



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	本業を通じた社会貢献活動に携わる組織構成員の動機づけと職務設計
Author(s)	工藤, 剛治
Citation	経済学研究, 47(3), 66-78
Issue Date	1997-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32082
Type	departmental bulletin paper
File Information	47(3)_P66-78.pdf



本業を通した社会貢献活動に携わる 組織構成員の動機づけと職務設計

工 藤 剛 治

I 序

企業の社会的貢献活動は、企業が社会の期待に応え自発的に種々の社会的ニーズを充足せんとする諸活動を指している。このうち「本業を通した社会貢献活動」は、企業が有している経営資源を活用し、高齢者や障害者等のために具体的な製品やサービスを開発・販売する極めて重要な活動である。

この「本業を通した社会貢献活動」は、我が国を含む多くの先進国においても比較的新しい試みであるために、従来ほとんど分析されてこなかった。したがって、①活動に携わる組織構成員の社会的関心をいかに仕事の中に取り込むべきか、②製品やサービスの開発・製造チームに対する組織構成員の集合動機づけをいかに向上すべきか、③①と②のための職務設計はいかにあるべきか等については、一部の先駆的研究を除けば、ほとんど分析されてこなかった。

本稿では、以上のような本業を通した社会貢献活動に参加する組織構成員の動機づけを分析するのに有効と考えられる、(1)生活領域から仕事領域への波及アプローチ、(2)集合動機づけアプローチ、(3)職務設計アプローチの3つを考察する。

これらの考察をもとに、本業を通した社会貢献活動を実行する際の留意点を提示する。

II 生活領域から仕事領域への波及アプローチ

従来、我が国の企業では、組織構成員の組織コ

ミットメントが高く、家庭生活や地域社会での活動が犠牲にされる傾向があった。大企業の場合、組織構成員の生活の一部が福利厚生政策によって企業に包摂される現象もみられた。すなわち、職場や企業という仕事領域と家庭や地域社会という生活領域が相互に切り離されるか、あるいは生活領域が仕事領域に包摂される傾向が強かった。

組織コミットメントには様々な側面がある¹⁾。情緒的コミットメントは、組織に対する成員の精神的関与、例えば愛着をとまなう場合を指す。功利的コミットメントは、成員が自らの欲求を充たすための手段として組織との関係を結ぶ場合を指す。これと関連して、組織コミットメントには態度的側面と行動的側面がある²⁾。態度的コミットメントは情緒的コミットメントとほぼ同義である。一方、行動として現れるコミットメントは必ずしも精神的関与を必要としない。それは功利的計算による行動であったり、規範による行動であったり様々である³⁾。

我が国の企業の組織構成員は、低い離職率や欠勤率あるいは長時間労働など行動面での組織コミットメントは高いが、組織への愛着という態度的コミットメントはむしろ低い。態度的コミットメントと同様、職務満足も国際比較では低く現れる傾向がある⁴⁾。つまり、我が国の企業の

1) 高木(1997)。

2) 高木(1997), pp.29-32, 田尾(1997), pp.252-263。

3) 高木(1997), p.31。

4) コール(1979), ワークエシックス調査研究会(1985), 若林・城戸(1985), 電機労連(1986), 駒井(1987), リンカーン・カレバーク(1990), ベッサー(1993)。

組織成員は、企業に対する愛着や職務満足度が高いからよく働くとは必ずしもいえない。しかし、功利的計算のみで企業に関係しているとも思われず、いくつもの要因が働いていると思われる。いずれにせよ、企業の組織成員は生活領域での活動を犠牲にして、組織に深く関与してきた。

一方、社会参加型の社会貢献活動は、地域社会などの生活領域での組織成員の活動を企業が積極的に支援するものである。さらに本業を通じた社会貢献活動は、生活領域における成員の自発性や協力的態度をミドル・マネジャーが意識的に活用し、本来の企業活動に適用している側面を持っている。

そこで、生活領域から仕事領域への動機づけ要因の波及という問題を取りあげる。

ウィレンスキーは、生活領域と仕事領域との関係に注目し、次の2つの仮説を提示している⁵⁾。第1の仮説は補償仮説である。組織成員はつらく意味のない仕事を毎日やらされるので、その補償として自堕落な生活に走るという仮説である。第2の仮説は波及仮説である。同じく労働疎外を経験している組織成員であっても、場合によってはその労働疎外がそのまま生活領域に持ち込まれ、日常生活においてもまた無気力な状態をもたらすという仮説である。補償仮説にせよ、波及仮説にせよ、仕事領域での疎外意識が生活領域に対して否定的に波及すると想定されている。

