場全体の清掃活動や、自分たちの職場を慈しむ姿勢へと波及した。

このアンラーニングによる「一流の意識」への転換は、現場における品質管理の精度を飛躍的に向上させた。結果として、それまで韓国国内では不可能とされていた精密な高機能製品の安定製造を実現し、向上した生産性による収益だけで、投じた巨額の改修費用をわずか一年足らずで回収するという驚異的な成果をもたらしたのである。

これは、経営者が意図的に物理的・環境的变化を起こすことで、人間の誇りを呼び起こし、組織の前提条件を強制的に書き換えた、極めて劇的なアンラーニングの事例である。

同社では、製造現場における「熟練工の勘と経験（暗黙知）」への依存を意図的に棄却

する取り組みも進められている。具体的には、AI 導入によって熟練者の技能をデータ化し、従来 13 名を要した工程を 6 名で運用可能な体制へと転換している。これは単なる省人化ではない。「熟練技能は聖域であり、個人に帰属する」という製造業特有の固定観念を制度的に棄却し、個人の技を組織の形式知へと転換する試みである。このプロセスは、第 I 象限の No. 52 社（金属加工）に見られた「暗黙知のデジタル化」とも共通しており、技術伝承の文脈においてもアンラーニングが不可欠であることを示している。

また、同社におけるフィルム国産化プロジェクトでは、社内で評価の低かった技術者 72 名を集め、世界最高水準の技術開発に成功している。ここでは、「自分たちは劣っている」というネガティブなアイデンティティが棄却され、「世界を変える技術者である」という新たな自己が獲得された。さらに、同社の「IOC 原則（Innovation・Opportunity・Contribution）」は、失敗を恐れる文化をアンラーニングさせるための制度的装置として機能している。

(3) 大企業事例の分析結果

第 I 象限の中小企業と東レ 2 社のデータを比較分析した結果、アンラーニングは、組織の成熟度や環境によって異なる発現形態をとる。中小企業では経営者の原体験がトリガーとなりやすい一方、大企業では「組織文化による無意識的代謝（東京）」または「制度的介入による意識的変革（韓国）」という形で、組織的に構造化されたアンラーニングが行われている。

いずれのケースにおいても、社会課題（社会的使命）との接続が、短期的経済合理性のみに基づく硬直的な判断基準を揺さぶり、長期的価値への転換を促す「触媒」として機能している点は共通している。

特に日本の東レの事例は、社会課題解決活動が単なる CSR ではなく、30 年の赤字に耐えるほどの「棄却の正当性」を与えることを示している。この「短期利益の棄却」というアンラーニングは、世界最高水準の逆浸透膜（RO 膜）による造水事業というイノベーション

ン（組織的成果）を結実させた。また、人類共通の課題である水不足解消に挑むという自負は、現場の研究者や社員の「仕事の意味」を書き換え、困難な開発を支え抜くワーク・エンゲージメント（個人的成果）の源泉となっている。

一方、韓国の東レ尖端素材（TAK）においても、「韓国社会の自立と産業発展への貢献」という社会課題への強い使命感が、変革の原動力となっている。たとえば「トイレ刷新」による認知的介入は、単なる環境美化ではない。それは、韓国国内では困難とされていた「高機能フィルムの国産化」という国家的な社会課題（使命）に対し、「我々なら一流の仕事で成し遂げられる」という自負を社員に植え付けるためのプロセスであった。つまり、「現場は汚くて当然」という古い常識を棄てさせ、自らを社会課題の解決主体へと引き上げるためのアンラーニングだったのである。

また、AI 導入による技能伝承も、単なる効率化ではなく、韓国の製造業が直面する「熟練技能の喪失」という構造的な社会課題に対する回答である。熟練工の勘を「個人の聖域」とする既存前提を棄却し、組織全体の知へと転換することで、産業基盤を維持・発展させるという大義に基づいている。

このように、日韓両拠点において、「社会から何を求められているか」という外的な問い（活動）が、組織内に滞留する古い慣行を打ち破る力となり、それが結果としてイノベーションとワーク・エンゲージメントの創出に繋がっている。

以上より、本研究が提示する「社会課題解決活動を起点とする平時アンラーニング」のモデルは、組織規模や形態を問わず適用可能な構造を有していることが示唆された。

6. 本章のまとめ

本章では、京都地域企業 52 社の定性分析、および東レグループ 2 社の事例分析を通じて、社会課題解決活動がアンラーニングを触発し、イノベーションとワーク・エンゲージメントを高めるメカニズムを定性的に検証した。

分析の結果、規模や業種を問わず、変革に成功している企業（第Ⅰ象限および東レ）には共通したプロセスが存在することが明らかになった。それは、社会課題解決活動を単なる「タスクや付加価値」としてこなすのではなく、既存の成功体験や固定観念を「棄却する契機」として受け止めている点である。彼らにとって、外部環境としての社会課題は、単なるリスクや貢献の対象ではなく、従来の前提（短期的利益や既存慣行）を問い直し、アンラーニングとその後続の学習を誘発する「意味生成の場」として機能していた。

この知見は、従来のアンラーニング理論が前提としてきた「危機によって発動する受動的プロセス」という定説に対し、平時においても「能動的な行動」と「意味の葛藤」を介することで、自律的なアンラーニングが可能であることを示唆するものである。本章の定性分析によって得られたこの「行動先行型変革モデル」の妥当性は、続く第6章における理論モデルの構築と仮説の定式化、および第7章の調査設計を経て、第8章の定量分析（構造方程式モデリングおよび多母集団同時解析）によって、多角的かつ厳密に検証される。

第6章 仮説と基礎モデル構築

1. 章の目的と位置づけ

本章の目的は、第5章の定性研究によって抽出された「社会課題解決活動を起点とする平時アンラーニング」のメカニズムを理論的に精緻化し、その影響構造を統計的に検証可能な仮説モデルを構築することである。

本研究は、混合研究法のアプローチを採用している。第5章では、京都地域企業52社を対象とした詳細なケーススタディを通じて、「社会課題解決活動」と「アンラーニング」の二軸による4象限マトリクスを提示した。その分析からは、活動水準が高くとも既存の慣行に固執する「行動先行層（第Ⅱ象限）」や、危機対応のみに留まる「潜在的変革層（第Ⅳ象限）」の存在が明らかになった。とりわけ重要な発見は、変革に成功している「変革実践層（第Ⅰ象限）」に見られた独自のメカニズムである。彼らにとって社会課題解決活動は、単なるCSRや付加価値活動ではなく、組織内部の固定化された前提を揺さぶり、既存の成功体験との間に健全な葛藤（ジレンマ）を生じさせる「社会的触媒」として機能していた。すなわち、経営上の危機や外圧が存在しない平時においても、能動的な社会的実践が「前提の棄却（アンラーニング）」を触発し、その結果として組織的成果（イノベーション）と個人的成果（ワーク・エンゲージメント）の双方を高めるという、新たな因果経路が見出されたのである。

しかし、定性研究によって導かれたこの「文脈的知見」は、特定の事例に依存した仮説の域を出ない。本モデルが、事例固有の特殊解ではなく、より広範な企業組織に適用可能な構造を有していることを証明するためには、多数のサンプルを用いた定量的な検証が不可欠である。そこで本章では、定性的知見をより一般化された理論モデルへと昇華させる作業を行う。具体的には、社会課題解決活動を独立変数、アンラーニングを媒介変数、そして最終的な企業成果を従属変数として位置づけ、これらがどのような因果関係をもって結合しているのかを構造的に整理する。

これまでの理論的検討で明らかになったように、従来のアンラーニング論は「危機」を主要なトリガーとしてきたが、本研究のモデルは「行動」と「社会的接点」を新たなトリガーとして提示するものである。両者は異なる起点を持ちながらも、相互に作用し合い、「葛藤→棄却→再考→変革」という学習循環を通じて、企業の再生と持続的成長を支えていると考えられる。本章では、このダイナミックな変容プロセスを一連の因果構造モデル（パス図）として定式化し、次章以降の共分散構造分析（SEM）において検証するための主要仮説（H1～H5）を論理的に導出する。

2. アンラーニングと社会課題解決活動の関係

本研究の核心は、変革のプロセスであるアンラーニングを、社会課題解決活動という「外的な行動」によって指導させる点にある。

先行研究において、アンラーニングは、組織内部に蓄積され、硬直化した知識や慣行を意図的に手放す「内的な棄却プロセス」として位置づけられている（Hedberg, 1981; Tsang & Zahra, 2008）。これは、組織の代謝機能であるが、平時の組織では成功体験が阻害要因となり、自律的に発動することは困難である。これに対し、社会課題解決活動は、組織の外部環境（社会・地域）との能動的な関わりを通じて、異なる価値観や予期せぬ現実との接触をもたらす。本研究ではこの活動を、アンラーニングを呼び起こすための「外的なきっかけ（トリガー）」として据えている。

本研究の独自性は、これら二つの要素を「外から内へ」の因果連鎖として捉える点にある。すなわち、社会課題解決活動という「外的な行動」が、組織内部の枠組みに対して、従来の論理では説明がつかない状況を突きつける。この時に生じる既存の前提との葛藤（ジレンマ）がトリガーとなり、初めて固定化した前提の棄却（アンラーニング）が始動するというメカニズムである。

Weick (2001) のセンスメイキング理論が示唆するように、組織の認知の変容は、既存の

枠組みでは説明がつかない「驚き」や「断絶」に直面した時に発生する。社会課題解決活動は、社会との接点を作り出すことで、平時の組織にこの「断絶」を供給する役割を担っている。

これまでのアンラーニング研究では、組織の前提を覆すほどのインパクトを与える要因として、主に「経営危機」や「業績悪化」といったネガティブな外圧が想定されてきた（Nystrom & Starbuck, 1984）。しかし、本研究が提示するモデルは、これらの危機的状況を前提としない。その代わりに、社会課題解決活動を、危機的状況の代替として位置づける。

定量調査の設計上、本研究では「危機時」か「平時」かという状況変数を直接的に操作・分離して測定するわけではない。しかし、理論的な意図としては、社会課題解決活動を日常的な CSR 活動としてではなく、「平時の組織に対して、危機と同等の『認知的葛藤』を与える強度を持った外的刺激」として捉えている。つまり、企業が本業を通じて社会課題に深く関与すればするほど、現場では「今のやり方では通用しない」という葛藤が生じ、あたかも危機に直面したかのような切迫感をもって前提の棄却（アンラーニング）が進行すると考えられる。

したがって、本章以降の検証においては、社会課題解決活動を単なる「善行」の指標としてではなく、組織の慣性を打破し、アンラーニングおよびその後続の価値再考（イノベーション・エンゲージメント）を誘発するための「戦略的な触媒変数」として捉え、その影響力の強さを統計的に検証する。

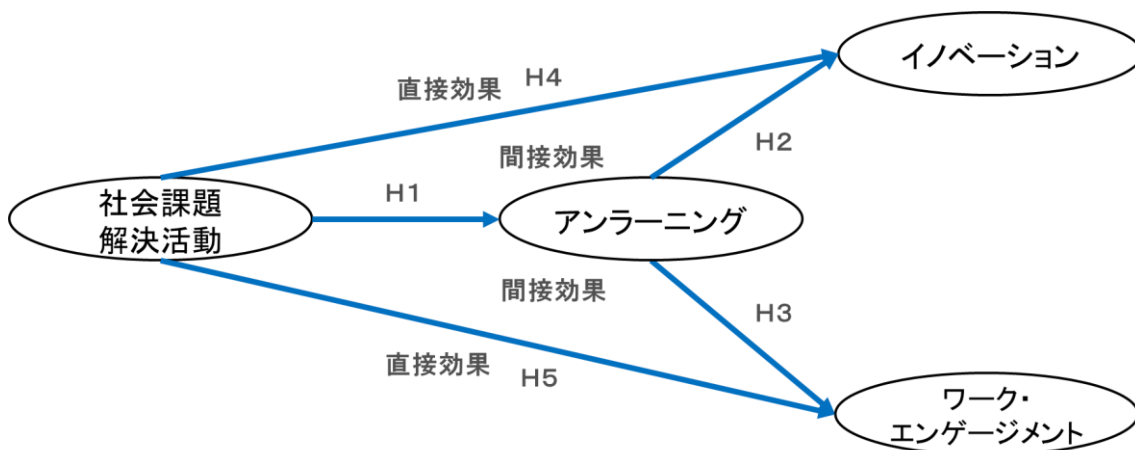
定性研究からは、社会課題解決活動が、これまでの前提を問い直すきっかけとなり、アンラーニングを経てイノベーションやワーク・エンゲージメントにつながるプロセスが確認された。例えば、障がい者雇用や環境配慮を推進する企業では、社会的実践を通じて「効率至上主義」などの思い込みが外れ、その結果として組織の創造性が高まっていた。

しかし一方で、社会課題解決活動から成果に至る経路は、必ずしもこのアンラーニングを介するプロセスだけではない。具体的には、企業によっては、社会課題解決活動そのもの

のがアンラーニングを待たずして、新たな人脈や技術的なヒントをもたらし、直接的にイノベーションを促す場合がある。同様に、従業員においても、深い内省を経ずとも「社会貢献に携わっている」という事実が、組織への誇りを高め、直接的にワーク・エンゲージメントを高上させる側面も観察された。

このことから、本研究では社会課題解決活動から成果変数に至るプロセスを、単一の経路として限定するのではなく、「アンラーニングを介した経路（間接効果）」と「直接的な資源獲得・心理的效果の経路（直接効果）」が並存する構造として捉える（図 6-1）。

図 6-1 本研究における平行双経路モデル（仮説構造）



出所：筆者作成

本来、企業が成果を生み出す要因は極めて多岐にわたり、現実の組織変革はそれらが複雑に絡み合って進むものである。第 5 章の定性調査においても、社会課題解決活動に取り組む企業の実態は一樣ではなく、必ずしも全ての企業がアンラーニングという産みの苦しみを経て成果を出しているわけではなかった。

そこで本研究では、こうした現実の多様性を踏まえ、特定の経路だけを唯一の正解とするのではなく、図 6-1 に示す「平行双経路モデル」を採用する。本モデルの狙いは、単に「他にも要因がある」と認めることではない。むしろ、人脈の獲得や一時的な高揚感とい

った、アンラーニングを伴わずに得られる直接的なメリットの影響を統計的に分離した上で、なお、既存の前提を棄却するアンラーニングのプロセスを経ることが、成果の持続性や質の向上において、いかなる独自の価値をもたらしているのかを、統計的に区別することにある。もっとも、本モデルにおける「直接的な効果」には、本研究の測定変数では捉えきれない、他の要因も潜在していることも自覚している。それらの要因がどのように作用しているのかを見ることは、今後の研究として必要であると認識している。

(1) 間接効果：アンラーニングを介した本質的変容（H1、H2、H3）

第一の経路は、社会課題解決活動がアンラーニングを引き起こし、それを経て成果に影響を及ぼす流れである。第5章の分析が示したように、単に活動に参加するだけでは、これまでのやり方を棄却するには至らず、延長線上にある改善に留まる恐れがある。真に新しい価値（イノベーション）を生み出したり、深い次元でやる気（エンゲージメント）を高めたりするには、活動をきっかけに古い常識を捨てる（アンラーニング）プロセスが必要であると考えられる。

(2) 直接効果：活動による即時的な成果（H4、H5）

第二の経路は、社会課題解決活動がイノベーションおよびワーク・エンゲージメントに直接的な影響を与える流れである。外部社会との接点が新しい情報やネットワークをもたらし、それがそのまま新しい仕事の資源となる場合や、社会的な活動への参加そのものが従業員の自尊心を満たし、やる気を直接的に高める効果が想定される。

以上の理論的枠組みに基づき、本研究では、アンラーニングが社会課題解決活動と成果変数の間において、部分的あるいは完全な媒介変数として機能するという構造を想定する。最終的に、イノベーション（経営的成果）とワーク・エンゲージメント（心理的成果）の二側面において、直接経路（資源・情動）のみでも一定の成果が得られることを認めつつ、

そこにアンラーニングを介する媒介経路（認知・学習）が重層的に機能することで、企業変革の持続的可能性を高める要因となるという仮説を提示するのが、本研究の目的である。

3. 仮説の定式化

図 6-1 で示した平行双経路モデルに基づき、検証すべき仮説を導出する。本モデルは、社会課題解決活動がアンラーニングを触発するプロセス（H1）、アンラーニングが成果を生むプロセス（H2, H3）、および社会課題解決活動が直接的に成果を生むプロセス（H4, H5）の計 5 つの仮説から構成される。

まず、本モデルの起点となるのが、社会課題解決活動がアンラーニングを触発するプロセスである。第 5 章の定性分析では、社会課題への能動的な関与が、既存の事業論理との間に葛藤を生じさせ、それが固定化された前提の棄却を促すことが確認された。Weick (2001) のセンスメイキング理論によれば、組織における認識の変化は、既存の枠組みでは対処できない「予期せぬ中断」や「驚き」によって引き起こされる。経済合理性とは異なる論理を持つ社会課題解決活動は、平時の組織に対してこの既存の前提との葛藤を供給する役割を担うと考えられる（Basu & Palazzo, 2008）。活動の度合いが強まるほど、組織内部の慣行との摩擦が生じ、現状維持の姿勢を打破する圧力が高まると考えられる。したがって、以下の仮説を立てる。

H1: 社会課題解決活動の水準が高いほど、アンラーニング（前提の棄却）は促進される。

次に、アンラーニングが組織的・個人的成果に及ぼす影響について検討する。

第一に、組織的成果（イノベーション）への影響についてである。組織が長期にわたり同一の成功モデルを繰り返すと、ものの見方が硬直化し、変化への感度が低下しやすい（Levitt & March, 1988）。Hedberg (1981) は、アンラーニングを「古い思考枠を手放す

ことにより、その後に新しい認識を形成する空間を生み出すプロセス」と位置づけた。Tsang and Zahra (2008) も同様に、古い前提の棄却が新しい知識を獲得するうえでの前提条件になり得ると指摘している。既存の思い込みを外すことで、新たな情報が結び付く余地が生まれ、その結果として新しいアイデアが創出される (Becker, 2010)。第5章の事例においても、伝統的領域に依存する前提を問い直し、その棄却を起点として新事業へと舵を切った企業の姿が見られた。したがって、以下の仮説を立てる。

H2: アンラーニング（前提の棄却）が促進されるほど、イノベーション（組織的成果）は高まる。

第二に、個人的成果（ワーク・エンゲージメント）への影響についてである。Deci and Ryan (2000) の自己決定理論によれば、人は「自律性・有能感・関係性」の欲求が満たされるとき、仕事への熱意が高まるとされる。アンラーニングを通じて、旧来の統制や慣習が問い直されると、現場の裁量が拡大し（自律性）、新しい挑戦の中で技能が再評価され（有能感）、変化を共に経験することで相互の支援が強化される（関係性）。第5章においても、活動を通じて職場文化が変化し、社員の誇りや一体感が高まった事例が観察された。これらは、アンラーニングを起点として価値の再考が進み、心理的な活力につながったものと考えられる。したがって、以下の仮説を立てる。

H3: アンラーニング（前提の棄却）が促進されるほど、ワーク・エンゲージメント（個人的成果）は高まる。

最後に、アンラーニングを介さず、社会課題解決活動が直接的に成果を高める経路について検証を行う。前節で述べた通り、組織変革の要因は多岐にわたるため、本モデルではこれらを見逃さず、直接的な影響を及ぼす経路（H4, H5）をあわせて分析対象とする。も

もちろん、この直接的な経路には、本モデルでは捉えきれない他の要因が潜在している可能性があり、その解明は今後の課題であると認識している。しかし、これら未解明な要素を含んだ直接的な影響を統計的に考慮することで、アンラーニングというプロセスを経ることが、成果に対してどのような差異をもたらすのかを検討することが可能となると考える。

組織的次元において、社会課題解決活動は、外部ステークホルダーとの接触を通じて、新たな事業機会や知識連携に直接結びつく場合がある。Porter and Kramer (2011) は、社会的課題への取り組みが共有価値の創造をもたらし、新市場や新技術の発見を促すと指摘している。第5章においても、外部との協働が直接的に新しい価値の結合へとつながる事例が確認された。したがって、以下の仮説を立てる。

H4: 社会課題解決活動の水準が高いほど、イノベーション（組織的成果）は高まる。

個人的次元においては、社会課題解決活動への参加が、自分の仕事の社会的な役立ちを実感させ、直接的に活力を高める効果が期待される。Grant (2007) は、他者貢献の意識が職務への熱意を高めることを示し、Wrzesniewski and Dutton (2001) は、仕事を社会的に意味のあるものとして捉え直すことがエンゲージメントを高めると述べている。第5章でも、活動を通じた意義の実感が、社員の誇りや熱意に直接につながる側面が観察された。したがって、以下の仮説を立てる。

H5: 社会課題解決活動の水準が高いほど、ワーク・エンゲージメント（個人的成果）は高まる。

4. 本章のまとめ

本章では、第5章の定性研究から得られた知見を基に、社会課題解決活動とアンラーニングが企業成果に与える影響構造を理論的に再整理し、「平行双経路モデル」として体系化した。

構築されたモデルは、社会課題解決活動がアンラーニングを媒介して成果を生む経路（H1→H2, H3）と、社会課題解決活動が直接的に成果を生む経路（H4, H5）の双方が併存する構造を持つ。ここでは、社会課題解決活動を、組織内部の固定化された前提を問い直し、学習のプロセスを始動させる「きっかけ」として位置づけている。アンラーニングは、この活動による刺激を受けて発動する「内的棄却プロセス」であり、これが価値の再考につながることで、より本質的な組織変革（イノベーション）や個人の心理的活力（ワーク・エンゲージメント）がもたらされ则认为る。

本章での議論を通じて、平時の組織における社会課題への能動的な関与が、いかにしてこれまでの前提の棄却を促し、組織と個人の成果を同時に高めるのか、その因果メカニズムを検証するための枠組みが整った。

次章では、本章で提示したこの理論モデルと5つの仮説（H1～H5）を実証的に検証するため、調査対象の選定、測定尺度の選定、および分析手法の妥当性を含めた「調査設計」について詳述する。

