

## 企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動について：組織市民行動を越えて

高石, 光一  
九州大学大学院人間環境学府

古川, 久敬  
九州大学大学院人間環境学研究院

<https://doi.org/10.15017/15716>

---

出版情報：九州大学心理学研究. 9, pp.83-92, 2008-03-31. Faculty of Human-Environment Studies, Kyushu University

バージョン：

権利関係：

# 企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動 について

—組織市民行動を越えて—

高石 光一 九州大学大学院人間環境学府  
古川 久敬 九州大学大学院人間環境学研究院

## Spontaneous behavior for promoting organizational innovation —Extension of the organizational citizenship behavior—

Koichi Takaishi (*Graduate school of human-environment studies, Kyushu university*)  
Hisataka Furukawa (*Faculty of human-environment studies, Kyushu university*)

This paper reviewed major preceding studies of spontaneous behaviors such as, organizational citizenship behavior (OCB), prosocial organizational behavior, extrarole behavior, and so on. Then, the authors focused on the concept of OCB, one of the widely known forms of spontaneous behaviors. Based on the argument that OCB may not promote innovation despite the contribution to the status-quo of organizations, the authors developed and proposed new concept of innovation-promotive behavior (IPB), that is consisted of members' behavioral pattern of problem solving, creative suggestions, collecting valuable information, customer-orientation, and acting on management. The concept and the behavioral structure in relation with inrole behavior and OCB were delineated.

**Keywords:** spontaneous behavior, organizational citizenship behavior, innovation

### 1. 経営革新の源泉としての従業員行動

「企業は環境適応業」と一般的に言われるように、企業組織には絶えず変化する外部環境に迅速かつ適切に対応することが求められる。特に、近時の厳しい競争に勝ち残るためには、規模・業種に関わらず、市場や技術の変化を逸早く察知し、他社に勝る新製品・サービスの提供に加え、顧客にスピーディに対応するなどの経営革新<sup>1)</sup>への積極的な取組みが求められている。とりわけ、環境変動に対して受身的・他律的な変革ではなく、自発的な動機による「攻めの変革」(古川, 1990)への推進が肝要といえる。

経営革新またはイノベーション<sup>2)</sup>は、組織成員のアイデアを基本とし、そのアイデアを発展させ、遂行する、またはアイデアに反応し軌道修正などを加える過程からなり (Van de Ven, 1986)、いわば経営革新の源泉とし

ての成員の行動を促進することが必要である。しかし、Bunce & West (1995)らが指摘するように、この経営革新行動とは、具体的にどのような行動であるかについての理解が欠如している。

実際に企業では、経営革新は「顧客・取引先の要望」及び「顧客の行動から察知」による提案や「一般的な市場の動向」の把握などをきっかけとして進展し、これらは顧客や製造・サービスの最前線にいる従業員からの声を通して発案されることが多く、従業員からの提案がある企業ほど、経営革新に積極的に取り組む傾向がある(中小企業白書2005年版)。

### 2. 従業員行動の捉え方

それでは、組織の成員が積極的に経営革新に寄与する行動とはいかなるものか。Katz (1964)やKatz & Kahn

<sup>1)</sup> 経営革新についての統一的な定義は見当たらないが、最も広く使われている中小企業基本法の定義では「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入その他の新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ることをいう(中小企業基本法第2条)。

<sup>2)</sup> 本論では、経営革新とイノベーションを同義語とする。中小企業庁では、「Schumpeterは、新結合(イノベーションに相当)を新しい製品やサービスの開発、新しい調達源・調達方法の登場、新しい販売方法の登場等5つの要素を備えた非連続的な変化と定義しており、中小企業基本法における経営革新とおおむね共通していることから経営革新とイノベーションを同義として取り扱い、企業にとって新たな事業活動の意味でとらえていくこと」としている。但し、イノベーションについては組織行動論や産業組織心理学の研究者による定義も存在する。例えば、「個人、集団、組織、または社会などに著しく資するよう採択された新規のアイデア、過程、製品、手続きなどの意図的な導入と応用」(West, 1990)など。

Table 1  
組織機能と有効性に必要な個人行動のパターン (Katz & Kahn (1978) pp.403より)

① システムに加入し留まること
(a) 募集
(b) 低い欠勤率
(c) 低い退職率
② あてになる行動：システムにおける役割パフォーマンス
(a) 量的に標準的なパフォーマンスに適合または超えること
(b) 質的に標準的なパフォーマンスに適合または超えること
③ 革新的で自発的な行動：要求される役割を超えるパフォーマンス
(a) 同僚達との協力的行為
(b) システムまたはサブシステムを保護する行動
(c) 組織的向上のための創造的提言
(d) 組織上の責任増加のための自己教育
(e) 外的環境に対する良好な風土作り