一方、本業を通じた社会貢献活動の場合、①波及が否定的ではなく肯定的内容をもっていること、②生活領域から仕事領域への逆の波及の可能性が存在することが想定されている。

グードゥは、波及が否定的な内容を持つことを役割理論から説明している⁶⁾。彼は社会を役割諸関係の総体として把握している。この役割諸関係の総体の中で、個人は家庭、地域社会、

企業などにおいて複数の役割を担っている。そのため、個人は複数の役割義務を果たすことに困難を感じ、恒常的に役割緊張を経験している。グードゥは役割緊張が恒常的に存在すると考え、ある役割を果たすことは、必然的に他の役割義務の遂行に否定的な影響を及ぼすとした。

ランドルも同様の見解を述べている⁷⁾。近年、日本企業における組織成員の高い組織コミットメントが、高い生産性の原因であると広く認識されるようになった。そのため、企業へのコミットメントは一般に好ましいものと解釈される傾向が増大している。ランドルは、このような解釈は組織コミットメントの否定的な側面を軽視しているという。彼女は、成員の高い組織コミットメントは、個人の成長や創造性を奪い、さらに家族関係や他の人間関係を犠牲にすると主張している。高い組織コミットメントのために、仕事と生活のバランスが崩れ、組織成員は役割過剰を一層強いられるからである。

グードゥやランドルの主張は常識的には説得力を持つ。実際に、欧米の経営者もまた、家族や地域コミュニティなど生活領域での組織成員の活動は、職場や企業という仕事領域での時間とコミットメントを奪うものだと考えてきた⁸⁾。しかし、生活領域と仕事領域との関係を否定的なものとして一般化することは必ずしも適切ではない。

役割緊張には、役割過剰と役割矛盾の2つの側面がある⁹⁾。役割過剰は時間によって課される制約であり、ある役割を達成しようとすれば、異なる役割の達成のための時間が失われるという制約である。役割矛盾は、個人に対する役割の期待が本人にとって相互に矛盾する場合を指す。

しかしシーバーが指摘するように、複数の役割を担うこと、つまり役割蓄積は、各人の個性

5) ウィレンスキー (1960)。

6) グードゥ (1960)。

7) ランドル (1987)。

8) キルシュマイヤー (1992)。

9) シーバー (1974)。

を豊かにする場合がある¹⁰⁾。したがって、少なくとも役割矛盾に関しては、その一般化は妥当とはいえない。例えば、生活領域での参加活動を通して、成員は、反対意見の受容、多くの情報への接触、様々な人々の要求に対する柔軟な姿勢を身に付けるなど、評価し得る結果が期待される。

このような問題に理論的な説明を与えたのがマークスである¹¹⁾。彼によれば、役割過剰や役割矛盾を一般化する消費理論(枯渇理論あるいは、稀少性アプローチともいう)は、人間のエネルギーを限定された稀少なものと想定している。しかし上述のように、この想定は常に成立する訳ではない。複数の役割を担うことで、個性を充実させている人もいる。この場合、複数の役割に対して発揮されるエネルギーは、単に消費されるだけでなく、社会的に生産される。物理的活動のエネルギーはともかく、社会的活動のエネルギーは社会的・文化的に条件づけられる変数である。例えば、暖かな家庭は、個人が消費するエネルギー量を節約するというより、むしろその暖かさのゆえに新たにエネルギーを生産していると考えられる。

このエネルギー拡張理論は、生活領域と仕事領域との間の波及が否定的ではなく肯定的内容をもち得ることを示唆している。

次に、生活領域から仕事領域への波及を取りあげ、生活領域におけるいかなる活動や役割が、仕事領域に対して肯定的な影響を与えるのかを検討する。従来、仕事領域から生活領域への波及を認める研究が大部分を占めてきた。例えば、ロムゼックは、上述のランドルの仮定とは対照的に、仕事(組織)への高いコミットメントが生活領域での満足を生むという仮説を提示し、その仮説を支持する調査結果を報告している¹²⁾。

