

組織における変化への抵抗の概念整理

— 多次元的態度の視点からの統合的理解に向けて —

三沢 良 ・ 有吉 美恵* ・ 長谷川尚子**

VUCA時代と呼ばれる現代社会において、組織には急速に変化する社会環境への柔軟な対応力が求められている。しかし、新たな制度・施策を導入しても組織変革が進まないケースは多い。組織における変化への抵抗は古くから研究されてきた現象であり、変革へのレディネスやコミットメントなどさまざまな概念が提唱されてきた。他方で、これらの概念の内容の重複による混乱が危惧されており、VUCAが注目されはじめた2000年代以降も、変化への抵抗に関連する新たな概念が提唱されている。こうした混乱を解決し、統合的な理解を図るため、本稿では既往知見をレビューし、社会心理学で伝統的な多次元的態度（認知、感情、行動）の視点から、変化への抵抗とその関連概念を整理した。

Keywords：組織変革，変化への抵抗，多次元的態度，文献レビュー

1. はじめに

将来予測が困難なほどに社会環境の変動が激しい現代はVUCAの時代と呼ばれている。VUCAとは、変動性（Volatility）、不確実性（Uncertainty）、複雑性（Complexity）、曖昧性（Ambiguity）の頭文字を指し、現代社会の激しい変動の特徴を端的に表している^{注1)}。急速に変化する社会環境に対し、組織はそれに適応するための柔軟な対応力が、これまで以上に求められている。しかし、新たな施策・制度を取り入れ、組織の変革を試みても、実質的な改善がうまく進まないケースは多い。いかに必要な組織変革であっても、それに伴う変化は組織内の成員にとって、従来の知識・経験の更新、あるいは価値観の問い直しを迫るものとなる。ゆえに、組織の成員は変化を受け入れられず、抵抗を示すことがある。成員が変容することなしには、組織自体の変革は進まず、外部環境への適応も難しくなり、結果として組織の競争力も損なわれる。つまり、組織成員が示

す「変化への抵抗（resistance to change）」は、変革プロセスを遅延させたり、失敗をもたらすなど、阻害する方向で作用すると考えられる。そのため、組織変革を実現させるために克服すべき重要な課題といえる。

組織における変化への抵抗は古くから研究されてきた現象であり、その心理メカニズムを説明するためにさまざまな概念が提唱されている。既往研究では、組織変革を進めるための介入方策とともに、成員の変化に対する反応に着目した検討が進められている。個々の研究の着眼と目的に応じて、変化に対する反応の説明に多様な概念が用いられ、この現象の理解を促す一方で、概念間の混乱も指摘されている（e.g., Oreg et al., 2011）。VUCAの特徴が注目されはじめた2000年代以降においても、新たな概念が登場し、実証的検討の俎上に載せられている。こうした概念の氾濫・乱立は、今後の研究の進展の妨げとなることが危惧される。

岡山大学学術研究院教育学域 700 – 8530 岡山市北区津島中 3 – 1 – 1

* 関西国際大学心理学部 650 – 0006 神戸市中央区諏訪山町 3 – 1

** 文教大学人間科学部心理学科 343 – 8511 越谷市南荻島 3337

Conceptual Arrangement of Resistance to Change in Organizations: Toward Integrative Understanding from the Perspective of Multidimensional Attitudes

Ryo MISAWA, Mie ARIYOSHI*, and Naoko HASEGAWA**

Faculty of Education, Okayama University, 3-1-1 Tsushima-naka, Kita-ku, Okayama 700-8530

*Department of Psychology, Kansai University of International Studies, 3-1 Suwayama-cho, Chuo-ku, Kobe 650-0006

**Faculty of Human Sciences, Department of Psychology, Bunkyo University, 3337 Minami Ogishima, Koshigaya 343-8511

そこで本稿では、既往知見を概観し、組織における変化への抵抗と、その主要な関連概念の統合的な整理を試みる。この整理のための枠組みとして、近年の研究で注目されている多次元的態度のモデルに依拠し、認知、感情、行動の3要素に基づいて議論を展開する。以下、まず2章では、組織における変化への抵抗について、その現象の特徴と定義を確認するとともに、多次元的態度の視点について概説する。続く3章では、既往研究の知見から変化への抵抗に関連する概念を抽出し、それらの特徴を吟味する。そして4章において、多次元的態度の視点に基づく概念整理を行い、変化への抵抗に関する統合的理解への示唆を議論する。

2. 組織における変化への抵抗という現象

(1) 変化への抵抗の定義

組織変革において、変化への抵抗は変革プロセスを阻害する要因として理解されてきた(e.g., Lewin, 1947; Kotter, 1996)。初期の概念定義として参照されることの多いZander (1950)は、変化への抵抗を「現状を変えようとする力に対抗し、現状を維持しようとする行動」と捉えている。また、Lewin (1947)は場理論(field theory)の視座から、変化への抵抗を「現状の均衡状態を維持しようとする対抗力」と定義している^{注2)}。これらZander (1950)やLewin (1947)の定義に基づけば、変化への抵抗とは、現状維持を指向する力と変革を推進する力との均衡の結果として生起する現象といえる。

一方、Lawrence (1954)は、抵抗とは「人々の行動に影響を与える社会的な力」であり、単一の現象ではなく、多様な形態で発現する組織成員の反応として捉えた。具体的には、生産性の低下、離職率の上昇、慢性的な職場での対立やストライキ等が、抵抗の表出形態として挙げられる。またCoch & French (1948)も、組織成員の「変革に対する否定的な反応」と広義の定義を採用し、抵抗を多面的な現象として理解する立場を取っている。

これら変化への抵抗についての初期の概念定義は、現在に至るまで実証的研究の理論的基礎を形成している。ただし、Bouckennooghe (2010)が指摘するように、変化への抵抗を検討した研究では、独自の定義が用いられていることが多い。その理由は後述するように、この現象がもつ複雑で多面的な性質のためと推察される。

