組織風土と革新指向性が経営革新促進行動に及ぼす影響

早稲田大学 尾 関 美 喜*

The Effects of Organizational Climate and Change Orientation on Innovation-Oriented Behavior

Miki OZEKI
(Waseda University)

This study aims at revealing the effect of change orientation and organizational climate on innovation-oriented behavior. A questionnaire survey was conducted on 8 companies, and responses of 168 employees were the target of analysis. Result showed following: 1) Under compelling and mandatory climate, employees with high change orientation took more innovation-oriented behavior than those with less change orientation 2) Innovation-oriented behavior was not affected by organizational climate where employees were participative and organizations were well managed. Considering results of this study and past several studies, change orientation and innovative organizational climate appear to be necessary to enhance employee's behaviors contributing to development of the organization.

Keywords : change orientation, innovation-oriented behavior, organizational climate

1. 問題と目的

グローバル化の進む経済活動と、長引く不況に伴い、多くの企業が経営改革に乗り出している。このような社会経済情勢の下、企業組織では29歳までの若手社員に求める能力に、主体性と課題発見力、実行力を挙げている（経済産業省、2007）。こうした点から、現代の企業組織では、組織の抱える問題について自ら主体的に考え、その解決に向けて行動しようとする人材が求められているといえよう。

このような個人傾向を表す概念に、「変革の必要性を理解し、より革新に志向しうる心理的な準備状態」を意味する変革へのレディネスの下位概念である、個人レベルの革新指向性が挙

げられる（池田・山口・古川、2003）。個人レベルの革新指向性は、個々の成員が組織変革の必要性を理解して、それに向けた心の準備ができていた状態を意味する。この個人レベルの革新指向性について、ここからは単に革新指向性と表記する。

革新指向性の高い人材が企業組織で求められている中でも、革新指向性が実際に組織にどのようなメリットをもたらすのかを検討した研究はまだ国内では少なく、それゆえに革新指向性を高めることの意義が不明確なままである。そこで本研究では、組織風土と革新指向性が、組織の向上につながる行動に結びつくかを明らかにし、革新指向性を高める意義を実証的に検討する。

*早稲田大学人間科学学術院 助教。

1.1 革新指向性と経営革新促進行動

革新指向性尺度を構成する具体的な項目内容をみると、個々の成員が、自ら組織を現在よりも良い方向へと変えていく姿勢と解釈できる。そこで本研究では、革新指向性を「個々の成員が持つ、集団を現在よりも良い方向へと変えていく姿勢」ととらえることにする。革新指向性は、所属部署が社の発展に貢献している程度や現状に対する危機意識、所属部署が新規の事業でも十分展開することが見込まれる程度と、所属部署に対する集団アイデンティティの交互作用を通じて高まることが明らかにされている(尾関, 2011; 2010)。

現実には、組織の中で高い地位にある人間ではない限り、1 人の従業員の行動が組織に与える影響の範囲は非常に限られ、組織に劇的な効果をもたらすことは困難であるし、企業組織の成員であれば、所属する組織の方針に従って行動することが要求される。したがって革新指向性の高い人材であっても、実際に企業組織の中で、組織の現状に対する問題意識を持ち、組織の向上に寄与するような行動を常に行うことができるわけではないだろう。

しかし、個人の態度が行動の規定因である(Kraus, 1995)ことから、革新指向性は個人が自分のできる範囲のことで組織の向上に貢献しようとする行動の源泉となりうることが予測される。このような個人行動として、高石・古川(2009)は経営革新促進行動を提唱した。これは、「組織の革新に寄与する行動」として「問題発見と解決行動」「重要情報収集行動」「顧客優先行動」「発案と提案行動」の 4 つ、「組織の維持と発展に寄与する行動」として「精勤行動」「組織と周囲支援行動」の 2 つで構成されている。問題発見と解決行動は、仕事を進めるうえで課題や問題意識を持ち、それらを解決・改善しようとしながら仕事を進める行動である。重要情報収集行動は、会社や業界、業務に必要な情報を収集することである。顧客優先行動は、顧客の立場や要求を考慮して対応することであ

る。発案と提案行動は、今までよりも良い方法を考えて、会社や周囲の人に伝えることをさす。精勤行動は、正規の就業時間外でも仕事関連のことを行うことである。そして、組織と周囲支援行動は、自分に与えられた職務とはかわりなく周囲の人間に協力し、組織の評価が高まるようなことには参加するといった内容で構成されている。

