

機関番号：15401  
 研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2008 ～ 2010  
 課題番号：20530345  
 研究課題名（和文） 従業員レベルにおける統合型組織能力育成に関する研究  
 研究課題名（英文） Study Research on Integrated Organizational capabilities Building of Employees.  
 研究代表者  
 原口 恭彦（HARAGUCHI YASUHIKO）  
 広島大学・社会科学研究科・准教授  
 研究者番号：20343452

## 研究成果の概要（和文）：

本研究は、統合型組織能力の実現手段である組織市民行動を活発化させる人的資源管理の解明を目的としている。製造業の現業部門とサービス業を分析の対象とする。組織市民行動に影響を与える要因は、能力開発機会、業績主義、WLバランス、自律性、タスク重要性、経営者に対する信頼などであった。このことから、ハイコミットメント型人的資源管理が、統合型組織能力の構築に有効であると考えられる。

## 研究成果の概要（英文）：

This study is intended to elucidate a human resource management to let an organizational citizenship behavior become active. The organizational citizenship behavior is because We help construction of the Integrated organizational capabilities. The analysis object is a work-site operation of the manufacturing industry section and a service industry. The factor to affect the organizational citizen behavior is an ability development opportunity, performance oriented policy, WL balance, autonomy, task importance, trust for the managers We concluded that a high commitment human resource practices was effective for construction of the integrated organizational capabilities.

## 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008 年度	900,000	270,000	1,170,000
2009 年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2010 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：経営学・人的資源管理論

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：組織市民行動、統合組織能力、職務特性、人的資源管理施策、協業関係、能力開発施策、職務満足、HRMシステム

## 1. 研究開始当初の背景

近年において、日本企業が競争優位を保っている産業は、藤本ら(2007)が主張するように、インテグラル型アーキテクチャを必要とする製品設計や生産工程を組織に抱える産

業である。これらの産業では、部門間・組織間調整や情報移転の円滑化を促す「統合型組織能力」(藤本, 2006)が重要とされる。このようなパラダイムに則った研究は、浅沼(1997)やクラーク・藤本(1993)、延岡(1996)以降、数多く扱われている。具体的には、情

報フローや技術移転の実態、部門間・組織間の調整の実態などが明らかにされ大きな成果を上げてきた。

組織内のマネジメントに焦点を絞った場合、「統合型組織能力」は、現業レベルにおいて、チームワークや多能工、継続的横断的な改善活動のうえに成立している。つまり、katz & Kahn(1978)の指摘のように成員の行動や能力がベースとなるわけである。資源ベース理論の文脈においても同様に語られており、人的資本は、そのストックが、社会的複雑性に富み、模倣困難であるが故に、競争優位性の源泉であると位置づけられている(Wraight & Williams, 1994)。

ところが、先に挙げた既存研究では、「統合型組織能力」の機能や適用範囲に研究上の焦点があるため、そこで働く従業員の協業や貢献意欲、多能工としての具体的な知識の抽出といった人的資源管理上の問題は、十分に取られていない。そのため、「統合型組織能力」構築のための議論は、「現場力を鍛える」といった抽象的な提言か、「人的交流の促進」というものにとどまっているのが現状である。したがって、この種の研究の意義をさらに深めるには、早急に、具体的且つ理論的な検討が必要とされている。

一方、人的資源管理論においては、協業関係の促進を説明する概念として、近年「組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior) (Organ, 1988) が注目されつつある。組織市民行動とは、「自己裁量的で、直接的ないし明確に公式的な報酬システムでは認識されておらず、全体として組織の有効的機能を促進する個人的な行動」(Organ, 1988)のことである。具体的には、他者への援助行動、自主的な情報伝達、環境変動への自主的な対応、他部門間との自主的な調整活動のような管理者業務の代替、などが含まれる。この組織市民行動は、経営学の文脈で捉えるならば、「組織統合能力」を実現する従業員レベルにおける具体的かつ基本的活動と位置づけることができる。