(2) 変化への抵抗の表出形態

前述のLawrence (1954)やCoch and French (1948)の定義で言及されているように、変化への抵抗はさ

まざまな形態で表出される。例えば、現状を維持し、変革を阻もうとする意図的な行動について、Bovey & Hede (2001)は「能動的-受動的」と「明示的-隠蔽的」の2つの次元で捉えている。「能動的-受動的」の次元とは、変革に対して反対する意思を率直に表明する程度の違いを表す。つまり、明確な抗議は能動的な抵抗であり、変革で導入された活動へ参加せずに傍観するのは受動的な抵抗にあたる。また、「明示的-隠蔽的」の次元は、組織内で抵抗する人物の発見のしやすさや、その人物の行動を抵抗として認識・解釈しやすい程度を表す。正面から抵抗を明示的に示すのではなく、表向きは変革導入の方針に従うことを装い、怠業や引き延ばし等の行為により、抵抗が隠蔽的に行われることがある。

Bovey & Hede (2001)が示す「行動しない」ことによる受動的な抵抗や、密かに変革を妨げる隠蔽的な抵抗は、現実の組織場面で起こりうる現象として首肯できる。こうした形態での抵抗の表出は、組織変革がトップ主導で行われる場合や、前例踏襲の慣例主義的な組織で特に選択されやすいと考えられる。また、こうした表出形態の存在を考慮すると、組織成員の行動のみに着目して、変化への抵抗を理解することには限界があるといえよう。

また、Piderit (2000)は、組織変革に際しての成員の抵抗について、単純な否定的反応として理解することの不十分さを指摘している。変化に直面した成員は、複雑な感情を抱く。例えば、変革が導入されることで成員は肯定的な期待(キャリアの成長やスキル向上の機会等)と否定的な懸念(不確実性や役割を喪失する恐れ等)を同時に抱くことがある。この場合、単なる否定的反応という枠組みでは捉えきることができない。つまり、成員の変化への抵抗は、肯定的・否定的な感情が共存する両価性や、その多様な要素を考慮する必要がある。

そのため、Piderit (2000)は、変化への反応を社会心理学で伝統的に採用されてきた態度の概念枠組み、すなわち認知、感情、行動の3つの要素(e.g., Rosenberg & Hovland, 1960)で捉えることを提唱した。変化への反応を多次元的な態度とした場合、認知とは「変化について何を考えるか」、感情とは「変化についてどう感じるか」、行動とは「変化に対してどのように行動するか」を指す。これらの態度要素に基づき、変化への反応を多面的かつ包括的に理解することが可能になる。

(3) 多次元的態度の視点

前述のPiderit (2000)の提案を踏まえ、近年では変化への抵抗および反応を多次元的態度の視点から

検討した研究が増えつつある (e.g., Bouckennooghe, 2010; Khaw et al., 2022)。例えば, Oreg (2006) は, 組織変革への抵抗を多次元的態度として明確に測定を試みた研究である。防衛産業組織の従業員へ調査を行い, 認知的抵抗 (変革の必要性や有益性に関する評価), 感情的抵抗 (変革に対して抱く不安や怒りの感情), 行動的抵抗 (変革に対する反対行動) の3つの因子を抽出し, 変革導入の特徴, 従業員の満足度や離職意図との関連を見出している。

Szabla (2007) は, 抵抗という否定的な側面だけでなく, 変革に対する正負双方の反応を測定する尺度の作成を試みた。具体的には, 労働者を対象とする調査から, 変革への反応を認知, 感情, 行動^{注3)}の3つに区別した上で, 感情的反応と行動的反応については正負の方向性を考慮した測定を実施している。つまり, 感情的反応として, 喜び, 興奮, 希望等の肯定的側面と, 悲しみ, 怒り, 恐れ等の否定的側面を測定した。また行動的反応については, 変革を支持・推進する肯定的な行動意図と, 変革に反対・抵抗する否定的な行動意図を測定した。なお, 認知的反応については, 変革の重要性やその結果に関する信念を測定している。

(4) 概念の氾濫と統合の必要性

組織心理学の領域では, 変革の阻害要因としての抵抗を説明するために, 多くの理論や概念が提唱されてきた。それらは, 組織成員が変化にどのように反応するのか, そしてどのような態度や行動が形成されるのかを解明するための重要な視座を提供している。こうした成員の反応に着目した主要な説明概念には, 変化の受容度や準備状態を表す変革へのレディネス (readiness for change) (e.g., Armenakis et al., 1993), 変革への関与の強さを表す変革へのコミットメント (commitment to change) (e.g., Herscovitch & Meyer, 2002), そして変革に対する柔軟な受け入れ姿勢を表す変化への開放性 (openness to change) (e.g., Miller et al., 1994) が挙げられる。さらに, 変革とそれがもたらす影響に関する悲観的な見解を表すシニシズム (cynicism about change) (e.g., Wanous et al., 2000) も知見が蓄積されている。いずれも組織へ導入される変革に対する準備状態や受容度を心理学的な構成概念として扱い, その先行要因や結果変数との関連を吟味する実証的検討が進展している。

上記の他にも, 変化に対する反応についての多様な概念が提唱されている。こうした概念は, 変化に対する肯定的／否定的評価や行動の前兆を扱っているという点では類似しているものの, 着眼点や内包

する意味の内容は異なっている (Choi, 2011)。

Oreg et al. (2011) は, 組織変革に対する成員の反応について, 1948～2007年までの過去60年間に行われた定量的研究の知見を概観し, 図1の包括的なモデルを提示した。このモデルでは, 変革に対する反応に影響を及ぼす先行要因 (組織成員の個人的要因, 組織内の文脈的要因) を整理するとともに, 変革の結果変数 (仕事関連の成果, 個人的な成果) を一連の因果的な影響過程の中に位置づけている。先行要因は反応を予測し, 間接的もしくは長期的な観点で変革の結果を予測する。Oreg et al. (2011) の研究は, 広範な定量的研究の知見を総括し, 多くの示唆をもつが, ここでは図1のモデル中央の成員の反応について議論する。