この波及の関係を生活領域から仕事領域への波及も含めて分析した数少ない研究として、キ

ルシュマイヤーの研究がある¹³⁾。彼女は、エネルギー稀少性モデルとエネルギー拡張モデルのいずれが妥当するかを検証するため、カナダのある大学の卒業生を対象にアンケート調査を実施した。サンプルの属性は、卒業後平均で4年を経たミドル・マネジャー以下の企業の成員であり、7割が男性で、94%が40歳以下である。

この調査では、子育て、地域社会、レクリエーションという生活領域の3つの活動について時間配分、関与の度合、人的成熟が測定されている。時間配分は、子育てや地域活動などに費やした時間総量である。関与の度合は、「子育ては私という人間の重要な一部であるか」という質問等によって測定されており、活動への関わり強度を意味している。人的成熟は、生活領域での活動から得られる人間としての成熟を指している。

人的成熟は具体的には、以下の4項目を指している。

- ①「特権の享受」。企業では通常享受できない権利や報酬を、生活領域での参加活動によって享受できること。
- ②「職業上の地位の安定への寄与」。生活領域での経験が、仕事上での困難を和らげたり、失敗からの立ち直りを容易にしたり、悩みを忘れさせてくれたり、挑戦意欲をかき立てたりすること。
- ③「職業上の地位の向上」。生活領域での活動によって、仕事上では得られない情報が得られたり、仕事上で役に立つ人に出会ったり、会社から価値ある人間だとみなされること。
- ④「個性の充実」。生活領域での活動によって、仕事で役立つ技能や物の見方の発達を促したり、仕事仲間の人柄をよりよく理解できたり、仕事に適用できる発想を得られること。

表1に示される分析結果によれば、第1に、職

10) シーバー (1974), pp.569-577.

11) マークス (1977).

12) ロムゼック (1989).

13) キルシュマイヤー (1992).

表1 生活領域から仕事領域への波及効果

生活領域		仕事領域	
		組織コミットメント	職務満足
子育て従事	人的成熟	.07	.20
	時間配分	.46**	.34**
	関与の度合い	-.10	.09
地域社会活動	人的成熟	.45***	.31**
	時間配分	.22	.40***
	関与の度合い	-.05	.09
レクリエーション活動	人的成熟	.22**	.23**
	時間配分	-.02	.01
	関与の度合い	.17	.11

注：数値は相関係数である。*p < .05, **p < .01, ***p < .001.

出所：キルシュマイヤー(1992), p.784から作成。

務満足と生活領域の各項目の中の「関与の度合い」との間には、統計的に有意な関係は存在しなかった。しかし正の相関関係がみられた。また「関与の度合い」と組織コミットメントの間には、3つのうち2つに負の相関関係がみられたが、統計的に有意ではなかった。したがって、生活領域での活動への関与が情緒的な組織コミットメントと職務満足を下げることはなく、役割過剰やエネルギー稀少性モデルは支持されなかった。

第2に、組織コミットメントと職務満足は、地域社会活動およびレクリエーション活動における人的成熟と強い正の相関を示した。ただ、子育て従事から得られる人的成熟は、組織コミットメントおよび職務満足とは高い相関関係にはなかった。

さらにキルシュマイヤーは、生活領域における活動が組織コミットメントを高める要因であることを確認するために回帰分析を行っている。その結果、表1には示されていないが、生活領域の諸活動の中で、①子育て従事に費やす時間（時間配分）と、②地域社会活動やレクリエーション活動における人的成熟が、それぞれ組織コミットメントに有意に影響する関係が確認された。