(1978) は、組織が機能するためには、① 成員として在職し続け組織活動に参加する基本的行動、② 最低限のパフォーマンスの質と量を維持する行動、③ 自分の職務の範疇以外であっても自発的 (spontaneous) かつ革新的 (innovative) に発揮される行動の3つのパターンに分類した上で、組織の生き残り と効率性には、とりわけ、③ の自発的に行動し革新を起こす行動が重要であることを指摘した。

この Katz (1964) や Katz & Kahn (1978) の自発性の概念は、後の Organ (1988) の組織市民行動 (organizational citizenship behavior), Brief & Motowidlo (1986) の向社会的組織行動 (prosocial organizational behavior), George & Brief (1992) の組織的自発性 (organizational spontaneity), Borman & Motowidlo (1993) の文脈的業績 (contextual performance), Van Dyne, Cummings, & McLean Parks (1995) の役割外行動 (extrarole behavior), Morrison & Phelps (1999) の率先 (taking charge), LePine & Van Dyne (2001) のボイス (voice) などの諸

理論の発展の基礎となった。

組織市民行動をはじめとした上記の理論は、共通してパフォーマンスを生産性や営業成績などの行動の結果で捉えるのではなく、企業の成長、発展に有効な行為や行動として注目している。しかし、理論間には、類似点と相違点があり、概念や構成要素は一樣ではない (これら諸理論の比較は Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrack, 2000; 田中, 2004; Van Dyne et al., 1995, などに詳しい)。これらの理論の中でも、とりわけ広く研究されているのが組織市民行動 (organizational citizenship behavior) であり、Organ (1988) は、「従業員が任意に行う行動のうち、正式な職務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動」と定義し、愛他性 (altruism), 誠実さ (conscientiousness), スポーツマンシップ (sportsmanship), 礼節 (courtesy), 市民道徳 (civic virtue) など5因子の構成要素から成ることを示した。

しかし、Van Dyne et al. (1995) らは、これら Organ (1988) の組織市民行動の構成要素は、従僕的な役割外行動 (extrarole behavior) としての協力促進行動 (affiliative-promotive behavior) であるものの、組織への提言や課題を指摘することにより変革を促進する挑戦促進行動 (challenging-promotive behavior) の側面にふれていないとの認識を示した<sup>3)</sup>。また、Morrison & Phelps (1999) や Chiaburu & Baker (2006) は、組織が継続的に発展するためには、現状の仕事にチャレンジし組織に変革をもたらすことが必要であるが、Organ (1988) の理論にはそのような行動が含有されていないことを指摘した。

<sup>3)</sup> 他の研究者による組織市民行動 (例えば Graham, 1991; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994) の構成要素には、挑戦促進行動が含まれているものもある。更に、近時、邦訳もされた Organ et al. (2006) では、組織市民行動を「自由裁量で、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ものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動」と定義し、援助 (helping), 組織従順性 (organizational compliance), スポーツマンシップ (sportsmanship), 市民道徳 (civic virtue), 組織忠誠心 (organizational loyalty), 自己開発 (self-development), 個人自発性 (individual initiative) の7次元を展開している (Organ et al., 2006)。個人自発性 (individual initiative) は、挑戦促進行動であると思量される。

高石 (2007) も同様に, Katz & Kahn (1978) の「自発的かつ革新的に発揮される行動される行動」に注目し, Organ (1988) などの組織市民行動の諸概念について, 「自発性」に比較して「革新性」を含有する要素が希薄であると考え, 自発性と革新性がともに高い組織づくりによる経営革新促進のための新たな概念構築の必要性を論考した。

### 3. 組織市民行動を越えて —経営革新を促す行動とは—

組織の現状維持 (status-quo) のためには Organ (1988) の定義する初期の組織市民行動は有効であり, 愛他性や誠実性などの行動は企業の円滑なオペレーションや効率性などに欠かせないと思量されるが, 企業が新たな市場を開拓し, 新製品・サービスを創造し, 現行のシステムを改善するなどの経営革新により更なる成長発展を図るためには, 製品・サービスの開発に向けた新たな発想, 生産方法や規則の改善・改革などの提案, 顧客のニーズを最優先した行動などが求められる (Chiaburu & Baker, 2006; Morrison & Phelps, 1999; 高石, 2007)。