Oreg et al. (2011) は, 既往研究において組織成員が変化に対して示す反応がさまざまな概念で説明されており, これらの概念間の異同について混乱が生じていることを指摘している。心理学の研究では, 実体の見えない構成概念を扱う際に, 類似した名称の概念が異なる意味で用いられったり, 逆に異なる名称の概念が近似する内容を説明するために用いられることがある^{注4)}。このような概念の氾濫と混乱を解決するために, Oreg et al. (2011) は前述のPiderit (2000) が提唱した多次元的態度の枠組みに基づき, 成員の変化に対する反応を認知, 感情, 行動の3つの次元へ集約・整理した。

認知的反応には, 変革がもたらす有益性についての成員の評価が分類されている。具体的には変革の価値 (Wanberg & Banas, 2000), 意義 (Bartunek et al., 2006), 効果性 (Bartunek et al., 1999) 等が含まれる。感情的反応は, 変革によって引き起こされる否定的または肯定的な感情である。こうした感情の要素として, ストレス (Ashford, 1988), 不安 (Miller et al., 1994), 満足感 (Parsons et al., 1991), 情緒的コミットメント (Walker et al., 2007) 等が実証的に検討されている。行動的反応は, 変革が導入された際の具体的な行動や行動意図を指す。変革活動への参加 (Bartunek et al., 1999; Cunningham et al., 2002), 支援意図 (Herold et al., 2007), 離職意図 (Daly & Geyer, 1994), 抵抗意図 (Bovey & Hede, 2001), 対処行動 (Judge et al., 1999) 等が挙げられる。

Oreg et al. (2011) 以降のレビュー論文においても, 多次元的態度の視点から, 組織成員の変化への反応を体系的に捉える試みがなされている (e.g., Khaw et al., 2022; Vakola et al., 2013)。その一方で, VUCAという社会環境の状態が注目され始めた2000年代以降においても, 変化の受容と抵抗に関

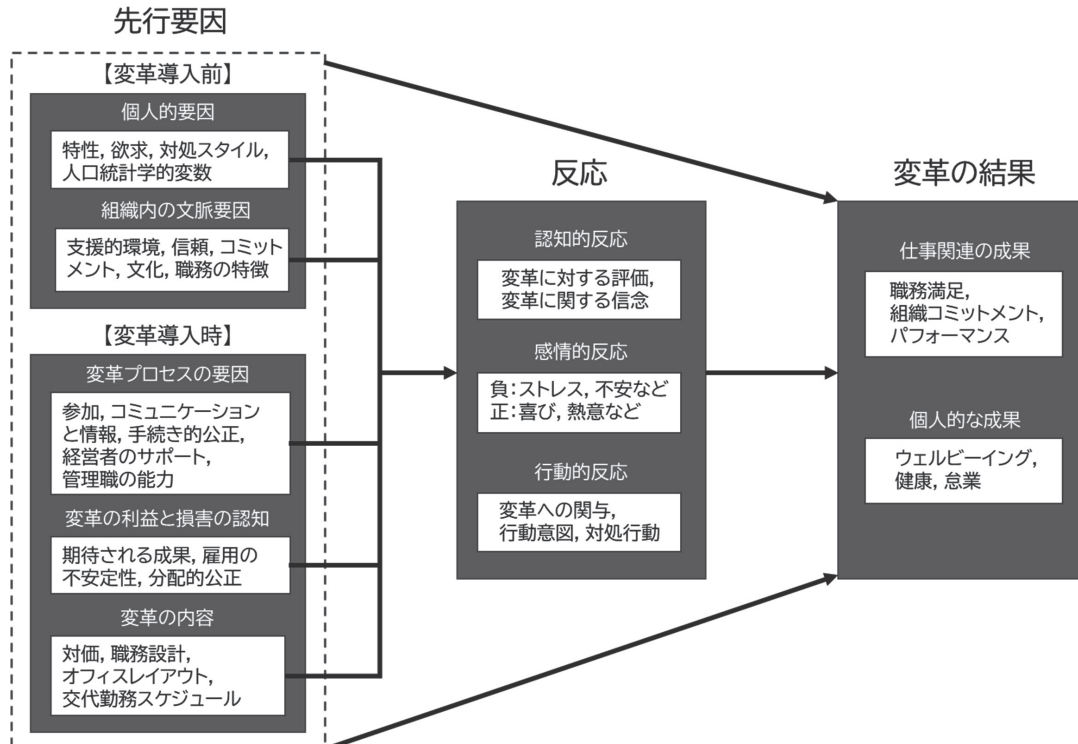


図1 組織変革の先行要因、反応、結果の整理 (Oreg et al., 2011 を一部改変)

する新たな概念が登場している。Oreg et al. (2011) の指摘した問題は未解決のままであり、変化への抵抗に関連する概念の混乱はむしろ増しているともいえる。多様な概念が乱立する現状を鑑み、この混乱を解決するためには、新興の概念を含めて多次元的态度（認知、感情、行動）の視点から整理する必要があると考えられる。

3. 変化への抵抗に関連する主要な概念の抽出

(1) 関連概念の抽出

文献データベース (APA PsycInfo, Google Scholar) を用い, “organizational change”, “resistance”, および “reaction” をキーワードとして複合検索し, 2010 年以降に出版されたレビュー論文と尺度開発論文を参照した^{注5)}。変化への抵抗に関連する主要な概念として, Oreg et al. (2011) をはじめ, 複数のレビュー論文 (e.g., Khaw et al., 2022; Vakola et al., 2013) で着目されることの多い変革へのレディネス, 変革へのコミットメント, 変化への開放性, 変革シニシズムの4つに着目し, これらの2010年以降の動向を確認した。また, Oreg et al. (2011) の出版以降に提唱された新興概念を精査し, 測定尺度が開発されている概念を中心に抽出した。以下では, まず従来から実証研究が進められてきた主要概念を取り上げ, 次いで2010年以降に登場した新興概念について議論する。

