

# 組織文化が組織市民行動に与える影響 に関する一考察

## A Study of Influences of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviors

石橋 貞人

Sadahito Ishibashi

### 要旨

本研究では、組織市民行動の規定要因としての組織文化に注目して、組織文化が組織市民行動に及ぼす影響を構造方程式モデルで表現し、841人の回答者のデータから定量的に分析・検証するとともに、組織文化・組織市民行動の各因子スコアを算出・図示した。

結果として、仮説モデルは支持されたことから、組織文化が組織市民行動に影響を与えていることが確認できた。このことから、従業員の内的な動機づけにより実行される組織市民行動について、直接的に働きかけるのではなく、経営資源の1つである「ヒト」を外在的にマネジメントすることが可能な組織文化を変革することにより、組織市民行動を促すことができると考えられる。

[キーワード] 組織文化、組織市民行動、構造方程式モデル、因子スコア

### 1 はじめに

最近の成果主義人事制度の導入など、チームより個人の業績を重視する経営を行う企業では、自己の成果をあげるため、従業員が自分の有利にはならない役割外の行動をしないようになる恐れもある。しかし、企業のようにオープン・システムである組織の構成員は、環境変化に応じて、公式的に課せられている役割以外の行動に従事することが求められる。組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior) は、自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されない個人的行動であり、その個人的行動の集積によって、組織における効率性・有効性という機能を促進する行動[1]と定義される、従業員の自発的行動である。また、組織市民行動に関する研究では、その規定要因に関する先行研究が多いが、本研究では組織市民行動について、それを規定する要因としての組織文化に注目して検討を行う。

## 1.1 組織市民行動の規定要因としての組織文化

組織文化とは、当該組織で共有された価値観や信念、行動規範であり組織の特性である[2]。また可視的な人工の産物や、標榜されている価値観といったもの以外に、目に見えにくい無意識に共有された、当たり前前の価値観および行動の源泉という「背後に潜む基本的仮定[3]」までを、組織文化の定義に含める場合もある[2][4]。

組織文化の定量的研究では、これまで様々な研究者により、多様な尺度の開発が行われている(例えば[5])。本研究では、当尺度を使った研究が実に多く[4]、このフレームワークを使って、組織文化の測定ばかりではなく、測定結果を踏まえた組織文化の変革など、組織文化をマネジメントするという実務的な提案もなされている、Cameron& Quinn[6]の競合価値観フレームワーク(Competing Values Framework: 以降 CVF という)に注目して論をすすめる。CVFは、組織文化について、官僚文化(Hierarchy culture)、マーケット文化(Market culture)、家族文化(Clan culture)、イノベーション文化(Adhocracy culture)、の4つのグループに分類し、イプサティブ尺度により測定された各組織文化のポイントから、その組織の支配的な組織文化を測定する。

CVFにより測定された組織文化は、組織の置かれた環境によって、ある特定の強い組織文化を持つ組織もあれば、複数の組織文化を併せ持つ組織もあるとされている。また測定結果を踏まえ組織変革をする際には、現状の組織文化をさっぱり捨て去るというよりも、現状の組織文化の何をもっと増強したいのか、弱めたいのか、あるいは維持するのかを検討する必要があるとも述べられている。なお CVF 測定の尺度については、前述のイプサティブ尺度のほかにリッカート尺度による測定方法についての報告もされている[7]。

海外における組織市民行動と組織文化の関係について、例えば Mohant & Rath[8]は、支援的(Supportive)文化、個人的責任(Individual Responsibility)などの組織文化が組織市民行動に与える影響についての実証研究を行っているなどの研究報告がある。一方、日本における組織市民行動の規定要因については、例えば田中[9]の「日本語版組織市民尺度」を用いて、組織公正性、職務満足感、組織コミットメントなどの組織市民行動の規定要因の研究[10][11]などが行われているが、組織市民行動と組織文化の関係に関する研究は、管見の限り見当たらない。