組織市民行動をはじめとした研究に見られる行動の多くは, 自発的であるが, 必ずしも企業の革新を推進する, もしくは変化指向の行動であるとは限らない。

筆者らは, 現在の企業経営において革新のきっかけとなる組織成員の自発的で革新的な行動とは, ①組織成員が自分や組織の業務遂行に関する問題・課題点を発見し解決することより既存の業務遂行方法を改善・改良する, ②業界の再編, 競合店や取引先の動向などの社外環境及び自社内の技術レベルや情報処理能力の盛衰, 求心力や部署間のパワーダイナミズム等の社内環境の変化を察知することにより既存の経営方針や事業戦略を見直す, ③顧客第一主義の発想と行動による真の顧客ニーズや顧客の抱える問題点の把握に基づく新商品, 新サービス等を開発する, ④個人の持つ発想や問題意識を周囲の者に提案・提唱する, ⑤上層部に訴えたり組織内のオフィシャルな審議ルートに乗せる, などの側面が存在すると推考している。

以上を経営革新にクリティカルな5つの行動と考え, 先行研究の概念やその構成要素との関係を考察する。

#### ① 問題発見・解決行動

Morrison & Phelps (1999) の率先の測定項目にもあるように, 自分の仕事をより効率的となるよう工夫する, 部署やユニットの仕事を改善するよう努める, などの個人の現状に対する問題意識と改善・改革へのチャレンジの積み重ねは組織の変化を促進させると思量する。

#### ② 社内外環境情報収集行動

Organ, et al. (2006) の自己開発, Van Dyne et al. (1994) の機能的参加, George & Brief (1992) の自己開発 (developing oneself) などは, 業務遂行能力の向上を目指し専門性を高める, 業務知識を向上させるなど, 自己啓発に努める行動を示唆するものであるが, 筆者らはこのような自己啓発行動の中でも, 近時の情報の重要性に鑑み, 経営革新にクリティカルな社内及び社外情報を, いかにかに成員が収集するかに焦点をあてることが肝要と考える。

#### ③ 顧客第一主義

顧客ニーズを最優先することがマーケットの勝者となりえる。Brief & Motowidlo (1986) らは, 顧客ニーズや意図を考慮し, 顧客に真に有益となるようサービスや財を提供する成員の自発的行動, 更に, 顧客に組織としてのサービスや財の提供を超えた個人的な支援行動 (顧客のプライベートなことへの相談にのる, 等) についての議論を展開した。筆者らも, サービス経済化の進展の中で, 業種業態にかかわらず, このような顧客への満足を最優先する行動は, 顧客の支持を得ると同時に顧客ニーズを把握できる重要な行為であると思量する。

#### ④ 企画・提案行動

組織の改善・改革に成員からの創造的, 革新的な提言が重要であることは, 多くの研究者が指摘しており, Van Dyne et al. (1995) や Van Dyne & LePine (1998) の建設的提唱行動, Organ, et al. (2006) の個人自発性, Van Dyne et al. (1994) の支持的参加, George & Brief (1992) の建設的提言などの概念の核的な行動であろう。筆者らも, 今後のわが国のビジネス環境において, 組織の中核人材のみならずパート・アルバイトなど末端の社員からの提言をいかにかに促すが, 企業の付加価値創出のきっかけとなると考える。

#### ⑤ 組織への働きかけ行動

Morrison & Phelps (1999) の率先の理論には, 自分自身の業務改善のみでなく, 組織のオペレーションや規則や方針を変革しようとする行為が含まれている。また, Brief & Motowidlo (1986) の向社会的組織行動にも同様に, 運営・管理方法などについての組織への働きかけや, 組織の不適切な指示・方法・方針に反対する行為が含まれている。部署や組織の改善・改革は, 一成員のアイデアのみ, または同僚との雑談や苦言レベルでは推進されない。組織に働きかける行動が不可欠である。

上記の①問題発見・解決行動, ②社内外環境情報の収集行動, 及び③顧客第一主義行動は, 個人が仕事や方策等に改善・改革をもたらす過程であり, ④周囲への提案・

提唱及び⑤組織への働きかけは、個人レベルから組織レベルに経営革新を推進する過程であると考えられる。企業によっては、個人レベルでの改善・改革が活発であっても、組織レベル、または全社レベルでの取組みが行われていない場合がある。特に、革新への発案が組織の末端から生ずる場合には、有効な発案が組織的に浸透しないこともある。

#### 4. 経営革新促進行動としての組織市民行動及び関連研究

次に、これら5つの経営革新促進行動を機軸に、主要な先行研究の理論をレビューし、それらの構成要素である行動がどの程度、革新性を志向しているかを整理した(Table 2)。以下、企業の経営革新の促進に寄与すると考えられる成員の組織行動について俯瞰する。

Organ (1988) の組織市民行動 (Organizational citizenship behavior) の定義は前述のとおりであるが、5つの構成要素の意味するところに検討を加える。