こうした経営革新促進行動が組織の向上を目的として行われても、組織の現状を変えようとする行動や態度は、時として現在の組織のあり方からの逸脱と解釈されることもありうる。企業組織の従業員は自己の生計を立てるためにはたやすく辞職することができず、組織の現状に不満を持っていても、他に行くところがないためにその組織にとどまることもある(Meyer, 1997)。そのとき、他成員から逸脱者とみなされるのは、そこで働き続けるにあたって非常に不利である。たとえば、組織に利益をもたらす自発的行動を行っても、認知者に行動目的が印象操作に帰属されたときには認知者の怒りを喚起する(Halbesleben, Bowler, Bolino, & Turnley, 2010)だけでなく、管理職に他成員に対する援助行動を「自分の印象を良くして周囲から評価を得ようとしており、道義に反する」と判断されると長期的にはマイナスの評価を得てしまう(Johnson, Erz, Kiler, & Motowidlo, 2002)ことがある。さらに、過度に望ましい成員は排斥のターゲットとなりうる(Parks & Stone, 2010)ことを考えれば、組織に変革が必要だとわかっているにもかかわらず、あえて変化をもたらすような行動や、他者とは異なる行動をとらない方が、本人にとって組織の中では適応的ともいえる。それでも組織を向上させようとして 1 人の成員が行動を起こすとき、マイナスの評価を得たり他成員から排斥されたりするような事態を避けるために、他者の目につきにくい類の行動のみを行うかもしれない。このように考えていくと、経営革新促進行動の中でも、組織の状況によってみられやすい行動と

みられにくい行動があり、生起しやすさという視点からの検討も必要だろう。そこで経営革新促進行動を他成員の目につきやすい行動とそうでない行動に分類すると、前者には顧客優先行動、発案と提案行動、精勤行動、組織と周囲支援行動が、後者には、問題発見と解決行動と重要情報収集行動が該当するだろう。本研究では、革新指向性が経営革新促進行動に及ぼす影響に加えて、こうした経営革新促進行動の種類による生起しやすさの違いにも着目し、組織風土の影響もあわせて検討する。

1.2 組織風土と経営革新促進行動

先行研究では、革新を許容する組織風土や、組織そのものが革新を志向している状態が、従業員が自発的に組織を向上させようとする姿勢や行動につながるとされてきた (Choi, 2007; 池田他, 2003; Lipponen, Bardi, & Haapamäki, 2008)。しかし、企業組織では従業員は社の方針に従うことが当然のように要求される以上、先行研究の知見はごく当然の結果が得られたにすぎないという見方ができる。革新を志向する組織風土が突然形成されてすぐに浸透するとは限らない以上、常日頃から醸成可能でなおかつ革新指向性を高めることのできる組織風土や、経営革新促進行動を妨げてしまう組織風土の特徴を明らかにすることが、現実の組織にとって有益であると考えられる。そこで本研究では、「伝統性」と「組織環境性」の2側面からなる組織風土 (福井・原谷・外島・島・高橋・中田・深澤・大庭・佐藤・廣田, 2004) を経営革新促進行動の生起に及ぼす要因として取り上げる。それに際して、企業の従業員は組織内で仕事をする中では所属部署の人間との相互作用の頻度が高く、所属部署の影響を受けやすいと考えられる。そこで本研究では所属部署を集団の単位として扱う。

伝統性は強制的・命令的で封建的な風土である (福井他, 2004)。伝統性の高い部署では、部署のこれまでの方針に従うことが強く求めら

れ、組織を変えるような行動や態度は逸脱とみなされる可能性が高いだろう。したがって、成員の革新指向性が高く、組織の現状を変えることを志向していたとしても、経営革新促進行動を表だって行うことは難しい状況だと考えられる。ただし、「仕事上の問題に対して解決の努力をしている」「仕事の課題・問題点を明確にしようと努めている」のような問題発見と解決行動や、「会社や仕事に必要と考える分野を勉強している」「業界や競合企業などに関する知識を深めている」といった重要情報収集行動は、周囲の他者の目につくことなく実行できることから、組織風土になじまない行動をとっていることを理由に他成員からネガティブに評価されることもないだろう。このことから、伝統性の高い部署でも、革新指向性の高い者は、革新指向性の低い者よりも問題解決行動や重要情報収集行動をとりやすいと考えられる。