(2) 従来から検討されてきた主要な概念

① 変革へのレディネス

変革へのレディネスとは, 成員が組織変革を受け入れる上での心理的な準備状態である。この概念は, 変革が成功する可能性を高める主要な予測因子とされ, 組織変革に関する心理学研究の中心的なテーマの1つである (Armenakis et al., 1993)。レディネスの概念の起源は, Lewin (1947) の3段階モデルに遡れる。このモデルの第1段階「解凍」は, 成員が現状維持を選好する心理的な慣性を克服し, 変革への準備状態を構築する重要なプロセスである。

Armenakis et al. (1993) は, 変革へのレディネスを「組織成員が変革の必要性を認識し, それを實現可能であると信じる程度」と定義し, 2つの基本的な構成要素によって概念化した。1つは「変革の必要性に対する認識」である。組織が現状維持に留まることによるリスクや問題点を成員が理解し, 変革をその有効な解決手段として認識することを指す。もう1つは「変革の實現可能性に関する信念」である。つまり, 組織が変革を成功させるための十分な能力や資源を備えていると成員が信じることである。これらの要素は, 成員が変革へ主体的に参画する動機づけを生み出す基盤と考えられている。

さらに Holt et al. (2007) は, Armenakis et al. (1993) の定義も踏まえ, レディネスの構成要素として4つの信念を提唱し, その測定尺度 “Readiness for Organizational Change Scale; ROC” を開発して

いる。「適切性」は変革が組織にとって必要かつ適切であるという信念、「管理職のサポート」は職場の管理職が変革を積極的に支持しているという信念、「変革効力感」は組織が変革を成功させるための能力や資源を持っているという信念、「個人的価値」は変革が組織成員個人にとって利益をもたらすという信念を指す。これらの信念を下位尺度として測定するROCは、実証研究で広く用いられている。

レディネスの影響を吟味した研究では、それが変革プロセスにおける組織成員の態度や行動を直接的に左右することが示唆されている。Armenakis et al. (1999) によれば、レディネスの高い成員は、変革の意義を理解し、積極的にプロジェクトへ参加する傾向が強い。他方、レディネスの低い成員は、変革に対して不安や抵抗を示し、変革プロセスを遅延させる可能性があることが示唆されている。

Kondakci & Zayim (2013) は、変革へのレディネスを多角的な視点から再吟味した知見を報告している。変革へのレディネスを認知、感情、意図（行動に相当）に関する準備状態とし、教育機関の職員を対象に3つの要素を測定した。認知的レディネスは変革の有益性に関する信念、感情的レディネスは変化に対する興奮や恐れ等の感情的反応、意図的レディネスは変革プロセスに労力を投入して行動する意欲を測定する内容となっている。

②変革へのコミットメント

コミットメントは、もともと所属する組織や職務に対する成員の態度を表わす広範な概念として発展してきた。Meyer & Allen(1991)は、組織へのコミットメントを情緒的、継続的、規範的の3つの次元で説明した。Herscovitch & Meyer (2002) はこの枠組みを変革プロセスに適用し、変革へのコミットメントを組織コミットメントと同様の3つの次元で構成される概念として提案した。彼らは、成員が変革をどの程度支持し、その推進に関与しようとするのかを動機づけの観点から説明している。

まず、情緒的コミットメントは、成員が変革で成し遂げられる目標やその価値を信じ、共感しようとする情緒的なつながりを指す。変化が成員の価値観や目標と一致していれば、情緒的コミットメントは強くなる。次に継続的コミットメントは、変革に従わないことによるコストやリスクを認識することで生じる義務感を指す。変革に従わないと不利益を被ることを認識する場合に抱かれるコミットメントである。そして規範的コミットメントは、変革を支持することが倫理的または道徳的に正しいと信じることに基づくものである。Meyer & Parfyonova(2010)

は、組織成員が組織のビジョンやリーダーシップに忠誠心を感じている場合に、規範的コミットメントは強固になることを指摘している。

変革へのコミットメントは、変化に直面した成員の行動を方向づける要因として理解できる。情緒的コミットメントが高い場合、その成員は変革を主体的に支持し、積極的に推進する行動を示す傾向がある。一方、継続的コミットメントは、変革プロセスへ成員が参加する動機づけにはなるものの、それに持続的に貢献したり、創造的な取り組みを行うことにはつながりにくい (Harscovitch & Meyer, 2002)。

③変革に対する開放性

開放性は、成員が直面した組織変革に対し、柔軟に適応しようとする能力を反映した概念である。Miller et al. (1994) は、組織変革の導入において、成員が変化を支持する意欲、および変化がもたらす潜在的な結果への肯定的な感情を抱くことが、初期条件として必要であると主張した。また、開放性の高い職場では、成員の協力が促進され、反発や意図的な怠業などの非協力的な行為が抑制されることを指摘している。

Wanberg & Banas (2000) は、開放性を「変化の受け入れに必要な心理的準備状態や肯定的な態度」と定義し、その測定尺度として“Openness Toward Organizational Change Scale; OTOCS”を開発している。この尺度は、開放性の構成因子として、変化を受け入れる意欲である「変化受容」、変化の自身・顧客・組織にとっての有益さを表す「変化の肯定的な捉え方」を測定する。Wanberg & Banas (2000) では、変革の目的や期待される成果等に関する情報が成員へ十分に提供されることで、開放性が向上することが示唆されている。