## 1.2 本研究の目的

本研究の目的は、以下の2点である。

第1に、前述のように海外において組織文化が組織市民行動に与える影響の研究が行われているが、組織市民行動は、例えば日本における「勤勉さ」や「人の和を尊ぶ」といった各国の働く意識も大きな影響を与えていることは容易に想像できる事柄であり、海外研究結果をそのまま日本企業での規定要因ととらえることができない。しかし、日本における組織市民行動の規定要因としての組織文化の研究は行われていないことから、日本企業における組織文化が組織市民行動に与える影響について、新たな研究課題として実証的な分析が求められるところである。

第2に、組織市民行動は、直接的にはマネジメントができない従業員の内的な動機づけにより実行されるものであり、ただ従業員にスローガンとして「組織市民行動をなさい」と直接的に働きかけても、その実効性は薄いものと考えられる。その一方で、経営資源の1つである「ヒト」を外在的にマネジメントするという立場から考えれば、組織文化が組織市民行動の規定要因としたならば、マネジメント可能な組織文化を变革し、組織市民行動を促すことは可能であると考えられる。

以上の2点から本研究では、組織市民行動の規定要因としての組織文化に注目し、その因果関係について構造方程式モデルで表現し、定量的に分析・検討を行った。

## 2. 本研究の仮説モデル

組織文化が組織市民行動に及ぼす影響について、3つのモデルからなる「組織文化が組織市民行動に及ぼす影響モデル」を仮説モデルとして定式化した。

### 2.1 組織市民行動モデル

田中[9]が開発した「日本版組織市民行動尺度」における対人的援助・組織支援行動などの観測変数 $v_a$ の背後に組織文化という因子 $f_1$ を仮定し、以下のように定式化した ( $e$ は誤差変数。但し $a = 1, 2, \dots, i$ 、 $b = i+1, i+2, \dots, j$ 、 $c = j+1, j+2, \dots, k$ とする。以下同様)。

$$v_a = \alpha_a f_1 + e_a \quad (1)$$

### 2.2 組織文化モデル

CVF[6]で述べられている官僚文化、イノベーション文化といった各グループの観測変数 $v_b$ の背後に組織文化という因子 $f_2$ を仮定し、以下のように定式化した。

$$v_b = \alpha_b f_2 + e_b \quad (2)$$

### 2.3 組織文化が組織市民行動に及ぼす影響モデル

組織文化という因子 $f_2$ が、組織市民行動という因子 $f_1$ に影響を与える様子を、以下のように定式化した。

$$f_1 = \alpha_c f_2 + e_c \quad (3)$$

## 3. 方法

### 3.1 調査対象と実施方法

筆者が調査企画をし、一般社団法人中央調査社に委託して「働き方についてのアンケート」を実施した。調査対象は、委託団体に依頼して中小企業基本法に定められる小規模企業（製造業その他20人以下、商業・サービス業5人以下）を除く4,500社を無作為に抽出した。調査時期は、2014年12月であった。調査票は、総務部門に調査趣旨文とともに郵送で送られ、総務担当者以外の従業員に回答し、調査会社に返送するよう依頼をしている。また回答者には、薄謝（500円のクオカード）を送っている。返送された総数1,004