一方、組織環境性は従業員の参加度が高く合理的な組織管理がなされている風土である (福井他, 2004)。この定義から、組織環境性の高い部署では、一般社員であっても組織に対する積極的な関与が認められており、組織にとって必要な変化をもたらす行動であれば是認されやすい風土だと考えられる。このような組織風土のもとでは、組織の変化に対する抵抗が少ない (Burnes & James, 1995) ことから、他者の目につきやすい類であったとしても、経営革新促進行動が受容されやすいと考えられる。したがって、革新指向性の高い者が、他者の目につきやすい経営革新促進行動を行いやすいだろう。さらに、組織環境性が高い組織風土のもとでは業務を行ううえで上司や同僚からのサポートが得られやすい (福井他, 2004) ことも組み合わせて考えると、革新指向性の高い者が、他者の目につきやすい類の経営革新促進行動を行いやすく、中でも、組織と周囲支援行動がみられやすいことが推測される。

以上の議論から、本研究では以下の仮説を検討する。

仮説 1：伝統性の高い部署では、革新指向性の高い者が革新指向性の低い者よりも経営革新促進行動を行っており、中でも問題解決行動や重要情報収集行動を、精勤行動、組織と周囲支援行動、発案と提案行動、顧客優先行動よりも行いやすい

仮説 2：組織環境性の高い部署では、革新指向性の高い者が、経営革新促進行動を行いやすく、特に組織と周囲支援行動を他の種類の経営革新促進行動よりも行いやすい

2. 方 法

2010 年 7 月から 8 月にかけて、A 県内の中小企業 5 社にて留め置きによる質問紙調査を実施した。調査の対象となった企業の業種は、小売業、印刷業、サービス業、広告業、製造業であった¹。2 名以上の回答者が得られた部署に在籍しており、回答に不備のなかった 168 名（男性 92 名、女性 52 名、不明 24 名）の回答を分析に用いた。分析に用いた回答者の属性に関しては、正社員 141 名、派遣社員 3 名、パート・アルバイト 17 名、その他が 4 名、未記入が 2 名であり、正社員のうち一般社員が 141 名であった。現在の会社での平均勤続期間は 7.87 年 ($SD = 8.17$)、現在の所属部署での勤続期間は 5.05 年 ($SD = 6.00$) であった。分析の対象となった部署数は 18 部署であった。

2.1 組織風土

福井他 (2004) が、組織風土尺度 12 項目版 (OCS-12) を作成する際に使用した項目の中から 24 項目を用いた。これらの項目に対して、回答者は、「あなたが現在所属していらっしゃる部署には、以下のことがらがどの程度あてはまると思いますか。」「1 あてはまらない ～ 5 あてはまる」でお答えください。」という指示のもと、「1 あてはまらない」－「5 あてはまる」の 5 段階で評定した。

2.2 革新指向性

池田他 (2003) による革新指向性尺度のうち、「個人レベルの革新指向性」10 項目を用いた（例「現在のやり方で仕事が進まなくなったときには、やり方を変えればいい」「試す価値があるものであれば、多少のリスクを背負ってでもやってみるべきだ」）。回答者は、「以下の文は、あなたご自身にどのくらいあてはまりますか。ご自身の考えにもっともあてはまるものに○をつけてください。」という指示のもと、「1 あてはまらない」－「5 あてはまる」の 5 段階で評定した。

2.3 経営革新促進行動

高石・古川 (2010) による経営革新促進行動尺度を用いた。回答者は、「職場でのあなたについてお尋ねします。以下の行動は、どれくらいあなた自身の行動にあてはまりますか。ご自身にもっともあてはまるものに○をつけてください。」という指示のもと、「1 あてはまらない」－「5 あてはまる」の 5 段階で評定した。

3. 結 果

伝統性と組織環境性については、まず合計尺度得点を算出し、部署ごとの集団内平均を算出した。この集団内平均の値を同じ部署に所属する回答者全員に割り振り、その部署の伝統性と組織環境性の高さとした。続いて、部署の伝統性ならびに組織環境性ともに、それぞれの全体の平均値（伝統性 $M = 29.35$, $SD = 5.65$ ；組織環境性 $M = 44.31$, $SD = 7.26$ ）を基準とし、伝統性の高い部署と低い部署、組織環境性の高い部署と低い部署に分けた。