この概念は、もともと社会心理学や産業・組織心理学の研究領域で扱われてきた。ここでは、組織業績を表す代理変数として位置づけられ、それを規定する心理的先行要因の探索に研究の焦点がしばられていた。具体的には、職務満足感(Bateman and Organ, 1983)、組織コミットメント (Organ and Ryan, 1995; 西田, 1997)、リーダーシップ (Podsakoff, et al, 1990)、組織的公正 (Moorman, 1991)、などが組織市民行動に与える影響に関する研究などが存在する。

ところが、人的資源管理論の文脈においては、マネジメントの手段がこの種の行動をいかに促進するのかが問われる。具体的には、職務特性や組織構造などの組織特性、チーム

マネジメント、人的資源管理施策などである。これらのうち、一部のものは取り扱われてきた。たとえば、タスクのルーチン性 (Podsakoff, 1996)、組織構造の公式化 (Organ, 1988)、採用時の選抜基準 (Bolino & Turnley, 2003) などである。しかし、それ以外の先行要因の多くは取り扱われてこなかった。

つまり、組織市民行動を促進するマネジメント施策に関しては、そのほとんどが検討されていないのが現状である。また、組織市民行動は個人の自主的な行動が故に、成員の役割知覚や技能に依存している部分も大きい。この技能や役割知覚は、従業員のキャリアに依存する部分が大いだが、従業員のキャリアと組織市民行動の関係に関する議論もなされていない。

加えて、人的資源管理の側面から鑑みるに、以下のような検討課題も残されている。組織市民行動は、役割外行動であるため、場合によっては本来の業務とトレードオフの関係になる可能性が高い。しかし、社会心理学や産業・組織心理学においては、この概念を業績の代理変数としてのみ扱ってきたことから、この行動の増加は無条件に業績向上に寄与するという前提で論じられ適切な水準や適切な方向に関しての議論が欠落していると言える。

このような状況に対し、原口(2003;2007)において、過去のキャリアの蓄積、キャリア意識が職務行動を介して業績に影響することを指摘し、組織市民行動の既存研究が、従業員のキャリアや技能、人的資源管理を含めた組織マネジメントの視点を欠いていることを明らかにされている。

## 2. 研究の目的

本研究は、組織内の調整様式などとして見られる「統合型組織能力」を促進し、業績向上に寄与する、組織市民行動を適切な方向で活発化させるマネジメント・モデルを構築することを目的としている。

より具体的には、日本企業の強みである「統合型組織能力」を実現するマイクロレベルの手段として組織市民行動を位置づけ、その促進を実現するマネジメント・モデルの構築を行うことを目指している。

本研究は、組織内の協業関係を促進し、組織業績向上に寄与する、組織市民行動を適切な方向で活発化させるマネジメント・モデルの構築を実現するために以下のような三つの研究課題を設定する。

- (1) 統合型組織能力を支える、従業員の組織市民行動の適切な頻度やその方向性の解明。
- (2) 組織市民行動を促進するマネジメント施策 (組織構造、職務特性、人的資源管理施策)

の把握。

(3) 従業員のキャリアが、組織市民行動に与える影響の解明。

これらの点が明らかになれば、従業員の人的資源管理を通し、組織市民行動を促進するメカニズムを解明でき、統合型組織能力HRMモデルともいべきものが構築できると考えられる。

### 3. 研究の方法

本研究は、通常の民間企業を意識して研究を進めた。対象としての部門は、製造業の現業部門、ホテル業といったサービス部門および営業部門である。

これらの組織を、サービスの相互依存性、サービス同時性、職務の連続性、利用する知識の専門性、自律性などの要素から、各々の部門特性を把握した上で、先の研究課題の解明を行った。

具体的な方法は、文献研究、定性的調査、定量的調査を全て採用した。文献研究では、主に組織市民行動に関する理論的研究を行った。定性的調査では、製造業、小売業、サービス業の人事部門、従業員に対しインタビュー調査を試みた。定量的調査では、同様の企業に質問票調査を行い、主に多変量解析を用いて分析を試みた。