これらの結果から、キルシュマイヤーは、エネルギー拡張モデルの妥当性および生活領域から

仕事領域への波及を検証できたとしている¹⁴⁾。

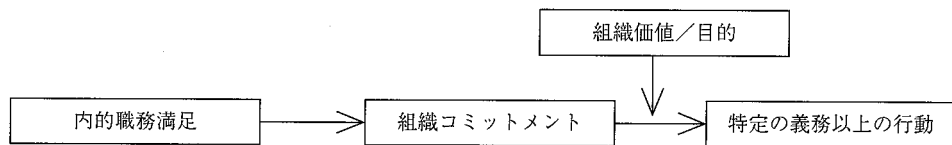
この調査結果は、第1に、生活領域での活動の中で地域社会活動が、子育てやレクリエーション活動よりも仕事領域に対して比較的肯定的な影響を及ぼすことを示している。第2に、地域社会活動以外においてもその活動が人的成熟と関連性がある場合には、仕事領域に対して肯定的な影響を与えている。地域社会活動やレクリエーション活動での他者との有益な接触や、それら活動に没頭することによる職務上のストレス発散だけでなく、そこで発達させた技能や物の見方・考え方は、仕事に関する個人の能力向上につながる。人的成熟の中の「職業上の地位の向上」や「個性の充実」の項目内容が仕事領域へ波及するという調査結果は注目に値する。

キルシュマイヤーの調査でさらに重要な発見は、地域社会活動やレクリエーション活動における人的成熟が、企業に対する情緒的なコミットメントを促していることである。情緒的な組織コミットメントは、組織革新にとっても必要とされる成員の自発的な職務態度の醸成にとって重要な役割を果たすと考えられる。そこで以下、組織コミットメントと自発的な職務態度の関係を検討する。

組織成員は与えられた特定の義務以上の行動

14) 他にシュミット&メロン (1980) もキルシュマイヤーと同様の調査結果を出している。

図1 組織成員の内的職務満足と特定の義務以上の行動との関係



出所：ショープロック&ギャンスター(1991)，p.573より

を自発的に採用することがある。これは営利企業の場合にも、非営利組織の場合にも当てはまる。非営利組織の場合、成員は活動に対する成果・報酬を求めるからではなく、活動そのものの魅力（内的職務満足）が充たされるから組織に参加するといわれる¹⁵⁾。

しかし、ショープロック&ギャンスターによれば、内的職務満足ではなく、むしろ情緒的な組織コミットメントが、予め割り当てられた特定の義務以上の行動に成員を自発的に向かわせる重要な要因である¹⁶⁾。この場合、情緒的な組織コミットメントをもたらし要因のうち、組織への同一化および組織価値の内面化という要因が重要であるとされる。

組織への同一化は、組織の価値や目的を意識的、無意識的に自己のものとして取り入れてゆく心理的過程である¹⁷⁾。それは、強制的な組織価値の受容である服従とは異なる。組織価値の内面化は、組織価値を自分自身の価値に一致したものとみなし積極的に受容する心理的過程である。同一化は服従と内面化の中間に位置する概念である¹⁸⁾。しかし、同一化は個人が自発的に組織価値を受容するという点で内面化と共通しており、本稿では以下、同様のものとして扱う。

彼らは図1に示すように、①組織コミットメントが特定の義務以上の行動に影響する、②その際、組織価値の内面化が作用する、③組織コミ

ットメントは、内的職務満足と特定の義務以上の行動とを媒介するという3つの仮説を提示し、ある大学内の非営利組織の成員を対象に調査を実施した。

その大学では、運営資金の一部を卒業生からの寄付で賄っている。学生の非営利組織がこの寄付金集めのキャンペーン活動に対して協力している。具体的には、卒業生に電話で寄付を依頼する活動である。この活動への参加が、特定の義務以上の行動への自発的参加であると解釈されている。

分析の結果、上述の3つの仮説はいずれも支持された。

このうち②に関しては、次の通りであった。調査対象となった学生の非営利組織のうち、組織価値の内面化が強い組織（社会奉仕目的の組織）ほど、特定の義務以上の行動を自発的にとる比率が高かった。たとえ組織コミットメントが高くとも、組織価値の内面化を伴わない組織では、成員は特定の義務以上の行動に対して消極的であった。

彼らの研究が示すように、成員が職務に自発的に取り組むためには、情緒的な組織コミットメントが必要である。さらに情緒的コミットメントにおける組織価値の内面化、すなわち成員と組織との価値の共有が成員の自発的行動に影響を及ぼす。

組織コミットメントに関しては、第1に、キルシュマイヤーの調査結果より、成員の社会参加活動が企業への組織コミットメントを高め得ることが指摘される。社会参加を介して企業への