革新指向性については合計尺度得点を算出して平均値 ($M = 34.70$, $SD = 4.86$) を基準に高・低群を分類し、経営革新促進行動については下位尺度ごとに平均値を算出して分析に用いた。なお、組織風土と革新指向性との相関係数については伝統性と革新指向性との相関係数が $r = -.02$, ns 、組織環境性と革新指向性との相関係

表 1 伝統性と革新指向性が経営革新促進行動に及ぼす影響

	伝統性 低		伝統性 高	
	革新指向性 低	革新指向性 高	革新指向性 低	革新指向性 高
問題発見と解決行動	3.31 (0.55)	3.94 (0.65)	3.46 (0.61)	4.33 (0.48)
重要情報収集行動	2.92 (0.67)	3.62 (0.91)	2.72 (0.96)	3.69 (0.78)
顧客優先行動	3.42 (0.58)	3.62 (0.67)	3.27 (0.68)	4.15 (0.54)
発案と提案行動	2.94 (0.58)	3.44 (0.83)	2.71 (0.72)	3.61 (0.67)
精勤行動	2.67 (0.90)	2.96 (1.07)	2.60 (0.90)	3.22 (0.90)
組織と周囲支援行動	3.27 (0.46)	3.76 (0.57)	3.23 (0.58)	3.88 (0.59)

() 内は標準偏差

数が $r = .09, ns$ であった。

伝統性×革新指向性×経営革新促進行動の混合 3 要因分散分析を行ったところ、3 要因の交互作用は有意ではなく ($F(5, 541) = 1.04, ns$)、伝統性×経営革新促進行動の交互作用が有意傾向 ($F(5, 541) = 2.11, p < .10$) にとどまったが、伝統性×革新指向性の交互作用と ($F(1, 164) = 3.96, p < .05$)、革新指向性×経営革新促進行動の交互作用 ($F(5, 541) = 2.56, p < .05$) が有意であった。各要因の主効果については、伝統性の主効果は有意ではなかったが ($F(1, 164) = 0.90, ns$)、革新指向性の主効果 ($F(1, 164) = 54.43, p < .001$) と経営革新促進行動の主効果が有意であった ($F(5, 541) = 55.24, p < .001$) (表 1)。

続いて、伝統性×革新指向性の交互作用について多重比較 (Bonferroni 法) を行ったところ、伝統性の高さにかかわらず革新指向性の高い者が革新指向性の低い者より経営革新促進行動をとりやすいことが示され (伝統性高群 $p < .001$; 伝統性低群 $p < .01$)、革新指向性の高い者のみで比較すると、伝統性が高い部署の成員の方が伝統性の低い部署の成員よりも経営革新促進行動をとりやすいことが示された ($p < .05$)。

革新指向性×経営革新促進行動の交互作用についても同様に多重比較を行った。まず、革新指向性の低い者については、問題発見と解決行動を重要情報収集行動、発案と提案行動及び精勤行動よりも多く行っていた (重要情報収集行動 $p < .001$; 発案と提案行動 $p < .001$; 精勤行動 $p < .001$)。そして、顧客優先行動についても同様に、重要情報収集行動、発案と提案行動、及び精勤行動よりも多く行っていた (重要情報収集行動 $p < .001$; 発案と提案行動 $p < .001$; 精勤行動 $p < .001$)。さらに、組織と周囲支援行動についても同様に、重要情報収集行動、発案と提案行動、及び精勤行動よりも多く行っていた (重要情報収集行動 $p < .001$; 発案と提案行動 $p < .001$; 精勤行動 $p < .001$)。

一方、革新指向性の高い者については、問題解決と発見行動を他のどの行動よりも行いやすかった (重要情報収集行動 $p < .001$; 顧客優先行動 $p < .05$; 発案と提案行動 $p < .001$; 精勤行動 $p < .001$; 組織と周囲支援行動 $p < .001$)。そして、重要情報収集行動を精勤行動よりも多く行い ($p < .001$)、顧客優先行動を発案と提案行動及び精勤行動よりも多く行っていた (発案と提案行動 $p < .001$; 精勤行動 $p < .001$)。発案と提案行動は精勤行動よりも多く行わ