研究計画を遂行するために、下記のような研究体制を構築した。基本的には全員が、全ての研究対象と全ての研究課題に対して、従事した。ただし、各人が所属している学問領域が異なるため、研究対象ごとにチームリーダーを変更した。

### 4. 研究成果

HRM施策と組織市民行動との関連については以下のようなことが確認された。

(1) HRM施策の能力開発機会、業績主義、WLバランスは、職務満足感を高める。

(2) 職務満足感は、組織市民行動および改善行動を促進する。

(3) HRM施策のうち能力開発機会は、職務満足を通じて改善行動に加え、組織市民行動の愛他主義、市民道徳と礼儀正しさを促進する。

(4) HRM施策のうちWLバランスは、職務満足を通じて、誠実さを促進する。

(5) HRM施策のうち能力開発機会は、改善行動に加え、組織市民行動の愛他主義、市民道徳と礼儀正しさを直接促進する。

これは、HRM施策のうち、能力開発機会とWLバランスが職務満足を経由して従業員行動を促進していることを意味している。従来、職務満足感、組織コミットメント、リーダーシップなどの変数と行動の関係につ

いて数多くの研究が蓄積されてきたが、マネジメント実践としてのHRMとの関係を意識した研究は少なく、組織的公正知覚以外のHRM施策要因を用いた研究があまり行われていない。このような中で、組織市民行動や改善行動といった従業員行動を促進するメカニズムを分析し得た。特に職務満足感は、従来から従業員行動を説明する重要な変数であったが、ここにHRM施策による間接効果を確認できたことは、組織市民行動をはじめとする従業員行動研究の理論的蓄積という意味においても貢献できるものと考えられる。

HRM施策認知のうち、能力開発機会の効果がきわだって強く、様々な媒介要因の影響を考慮しても、直接的な影響を保持していた。特に、愛他主義、改善行動といった、他者や組織を考慮しながら組織への積極的な貢献を意識した行動の促進に寄与していた。この事実は、以下のような解釈可能性をもたらしている。労働者は自己の能力開発機会の提供によって、組織との間に経済的あるいは社会的な交換関係(Blau, 1964)を覚悟することにより、その継続のために行動が促進されている可能性が考えられる。そして、このことは、組織が積極的な人材開発方針を策定することの重要性を示している。

また、HRM施策自体は客観的に存在しているが、その施策は、労働者の主観的な認知を経由し、行動生起など何らかの効果をもたらす(山本, 2007)。その際に労働者は、過去の経験や保持している価値観に影響されながら施策を認知し解釈を行うため、そこには「人事労務管理のイナershヤ」(原口, 2003)ともいべき強い慣性力が働き、施策実施の有効性を阻害することがある。したがって、制度設計の合目的性に加え、理解促進などの労働者への認知面も考慮したHRM施策の実行が必要であるとも考えられる。

職務との関連においては、特に、自律性、タスク重要性が、組織市民行動に影響を与えていることが確認された。さらに、経営陣や管理者に対する信頼感も重要な要因であることが明らかにされた。

これら諸要因の中国進出日系企業との比較もあわせて行ったが、中国においては、上記要因に加え、高報酬政策と業績主義が大きな要因であることが明らかになった。

これらの発見事実を総合すると、我が国において統合的組織能力を構築する組織市民行動の促進には、ハイコミットメント型に近似した人的資源管理の推進が有効であるとの結論が得られる。ただし、本研究において複数回にわたる調査いずれにおいても、雇用保障や高報酬政策に関しては、組織市民行動との関連が見られなかった。この問題に関して、今度追加調査、国際比較などを通じてよ

り詳細に検討したい

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計13件)