成員による変革の意義や必要性について、その前向きな受けとめ方に着目している点が、開放性という概念の特徴である。

④変革シニシズム

組織成員が自身の所属する組織に対して抱く否定的な態度をシニシズムと呼ぶ (Dean et al., 1998)。特に変革へのシニシズムとして、成員が組織変革に対して否定的かつ懐疑的な態度を抱いた心理的状态に着目した実証的検討が進められている。変革シニシズムの概念は、変革プロセスにおける抵抗や受容に影響を及ぼす阻害要因として位置づけられる。Wanous et al. (2000) は、変革に関するシニシズムを「過去に試みた変革の失敗経験や組織への不信感に基づく、変革の成功可能性に対する否定的な信念」

と定義し、調査によって「悲観主義」と「責任追及」の2つの因子を見出している。「悲観主義」とは変革の努力が成功しないだろうという信念、「責任追及」とは変革の失敗の責任を責任者の能力不足や無関心に帰そうとする傾向を表す。

既往知見のメタ分析を実施したThundiyil et al. (2015)によれば、変革に関するシニシズムは、成員の職務満足度や組織コミットメントと中程度の負の相関、離職意思と中程度の正の相関が見出されている。このことから変革の推進において、シニシズムの影響を緩和することの必要性が示唆された。さらに、変革についてのシニシズムが存在することで、成員の変革プロセスへの協力が減少し、実際に変革が失敗すると、それによってさらに否定的な態度が強化され、組織に対する信頼が失われるという悪循環に陥ることも危惧される(Mishra & Spreitzer, 1998)。

また、Helvacı & Çavdar (2017)は変革シニシズムを多次元的态度の視点から捉え、包括的に測定するための尺度を開発した。すなわち、変革に対する否定的な認識や信念(認知的次元)、否定的な感情反応(感情的次元)、否定的な行動(行動的次元)を因子分析で弁別し、それぞれ十分な信頼性を示唆する証左を得ている。他の変数との関連は検討されていないため、尺度の妥当性検証は課題として残されているが、従来の変革へのシニシズムに関する理解の発展を促す知見と考えられる。

(3) 2010年以降に提唱された新興概念

①変革に対する感情

Castillo (2022)は組織変革の進展に伴い、成員が6つの感情段階を経験すると想定し、各段階の感情を測定する尺度を開発した。6つの段階とは、「否認と怒り」(変革を受け入れられず、強い怒りを感じる)、「取り引き」(状況改善のために努力し、上司との交渉や同僚への援助要請を行う)、「抑うつ」(現実を受け入れることにストレスや悲しみを感じる)、「再評価」(新たな状況を評価し、将来の展望を考える)、「脱却」(改善をあきらめて離職を決断する)、「受容」(変革を完全に受け入れて現実に適応する)である。実際に組織変革を経験した企業従業員を対象に調査を行い、6種の感情と職務満足感との関連を検討している。Castillo (2022)の知見は、変化に直面した成員が抱く感情的反応を精緻化しており、介入を検討する上での実践的な示唆に富む。

②変革エンゲージメント

近年、組織成員の仕事に対する積極的で充実した

心理状態としてワークエンゲージメント(work engagement)の概念が注目を集めている。ワークエンゲージメントが高い状態とは、仕事に没頭し、活力を感じ、熱意をもって取り組んでいることを表す(Schaufeli et al., 2002)。

この概念を組織変革の文脈に拡充し、Albrecht et al. (2023)は変革エンゲージメントを提案している。変革エンゲージメントは、組織成員が「変革プロセスを支持し、受け入れ、推進する熱意と意欲によって特徴づけられる、持続的で前向きな心理状態」と定義されている。開発された尺度は、変革に対する熱意を表す「エネルギー」と変革の成功に向けた積極的な努力を表す「積極的関与／努力」の2因子で構成される。尺度の妥当性検討において、変革に関する自己効力感や心理的安全性、積極的な職務行動との関連が報告されている。

③変化疲労

Bernerth et al. (2011)は組織内での頻繁な変化が成員に及ぼす悪影響に着目し、変化疲労(change fatigue)という新しい概念を提唱し、測定尺度を開発している。変化疲労とは、過剰な変化に直面することで、成員が経験する疲労感やストレスを指す。変化の多さによる負担の大きさの感覚に基づいており、変革導入の際の情報不足や理解不足による混乱とは、やや性質の異なる困難さに焦点をあてている。彼らが作成した“Change Fatigue Scale”は1因子の尺度であり、変革シニシズムと中程度の相関を示し、弁別的な妥当性が確認されている。昨今、外部環境の変動へ対応するためとはいえ、継続的な改善や変革に取り組まなければならない組織の成員には、通常の業務に由来する負担とは別に、変革に伴う疲労感が蔓延する可能性がある。重要な検討課題であり、変化疲労に関する研究は今後の発展が期待される。

④変化の積極的受容

Di Fabio & Gori (2016)はポジティブ心理学の観点から、変革を積極的に受け入れようとする積極的受容の傾向を概念化し、その下位要素を同定している。下位要素には、変化を利用して生活の質を向上させようとする「選好気質」、変化に伴う困難に直面した際に他者から受ける「支援」、新たな経験や成長の機会を得ようとする「探求」、新たな可能性の模索と利益を獲得しようとする「肯定的反応」、認知処理の変更・適応を行う「認知的柔軟性」の5つが想定され、測定尺度が作成されている。変化の受け入れを通じて、成員が利益や有用性を獲得する側面に着目している点が特徴である。

⑤変革へのプロアクティビティ

Ahmad et al. (2020) は、変革に対する組織成員の積極的で建設的な行動を表す新しい概念として、変革へのプロアクティビティ (change proactivity) を提唱した。このプロアクティビティは、成員の自発的意思に基づいて行われ、組織および自分自身の適応を改善することを目的として行われるものとされている。1 因子の尺度が構成され、組織市民行動、職務満足感、ワークエンゲイジメント等との正の関連が見出されている。Ahmad et al. (2020) は、この概念と測定尺度は、変革を成功させるための効果的な戦略として、推進役に適した積極的な成員の選出等へ活用することが可能と論じている。変革の受容という行動的反応に特化した概念である。