15) ピアース (1983)。

16) ショープロック&ギャンスター (1991)。

17) 森下正康 (1993)，p.1054。

18) ケルマン(1958)，p.53。

コミットメントを高める方法は、企業が成員の社会参加活動を支援する社会貢献活動（社会参加型貢献活動）に取り組む場合により有効となる。

第2に、ショーブロック&ギャンスターの調査結果より、成員と企業との価値の共有が、成員の自発的な職務態度を促し得ることが指摘される。本業を通した社会貢献活動の場合、本来の業務活動の中で社会貢献をすべきであるという成員の価値が、チーム全体の価値になっている。さらに成員は、本業を通した社会貢献活動を積極的に支援する企業との間で、高い価値の共有を実現する。本業を通した社会貢献活動における成員の自発的な職務態度は、成員とチームおよび企業との間の高い価値の共有に起因している。

そこで次に、価値を積極的に位置づけてきた集合動機づけアプローチを考察する。

III 集合動機づけアプローチ

価値や規範は、人々が判断し行動する際にしたかう内面化された規準である¹⁹⁾。それは社会的な望ましさの実現のために人々を自発的に方向づけるという特徴を持つ。浜島によれば、この規準は共同体や集団によって共有され、さらに個人のうちに内面化されたものである。価値や規範は個人の社会性・集合性を含んだ概念でもある。価値や規範は、内面化された規準であるために、人間の行動を内的に引き起こす独自の要素であるという点が重要である。価値や規範は、非営利組織などにおける成員の行動に強い影響を与えるが、企業における組織成員の動機づけ要因としても機能する²⁰⁾。

本業を通した社会貢献活動における動機づけの考察においては、動機づけ理論における個人主義的・快楽主義的な視角から離れて、集合的

および価値的な視角が特に必要とされる。

組織成員の集団に対するコミットメントと組織に対するコミットメントは、従来区別されずに扱われてきたが、必ずしも同一ではない²¹⁾。例えば、職場集団に対しては強いコミットメントを有していても、企業全体に対してはコミットメントが低いという場合もある。本業を通した社会貢献活動に携わる組織成員の場合、上述のようにチームおよび組織に対して、コミットメントがともに高い。しかし、本稿で集合動機づけの検討を行う際、成員が関係する集合体は、成員が直接に所属する集団に限定している。

動機づけ理論は、当初は個人の欲求そのものに焦点を当てる欲求理論が主流だったが、次第に欲求そのものの内容よりも、個人の行動がどのようなプロセスで展開されるのかという点に焦点を当てたプロセス理論が注目されるようになった。

プロセス理論の中で有力なものは期待理論である。期待理論では、人間の行動を促す要因として環境に対する個人の合理的認知が強調される²²⁾。期待理論では同時に、人間の行動を合理的であり、人は正の誘意性を持つ目的を達成し、一方、負の誘意性を持つ目的に対しては回避行動をとると仮定される。企業における成員の行動に適用すると、成員の行動の指向性の強さは、①ある仕事に努力を払うことによって一定の個人的業績が達成できるであろうという期待と、②その業績に対して一定の成果・報酬が与えられるであろうという期待と、③その成果・報酬の魅力（誘意性）の大きさという3つの要素の積に依存する²³⁾。

21) ライヒャーズ(1985), pp.469-473.

22) 1960年代には認知理論が各学問領域で注目され、期待理論においても「合理的経済人」が人間行動を説明するモデルとして設定された。ランディー&ベッカー(1987), p.8.

23) 坂下(1992), pp.180-182. なお、井尻(1988, p.90)や田尾(1993, p.57)は、①と②を統合して、動機づけの強さを、仕事努力による報酬への期待とその報酬の誘意性の積としている。

19) 浜島朗(1993), p.198.

20) エツィオーニ(1988), 第6章・第11章・第14章.

動機づけの強さをMとすると、以下の関係が成り立つ。

$$M = \text{prob}(E \rightarrow P_i) \times \text{prob}(P_i \rightarrow O_i) \times V \quad \cdots (1)$$

M: 動機づけの強さ

E: 仕事努力

P_i: 個人の業績

O_i: 個人の成果・報酬

V: 成果・報酬の誘意性²⁴⁾

この期待理論は、職務に対して自主的・自律的に立ち向かう人間像を前提しており、仕事にかかわる人間行動の合理的側面を有効に描写している。しかし、人間を功利主義的個人として過度に一般化しすぎている²⁵⁾。そのため報酬や業績に向けてではなく、成員を直接に組織や組織内の所属集団の業績に向けて動機づけている現象を説明できなかった²⁶⁾。