表 2 組織環境性と革新指向性が経営革新促進行動に及ぼす影響

	組織環境性 低		組織環境性 高	
	革新指向性 低	革新指向性 高	革新指向性 低	革新指向性 高
問題発見と解決行動	3.37 (0.50)	3.45 (0.66)	4.14 (0.51)	4.24 (0.62)
重要情報収集行動	2.80 (0.76)	2.76 (0.96)	3.89 (0.60)	3.48 (0.94)
顧客優先行動	3.35 (0.68)	3.29 (0.64)	3.94 (0.66)	3.99 (0.62)
発案と提案行動	2.86 (0.50)	2.73 (0.78)	3.59 (0.72)	3.52 (0.74)
精勤行動	2.69 (0.96)	2.63 (0.86)	3.18 (1.02)	3.09 (0.92)
組織と周囲支援行動	3.22 (0.53)	3.26 (0.55)	3.76 (0.59)	3.91 (0.57)

() 内は標準偏差

れ ($p < .01$)、組織と周囲支援行動は発案と提案行動ならびに精勤行動よりも多く行われていた（発案と提案行動 $p < .001$ ；精勤行動 $p < .001$ ）。

革新指向性の高い者と低い者との間で、6つの経営革新促進行動の行いやすさを比較したところ、革新指向性の高い者の方が低い者よりも全ての経営革新促進行動を行やすいことが示された（問題発見と解決行動 $p < .001$ ；重要情報収集行動 $p < .001$ ；顧客優先行動 $p < .001$ ；発案と提案行動 $p < .001$ ；精勤行動 $p < .01$ ；組織と周囲支援行動 $p < .001$ ）。

以上の結果から、仮説 1 を直接支持する結果は得られなかったが、伝統性の高い部署でも革新指向性の高い者が低い者よりも経営革新促進行動を行っていたこと、革新指向性の高い者においては問題発見と解決行動がどの行動よりも多く行われていたことから、仮説 1 を部分的には支持する方向の結果が得られた。

組織環境性×革新指向性×経営革新促進行動についても同様の 3 要因混合分散分析を行った。この結果、3 要因の交互作用は有意ではなく ($F(5, 546) = 0.44, ns$)、組織環境性×革新指向性の交互作用 ($F(1, 164) = 0.04, ns$) と、組織環境性×経営革新促進行動の交互作

用も有意ではなかった ($F(5, 546) = 1.99, ns$)。革新指向性×経営革新促進行動の交互作用 ($F(5, 546) = 2.74, p < .05$) のみが有意であった。各要因の主効果については、組織環境性の主効果は有意ではなかったが ($F(1, 164) = 0.13, ns$)、革新指向性の主効果 ($F(1, 164) = 70.33, p < .001$) と経営革新促進行動の主効果 ($F(5, 546) = 2.74, p < .001$) は有意であった（表 2）。

革新指向性×経営革新促進行動の交互作用について多重比較（Bonferroni 法）を行ったところ、革新指向性の低い者については、問題発見と解決行動を重要情報収集行動、発案と提案行動、精勤行動よりも多く行っていた（重要情報収集行動 $p < .001$ ；発案と提案行動 $p < .001$ ；精勤行動 $p < .001$ ）。そして、顧客優先行動についても同様に重要情報収集行動、発案と提案行動、精勤行動よりも多く行っていた（重要情報収集行動 $p < .001$ ；発案と提案行動 $p < .001$ ；精勤行動 $p < .001$ ）。そして、組織と周囲支援行動についても同様の結果が得られた（重要情報収集行動 $p < .001$ ；発案と提案行動 $p < .001$ ；精勤行動 $p < .001$ ）。

他方、革新指向性の高い者については、問題発見と解決行動を他の全ての行動よりも多

く行っていた（重要情報収集行動 $p < .001$ ；発案と提案行動 $p < .001$ ；精勤行動 $p < .001$ ）。重要情報収集行動を精勤行動よりも多く行っていた（ $p < .001$ ）、顧客優先行動を重要情報収集行動、発案と提案行動、精勤行動よりも多く行っていた（重要情報収集行動 $p < .05$ ；発案と提案行動 $p < .001$ ；精勤行動 $p < .001$ ）。

