

組織文化・職務特性が 組織市民行動へ与える影響：予備的考察

A Preparatory Study for the Effects of Organizational Culture and Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior

石橋貞人

Sadahito Ishibashi

要旨

組織全体による OCB を促す経営施策を講じ、経営資源の 1 つである「ヒト」を、外在的にマネジメントし、組織ぐるみで OCB を促す仕組みづくりを行うことにより、従業員が OCB をしようとする動機が生まれ、実際に従業員が OCB を見せる可能性は高まることが考えられる。このことから本論文では、組織心理学でいう組織レベルの組織市民行動の規定要因として、組織文化と職務特性に注目し、これら 2 つの概念を整理した。そして組織文化が、従業員の組織市民行動を促す可能性について論じた。また、職務特性については、職務満足を促す職務特性は組織市民行動に影響を与えるほか、職業性ストレスを促す職務特性は組織市民行動に負の影響を与える可能性について論じた。

1 はじめに

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、組織の効率的・有効性という機能を促進する行動 (Organ ら 2006) と定義される組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior : 以降 OCB を記す) は、最近の組織心理学の研究課題として重視されてきている (田中 2012)。OCB は、Bernard(1938)が示した協働に近い概念であり、誰の仕事と決まっているわけではないが、組織が円滑に機能するためには、誰かが行わなければならない、行動が組織にとってプラスの機能を持つという意味で、新たな業績指標として注目されている。

この OCB の規定要因に関する海外の実証研究について、組織心理学の分析レベルでいう個人・集団・組織の各分析レベルで大別すれば、図表 1 のように分類することができる (石橋 2015a)。

図表1 実証研究されたOCBの規定要因

分析レベル	海外の研究	日本の研究
個人レベル	職務満足、組織公正性、組織コミットメントなど	組織公正性、職務満足、組織コミットメントなど
集団レベル	リーダーシップ行動、集団凝集性など	
組織レベル	職務特性、組織特性など	職務特性など

石橋 (2015a) より

図表1が示す通り、海外では各レベルからOCBを規定する要因の研究が進んでいるが、OCBは、単に企業内独自に存在する各規定要因のほか、例えば日本における「勤勉さ」や「人の和を尊ぶ」など、各国の労働に関する文化も大きな影響を与えている事は容易に想像できる。このことから、海外の研究結果自体を日本企業での規定要因と捉えることはできない。

一方で、日本企業を対象としたOCBの規定要因に関する実証研究について俯瞰すれば、管見の限り、図表1の実証研究がなされている。これを見ると、日本におけるOCBの規定要因についての実証研究は、主に職務満足や組織コミットメントなど、個人レベルの研究が中心となっており、集団レベル・組織レベルでの研究については、まだその端緒についたばかりであるといえる。

特に集団・組織レベルでのOCBの規定要因を探ることは、今後必要になると考えられる。その理由として、OCBは従業員の内的な動機づけにより実行されるものであるため、ただ従業員にスローガンとして「OCBの行動をなさい」といって強制しても、その実効性は薄いものと考えられるからである。

このことから、組織全体によるOCBを促す経営施策を講じ、従業員がOCBを積極的に行うような環境を作る必要がある。そして、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組織の立場から考えれば、組織ぐるみでOCBを促す仕組みづくりを行うことにより、従業員がOCBをしようとする動機が生まれ、実際に従業員がOCBを見せる可能性は高まると考えられる。

そこで本論文では、組織レベルのOCBの規定要因について、特に組織文化と職務特性に注目し、これら2つの因果関係を検討するに当たり、予備的な考察を行う。

2 組織文化

2.1 組織文化の定義

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(北居2014)。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」(Schein 1985)までを、組織文化の定義に含める場合もある(北居1999、2014)。

組織文化に類似した概念として、組織や職務を取り巻く環境に対する、個人の知覚である心理的風土の集積と定義される組織風土があるが、次の点で異なっているといわれている(北居1999、