⑥変革へのヴォイス

従来の実証研究では、変化への抵抗を表す成員の反発や異議表明は組織変革を阻害するものとして捉えられることが多かった。しかし、変革の内容やプロセスに問題がある場合、その懸念を成員が表明することで改善が促され、より適切かつ円滑に変革が進展する可能性がある。

Cinite & Duxbury (2018) は、こうした成員の抵抗に建設的な側面があることに着目した。彼らの研究では、変革に対して成員が懸念を表明する際の

ヴォイス (voicing) として、その具体的な行動を測定する尺度が開発された。この行動には、会議の場での積極的な発言のほか、変革推進者への懸念の伝達や建設的な提案などが含まれている。

4. 多次元的態度の視点からの概念整理

文献レビューにより抽出した概念について、その定義および尺度の測定内容に基づき、認知、感情、行動の態度要素のいずれに該当するかを判断して整理した。各要素に該当する概念として整理した結果を表1～3に示す。

(1) 認知的要素

認知的要素としては、変革を導入する価値やその適切さ、変革がもたらす成功の可能性といった評価に関する概念を整理した。既往研究で精力的に検討されてきた評価的信念を表す変革へのレディネス (Holt et al., 2007; Bouckennooghe et al., 2009) は、認知的要素の代表的な例である。Armenakis et al. (2007) による変革の受容に関する信念は、変革導入前の組織の状態に基づく広範な認知的評価を表している。こうしたレディネスや受容の信念の一部を構成する変革の成功可能性に着目し、変革効力感 (Shea et al., 2014) や変革実施能力 (Jo & Hong, 2023) を精査した研究もある。

表1 認知的要素 (評価・信念) として整理した関連概念

概念	定義	研究者
変革へのレディネス	適切さ: 変革が組織にとって適切であるという信念 管理職のサポート: リーダーが変革を支持しているという信念 変革効力感: 変革を実行する能力があるという信念 個人的価値: 変革が個人にとって有益であるという信念	Holt et al. (2007)
変革の受容に関する信念	差異: 組織の現在と望ましい状態との差異の認識 適切性: 変革が組織の状況に適しているかどうかの評価 効力感: 変革の実行に必要な行動を取る能力があるという信念 サポート: 組織内のリーダーや同僚からの支援の認識 価値: 変革の結果として得られる報酬や利益の魅力の認識	Armenakis et al. (2007)
変革効力感	変革の成功に必要な行動の実行能力を備えているという信念	Shea et al. (2014)
変革実施能力	変革を受け入れ、実施するのに必要な知識、スキル、能力	Jo & Hong (2023)
認知的レディネス	変革の成果が組織・同僚・自身に利益をもたらすという信念	Bouckennooghe et al. (2009)
情緒的コミットメント	変革の価値を信じ、支持したいという信念	Herscovitch & Meyer (2002)
認知的抵抗	変革の必要性や利益についての認知的評価	Oreg (2006)
認知的反応	変革の重要性や影響に対する個人の信念	Szabla (2007)
変革へのシニシズム	悲観主義: 変革の努力が成功する見込みに関する悲観的な視点 責任帰属: 変革担当者の動機づけや能力の不足を非難する視点	Wanous et al. (2000)
認知的シニシズム	変革に対する否定的な認識や信念	Helvacı & Çavdar (2017)

なお、変革へのコミットメント（Herscovitch & Meyer, 2002）のうち、情緒的コミットメントについては、「情緒的」という名称ではあるが、その概念の内容は変革の価値評価を反映している。上記の変革へのレディネスや受容に関する信念との類似性が高いと判断できるため、情緒的コミットメントは認知的要素として分類した^{注6)}。

また、変革に関する否定的・悲観的な信念として、変革へのシニシズム（Wanous et al., 2000）は認知的要素として整理できる。多次元的態度の視点でシニシズムを捉えたHelvaci & Çavdar（2017）の認知的シニシズムも、認知的要素の範疇に含まれるといえる。

(2) 感情的要素

感情的要素については、変革が成員に喚起する感情的な反応に関する概念を整理した。Castillo(2022)は、変革の導入に伴って経験される種々の感情について、精緻な議論を展開している。感情的要素の概念は、否定的なものと肯定的なものの双方が検討されている。否定的な感情としては、不安や怒り（Oreg, 2006; Szabla, 2007）、ストレス（Wisse & Sleafbos, 2006）が代表的である。これに関連して、Bernerth et al.（2011）が提唱する変化疲労も、過剰な変化に直面することで成員が経験する疲労感やストレスであり、同様に該当すると判断した。この他、変革による心理的不確実性（Rafferty & Griffin, 2006）、感情的シニシズム（Halvaci & Çavdar, 2017）も感情的要素に位置づけられる。

他方、肯定的な感情反応の例としては、興奮や希望、前向きな感情がある（Bouckennooghe et al., 2009; Szabla, 2007）。変革の受容と関連深い開放性（Wanberg & Banas, 2000）は、肯定的な感情の意味内容を内包している。また近年、実証的検討が着手された変革エンゲージメント（Albrecht et al., 2023）も、変革の受容と支持を表す心理状態である。ただし、変革エンゲージメントについては、変革の推進に対してより強く積極的に参加する熱意や意思を含む概念であることに留意する必要がある。

また、変革へのコミットメント（Herscovitch & Meyer, 2002）の構成要素である規範的コミットメントと継続的コミットメントは、いずれも義務感に特徴づけられた概念である。一概に肯定的・否定的という判断を下すことはできないが、変革の受容や抵抗に関する動機づけを左右する感情的な反応として理解できる。

(3) 行動的要素

組織に導入される変革に参画・支持する、もしくは反対する等の行動や行動意図に関する概念を、行動的要素として整理した。変革コミットメント（Shea et al., 2014）や変革モチベーション（Jo & Hong, 2023）は、その概念の背景は異なるが、いずれも変革を推進しようとする意思を表している点で共通性が認められる。新興概念の積極的受容（Di Fabio & Gori, 2016）とプロアクティビティ（Ahmad et al., 2020）は、いずれも積極的な行動意図を反映した内容を含むため、肯定的な反応の行動的要素といえる。

