

様 式 C - 1 9、F - 1 9 - 1、Z - 1 9 （共通）

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書



令和 6 年 6 月 2 5 日現在

機関番号：3 2 6 6 0

研究種目：若手研究

研究期間：2018 ~ 2023

課題番号：1 8 K 1 2 8 4 0

研究課題名（和文）従業員の自発的行動を促す人間関係要因の実証研究

研究課題名（英文）An Empirical Study of Human Relational Factors Promoting Employees' Spontaneous Behaviors

研究代表者

高島 健太郎（Kentaro, Takashima）

東京理科大学・経営学部国際デザイン経営学科・講師

研究者番号：9 0 8 0 5 5 6 6

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,600,000 円

研究成果の概要（和文）：本研究は自発性の高い組織構成員が日常生活と未分離の認識で行う業務上規定されない活動を自発的非正規行動と定義し、構成員のこれに対する意欲と、人間関係要因、成果要因との関係を明らかにすることを目的とした。調査の結果、次の知見を得た。(1)組織志向の自発的活動への意欲と組織コミットメントの間に強い正の相関がある。(2)個人志向の自発的活動への意欲を構成する要因として「自己研鑽」「社外の仕事への従事」「社会貢献」の3つの因子があり「社会貢献」のみ組織コミットメントと弱い正の相関がある。(3)組織志向の自発的活動の量と組織外部との交流の多さは正の相関があり、短期的なパフォーマンスと弱い負の相関がある。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は従業員の自発的非正規行動を促したい、あるいはその有効性を知りたいマネージャーを支援することが大きな目標である。自発的非正規行動を構成する要因を明らかにし、成果に関する要因との関係を示したことで、より解像度の高い議論を行うことが可能になると考えられる。また、組織志向の自発的活動と個人志向の自発的活動の2分類を示したことで、行動ベースでの自発的非正規行動の量的把握を試みたことは学術的貢献であると考えられる。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study was to clarify the relationship among members' "spontaneous activities for non-assigned work," factors related to human relationships, and factors related to job performance. We conducted surveys and obtained several findings: (1)There is a strong positive correlation between willingness to engage in organization-oriented spontaneous activities and organizational commitment. (2)Three factors that constitute willingness to engage in individual-oriented spontaneous activities were extracted: "self-improvement," "engagement in outside work," and "social contribution. Only "social contribution" had a weak positive correlation with organizational commitment. (3)The amount of interaction with the outside members was positively correlated with the amount of organization-oriented spontaneous activities. Weak negative correlation was found between the amount of organization-oriented spontaneous activities and short-term performance.

研究分野：知識経営，ヒューマンコンピュータインタラクション

キーワード：自発的行動

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

### 1. 研究開始当初の背景

組織の競争優位の獲得のため市場の変化に合わせた組織変革とイノベーションの創出が求められている。そのためにはトップダウンの施策実行のみならず、個々の従業員に内発的動機づけに基づく自発的行動を促しその成果を組織パフォーマンスに取り込むことが必要である。このような自発的行動は、組織市民行動(Organ et al., 2006)、プロアクティブ行動(Parker et al., 2006)、経営革新促進行動(高石と古川, 2009)と いった概念で着目され、組織パフォーマンスへの正の影響が議論されてきた。

自発性の高い従業員は時に職務範囲を超え、長期的視点での組織への貢献と自己実現のために、業務上規定されない活動を行う。これはしばしば本人の信念のもと、日常生活と未分離の認識で継続的に行われる(一條と徳岡, 2007)。本研究ではこのような行動を自発的非正規行動と定義した。先行研究では、パーソナリティをはじめとする個人要因が自発的非正規行動を促すことが指摘されてきたが、他者との関係性をはじめとする環境要因についてはこれまで十分明らかにしていない。

### 2. 研究の目的

従業員の自発的非正規行動の有効性を知りたいあるいは促したいマネージャーを支援することが大きな目標である。本研究の目的は大きく次の通りである。

(1) 従業員の自発的非正規行動の成果に関わる要因への影響を明らかにすること。

(2) 従業員の自発的非正規行動に正の影響を与える人間関係に関わる要因を明らかにすること。

また本研究のチャレンジとして非正規行動を実証的かつ量的に捉えることを試みた。自発的非正規行動は管理がされていないがゆえに、内容が多様であり、時間と場所に囚われず、また被験者が申告を控える、あるいは申告時に回顧バイアスが生じることが予想される。よって、その自然な姿を捉え、従事の程度を量的に測るために、質問紙調査苦に加え心理学分野で日常生活での体験の記録を行うために用いられる経験抽出法(Csikszentmihalyi, 1977)を用いて回答を取得する。

### 3. 研究の方法

研究は次のステップで実施した。

#### (1) 概念の整理

まず先行研究のレビューと予備的インタビューを通じて、本研究を構成する主要な概念である、自発的非正規行動、パフォーマンス、従業員の環境要因について理論的な整理を行い本研究でフォーカスする概念の絞り込みを行った。その結果は以下の通りである。