第7章 アンケート調査

1. 測定項目と尺度設計

本章の目的は、第6章で構築した平行双経路モデル——すなわち、社会課題解決活動が外的触発要因として葛藤を生み、アンラーニングおよびその後の価値再考を経て企業成果に至る媒介構造、および直接的な成果創出構造——を統計的に検証するための基礎データを整備することである。

具体的には、アンケート調査の設計、変数の尺度構成、調査方法およびサンプル構成、さらにデータの信頼性・妥当性検証の方針を明示する。その際、単に全サンプルを用いたモデル検証にとどまらず、組織内の立場（経営者／従業員）による認識構造の差異を考慮し、多母集団同時解析を用いた層別検証を行うための分析設計についても規定する。これにより、本研究が提示する理論モデルが、特定の属性に依存しないメカニズムであるかを検証するための、分析基盤を確立する。

第6章では、アンラーニングと社会課題解決活動を企業成果に至る二つの経路として理論的に整理した。本章では、その理論モデルを実証的に検討するため、これら四つの主要変数——アンラーニング、社会課題解決活動、イノベーション、ワーク・エンゲージメント——を中核とするアンケート調査の全体像を詳述する。

本研究の調査項目は、既存研究に基づく信頼性の高い尺度を参考にしつつ、国内企業への適用可能性を考慮して再構成した。主要変数は、アンラーニング、社会課題解決活動、イノベーション、ワーク・エンゲージメントの4因子であり、いずれも5件法または7件法リッカート尺度を用いて測定した。加えて、参考指標として「危機的状況認識」に関する補足項目を設けたが、これは企業の認知的文脈を把握するための補足データであり、本章以降の統計分析には含めない。その理由は、第6章で述べた通り、本研究の定量分析では「危機時／平時」を明確に区分せず、社会課題解決活動を危機の機能的等価物として扱うためである。

アンラーニングは、Hedberg (1981) が定義した「固定化された知識や慣行を手放すプロセス」を基礎概念とする。その構成要素については、Akgün et al. (2006) が提唱した「信念の棄却」と「ルーティンの棄却」の二次元モデルが広く支持されており、組織の「行動」だけでなく「意識（信念）」の変容を捉える必要性が指摘されている。

日本企業を対象とした尺度の開発においては、Takahashi et al. (2016) が包括的な研究を行っており、多面的な項目を用いてアンラーニングの実証を試みている。ただし、Takahashi et al. (2016) の原著尺度は「実際に捨てたか・変えたか」という過去の行動事実を測定する形式を採用している。

また、Akgün et al. (2006) のアプローチを援用し、古い信念や慣行の「変革（操作的定義）」を観測することで、アンラーニングの発生を同定する立場をとり、Takahashi et al. (2016) が開発した日本的文脈に適した 8 つの測定項目（理念、慣習、技術など）を採用しつつ、その回答形式については、「変えることができるか」という形式を採用した。なお、回答形式については、他の変数が 7 件法であるのに対し、本尺度では原著 (Takahashi et al., 2016) の信頼性構造および尺度特性を最大限に保持するため、原著と同様の 5 件法リッカート尺度を採用した。

社会課題解決活動の計測尺度は、龍谷大学 Yunus Social Business Research Center (YSBRC) が設立した「一般社団法人ソーシャル企業認証機構」による S 認証 10 項目を基礎とした。S 認証は、地域企業の社会課題解決活動を定量的に評価する制度であり、環境配慮、地域貢献、多様性促進、雇用創出などの分野を包含している。これらの 10 項目は、日本経済団体連合会「社会貢献活動実績調査（2016 年度）」における主要分野と整合性を有しており、社会的責任活動を企業評価基準として理論的妥当性を備える。本研究では、7 件法リッカート尺度を用いた。本尺度は、CSR/CSV/ESG に関連する社会的実践の複数側面を捉えるものであり、企業が平時にどの程度社会課題解決活動に取り組んでいるかを多面的に把握することを可能にする。

イノベーションは、Schumpeter (1934) の「新結合」理論および Damanpour (1991) の組

組織的革新分類に基づいて設計した。測定項目は、「新製品・サービスの創出」「新たな生産方法の導入」「新市場・新仕入先の開拓」「新しい供給源の獲得」「新たな組織体制の構築」の五次元から構成し、7件法リッカート尺度を用いた。これにより、製品・技術・市場・組織といった創造的成果に関わる複数次元を、理論に基づく代表的な指標として多面的に把握することが可能となる。

ワーク・エンゲージメントは、Schaufeli and Bakker (2004) によるユトレヒト・ワーク・エンゲージメント・スケール (UWES) を基礎とし、その日本語版である Shimazu et al. (2008) を参照して設計した。Shimazu et al. (2008) が提示する標準的な短縮版 (UWES-9) は「活力」「熱意」「没頭」の3下位尺度・計9項目から構成されるが、本調査では経営者および従業員の回答負担を軽減し、回答完了率を維持するという実務的な配慮から、本研究独自の短縮措置を行った。具体的には、各下位尺度（活力・熱意・没頭）において、先行研究で因子負荷量が最も高く示されている代表的な項目を抽出し、計5項目の修正短縮版として再構成した。項目数が減少することによる信頼性の低下が懸念されるが、本研究の予備分析および後述する信頼性係数 (Cronbach's α) の確認において、十分な内的整合性が保たれていることを確認済みである。

測定形式については、従業員には「あなた自身は～である」と自己評価を問う一方で、経営者には「あなたの会社の従業員は～である」という形式で、組織全体の従業員のワーク・エンゲージメントに対する他者評価（経営者の認知）を問うことで、組織階層による認識の位相の違いを捉える設計とした。7件法リッカート尺度を用いた。

2. 調査設計と実施方法

本調査では、経営者および従業員の双方を対象に、アンラーニング、社会課題解決活動、イノベーション、ワーク・エンゲージメントの4因子を共通の構成枠で測定した。ただし、両者の立場による認識構造の違いを踏まえ、質問文の表現は適宜調整した。経営者におけ

るアンラーニングは、経営理念や戦略方針に内在する固定化された前提を手放すという意思決定レベルの認知プロセスとして生起する一方、従業員におけるアンラーニングは、日常業務や職務遂行の中で形成された行動慣行や思考枠組みを手放す心理・行動レベルの棄却プロセスとして表れる。また、社会課題解決活動についても、経営者は企業全体の方針や戦略的施策として捉える傾向があるのに対し、従業員は実際の参加体験や外部ステークホルダーとの接触を通じて従来の前提に葛藤が生じるという形で理解する傾向がある。このように、階層によって認識の焦点と経験の位相が異なるため、経営者・従業員を分けてデータを取得し、両群を独立に分析する設計とした。これにより、アンラーニングおよび社会課題解決活動が企業成果に及ぼす影響構造を、組織内の異なる視点から多面的に検証できる。

調査は以下の方法により実施した。

- (1) 調査名称：企業の社会性に関する定量調査
- (2) 調査手法：株式会社インテージに委託したオンラインアンケート方式
- (3) 実施時期：2024年2月2日～2月5日
- (4) 対象範囲：全国の企業に所属する経営者、執行幹部、正規従業員（非正規を除く）
- (5) 目標回収数：経営者および従業員それぞれ2,000サンプル
- (6) 回収状況：4,779名から回答を得て、ストレート回答を除外した有効サンプル

4,422件（経営者2,083件、従業員2,339件）を分析対象とした。

産業構成、企業規模、職位構成はいずれも全国統計（中小企業白書2023）

とおおむね整合しており、標本の代表性が確保されている。

3. サンプル構成とデータ概要

サンプルの業種別構成、資本金別構成、従業員数別構成、年齢構成、職位構成はそれぞれ、次表のとおりであった（表7-1、表7-2、表7-3、表7-4、表7-5）。

表 7-1 業種別構成比 単位：人(%)

業種	経営者	従業員
農林水産業	6(0.3)	5(0.2)
建設業	320(15.4)	189(8.1)
製造業	309(14.8)	625(26.7)
情報通信業	114(5.5)	154(6.6)
運輸業	86(4.1)	223(9.5)
卸売業	171(8.2)	83(3.5)
小売業	171(8.2)	141(6)
金融・保険業	82(3.9)	136(5.8)
不動産業	233(11.2)	63(2.7)
学術研究	11(0.5)	5(0.2)
宿泊業	8(0.4)	14(0.6)
飲食業	46(2.2)	31(1.3)
教育・学習支援	37(1.8)	32(1.4)
医療・福祉	116(5.6)	270(11.5)
サービス業	278(13.3)	240(10.3)
公務	2(0.1)	11(0.5)
その他	93(4.5)	117(5)

出所：筆者作成（2024 年アンケート調査結果）

表 7-2 資本金別構成比 単位：人(%)

資本金区分	経営者	従業員
-------	-----	-----

100 万円未満	146(7)	24(1)
100 万～1,000 万円未満	774(37.2)	174(7.4)
1,000 万～5,000 万円未満	663(31.8)	319(13.6)
5,000 万～1 億円未満	141(6.8)	153(6.5)
1 億円以上	224(10.8)	665(28.4)
わからない	135(6.5)	1,004(42.9)

出所：筆者作成（2024 年アンケート調査結果）

表 7-3 企業規模別構成比 単位：人(%)

従業員数	経営者	従業員
0 人（代表者のみ）	151(7.2)	－(－)
1～5 人	715(34.3)	135(5.8)
6～20 人	515(24.7)	273(11.7)
21～50 人	233(11.2)	212(9.1)
51～100 人	129(6.2)	205(8.8)
101～300 人	128(6.1)	289(12.4)
301 人以上	192(9.2)	1,059(45.3)
不明	20(1)	166(7.1)

出所：筆者作成（2024 年アンケート調査結果）

表 7-4 年齢構成比 単位：人(%)

年齢層	経営者	従業員
20 代以下	1(0)	51(2.2)

30 代	51 (2. 4)	269 (11. 5)
40 代	499 (24)	787 (33. 6)
50 代	1, 532 (73. 5)	1, 232 (52. 7)

出所：筆者作成（2024 年アンケート調査結果）

表 7-5 職位構成比 単位：人(%)

職位	経営者	従業員
経営者	1, 340 (64. 3)	－(－)
執行幹部	743 (35. 7)	－(－)
正社員（管理職）	－(－)	649 (27. 7)
正社員（一般職）	－(－)	1, 690 (72. 3)

出所：筆者作成（2024 年アンケート調査結果）

注釈：分析サンプルの範囲と頑健性の確認

本研究の定量分析は中小企業を主たる対象とするが、データ上の制約により従業員数 301 人以上の企業（規模上位の境界ケース）を一部包含している。中小企業研究においては、分析対象の設定が自明であるとは限らず、研究目的に応じた操作的定義の明示が重要である（山口，2010）。

また制度上も、「中小企業者」の範囲は業種別に資本金または従業員数等で定められ、制度によって「中小企業」として扱われる範囲が異なり得る。

そこで本研究では、当該境界ケースの包含が推定結果を左右していないことを確認するため、（1）企業規模を制御変数として投入した重回帰分析推定、（2）従業員数 301 人以上のサンプルを除外した再推定（頑健性確認）を行った。いずれの仕様においても、主要仮説（社会課題解決活動→アンラーニング→成果）に関わる推定値の符号および統計的有意性は実質的に変化しなかった。

以上より、本稿の主要結論は企業規模の閾値設定に対して頑健であると判断し、本文では全サンプルによる推定結果を報告する。

4. 分析方法と妥当性の検証

本研究では、分析に先立ち、各尺度の信頼性と構造的妥当性を確認する。具体的には、因子分析の適性を確認するための Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 測度および Bartlett の球面性検定、内部一貫性を確認するための Cronbach's α 係数、さらに理論構造との整合性を確認するための確認的因子分析 (CFA) を用いる。KMO 値が 0.70 以上、Bartlett 検定が有意 ($p < .05$) の場合に因子分析が適用可能とされ、Cronbach's $\alpha \geq .70$ が尺度の信頼性を示す基準となる (Nunnally, 1978; Hair et al., 2019)。これらの基準に基づき、測定モデルの精度を保証する。

仮説検証には、共分散構造分析 (SEM) を用いる。これは、観測変数と潜在変数の関係 (測定モデル) および潜在変数間の因果関係 (構造モデル) を同時に推定可能な手法であり、本研究のような複雑な媒介モデルの検証に適している。さらに、本研究ではモデルの堅牢性と普遍性を検証するため、多母集団同時解析を実施する。前述の通り、経営者と従業員では、アンラーニングや社会課題解決活動に対する認識の焦点が異なる可能性がある。そこで、全サンプルによるモデル検証に加え、サンプルを「経営者群」と「従業員群」に分割し、両群間でモデルの適合度やパス係数に統計的な有意差 (等価性) があるかを検証する。具体的には、配置不変性 (因子構造が同じか) および測定不変性 (因子負荷量が同じか) を確認した上で、パス係数の比較を行う。これにより、本研究が提示する平行双経路モデルが、特定の職位に依存しないメカニズムであるか、あるいは職位による固有の特徴を持つかを明らかにする。

本章では、第 6 章で構築した平行双経路モデルを定量的に検証するためのアンケート調査設計を提示した。主要変数であるアンラーニング・社会課題解決活動・イノベーション・

ワーク・エンゲージメントは、いずれも Akgün et al. (2006) 等の先行研究に基づく理論的妥当性の高い尺度によって構成されており、短縮版尺度の採用理由についても明示した。調査データは、経営者と従業員の二層からなる大規模標本 (N=4, 422) を確保しており、組織階層による認識差を検証可能な設計となっている。次章では、このデータを用いた構造方程式モデリングにより、平行双経路モデルの仮説 (H1～H5) を検証する。さらに、本章で定めた分析方針に基づき、多母集団同時解析を実施することで、社会課題解決活動とアンラーニングの因果メカニズムが、経営者・従業員の双方においてどのように機能するかを厳密に実証する。

第8章 定量調査の分析

1. 分析の目的

本研究の理論モデルは、社会課題解決活動がアンラーニングを介して成果に結びつくという「直接効果」と「間接効果（媒介効果）」を併せ持つ「双対プロセス」の構造的妥当性を検証することに目的がある。

そのため、個別の変数の影響力検証に適した単純な分析手法ではなく、観測変数と潜在変数の関係性（測定モデル）および潜在変数間の複雑な因果連鎖（構造モデル）を同時に、かつ包括的に検証可能な構造方程式モデリングを分析の中核に据える。

さらに、本研究の主要な論点である、経営者と従業員という組織階層間で因果構造そのものに有意な差異があるかを厳密に検証するため、多母集団同時解析を適用する。

本章では、第7章で整理した全国企業調査データ（経営者 2,083 名、従業員 2,339 名）を用いて、アンラーニングおよび社会課題解決活動が、企業の成果であるイノベーションおよびワーク・エンゲージメントに対してどのような影響を及ぼすのかを定量的に検証する。本研究のこれまでの理論的整理では、企業が持続的に発展するうえで、外的成果であるイノベーションと、内的成果であるワーク・エンゲージメントが不可欠であることを確認した。

さらに第5章では、複数の企業事例を通じて、社会課題への取り組みが組織内部に認知的葛藤を生じさせ、その葛藤を契機として固定化された前提の棄却が起動し、その後の価値再考を通じてイノベーションと働きがいの向上につながるという構造を見出した。

本章の目的は、これらの理論的・定性的知見が全国規模の量的データにおいても同様に成立するのかを検証し、構造の普遍性を確かめる点にある。

特に本研究では、アンラーニングと社会課題解決活動が、イノベーションおよびワーク・エンゲージメントに及ぼす作用を、経営者と従業員という組織階層ごとに比較する。先行研究では、経営者と従業員の認知構造や行動原理の違いが指摘されてきたものの、両者が

同一モデルのもとでどのような因果構造を示すかは十分に検討されてこなかった。本研究では、両者の因果構造そのものが同一の形で成立するのか、あるいは階層によって作用の強度に差が生じるのかを明らかにする。もし両者で同一の構造が確認されれば、本研究が提示する概念モデルは、組織階層を超えて適用可能な構造であるといえる。

本章で実施する分析は、(1) 尺度構成の妥当性を確認する因子分析、(2) 主要変数の分布を把握する記述統計、(3) 構成概念間の基礎的関連を明らかにする相関分析、(4) 仮説モデルを検証する構造方程式モデリング、(5) 経営者・従業員モデルの比較検討、の五段階から構成される。これらの分析を総合することで、社会課題解決活動が外的触発要因として働き、イノベーションおよびワーク・エンゲージメントの向上に寄与する要因であることを定量的に立証し、本研究で構築した理論枠組みの妥当性を確認する。以上の目的に基づき、本章では、定性研究で観察された現象が全国レベルのデータにおいても再現されるのかを確認し、企業におけるアンラーニングと社会課題解決活動が、階層を超えて成果形成に寄与するメカニズムであることを明らかにする。

2. 因子分析

本節では、本研究で使用する 4 つの構成概念——社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメント——が、調査項目として適切に測定されているかどうかを確認するため、因子分析を実施する。測定段階で概念が混在している場合、その後の相関分析やパス解析で示される関係の意味づけが不安定となるため、まずは各概念が独立した因子として抽出されるかを明確にしておく必要がある。

また、本研究では経営者と従業員を分けて調査しているため、両者が同じ因子構造を示しているかどうかも重要である。両群で因子構造が一致していれば、後続の分析における差異は「概念の捉え方の違い」ではなく、「作用の強さの違い」として適切に解釈することができる。

以上を踏まえ、本節では経営者データ・従業員データの順に因子構造を確認し、尺度の妥当性と一貫性を検証する。

本研究で用いた各尺度が、想定した概念ごとに正しく機能しているかを確認するために、探索的因子分析を行った。分析には、SPSS (Ver. 28) および AMOS (Ver. 30) を使用し、推定法として最尤法を用い、因子間の関連を許容するプロマックス回転を採用した。4 つの構成概念は、組織内の活動や心理に関係するものであり、完全に独立しているとは限らないため、斜交回転を適用する方が実態に合うと判断した。

因子の抽出は固有値 1 以上を基準とし、因子負荷量は .40 以上を当該因子に帰属する基準とした。経営者データ (n=2, 083) と従業員データ (n=2, 339) は独立に分析したうえで、両者の因子構造が類似しているかどうかを確認し、後続の比較分析に進む前提が整っているかを検討した。

まず、経営者データからは、社会課題解決活動、アンラーニング、ワーク・エンゲージメント、イノベーションの四因子が明確に抽出された (表 8-1)。

表 8-1 経営者データの因子分析結果 (主要因子負荷量)

	社会課題 解決活動	アンラー ニング	従業員ワーク・ エンゲージメント	イノベ ーション
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、医療・福祉に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.866	0.001	-0.059	-0.109
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、貧困に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.843	0.005	-0.097	-0.017
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、地域の課題に積極的に取り組んでいる。	0.829	0.013	-0.017	-0.043
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、環境関連に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.803	-0.019	-0.054	0.042
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、多様性社会に関する課題に積極的に取り組んでいる。	0.760	0.032	-0.016	0.067
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、伝統や文化に関する課題に積極的に取り組んでいる。	0.714	-0.036	0.005	0.041
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、人々の健康に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.707	-0.020	0.132	-0.043
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、教育に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.674	-0.022	0.095	0.041
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、利害関係者への適切な情報開示に関する課題に積極的に取り組んでいる。	0.563	0.033	0.090	0.095
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、働き方・雇用に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.490	0.013	0.194	0.085
あなたの会社では、これまで扱ってきた商品・ブランドを変えられる。	0.075	0.766	-0.035	-0.066
あなたの会社では、これまでの仕事のやり方・運用方法を変えられる。	-0.049	0.746	0.043	-0.001
あなたの会社では、これまでの伝統やしきたりを変えられる。	-0.054	0.733	0.037	-0.007
あなたの会社では、培ってきた技術・ノウハウを変えられる。	0.041	0.724	-0.045	-0.012
あなたの会社では、会社の風土・経営理念を変えられる。	-0.052	0.683	0.035	0.033
あなたの会社では、これまでの取引先を変えられる。	0.033	0.659	-0.029	0.020
あなたの会社では、会社の過去の栄光を変えられる。	-0.099	0.654	0.060	0.030
あなたの会社では、これまでの市場・マーケットを変えられる。	0.112	0.636	-0.056	0.040
あなたの会社では、従業員は自分の仕事に熱意を持っている。	-0.022	0.001	0.953	-0.039
あなたの会社では、従業員は自分の仕事に誇りを持っている。	-0.028	-0.009	0.932	-0.046
あなたの会社では、従業員は仕事をしているときに幸せを感じる。	0.050	-0.001	0.823	0.047
あなたの会社では、従業員はエネルギーがあふれている。	0.045	-0.024	0.811	0.060
あなたの会社では、従業員は仕事をしていて精神的に追い込まれても回復している。	0.026	0.047	0.765	-0.021
あなたの会社では、新たな価値創造にむけたアイデアの蓄積に向けた仕組みづくりができています。	0.036	-0.013	0.005	0.833
あなたの会社では、新しい価値 (モノやサービス、仕組み) の創造ができています。	-0.004	0.013	-0.012	0.833
あなたの会社では、社会変革のスピードに合わせるための新たな価値創造の仕組みの構築ができています。	0.053	-0.004	-0.035	0.832
あなたの会社では、経営安定に向けて新しい価値を創造できる仕組みの構築ができています。	0.018	0.009	0.045	0.787
あなたの会社では、新しい仕入れ先・マーケットの構築ができています。	0.026	0.054	-0.008	0.696
Cronbach のアルファ	0.929	0.886	0.937	0.911

因子抽出法: 最尤法
回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

出所: 筆者作成

それぞれの因子について、負荷量の範囲と信頼性係数（Cronbach's α ）を示し、尺度としての妥当性を確認する。

(1) 社会課題解決活動（経営者）

・ 因子負荷量：0.490～0.866

・ Cronbach α ：0.929

社会課題解決活動は、医療・福祉、貧困、地域、環境、多様性、文化、健康、教育、情報開示、働き方・雇用といった幅広い社会課題への取り組みについて尋ねた10項目から構成される。最小負荷量は0.490（働き方・雇用）、最大は0.866（医療・福祉）であり、取り組み領域の多様さを反映して負荷量の幅はあるが、全体としては $\alpha=0.929$ と極めて高い信頼性が得られた。