2014)。

- ・ 組織風土は、構成員の満足やモチベーションといった、組織のミクロ的な問題を分析するための概念であるのに対し、組織文化は、組織全体のマクロな問題を分析するための概念である。
- ・ 組織風土研究では、知覚された心理的風土が、個人や集団に与える影響に焦点が当てられるのに対し、組織文化研究では、組織の形成・変革に関心が払われる。
- ・ 組織風土が、測定可能で意識された、目に見える組織特性を示すのに対し、組織文化には、意識されない、基本的仮定や内部者の意味まで含まれる。
- ・ 組織風土研究では、通常、比較研究のための質問票調査による、定量的研究が行われているのに対し、組織文化研究では、典型的には、参与観察や民族誌的な記述といった、定性的なデータが重視される。

また北居（2014）では、組織風土研究と組織文化研究の統合について述べている。これによれば、組織風土研究も組織文化研究も、共に組織の形成と影響という2つの側面をもつ「社会的文脈」という共通の現象を、研究対象にしている。そして組織風土研究は、いったん形成された社会的文脈が、個人や組織に与える影響の焦点を当てているのに対し、組織文化研究は、社会的文脈の形成や変化に焦点を当てて、定性的なアプローチを試みてきたことや、伝統的な組織文化論は、意識された社会的文脈のほか、意識されない社会的文脈も焦点に充てて研究が行われているとしている。

この議論を踏まえ、さらに北居（2014）は、意識されたレベルにおいて、組織風土と組織文化の違いについて述べている。組織風土は、あくまで「組織や職務を取り巻く環境に対する個人の知覚である心理的風土の集積」であり、実証研究における組織風土の質問項目では、「私がどのように知覚するのか」を尋ねる項目となる。一方、組織文化は、意識があるかないかの違いはあれ、あくまでも組織の特性であり、「当該組織で共有された価値観や信念、行動規範」であり、質問項目は「われわれの組織はどうなのか」を問う項目となるだろうとしている。そして、メンバー間の相互作用から社会的文脈が形成されていくプロセスや組織の社会的文脈のうち、無意識の部分については定性的なアプローチが適している一方、外部環境が組織の社会的文脈に与える影響や、組織の社会的文脈がメンバーの態度・行動に与える影響については、定量的アプローチが適しているとも述べている。

また Robbins, Judge (2013)では、組織文化は記述用語(Descriptive term)であり、従業員が組織を「どう見ているか (How employees see their organization)」について測定するのに対し、職務満足は従業員が組織について「どう感じているか (How employees feel their organization)」を測定している。そしてこのことは、重複する特性もあるが、組織文化は記述概念であり、従業員満足は評価 (Evaluative) であるとしている。また Robbins, Judge (2013)では、組織文化が組織風土を作り出すとも述べている。

以上の議論を踏まえて、本論文における組織文化の定義についてまとめる。組織文化とは、当該組織で共有された価値観や信念、行動規範という組織の特性である（北居 2014）。また、組織文化と組織風土は共に組織の社会的文脈に焦点を当てており、2つの概念は重複している部分が

多く、厳密な区分をすることは難しいが、あえて2つの概念を比較すれば、以下の違いがあると考える。

(1) マクロ的・記述的 VS ミクロ的・評価的

組織文化は、組織のマクロ的な問題について、当該組織で共有された価値観や信念、行動規範についてどのようなものであると「見ているか」について記述的に語られるのに対し、構成員の満足やモチベーションといった組織のミクロ的な問題を分析する組織風土は、組織の構造・制度や職場環境・人間環境について、評価的にどのように従業員が「感じているか」が語られている。

(2) 原因 VS 結果

実際には因果関係というよりは、相互作用なのかもしれないが、しいていえば組織文化は従業員に影響を与え、組織風土を形成する原因に焦点を当てているのに対し、組織風土は組織文化により従業員に与えられた影響という結果に焦点を当てている。

(3) 過程理論的 VS 内容理論的

組織文化の形成や変革の過程に焦点が当てられている伝統的な組織文化研究は、過程理論 (Context perspective) 的であるのに対し、伝統的組織風土研究は、すでに形成された社会的文脈の内容に焦点を当てられている点から内容理論 (Content perspective) 的である。

以上の3点の違いを踏まえ本論文では、組織文化研究と組織風土研究との統合の視点で、組織のマクロ的な問題を記述的に、従業員に与える影響のいう原因であるとの(1)、(2)の議論を保持しつつ、(3)の議論については、組織文化研究について従来の組織風土研究で行われていた内容理論的なアプローチを援用し、組織文化の構成概念に基づいた尺度による定量的な組織文化の測定を行うことにより、組織文化形成に影響を与えたであろう外部環境や従業員の態度・行動への影響との関係を実証研究することが可能となると考える。