表2 感情的要素（感情・ストレス）として整理した関連概念

概念	定義	研究者
変革に対する感情	変革の導入に付随して経験される感情 (6段階の感情:否認と怒り, 取引, 抑うつ, 再評価, 脱却)	Castillo (2022)
心理的不確実性	変革により生じた出来事の意味や予兆に関する疑念	Rafferty & Griffin (2006)
ストレス	変革が従業員個人および職場にもたらすストレス	Wisse & Sleafbos (2006)
感情的レディネス	変革に対して感じる興奮や前向きな感情	Bouckennooghe et al. (2009)
変革への開放性	変革を支持する意欲と潜在的な結果に対する肯定的な感情	Wanberg & Banas (2000)
変革エンゲージメント	変革を受け入れ, 支持し, 推進する熱意と意思に特徴づけられた前向きな心理状態	Albrecht et al. (2023)
規範的コミットメント	変革を支持しなければならないという義務感	Herscovitch & Meyer (2002)
継続的コミットメント	変革を支持しないことによるコストの認識に基づく義務感	Herscovitch & Meyer (2002)
感情的反応	肯定的: 変革に対して感じる喜び, 興奮, 希望 否定的: 変革に対して感じる怒り, 悲しみ, フラストレーション	Szabla (2007)
感情的抵抗	変革に対して感じる不安や怒りの感情	Oreg (2006)
変化疲労	組織内での過度な変化により感じる疲労感やストレス	Bernerth et al. (2011)

表3 行動的要素（行動・行動意図）として整理した関連概念

概念	定義	研究者
変化の積極的受容	変化を避けるのではなく、積極的に受け入れようとする傾向（感受性、支援、探求、肯定的反応、認知的柔軟性）	Di Fabio & Gori (2016)
変革コミットメント	変革の成功実現に向けた行動を追求するという決意	Shea et al. (2014)
変革モチベーション	変革を受け入れ、それを実施し、維持しようとする心理的意図	Jo & Hong (2023)
プロアクティビティ	変革の計画と実施に関して、組織や自身の適応を促すために行う自発的な努力	Ahmad et al. (2020)
行動的反応	肯定的: 変革の支持、提案、促進などの意図 否定的: 変革への反対、抵抗、変更提案などの意図	Szabla (2007)
行動的抵抗	変革に対する反対や異議を表わす行動的反応	Oreg (2006)
行動的シニシズム	変革に対する否定的な行動や反応	Helvacı & Cavdar (2017)
変革へのヴォイス	変革に対する懸念を建設的に表明する行動	Cinite & Duxbury (2018)

変革へ反対や異議を表す行動については、Szabla (2007) の否定的な行動意図に基づく反応、Oreg (2006) の行動的抵抗、Halvacı & Cavdar (2017) の行動的シニシズムが焦点化している。なお、変革に対する懸念を建設的に表明するヴォイス（Cinite & Duxbury, 2018）は、必ずしも変革への抵抗とはいえず、組織や職務への積極的な貢献の表れとして理解する必要がある。

(4) 得られた示唆と今後の課題

多次元的態度の視点から、組織における変化への抵抗の概念を整理したことにより、近年の研究動向を踏まえて、以下の点を指摘できる。まず第1に、変化への抵抗、より厳密には変化に対する反応には、複雑な意味内容が含まれており、特にその「両価性」（Piderit, 2000）を考慮した検討が必要である。概念整理の結果を俯瞰すると、認知、感情、行動のいずれの要素においても、「抵抗」に相当する否定的な反応と、「受容」に相当する肯定的な反応が概念化され、実証的な検討の対象となっている。変革を導入する組織の背景や文脈、具体的な制度・施策などを考慮しつつ、成員の否定と肯定の双方の側面の反応を吟味し、変化への抵抗という現象を理解しなければならない。

個々の既往研究では、変化に対する否定的反応に着目した知見と肯定的反応に関する知見がそれぞれ得られている。Oreg et al. (2011) の体系的な文献レビューはそれらの統合を試みた労作であるが、VUCA時代と呼ばれる昨今、新たに報告されている知見を含め、一貫した整合性が認められるのかどうかを精査する必要があるだろう。

第2に、この現象のさらに複雑な側面を示唆する点であるが、否定的にせよ肯定的にせよ、成員が変化に対して示す反応の強さには濃淡がある。本稿で取り上げた諸概念の中には、内容は近似していながら、含まれる意味内容の強さが異なるものが散見された。例えば、感情的要素の肯定的反応である開放性や感情的レディネスは、変革を支持する方向の意欲や前向きさを表すが、変革エンゲージメントはさらに強い熱意や意思を特徴としている。こうした態度の強度にあたる側面は、認知、感情、行動という要素や、肯定的か否定的かという問題とは別に考慮する必要があるだろう。

最近、Oreg et al. (2024) は、変化への反応について肯定的－否定的の次元に加え、活性度（無関心－積極性）の次元を加えた理解の必要性を指摘している。特に感情的反応に着目し、これらの次元を考慮した円環反応モデルを提案している。組織における変化に直面した成員の心理的現実を統合的に理解するには、こうした精緻な概念整理の枠組みを適用していくことが課題といえる。

5. おわりに

本稿では、主として組織心理学領域の知見を参照し、変化への抵抗に関する概念の整理を試みた。多様な心理学的概念が氾濫し、混乱が生じている現状に対し、多次元的態度の視点からの理解は有効であり、今後の実証研究の方向性を示せたと考える。その一方で、あくまで文献レビューに基づく検討であり、当然ながら取り上げた諸概念が実証的な測定レベルでどのように弁別されるのかは未解明である。概念の乱立は測定尺度の乱立でもある。個々の