人（回収率 22.3%）の内、回答に欠損がなかった 841 人（有効回答率 18.7%）のデータを分析の対象とした。

### 3.2 質問項目

本研究の分析に使用した質問項目は、以下の通りである。なお質問項目のリッカート尺度（5 件法）による回答の段階間については、等現間隔を仮定した。

#### （1）組織市民行動

**職務上の配慮** 田中[9]が作成した「日本語版組織市民行動尺度」の職務上の配慮の 3 項目（表 1）について「常に行う（5 点）」から「まったく行わない（1 点）」の 5 件法で得点化し、合成変数（各項目の和）を観測変数とした。

**組織支援行動** 田中[9]が作成した「日本語版組織市民行動尺度」の組織支援行動の 3 項目（表 1）について「常に行う（5 点）」から「まったく行わない（1 点）」の 5 件法で得点化し、合成変数（各項目の和）を観測変数とした。

**対人的援助** 田中[9]が作成した「日本語版組織市民行動尺度」の対人的援助の 3 項目（表 1）について「常に行う（5 点）」から「まったく行わない（1 点）」の 5 件法で得点化し、合成変数（各項目の和）を観測変数とした。

#### （2）組織文化

**イノベーション文化** Cameron & Quinn[6]のイノベーション文化の尺度を参考に、4 項目（表 1）を作成し「当てはまる（5 点）」から「当てはまらない（1 点）」の 5 件法で得点化し、合成変数（各項目の和）を観測変数とした。

**家族文化** Cameron & Quinn[6]の家族文化の尺度を参考に、4 項目（表 1）を作成し「当てはまる（5 点）」から「当てはまらない（1 点）」の 5 件法で得点化し、合成変数（各項目の和）を観測変数とした。

**官僚文化** Cameron & Quinn[6]の官僚文化の尺度を参考に、4 項目（表 1）を作成し「当てはまる（5 点）」から「当てはまらない（1 点）」の 5 件法で得点化し、合成変数（各項目の和）を観測変数とした。

**マーケット文化** Cameron & Quinn[6]のマーケット文化の尺度を参考に、4 項目（表 1）を作成し「当てはまる（5 点）」から「当てはまらない（1 点）」の 5 件法で得点化し、合成変数（各項目の和）を観測変数とした。

### 3.3 分析方法

質問項目の各下位項目について、項目分析（記述統計量、Cronbach  $\alpha$ ）、探索的因子分析等の予備的分析を実施したうえで、質問項目ごとに合成した観測変数間の相関係数、平均、標準偏差を求めた。そして仮説モデルである、「組織文化が組織市民行動に及ぼす影響モデル」について、モデリングを行い、検討した。分析にあたっては IBM SPSS Amos21

を使用した。

また、本研究の目的の1つである「組織文化を変革することにより従業員の組織市民行動を促す」という視点から、組織全体のみならず、従業員ひとり一人の組織文化の認識の程度と組織市民行動の程度の関係性を探る必要がある。このことから、従業員各人の組織市民行動と質問項目ごとに回答した値から平均値を引いた回答者の平均偏差に、因子得点ウェイトを掛け合わせ、本研究のモデルで仮定した組織文化と組織市民行動の各因子（構成概念）について、各回答者がどの程度認識しているかを示す値である「組織文化スコア」と「組織市民行動スコア」の各因子スコアを算出し、散布図で示した。

## 4. 結果

### 4.1 回答者の属性

回答者の属性を表1に示す。

表1 回答者の属性

(N=841)

#### 性別

性別	男性	女性	不明
	422人 (50.2%)	387人 (46.0%)	32人 (3.8%)

#### 平均年齢・勤続年数

平均年齢	勤続年数
43.4歳	12.6年

#### 職位

職位 (クラス)	人数 (%)
一般	358人 (42.6%)
班長・職長	44人 (5.2%)
主任・係長	140人 (16.6%)
課長	118人 (14.0%)
部長	177人 (21.0%)
不明	4名 (0.5%)

#### 職種

職種	人数 (%)
製造 (技師を含む)	41人 (4.8%)
事務	345人 (40.7%)
サービス・販売・営業	267人 (31.5%)
技術開発 (SE・ゲームクリエイターを含む)	56人 (6.6%)
その他	138人 (16.3%)
(複数回答あり N=847)	

### 所属する勤め先の規模

勤め先の規模 (従業員数)	人数 (%)
1～29人	536人 (63.8%)
30～99人	216人 (25.7%)
100～299人	63人 (7.5%)
300～999人	19人 (2.3%)
1,000人以上	7人 (0.8%)