愛他主義 (altruism) とは、新人に機具の使い方を教えたり、同僚の残務処理を助ける等の役割外行動であり、仕事や組織に関して問題を抱える他者を任意に支援する行動と定められ、企業の円滑なオペレーションに重要な行動である。しかしながら、このような行動は現状を刷新し建設的な新風を呼び込むものではない。また、スポーツマンシップ (sportsmanship) とは、苦言や泣き言を呈さず仕事の負荷や劣悪な条件を許容することであり、市民道徳 (civic virtue) は、組織の政治的システムに積極的かつ建設的に関与していこうとする行動である。礼儀正しさ (courtesy) は、コピーやプリンターの状態が良いようにしておく等、他者に問題を起きるのを未然に防ぐ行為であり、誠実さ (conscientiousness)<sup>4)</sup>とは、出勤、時間厳守、整理整頓等の最低限の水準以上を保つことを意味する。これらのスポーツマンシップ、市民道徳、礼儀正しさ、誠実さのいずれの行動も自発的であるものの、会社への提言や課題を指摘し変革を促進する挑戦促進行動 (challenging-promotive behavior) とは言えず (Chiaburu & Baker, 2006; Morrison & Phelps, 1999; 高石, 2007), 筆者らの提案する経営革新促進行動である問題発見・解決行動, 社内外環境情報の収集行動, 顧客第一主義行動, 周囲への提案・提唱, 組織への働きかけ行動のレベルには至らないものと思量する。

Organ (1988) の組織市民行動は、その後 Organ, Podsakoff, & McKenzie (2006) の組織市民行動として発展し、近時の概念は表中にあるように7つの要素から構成

されている。スポーツマンシップ (sportsmanship) と市民道徳 (civic virtue) については前述のとおりである。「愛他主義」と「援助」も、ほぼ同義であり、この表現への移行について、Organ, et al. (2006) らは、愛他主義 (altruism) は行為者の無私 (selflessness) 観を意味するとの批判から、近年は「援助 (helping)」を用いていると言及している。組織忠誠心 (organizational loyalty) とは、自発的に、外部の会社への批判に反論したり、会社のことを良く話すなどの行為を指し、組織従順性 (organizational compliance) とは、規則や手続きを受入れ誠実に固守することである。個人自発性 (individual initiative) とは、自分の仕事や組織のパフォーマンスを向上させる任意の創造的・革新的行為であり、自分の職務遂行への熱意と努力を保持し、自ら業務外任務を志願し、他者に対しても同様の行為を推奨するという行動である。また、自己開発 (self-development) とは、知識、技能、能力を向上させるための自発的行動であり、組織貢献のための研修コースへの参加、専門分野での最新知識の獲得、自分が貢献できる範囲を拡大しうる新技能の練磨等を指す。よって、上記の7要素のうち、個人自発性及び自己開発には、筆者らの考える経営革新促進行動の大部分が含有されている。

Van Dyne, Graham, & Dienesch (1994) らは先行研究における組織市民行動の概念を見直した上で、組織市民行動の構成要素として服従 (obedience)、忠誠 (loyalty)、社会的参加 (social participation)、支持的参加 (advocacy participation)、機能的参加 (functional participation) の5因子を抽出した。組織への服従や忠誠、会議への出席、他者との積極的コミュニケーション等の社会的参加は、役割外行動であり組織の機能を強化するものの、筆者らの考える経営革新促進行動ではない。しかし、支持的参加 (イノベーション・高水準維持を実現しうる行動で、創造的な提案、知識や技能を常に磨くこと、プロの発想で決定する等を指す) は、経営革新促進行動の具体的内容 (問題発見・解決行動、周囲への提案・提唱行動) と多分に重なっている。また、機能的参加とは、特別任務への志願、残業や付加的業務の遂行などの役割外業務への取組みに加え、自己啓発行動 (質問項目レベルでは、パフォーマンス向上のための研修参加) も含まれていることから経営革新促進行動の社内外環境情報収集行動と一部共通する内容が見られる。

Borman & Motowidlo (1993) の文脈的業績 (Contextual performance) は、組織市民行動に次いで広く研究されている概念である。その構成要素としての行動は、自分の仕事を遂行する時には人一倍の努力をする、自分の役割でない業務を自発的に行う、他者への支援、協力、個人的に不便であっても組織規定や手続きに従う、組織目標を支持・支援・保守する、などである。この「組織