組織成員は様々な理由で集団のために働いている。従来の期待理論では、集団も組織も個人目標追求のための手段として位置づけられる。例えば、井尻はヴルームの期待理論を応用して、(1)式におけるV(成果・報酬の誘意性)を、①成員が追求する報酬の誘意性(V₂)と、②その報酬の獲得にどの程度組織成果が役に立つかという組織成果の誘意性(V₁)の2つに分け、以下のような関係が成り立つとする²⁷⁾。

$$M = \text{prob}(E \rightarrow G_o) \times V_1 \quad \cdots \cdots \cdots (2)$$

$$V_1 = V_2 \times I$$

G_o: 集団の成果

V₁: 集団成果の誘意性

V₂: 成果・報酬の誘意性

I: V₂を充たすためのV₁の手段性

(2)式では、動機づけの強さが、成員個人にとっての報酬の誘意性、個人の報酬に対する集団

成果の手段性、および集団成果の実現性に対する期待の積によって規定されている。集団成果は、あくまで成員の報酬のための手段として扱われている。

一方、ローラーは、集団成員を直接に集団業績の達成に向けて動機づけている現象を説明するために、集団業績のための動機づけ(MOP)を次の式で定義している²⁸⁾。

$$MOP = \text{prob}(E \rightarrow G_o) \times \text{prob}(G_o \rightarrow O_i) \quad \cdots (3)$$

G_o: 集団の業績

O_i: 個人の成果・報酬

しかし、この(3)式もまた、集団の成員は自らの報酬を求めて集団の業績に影響を与えるものと仮定している。集団は成員にとって手段として扱われている。ストウも、このローラーのモデルは、集団に対する動機づけを個人的厚生に還元する伝統的期待理論の焼き直しであると評価している²⁹⁾。しかしローラーは、成員の仕事努力を集団の業績に向けて発揮させる動機づけ要因として、外的報酬(賃金)の他に内的報酬を指摘している。内的報酬は、各成員が、①集団の業績に対する適切な知識を持っている、②集団の業績に対する責任が課せられている、③集団の業績の意義を自覚している、という条件が満たされる場合に成立する。

ローラーのいう内的報酬の3つの条件は、成員が集団価値を自発的に受容する条件を指しており、集団に対する同一化や集団価値の内面化を促進する。したがって、集団の業績を個人の報酬のための手段として表現している(3)式は、ストウによれば、以下のように修正し得る³⁰⁾。

$$\text{Collective Motivation} = ID \times \text{prob}(P_i \rightarrow G_o) \quad \cdots \cdots (4)$$

ID: 集団への同一化

24) 坂下(1992), p.180. ただし報酬の種類を1種類にした。

25) エツィオーニ(1988), 田尾(1993)。

26) ローラー(1982), p.283。

27) 井尻(1988), pp.76-84. ヴルーム(1964, pp.17-19: 訳書, pp.18-20). なお組織を集団に置き換えたほか、井尻とヴルームが使用している用語はいくつか変えてある。以下、同様。

28) ローラー(1982), pp.282-288. なお(3)式は、ストウ(1984, p.650)によるローラーの解釈に筆者が変更を加えた式である。

29) ストウ(1984), p.650。

30) ストウ(1984), p.650。

Pi: 個人の業績

この(4)式では、集団成員による集団との同一化という要素が導入され、かつ集団成員個人の成果ではなく集団の成果が目標とされている。つまり、集団が成員の個人的な利害の手段としては位置づけられていない。この(4)式は、個人の業績ではなく、集団の業績それ自体を向上させるための集合動機づけの必要性を指摘したローラーの意図に、より適合的な定義になっている。

(4)式における集団への同一化は、上述のように、各成員が集団の業績に関する知識と責任を持ち、その意義を自覚することによって高まる。(4)式によれば、たとえ集団への同一化の程度が高くとも、自分個人の業績が集団目標の達成に影響を与えないと成員が判断した場合、集合動機づけは生じない。しかし上述のように、価値や規範は企業の成員の行動を内的に引き起こす独自の要素である。したがって、成員の信じる価値が集団の価値と一致している程度が高く、また成員を拘束している集団の規範が十分に強い場合、自分個人の業績が集団目標の達成に影響を与えないと判断しても、成員は引き続き職務に励むことになる。したがって、シャミールによれば、(4)式は以下のように修正される³¹⁾。

$$\text{Collective Motivation} = \text{ID} \times (1 + \text{prob}(\text{Pi} \rightarrow \text{Go})) \quad (5)$$