## 4.2 予備的分析

「組織文化が組織市民行動に及ぼす影響モデル」の本分析を行うにあたり、以下の2つについての予備的分析を行った。

### (1) 項目分析

まず質問項目の各下位項目について項目分析の結果を、表2に示す。なお、官僚文化の項目の内、「官僚的な会社である」という項目を削除することにより、表2に表記した $\alpha$ となるため、当項目を削除した(削除前 $\alpha$ : 0.61)。以上の手続きをしたうえで、質問項目ごとに下位項目を合成し観測変数とした。

表2 項目分析

項目	下位項目	M	SD	$\alpha$
職務上の配慮	仕事で間違いに気がついたらすぐにそれを正す	4.58	0.64	0.69
	一度受けた仕事は最後まで責任を持って実行する	4.66	0.54	
	同僚や部下からの疑問や質問には丁寧に答える	4.35	0.70	
組織支援行動	自分の会社(組織)が開催するイベントの情報を自主的に紹介する	3.37	1.19	0.82
	仕事の場以外でも積極的に自分の会社(組織)を宣伝する	2.96	1.21	
	優秀な人材を自分の会社(組織)に入るように勧める	2.64	1.34	
対人的援助	同僚の仕事上のトラブルを進んで手助けする	3.71	0.96	0.89
	多くの仕事を抱えている人の手助けをする	3.75	0.90	
	仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする	3.67	0.91	
イノベーション文化	革新的な会社である	2.79	1.15	0.81
	柔軟性がある	3.53	1.02	
	チャレンジ精神にあふれている	3.23	1.09	
	変化することを好んでいる	3.04	1.13	
家族文化	アットホームな会社である	3.91	0.97	0.80
	チームワークを重視している	3.74	1.02	
	部下・後輩に対し上司・先輩の面倒見がいい	3.44	1.04	
	従業員の関心事や考えをくみ取ってくれる	3.39	1.04	
官僚文化	規則や方針を順守することを重視している	3.54	0.98	0.74
	秩序を重視した組織運営をしている	3.36	0.96	
	階層や権限・責任の範囲が明確である	3.21	1.02	
	(官僚的な会社である) *項目分析の結果削除			
(マーケット文化) *探索的因子分析の結果削除	業績重視の会社である	2.89	1.14	0.74
	目標の達成を重視している	3.50	1.01	
	ライバル他社との競争意識が高い	2.99	1.16	
	利益を重視している	3.48	1.10	

## (2) 探索的因子分析

組織文化における探索的因子分析を行った結果（表3）第1固有値のみが際立って大きいことから1因子性が高いことがわかった。ただし「マーケット文化」は他の項目に比べ因子負荷量が小さい（0.28）ことから、本分析ではマーケット文化を除いた、他の3項目を観測変数として採用した。

表3 組織文化における探索的因子分析結果

因子	固有値（初期解）
1	2.16
2	0.94
3	0.64
4	0.26

変数	因子負荷量（因子1）
イノベーション文化	0.80
家族文化	0.82
官僚文化	0.52
マーケット文化	0.28

## 4.3 観測変数間相関

各観測変数間の相関および平均、標準偏差を表4に示す。

表4 観測変数間相関

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5					
1 職務上の配慮	13.59	1.48										
2 組織支援行動	8.98	3.22	0.29	**								
3 対人的援助	11.13	2.51	0.43	**	0.55	**						
4 イノベーション文化	12.59	3.52	0.10	**	0.39	**	0.27	**				
5 家族文化	14.48	3.21	0.17	**	0.37	**	0.34	**	0.67	**		
6 官僚文化	10.11	2.40	0.17	**	0.27	**	0.24	**	0.36	**	0.46	**

注) \*\* $P < 0.01$

#### 4.4 モデルの検討

「2. 本研究の仮説モデル」で示した仮説モデルである「組織文化が組織市民行動に及ぼす影響モデル」の分析を行った。母数の推定には最尤法を用いた。分析モデルおよび各パス係数の標準化係数を図1に示す。