まず、自発的非正規行動については、本来着目した組織のパフォーマンスを向上させるための自発的行動の他に、バウンダリーレス・キャリア(Arthur and Rousseau, 1996)、プロティアン・キャリア(Hall, 2004)といった新しいキャリア観を背景に、自律的なキャリア開発を目的としたスキル開発活動や副業的な活動があることが明らかになった。そこで、自発的非正規行動を前者に相当する組織の目的に沿ったシャドーワークなどの「組織志向の活動」と、後者に相当する個人の目的に沿った自己研鑽、副業、社会貢献などの「個人志向の活動」の大きく2つに分類した。後者は研究開始時に想定していた自発的非正規行動とは異なるが、終身雇用前提の崩壊と雇用の流動化、そしてオープンイノベーションを背景に、構成員のこれらの活動の成果と獲得されたスキルを組織が取り込んでいくことが重要であると考え、本研究で扱う対象とした。

パフォーマンスに関しては集団・チームの成果には個人の要因以外の影響が大きいと考え、個人の成果に関する変数のみに主に着目することとした。また仕事の進捗、売上や特許取得数といった直接的に組織の利益に関わる変数だけではなく、間接的な変数にも着目することとした。具体的には、構成員のモチベーション、ワーク・エンゲージメント、組織コミットメントである。

人間関係要因については、チーム内外の相手との人間関係及びコミュニケーションに着目した。コミュニケーションについてはフォーマル/インフォーマルおよび利用するメディアの違いにも着目した。

#### (2) 下記の調査をそれぞれ実施した。

##### 【調査1】自発的非正規行動(組織志向、個人志向)と組織コミットメントの関係

若手社員を中心に、先に述べた組織志向の活動と個人志向の活動への意欲と成果に関わる変数として組織コミットメントとの関係を明らかにするための調査を行った。組織コミットメントについては組織に対する愛着や同一化を示し組織への定着やパフォーマンスを説明する上で特に重要である情緒的コミットメントを対象とした。22歳から39歳までの若手社員70人を対象にそれぞれの項目を尋ねる質問紙調査を行った。

##### 【調査2】自発的非正規行動(個人志向)を構成する要因と組織コミットメントの関係

研究1で行った質問紙調査では、個人志向の活動への意欲について質問紙の内的な整合性が不十分であった。そこで研究1を拡張し、個人志向の活動への意欲については複数の背景要因があると仮定し、因子分析を用いてそれらの要因の抽出を試みた。さらに抽出された各要因と組織

コミットメントとの関係を分析した。また、研究1の考察から、自発的非正規行動に対する所属組織の態度(否定的な態度を示す～肯定的な態度を示す)が成果に関わる変数に影響を与えているとの仮説を立て、組織構成員のこの態度に対する認識と組織コミットメントとの関係の分析を行った。具体的には20代、30代の非管理職の若手正社員466名を対象にそれぞれの項目を尋ねる質問紙調査を行った。

#### 【調査3】経験抽出法を用いた自発的非正規行動(組織志向)とモチベーション、仕事のパフォーマンスの関係

この調査では組織志向の活動を対象とし、日常生活のこれらの活動を量的把握するとともに、促進要因としての組織構成員のコミュニケーションに関する要因との相関を分析した。また、組織志向の活動の量とパフォーマンス(仕事の進捗)とモチベーションとの関係についても分析した。目的の項で述べた経験抽出法を用いて、大学院生12名の9日間の業務活動を調査した。本来想定する調査対象は企業とその構成員であったが、コロナ禍による調整の遅れから、今回は大学の研究室を対象とした小規模での実験の実施に留まった。

#### 【その他の調査・分析(派生的調査)】

上記の調査で得られた質問紙の回答データから以下の概念間の関係について派生的に分析を行った。

- ・職位、年代別の自発的非正規行動(組織志向、個人志向)への意欲の差異の分析
- ・チーム内外の相手との人間関係の豊かさと、ワーク・エンゲージメント、パフォーマンスの関係に関する分析

### 4. 研究成果

それぞれの調査から下記の研究成果を得た。

#### 【調査1】自発的非正規行動(組織志向、個人志向)と組織コミットメントの関係

組織志向の活動への意欲と組織コミットメントの間に強い正の相関がみられた。このことから、組織志向の活動への意欲が強いほど組織コミットメントも高い傾向があることが示唆された。個人志向の活動への意欲と組織コミットメントとの間に相関は見られなかった。従業員は企業に対して否定的であるから、個人志向の活動を行うわけではなく、個人志向の活動は本業とは独立したものとして認識されているのではないかと考えられる。なお、個人志向の活動意欲に関する質問項目については回答のアルファ係数が若干低い結果となった。