(2) アンラーニング（経営者）

・ 因子負荷量：0.636～0.766

・ Cronbach α ：0.886

アンラーニングは、商品・仕事のやり方・伝統・技術・理念・取引先・市場といった企業の慣習や価値観を手放しうるかに関する項目で構成される。負荷量はいずれも0.636以上であり、経営者が自社の慣習や前提を変えうるかどうかを一貫した認識として回答していることが確認できる。尺度構成としては、組織の内部変革に関わる抽象的概念であるにもかかわらず $\alpha=0.886$ と非常に高い信頼性を示し、アンラーニングの項目設計が妥当であることが確認できる。

(3) ワーク・エンゲージメント（経営者は従業員の状態を評価）

・ 因子負荷量：0.765～0.953

・ Cronbach α : 0.937

本研究におけるワーク・エンゲージメントは、経営者が「従業員は熱意をもっているか」「誇りをもっているか」「仕事を楽しんでいるか」など、従業員の働きがいの状態をどのように認識しているかを問う項目で構成している。負荷量は最低でも 0.765、最大で 0.953 といずれも高い負荷量を示し、心理的構成概念として強固に成立している。 $\alpha = 0.937$ と信頼性も非常に高いことから、経営者が従業員のエンゲージメント水準を一貫した認識として持っていることがうかがえる。

(4) イノベーション（経営者）

・ 因子負荷量 : 0.696~0.833

・ Cronbach α : 0.911

イノベーションは、新たな価値の創造や新市場の開拓、アイデア蓄積の仕組みなど、組織としての革新活動に関する項目で構成される。負荷量はいずれも 0.696 以上で、 $\alpha = 0.911$ と高い信頼性が確認され、経営者が革新を統一した概念として捉えていることが示された。

以上より、経営者データでは、先行研究および本研究の理論設計に沿った構造が明確に成立した。

同様に従業員データにおいても、社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントの 4 因子が抽出された（表 8-2）。以下では、経営者の場合と同じ密度で、それぞれの因子の負荷量範囲と α 値を丁寧に確認する。

(1) 社会課題解決活動（従業員）

・ 因子負荷量 : 0.612~0.821

・ Cronbach α : 0.939

社会課題解決活動は、医療・福祉、貧困、地域、環境、多様性、文化、健康、教育、情報開示、働き方・雇用の10項目で構成される。最小負荷量は0.612（働き方・雇用）、最大は0.821（環境）であり、すべての項目が0.612以上と安定しており、 $\alpha=0.939$ と非常に高い信頼性が確認された。従業員は企業活動の社会性をより直接的に感じ取る場面が多いため、社会課題の取り組みがより統一的な心理構造として捉えられている可能性がある。

表 8-2 従業員データの因子分析結果（主要因子負荷量）

	社会課題 解決活動	アンラー ニング	ワーク・ エンゲージメント	イノベ ーション
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、環境関連に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.821	-0.016	-0.055	0.032
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、医療・福祉に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.809	-0.021	-0.012	-0.090
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、人々の健康に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.808	0.004	0.020	-0.063
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、地域の課題に積極的に取り組んでいる。	0.788	-0.014	0.068	-0.025
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、教育に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.784	0.033	-0.024	-0.019
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、多様性社会に関する課題に積極的に取り組んでいる。	0.769	0.007	-0.021	0.093
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、貧困に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.762	0.064	-0.025	-0.018
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、伝統や文化に関する課題に積極的に取り組んでいる。	0.751	-0.013	0.004	0.043
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、利害関係者への適切な情報開示に関する課題に積極的に取り組んでいる。	0.704	-0.004	0.054	0.065
あなたの会社では社会課題の解決に向けて、働き方・雇用に係る課題に積極的に取り組んでいる。	0.612	0.028	0.067	0.117
あなたの会社では、これまでの伝統やしきたりを変えられる。	0.024	0.883	-0.023	-0.082
あなたの会社では、会社の風土・経営理念を変えられる。	0.026	0.773	0.041	-0.021
あなたの会社では、培ってきた技術・ノウハウを変えられる。	0.010	0.761	0.030	-0.013
あなたの会社では、これまで扱ってきた商品・ブランドを変えられる。	-0.008	0.747	-0.017	0.037
あなたの会社では、これまでの仕事のやり方・運用方法を変えられる。	-0.018	0.740	0.049	0.019
あなたの会社では、これまでの市場・マーケットを変えられる。	0.022	0.728	-0.034	0.052
あなたの会社では、会社の過去の栄光を変えられる。	0.024	0.726	-0.021	0.019
あなたの会社では、これまでの取引先を変えられる。	-0.033	0.678	0.006	0.065
会社でのあなたは、自分の仕事に熱意を持っている。	-0.063	-0.009	0.952	-0.016
会社でのあなたは、自分の仕事に誇りを持っている。	-0.038	-0.031	0.890	0.031
会社でのあなたは、仕事をしているときに幸せを感じる。	0.046	-0.006	0.840	0.009
会社でのあなたは、エネルギーがあふれている。	0.084	0.018	0.772	0.016
会社でのあなたは、仕事を休んで精神的に追い込まれても回復していける。	0.041	0.065	0.703	-0.033
あなたの会社では、新たな価値創造にむけたアイデアの蓄積に向けた仕組みづくりができている。	0.088	0.026	0.003	0.795
あなたの会社では、新しい価値（モノやサービス、仕組み）の創造ができている。	0.053	0.038	0.016	0.777
あなたの会社では、経営安定に向けて新しい価値を創造できる仕組みの構築ができている。	0.087	0.036	0.018	0.771
あなたの会社では、社会変革のスピードに合わせるための新たな価値創造の仕組みの構築ができている。	0.119	0.051	-0.029	0.748
あなたの会社では、新しい仕事先・マーケットの構築ができている。	0.009	0.109	0.030	0.707
Cronbach のアルファ	0.939	0.919	0.926	0.932

因子抽出法: 最尤法
回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

出所：筆者作成

(2) アンラーニング（従業員）

- ・ 因子負荷量：0.678～0.883
- ・ Cronbach α ：0.919

アンラーニングは、仕事のやり方の見直し、慣行からの離脱を問う項目で構成される。負荷量は0.678～0.88と幅がある。これは、アンラーニングが現場における具体的行動変容と密接に関連する概念であるため、個人差が大きく反映されるためと考えられる。しか

し、 $\alpha = 0.919$ と高い信頼性があり、従業員が日常の中で組織の変化をどのように認識しているかが安定して測定されている。

(3) ワーク・エンゲージメント（従業員本人評価）

- ・ 因子負荷量：0.703～0.952

- ・ Cronbach α ：0.926

WE は従業員の心理状態を直接捉える尺度であり、負荷量は 0.703～0.952 といずれも高く、経営者データと同様の構造が再現された。特に 0.952（熱意）は個人内で強力に形成される心理状態であることを示す。また、 $\alpha = 0.926$ となり、心理状態としての一貫性が確認された。

(4) イノベーション（従業員）

- ・ 因子負荷量：0.707～0.795

- ・ Cronbach α ：0.932

イノベーションは、アイデアの蓄積、新価値創造、組織的な工夫の仕組みなどに関する項目で構成される。負荷量は 0.707～0.795 と経営者より狭い。経営者より若干負荷量の幅が狭い。これは従業員が組織の革新活動を「経験」として認知するため、評価のばらつきが経営者より少ないことを示す。しかし、 $\alpha = 0.932$ と極めて高い信頼性が確認された。

因子分析の結果、社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントの 4 構成概念はいずれも経営者・従業員の双方において明確な因子として抽出され、非常に高い信頼性係数を示した。これは、4 構成概念が組織階層を超えて一貫した概念構造として認識されていることを意味し、本研究が設定したモデルが経営者・従業員の両方に適用可能であることを示唆する。

同時に、社会課題解決活動とアンラーニングが明確に分離して抽出された点は本研究に

として特に重要である。第5章の定性研究では、企業の社会課題解決活動が従業員・経営者の認知に葛藤を生じさせ、それがアンラーニングにつながるプロセスが観察された。本節の因子分析によって、社会課題解決活動とアンラーニングが測定段階から明確に区別されていることが確認され、この定性研究で見られたプロセスが特殊な現場の現象ではなく、広く企業一般に見られる構造である可能性が高まった。

また、ワーク・エンゲージメントの測定方法においては、経営者が“従業員の状態”として回答し、従業員は“自分自身の状態”として回答するという違いがあるが、どちらも高い負荷量と信頼性を示しており、成果指標としての妥当性は保持されている。

以上より、4 構成概念の測定妥当性と階層横断的一貫性が確認されたことから、以降の相関分析およびパス解析による因果構造の検証に進むための十分な実証的基盤が整った。

次に、経営者・従業員の両データから抽出された因子構造について、測定モデルとしての妥当性を整理し、その特徴を検討する。

まず、因子負荷量の幅について確認する。

社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントのいずれの因子においても、項目ごとの因子負荷量には一定の幅がみられた。これは、構成概念が複数の側面を含む「多面的な内容」で構成されているためである。例えば、社会課題解決活動には医療・福祉、環境、教育、雇用など異なる領域が含まれるため、企業によって重点が置かれる領域に差があり、その結果として負荷量の差となって表れる。アンラーニングも、固定化された前提を手放す準備性が、業務慣行、価値観・技術など、回答者が直面する前提の種類によって異なるため、項目ごとの認識の強さに幅が生じる。これはアンラーニングの定義を損なうものではなく、棄却準備性が多面的に表出する自然な反応である。

しかし、いずれも負荷量は基準値（.40）を大きく上回っており、全項目が同一因子に安定して収まっている。したがって、負荷量の幅は構造の弱さではなく、構成概念の広がりやを反映した自然な現象であるといえる。

次に4構成概念が明確に抽出されているかを確認する。

社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントはいずれも、経営者・従業員の両群で混在することなく、明瞭に別因子として抽出された。これは、調査項目が想定した概念を適切に測定しており、構成概念間の識別性が確保されていることを意味する。

特に重要なのは、社会課題解決活動とアンラーニングが明確に分かれた点である。第5章の定性研究では、社会課題への取り組みが外部の接点を通じて認知的葛藤を生み、さらにその後の価値再考へとつながるプロセスが確認された。本節の因子分析で社会課題解決活動とアンラーニングが独立した因子として抽出されたことは、この階層的プロセスが測定段階からも明確に区別されていることを裏付ける結果である。

次に、経営者・従業員の因子構造を確認する。

経営者・従業員の双方で因子構造がほぼ同一であったことは、本研究の分析にとって極めて重要である。これは、4つの構成概念が組織階層を超えて共通の枠組みで理解されており、後続の分析で両者を比較する前提が満たされていることを示す。

もし両群で因子構造が大きく異なる場合、同じ概念について分析しているとはいえず、結果として得られるパスの違いが「役割による作用の差」なのか「概念理解の差」なのかを判断することが困難になる。本研究の因子分析では両群で十分な一致が確認されたため、後続のパス解析において、経営者と従業員の違いを「作用の強さの差」として扱うことができる。

次に、信頼性係数について確認する。

社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントのいずれも $\alpha = 0.886 \sim 0.939$ 範囲であり、経営者・従業員とも非常に高い内的一貫性が確認された（表 8-3）。

これは本研究で採用した項目が、構成概念の測定において安定して機能していることを示すものであり、後続の構造方程式モデリングを行ううえで十分な信頼性が確保されている

ると判断できる。

表 8-3 経営者と従業員の信頼性係数 (Cronbach' s α)

因子	経営者	従業員
社会課題解決活動	0.929	0.939
アンラーニング	0.886	0.919
ワーク・エンゲージメント	0.937	0.926
イノベーション	0.911	0.932

出所：筆者作成

次に、定性研究の構造との整合性を確認する。

第5章では、社会課題への取り組みが外部との接点を通じて従業員や経営者に認知的葛藤を生じさせ、その葛藤を契機として固定化された前提を手放すアンラーニングが発動し、その後の価値再考を通じて仕事の捉え方や行動の見直しへつながるというプロセスが確認された。本節の因子分析では、社会課題解決活動とアンラーニングが明確に独立した因子として抽出されただけでなく、定性で確認された触発→棄却→再考という階層的プロセスを測定段階でも区別して扱えていることが示された。

これは、定性研究で観察された現象が量的データでも裏付けられ、本研究の仮説モデルが「特定企業の特例事例ではなく、一般化可能な構造である」ことを示す重要な根拠となる。

因子分析では、社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントの4構成概念が経営者・従業員のいずれにおいても混在することなく独立して抽出され、信頼性係数も十分に高かった。特に、両群で同一の因子構造が確認されたことは、後続の分析における比較の前提が満たされたことを示す点で重要である。また、社会課題解決活動とアンラーニングが明確に分かれた点は、第7章の定性研究で示した社会課

題解決活動が外的触発として認知的葛藤を生み、その葛藤を契機としてアンラーニングが発動するという階層的プロセスが、測定段階においても概念的に区別されていることを裏付ける結果である。

以上により、調査で使用した4つの尺度は概念的妥当性を備えており、次節で行う相関分析およびパス解析による因果構造の検証へと進むための基盤が整った。

3. 記述統計

本節では、社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントの4変数について、経営者と従業員それぞれの基本的な分布傾向を確認する。これらの統計量は、後続の相関分析およびパス解析で得られる関係性を解釈する際の前提となるものであり、特に階層間（経営者・従業員）でどのような特徴がみられるかを簡潔に整理しておく（表8-4、表8-5）。

表8-4 経営者データの記述統計

	平均	標準偏差	度数
アンラーニング	3.345	0.653	2,083
社会課題解決活動	3.823	1.102	2,083
イノベーション	4.271	0.987	2,083
従業員ワーク・エンゲージメント	4.440	1.021	2,083

出所：筆者作成

表 8-5 従業員データの記述統計

	平均	標準偏差	度数
アンラーニング	2.943	0.727	2,339
社会課題解決活動	3.798	1.115	2,339
イノベーション	3.859	1.108	2,339
ワーク・エンゲージメント	3.983	1.210	2,339

出所：筆者作成

社会課題解決活動の平均値は、経営者・従業員ともに中程度からやや高めの水準であり、分布は大きな偏りを示さなかった。経営者の平均値がやや高い傾向にあったが、これは企業としての取り組みを総体的に判断する立場にあるため、社会課題への取り組みを広く把握しているためと考えられる。一方、従業員は日常的な業務を通じて取り組みの一部を経験しているため、経営者よりばらつきが小さく、全体として安定した評価となった。

アンラーニングは、固定化された前提・慣行・業務手順をいったん手放すための棄却準備性を問うものであるが、経営者と従業員で平均値に若干の差がみられた。経営者のアンラーニング得点は全体として高めで、組織変革の必要性を認識する傾向が強い傾向が示された。一方、従業員のアンラーニング得点は経営者より分散が大きく、業務内容・役職・裁量などによって、棄却可能性に差が表れていると考えられる。なお、これらの得点差が成果にどのように関連するかは、後述のパス解析で検証する。

ワーク・エンゲージメントは「仕事への熱意」「誇り」「活力」など心理的な働く意義を測定する。経営者の場合、ワーク・エンゲージメントは従業員の状態を経営者が評価したものであり、従業員の場合は本人評価であるため、分布の性質が異なる。

経営者の従業員ワーク・エンゲージメントは、組織全体の士気や職場の雰囲気踏まえた総体的な評価であり、極端に低い値は少なかった。

従業員のワーク・エンゲージメントは、職務内容や職場環境の影響を直接受けるため、

ばらつきが一定程度みられた。

しかし両者とも平均値は中程度以上で、いずれも組織としての「働きがい」は概ね確保されているといえる。

イノベーションは、新しい価値創造や新規事業展開、アイデア蓄積の仕組みなど、組織の革新活動を評価するものである。経営者・従業員とも平均値に大きな差はなく、企業としての革新活動が一定程度進んでいることを示している。

従業員のイノベーション得点のばらつきが小さいのは、現場での活動の共有度が高く、革新的取り組みが制度や仕組みとして浸透していることを反映している。一方、経営者の評価は事業展開や戦略に関する視点が含まれるため、若干幅が生じているが、全体としては整った分布となった。

以上の結果から、4つの構成概念はいずれも経営者・従業員の双方で安定した分布を示し、極端な偏りはみられなかった。階層間の平均値の差は、役割や経験の違いによるものであり、「概念そのものの理解が異なる」という構造的な差異を示すものではない。後述の相関分析やパス解析では、両者が同じ枠組みで回答していることを前提に、作用の強さの違いを中心に検討することが可能である。

4. 相関分析

本節では、社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントの4変数間の基本的な関連を確認するため、相関分析を行った。相関関係の強さや方向性は、次節以降で行うパス解析の前提となるものであり、本研究の概念モデルの妥当性を事前に把握するうえで重要である。

経営者データでは、社会課題解決活動とアンラーニング、イノベーションとワーク・エンゲージメントの相関係数が比較的高い水準であった（表 8-6）。これは、社会課題への取り組みを積極的に行う企業ほど、新しい価値創造についても一定程度進んでおり、従業

員の働きがいも高いと経営者が認識していることを示すものである。

アンラーニングとイノベーション、アンラーニングとワーク・エンゲージメントとの間にも正の相関が確認されたが、その強度は、社会課題解決活動と成果変数（イノベーションおよびワーク・エンゲージメント）の相関に比べやや弱かった。これは、経営者にとって社会課題への取り組みの方が組織全体の方向性や外部との連携といったマクロな変化を捉えやすい一方、アンラーニングは固定化された前提を手放すという内的プロセスであるため、成果との関連が個人・組織内の文脈に依存しやすいことを反映していると考えられる。

総じて、経営者データでは「社会課題解決活動→イノベーションの関連が強く、アンラーニングを起点として価値再考を経由する経路は成果変数と中程度の関連を示しており、直接経路と媒介経路の二系統を想定した本研究の仮説モデルと整合的な結果となった。

表 8-6 経営者データの相関係数

	アンラー ニング	社会課題 解決活動	イノベ ーション	従業員 ワーク・エン ゲージメント
有意確率（両側）	-			
有意確率（両側）	0.343***	-		
有意確率（両側）	0.500***	0.646***	-	
有意確率（両側）	0.336***	0.581***	0.557***	-

*** p<0.001

出所：筆者作成

従業員データでは、社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントのすべての変数間で、経営者データよりも強めの正の相関がみられた（表 8-7）。特に、社会課題解決活動とアンラーニングの相関が高かった点は、社会課題への企業の取り組みが、外部との接点を通じて従業員に認知的葛藤を生じさせ、その葛藤を契機

としてアンラーニングに影響を与えている可能性が示唆される。

また、アンラーニングとイノベーション、アンラーニングとワーク・エンゲージメントの相関も経営者データより高く、従業員においては、棄却後の価値再考が、日常的な働きがいや創造的行動に結びつきやすい構造が示唆される。

従業員データにおいても 社会課題解決活動とイノベーション、社会課題解決活動とワーク・エンゲージメントの相関は安定して高く、企業の社会課題への取り組みが、従業員に認知的葛藤をもたらし、その後の価値再考を通じて成果（創造性・働きがい）に影響を与える可能性が確認された。

表 8-7 従業員データの相関係数

	アンラー ニング	社会課題 解決活動	イノベ ーション	ワーク・エン ゲージメント
有意確率 (両側)	-			
有意確率 (両側)	0.564***	-		
有意確率 (両側)	0.695***	0.748***	-	
有意確率 (両側)	0.507***	0.565***	0.595***	-

*** $p < 0.001$

出所：筆者作成

経営者と従業員の相関構造を比較すると、相関の方向性は両方で一致しており、4 変数の関連は階層を問わず同じ傾向を示した。一方で、強さには差がみられ、従業員データの方が全体として高い相関を示した。

これは、従業員は日々の業務を通じて、企業の社会課題解決活動によって生じる認知的葛藤や、そこから派生する前提の棄却と価値再考のプロセスをより身近に経験しやすい立場にあるためと考えられる。

一方、経営者は組織全体の動きを俯瞰的に捉えるため、各変数間の関連がやや緩やかに

なることは自然である。

経営者・従業員の双方で、社会課題解決活動、アンラーニング、イノベーション、ワーク・エンゲージメントの間に正の関連が確認され、各変数間の方向性が本研究の仮説モデルと整合していることが示された。特に従業員データでは社会課題解決活動とアンラーニングの関係が比較的強く、社会課題への取り組みが外部との接点を通じて認知的葛藤を生じさせ、その葛藤を契機として前提の棄却の発動可能性が高まる構造を反映していると考えられる。これは、従業員が日常業務の中で葛藤→棄却→価値再考のプロセスをより直接的に経験する立場にあることを示唆する。

相関分析の結果は、後述するパス解析において、社会課題解決活動およびアンラーニングが、イノベーションおよびワーク・エンゲージメントにどのような経路で影響するかを検証するための基礎情報となる。相関の方向性が仮説モデルと一致していることから、後続の因果分析に進む前提が確認された。

5. 多母集団同時解析によるアンラーニング水準の比較

経営者データをもとに多母集団同時解析を行う。

アンラーニングの定着度（準備性）が、社会課題解決活動と成果（イノベーションおよび従業員ワーク・エンゲージメント）の因果関係にどのような影響を与えるかを検証する。分析にあたっては、アンラーニングの影響力を明確に検出するため、中間層を除外し、特性が顕著な両端のグループを比較する「極端群法」を採用した。テスト理論における識別力分析では、上位・下位の約 27%を抽出して比較することが差異を検出する上で最も効率的であるとする基準（Kelley, 1939）が存在する。しかし、本研究では経営者の全有効回答数が 2,083 名と十分に大きいため、統計的検定力を維持しつつ、群間の特性差をより鋭敏に検出することを優先し、より厳格な基準である上位・下位約 20%（五分位）を採用した。

具体的には、経営者の全データから、アンラーニング得点の上位約 20%に該当する層を「高群 (n=423)」、下位約 20%に該当する層を「低群 (n=415)」として抽出し、計 838 名を分析対象とした。

まず、パス係数に等値制約を課さない「非制約モデル (統制なし)」と、すべてのパス係数を群間で等しいと置いた「全制約モデル (全統制)」の適合度を比較した (表 8-8)。