また、当モデルの適合度を表5に示す。GFI、CFI共に0.90以上であり、RMSEAの指標が十分な適合の指標である0.05より大きい値となったが、不適合の指標である0.10より小さかったため、最終的に仮説モデルは支持されたと考えられる。

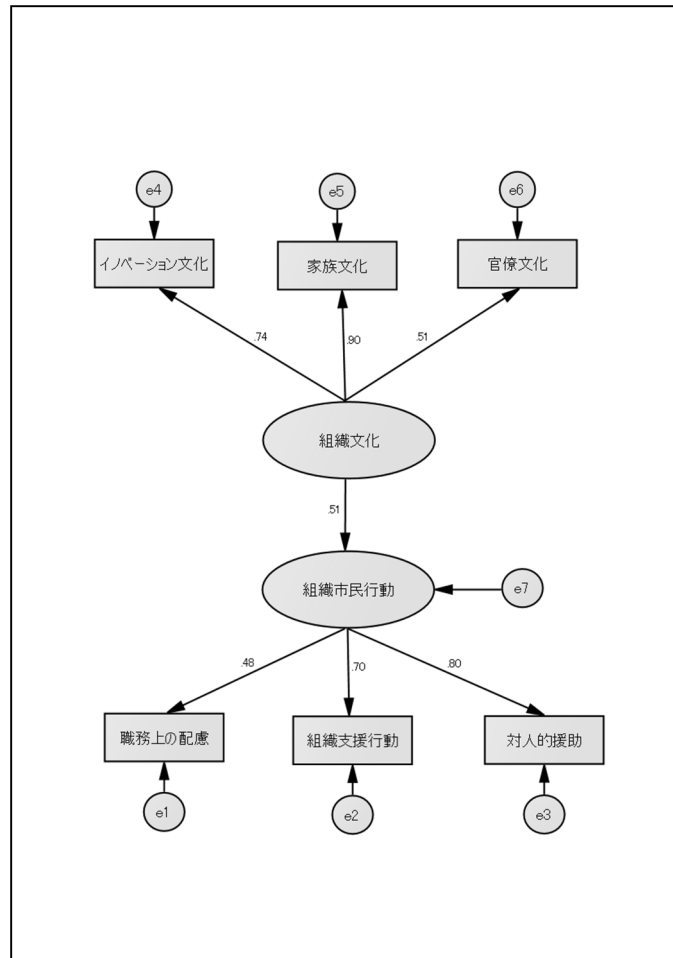


図1 組織文化が組織市民行動に及ぼす影響モデル

表5 モデルの適合度

指標	値
$\chi^2$	7.67
$df$	8
GFI	0.975
CFI	0.961
RMSEA	0.09



#### 4.5 因子スコア

「組織文化が組織市民行動に与える影響モデル」における組織文化の因子 $f_1$ から組織市民行動 $f_2$ の因子へのパス係数が正であることから、各回答者の散布図は第3象限（組織文化スコアが小さく、組織市民行動スコアも小さい）から第1象限（組織文化スコアが大きく、組織市民行動スコアも大きい）へ右肩上がりに分布している様子が見て取れる（図2）。