<sup>4)</sup> 組織市民行動の研究分野では、conscientiousnessは誠実さと誠実性と訳されてきたが、勤勉性などが適訳と思量する。

**Table 2**  
 主な組織市民行動及び関連概念における行動とその革新志向性

概念	【研究者】	構成要素（行動）	革新志向
1. 組織市民行動 (Organizational citizenship behavior)	【Organ (1988)】	① 愛他主義 (altruism) ② スポーツマンシップ (sportsmanship) ③ 市民道徳 (civic virtue) ④ 礼儀正しさ (courtesy) ⑤ 誠実さ (conscientiousness)	
2. 組織市民行動 (Organizational citizenship behavior)	【Organ, Podsakoff, & McKenzie (2006)】	① 援助 (helping) ② スポーツマンシップ (sportsmanship) ③ 市民道徳 (civic virtue) ④ 組織忠誠心 (organizational loyalty) ⑤ 組織従順性 (organizational compliance) ⑥ 個人自発性 (individual initiative) ⑦ 自己開発 (self-development)	     ○ ○
3. 組織市民行動 (Organizational citizenship behavior)	【Van Dyne, Graham, & Dienesch (1994)】	① 服従 (obedience) ② 忠誠 (loyalty) ③ 社会的参加 (social participation) ④ 支持的参加 (advocacy participation) ⑤ 機能的参加 (functional participation)	   ○ ○
4. 文脈的業績 (Contextual performance)	【Borman & Motowidlo (1993)】	① 自分の仕事を遂行する時には人一倍の努力をする ② 自分の役割でない業務を自発的に行う ③ 他者への支援, 協力 ④ 個人的に不便であっても組織規定や手続きに従う ⑤ 組織目標を支持・支援・保守する	
5. 向社会的組織行動 (Prosocial organizational behavior)	【Brief & Motowidlo (1986)】	① 仕事に関連したことについて同僚への支援 ② 個人的なことについての同僚への支援 ③ 人事的事項についての寛大さ ④ 組織の価値・方針・規則に従う ⑤ 困難があっても会社にとどまる ⑥ 対外的に組織の印象をよくする ⑦ 仕事で人並み以上の努力をする ⑧ 組織の方針に即して顧客にサービスや財を提供する ⑨ 組織の方針に反して顧客にサービスや財を提供する ⑩ 顧客に個人的な支援をする ⑪ 運営・管理方法などについての提案をする ⑫ 不適切な指示・方法・方針に反対する ⑬ ボランテア的に追加業務を行う	       ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
6. 役割外行動 (Extrarole behavior)	【Van Dyne, Cummings, & McLean Parks (1995), Van Dyne & LePine (1998)】	① 協力促進行動 (援助行動: helping) ② 挑戦促進行動 (建設的提唱行動: voice)	 ○

概念	【研究者】	構成要素 (行動)	革新志向
7. 率先 (taking charge)	【Morrison & Phelps (1999)】	個人が、自分たちの業務、部署、組織内などで、仕事をいかに遂行するかに関して、自発的・建設的に組織機能の変化を起こさせるための働きかけ (職務遂行のための改善に努める、不必要な手続きを排除する等)。	○
8. 個人自発性 (Individual initiative)	【Bolino & Turnley (2005)】	組織市民行動の一種であり、ボランティア的になされる最低限の行動をはるかに超えたレベルでの課業遂行行動 ((週末にも職場に来る, 早朝出勤・残業, 特別任務への志願等)。	
9. 組織的自発性 (Organizational spontaneity)	【George & Brief (1992)】	① 同僚たちへの支援 (helping co-workers) ② 組織防衛 (protecting the organization) ③ 会社の良さを広める (spreading goodwill) ④ 建設的提言 (making constructive suggestions) ⑤ 自己開発 (developing oneself)	○ ○
10. パーソナルイニシアティブ (Personal initiative)	【Frese, Kring, Soose & Zempel (1996)】	個人が、与えられた職務遂行に要求される範疇を超えて発揮される積極的で自発的で、特に、長期的視点に基づく行動様式。	○

注) 表中の○印は、本研究で議論している経営革新促進行動と関係する行動であることを示す。

目標の支持」は、組織の目標が企業により多様であると共に変動することもあり、極めて広い成員行動の起因となりえる。「組織目標の支持」を推進することから、直接・間接的に、問題発見・解決行動、社内外環境情報の収集行動、顧客第一主義行動、周囲への提案・提唱、組織への働きかけ行動等が派生する。しかし、文脈的業績の理論における「組織目標の支持」は、現状の改革や改善を範疇として位置づけられていないことから、経営革新促進行動には該当しないものと筆者らは考える。その他の構成要素も同様である。