表 8-8 経営者の適合度比較表

指標	アンラーニング 低群 (全統制)	アンラーニング 低群 (統制なし)	アンラーニング 高群 (全統制)	アンラーニング 高群 (統制なし)	評価
GFI	0.923	0.923	0.923	0.923	高水準 (>.90)
AGFI	0.900	0.900	0.900	0.900	高水準 (>.90)
CFI	0.971	0.972	0.971	0.972	高水準 (>.95)
TLI	0.966	0.966	0.966	0.966	安定
RMSEA	0.037	0.037	0.037	0.037	優良 (<.05)
SRMR	0.040	0.036	0.040	0.036	優良 (<.05)
AIC	889.572	887.447	889.572	887.447	統制なしモデルが最小
$\Delta \chi^2$ (df)	6.124 (2)	—	6.124 (2)	—	有意差あり (p=.047)

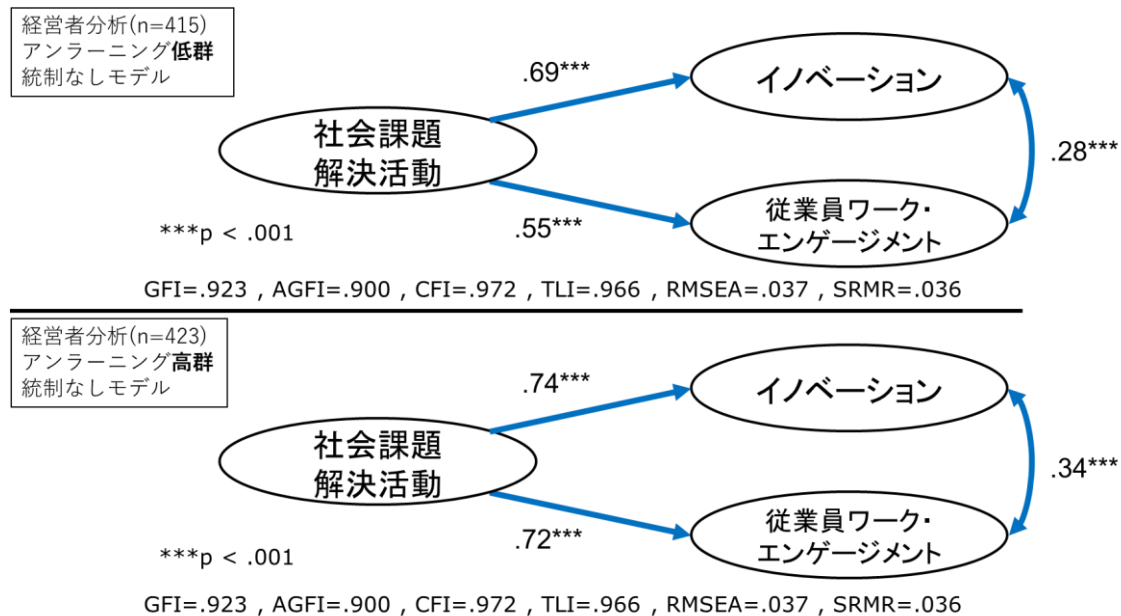
出所：筆者作成

カイ二乗差検定の結果、 $\Delta \chi^2(2) = 6.124$, $p = .047$ となり、5%水準で有意な差が認められた。これは、「すべてのパス係数が等しい」という帰無仮説が棄却されたことを意味する。

さらに、モデルの予測精度と複雑さのバランスを示す AIC (赤池情報量規準) においても、統制なしモデル (887.447) は全統制モデル (889.572) よりも低い値を示した。したがって、統計的な有意差および AIC によるモデル比較の結果に基づき、経営者モデルにおいては統計的に妥当性の高い「統制なしモデル」を採用し、群間のパス係数の差異を比較検討する。

図 8-1 に、アンラーニング低群と高群それぞれのパス解析結果を示す。

図 8-1 経営者におけるアンラーニング水準別パス解析結果（統制なしモデル）



出所：筆者作成

社会課題解決活動からイノベーションへのパス係数は、低群で $\beta = .69$ 、高群で $\beta = .74$ であった。高群の方が数値は高いものの、パラメータ間の差の検定統計量は $1.375 (|CR| < 1.96)$ であり、統計的な有意差は認められなかった。これは、アンラーニングの水準に関わらず、経営者は社会課題解決活動をイノベーション創出の機会として強く結びつけていることを示している。

一方、社会課題解決活動から従業員ワーク・エンゲージメントへのパス係数は、低群の $\beta = .55$ に対し、高群では $\beta = .72$ と顕著に高くなった。差の検定統計量は $2.477 (|CR| > 1.96)$ であり、5%水準で有意な差が確認された。この結果は、経営者が高いアンラーニング準備性（既存の慣行を見直す柔軟性）を持っている場合、社会課題への取り組みが従業員の働きがいや活力に対して、より強くポジティブな影響を与えることを証明している。

以上の分析より、経営者においてアンラーニングは、社会課題解決活動が組織内の人的

成果（ワーク・エンゲージメント）に転換されるプロセスを加速させる触媒（増幅装置）として機能していることが実証された。

続いて、従業員データについても同様の手法を用いて分析を行った。経営者と同様の基準（Kelley, 1939）に基づき、全有効回答データ（ $n=2,339$ ）から特徴が明確な上位・下位層を抽出した。具体的には、アンラーニング得点分布の上位約15～20%に該当する層を「高群（ $n=349$ ）」、下位約15～20%に該当する層を「低群（ $n=414$ ）」として整理し、計763名を分析対象とした（※得点の分布状況により、カットオフ値における同点データを処理した結果、群サイズに若干の差が生じている）。この抽出により、従業員におけるアンラーニングの浸透度が、社会課題解決活動の成果への影響力に差異をもたらすかを厳密に検証する。

経営者と同様に、多母集団同時分析によるモデル比較を実施した（表8-9）。

表8-9 従業員の適合度比較表

指標	アンラーニング 低群（全統制）	アンラーニング 低群（統制なし）	アンラーニング 高群（全統制）	アンラーニング 高群（統制なし）	評価
GFI	0.924	0.924	0.924	0.924	高水準（>.90）
AGFI	0.901	0.900	0.901	0.900	高水準（>.90）
CFI	0.971	0.971	0.971	0.971	高水準（>.95）
TLI	0.966	0.966	0.966	0.966	安定
RMSEA	0.036	0.036	0.036	0.036	優良（<.05）
SRMR	0.033	0.032	0.033	0.032	優良（<.05）
AIC	829.061	831.532	829.061	831.532	全統制モデルが最小
$\Delta \chi^2$ (df)	1.529 (2)	—	1.529 (2)	—	有意差なし（ $p=.466$ ）

出所：筆者作成

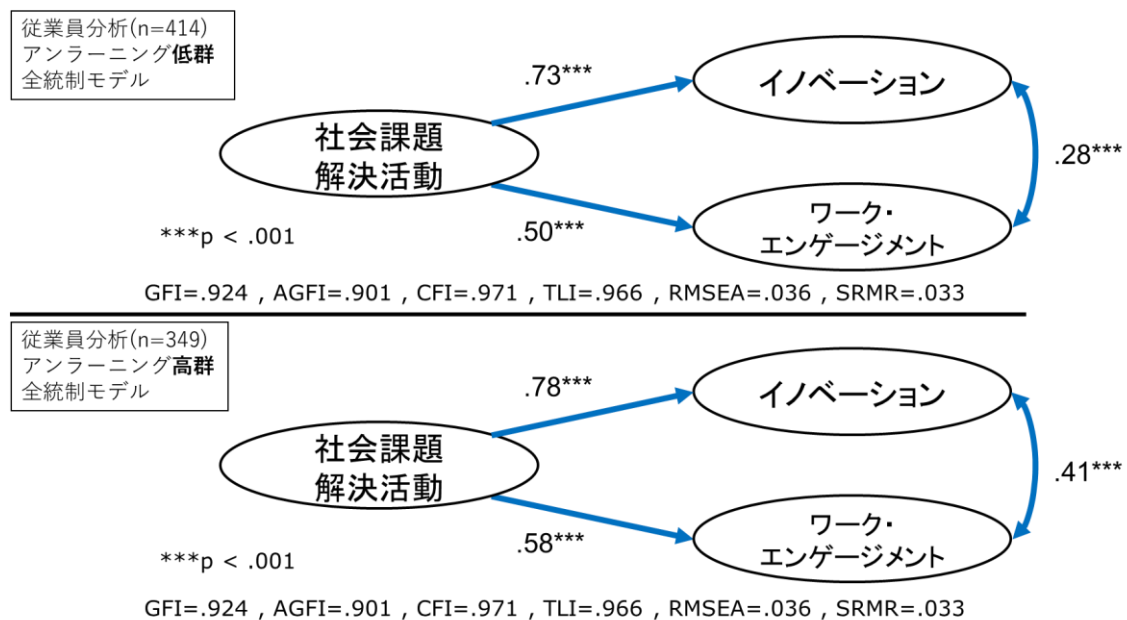
カイ二乗差検定の結果、 $\Delta \chi^2(2) = 1.529$, $p = .466$ となり、有意な差は認められなかった。またAICにおいても全統制モデル（829.061）が統制なしモデル（831.532）より低い値を示した。これは、統計学的に「アンラーニング低群と高群の間でパス係数は等し

い」という帰無仮説が支持されたことを意味する。したがって、従業員モデルにおいては、モデルの簡潔性と統計的妥当性の観点から「全統制モデル」を採用する。

これは、従業員においてはアンラーニングの水準に関わらず、因果構造が等質（不変）であることを示唆している。

統計的検定の結果に基づき採用した全統制モデルにおけるパス解析結果を図 8-2 に示す。

図 8-2 従業員におけるアンラーニング水準別パス解析結果（全統制モデル）



出所：筆者作成

本モデルでは、群間の非標準化パス係数が等値になるよう制約が課されている。図中の標準化係数には各群の分散差に起因するわずかな数値差（イノベーション：低群 $\beta = .73$ / 高群 $\beta = .78$ 、ワーク・エンゲージメント：低群 $\beta = .50$ / 高群 $\beta = .58$ ）が見られるものの、これらは統計的に「等質」とであると検証された値である。

この結果は、従業員層においては、アンラーニングの高低に関わらず、社会課題解決活動が成果に対して均質な影響力を持つことを裏付けている。

経営者と従業員の分析結果を比較すると、アンラーニングの役割に明確な階層差が見出

された。

経営者は、アンラーニングが高い場合においてのみ、社会課題解決活動がワーク・エンゲージメントへ強く転換される。つまり、経営者にとってアンラーニングは、活動を成果に結びつけるための「増幅装置」として機能する触媒効果が見られた。

一方、従業員は、アンラーニングに関わらず、社会課題解決活動は直接的に成果を高める。従業員にとって、社会課題への取り組みは理屈や準備を超えて、直感的に働きがいや創造性を刺激する「直接的な原動力」として機能する普遍効果が見られた。この結果は、従業員の方が社会課題解決活動の影響をよりダイレクトに受容しやすいという第5章の定性知見とも整合しており、次節以降のパス解析（因果メカニズムの解明）への重要な視座を提供するものである。

6. 経営者モデル（パス解析）

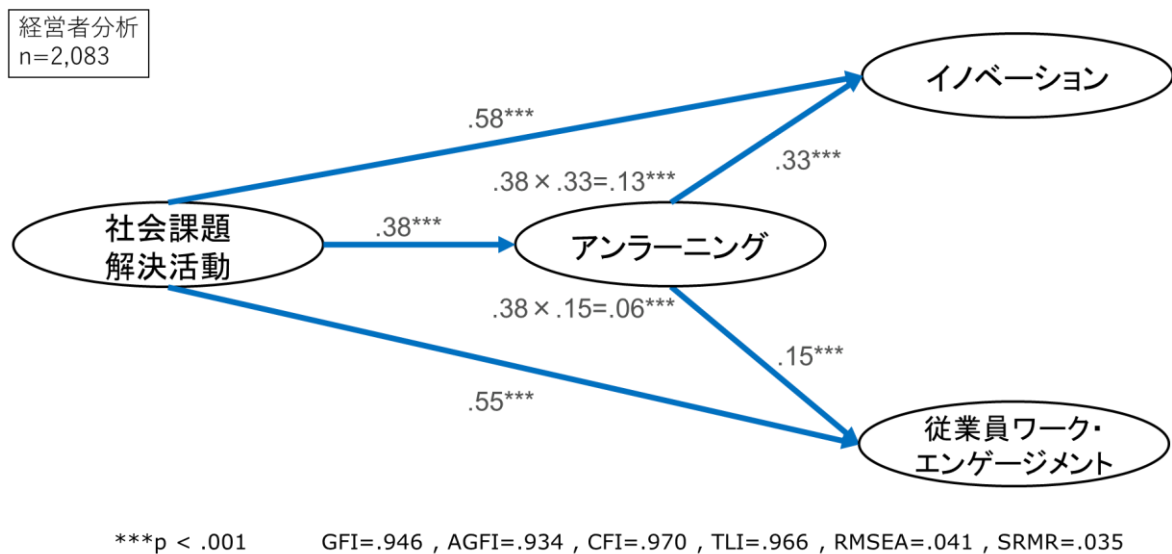
多母集団同時分析において、経営者層ではアンラーニングが社会課題解決活動の効果を高める「触媒」として機能することが示唆された。本節では、全経営者サンプル（ $n=2,083$ ）を用いた構造方程式モデリングにより、その具体的な因果メカニズムと影響の強さを詳細に検証する。本研究の理論モデル（図 6-1）に基づき、H1 から H5 までのすべての仮説の支持・棄却を検証する。

経営者データに基づくパス解析の主要結果は以下の通りであった（図 8-3）。

モデルの適合度については、単一の指標に依存することによるバイアスを避けるため、絶対適合度指標（GFI, RMSEA, SRMR）、増分適合度指標（CFI, TLI）、および節約適合度指標（AGFI）を併用し、多角的な視点から総合的に判断した。各指標の評価基準については、構造方程式モデリングにおける標準的なガイドライン（Byrne, 2016; Kline, 2015; Hu & Bentler, 1999）に準拠し、表 8-10 に示す基準値を採用した。具体的には、GFI、AGFI、

CFI、TLI については 0.90 以上を適合の目安とし、0.95 以上を良好な適合と判断する。また、誤差を示す RMSEA および SRMR については、0.08 以下を許容範囲、0.05 以下を良好な適合とみなす基準を採用した。

図 8-3 経営者モデルのパス解析結果



出所：筆者作成

最終モデルの適合度指標は、GFI=.946、AGFI=.934、CFI=.970、TLI=.966、RMSEA=.041、SRMR=.035 であり、いずれも前述の基準（表 8-10）を満たす良好な水準を示した。CFI および TLI が.96 を超え、RMSEA が.05 未満であることから、モデル全体の理論的一貫性および統計的妥当性が確認されたといえる。

主要なパス係数を確認すると、以下の表 8-11 に示す通り、設定したすべての仮説が有意な正の影響を示す結果となった。

主要なパス係数を確認すると、アンラーニングからイノベーションへの影響は $\beta = .33$ ($p < .001$)、従業員ワーク・エンゲージメントへの影響は $\beta = .15$ ($p < .001$)、社会課題解決活動からイノベーションへの影響は $\beta = .58$ ($p < .001$)、従業員ワーク・エンゲージメントへの影響は $\beta = .55$ ($p < .001$) であり、いずれも 1%水準で有意な正の影響が認め

られた。

表 8-10 モデル適合度指標の判定基準

指標	判定基準 (目安)	根拠・備考
GFI	> .90	1 に近いほど適合が良い。 (Jöreskog & Sörbom, 1996)
AGFI	> .90	自由度調整済み GFI。 (同上)
CFI	> .90 (許容) > .95 (良好)	サンプルサイズの影響を受けにくい。 (Hu & Bentler, 1999)
TLI	> .90 (許容) > .95 (良好)	0.95 以上が望ましいとされる。 (Hu & Bentler, 1999)
RMSEA	< .08 (許容) < .05 (良好)	0.10 以上は不適合。 (Browne & Cudeck, 1993)
SRMR	< .08	0.08 以下が良い適合とされる。 (Hu & Bentler, 1999)

出所：筆者作成

※ 各指標の基準値は、Byrne (2016)、Kline (2015)、Hu & Bentler (1999) を参照して設定。

表 8-11 経営者モデルにおける仮説検定およびパス係数の結果

仮説	経路 (パス)	標準化係数 (β)	p 値	判定
----	---------	----------------------	-----	----

H1	社会課題解決活動 → アンラーニング	0.38	<.001	支持
H2	アンラーニング → イノベーション	0.33	<.001	支持
H3	アンラーニング → W.エンゲージメント	0.15	<.001	支持
H4	社会課題解決活動 → イノベーション (直接)	0.58	<.001	支持
H5	社会課題解決活動 → W.エンゲージメント (直接)	0.55	<.001	支持

出所：筆者作成

すなわち、H1（社会課題解決活動→アンラーニング、 $\beta = .38$ ）は強く有意であり、社会課題解決活動がアンラーニングを触発するという本研究の核心的仮説が支持された。また、アンラーニングから成果へのパスも H2（イノベーションへの影響 $\beta = .33$ ）、H3（従業員ワーク・エンゲージメントへの影響 $\beta = .15$ ）の双方に対して正の有意な影響を示した。さらに、アンラーニングを介さない直接効果として、H4（社会課題→イノベーション $\beta = .58$ ）、H5（社会課題→WE $\beta = .55$ ）も強く有意な影響が認められた。

ブートストラップ法に依る間接効果の検定においても、アンラーニングを経由した間接効果（イノベーションへの効果=.13、従業員ワーク・エンゲージメントへの効果=.06）は共に有意であった。アンラーニングという既存前提の棄却プロセスを部分媒介として經由することで、その効果がさらに強化される構造にあることを示唆している。以上の結果は、社会課題解決活動が直接的な成果創出とアンラーニング（棄却）の触発という二つの役割を同時に果たし、それらが相互に作用しながら成果形成に寄与するという「直接・間接の双対プロセス」の特徴を統計的に裏付けるものである。

経営者モデルでは、社会課題解決活動がイノベーションに対して比較的強い直接効果（H4, $\beta = .58$ ）を示した。これは、経営者が企業活動を俯瞰的に捉えているため、社会課題への取り組みが外部との連携機会や新たな事業開発の方向性と直接的に結びつきやすいことを反映していると考えられる。一方、従業員ワーク・エンゲージメントに対しても、社会課題解決活動は強い直接効果（H5, $\beta = .55$ ）を示した。これは、社会課題に取り組むこと自体が、従業員に仕事への誇りや社会的意義の実感をもたらしていることを示唆する。

ここで注目すべきは、アンラーニングを介さない直接的な影響が、大きな数値を示した点である。この結果は、社会課題解決活動がアンラーニングというプロセスを経ずとも、外部リソースの獲得や一時的な高揚感を通じて成果を高め得ることを示している。本モデルでは捉えきれていない、ネットワークの拡大や既存技術の転用といった他の要因が、直接効果の中に含まれている可能性も否定できない。この点については、本研究の限界として認識しており、今後の検討課題であると言える。

しかしながら、アンラーニングを媒介した間接効果も有意であったことは極めて重要である。社会課題解決活動は、単に直接的な利得を与えるだけでなく、既存前提の棄却を通じて、成果の質を高める重層的な構造にあることが確認された。特に、CSR や社会的実践が外部協働の強化を通じて新たな取り組みに結びつくという第5章の知見を考慮すれば、直接的な市場機会の創出と、アンラーニングによる本質的な変革は、互いに補完し合いながら企業成果を支えていると考えられる。

アンラーニングは、イノベーション（H2, $\beta = .33$ ）および従業員ワーク・エンゲージメント（H3, $\beta = .15$ ）の双方に対して、正の有意な影響を示した。この結果は、組織が新たな成果を生み出すためには、単に新しい知識を獲得するだけでなく、既存の成功体験や固定化した前提を「意図的に棄却するプロセス」自体が、正の機能を果たしていることを統計的に裏付けている。具体的には、イノベーションに対する正の影響は、過去の慣習が棄却されることで、組織内に新たな結合（新結合）を受け入れる認知的空白が生まれた結果と解釈できる。また、ワーク・エンゲージメントに対する正の影響は、第5章の事例（No. 52

社など）で見られたように、「どうせ変えられない」という学習性無力感や受動的な業務姿勢が棄却されることで、従業員の自律性や効力感が回復・向上したためと考えられる。したがって、アンラーニングは単なる破壊ではなく、次の成長に向けた組織の土壌を耕す「内部変革の基盤」として、成果形成に不可欠な役割を果たしているといえる。

本分析における従業員ワーク・エンゲージメントは、経営者自身が従業員の働きがいや活力を経営者がどのように認識しているかを示す他者評価指標である。分析の結果、社会課題解決活動からこの指標への直接効果（H5）は強く有意であった。これは、経営者の認識において、社会課題への取り組みが従業員の「誇り」や「仕事への意義」を喚起し、職場の雰囲気を直接的に活性化させていると捉えられていることを示唆する。この結果は、第5章の定性分析（No. 52 社や No. 44 社など）において確認された、社会課題への関与自体が従業員の自己効力感を高め、目の前の仕事に対する没頭（エンゲージメント）を引き出すという現象と合致する。すなわち、アンラーニングを経由して深いレベルで価値観が書き換わるプロセス（間接効果）も重要であるが、それ以前に、社会課題解決活動という「良き行い」への参加そのものが、従業員にポジティブな活力を与える「直接的な動機づけ要因」として機能していることが、経営者の視点からも裏付けられたといえる。

以上の結果から、経営者モデルにおける構造的特徴は、以下の三点に集約される。第一に、社会課題解決活動がイノベーションに対して比較的強い「直接効果」（H4）を示した点である。これは、経営者が企業全体の外部連携や社会的活動を俯瞰的に把握する立場にあり、これらの活動が新規事業や技術開発の方向性と直接的に結びつくものとして認識されやすいことを示唆している。第二に、アンラーニングの影響（H2, H3）は有意な正の影響を持つものの、そのパス係数は社会課題解決活動の直接効果（H4, H5）と比較して中程度に留まった点である。経営者は組織のマクロな方向性を重視するため、可視化されやすい外的活動（社会課題解決）の方が成果への寄与を実感しやすく、一方でアンラーニングは、価値再考を媒介する内的な変容プロセスとして、補助的かつ着実に機能している構造が明らかとなった。第三に、従業員ワーク・エンゲージメントに対して、一貫した構造的