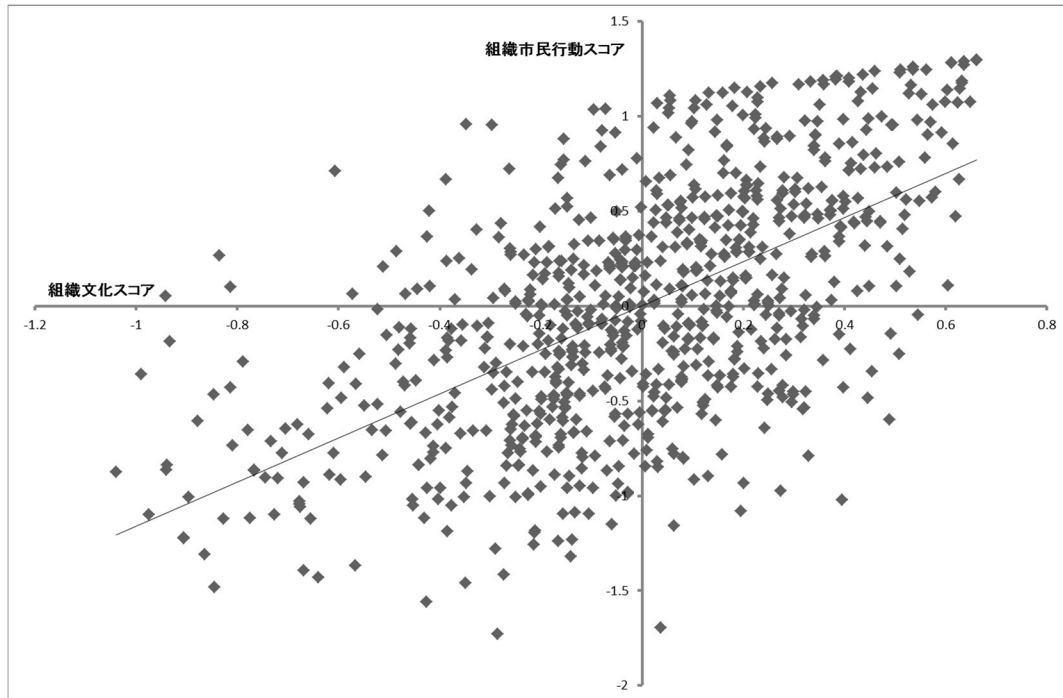


図2 因子スコア

#### 5. 考察

まず、本研究の「組織文化が組織市民行動に及ぼす影響モデル」の下位モデルである「組織市民行動モデル」「組織文化モデル」について考察する。組織市民行動モデルについては、組織市民行動の因子 $f_1$ から各観測変数へのパス係数は、いずれも中程度または大きい（「对人的援助」0.80、「組織支援行動」0.70、「職務上の配慮」0.48）ことから、因子 $f_1$ は構成概念としての組織市民行動を示している。また、組織文化モデルについて言えば、組織文化の因子 $f_2$ から各観測変数からのパス係数は、いずれも中程度または大きい（「官僚文化」0.51、「家族文化」0.90、「イノベーション文化」0.74）ことから、因子 $f_2$ は、構成概念としての組織文化を示している。

次に、「組織文化が組織市民行動に及ぼす影響モデル」について考察する。組織文化の因子 $f_1$ から組織市民行動 $f_2$ の因子へのパス係数は0.51と中程度のものとなっており、従業員の組織文化の認識の程度が、従業員の組織市民行動に影響を及ぼしている様子がわかる。このことを本研究の経営実務への応用という視点からいえば、従業員がそれを好むか・好まないかはともかくとして、自社には組織文化そのものがあるということを従業員に理解されるように、様々な手段を通じて伝えていくことにより、組織市民行動を行うよう促す

可能性があると考えられる。

また、パス係数の相対的な強さから、本研究モデルの組織文化については、家族文化やイノベーション文化が強い組織文化であり、また本研究モデルの組織市民行動については対人的援助、組織支援行動の強い組織市民行動とすることができる。このことから本モデルにおいては、特に家族文化、イノベーション文化が強い組織文化が、対人的援助・組織支援行動を中心とした組織市民行動に影響を与えているということもできる。このことは、経営実務の視点からいえば、例えば家族文化やイノベーション文化などの組織文化を強めることにより、対人的援助、組織支援行動を強めるというように、ある特定の組織文化を強めたり、そのまま維持したり、あるいは弱めるかという視点で組織文化の変革をすることにより、従業員の組織市民行動を醸成することも可能になると考えられる。

以上「組織文化が組織市民行動に及ぼす影響モデル」から、本研究の目的の第1である、日本企業においても組織文化が組織市民行動に影響を与えることが、上記の考察から明らかになった。また、本研究の目的の第2の従業員の内的な動機づけにより実行される組織市民行動についても、経営資源の1つである「ヒト」を外在的にマネジメントするという立場から、マネジメント可能な組織文化を変革することにより、組織市民行動を促すことは可能であることがわかった。