2.2 組織文化の測定尺度—競合価値観フレームワーク—

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きている (例えば O'Reilly IIIら 1991)。この点について北居 (2014) では、本論文で述べる競合価値観フレームワーク (Competing Values Framework: 以降 CVF という) のほか、組織文化サーベイ (Organizational Culture Survey: OCS)、組織文化インベントリー (Organizational Culture Inventory: OCIs)、組織文化インデックス (Organizational Culture Index: OCIX)、市場志向、について検討をしている。

本論文では、最も頻繁に用いられ、様々な従属変数や媒介変数との関係を分析する点に特徴を持ち、当尺度を使った研究が実に多い (北居 2014)、CVF に注目して論をすすめる。

特に CVF では、前述のとおり、豊富な先行研究があるという学術的な長所に加え、このフレームワークを使って、組織文化の診断や、診断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 2011)。

組織文化が OCB の規定要因であるならば、マネジメント可能な組織文化を変革し、OCB を促進する組織文化へ作り変えることも可能となる。このようなことから本論文では、CVF に注目し

て論を進める。

2.2.1 CVFの開発

CVFは、組織の有効性に注目して開発された尺度であり、柔軟性・裁量権・独立性と相対する安定性・統制の次元および、組織外部に注目する傾向と差別化と相対する組織内部に注目する傾向と調和という次元、の2つの次元を明らかにし、最終的に組織文化を官僚文化(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ている(Cameron, Quinn 2011)。

官僚文化は、仕事の決まりや手続きが人を管理するというように、形式化され構造化された職場と特徴づけられる。このような組織では、有能なリーダーは、組織をうまく調整したり、組織全体をまとめ上げたりすることができる人と定義される。またこうした組織では、問題なくスムーズに仕事が進められるように、組織を維持することが重要である。そのため長期的な課題は、いかに安定を続け、予測されたとおりに製品やサービスを作り出し、効率性を保つかということになる。そして明確な規則と方針が、組織を結束させている(Cameron, Quinn 2011)。

マーケット文化は、主に組織外部の購買元、消費者、請負業者、ライセンス供与先、労働組合、監督機関などの取引や関係を重視するなど、内部で生じる物事よりも、市場環境に対して、より力を注ぐ。そして高い収益性、当期利益、ニッチなマーケットでの強さ、チャレンジングな目標の達成、確実な顧客を獲得することなど、競争上の優位性を作り出すために、他の組織との取引(交換、販売、契約)を実施する。そして、常に組織外部に対する相対的位置づけや、組織外部のモニタリングに重点をおくことにより、競争優位と生産性というマーケット文化は達成されるとしている(Cameron, Quinn 2011)。

家族文化は、チームワークや社員の事業活動への深いかかわり、企業の社員に対するコミットメントが特徴として挙げられる。また家族文化の特徴として、個人ではなくチームの業績で報酬を受け取る、QCサークルに代表されるように職場改善活動を社員が自主的に行う、できるだけ社員に権限・責任を譲渡する、といった職場環境があげられる。家族文化における基本的な前提は、①組織はチームワークと社員の能力開発を通じてうまく管理される、②顧客は敵ではなくパートナーである、③人間味のある職場づくりも会社の仕事の1つである、④マネジメントの主な業務は社員に権限を委譲してやる気を持たせ、社員の組織への参加、コミットメント、ロイヤリティを促進する、ということである(Cameron, Quinn 2011)。

イノベーション文化の主な目標は、不確実性が高く、しかも実態がよくわからず、あいまいさが残り、かつ情報が多すぎるという状況が典型的に見られるような場合に、適応性、柔軟性、創造性を促進し、革新的な商品とサービスを作り出すことや、新しい機会に素早く順応することである。イノベーション文化では、権力や権威を誰かに集中させず、またその時点でどんな問題が取り扱われているかによって、ある個人・業務チームから別の個人・業務チームへ、権力は移動するとしている。また、ほとんどのメンバーが生産、顧客、研究開発の問題に、直接関わっていると述べられている(Cameron, Quinn 2011)。