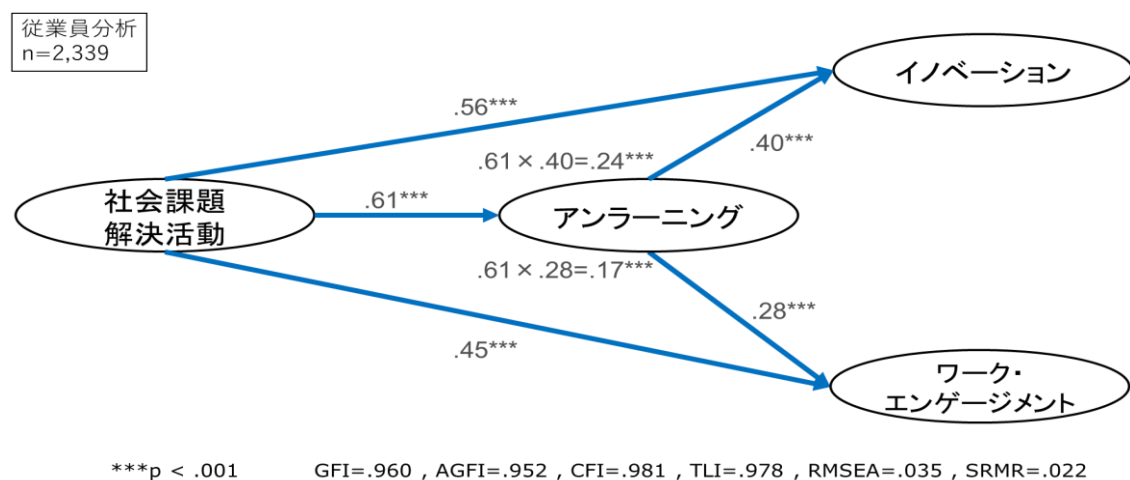
安定性が確認された点である。この変数は経営者による「従業員の状態認知」を反映しており、経営者が職場全体の雰囲気や活力を安定的かつ構造的に捉えていることを裏付けている。これらの特徴は、経営者と従業員との間に見られる差異が、単なる概念理解のズレではなく、役割や視座の違いに起因する「効果発現プロセスの構造差」にあることを示唆している。この知見は、次節以降で行う階層比較（経営者 vs 従業員）を展開する上で重要な基盤となる。

7. 従業員モデル（パス解析）

本節では、従業員データを用いたパス解析の結果を示す。分析には経営者モデルと同一の仮説モデルを適用した。従業員は、企業の社会課題解決活動に伴う外部接点や実践を日々の業務現場で直接経験する立場にある。こうした経験がいかんにして認知的葛藤を生じ、固定化された前提の棄却（アンラーニング）を触発し、その結果として働き方や職務意識にどのような変化をもたらすのかを検証する。

従業員データに基づくパス解析の主要結果は以下の通りである（図 8-4）。

図 8-4 従業員モデルのパス解析結果



出所：筆者作成

最終モデルの適合度指標は、GFI＝.960、AGFI＝.952、CFI＝.981、TLI＝.978、RMSEA＝.035、SRMR＝.022 であり、いずれも前述の基準（表 8-10）を十分に満たす極めて良好な水準を示した。特に CFI、TLI が高い値を示し、RMSEA も低く抑えられていることから、モデルのデータへの当てはまりは非常に良いと判断される。

主要なパス係数を確認すると、以下の表 8-12 に示す通り、設定したすべての仮説が有意な正の影響を示す結果となった。

表 8-12 従業員モデルにおける仮説検定およびパス係数の結果

仮説	経路（パス）	標準化係数 (β)	p 値	判定
H1	社会課題解決活動 → アンラーニング	0.61	<.001	支持
H2	アンラーニング → イノベーション	0.40	<.001	支持
H3	アンラーニング → W.エンゲージメント	0.28	<.001	支持
H4	社会課題解決活動 → イノベーション (直接)	0.56	<.001	支持
H5	社会課題解決活動 → W.エンゲージメント (直接)	0.45	<.001	支持

出所：筆者作成

具体的には、アンラーニングからイノベーションへの影響は H2 ($\beta = .40$, $p < .001$)、ワーク・エンゲージメントへの影響は H3 ($\beta = .28$, $p < .001$) であり、いずれも 1%水準で有意な正の影響が認められた。社会課題解決活動からの直接効果は、イノベーションへの影響が H4 ($\beta = .56$, $p < .001$)、ワーク・エンゲージメントへの影響が H5 ($\beta = .45$, $p < .001$)

であり、こちらも強く有意であった。

特筆すべきは、社会課題解決活動からアンラーニングへのパス H1 が $\beta = .61$ ($p < .001$) と極めて高い値を示した点である。また、アンラーニングを媒介した間接効果（イノベーションへの効果 $\beta = .24$ 、ワーク・エンゲージメントへの効果 $\beta = .17$ ）も統計的に有意であり、その効果量は経営者モデルよりも大きい。この結果は、従業員においては、社会課題解決活動が直接的に成果を高めるだけでなく、アンラーニングという「既存前提の棄却プロセス」を強く作動させることで、成果形成に深く寄与していることを示唆している。すなわち、従業員モデルにおいても「部分媒介」および「双対プロセス」の構造が支持された。

従業員モデルにおける最大の特徴は、社会課題解決活動からアンラーニングへの影響 H1 ($\beta = .61$) が、経営者モデル ($\beta = .38$) と比較して顕著に強い点である。これは、従業員が日常業務の中で社会課題への取り組み（例：障がい者との協働、地域住民との対話、環境配慮の実践など）を直接経験するため、その「リアリティ」が固定化された業務慣行や認識に対する葛藤として作用していることを意味する。第5章で確認された「現場での葛藤を通じた前提の棄却」という定性的知見が、この高いパス係数によって統計的にも裏付けられたといえる。また、成果変数への直接効果（H4 および H5）も依然として強く、社会課題に取り組む企業の姿勢そのものが、従業員に「誇り」や「意義」を与え、創造性や活力を直接的に喚起していることも確認された。

アンラーニングから成果へのパス H2 ($\beta = .40$) および H3 ($\beta = .28$) は、経営者モデルよりも強い影響力を示した。従業員にとって、既存の業務手順や「こうあるべき」という固定観念を「棄却」することは、日々の業務における具体的な行動変容や、やらされ感からの脱却に直結しやすい。すなわち、社会課題解決活動によって触発された「棄却」は、単なる否定にとどまらず、自律的な業務改善（イノベーション）や、主体的な職務への没頭（ワーク・エンゲージメント）を生み出すための通過点として機能していることが明らかとなった。

以上の分析結果から、従業員モデルにおける構造的特徴は、以下の三点に集約される。

第一に、社会課題解決活動からアンラーニングへの経路 H1 が極めて強い点である。これは、社会課題への取り組みが、現場レベルの固定化された前提や慣行を揺さぶり、その「棄却」を促すトリガー（触媒）として機能していることを示している。

第二に、アンラーニングが成果に与える影響 H2 および H3 が経営者モデルよりも大きい点である。従業員においては、経営方針などの抽象的な変化よりも、自分自身の具体的な業務内容や役割に対する「これまでの当たり前」をアンラーニング（棄却）することの方が、新しい発想や働きがいの向上に直結しやすい構造が見て取れる。

第三に、社会課題解決活動から成果への直接効果 H4 および H5 が無視できない強さで併存している点である。本来、本研究の関心はアンラーニングという媒介プロセスにあるが、あえて直接効果を確認したことで、現場において「社会に良いことをしている」という実感そのものが、従業員の活力源となっている実態が浮き彫りになった。ただし、この高い数値には、本モデルでは測りきれない他の要因（人間関係の広がりや環境の変化など）が含まれている可能性があり、この点は本研究の限界として認識し、今後の検討課題としたい。

総じて、従業員モデルでは、直接的な心理的效果が認められる一方で、「社会課題解決活動 → アンラーニング → 成果」という媒介プロセスの重要性が経営者モデル以上に際立っている。現場レベルでの変革においては、アンラーニングというプロセスの効果が、重要な役割を果たしていることが実証されたといえる。

8. 経営者モデルと従業員モデルの比較・総括

これまでの一連の分析（多母集団同時分析およびパス解析）を通じて、経営者と従業員の間には、社会課題解決活動が成果に結びつくメカニズムにおいて構造的な差異があることが解明された。

多母集団同時分析の結果、経営者においてはアンラーニングが高い群でのみ、社会課題解決活動が強い成果（ワーク・エンゲージメント）に結びつくことが示された。すなわち、経営者にとってアンラーニングは、社会課題解決活動を成果に転換するための「前提的素養（触媒）」である。自社の固定化された慣行を疑い、棄却する準備ができている経営者ほど、活動をイノベーションや組織活力へと昇華させることができる「意識先行・触媒型」モデルであるといえる。

一方、従業員においては、多母集団同時分析の結果、個人の準備性の有無に関わらず、社会課題解決活動が成果を高めることが確認された。さらにパス解析の結果（ $\beta = .61$ ）は、社会課題解決活動への参加そのものが、従業員に対して「既存のやり方では通用しない」という認識を突きつけ、固定化された前提の棄却（アンラーニング）を事後的に引き起こしていることを示している。つまり、従業員にとってアンラーニングは前提条件ではなく、活動という「牽引力」によって引き起こされる結果的プロセスである「行動先行・牽引型」モデルであるといえる。

以上の知見は、企業変革の実務に対して極めて重要な示唆を与える。組織を変革する際、経営者には、まず既存の前提を棄却する意志（アンラーニング）が求められる。しかし、従業員に対しては、事前に意識改革を説く必要はない。まず社会課題解決の現場に行動として巻き込むことさえできれば、その原体験が成果を生み、同時に既存の慣行や前提の棄却をも連鎖的に引き起こすからである。

本研究が示したこの階層別アプローチ（意識先行か、行動先行か）の有効性は、第5章の定性研究で見られた現場の実践を通じて、既存の仕事観が崩れ去ったという事例とも完全に整合するものである。

第9章 統合的考察

1. アンラーニングの新たなトリガーとしての社会課題解決活動

本章の目的は、第2章以降の理論的検討、第5章の中小企業定性分析、および第8章の全国規模の定量分析から得られた知見を統合し、本研究の核心的命題である「なぜ、危機に直面していない平時の企業が、自らを変革できるのか」という問いに対する理論的結論を提示することにある。具体的には、社会課題解決活動がいかにして組織内部の硬直性を打破する「能動的外圧」として機能するかを論じ、その変革メカニズムが経営者と従業員という組織階層によって異なる「二層構造」を持つことを明らかにする。その上で、これらを統合した「アンラーニング循環モデル」を提示することで、従来の組織変革論に新たな視座を提供する。

本研究が明らかにした第一の理論的発見は、「社会課題解決活動とは、企業が自ら選ぶ『良質な試練』であり、アンラーニングを触発する新たな外的要因である」という点である。

Hedberg (1981) に代表される初期のアンラーニング研究において、組織が固定化された知識を棄却するためには、業績悪化や環境の激変といった「破壊的な外圧」が不可欠であるとされてきた。これは、組織が自らの成功体験に固執する性質（慣性）を持つため、平時において自律的にアンラーニングを行うことは困難だと考えられてきたからである (Nystrom & Starbuck, 1984)。

本研究の分析結果は、その定説に新たな視座を加えるものである。第5章の事例分析（第I象限企業）および第8章の統計分析が示したのは、企業が社会課題という「解決困難で、経済合理性だけでは割り切れない問い」に能動的に向き合うとき、組織内部には危機時と同様の「健全な葛藤」と「違和感」が生じるという事実である。

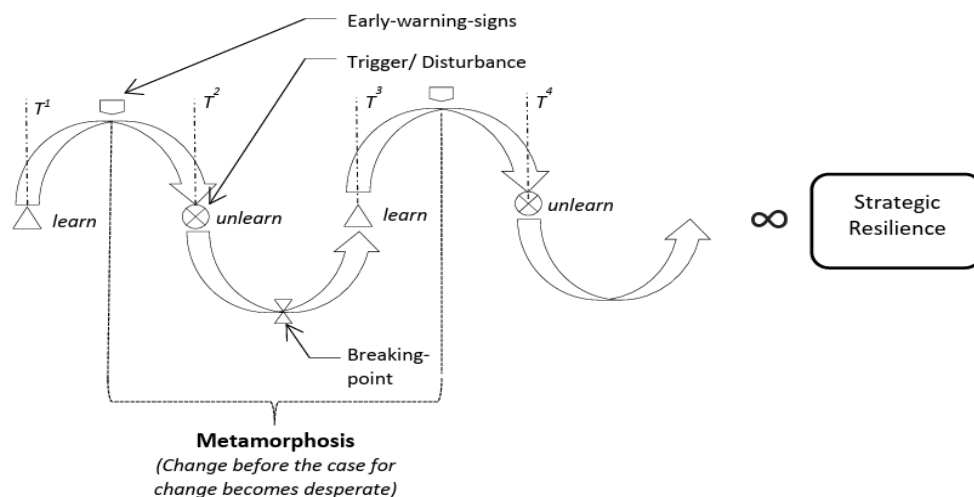
具体的に、第8章において H1（社会課題解決活動 → アンラーニング）のパスが統計的に有意であること（経営者モデル $\beta = .38$ 、従業員モデル $\beta = .61$ ）が実証された。この

結果は、社会課題解決活動が、企業を破壊することなく、しかし深く揺さぶる「能動的外圧」として機能し、組織の慣性を解凍する「機能的等価物」となることを定量的に示した。これにより、平時におけるアンラーニングの発動メカニズムを解明するという本研究の核心的命題が支持された。

本研究の理論的位置づけを明確にするため、アンラーニングを「戦略的レジリエンス」の観点から論じた Morais-Storz & Nguyen (2017) のモデルと、本研究の到達点を対比的に検討する（図 9-1）。

図 9-1 Morais-Storz & Nguyen (2017) による変容モデル

Figure 1. Model of the role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience



出所：Morais-Storz & Nguyen (2017), p.14, Figure 1.

Morais-Storz & Nguyen (2017) は、アンラーニングを危機対応ではなく、平時における「問題設定」を通じた能動のプロセスとして整理した点で、本研究と共通の問題意識を持つ。しかし、彼らのモデルと本研究の実証結果には、以下の決定的な差異が存在する。

彼らは、変化の起点を経営者による知的・認知的な「問題設定」に置いている。これはまず頭で考えることから始まるアプローチである。

これに対して本研究は、変化の起点を社会課題解決活動という「外部との接触」に置く。第8章の分析が示した通り、特に現場レベルにおいては、頭の中での思考以上に、具体的な活動に伴うリアリティこそが、これまでの当たり前を揺るがすきっかけとなっていた。

すなわち本研究は、アンラーニングを始動させるプロセスにおいて、「まず動く」という実践的な経路が重要であることを示している。この点で、従来の認知中心のモデルに対して、実際の活動を起点とした新しい視点を見出したといえる。

彼らのモデル (Fig. 1) は、学習とアンラーニングを交互に繰り返す「波状のプロセス」を描いており、時間経過とともに組織が進化する様子を示唆している。この点は、本研究が示した循環の考え方とも重なるものである (図 9-1、図 9-3)。彼らのモデルは企業の生存能力を高めるための、経営層を中心とした先導的なプロセスに焦点を当てたものと言える。

これに対して本研究で整理した「アンラーニング循環モデル」は、「具体的な行動」とそれによる「役割や意義の変化」を核としている。分析結果からは、活動による成果（イノベーション）が従業員の自信につながり、それが次の挑戦への意欲を引き出すという、発展的な循環の可能性が見いだされた。このように、「理屈」だけでなく「実際の仕事の現場」で何が起きているかという視点を提示した点において、先行研究のモデルを実務に即した形で補完する意義があると考えられる。

以上の点から、本研究は Morais-Storz & Nguyen (2017) が提示した概念を支持しつつ、それを現場の生きた動きに照らして整理し直したと言える (表 9-1)。

表 9-1 Morais-Storz & Nguyen (2017) と本研究の比較

比較次元	先行研究：Morais-Storz & Nguyen (2017)	本研究：理念的アンラーニングの循環モデル
1. 変化の起点	「内的な思考」	「外的な接触」

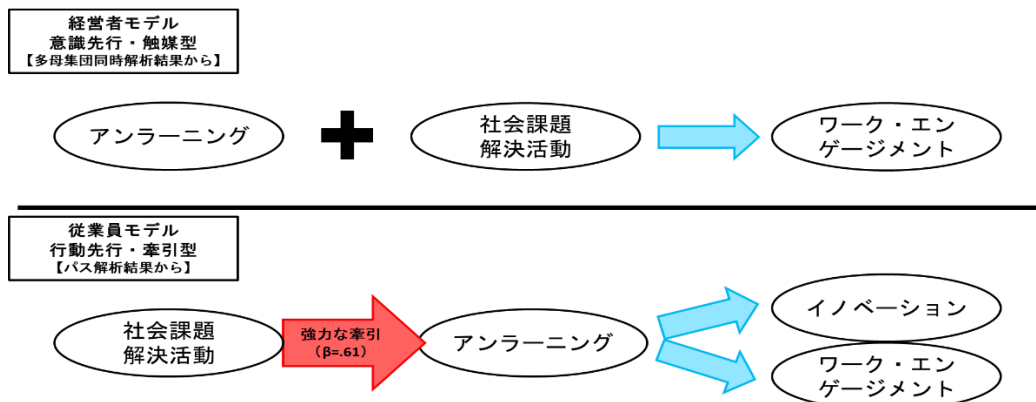
	経営者が早期警告を察知し、問題を再整理する。	社会課題解決活動という「行動」を通じて、現場がリアリティに触れる。
2. 駆動エンジン	「戦略的判断」	「行動とアイデンティティ」
	トップダウンによるミッションや戦略の書き換え。	具体的な行動変容（制度化）と、組織としての自己（我々は何者か）の書き換え。
3. プロセス形状	「波状」	「螺旋状」
	学習とアンラーニングを交互に繰り返す、適応のためのプロセス。	成果が自信（理念）を強化し、より高い課題へ向かう自己増殖的な循環。
4. 目的・ゴール	「戦略的レジリエンス」	「持続的な価値創造と再生」
	変化に耐え抜き、生存し続けること。	陳腐化を脱し、イノベーションと働きがいを生み出し続けること。

出所：先行研究をもとに筆者作成

2. アンラーニング活用モデル

本研究はさらに、社会課題解決活動が組織変革へとつながるプロセスにおいて、経営者と従業員で異なるメカニズムが存在することを解明した。本研究では、この構造的差異を「意識先行・触媒型モデル（経営者）」と「行動先行・牽引型モデル（従業員）」の階層別アンラーニングモデルとして整理し、図 9-2 に示す。

図 9-2 階層別変革メカニズムの二層モデル



出所：筆者作成

第 8 章の多母集団同時分析の結果は、経営者における変革の構造を精緻に物語っている。分析によれば、社会課題解決活動からイノベーションへの影響はアンラーニングに関わらず一貫して強かったものの、ワーク・エンゲージメント（組織の活力）への影響に関しては、アンラーニングが「高い群」においてのみ、顕著に強い正の影響（ $\beta = .72$ ）が確認され、低い群（ $\beta = .55$ ）との間に統計的な有意差が認められた。

この事実は、経営者にとってアンラーニングが、社会活動を事業・技術的な成果（イノベーション）に留めず、組織全体の内的な熱量や働きがい（ワーク・エンゲージメント）へと昇華させるための「必須条件（触媒）」として機能していることを証明している。すなわち、経営者自身の内面に「過去の成功体験を捨てる覚悟」がなければ、いくら社会課題解決活動に取り組んでも、それは形式的な施策に留まり、組織の魂（マインド）までは変えられない。逆に、捨てる覚悟（意識）がセットされた状態で活動（行動）が行われると、組織の内面において爆発的な化学反応が起きる。したがって、経営者の変革モデルは、内面的な棄却の意思が先行して存在することで、活動が組織文化や活力へと深く浸透する「意識先行・触媒型」と整理される。これはあくまでも、アンラーニングが先行するのではなく、アンラーニングの覚悟（意識）が事前に備わっているということである。

一方、従業員における変革メカニズムは、経営者とは対照的な統計的特徴を示している。

第一に、多母集団同時分析の結果、従業員においてはアンラーニングの高低に関わらず、社会課題解決活動が成果に対して有意な影響を及ぼしており、群間に統計的な有意差は認められなかった。これは、従業員にとっては、事前の意識（捨てる覚悟）は変革の必須条件ではないことを意味する。すなわち、アンラーニングは成果に影響する重要な要素であるものの、あくまでも、事前の意思（捨てる覚悟）までは必ずしも必要ではないということである。

第二に、パス解析の結果、社会課題解決活動からアンラーニングへのパス係数が $\beta = .61$ と極めて高い値を示し、そのアンラーニングがイノベーション（ $\beta = .40$ ）およびワーク・エンゲージメント（ $\beta = .28$ ）の双方に対して、経営者よりも強い正の影響を及ぼしていることが確認された。

この連鎖は、理屈による説得ではなく、障がい者との協働や地域課題への直面といった「身体的な経験（行動）」こそが、事後的に「今までのやり方では通用しない」という気づき（棄却）を引き起こし、その結果として「業務改善（イノベーション）」と「意欲向上（ワーク・エンゲージメント）」の両面で成果を生み出していることを証明している。すなわち、従業員にとって社会課題解決活動は、意識が変わるのを待つものではなく、古い慣行を捨て去る場所へと彼らを強制的に引っ張っていく「牽引車」として機能する。したがって、従業員の変革モデルは、行動が先行することで意識が書き換わり、多面的な成果を生む「行動先行・牽引型」と整理される。

この二層モデルは、企業変革の実務に対して極めて重要な示唆を与える。組織を変えようとする際、経営者に対しては「まず意識を変える（アンラーニングを覚悟する）」重要性を意識すべきと促すべきだが、従業員に対してアンラーニングの覚悟（意識改革）を必ずしも促す必要はない。むしろ、従業員に対しては「まず社会課題の現場に連れ出し、行動させる」ことが最短のルートとなる。「経営者は意識から入り、現場は行動から入る」——この順序の違いを理解し、適切なアプローチを組み合わせることこそが、組織全体を揺るがし、平時のアンラーニングを成功させる要諦であるということができる。