さらに、本研究の目的の1つである「組織文化を変革することにより従業員の組織市民行動を促す」という視点から、組織全体のみならず、従業員ひとり一人の組織文化の認識の程度と組織市民行動の程度の関係性を「因子スコア」により探ることを試みた。この点についていえば、第2象限（組織文化スコアが小さいが、組織市民行動スコアは大きい）や第4象限（組織文化スコアは大きい、組織市民行動スコアが小さい）に位置し、かつ散布図の近似線から遠いところに分布している回答者もみられる。このような回答者に対しては、例えば、ある回答者の組織文化の認識の程度が高いのに、うまく組織市民行動に結びついていない場合、個別具体的に回答者へのインタビューなどを行うことにより、今回仮定した組織文化以外の組織市民行動の規定要因について探る手がかりや、回答者への個別具体的な支援・指導などができるなど、本モデルを援用した組織診断への活用も可能となった。

#### 4. 今後の課題

本研究では、従業員の組織市民行動を促進されるよう、マネジメント可能な組織文化に注目して、組織文化が、組織市民行動に与える仮説モデルを実証検証した。

今後の研究課題として、本研究で実証された仮説モデルについて、従業員の属性（男・女、年齢・勤続年数、職種・職位等）による違いについて、多母集団分析などによる検討が考えられる。

さらに、本研究で取り上げた組織文化や組織市民行動は、これらの諸相の一部に過ぎないことから、今後は様々な組織文化と組織市民行動の結びつきについても研究の課題となる。

\*本研究は日本学術振興会科学研究費助成事業（基盤研究 C「組織文化・職務特性が組織市民行動に与える影響」研究代表者 石橋貞人（2014-2016 年度）課題番号 26380480）の助成を受けたものです。

**参考・引用文献：**

- [1] Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., : Organizational citizenship behavior ; Its nature, antecedents, and Consequences SAGE publication CA (2006)  
（上田泰訳：「組織市民行動」白桃書房（2007））
- [2] 北居明：“組織文化(Organizational culture)” 神戸大学大学院経営学研究室編 経営学大辞典第 2 版 中央経済社 pp.601-602（1999）
- [3] Schein, E. H.: Organizational culture and leadership (1<sup>st</sup> ed) Jossey-bass SF (1985)  
（梅津祐良, 横山哲夫訳 「組織文化とリーダーシップ」白桃書房（2012））
- [4] 北居明：「学習を即す組織文化 –マルチレベル・アプローチによる実証分析–」, 有斐閣（2014）
- [5] O'ReillyIII, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. : “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit” *Academy of management journal*, Vol.34, No.3, pp.487-516（1991）
- [6] Cameron, K. M. & Quinn, R. E. : Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3<sup>rd</sup>. ed) Jossey- bass CA (2011)（中島豊監訳：「組織文化を変える『競合価値観フレームワーク』技法」ファーストプレス（2009））
- [7] Quinn, E. E., Spreitzer, G. M., : “The psychometrics of the competing value culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life” *Research in organizational change and development* , Vol.5, pp.115-142（1991）
- [8] Mohant, J. & Rath, B. P.,: “Can organizational culture be a predictor of organizational citizenship behaviors?” *International journal of management and technology*, Vol. 3, No. 1. (2012)
- [9] 田中堅一郎：“日本版組織市民行動尺度の研究” 産業・組織心理学研究 Vol.15, No.2, pp.77-88（2002）
- [10] 田中堅一郎：「従業員が自発的に働く職場をめざすために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究—」 ナカニシヤ出版（2004）
- [11] 田中堅一郎：“日本版組織市民行動尺度の妥当性と信頼性、および項目特性についての検証” 産業・組織心理学研究 Vol.18, No.1, pp.15-22（2005）