概念を取り上げた既往研究の知見はそれぞれ示唆に富むが、今後の実証的研究では組織における変化への抵抗の諸側面をより包括的に評価する方法を確立する必要がある。数多く提案されている関連概念の尺度について、その妥当性を改めて吟味しなければならない。

他方で、組織における変化は、トップダウンで変革が導入された場合だけでなく、社会情勢や価値観の多様化に伴って自然発生する場合もある。変化の文脈に応じて、成員の反応を説明するのに有効な概念が異なる可能性も考えられる。本稿のレビューで直接的な対象とはしていなかったが、組織開発や組織学習、チェンジマネジメントといった経営学との隣接領域の理論や知見も踏まえて、変化の文脈に着目した検討が求められる。

注

- 1) 変動性 (Volatility) の例としては、デジタル技術の急速な進展、社会構造や価値観の変化、顧客ニーズの多様化などが挙げられる。これらは従来のビジネスモデルや組織運営を揺るがしている。不確実性 (Uncertainty) は、地球規模の気候変動、自然災害、感染症の世界的流行、さらには戦争や地域紛争といった地政学的緊張によって増幅されている。こうした事象は国際社会の不安定化や予測困難性を高めている。さらに複雑性 (Complexity) については、経済のグローバル化が新たなビジネスチャンスを提供する一方で、国際的なサプライチェーンの寸断、為替レートの急激な変動など、多様なビジネスリスクをもたらしている。こうした複雑な課題は、組織の迅速な意思決定や長期的な戦略の策定を困難にする。加えて、前例のない出来事や過去の成功例が通用しない事態において、絶対的な解決が見出せない事態の曖昧性 (Ambiguity) も増している。
- 2) この定義に関連して、組織変革の古典的なモデルとしてLewin (1947) の3段階モデルが広く知られている。このモデルでは組織変革を「解凍 (unfreezing)」-「変革 (changing)」-「再凍結 (refreezing)」の3つの段階で説明している。最初の「解凍」は、現在の業務プロセスや組織文化を見直し、変革の必要性を成員に認識させる段階である。次の「変革」では、新しい遂行方法やプロセスを導入して実際に変革が実施される。そして「再凍結」は、導入した新しい方法やプロセスの定着を図り、組織を安定させる段階である。変化への抵抗は、変革に着手する最初の段階 (「解凍」) で生じる克服課題として位置づけられる。

この点は他の組織変革の理論的モデル (例えば Kotter, 1996) においても同様である。

- 3) Szabla (2007) は「意図的反応 (intentional response)」と称している。着目しているのは行動意図に基づく反応であり、その含意を明確にするために本稿では「行動的反応」と表記する。
- 4) 特に、パーソナリティの概念に関してこうした現象が報告されており、“the jingle-jangle fallacy” (Block, 1995) と呼ばれている。
- 5) 既往知見の論文には、各種の概念の測定方法や質問項目が不明な場合もあったため、本稿での概念整理にあたっては、尺度が開発され、その項目内容が明示されている知見を対象にした。
- 6) Oreg et al. (2011) でも情動のコミットメントは認知的要素として位置づけられており、本稿の概念整理でもそれを踏襲することにした。

引用文献

- Ahmad, A. B., Liu, B., & Butt, A. S. (2020). Scale development and construct clarification of change recipient proactivity. *Personnel Review*, 49, 1619-1635.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 481-505.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Bartunek, J. M., Greenberg, D. N., & Davidson, B. (1999). Consistent and inconsistent impact of a teacher-led empowerment initiative in a federation of schools. *Journal of Applied Science*, 35, 457-478.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end:

- Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Science*, 42, 182-206.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work and Stress*, 25, 321-337.
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, 117, 187-187.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Process, and Readiness: Development of a new instrument. *Journal of Psychology*, 14, 559-599.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defense mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 534-548.
- Castillo, C. (2022). Six emotional stages of organisational change: Conceptualization and scale development. *Economics and Sociology*, 15, 253-267.
- Choi, M. (2011). Employees' attitude toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50, 479-500.
- Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54, 113-139.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A, Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 25-41.
- Dean, J. W. J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 342-352.
- Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Developing a new instrument for assessing acceptance of change. *Frontiers in Psychology*, 7, 802.
- Helvacı, M. A., & Çavdar, E. (2017). Change Cynicism Scale: Development, validity, and reliability. *European Journal of Education Studies*, 3, 185-198.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92, 942-951.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2023). Development and validation of a Readiness for Organizational Change Scale. *SAGE Open*, 13.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137-19160.
- Kondakci, Y. K., Zayim, M., & Caliskan, O. (2013). Development and validation of readiness for change scale. *Elementary Education Online*, 12, 23-35.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press. (梅津祐良 (訳) (1997). 21世紀の経営リーダーシップ 日経BP社)
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, 49-57.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical

- analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283-294.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11, 365-386.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Oreg, S. (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Oreg, S., Sverdlik, N., Paine, J. W., & Seo, M. G. (2024). Activation and valence in responses to organizational change: Development and validation of the change response circumplex scale. *Journal of Applied Psychology*, 109, 135-155.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reaction to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461-524.
- Parsons, C. K., Liden, R. C., O'Connor, E. J., & Nagao, D. H., (1991). Employee responses to technologically-driven change: The implementation of office automation in a service organization. *Human Relations*, 44, 1331-1356.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I.(Eds.) (1960). *Attitude organization and change*. Yale University Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9, 7.
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 525-558.
- Thundiyl, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51, 429-450.
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. In S. Oreg, A. Michel, & R. Todnem (Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (pp. 95-122). Cambridge University Press.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 761-773.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25, 132-153.
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When change causes stress: Effects of self-construal and change consequences. *Journal of Business Psychology*, 31, 249-264.
- Zander, A. (1950). Resistance to change—Its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*, 15, 9-11.
- 付記
本研究はJSPS 科研費 23K02833 の助成を受けた。