以上の考察を統合し、本研究は最終的な結論として「循環構造アンラーニングモデル」を提示する（図 9-3）。

組織変革のプロセスに関しては、Lewin（1951）が提唱した「解凍→ 変革→ 再凍結」という 3 段階モデルが、古典的かつ一般的な枠組みとして広く支持されてきた。このモデルにおいて、アンラーニングは「解凍」に相当し、新たな学習は「変革」に位置づけられる。しかし、本研究の実証分析、とりわけ第 5 章における大企業（東レ）と中小企業の詳細な比較分析は、この古典的モデルでは説明しきれない「認知から定着に至るミッシングリンク」の存在を明らかにした。具体的には、認知的な「価値再考」と、最終的な「成果の定着」の間には、「行動改革」と「アイデンティティ再構成」という、より具体的かつ深層的なプロセスが介在しなければならない。

なぜ、この拡張が必要なのか。その根拠は、本研究で得られた以下の事実に由来する。

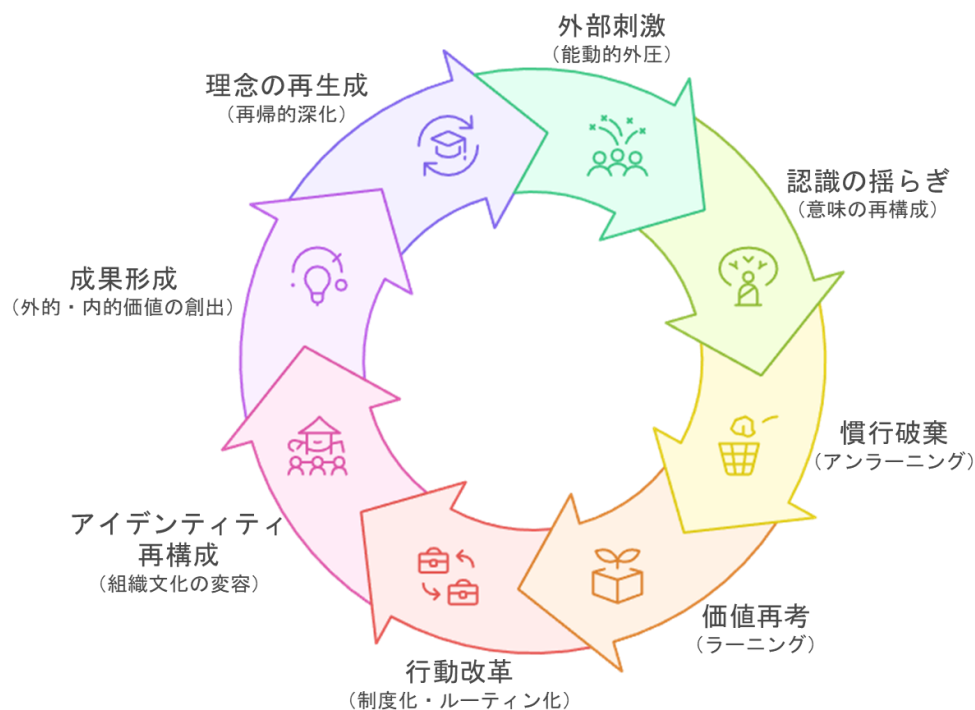
第一に、「行動改革（制度化）」の不可欠性である。一般的な学習論では、意識が変われば行動も変わると想定されがちである。しかし、第 5 章で分析した韓国東レの事例において、李理事長が行った「工場のトイレをホテル並みに改装する」という物理的・制度的な介入こそが、従業員の意識（工場は汚くて当たり前という前提）を書き換える決定打となっていた。これは、Felin and Foss（2005）が提唱する組織の「ミクロ的基礎」、すなわち組織全体の変化を促すには、個人の行動を規定している物理的な道具や環境（アーティファクト）そのものを変える必要があるという理論が現場でも機能している表れだと言える。また、No. 52 社（金属加工）においても、暗黙知をデジタル化するという「システムの導入（行動変容）」が、職人の意識改革を定着させていた。すなわち、アンラーニングを一過性の心理的現象で終わらせず、組織に定着させるためには、頭の中の書き換え（価値再考）だけでなく、目に見える形での「行動・制度の物理的変更」が必須プロセスとなる。

第二に、「アイデンティティ再構成」の重要性である。単に新製品（イノベーション）が出れば変革完了ではない。第 5 章の東レ「72 プロジェクト」の事例では、窓際とされた

技術者たちが成功体験を通じて「自分たちは世界を変える技術者だ」という誇りを取り戻したことが、その後の持続的な成長の源泉となっていた。No. 50 社においても、「弁当屋」から「健康支援業」へと書き換わったことで、変革が文化として根付いた。Weick (2001) が指摘するように、組織行動は自己の役割や存在理由を整理する「アイデンティティ」を起点とした「意味づけ（センスメイキング）」に依存する。「自分は何者か」という自己認識が変わって初めて、人は周囲の情報を新しい意味として解釈し、継続的な行動を選択できるようになるからである。成果を生み出し続けるためには、行為の結果として組織の自己認識そのものが更新される必要がある。

以上の実証的知見に基づき、本モデルでは、Lewin のモデルを拡張・精緻化し、以下の 8 つの段階的循環として体系化した。

【図 9-3 理念的アンラーニングの循環モデル】



出所：筆者作成

本モデルは、以下の8つのプロセスが連鎖・循環することで、企業が平時においても自律的に変化し続けるメカニズムを説明するものである。

(1) 外部刺激：能動的外圧

プロセスは、企業が社会課題という「解決困難な現実」に自ら触れることから始まる。これは、Schein (1993) が変革の条件とした「生存不安（このままではいけないという危機感）」を、危機を待つのではなく、外から与えられるのを待つのではなく、自ら異質な環境に飛び込むことで能動的に作り出すプロセスである。

(2) 認識の葛藤：意味の再構成

この葛藤は、「我々は何のために存在するのか」という認識に葛藤を生み、固定化した前提を不安定化させる。Weick (2001) の説く「センスメイキング（意味づけ）」とは、予期せぬ事態に直面して既存の枠組みが壊れた際、新たな解釈を構築する活動を指す。この葛藤こそが、Argyris (1990) が指摘した、変化を拒む「防衛的ルーティン（問いを封じ込める心理）」の壁を破る契機となる。

(3) 慣行破棄：アンラーニング

葛藤に耐えられなくなった時、組織は古い前提や慣習を「解凍」し、手放す（Lewin の第1段階）。これはDrucker (1973) が説いた「昨日の棄却（成果を生まなくなった過去の成功体験を捨てること）」であり、Tsang and Zahra (2008) のいう「新しい学習を受け入れるための場所を空ける（空白を作る）」段階である。

(4) 価値再考：ラーニング

生じた余白において、仕事の意味を「作業」から「貢献」へと再整理し、新たな知の探索を開始する（Lewin の第2段階の始動）。これはWrzesniewski and Dutton (2001) の

「ジョブ・クラフティング」すなわち、従業員が自ら仕事の境界や目的を捉え直し、自分なりの意味を見出していく自律的なプロセスである。

(5) 行動改革：制度化・ルーティン化【本研究による拡張】

新しい価値観を、具体的な行動や環境へと落とし込む。Hackman and Oldham (1980) の職務特性理論は、「自律性」や「タスクの重要性」といった仕事の構造を整えることが、個人の内発的動機づけを支えることを説いた。環境という「器」を固定することで、内面の意識変化を一時的なブームで終わらせず、不可逆なものとする。

(6) アイデンティティ再構成：組織文化の変容【本研究による拡張】

行動の積み重ねは、組織の自己認識を書き換える。Schein (1993) が提唱した組織文化の最深層、すなわち「自明のこととして疑わない根本的前提」が、この段階でようやく更新される。

(7) 成果形成：外的・内的価値の創出

刷新された自己認識の下で、Schumpeter (1934) のいう「新結合（既存の知識と外部の知の融合）」としてのイノベーションと、Deci and Ryan (2000) が説く「自律性・有能感」が満たされたワーク・エンゲージメントが創出される。アンラーニングによって古い拘束を解かれた個人のエネルギーが、ここで初めて具体的な成果として結実する。

(8) 理念の再生成：再帰的深化

創出された成果は、「自分たちの変化は正しかった」という強烈な自己効力感（自信）を組織に与え、理念をより強固なものへと昇華させる（Lewin の第 3 段階）。自信を深めた組織は、Drucker 的な「社会への貢献」への意欲をさらに高め、より高い次元の社会課題を自ら探索し、次なる変革サイクルへと接続される。

こうして強化された理念は、現状に留まることを良しとせず、より高い次元の「外部刺激（社会課題）」を自ら探索するセンサーとして機能し、次なる変革サイクル（新たな次元の(1)）へと接続される。すなわち、本研究が提示するモデルは、単なる円環（サイクル）ではない。それは、一周するたびに組織の対応能力と視座が高まっていく「動的な螺旋的発展」を示している。この終わらない螺旋階段を登り続ける企業だけが、不確実な環境下において陳腐化した「垢（あか）」を落とし続け、永続的な生命力を維持することができるのである。

3. アンラーニングによる組織の自己変革

本研究が提示した循環モデル（図 9-3）は、単に過去の慣行を白紙に戻すことに留まるものではない。アンラーニングの本質的な意義は、社会課題解決活動を媒介として、これまでの古い前提を手放すことで組織が新しい姿へと自分自身を書き換えていく点にある。

ここで重要となるのは、既存の経営のあり方（何を優先するかという論理）や、マネジメントのあり方（いかに従業員の力を引き出すかという論理）が、社会課題という外部との接点によって捉え直されるプロセスである。例えば、No. 52 社が「職人の勘」への依存を止めたのは、単に新しい技術を導入するためだけではない。それは「技術を共有し、誰もが活躍できる仕組み」という、新しい組織のあり方を選択した結果であった。また、東レが長期間の赤字に耐えて事業を育成したのは、短期的な利益というこれまでの尺度を一度手放し、地球環境への貢献という新しい軸で、自分たちの事業の価値を見つめ直したからである。

このように、社会課題への関わりは、これまでの常識を問い直させ、そこから得られた新しい気づきが、次なる創造的な変化を後押しする。この「古い前提の棄却（アンラーニング）」と「新しい価値の発見」が繰り返されることで、成熟企業は平時においても組織

をリフレッシュし、永続的な活力を維持できると考えられる。

この、危機の訪れを待つのではなく、平時のうちに組織の前提を問い直すという点は、先行研究の観点からもその重要性が支持される。

第一に、マネジメントの観点である。Hannan & Freeman (1984) は、組織は時間が経過するほど構造が固定化する「構造的慣性」を持つため、環境が激変した際には適応が困難になると指摘している。つまり、危機が起きてから変革しようとしても、この慣性が阻害要因となるリスクが高い。本研究の事例において、社会課題解決活動がアンラーニングを促進したという事実は、この強固な慣性を平時のうちに緩和する一つの具体的な方法であることを示唆している。

第二に、イノベーションの観点である。Schumpeter (1934) はイノベーションを「新結合」だと述べており、これは既存の結合の解体を前提としている。また、Teece (2007) は、変化する環境に合わせて資産や構造を再構成する能力（ダイナミック・ケイパビリティ）の重要性を説いている。本研究が示した「古い前提の棄却」と「新しい価値の発見」の循環は、これら先行研究がイノベーションの条件として挙げてきた「解体」や「再構成」のプロセスが、社会課題への取り組みを通じて実行され得ることを示すものである。

本研究では、アンラーニングをこの組織が自らを変え続けるプロセスの「始動エンジン」として位置づけている。この循環が回ることで、結果としてイノベーションの創出や、社員の深い働きがい（ワーク・エンゲージメント）が継続的に生み出されることが、本研究のモデルが示唆する重要な点である。

ただし、本節で提示した循環モデルは、あくまで調査・分析の結果から導出された理論的な仮説であり、実際の企業現場への介入を通じてその効果が実証されたものではない点に留意が必要である。すなわち、企業が意図的に社会課題解決活動を導入した際、必ずしも本モデルが示す通りにアンラーニングが機能し、成果に結びつくか否かについては、現時点では未検証である。したがって、今後はこのモデルを実践の場に適用し、その有効性と限界を検証していくことが、次なる研究課題として不可欠である。

第10章 結論と貢献

1. 学術的貢献

本研究は、「変わらない組織」が淘汰される時代において、企業が危機を待たずに自律的に再生するための条件を明らかにした。その答えは、「社会課題との接続（つながり）」と「過去の棄却（アンラーニング）」の二点に集約される。

第一の貢献は、アンラーニングの発動条件を「危機」から「平時」へと展開した点である。Hedberg（1981）やNystrom & Starbuck（1984）に代表される従来のアンラーニング研究は、業績悪化や環境激変といった「破壊的な外圧」なしには、組織は固定化した前提を棄却できないという立場をとってきた。これに対し本研究は、社会課題解決活動という「解決困難な現実との接触」が、危機と同等の「認知的葛藤」を組織内にもたらし、平時においても自律的なアンラーニングを触発しうることを実証した。これは、アンラーニングを「生存のための受動的反応」から、「成長のための能動的戦略」へと再整理するものであり、新たな役割を示すものである。

第二の貢献は、CSR や CSV の文脈で語られてきた社会課題解決活動に対し、「組織内部の硬直性を打破する装置」としての新たな機能を付与した点である。既存の企業の社会活動に焦点を当てた研究の多くは、社会的活動を「正当性の獲得」や「共有価値の創造」という文脈で論じてきたが、それが組織内部の認知構造をどう変えるかについてはあまり触れられてこなかった。本研究は、社会課題解決活動を、企業が自ら選び取る「能動的外圧」として整理し、それが従業員や経営者の既存の価値観を揺さぶり、固定化した慣行の棄却（アンラーニング）を誘発する「触媒」として機能することを解明した。これにより、企業の外部環境と内部組織を「社会課題」を媒介として接続できたと考えられる。

第三の貢献は、組織変革におけるアンラーニングのプロセスが、階層によって異なるメカニズムで駆動することを定量的に実証した点である。第8章の分析により、経営者にお

いては「意識（棄却準備性）が行動を意味づける」というトップダウン型の触媒プロセスが、従業員においては「行動（社会的接触）が意識（棄却）を変える」というボトムアップ型の牽引プロセスが機能していることが明らかになった。従来の研究は組織を一様な主体として捉える傾向があったが、本研究はアンラーニングが成果創出の前提（触媒）として機能する「意識先行・触媒型」の経営層と、活動への参加がアンラーニングを事後的に引き起こす「行動先行・牽引型」の従業員層という二層の構造として整理した。

第四の貢献は、イノベーション（組織的成果）とワーク・エンゲージメント（個人的成果）を、アンラーニングを経た果実として位置づけた点である。本研究は、これら二つの成果が、資源の投入や制度の整備だけで高まるものではなく、「過去の前提の棄却」によって生じた認知的空白があつて初めて、新たな結合や意味づけが可能になるという構造を明らかにした。これは、成果創出のプロセスが、知識や経験の積み上げだけでなく、「既存の前提を問い直し、手放すこと」を組み合わせた循環によって支えられていることを示している。この一連の動きが、平時においても組織や個人の活力を高めることに有効であるという理論的な根拠を提示したと言える。

2. 実務的貢献

本研究の分析結果は、人手不足や組織の硬直化に直面する現代企業およびその支援機関に対し、理論の枠組みを超えた具体的な実践の示唆を与える。これらは単なるモデルの提示ではなく、変革に成功した第Ⅰ象限企業群の共通した「行動の作法」に基づくものである。

(1) 支援機関（行政・金融機関・支援団体）への示唆

支援機関は、単なる資金・経営支援にとどまらず、経営者が「地域課題（社会課題）」に触れる機会を意図的に創出し、新たな事業の創造につながることを支援することが効果

的である。本研究の No. 11 社が示す通り、公的機関が提示する「地域の危機」や「使命」は、経営者が過去の成功体験を棄却する社会的触媒（トリガー）となる。この際、福祉や教育といった「非営利・異分野の視点」を経営に接続させることで、業界内の常識（業界の垢）を相対化させる役割が期待される。

また、企業と NPO、教育機関等を繋ぐ仲介役となり、経営者が自社リソースを「社会資源」として再整理できる環境を整えるべきである。短期的な PL（損益計算書）の改善は重要であるが、それだけではなく、10 年、20 年後の地域と自社の共生を見据えた「長期的視点」を提示することが、経営者が目先の数字に縛られた既存の思考をアンラーニング（棄却）し、未来への投資へ舵を切る後押しとなる。

（2）経営者への示唆

No. 52 社のように、熟練技能や暗黙知といった組織内の「聖域」をデータ化し、若手や分野外の人を含む多様な人材に開放する「技術の民主化」を決断すべきである。これは、特定の個人に依存する構造からの能動的アンラーニングを意味する。さらに、自社の伝統技術を社会課題解決（福祉機器への応用等）という「異分野の視点」で再整理することで、過去の技術の「新しい使い方」を見出すことが可能になる。

また、効率と安定を追求する「従来の評価基準」を自ら棄却し、社会課題解決に向けた挑戦プロセスを評価する文化を構築する必要がある。経営者自身が「社会の中で自社は何のために存在するのか」という長期的理念に身体的に没入する姿を示すことが、目先の損得勘定をアンラーニングさせ、従業員の内発的動機づけ（ワーク・エンゲージメント）を駆動する核心となる。

（3）従業員への示唆

自らの業務を単なる「作業」と整理する認知的慣性を捨て、社会課題の現場において「異質な他者（困りごとを抱える人々）」との接触を通じて、その視点を取り入れる姿勢が求

められる。「社内だけで通用する常識」をアンラーニングし、自身のスキルが社会の誰を救っているのかを再発見することが、仕事の誇りを取り戻すきっかけとなる。

また、No. 39 社の事例が示すように、社会課題の現場に直接関与し、自身の行動が社会的価値を生む実感を伴う成功体験を積むべきである。日々のルーティンの外にある「異分野の現場」へ没入することは、自身の能力の限界や新たな可能性を突きつけられる「アンラーニングの場」となる。そこで得られる「自分の技術が社会に役立った」という手応えは、長期的に自律して学び続ける「変化への耐性」を育むと考えることから、社会課題の現場に積極的に関与することが重要である。

3. 政策的含意

本研究の知見は、行政による中小企業支援のあり方に対し、従来の「保護・延命型」から「変革・再生型」への抜本的な転換（パラダイムシフト）を迫るものである。地域産業の再構築を図るためには、単に「頑張れ」と精神論を説くのではなく、企業がリスクを負ってアンラーニング（捨てること）と社会課題解決（挑むこと）に踏み出すための、具体的かつトータルなバックアップシステムが必要である。以下に、そのための四つの具体的施策を提言する。

その第一は、「アンラーニング診断（捨てる支援）」の制度化である。

企業が既存事業や慣行を「捨てる」ための意思決定を支援する「アンラーニング診断・カウンセリング」を創設することが重要である。中小企業にとって、長年続けてきた事業や取引関係を自力で断ち切ることは心理的・実務的に極めて困難である。そこで、中小企業診断士などの専門家が介入し、事業の将来性や社会課題との適合性を客観的に評価した上で、「何を捨てるべきか」を助言する専門的な診断制度が必要となる。「身軽になること」の効用を客観的に示し、撤退や縮小を「敗北」ではなく「次なる成長への準備」として再整理する伴走型支援こそが、経営者の背中を押す最初の一步となると考える。

その第二は、「ソーシャル・インパクト・ファイナンス」システムの構築である。

明日の借金返済に追われる「後ろ向きな資金繰り支援」から、社会課題解決に挑むための「前向きな『生きた資金』の供給」へと、金融支援の質を転換する。具体的には、既存の「事業再構築補助金」等を拡充し、社会課題解決に資する事業転換に対しては、行政がリスクマネーの一部を負担する。さらに重要なのは、行政支援を呼び水として、近年拡大する「インパクト投資」や「ESG 投資」といった民間資金を地域の中小企業へと還流させる仕組みづくりである。行政は、S 認証などを活用して企業の社会的価値を可視化し、「この企業は投資に値する」という信用補完を行うことで、意欲ある事業者が金融市場から正當に評価される道を切り拓くべきである。事業者の意欲を損なう延命措置ではなく、未来の社会貢献に身を置くための「投資」を行うことこそが、行政に求められる新たな役割であるといえる。

その第三は、「共創の場」による従業員の意識変革である。

経営者だけでなく従業員を巻き込むための「社会課題解決に向けた共創の場（フィールド）」を提供する。本研究が明らかにしたように、従業員の意識変革は座学ではなく、現場での「行動」から始まる。行政や中間支援組織は、企業と NPO、大学、地域コミュニティをつなぐコーディネーターとなり、従業員が越境して社会課題に触れる機会を創出すべきである。この「外の世界」での原体験が、社内の固定化された常識を揺さぶり、ボトムアップのアンラーニングを誘発する。また、こうした現場での実践は、社会人が大学等で学び直す「リカレント教育」のあり方にも新しい視点を与える。単に新しい知識を習得するだけでなく、自分たちが培ってきた常識が通用しない「異質な現場」に身を置くことで、これまでの仕事の前提を一度手放し、自身の専門性を社会的な視点から再構築する。このような「棄却」を伴う学び直しを公的に支援する枠組みを整えることは、変化の激しい時代において、労働者が古い技能に縛られず、自分自身の力で働き方をアップデートし続けるための実効性のあるサポートとなる。

その第四は、行政による「信用」の供与と正当性の付与である。

本質的な支援として、行政が持つ最大の無形資産である「社会的信用」を、社会課題に取り組む企業へと供与する仕組みを構築する。中小企業、とりわけ地方の小規模事業者が真に渴望しているのは、資金そのもの以上に、取引先や金融機関からの「信用」である。