革新指向性の高い者と低い者との間で、6つの経営革新促進行動の行いやすさを比較したところ、革新指向性の高い者の方が低い者よりも全ての経営革新促進行動を行いやすいことが示された（問題発見と解決行動 $p < .001$ ；重要情報収集行動 $p < .001$ ；顧客優先行動 $p < .001$ ；発案と提案行動 $p < .001$ ；精勤行動 $p < .001$ ；組織と周囲支援行動 $p < .001$ ）。

以上の結果から、仮説2を支持する結果は得られなかった。

4. 考 察

本研究の結果、仮説1については部分的に支持される方向の結果が得られたものの、仮説2は支持されなかった。

4.1 組織風土と革新指向性、経営革新促進行動

当初の予測では、伝統性の高い部署は封建的かつ命令的であるがゆえに組織に変化をもたらすような行動が生じにくいとしていたが、革新指向性の高い者だけで比較すると、伝統性の高い部署の成員の方が伝統性の低い部署の成員よりも経営革新促進行動を行っていることが示された。革新指向性を個人の特性としてとらえ、伝統性との相関が認められなかったことをふまえると、伝統性の高い部署では、所属部署が硬直化することで衰退する（古川，1990）ことへの懸念から、革新指向性の高い者が組織の現状に対する危機感を覚えて経営革新促進行動をとっていることを本研究は示唆しているのだろう。反対に、当初の予測では経営革新促進行動を促進すると考えていた組織環境性は、主効果ならびに他の要因との交互作用効果のいずれ

も有意ではなかった。これは、組織の中で成員の参加度が高い組織風土のもとであっても、改革の必要性がなければ、経営革新促進行動は生じにくいことを示唆している。

革新指向性の高い者が革新指向性の低い者よりも全ての種類の経営革新促進行動を行いやすいことが示されたことから、革新指向性が経営革新促進行動の源泉であるといえよう。これは、個々の成員単位でみれば革新指向性を高めることが経営革新促進行動を生むということであり、これが組織全体でみられれば、組織の向上につながっていくと考えることができる。したがって、個々の成員の組織成員の革新指向性を高めることが企業組織の発展にとっては非常に重要な課題であるといえよう。ただし、革新指向性は組織風土のいずれの下位概念との間にも有意な相関がみられなかった。すなわち、本研究で扱った組織風土の特徴では革新指向性を高めることができないということである。革新を是認する風土や組織そのものが革新を志向している状態が個人の革新指向性を予測しうる（池田他，2003；Lipponen et al., 2008）ことと本研究の結果を合わせて考えれば、革新指向性を高めて経営革新促進行動を生起させる組織レベルのアプローチとして最も有効なのは、組織そのものが向上を志向し、必要な変化を是認する組織風土を醸成することだと考えられる。

4.2 革新指向性の高さに起因する成員行動の特徴

革新指向性の高い者と低い者を比較すると、革新指向性の高い者の方が経営革新促進行動全般を行いやすいことが示されたが、行われやすい行動についての考察を以下で試みたい。

革新指向性の高い者と低い者に共通して実行頻度が高かったのは問題発見と解決行動であり、共通して実行頻度が低かったのは精勤行動であった。精勤行動が革新指向性の高さにかかわらず最もみられにくかった理由については、調査対象となった組織では残業や休日出勤が禁

止されているためであることが考えられる。ただし、この点は、調査対象となった組織の事情を尋ねていないので推測の域を出ない。そして、革新指向性の高い者と低い者に共通して、顧客優先行動が重要情報収集行動、精勤行動、発案と提案行動よりも多く行われていた。以上の結果から、問題発見と解決が最も行われやすい経営革新促進行動であり、次が顧客優先行動であると考えられる。

革新指向性の高い者と低い者の違いは、まず、革新指向性の高い者が問題発見と解決行動を他の全ての行動よりも多く行っているのに対して、革新指向性の低い者は、他の行動との比較において問題発見と解決行動、顧客優先行動、組織と周囲支援行動が完全に同じパターンを示しており、3つの行動の間には有意差がみられない点である。この点からは、革新指向性の高さにかかわらず、企業組織の成員は日々の業務を遂行するうえで、問題点を意識し、その解決に努めているように見えても、革新指向性の高い者はより問題解決志向的であると考えられる。さらに、革新指向性の高い者については、重要情報収集行動と、周囲と組織支援行動及び発案と提案行動との間に有意差がなかった。この点については、周囲と組織支援行動及び発案と提案行動はいずれも組織やそこで働く人に対する働きかけであるのに対し、重要情報収集行動は職務に伴うもの（高石・古川，2010）という行動そのものの特徴と、革新指向性に着目して考察を試みたい。