ID: 成員の信じる価値および成員がしたがう規範

この(5)式では、IDと $\text{prob}(\text{Pi} \rightarrow \text{Go})$ が相互依存的な関係であると同時に、相互に独立した関係として表現されている。つまり、成員個人の業績が集団成果に影響するか否かという期待に関わらず、価値や規範が成員の行動に独自に影響して、成員が引き続き職務に励む場合も説明している。

上述のようにローラーは、成員に対し集団業績に関心を向かわせる内的報酬の第3の条件として集団業績の意義を指摘している。集団業績

の意義を成員に自覚させる組織設計の特性の一つが、環境との相互作用の促進であるとされる³²⁾。例えば、消費者がいかなる製品やサービスを望んでいるかということに関し、集団成員が十分な知識を持つことである。それは社会的に有用な製品やサービスを提供すべきであるという社会的責任の自覚を成員に促す。この場合、社会的に有用な製品やサービスの開発・設計の過程で、各成員は、必ずしも集団の成果に対する個人的貢献のみを考慮して職務に従事している訳ではない。個人の価値と職務の社会的意義が一致している場合には、活動の成果はともかく、活動そのものに意義を見出す。

実際に、前稿の事例で取りあげた企業では、本業を通じた社会貢献活動を潜在的な社会的ニーズに対するマーケティングや先行投資の一つとして位置づけてはいなかった。本業を通じた社会貢献活動も含めて、企業の社会貢献活動は、利益追求という目的に従属する活動ではなく、それ独自の価値を持つ活動として認知されていた³³⁾。各成員は、活動そのものに意義を見出す条件を与えられている。つまり、活動の成果への貢献だけでなく、チームにおける協働や参加それ自体が、集合動機づけの独自の要素として機能している。したがって、本業を通じた社会貢献活動に携わる組織成員の集合動機づけとしては、(5)式が妥当である。

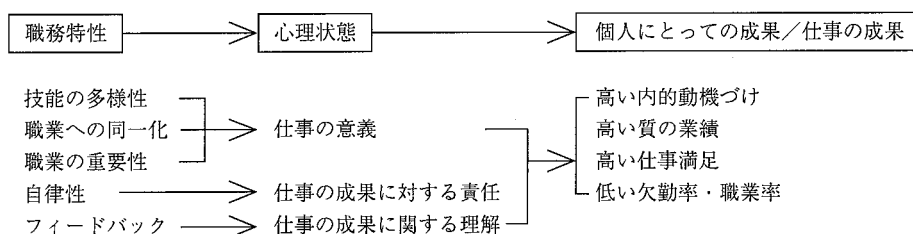
本業を通じた社会貢献活動に携わる組織成員の価値は、組織成員が本来の業務活動の中でも社会貢献を行うべきであるという価値である。各成員のこの価値を適切に集団成果に結実させるためには、どのような職務条件が必要とされるのだろうか。(5)式の $\text{ID} \times \text{prob}(\text{Pi} \rightarrow \text{Go})$ における適切な職務条件は何かを次節で検討する。

32) ローラー(1982), p.287.

33) 組織成果に関わりなく社会的に意義のある製品を提案した例として、ユニ・チャーム社の大人用リハビリ型紙おむつの開発がある。緒方(1996)。

31) シャミール(1990, pp.325-326)より筆者が作成。

図2 職務特性モデル



出所：ハックマン&オルダム(1976)、p.256より

IV 職務設計アプローチ

前稿の事例研究で取りあげた企業では、従業員参加型の社会貢献活動においては、社会参加を望む成員個人の自発的意志を尊重するという原則を守っていた。本業を通した社会貢献活動においても、その原則を遵守するという方針を掲げていた。