Brief & Motowidlo (1986) らは Katz (1964) の概念を、向社会的組織行動として13種の行動様式に発展させた。顧客最優先の行動や既往の組織慣行や不正への警鐘、更に、改善・改革のための提案行動などが含まれている。具体的には Table 2 中の「組織の方針に即して顧客にサービスや財を提供する」「組織の方針に反して顧客にサービスや財を提供する」及び「顧客に個人的な支援をする」は、筆者らの提案する顧客第一主義行動であり、「手法・運営・管理についての提案をする」や「不適切な支持・方法・方針に反対する」は、周囲への提案・提唱行動であると考えられる。同様に、Katz (1964) の概念を組織的自発性のフレームワークのもとで、5つの行動様式に展開した George & Brief (1992) は、周囲への提案・提唱行動である建設的提言 (making constructive

suggestions) に加えて、ビジネス専門誌の定期購読や自腹でのセミナーや研修参加を含む「自己開発 (developing oneself)」といった社内外環境情報の収集行動と類似した行動をその構成要素とした。

役割外行動 (extrarole behavior) は、組織市民行動に比べて大きな概念であり (Van Dyne et al., 1995), Van Dyne et al. (1995) や Van Dyne & LePine (1998) は、その構成要素を協力促進行動と挑戦促進行動に区分した。前者は Organ (1988) をはじめとする組織市民行動の中核を成す援助行動 (helping) であるが、後者は積極的に何かを起こさせるきっかけとなりえる変化やイノベーションを推奨・提唱する行動 (voice) であり、問題発見・解決行動、周囲への提案・提唱、組織への働きかけ行動を含むものと考えられる。

Morrison & Phelps (1999) らも、組織成員が自発的・建設的に組織機能の変化を起こさせるための働きかけの行動として率先 (taking charge) の概念を構築し、10項目からなるスケールにより、率先が役割内行動 (inrole behavior) や市民道徳 (civic virtue), 愛他性 (altruism) などの組織市民行動とは独立した因子であることを検証した。具体的には、職務遂行のための改善に努める、不必要な手続きを排除する等の行動であり、個人が、自分たちの業務、部署、組織内などで、仕事をいかに遂行するかに関して、自発的・建設的に組織機能の変化を起こ

させるための働きかけも含まれ、筆者らの提案する問題発見・解決行動、周囲への提案・提唱、組織への働きかけ行動と合致するものである。

Organの組織市民行動(1988)の因子である誠実さ(conscientiousness)から発展した個人自発性(individual initiative)は、組織に建設的提言を行うなどの行動としてOrganらの最近の組織市民行動概念の構成要素としても含まれて(Organ et al., 2006)おり、他の研究者間でも、同一もしくは類似の表現の下でボランティア的な行為として組織に寄与する行動と定義され(Moorman & Blakely, 1995など)、極めて広い概念を意味する。しかし、操作的には研究者により多様に認識され、経営革新に寄与する行動を示すものとは限らない。Table 2中のBolino & Turnley(2005)も、個人自発性を、ボランティア的になされる最低限の行動を超えたレベルでの課業遂行行動と広く定めているが、その測定スケールは、週末にも職場に来る、早朝出勤・残業、家庭でのe-mailのチェック等の項目から成っており、仕事人間的な行動の側面を捉えている。これらは、筆者らの考える経営革新促進行動には該当しない。

個人自発性と類似した概念として、George & Brief

<sup>5)</sup> パーソナルイニシアティブは和訳すると、個人自発性(individual initiative)との間で混同されやすいので、あえて和訳していない。

(1992)の組織的自発性(Organizational spontaneity)やFrese, Kring, Soose & Zempel(1996)のパーソナルイニシアティブ<sup>5)</sup>(personal initiative)がある。組織的自発性の概念には、同僚たちへの支援(helping co-workers)、組織防衛(protecting the organization)、会社の良さを広める(spreading goodwill)といった、組織の現状維持を支える行動に加え、建設的提言(making constructive suggestions)、自己開発(developing oneself)等、革新を促す行動が組み込まれている。一方、Frese et al.(1996)のパーソナルイニシアティブとは、個人が与えられた職務遂行に要求される範疇を超えて発揮される積極的で自発的で、特に長期的視点に基づく行動様式と定義され、オペレーショナルレベルで筆者らの考える問題発見・解決行動や、周囲への提案・提唱行動が含まれている。

これまで、経営革新を実現するためにクリティカルな成員行動の構成要素を明示し、組織市民行動及び主要関連概念を経営革新促進行動の視点から検討したが、次に、経営革新を推進・達成するための経営革新促進行動を含めた組織成員行動の試論を展開する。