2.2.2 CVFにおける尺度

CVFにおける尺度として、イプサティブ尺度とリッカート尺度の2つの尺度が用いられる。

イプサティブ尺度は、例えばCVFの場合、回答者が100ポイントを前述の4つの文化タイプに、合計して100ポイントになるよう振り分けるという尺度である。このようなイプサティブ尺度では、各文化がおたがいに独立していないため、因子分析や回帰分析など相関をベースとした分析ができない。また、尺度の信頼性も過大評価される。しかしながら、組織文化という包括的な特性であるのであれば、4つの文化タイプを独立したものとして扱わなくてもよいとも考えられる。また、イプサティブ尺度をつかうことにより「強調して」組織の強み・弱みを測定でき、組織文化をより理解しやすく明確に言い述べることに役に立つ尺度ともいえる (Quinn, Spreitzer 1991)。

一方リッカート尺度による測定では、4つの文化を独立した文化として扱うことができるのに加えて、文化の強み・弱みを「平均」により示すことができる。リッカート尺度をはじめとした間隔尺度の利点として因子分析、回帰分析へのデータ利用が可能ながある。また、イプサティブ尺度では、4つの文化の内1つの文化が高ければ、他の文化は当然低くなる。このことにより、4つの文化の高い・低いについて比較することは難しい。これに対して、リッカート尺度では、例えば4つの文化がすべて高い、低い、あるいは、4つの文化の内、どれとどれが高いか・低いかなどの文化の組み合わせを論じることができる (Quinn, Spreitzer 1991)。

以上、イプサティブ尺度、リッカート尺度の各方法には、それぞれの長所短所がある (Quinn, Spreitzer 1991)。

3 職務特性

本章では、仕事の構成要素について職務特性 (職務の性格) に注目し、職務満足と職務特性の関係を示した職務特性モデル (Job Characteristic Model: 以降 JCM という (Hackman, Oldham 1980)) で述べられている職務特性と、職業性ストレスと職務特性の関係を示した要求コントロールモデル (Demand-Control model : 以降 DCM という (Karasek 1979)) の2つのモデルから、職務特性の内容について考察する。

3.1 JCM

JCMはTurner, Lawrence (1965)の研究が基礎となっており、職務特性から臨界心理状態、そして個人の仕事上の成果に至る関係を明らかにしている (Hackman, Oldham 1980)。

JCMによれば、あらゆる職務は、次の5つの中核的職務特性を用いて説明できる。

(1) 技能多様性

職務を遂行するのに、どの程度多様な業務を必要とし、その中にどの程度多様な技能や能力を使うのかの程度 (Hackman, Oldham 1980) を示している。例えば、技能多様性の度合いが高い職種として、車の電気系修理やエンジン再組み立て、車体まで修理し、さらに接客までする自動車修理工場のオーナー兼修理工があげられる。一方、自動車工場における1日8時間の塗装業務は、技能多様性が低い職務といえる (Robbins, Judge

2013)。

(2) タスク完結性

職務が業務の全部やそのうちの一部を完成させることを要求しているかの程度であり、職務を行うに当たり、目に見える結果について、最初から終わりの、どの程度を行うのかという程度 (Hackman, Oldham 1980) を示している。例えば、デザイン、材料の選定、組み立て、完成までの工程をこなすキャビネット製作者は、タスク完結性の度合いが高い職務といえるが、家具工場でテーブルの脚を制作する旋盤作業のみの職務はタスク完結性の度合いが低い (Robbins, Judge 2013)。

(3) タスク重要性

その職務が他人の生活や、組織、世の中にどの程度影響があるかの程度 (Hackman, Oldham 1980) を示している。例えばタスク重要度が高い職務として、病院の集中治療室で、多様な処置を必要とする患者を担当する看護師があげられる。一方、病院内の床拭きを担当する清掃員の仕事は、タスク重要性が低い (Robbins, Judge 2013)。

(4) 自律性

職務の実行にあたり、スケジュールリングや手順の決定どの程度や、個人に自由度・独立性・裁量を与えられているかの程度 (Hackman, Oldham 1980) を示している。例えば、毎日の仕事の計画を自分で立て、顧客ごとに最も効果的な販売アプローチについて指示を受けずに、自分の裁量で判断することが認められている営業担当の職務は、自律性の度合いが高い。一方、毎日与えられた指示の下、販売マニュアルに従って営業しなければならない営業担当者の自律性は低い (Robbins, Judge 2013)。