#### 【調査2】自発的非正規行動(個人志向)を構成する要因と組織コミットメントの関係

個人志向の活動への意欲について先行研究から13の具体的な行動を抽出し、それらの行動にどの程度時間を費やしたいかを尋ねた。得られた結果に対して因子分析を行い個人志向の活動への意欲を構成する3つの因子を抽出した。1つ目は、汎用的な情報収集と勉強を主としたものであり、「自己研鑽」意欲の因子とした。2つ目は、自分の特技とスキルを活かして新しい仕事を創出したり、社外に存在する仕事に従事したりすることであり、1つ目の因子よりも社外の他者との交流を重視した「社外の仕事への従事」意欲の因子とした。3つ目は、ボランティアなど社会貢献を目的とした非金銭的な活動であり、「社会貢献」意欲の因子とした。組織コミットメントとの関係を分析したところ「社会貢献」のみ弱い正の相関がみられ、他の因子は無相関であった。このことから、「自己研鑽」「社外の仕事への従事」「社会貢献」とも、それぞれの意欲が高い従業員の採用を敬遠すること、否定的な評価を与えることは、組織コミットメントを高める上では必ずしも有効ではないことが示唆された。「社会貢献」因子が組織コミットメントと弱い相関を持つことに対する一つの解釈として、仮説ではあるが、貢献を重んじる利他的な従業員個人の性格が組織コミットメントと関係があるのではないと思われる。また、個人志向の活動に対する所属組織の態度に対する認識と組織コミットメントとの関係については、許容度が高く、自由な行動が許されていると従業員が感じているほど、組織コミットメントが高まることが示唆された。

#### 【調査3】経験抽出法を用いた自発的非正規行動(組織志向)とモチベーション、仕事のパフォーマンスの関係

経験抽出法を用い、合計で463件(1人あたり平均38.58件)の2時間毎の回答データを得た。そのうち、業務・勉強中と回答された119件(1人あたり平均9.9件)を分析対象とした。自発的非正規行動とコミュニケーションをとった相手とのべ人数の関係では、組織外の相手のべ人数とやや相関があることが明らかになった。仮説として、組織外部との交流が多い人は、幅広い興味を持つことができ、それに関する試行錯誤を仕事の中で実践しようという気になるのではないかと考えられる。一方、自発的非正規行動とモチベーションには相関はみられなかった。また、仕事の進捗に関しては予想に反して弱い負の相関がみられた。これは一定時間毎に質問するという経験抽出法の特性から、短期的なパフォーマンスが回答されているからであると考えられる。自発的行動の内容が目の前の仕事を直接的に進捗させる作業であれば、パフォーマンスに正の影響を与えると思われるが、新しい手法を試してみる、研究の視野を広げてみる等、探索的な内容を行っている場合、短期的には仕事の進捗には貢献しない可能性がある。今後、より長期的なパフォーマンスを含めた評価を行う必要があるといえる。

【その他の調査・分析（派生的調査）】で得られた研究成果についてはここでの説明は割愛する。

<引用文献>

Organ, D., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. : Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, SAGE Publications, Thousand Oaks (2006)  
Parker, S. K., Williams, H. M., and Turner, N. : Modeling the antecedents of proactive behavior at work. Journal of Applied Psychology, Vol. 91 No. 3, pp. 636-652, (2006)  
高石光一, 古川久敬 : “ 経営革新促進行動に関する研究 職務自律性の影響過程について ”, 産業・組織心理学研究, Vol. 23, No. 1, pp. 43-59, (2009)  
一條和生, 徳岡晃一郎, シャドーワーク 知識創造を促す組織戦略, 東洋経済新報社, (2007)  
Csikszentmihalyi, M., Larson, R., and Prescott, S. : The ecology of adolescent activity and experience, Journal of Youth and Adolescence, Vol. 6 No. 3, pp. 281-294, (1977)  
Arthur, M. B. and Rousseau, D. M. : The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, Oxford University Press USA, Oxford (1996)  
Hall, D. T. : “ The Protean Career: A Quarter-century Journey ”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 65, No. 1, pp. 1-13 (2004)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 高島 健太郎、西垣 朋哉、渡邊 汐音、竹下 智之	4. 巻 72
2. 論文標題 若手従業員の「本業外のキャリア開発活動」への意欲と組織コミットメントの関係に関する分析	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本経営工学会論文誌	6. 最初と最後の頁 12～23
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11221/jima.72.12	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件／うち国際学会 1件）

1. 発表者名 渡邊汐音，竹下智之，高島健太郎
2. 発表標題 ワーク・エンゲイジメントを向上させる職場環境づくりのための予備的検討
3. 学会等名 日本オフィス学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 西垣 朋哉，竹下 智之，高島 健太郎
2. 発表標題 若手従業員の規定の仕事以外の活動への意欲と組織コミットメントとの関係に関する分析
3. 学会等名 経営情報学会春季2019年全国研究発表大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Takashima, K., Nishigaki, T., Takeshita, T.
2. 発表標題 Analysis of the Relationship Between Motivation for “Work for Non-core Business” and Organizational Commitment of Young Employees
3. 学会等名 2019 International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management（国際学会）
4. 発表年 2019年

1．発表者名 高島 健太郎，白石 航大
2．発表標題 組織構成員の自発的行動とコミュニケーション行動および仕事の成果の関係の分析
3．学会等名 経営情報学会2023年全国研究発表大会
4．発表年 2023年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6．研究組織			
	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7．科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8．本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------