## 5. 経営革新促進行動体系化の試み

組織成員間に経営革新促進行動が頻発することにより、現状の維持のみでなく、イノベーションが推進されるも

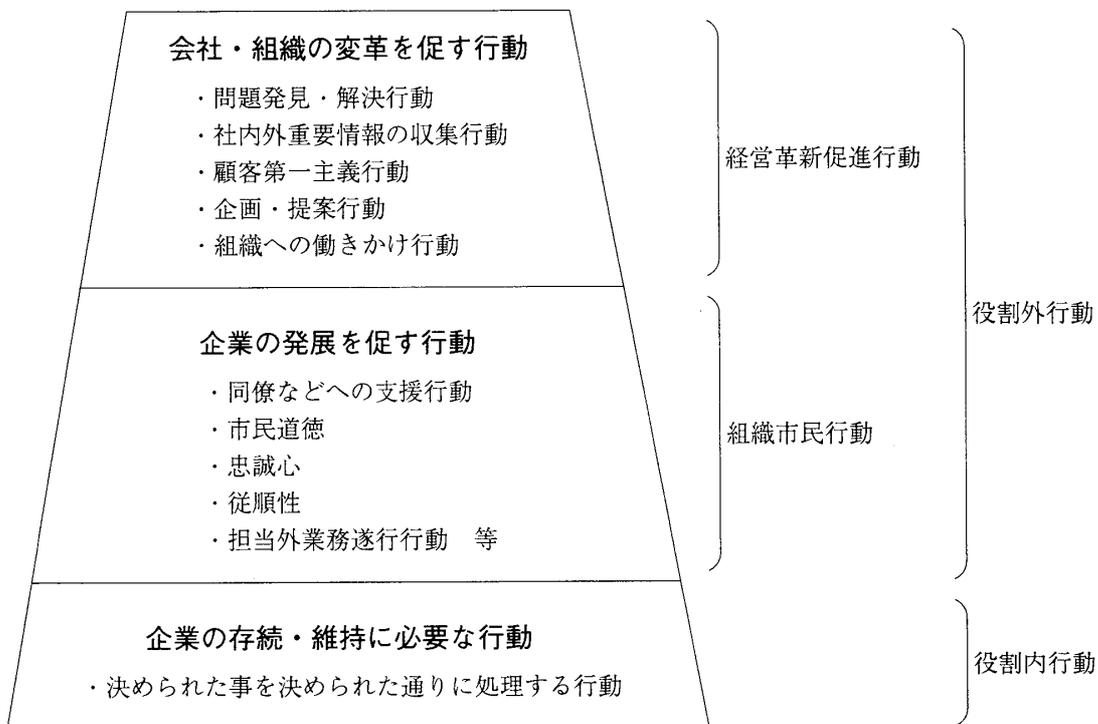


Fig.1 経営革新を促す従業員行動の体系

のと筆者らは推考するが、それかといって、これら経営革新促進行動のみでは組織の基本的機能は維持できない。

組織の成員は、業務専念義務や最低限の規則や規範を守り、与えられた担当職務を少なくとも最低限のレベルで遂行する。この役割内行動は、与えられた役割の義務と責任を遂行する上で期待される行動と定義される (Van Dyne et al., 1995)。このような行動は、企業の経営革新を促すものではないが、組織の存続・維持に必要である。また、Organ (1988) などにより広く認識されてきた従来の組織市民行動の側面を構成する支援行動や市民道徳などの要素は、組織の効率性や円滑なオペレーションに重要な要素であり、直接、組織に変化・革新をもたらすことはなくとも、現状路線での企業の維持・発展を促す。

しかし、企業が新製品・サービスの開発、新市場開拓、新生産方法等の経営革新を推進し、飛躍するためには、現状を見直し、時に否定し、別の角度からより良い方法を提案し働きかけること等が求められる。経営革新のきっかけが、偶然の発見や、組織が遭遇した危機的な状況にあったというケースは少なくないが、革新を推進し達成するためには、成員の強力な行動力が不可欠であり、具体的には、上述の経営革新促進行動に記したように、既往の担当業務の改善を進め、部門や組織の慣行に新たな手法・方策などを導入し、顧客最優先の発想から商品やサービスを見直し、社内外の情報収集により環境変化を察知し、更に、これらの革新の推進について組織への働きかけを行う、などの行動が頻発することである。

これら行動の階層化を試みモデル化したものが Fig.1 である。下層の「企業の維持に必要な行動 (役割内行動)」や「企業の発展を促す行動 (組織市民行動)」<sup>6)</sup>は前述のとおり、組織の維持・発展に重要であり、「企業の変革を促す行動 (経営革新促進行動)」は、これらの土台の上に成り立つものであり、役割内行動や組織市民行動が不在の下では経営革新の達成は困難であろう。この階層の基準は、企業の経営革新に寄与できるかどうかであって、組織行動としての重要さではない。