「この会社なら安心だ」という評価こそが、事業継続の生命線となる。この信用を、コストをそれほどかけずに付与できる主体こそが行政である。従来、行政は「公平公正」の原則に縛られ、特定の企業を広報誌やウェブサイトで推奨することに慎重であった。しかし、企業が「社会課題解決」に取り組んでいるならば、その活動を紹介することは特定の営利企業の覇権ではなく、「公益活動の啓発」という行政目的と合致する正当な行為となる。行政は、予算制約の中で補助金を出すことだけに固執せず、社会のために汗をかく企業を積極的に「発見」し、広報媒体を通じて「紹介」することで、その企業に「行政が認めた」という信用のお墨付きを与えるべきである。この信用の供与こそが、大きな資金を使わずにできる産業支援となりうる。そのためには、行政職員自身がデスクワークを離れ、地域企業の現場に入り込み、経営者や従業員の生の声を聴く「フィールドワーク」を常態化させることが大切である。現場で見出した「社会の役に立つ小さな灯火」を行政が照らすとき、企業と行政はウィンウィンの関係で結ばれ、地域全体に前向きな活力が循環し始めると考えられる。

このように、これからの産業支援政策の要諦は、「診断（知恵）」によって捨てる勇気を支え、「インパクト金融（資金）」によって未来への投資を促し、「共創の場（機会）」によって組織の熱量を高め、そして「行政による推奨（信用）」によって挑戦する企業に社会的正当性を与えるという、トータルな再構築支援エコシステムを構築することにあるといえる。「知恵・資金・機会・信用」という四つの経営資源を行政が触媒となって循環させる、この多層的な支援策を通じてこそ、地域産業は「変わらない壁」を突破し、持続的な価値創造の主体へと再生することが可能となると考える。

4. 研究の限界と今後の課題

本研究は、社会課題解決活動とアンラーニングの関係性を理論的・実証的に明らかにし、平時における企業変革のモデルを提示した。しかし、研究の遂行過程および分析手法において、いくつかの限界が残されている。ここでは、調査デザイン、成果指標の測定、および一般化の観点から限界を整理し、今後の研究課題を提示する。

(1) 横断的データによる因果推論の限界（定量的限界）

第 8 章の定量分析では、構造方程式モデリングを用いて変数間の因果関係を検証した。しかし、使用したデータは特定の一時点における横断的データである。本研究が提示した「社会課題解決活動 → アンラーニング → 成果」というプロセスモデルは、理論的な時間軸を仮定したものであり、統計的にその適合度は支持されたものの、厳密な意味での因果の方向性（時間的順序）を証明するものではない。例えば、イノベーション創出に成功した企業だからこそ、余裕を持って社会課題に取り組んでいるという「逆の因果」が存在する可能性も完全には排除できない。

【今後の課題】

この限界を克服するためには、同一企業を対象とした「縦断的調査」が必要となる。社会課題への関与を開始した前後の時系列データを取得し、アンラーニングの発動と成果の推移を経年で追跡することで、本モデルの因果性はより強固に証明されるだろう。

(2) 成果指標の主観性と財務成果との接続（測定の限界）

本研究では、従属変数であるイノベーションおよびワーク・エンゲージメントを、回答者（経営者・従業員）の主観的評価に基づいて測定した。これは、アンラーニングという内面的な認知変容との関連を探る上では適切なアプローチであるが、それらが最終的に企業の「客観的な業績（売上高、利益率、労働生産性）」にどの程度結びついているかまでは検証できていない。企業が持続するためには心理的・組織的成果だけでなく、経済的成

果が伴わなければならない。本研究では「イノベーション＝新たな価値の創出」と整理したが、それが市場で金銭的価値として実現されたか否かは、本調査の射程外にある。

【今後の課題】

今後の研究では、アンケート回答データと企業の財務データを連結し、アンラーニングが「財務的パフォーマンス」に与える影響（タイムラグを含む）を定量的に検証することが求められる。

(3) 調査対象の属性的偏りと一般化の限界（対象・スコープの制約）

第5章の定性研究および第8章の定量調査において、本研究の分析対象には地域、業種、および企業規模の偏りが存在する。

第一に、地域的な制約である。主な調査対象となった京都府城陽市および周辺地域は、京都・奈良・大阪のほぼ中間に位置する交通の要衝として、企業が多様な社会課題やネットワークに触れやすい環境にある。そのため、人との繋がりが希薄な地域や、大都市圏の競争が激しい市場環境においても、同様のメカニズムが機能するかについては、慎重な検討が必要である。

第二に、業種的な制約である。対象企業の多くが製造業や建設業といった「ものづくり企業」であった。サービス業やIT産業など、現場の動きが目に見えにくい業種において、社会課題との接点が同様に「これまでにやり方への違和感」を生むかは、定量・定性の両面において未解明な部分が残されている。

第三に、企業規模に関する制約である。本研究のサンプリングが地域中小企業に依拠している以上、本モデルの結論が、リソースが極小な零細企業から巨大組織まで、あらゆる規模の企業に対して完全に同一の動態で適用可能であるかについては、依然として慎重な議論を要する。特に大企業においては、組織の階層が深く部署間の壁も厚いため、アンラーニングが個人的な没入よりも「組織的・制度的な代謝」として機能する可能性があり、その波及には異なるプロセスや時間を要することが予想される。加えて、事例抽出やアン

ケート配布において完全に偏りを除くことも難しいという点にも留意が必要である。したがって、得られた知見を直ちに一般化することには慎重であるべきであり、分析結果の解釈にあたっては、各事例や回答企業が置かれた固有の文脈に留意する必要がある。

【今後の課題】

理論の一般化（外部妥当性）を高めるためには、異なる地域特性（地方部・都市部）や、多様な業種を対象とした比較ケーススタディ、および広範な定量調査が必要である。今後は、従業員数や売上高といった統計的指標をモデルに組み込み、規模の差異がアンラーニングおよび成果のパス係数に与える影響を多角的に検証することが求められる。

(4) 「アンラーニングの定着」に関する検証（プロセスの限界）

本研究では、アンラーニングを「棄却の準備性（定量）」および「棄却の実行（定性）」として捉えたが、一度棄却された前提が、その後「新しい組織文化」としてどの程度定着したか、あるいは時間の経過とともに再び硬直化（再学習の罠）していないかについては追跡できていない。

【今後の課題】

これに対しては、研究者が企業の変革プロセスに伴走する「アクション・リサーチ」の手法が有効であると考えられる。社会課題解決活動を意図的に導入し、その介入によって組織内のアンラーニングがいかに生成・維持・変容していくかをミクロな視点で記述することが、次の理論的ステップとなる。

(5) アンラーニング尺度の「準備性」と「実行」の乖離（尺度の限界）

本研究の定量調査では、アンラーニングの測定項目として「変えることができるか（可能性・準備性）」を問う形式を採用した。これは、平時における企業の「棄却のポテンシャル（柔軟性）」を測る上では有効な指標であり、本研究の仮説モデルにおいても統計的に有意な結果を得た。しかし、厳密な意味でのアンラーニングの整理である「実際に慣行

や知識を捨てた（実行）」という行動事実までは、この尺度では完全に捉えきれていない可能性がある。「変えられると思っている」ことと「実際に捨てる痛みを受け入れる」ことの間には、心理的なギャップが存在しうるからである。

【今後の課題】

より精緻なメカニズムを解明するためには、アンケート項目を「過去3年間で実際に変えた／捨てた」という行動事実を問う形式へと再設計し、棄却の「準備性」がどの程度の確率で「実行」へと転換されるのか、その阻害要因を含めて検証する必要がある。

(6) 経営者・従業員データの非対応性と代理指標の限界（データ構造の制約）

本研究の定量調査は、経営者と従業員をそれぞれ独立した母集団としてサンプリングしており、同一企業の「経営者と従業員」を紐づけたペアデータではない。したがって、第8章で示した階層差は、あくまで「経営者層全体の傾向」と「従業員層全体の傾向」のマクロな構造比較であり、「特定の経営者の意識変革が、その部下のアンラーニングに直接影響した」という組織内部の因果連鎖を直接証明するものではない。また、経営者モデルにおける「従業員ワーク・エンゲージメント」の測定は、経営者が自社の従業員の状態をどう見ているかという「他者評価（代理指標）」に基づいている。これは経営者の「組織認識」を測る上では有効な指標であるが、従業員自身の内面的な心理状態（自己評価）とは乖離している可能性がある（認知ギャップの存在）。

【今後の課題】

組織内部の変革メカニズムをより精緻に解明するためには、同一企業内で経営者と従業員双方に調査を行う「マルチレベル分析（階層化データ解析）」が必要となる。これにより、経営者の意図（アンラーニング）が現場にどう伝播し、そこでどのような認知ギャップが生じているかを検証することが、次の重要な研究テーマとなる。

(7) 直接効果のメカニズムに関する未解明性（モデルの精緻化の限界）

本研究の定量分析において、社会課題解決活動から成果（イノベーションおよびワーク・エンゲージメント）への直接効果（H4, H5）が有意に示された。このことは、アンラーニングという媒介プロセスを経ずとも、活動が成果に寄与する経路が並存していることを意味している。しかし、本研究ではこの直接的なパスの内部でどのような因果連鎖が働いているか（例えば、外部ネットワークの構築や既存資源の転用など）については、十分な検証が行えていない。直接効果が有意であったことは、社会課題解決活動が持つ多面的な価値を示唆する一方で、本モデルが捉えきれていない他の媒介要因が潜在している可能性を否定できない。アンラーニングという「本質的な変革」の独自性をより厳密に証明するためには、これら直接的な波及プロセスの内容を精緻に特定し、区別する必要がある。

【今後の課題】

今後は、社会課題解決活動が直接的に成果を高めるプロセスを構成する、中間的な要素（リソースの獲得やステークホルダーとの信頼構築など）をモデルに組み込む必要がある。アンラーニングを介する「深い変容」の経路と、それ以外の「直接的な利得」の経路をより詳細に対比・検証することで、企業が社会課題に取り組む多層的な意義を解明することが、次なる研究課題となる。

6. 結語

企業経営とは、正解のない問いに挑み続ける、終わりのない旅である。不確実性が高まる現代において、多くの中小企業が先行きの見えない不安と戦っている。しかし、本研究が明らかにしたように、企業は孤独ではない。社会課題という窓を通じて外の世界とつながるとき、組織は自らを縛る過去の鎖を断ち切り、新たな活力を取り戻すことができる。

「捨てること」は喪失ではなく、未来を掴むための始まりである。本研究が示したモデルが、地域で懸命に生きる一つでも多くの中小企業において、過去の重荷を下ろし、新たな価値創造へと踏み出す勇気ある「一步」となることを願い、本論文の結びとする。

謝辞

本論文の完成に至るまでの長い旅路において、多くの方々から多大なるご指導とご支援を賜りました。ここに記して、心よりの感謝を申し上げます。

まず、本研究の副査をお引き受けいただいた、立命館大学総合心理学部の高橋潔教授には、博士論文のあるべき姿と学問の厳しさを教えていただきました。大所高所から物事を捉える視座をご教示いただきました。先生の薫陶がなければ、本研究が「理論」として結実することはなかったと確信しております。深甚なる感謝の意を表します。

同じく副査の労をお取りいただいた、龍谷大学政策学部の内田恭彦教授には、私の先行研究整理の不備を鋭くご指摘いただきました。先行研究への敬意を忘れてはならないという先生の教えは、独りよがりになりがちな私の議論を、学術的な対話へと引き戻してくださいました。心より感謝申し上げます。

そして、私の主査であり、長きにわたりご指導いただいた龍谷大学政策学部の中森孝文教授には、言葉に尽くせぬ感謝を捧げます。浅学非才な私を、いつも温かく、そして厳しく見守り、時には援護し、導いていただきました。常に伴走してくださった先生の存在なくして、この論文は存在し得ませんでした。

また、本研究の実証にあたり、多忙な業務の中、長時間にわたるインタビューにご協力いただいた、京都府城陽市およびその周辺の企業の皆様、東レ株式会社の皆様、ならびに韓国東レ尖端素材の皆様に深く感謝申し上げます。

何度も挫けそうになる私を励まし支えていただいた中森ゼミ生の皆様、そして私の身勝手を許し、温かく送り出してくれた城陽市の職場の皆様に、心からの感謝を申し上げます。

最後に、私の研究の原点であり、常に前を向く勇気を与え続けてくれた、地域社会とそこに生きる全ての人々に深く感謝いたします。

本論文が、地域で懸命に事業を続ける企業の一助となり、新たな一步を踏み出すための羅針盤となることを願い、謝辞とさせていただきます。

2025 年 12 月 中村 雅彦

Appendix 補足表

第5章 定性研究において用いた4象限マトリクス表の補足

図5-2の補足表（52社の得点表）

No.	環境	地域 課題	働き 方・ 雇用	伝統 文化	多様 性社 会	教育	医 療・ 福祉	健康	貧困	情報 開示	社会 課題 得点	アン ラー ニン グ得 点
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	4
4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
5	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	4
6	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	4
7	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	4
8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
9	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	3
10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	5
11	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	8	5
12	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	7	3
13	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3	1
14	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	3
15	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	5
16	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3

17	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
18	0	2	1	0	2	1	2	1	0	0	9	5
19	0	2	1	0	0	0	2	2	0	0	7	3
20	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
21	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
22	0	2	1	0	0	0	2	2	0	0	7	3
23	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
24	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
25	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	3
26	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	4	3
27	0	1	1	0	0	0	2	1	0	0	5	5
28	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
29	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
30	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
31	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	2
32	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
33	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
34	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
35	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	4	2
36	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
37	0	2	1	0	1	1	0	2	0	0	7	2
38	1	2	1	2	0	0	0	1	0	0	7	2
39	2	2	1	2	0	1	0	0	0	0	8	5
40	2	2	1	0	2	1	1	0	0	0	9	5

41	2	2	1	1	0	2	0	0	0	0	8	5
42	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
43	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	2
44	2	2	1	0	2	0	1	0	0	0	8	5
45	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	5
46	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	4	2
47	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
48	2	2	1	0	0	0	0	2	0	0	7	3
49	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
50	1	2	1	0	0	1	2	2	0	0	9	5
51	0	1	1	0	1	1	2	2	0	0	8	5
52	0	1	2	0	2	2	0	1	0	0	8	5

出所：筆者作成

図 5-2 の補足表（52 社の社会課題解決活動、アンラーニングのポイント）

No.	社会課題解決活動のポイント	アンラーニングのポイント	評価・分類根拠
1	【伝統技能の維持】 ・ 高品質な捺染技術の継承に注力。 ・ 「日本の美意識」を世界ブランドへ供給。 ※環境・福祉等の課題解決活動は限定的。	【職人技の深化】 ・ 機械化が進む中でも「最後は人の手」という信念を堅持。 ・ 合併統合を経ても、手捺染の価値を守り抜く姿勢。	第 III 象限 伝統技術の維持・深化が主眼であり、既存前提の棄却（アンラーニング）に

		・現状の価値体系を維持・深化させる学習が中心。	は至っていない。
2	【産業基盤の高度化】	【暗黙知の形式知化】	第 IV 象限
	・ ロケットや新幹線部品など、国家基盤を支える金型製造。 ・ 「現代の名工」として技能継承に貢献。 ・ 地域雇用への寄与はあるが、社会課題解決活動としては間接的。	・ 「技を盗む」という古い徒弟制度を撤廃し、オープンな指導体制へ転換。 ・ 「プレス屋」から「開発メーカー」へ、自社装置開発を通じて脱皮。 ・ 女性技師の活躍など、閉鎖的な業界慣行を打破。	組織文化の刷新により高いアンラーニング（4点）を示すが、活動対象が産業界内部（BtoB）に特化している。
3	【環境・生活安全】	【経営形態の抜本改革】	第 IV 象限
	・ 衝撃・高熱に強く、廃棄時に無毒な素材開発。 ・ 浴室・キッチン等の生活安全に寄与。 ・ 社員保有企業への転換による民主的経営の実践。	・ 多角化の失敗（危機）を契機に、全株式を社員保有とする「ガラス張り経営」へ転換。 ・ トップダウン経営を捨て、社員主体の再建プロセスを実行。 ・ 主力製品への回帰と再整理。	危機起点の組織変革（アンラーニング4点）は達成したが、社会課題解決活動の多面性が閾値に届かず。
4	【装飾価値の提供】	【用途の再発明】	第 III 象限

	・金銀糸による装飾性向上。 ・「まちを明るくする」という感性的価値の提供。 ※構造的な社会課題解決への関与は薄い。	・「ラメ糸は光るもの」という固定観念を捨て、「食べられるラメ」「導電性ラメ」など機能性素材へ展開。 ・異業種連携により、伝統産業の枠を超えた新ブランドを共創。	用途開発による部分的変化はあるが、事業根幹の構造的変革には該当しない（アンラーニング3点）。
5	【交通安全・環境基準】 ・自動車の排ガス・燃費測定装置による環境負荷低減。 ・自動運転ロボットによる事故リスク削減。 ・次世代EV開発を支えるインフラ技術。	【廃業からの再創業】 ・親会社倒産という危機に対し、「顧客を守る」使命感から社員が新会社を設立（受動的依存からの脱却）。 ・技術者が自由に研究できる環境を求め、組織構造を刷新。 ・女性研究者の積極登用による多様性受容。	第IV象限 倒産危機をバネにした創業と組織刷新（アンラーニング4点）は見事だが、活動は産業技術への貢献が主。
6	【省エネ・医療技術】	【完全オーダーメイドへの転換】	第IV象限

	・パワー半導体検査による省エネ社会への貢献。 ・ライフサイエンス分野への参入による医療支援。 ・地元雇用と女性活躍推進。	・「カタログ品を売る」商売を捨て、全品オーダーメイドの課題解決型へ。 ・景気変動リスクを回避するため、異分野（医療・再生エネ）へ大胆に参入。 ・部署横断チームによる組織知の融合。	事業領域の拡張（アンラーニング4点）は活発だが、社会課題解決活動スコア（2点）が基準値に満たない。
7	【環境負荷低減・省エネ】	【技術パラダイムの転換】	第IV象限
	・固定砥粒方式による研磨廃液の削減（環境対応）。 ・LED・半導体加工による省エネ製品の普及支援。 ・工場環境のクリーン化改善。	・従来の「遊離砥粒」方式を否定し、「固定砥粒」方式への技術転換を断行。 ・「テクニカルラボ」開設のための既存事業の棄却とその後の研究開発体制の再構築。 ・中国法人設立によるグローバル視点の獲得。	技術的な前提棄却（アンラーニング4点）は明確だが、活動は産業技術の高度化（B2B）が中心。
8	【食文化・地域発信】	【下請けからの脱却】	第III象限
	・高級食材による食文化の提供。 ・ふるさと納税を通じた地域ブランド発信。	・海苔加工の下請け専業から、自社ブランド製造小売（SPA）へ転換。	下請け脱却の動きはあるが、アンラーニングスコア（2点）は低群に留まる。

	・行政連携による梅商品開発。	・「加工屋」から「食品メーカー」へとアイデンティティを刷新。 ・カレー、キムチ味など伝統を覆す商品開発。	
9	【食の安全・インフラ】	【家業から産業へ】	第 III 象限
	・「京都吟味百選」認定の高品質・安全な食品供給。 ・食品衛生協会からの表彰を受ける高度な衛生管理。 ・地下水保全と環境配慮。	・小規模な「町のお豆腐屋さん」という家業モデルを捨て、大型工場による産業モデルへ転換。 ・経験と勘の世界に、衛生管理基準と機械化を導入。 ・伝統と効率の融合。	近代化投資による改善が中心であり、アンラーニング（3点）とは区別される。
10	【娯楽・食品機械】	【事業領域の完全転換】	第 IV 象限
	・ゴルフ練習機やアミューズメント機器による娯楽提供。 ・ポップコーン製造機などの食品機械。 ・地域素材を使った商品開発。	・自動車部品の下請け事業を「完全廃止」し、自社メーカーへ転身。 ・「部品屋」から「機械メーカー」へ自己認識を書き換え。 ・異業種（食品・娯楽）への適応学習。	主要事業の撤退という強いアンラーニング（5点）を実行したが、活動領域は娯楽・嗜好品が主。
11	【地域農業再生・食品ロス】	【製品・販売の前提棄却】	第 I 象限

	・梅農家の全量買取制度による農業支援。 ・ネット設置補助による生産基盤維持。 ・廃棄梅を活用した新商品開発（ロス削減）。	・「梅干＝酸っぱい」という常識を捨て、減塩・甘味市場を開拓。 ・コロナ禍で「対面販売」の信条を捨て、非対面・ECモデルへ転換。 ・「原料は市場調達」の発想を捨て、自社農業へ参入。	社会課題解決活動（8点）を触媒とし、製品および調達構造の棄却（アンラーニング5点）を実現している。
12	【地域農業・伝統保全】	【商慣習の刷新】	第II象限
	・希少な城州白梅の保全とブランド化。 ・梅酒の漬け梅再利用による食品ロス削減。 ・契約栽培による農家支援。	・大手への「桶売り（下請け）」依存を捨て、自社ブランド醸造へ転換。 ・売上5分の1減の痛みを伴う改革を断行。 ・「流行を追う」酒造りを否定し、長期熟成梅酒へ特化。	社会課題解決活動（7点）は高いが、アンラーニング（3点）は伝統技術の深化・活用と判定され、変革実践層には至らず。
13	【健康・環境食】	【組織統合と近代化】	第III象限
	・低カロリー・高食物繊維の健康食品提供。 ・植物性タンパク質（大豆）による環境負荷低減。	・製造・販売・豆乳の3部門を統合し、株式会社化（家業からの脱却）。 ・衛生管理と機械化によるプロセス刷新。	組織の近代化は進んだが、アンラーニングスコア（1点）は現

	・天然素材と地下水へのこだわり。	・他社グループ入りによる販路拡大と意識変革。	状維持傾向を示す。
14	【地域文化・食品安全】	【用途と品質の再整理】	第 III 象限
	・宇治茶ブランドの維持と文化継承。 ・電磁波殺菌による「クリーン抹茶」開発（安全）。 ・自社茶園による農地保全。	・「茶道用」から「加工用（菓子・飲料）」へ市場をシフト。 ・「菌数ゼロ」を目指す技術革新で、食品素材としての価値を棄却。 ・伝統を守るために、製造プロセスを刷新。	市場変化への適応（改善）が中心であり、アンラーニングとしての深度（3点）は限定的。
15	【インフラ安全・公正】	【業界構造への挑戦】	第 IV 象限
	・エレベータ保守による社会インフラ維持。 ・災害時の迅速復旧（阪神淡路での実績）。 ・メーカー独占に抗う「安全への公平アクセス」。	・部品供給を拒むメーカー独占構造に対し、独禁法訴訟で勝利し構造変革。 ・部品の自作、独自制御プログラム開発による「技術の自立」。 ・実験タワー建設による研究開発体制の確立。	技術自立によるアンラーニング（5点）は高いが、社会課題解決活動スコア（3点）が閾値未満。
16	【産業技術・品質】	【下請け品質からの脱却】	第 III 象限