(5) フィードバック

業務遂行の結果、その業務遂行の有効性について直接的に明快な情報をどの程度個人に提供されるかの程度 (Hackman, Oldham 1980) を示している。例えば、製品の組み立てから検査までを担当し、自分で組み立てた製品が問題なく動作するかどうか確かめることができる職務はフィードバックが高い。一方で、製品を組み立てた後、その製品を検査や調整を担当する品質管理部門へ回さなければならない工員の職務は、フィードバックの度合いが低い (Robbins, Judge 2013)。

上記 5 つの職務特性のうち、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性の 3 つの特性により、その職務の担当者は、仕事の有意義感を経験する。また、自律性がある職務の担当者は、仕事の結果に対する責任感を経験する。さらに、フィードバックが与えられる職務の担当者は、仕事の結果に対する知識を得ることができる。そして、有意義感の経験、責任感の経験、そして結果に対する知識という限界心理状態が多いほど、仕事に対するモチベーション、業績、満足感が高まるという成果として現れる。また、職務特性が成果として現れるためには、さらに調整要因として個人の成長欲求の強さなどが要因としてある (Hackman, Oldham 1980)。

また、有意義感の経験、責任感の経験、そして結果に対する知識という 3 つの限界心理状態は、個人の内なる心理状態であり、直接これらは操作することができない (Hackman, Oldham 1980)。しかし仕事そのものを、この 5 つの職務特性を意識してマネジメントすることにより、有意義感

の経験、責任感の経験、そして結果に対する知識という心理状態を高め、従業員の満足感などを高めることができるというように、職務というマネジメントができる対象を上手に利用することにより、直接マネジメントできない職務満足感を高めることが可能なことがわかる。

3.2 DCM

米国においては「労働生活の質的向上 (Quality of working life)」について、上記で述べた JCM などのモデルにより職務再設計の議論がされていた。この議論では、主に職務再設計による従業員の職務満足の上昇についての議論となっている。これに対して、職業性ストレスの問題について、職務特性の関係から、これまで数多くのモデルや理論が提案されている (渡辺 2002) が、その1つに DCM (Karasek 1979) がある。

DCM によれば、ストレッサーには、例えば「手早く仕事する」「制限時間内に仕事が終わらない」「十分な時間がない」など、多忙さや、時間的切迫感といった職務の量的負荷を観測変数とする要求 (Job demand) の因子と、例えば「どのように仕事をするかの自由度」や「意思決定の参画」「自由裁量の程度」といった決定権限 (Decision authority) や、「新しい知識を覚える必要がある」、「独創性が必要な仕事である」などの技能裁量 (Skill discretion) などを観測変数とするコントロール (Job control) の因子があるとしている。そして、この2つの因子の水準の組み合わせにより、職務が内包するストレス状態は、受動的ジョブ (低要求、低コントロール)、低ストレイン・ジョブ (低要求、高コントロール)、高ストレイン・ジョブ (高要求、低コントロール)、能動的ジョブ (高要求、高コントロール) の4つのカテゴリーに類型されるとしている (Karasek 1979)。

ジョブ・ストレインモデルの特徴は、経営管理 (マネジメント) により統制できる「要求」と「コントロール」により、ストレインにさいなまれている従業員の問題は解決できるという点である。つまり会社のマネジメントに携わる人は、職場の改革、職務の再設計を行い、環境を改善することにより、従業員のストレインを低減させることができる (渡辺 2002)。

また、ジョブ・ストレインモデルについて坂爪 (1997) は、かつての大量生産のもと、生産性向上の目的のために、分業化がなされていたときと違い、現代のように多品種少量生産が求められる市場環境の変化や、情報ネットワークの充実といった職場環境の変化にともない、職務裁量の広い職務が、すべての状況において好ましいわけではなく、職務裁量の広い職務のポジティブな面だけでなく、ネガティブな側面についても注目しなければならないと指摘をしている。

また、JCM における「自律性」と DCM における「コントロール」は、職務裁量という特性を述べている点で、かなり近い概念と考えることができる。

4 組織文化・職務特性が組織市民行動へ与える影響についての今後の研究の方向性

「1 はじめに」で述べたように、組織ぐるみの OCB を促す仕組みづくりという視点でいえば、組織全体による OCB を促す経営施策を講じ、従業員が OCB を積極的に行うような環境を作る必要がある。これは、OCB は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「OCB の行動をしなさい」といっても、その実効性は薄い