革新指向性の高い者は、組織の現状に甘んじることなく、変化の必要なところは変えるべきだという姿勢のもとに行動しているだろう。しかし、1人の力では組織を変化させることができず、自分だけが業務の進め方を変えたりするだけでは限界があることから、周囲の成員に働きかける必要が生じるだろう。その中で、自ら組織にとって必要だと判断して収集した情報をもとに提案を行ったり、他成員の業務改善によって組織のパフォーマンスが向上するように、

他成員への援助行動を行ったりする可能性がある。組織における援助行動の下位概念には情報提供による援助が含まれている（Hause, 1981）ことを考慮すると、革新指向性の高い者にとっての重要情報収集行動の目的は自己の業務の範疇にとどまらず、組織にとって必要だと思われる事柄を提案したり、他成員や組織を援助して組織に変化をもたらしたりするための行動でもあると考えることができる。つまり、彼らにとっては情報を収集することと他者を支援すること、提案行動はかなり共通したものと考えられる。それゆえに、革新指向性の高い者においては、重要情報収集行動と、周囲と組織支援行動及び発案と提案行動との間に有意差がみられなかったと考えられる。

4.3 今後の課題と展望

本研究の課題として、経営革新促進行動を自己報告で測定したことから、革新指向性ならびに経営革新促進行動と組織内でのパフォーマンスとの関連を検討できていない点が挙げられる。前者の問題については、上司や同僚による評定と自己評定を比較する必要があるだろう。後者については、業種や職種によってパフォーマンスの指標として適切なものが異なるため、職種ごとにパフォーマンスとして妥当な指標を定め、革新指向性及び経営革新促進行動との関連を検討する必要がある。また、本研究では5社の中小企業から得られた168名の回答を分析に用いたが、日本の企業組織の実態を反映するには、今後より多くの企業で調査を実施し、データを蓄積する必要があるだろう。

本研究の結果から、革新指向性を高めることが組織の向上につながる行動を予測することが示され、革新指向性の促進が企業組織にとって重要な課題であることが明らかになった。ただ、過度に望ましい成員が排斥のターゲットとなる可能性がある（Parks & Stone, 2010）ことから、組織の現場で革新指向性が必ずしも常に高く評価されるわけではなく、組織にとって

はメリットがあるとしても、そこで働く個人にとっては革新指向性を高めることが組織内の適応につながるとは限らない。企業組織の発展という視点から考えれば、経営者は個々の従業員の革新指向性を重視し、高く評価するのかもしれないが、管理職にとっては、革新指向性の高い部下はこれまでの組織のやり方に異を唱えたり、他成員とは異なる行動をとったりする厄介な人間として映る可能性もあるため、実際に人と業務の管理という視点からは革新指向性は必ずしも高く評価されないこともありうる。

革新指向性は組織の発展につながる行動を生むことから、組織にとってプラスになるものと考えてよいだろう。しかし、革新指向性とそこから生じる行動が正当に評価されておらず、成員が経営革新促進行動に表されるような行動をとることができなければ、それは組織にとって大きな損失である。革新指向性が問題発見と解決行動につながっていることから、課題解決型の人材を求める現代の企業組織にとっては、革新指向性の高い人材はまさに必要な人材そのものといえよう。しかし、組織が革新指向性に対して適切な評価を行わなければ、個々の成員は革新指向性を高めるところか、所属する組織文脈に適応するために革新指向性を低下させてしまう可能性もある。そのような結果に終われば、組織は革新指向性の高い成員がもたらす組織に貢献する行動を自ら抑制することになり、自ら成長を阻むことになってしまう。したがって、今後の研究では革新指向性が組織現場でどのように評価されているのかを明らかにしていく必要があるだろう。

注

- ¹ 5社のうち、最も回答者数が少なかった企業が8名、最も多かった企業が69名であった。

引用文献

Burnes, B. & James, H. 1995 Culture, cognitive dissonance, and the management of change.