- ①原口恭彦「人的資源管理施策への認知が従業員態度に与える影響に関する研究—ホワイトカラーを対象にした調査より—」日本労務学会第40回全国大会研究報告論集(査読無), 40, 2010年, 133-140頁。
- ②原口恭彦「中国日系企業における人的資源管理の変容と展開に関する考察」経営教育研究13(2)(査読無), 2010年, 1-11頁。
- ③福間隆康・原口恭彦「サービスの質の測定尺度の開発—高齢者デイサービスセンターにおける自己評価尺度の妥当性と信頼性の検討」聖隷クリストファー大学社会福祉学部紀要(8)(査読無), 2010年, 35-50頁。
- ④原口恭彦「組織市民行動にHRM施策が与える影響に関する考察—T社正規従業員を対象にして—」広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー(査読無), 2010-12, 2010年, 1-12頁。
- ⑤原口恭彦「大学生の就職活動におけるインターネットコミュニケーションの役割と限界」広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー(査読無), 2010-10, 2010年, 1-10頁。
- ⑥原口恭彦「中国進出日系企業のHRM施策に関するインタビュー分析」広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー(査読無), 2010-13, 2010年, 1-12頁。
- ⑦原口恭彦「モチベーションの向上を意図した障害者雇用の施策の探求」広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー(査読無), 2010-11, 2010年, 1-8頁。
- ⑧中川洋子「インターンシップの効果を促進させるキャリア支援策の探索的検討—キャリア選択自己効力感の認知過程に着目して—」人間文化研究所紀要(査読無), (15), 2010年, 41-56頁。
- ⑨原口恭彦「抄訳“Union-Management Relation” in John Bratton and Jeffrey Gold, Human Resource Management: Theory and Practice 3rd ed., Palgrave」広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー(査読無)(査読無), 2009-01, 2009年, 1-8頁。
- ⑩安藤正人・原口恭彦「ワークモチベーションの影響因に関する理論的検討」広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー(査読有), 2009-13, 2009年, 1-8頁。
- ⑪原口恭彦「組織市民行動の日本の特徴について」広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー(査読無), 2009-20, 2009年, 1-8頁。
- ⑫原口恭彦「組織市民行動概念の検討」広島

大学マネジメント学会ディスカッションペーパー(査読無), 2008-02, 2008年, 1-6頁。  
⑬原口恭彦「抄訳“Human resource planning” in John Bratton and Jeffrey Gold, Human Resource Management: Theory and Practice 3rd ed., Palgrave」広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー(査読無), 2008-05, 2008年, 1-8頁。

〔学会発表〕(計5件)

- ①原口恭彦「中国進出日系企業におけるマネジメントの展開と課題」福島大学経済学会, 2010年11月19日, 福島大学。
- ②原口恭彦「サービス品質向上に寄与する従業員態度の促進要因の分析」日本経営システム学会中四国支部講演会, 2010年9月14日, 県立広島大学。
- ③原口恭彦「人的資源管理施策への認知が従業員態度に与える影響に関する研究」日本労務学会第40回全国大会, 2010年7月31日, 神戸大学。
- ④原口恭彦「日本型経営の新しいモデルを求めて」日本経営教育学会第60回全国研究大会 統一論題パネルディスカッション, 2009年10月24日, 広島大学。
- ⑤福間隆康・原口恭彦「福祉サービスの質の構成要素の検討と測定尺度の開発—介護支援専門員を対象とした質的調査から—」第16回日本介護福祉学会全国大会, 2008年11月2日, 仙台白百合女子大学。

〔図書〕(計2件)

- ①原口恭彦(奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著)『入門 人的資源管理(第2版)』2010年, 中央経済社, 1-313頁。
- ②上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也共訳『人的資源管理: 理論と実践-第3版-』文眞堂, 2009年, 1-814頁。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

原口 恭彦 (HARAGUCHI YASUHIKO)  
広島大学・社会科学部研究科・准教授  
研究者番号: 20343452

### (2) 研究分担者

中川 洋子 (NAKAGAWA YOKO)  
聖カタリナ大学・社会福祉学部・准教授  
研究者番号: 70290608

尼子 華子 (AMAKO HANAKO)  
県立広島大学・保健福祉学部・助手  
研究者番号: 20448799

(3) 連携研究者 ( )

研究者番号：