ものと考えられるからである。

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組織の立場から考えれば、組織ぐるみでOCBを促す仕組みづくりを行うことにより、従業員がOCBをしようとする動機が生まれ、実際にOCBを見せる可能性は高まると考えられる。このような点から、特に組織レベルでのOCBの規定要因を探ることは、今後必要になると考えられる。

以上のことから、今後の研究の方向性として、組織レベルでのOCBの規定要因として、特に以下の点について明らかにすることが考えられる。

(1)組織文化がOCBに与える影響

(2)職務特性がOCBに与える影響

上記2つはいずれも図表1が示す、組織レベルの規定要因である。そして、先行研究で明らかとなっている個人・集団レベルにおけるOCBの規定要因に加え、個人・集団レベルの上位概念となる組織レベルにおけるOCBの規定要因とその因果関係が明らかになれば、組織としてマネジメントが可能な、非常に特色のある研究となることが予想できる。

前述のように、海外では各レベルからOCBを規定する要因の研究が進んでいるが、海外研究結果自体を日本企業での規定要因として適用できるかは、今後の検討課題といえる。この点からも日本企業におけるOCBの測定方法を援用した研究を進めることが考えられる。

以降具体的に、各研究についての方向性について述べる。

4.1 組織文化がOCBに与える影響

組織文化がOCBの規定要因であるとしたならば、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OCBを促進されるよう、マネジメント可能な組織文化を変革し、OCBを促すことは可能であると考えられる。このようなことから、本論文ではCVFに注目して、CVFの特色についてまとめた。

今後の研究の方向性として、日本企業におけるOCBの測定方法を援用した研究として、田中(2004)で紹介されている日本語版組織市民行動尺度における「職務上の配慮」(例:「仕事で間違いに気がいたらすぐにそれを正す」など)、「組織支援行動」(例:「自分の会社が開催するイベントの情報を自主的に紹介する」)、「対人的援助」(例:「同僚の仕事上のトラブルを進んで手助けする」)、「誠実さ」(例:「仕事に必要以上の休息をとらないようにする」)、「清潔さ」(例:「職場では机はいつもきれいにし、汚さないようにつとめる」)など、組織市民行動を構成する各因子と、CVFにおける官僚文化、マーケット文化、イノベーション文化、家族文化との関係を明らかにし、どの文化がOCBのどの因子へ影響を与えているのかについて探る研究を行うことが考えられる。これが明らかになることにより、各企業においてOCBを育てるための規定要因となっている組織文化を育てるマネジメントを行うことや、必要に応じてOCBを促す組織変革をすることが考えられる。

4.2 職務特性がOCBに与える影響

職務特性について、JCMおよびDCMの2つのモデルに注目し、その概要と取り上げられて

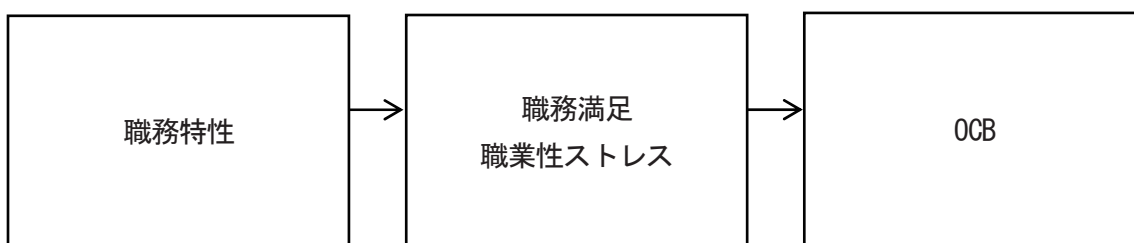
いる職務特性についてまとめた。そしてJCMは職務特性と職務満足についての関係を、DCMは職務特性と職業性ストレスの関係についてモデル化しており、従業員に内在する職務満足や職業性ストレスについて、マネジメント可能な職務特性を踏まえた職務再設計により改善することを目的としているということを整理した。