	・精密板金による産業機器の品質向上。 ・難加工への挑戦による技術革新。 ※直接的な社会課題解決要素は少ない。	・外注品質への不満から「自ら作る」ことを決意し創業。 ・最新設備導入による職人技とデジタルの融合。 ・「技を盗む」文化から「技術共有」への転換。	創業時の問題意識は強いが、現在は産業向け部品加工の枠組みで安定（アンラーニング3点）。
17	【産業技術・効率化】 ・精密加工部品の供給。 ・生産性向上への寄与。 ※社会課題領域との接続は希薄。	【選択と集中】 ・リーマンショックを機に「何でも屋」を捨て、「長尺・超高精度」へ特化。 ・バラバラだった事業を整理し、強みを再認識。 ・受動的営業から、カタログ配布等の攻めの営業へ転換。	第Ⅳ象限
	・心拍再現装置など医療機器開発への参入。 ・農業支援（植物解析）技術の開発。 ・理系博士・外国人研究者の積極登用。	・「下請け金型屋」という自己認識を捨て、「サイエンス×モノづくり企業」へ。 ・米国経験を元に、国内完結型の発想を棄却。	町工場の限界を自ら打ち破り（アンラーニング5点）、先端科学で社会課題に挑む（社会課
18	【医療・先端科学】	【アイデンティティの転換】	第Ⅰ象限

		・異分野（医療・流体）への越境学習。	題解決活動 9 点）モデルへ変貌。
19	【福祉・介護支援】	【技術の用途転換】	第 II 象限
	・高齢者用歩行器の開発（自立支援）。 ・介護者の負担軽減。 ・現場ニーズに基づく製品開発。	・リーマンショック後、製缶・板金技術を「福祉分野」へ応用。 ・展示会用のロボット製作など、受動的姿勢からの脱却。 ・福祉知識ゼロからの学習と製品化。	社会課題解決活動（7 点）は高群だが、アンラーニング（3 点）は既存技術の応用・深化と判定。
20	【ファッション文化】	【市場と機能の転換】	第 III 象限
	・アパレル向けテキスタイル供給。 ・装いの文化への寄与。 ※環境・社会課題への直接関与は薄い。	・アパレル不況を受け、婦人服から紳士・スポーツへ市場をシフト。 ・コンバーター（仲介）機能を内製化し、企画・製造一貫体制へ。 ・インクジェット導入によるデジタル化。	市場環境への適応努力は認められるが、事業の本質的な構造変革には至っていない（アンラーニング 3 点）。
21	【食の品質・安定供給】	【業態転換】	第 III 象限

	・水産加工品の品質向上。 ・安定供給による食生活支援。 ・工場新設による雇用維持。	・「水産商社」から「加工メーカー」へ転身し、付加価値を内製化。 ・マグロのたたきへの特化戦略（選択と集中）。 ・拠点再編による物流最適化。	商社からメーカーへの転換はあったが、現在は特定商品での安定成長期（アンラーニング3点）にある。
22	【健康・未利用資源】	【キャリアと事業の再整理】	第II象限
	・トクホ飲料による生活習慣病対策。 ・未利用海藻（アカモク）の食品化。 ・「健康と幸せを届ける」経営理念の実践。	・自身の病気を契機に、人生の前提を見直し健康事業へ。 ・「仕入れ販売」から「自社製造」へリスクを取って転換。 ・「厄介者」とされた海藻を「健康資源」と再整理。	健康という明確なテーマを持ち、未利用資源活用など先進的だが、アンラーニングのスコア（3点）が基準値未満。
23	【先端技術・産業】	【前例なき技術への挑戦】	第IV象限
	・NASA技術（被膜処理）への挑戦。 ・産業機器の耐久性向上。 ・顧客の生産性改善。	・既存の熱処理技術に安住せず、数百回の試作を経てNASA技術を習得。 ・「顧客の売上が減る（長持ちしすぎる）」という矛盾を乗り越え製品化。	技術的な挑戦心とアンラーニングは3点とボーダーラインだが、活動は産業

		・技術の属人化を排し、組織知化を推進。	内（B2B）に留まる。
24	【産業品質・塗装】	【技術トレンドへの適応】	第 III 象限
	・金属塗装による防錆・耐久性向上。 ・自動車部品の品質維持。 ※社会課題への広がりは限定的。	・業界のカチオン電着化に対応し、ラインを全面刷新。 ・大型設備の導入による能力拡張。 ・化粧塗装など新領域の模索。	顧客要求に応じた設備投資と技術適応が中心で、受動的な変化に留まる（アンラーニング 3 点）。
25	【食の安全・インフラ】	【市場拡大への適応】	第 III 象限
	・米飯（主食）の安定供給。 ・学校給食への提供。 ・フードテロ対策を含む厳格な安全管理。	・中食市場の拡大に合わせ、生産能力を増強。 ・経営統合による組織再編。 ・設備更新による効率化。	需要増に対応するための拡大戦略が中心であり、アンラーニング要素は少ない（3 点）。
26	【物流効率化・安全】	【仕組みの改善】	第 III 象限
	・食品共同配送による積載率向上・CO₂削減。 ・三温度帯管理による食の安全。	・個別配送の無駄を解消するため、共同配送モデルを導入（合理的改善）。	共同配送などの合理的改善は進んでいるが、物流業の枠組み内

	・ドライバーの健康・安全管理徹底。	・拠点拡大によるネットワーク強化。 ・マイスター制度による教育強化。	での進化である（アンラーニング3点）。
27	【医療衛生・感染対策】	【技術の越境展開】	第IV象限
	・医療用タブレット隔離デバイス（感染対策）。 ・電子機器の安全性向上フィルム。 ・地域若者の採用。	・「金銀糸の着色」技術を、電子・光学・医療フィルムへ転用。 ・伝統産業からハイテク産業へ、技術の意味づけを棄却。 ・医療現場のニーズを捉えた新市場創造。	技術転用による見事なアンラーニング（5点） だが、社会課題解決活動のスコア（5点）が基準値に届かず。
28	【ファッション・小ロット】	【付加価値へのシフト】	第III象限
	・抜染プリント等の高度染色技術。 ・小ロット対応による廃棄ロス削減。 ・業界活性化への貢献。	・大量生産品から高難度・高付加価値品へシフト。 ・インクジェット導入によるデジタル化。 ・メーカー志向への意識変革。	高付加価値化への努力は見られるが、基本的にはアパレル受注産業の枠内（アンラーニング3点）。
29	【意匠・デザイン】	【印刷概念の拡張】	第IV象限

	・特殊印刷による製品価値向上。 ・インモールド転写技術。 ・研究開発人材の育成。	・「トランプ印刷」から、金属・樹脂への「特殊印刷」へ領域拡張。 ・成形と印刷を同時におこなう新技術の確立。 ・受注待ちから提案型への転換。	トランプから工業部品へ大きく事業を転換（アンラーニング 4 点）したが、社会課題性は限定的。
30	【産業技術・安定化】	【安定志向への転換】	第 IV 象限
	・多品種少量の一貫生産。 ・医療部品等の精密加工。 ・雇用安定への配慮。	・景気変動の激しい業界を「捨て」、安定受注が見込める分野へシフト。 ・外注依存をやめ、一貫生産体制を構築。 ・職人技術の数値化・データ化。	事業ポートフォリオの入替や技術の形式知化など、戦略的なアンラーニング（3 点）を実行。
31	【地域文化・農業】	【伝統の維持と近代化】	第 II 象限
	・宇治茶文化の保全。 ・茶農家支援と安定流通。 ・食の安全管理。	・宇治茶一筋の歴史を継続。 ・設備更新による自動化・効率化（適応）。 ・事業の根本的な再整理は行わず、深化を選択。	伝統産業としての社会貢献度は高いが、アンラーニング（棄却）ではなく維持・継承が主眼（2 点）。
32	【産業技術・グローバル】	【技術の破壊と創造】	第 IV 象限

	・ダイヤモンド工具による生産性向上。 ・海外展開による市場拡大。 ・新素材（光学薄膜）への挑戦。	・天然砥石から人造、ダイヤモンドへと技術基盤を次々刷新。 ・石材加工の常識を覆す製品開発。 ・国内依存を捨て、海外市場・異分野（光学）へ進出。	常に技術と市場を刷新し続ける高いアンラーニング力（4点）を持つが、活動は産業貢献が中心。
33	【レジャー・地域交流】 ・ゴルフ場運営による余暇提供。 ・地域イベントへの場所提供。 ※構造的な社会課題解決とは異なる。	【伝統の維持】 ・名門コースとしての歴史と格式を維持。 ・設備改修やカート導入などの機能改善。 ・外部環境（アクセス向上）への受動的適応。	第 III 象限 典型的な現状維持型の運営であり、大きな変革や社会課題への踏み込みは見られない（アンラーニング 1 点）。
34	【産業素材・品質】 ・高品質青銅材料の供給。 ・横型連続鑄造技術。 ・技術継承への取り組み。	【選択と集中】 ・黄銅部門を譲渡し、青銅棒に特化する戦略的決断（事業の捨象）。 ・伝統的な鑄造法を捨て、連続鑄造技術を確立。	第 III 象限 事業の絞り込みという変革はあったが、アンラーニングスコア（3点）は中程度に留まる。

		顧客ニーズに合わせた加工設備の導入。	
35	【食の物流・安全】	【需要への適応拡大】	第 III 象限
	24 時間体制での食品配送。 - 三温度帯管理による食の安全。 - 地域雇用の受け皿。	- 食品物流の安定需要に応える形で事業を拡大。 - 車両増車や設備投資によるキャパシティ増強。 - 既存モデルの延長線上での成長。	社会インフラとしての重要性は高いが、変革は量的拡大 (Extension) が中心（アンラーニング 2 点）。
36	【レジャー・体験】	【市場の再整理】	第 IV 象限
	- 家族向けアウトドア市場の創造。 - レジャー施設による体験価値提供。 - 指定管理による公園再生。	「アウトドア＝玄人」の常識を捨て、ファミリー層向け市場を開拓。 「モノ売り」から「コト（体験）売り」へ事業モデルを進化。 - 公園経営という新領域へ参入。	市場創造やビジネスモデル転換（アンラーニング 4 点）は見事だが、領域はレジャー・娯楽が中心。
37	【食料自給・地域農業】	【流通構造の変革】	第 II 象限

	・飼料米活用による食料自給率向上。 ・直売所による地域農業活性化。 ・外国人研修生の包摂的雇用。	・「大量卸」依存を捨て、「高付加価値直販」モデルへ転換。 ・「卵は黄色」という常識を覆す商品開発。 ・海外ノウハウを導入し、生産・衛生管理を刷新。	飼料米活用や雇用など社会課題解決活動（7点）は活発だが、アンラーニングスコア（2点）は低群。
38	【防災・伝統文化】	【伝統の現代化】	第 II 象限
	・「5 日で 5000 枚」の災害時畳供給協定。 ・い草農家支援と畳文化普及。 ・高齢者・子供への安全な住環境提供。	・手作業から機械化・デジタル化へ技術を刷新。 ・和室減少に対し、デザイン畳や EC 販売で対抗。 ・顧客対応時間を柔軟化するなど従来のサービスを棄却。	防災協定などの社会課題解決活動（7 点）は特筆すべきだが、事業根幹は伝統産業の維持・発展（アンラーニング 2 点）。
39	【環境保全・6 次産業化】	【未開拓市場の創造】	第 I 象限
	・水辺環境の修景・生態系保全。 ・水生植物の食品・化粧品化（6 次化）。 ・倫理教育による人材育成。	・「水生植物」を産業として成立させるため、ゼロから市場を開拓。 ・JA 出荷依存を捨て、自社流通・加工・販売へ垂直統合。	流通構造の打破（アンラーニング 5 点）と、環境・地域資源の活用（社会課題解決活動 8 点）

		・メダカブーム等を捉え、顧客価値を柔軟に再整理。	が見事に連動している。
40	【環境・包摂・働き方】	【業界常識の破壊】	第 I 象限
	・障がい者・女性・高齢者の戦力化。 ・資源リサイクルによる循環型社会貢献。 ・地域環境啓発活動。	・「3K 職場」のイメージを払拭し、誰もが働ける環境へ刷新。 ・属人的な作業を標準化し、障がい者雇用を可能に。 ・「ゴミ屋」から「資源循環企業」へアイデンティティを変更。	障がい者雇用を起点とした組織変革（アンラーニング 5 点）が、事業成長と社会貢献（社会課題解決活動 9 点）を両立させている。
41	【森林保全・循環経済】	【調達・事業の棄却】	第 I 象限
	・府産材利用による地産地消・森林保全。 ・公共施設の木質化推進。 ・端材活用のゼロ・ウェイスト。	・輸入材依存を捨て、地域材活用へ大転換。 ・「製材」から「空間デザイン」へ事業領域を拡張。 ・一貫生産体制の構築による分業構造の打破。	グローバル調達から地産地消への転換（アンラーニング 5 点）が、地域の環境課題解決（社会課題解決活動 8 点）と直結。
42	【景観・文化】	【顧客接点の開拓】	第 III 象限

	・造園による景観美化。 ・公共工事への参入。 ※本質は美観提供であり、社会課題解決とは異なる。	・伝統的な「待ち」の姿勢を捨て、SNS 等で能動的に集客。 ・個人邸から公共・商業施設へ領域拡大。 ・資格取得支援による育成強化。	集客手法の近代化は見られるが、造園業としての枠組み内での活動（アンラーニング 3 点）。
43	【文化継承】	【技術の深化】	第 III 象限
	・宇治茶の品質維持・販売。 ・茶農家との連携。 ※伝統維持が主眼。	・合組（ブレンド）技術の研鑽。 ・直販強化や設備導入による効率化。 ・伝統の枠内での改善活動。	典型的な伝統維持型経営であり、大きな変革要素は少ない（アンラーニング 2 点）。
44	【資源循環・包摂】	【ビジネスモデルの転換】	第 I 象限
	・ミックスメタル選別による国内資源循環。 ・障がい者の正社員雇用と自立支援。 ・環境負荷低減と地域貢献。	・「試作加工」から「環境リサイクル」へ主力事業を転換。 ・海外輸出（安価処理）の前提を捨て、国内循環（高付加価値）へ。 ・「障がい者＝支援対象」の偏見を捨て、戦力として統合。	事業転換（アンラーニング 5 点）がそのまま環境・福祉課題の解決（社会課題解決活動 8 点）になっている理想的モデル。

45	【産業技術・グローバル】	【商社からメーカーへ】	第 IV 象限
	・産業用印字技術の開発。 ・海外展開。 ※B2B 技術提供が中心。	・「販売会社」から「開発メーカー」へ業態を完全転換。 ・世界初の技術開発に挑戦。 ・定年延長による高齢者活用。	業態転換という大きなアンラーニング（5 点）を果たしたが、活動領域は産業技術が中心（社会課題解決活動 1 点）。
46	【食の物流・安全】	【規模拡大への適応】	第 III 象限
	・三温度帯物流による食の安定供給。 ・ドライバーの健康管理・事故防止。 ・地域雇用の創出。	・物流需要増に対応した拠点拡大。 ・SNS 活用や採用改革などの近代化。 ・本質的な事業モデルの変化ではない。	社会インフラとしての役割は果たしているが、変化は外部環境への適応型（アンラーニング 2 点）。
47	【産業素材】	【リスク対応】	第 III 象限
	・工業用樹脂部品の供給。 ・BCP 対応（工場新設）。 ※産業貢献が中心。	・震災を契機とした関西工場新設（BCP）。 ・生産性向上のための設備更新。 ・事業内容自体は長年不変。	BCP 対応などのリスク管理は行っているが、現状維持・安定志向が強い（アン

			ラーニング 1 点)。
48	【環境・スポーツ・水】	【事業の多角化・深化】	第 II 象限
	・競馬場・スタジアムの土壌開発（安全）。 ・浄水場用ろ過材（水の安全）。 ・工業団地造成による地域活性化。	・「砂利採取」から「土のブレンド・設計」へ技術を進化。 ・水事業や不動産開発へ展開。 ・既存リソース（土・砂）の応用展開。	「土」を起点に多様な社会課題解決（社会課題解決活動 7 点）へ展開しているが、あくまで既存技術の応用・深化である（アンラーニング 3 点）。
49	【食の OEM】	【対応力の強化】	第 IV 象限
	・顧客要望に応える調味液製造。 ・食品品質の向上。 ※B2B 受託製造が中心。	・難易度の高い製造ラインの構築。 ・レシピ通りから提案型への進化。 ・OEM の枠内での付加価値向上。	製造ラインのカスタマイズなど現場の学習能力は高いが、事業モデルは OEM 受託に留まる（アンラーニング 4 点）。
50	【健康経営・ロス削減】	【本業の再整理】	第 I 象限

	・ 中小企業向け小規模食堂（ランチ難民対策）。 ・ レトルト活用による食品ロス削減。 ・ 海外での栄養改善支援。	・ 「弁当屋」から「社員食堂運営」へ軸足を移転。 ・ 「大量調理」の常識を捨て、小ロット対応の仕組みを構築。 ・ 現場主導のメニュー開発へ権限委譲。	危機を契機に弁当事業の前提を棄却（アンラーニング 5 点） し、健康支援という社会課題解決（社会課題解決活動 9 点）へ進化。
51	【人命安全・見守り】	【事業の断捨離と再創造】	第 I 象限
	・ てんかん予知・労災防止ウェアラブル。 ・ 介護見守り・ドライバー眠気検知。 ・ 産官学連携による実証実験。	・ 不採算取引の 8 割を停止する荒療治を断行。 ・ 「繊維製造」から「IoT データサービス」へ業態転換。 ・ 伝統の「織り」技術を最先端センサーへ昇華。	過去の事業を捨てる強烈なアンラーニング（5 点）を経て、人命を守る事業（社会課題解決活動 8 点）へ再生。
52	【労働環境・教育】	【下請け体質の脱却】	第 I 象限
	・ 3K イメージ払拭による労働環境改善。 ・ 地域教育機関との連携。 ・ 若手・女性が活躍する組織づくり。	・ 「言われたモノを作る」受動的姿勢を棄却。 ・ 暗黙知をデジタル化し、夜間無人稼働を実現。	町工場の古い慣習を自ら捨て（アンラーニング 5 点）、地域社会から愛され

		・「失敗を許容する」文化へ組織 OS を書き換え。	る先進企業（社会課題解決活動 8 点）へ変貌。
--	--	---	-------------------------

出所：筆者作成

参考文献

【和文文献】

- 足立辰雄（2018）「ポーターの CSV 概念の批判的考察」『立命館経営学』56(6), 107-122.
- 一般社団法人ソーシャル企業認証機構（2022）『S 認証 10 項目と運用ガイドライン』京都.
- 岡田正大（2015）「新たな企業観の行方：CSV は企業の競争優位につながるか」『DIAMOND
ハーバード・ビジネス・レビュー』40(1), 38-53.
- Grant, A.（2021）『THINK AGAIN：考える再確認』楠木建監訳，三笠書房（原著 2021 年）.
- 城陽市（2016-2023）『企業紹介誌 ジョーカン』1 号～7 号.
- Senge, P. M.（2011）『学習する組織——システム思考で未来を創造する』枝廣淳子・小
田理一郎・中小路佳代子訳，英治出版（原著 2006 年改訂版）.
- 谷本寛治（2006）『CSR：企業と社会を考える』NTT 出版.
- 津久井稲緒（2021）「CSV の特質と可能性に関する一考察」『長崎県立大学論集』54(4),
73-92.
- 中小企業庁（2020）『中小企業白書（2020 年版）』経済産業省.
- 中小企業庁（2025）『中小企業白書（2025 年版）』経済産業省.
- 中原淳編著（2024）『経営学習論 [増補新装版]：組織社会化・継承・発達・学習』東京
大学出版会.
- 日本経済団体連合会（2017）『社会貢献活動実績調査（2016 年度）』東京：日本経済団体
連合会.
- 山口隆之（2010）「中小企業の経営学的研究に向けて—『変性』アプローチとその可能性
—」『商学論究』57(4), 81-99.
- Weick, K. E.（2001）『センスメイキング・イン・オーガニゼーションズ』遠田雄志・西
本直人訳，文真堂（原著 1995 年）.

【欧文文献】

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of SMEs in the COVID-19 times: The role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 2.
- Akgün, A.E., Lynn, G.S., & Byrne, J.C. (2006). Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 73-88.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Becker, K. (2010). Organizational unlearning: Time to expand our horizons? *The Learning Organization*, 17(4), 356-372.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Sage.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cegarra-Navarro, J.-G., & Wensley, A. K. P. (2019). Promoting intentional unlearning through an unlearning cycle. *Journal of Organizational Change*

- Management, 32(1), 67-79.
- Collinson, S. (2006). Inertia in Japanese organizations: knowledge management routines and failure to innovate. *Journal of Organizational Change Management*, 19(6), 794-812.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York, NY: Harper & Row.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A stakeholder theory of the firm or a nexus of contracts?. *Strategic Organization*, 3(4), 441-455.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals of work engagement and job resources. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H.

- Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp. 3-27). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific Software International.
- Kelley, T. L. (1939). The selection of upper and lower groups for the validation of test items. *Journal of Educational Psychology*, 30(1), 17-24.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour*

- through the wilds of strategic management. New York, NY: Free Press.
- Morais-Storz, M., & Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *The Learning Organization*, 24(2), 93-106.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65.
- O' Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.
- Ortiz-Villajos, J. M. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy*, 47(3), 550-566.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011). Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 237-260.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive*

- organizational scholarship (pp. 309-327). Berrett-Koehler.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., ... & Hirohata, K. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510-523.
- Takahashi, K., Nakamori, T., & Arshynnikova, O. (2016). Scale development of organizational unlearning. *The 90th Annual Conference of the Japan Society of Business Administration (Conference Proceedings)*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435-1462.
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587-605.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York: United Nations.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees

as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. New York: PublicAffairs.