International Journal of Operations and Production Management, 15, 14-33.

Choi, J. N. 2007 Change-oriented organizational citizenship behavior: effect of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-487.

福井里江・原谷隆史・外島 裕・島 悟・高橋正也・中田光紀・深澤健二・大庭さよ・佐藤恵美・廣田靖子 2004 職場の組織風土の測定—組織風土尺度12項目版(OCS-12)の信頼性と妥当性 産業衛生学雑誌, 46(6), 213-222.

古川久敬 1990 構造こわし—組織変革の心理学— 誠信書房.

Halbesleben, J. R. B., Bowler, W. M., Bolino, M. C., & Turnley, W. H. 2010 Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1450-1489.

House, J. S. 1981 *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.

池田 浩・山口裕幸・古川久敬 2003 組織成員の変革へのレディネスと管理者の変革型および交流型リーダーシップとの関係性 産業・組織心理学研究, 17(1), 15-23.

Johnson, D. E., Erz, A. K., Kiler, D. S., & Motowidlo, S. J. 2002 Linking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 808-815.

経済産業省 2007 企業の「求める人材像調査」～社会人基礎力との関係～ <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/cyosa2007.htm>

Kraus, S. J. 1995 Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 58-75.

Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamäki, J. 2008 The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 241-248.

Meyer, J. P. 1997 Organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.

尾関美喜 2011 社の発展への貢献度、現状への危機意識と集団アイデンティティが組織における革新指向性に及ぼす影響 産業・組織心理学研究, 25,

- 91-98.
 尾関美喜 2010 集団アイデンティティが組織における革新指向性に及ぼす影響 (1) 一所属部署の価値との関連から一 日本社会心理学会第 51 回大会発表論文集, 24-25.
 Parks, C. D. & Stone, A. B. 2010 The desire to expel unselfish members from the group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 303-310.
 高石光一・古川久敬 2009 経営革新促進行動に関する研究一職務自律性の影響過程について一 産業・組織心理学研究, 23(1), 43-59.
 (平成 23 年 4 月 29 日受稿, 平成 23 年 12 月 11 日受理)

Appendix 経営革新促進行動の項目と信頼性係数

ここに記載した信頼性係数は、本研究で分析に用いた回答から算出されたものである。

組織の革新に寄与する行動

問題発見と解決行動 ($\alpha = .81$)

- 仕事上の問題に対して解決の努力をしている
- 日々改善しながら、仕事を進めている
- 仕事の課題・問題点を明確にしようと努めている
- 仕事を、より効率的に進めるよう努力している

重要情報収集行動 ($\alpha = .86$)

- 会社や職場に関連した情報を集めている
- 業界や競合企業などに関する知識を深めている
- 会社や仕事に必要なと考える分野を勉強している
- 業務遂行に必要な情報を収集している

顧客優先行動 ($\alpha = .79$)

- お客さんや関連部署の要求や興味を踏まえて対応している
- お客さんや関連部署からのニーズや不満をよく聞いている
- お客様を優先した考えをする
- お客様の立場に立った意見を出している

発案と提案行動 ($\alpha = .87$)

- 今までにないアイデアを出す
- ささいなことでもみなに役に立つことを提案する
- より良い方法を思いつく
- より効果的なやり方を思いつく
- 会社が良い方向に向かうよう、しかるべき者や機関にうったえる
- 上司や同僚たちに職場や会社の問題点を指摘する
- 周りの人たちに、新規プロジェクトや仕事のやり方の改革へのアイデアを提案する

組織の維持発展に寄与する行動

精勤行動 ($\alpha = .69$)

- 週末や休日にも働く
- 仕事を家に持ち帰る
- プライベートの時間でも仕事関連のことをする
- 就業時間前にも働く

組織と周囲支援行動 ($\alpha = .80$)

- 職場の周りの人に頼まれれば協力する
- 仕事以外のことで同僚や部下の相談にのる
- 困っている部下や同僚がいれば手を差し伸べる
- 担当でなくとも自分より若い社員を指導する
- 会社や部門の評価が高まることには参加する
- 会社のイメージアップに資することには参加する
- 通常業務外の仕事を引き受ける
- 自分の責務以外にも特別プロジェクトなどをボランティア的に引き受ける