先行研究では、職務満足がOCBに与える影響が明らかになっている。そして、JDSでの技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバックの各職務特性は、職務満足へ影響を与えることが考えられる。一方、職業性ストレスは反対に、OCBに負の影響を与えることが予測される。

以上の論点から図表2で示されるように職務特性は、職務満足・職業性ストレスという媒介変数を通じて間接的にOCBに影響を与えるものと考えられる。

以上のことから、職務特性がOCBに与える影響については、さらに以下の2つについての検討が考えられる。

- ① 職務特性の視点から検討された職務満足がOCBに与える影響
- ② 職務特性の視点から検討された職業性ストレスがOCBに与える影響



図表2 職務特性がOCBに与える影響モデル

今後の研究の方向性として、前述の日本語版組織市民行動尺度における、組織市民行動を構成する各因子と、職務満足、職業性ストレスの因果関係を明らかにするとともに、その下位モデルである職務満足に影響を与える技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバックなどの職務特性との関係や、要求、コントロールと職業性ストレスとの関係について探る研究が考えられる。これらが明らかになることにより、外在的な職務特性の組み合わせをマネジメントすることにより、内在的な職務満足を増やすとともに、職業性ストレスを低減させ、内在的なOCBを促すことが、外在的なマネジメントを通じて可能となることが考えられる。

5 まとめ

「組織ぐるみでのOCBを促す仕組みづくり」という視点からいえば、組織全体によるOCBを促す経営施策を講じ、従業員がOCBを積極的にを行うような環境を作る必要がある。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組織の立場から考えれば、組織ぐるみでOCBを促す仕組みづくりを行うことにより、従業員がOCBをしようとする動機が生まれ、実際にOCBを見せる可能性は高まると考えられる。このような点から、特に組織

レベルでの OCB の規定要因を探ることは、今後必要になると考えられる。本論文では、組織レベルの OCB の規定要因について、特に組織文化と職務特性に注目し、これら 2 つの因果関係を検討するに当たり、予備的な考察を行なった。

組織文化と OCB の関係について言えば、まず組織文化について定義を検討した。そして組織文化について、特に CVF についてその特徴をサーベイした。そして、組織文化 (CVF) と OCB の関係について今後の研究課題を抽出している。

一方、職務特性については、職務満足と関係がある JCM と職業性ストレスと関係がある DCM の 2 つのモデルで取り上げられている職務特性についてサーベイした。そして今後の研究課題として、職務特性が職務満足や職業性ストレスなどを媒介変数として OCB に影響があるという可能性について論じた。

*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：

- ・ Barnard, C. I. (1938) *The function of the executive* Cambridge, MA. : Harvard university press
- ・ Cameron, K. M., Quinn, R. E. (2011) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd. ed) Jossey- bass CA
- ・ Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership* (1st ed) Jossey-bass SF
- ・ Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980) *Work redesign* Addison-wesley publishing company MA
- ・ 石橋貞人 (2015a) 組織市民行動研究に関する予備的考察 明星大学経営学研究紀要第 10 号 pp.19-30
- ・ Karasek, R.A. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign *Administrative science quarterly* 24(2) pp.285-308
- ・ 北居明 (1999) 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
- ・ 北居明 (2014) 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
- ・ O'Reilly III, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit *Academy of management journal* 34(3) pp.487-516
- ・ Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., (2006) *Organizational citizenship behavior ; Its nature, antecedents, and Consequences* SAGE publication CA
- ・ Quinn, E. E., Spreitzer, G. M., (1991) 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 5 pp.115-142

- ・ Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior* 15th Prentice Hall, NJ
- ・ 坂爪洋美 (1997) 職場のストレスマネジメントに関する考察—Job demand-control モデルの検討 経営行動科学 11 (1) pp.1-12
- ・ 田中堅一郎 (2004) 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
- ・ 田中堅一郎 (2012) 日本の職場にとっての組織市民行動日本労働研究雑誌 54(10) pp14-21
- ・ Turner, A. N., Lawrence, P. R., (1965) *Industrial job and the worker—An investigation of response to task attitude— Harvard university, division of research graduate school of business administration.* Boston
- ・ 渡辺直登 (2002) 「第9章 職業性ストレス」宗像比佐子・渡辺直登編 キャリア発達の心理学—仕事・組織・生涯発達— pp.201-228 川島書店