## 6. 経営革新促進行動研究の展開と課題

以上、本稿では、経営革新を促進する組織成員の行動への理解の深化を目的に、旧来の組織市民行動の概念 (Organ, 1988 など) を超えた自発的概念として経営革新促進行動の概念化を図り、役割内行動や組織市民行動との連関性 (階層化) についての試論を展開した。今後、本稿で展開した経営革新行動に更なる検討を加え、測定

<sup>6)</sup> 厳密には、組織市民行動と役割内行動は独立していないとする論議がある (田中, 2004 を参照)。

スケールの構築により、実証研究に移行することが必要である。組織市民行動の測定に関しては、これまで広く用いられた測定方法に対して再検討すべきとの見解もあり (LePine, Erez, & Johnson, 2002), 経営革新促進行動のスケール構築への参考とすべきであろう。その上で、経営革新促進行動が組織市民行動や役割内行動との弁別妥当性を有し、階層構造が認められるかについての検証も図られるべきと思量する。

これまで、組織市民行動をはじめとした関連概念については、組織コミットメント (organizational commitment) や変革的リーダーシップ (transformational leadership) などをはじめとした様々な規定要因との関連性が研究 (Organ et al., 2006; Padsakoff et al., 2000; 田中, 2004; Van Dyne, et al., 1995, などを参照) されてきたが、これらの規定要因が、同様に経営革新促進行動にいかん作用するかのメカニズムの把握も、重要な研究課題である。組織的及び職務的要因だけでなく、個人特性によっても経営革新促進行動は影響されるものと考えられる (George & Jones, 1997)。高石 (2007) が指摘するように、組織の経営革新を促進させるような成員の精神的な行動は、場所・時間を越えて個人生活とも関連し、そのようなノンワーク領域とのプラス及びマイナスの関連性の解明に向けた研究 (Madjar, Oldham, & Pratt, 2002, Sonnentag, 2003, 高石・岡村・外島・片岡, 1995 など) も、今後、働く者と企業のあり方を探る上で必要なテーマであるといえる。上記をふまえ、今後、研究の深化が求められる。

## 引用文献

- Bateman, T.S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, **26**, 587-595.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal cost of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 740-748.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W.C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, **11**, 710-725.
- Bunce, D., & West, M. (1995). Self perceptions and

- perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: An International Review*, **44**, 199-215.
- Chiaburu, D. S., & Baker, V. L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo: Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, **21**, 620-637.
- 中小企業白書2005年版 経済産業省中小企業庁
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concepts of personal initiative(PI): An overview of validity studies. *Human Performance*, **14**, 97-124.
- 古川久敬 (1990). 構造こわし—組織変革の心理学 誠信書房
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, **39**, 37-61.
- Graham, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **4**, 249-270.
- George, J.M., & Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, **112**, 310-329.
- George, J.M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, **10**, 2, 153-170.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, **9**, 131-146.
- Katz, D., & Kahn, L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of organizational citizenship behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 1, 52-65.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L.V. (2001). Peer responses to poor performers: An attributional model of helping in the context of groups. *Academy of Management Review*, **26**, 56-91.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G., (2002). There's no place like home?: The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, **45**, 757-767.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, **16**, 127-142.
- Morrison, E W., & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, **42**, p.403-419.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, **48**, 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., (2006). *Organizational citizenship behavior: It's nature, antecedents, and consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA. (オーガン, D., ポザコフ, P.M., & マッケンジー, S. 上田泰 (訳) (2007). 組織市民行動 白桃書房)
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrack, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, **26**, 513-563.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, **68**, 653-663.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, **88**, 518-528.
- 高石光一・岡村一成・外島裕・片岡大輔 (1995). プロソーシャルビヘイビアとノンワーク領域との関連性について —中小企業従事者のワーク・ファミリー・ノンワーク関与の相互作用を中心に 産業・組織心理学研究, **9**, 49-58.
- 高石光一 (2007). 組織市民行動と経営革新：第84回部門別研究会報告 (組織行動部会). 産業・組織心理学研究, **21**, 67-71.
- 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
- Van de Ven, A. (1986). Central problem in the management of innovation. *Management Science*, **32**, 590-607.
- Van Dyne, L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a Nonwork setting, *Journal of organizational behavior* **21**, 3-23.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & Mclean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuits of construct and definitional clarity (a bridge over troubled waters). In

- L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.17, pp.215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, JW, & Dienesch RM. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* **37** : 765-802.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, **41**, 108-119.
- West, M.A. (1990). Role innovation in the world of work. *British Journal of Social Psychology*, **26**, 305-315.