このためまず第1に、本業を通した社会貢献活動への参加は、社内のボランティア活動等に関心のある組織成員のネットワークへのインフォーマルな呼び掛けという形をとった。それに応じて、成員は無報酬のボランティアとして自主的に参加した。第2に、通常の業務とは異なり、仕事の仕方にはトップダウン要素がきわめて少なかった。職務の配分や編成すなわち職務設計が、本業を通した社会貢献活動に適合した動機づけの向上策として採用されていた。この第2の点は、社会貢献という価値とそれに適合した職務設計の重要性を示している。

従来から職務の設計や再設計は、自発的動機づけの重要な条件として指摘されてきた。職務の再設計の定義は様々である。本稿では、「職務再設計は、組織成員の仕事経験の質および生産性の両者を高める意図を持って、関連する職務（あるいは諸職務の相互依存的なシステム）に変更を加える活動一般を指す」というハックマンの定義を採用する³⁴⁾。

この職務設計に関して、ハックマン&オルダ

ムは図2のような興味あるモデルを提出している³⁵⁾。この職務特性モデルは、職務特性、成員の心理状態、および成果との関係を分析するためのモデルである。

彼らによると、成員の心理状態は、仕事の意義、仕事の成果に対する責任、仕事の成果に関する理解から成る。このうち、①仕事の意義は、職務それ自体の意味を指す。仕事の意義をもたらす職務特性は、(a)技能の多様性、(b)課業への同一化、(c)課業の重要性の3要素から成り立っている。

②仕事の成果に対する責任は、職務特性における自律性によって促進される。自律性とは、個人が仕事を計画し、かつその仕事に必要な手続きを決定する場合に、本人に与えられる実質的な自由、自律、裁量を指している。

③仕事の成果に関する理解は、自分がその仕事をどの程度効率的に行っているかということに関する理解を指している。

これらの心理状態が、職務特性モデルの因果連関の中核に位置する。つまり心理状態が適切である場合に、高い自発的動機づけが生じる。

そこで、職務遂行の動機づけ潜在値(MPS)は次のように定式化される。

$$MPS = (T_v + T_i + T_s) / 3 \times A \times F \cdots (6)$$

T_v ：技能の多様性

34) ハックマン (1977)、p.98.

35) ハックマン&オルダム (1976)。

Ti: 課業への同一化
 Ts: 課業の重要性
 A: 自律性
 F: 成果のフィードバック

ハックマンらは、7つの組織で62の異なる職務に就いている658人の組織成員(異なる職種、地域、産業)を対象にした調査を試み、彼らのモデルの妥当性を検証できたとしている³⁶⁾。

彼らの研究は、(5)式の $ID \times \text{prob}(Pi \rightarrow Go)$ における適切な職務条件とは何かという問題を考える上で重要である。ハックマンらのMPS式は、個人が他の組織成員から独立して職務を遂行できる場合に適用しうる個人主義的モデルである³⁷⁾。しかし、ハックマンらのモデルから、集団の成果(Go)に貢献しようとする各組織成員の集合動機づけ要素を析出することは可能である。

ハックマンらは、技能の多様性、課業との同一化、課業の重要性、自律性、フィードバックを、個人の動機づけ要因として指摘した。このうち、課業への同一化(Ti)は、個人が仕事全体を成し遂げる方法を指す。すなわち、最初から最後まで仕事の結果を確認しながら一連の職務を行うことを意味している。課業への同一化は、技能の多様性(Tv)とともに熟練向上の満足に関わっており、集合努力や課業の社会的重要性を含む概念ではない。むしろ、本業を通した社会貢献活動を考察する場合に重要な要因は以下の3つである。

第1に、課業の重要性(Ts)である。課業の重要性は、その職務が他の人々の生活や仕事に対して実質的な影響をもっていると感じられような職務特性であり、したがって課業の社会的重要性と呼び得る。従事する仕事が他の人々の厚生に重要な影響を持つと意識される場合、仕事の

重要性が自覚され、同時に自分が所属する作業チームの成果により強い関心を抱くようになる。課業の社会的重要性は、他の人々の厚生のための本業を通した社会貢献活動にとって不可欠な要素である。

第2に、各成員の自発的意志を職務遂行の際にも尊重する場合、職務遂行プロセスにおける各成員の裁量や自律性の許容が個人次元での重要な動機づけ要素である。同時に成員とチームの価値が共有されている場合、他の成員との協力のための自己規律を生む。個人の裁量は集合動機づけの要素ともなる³⁸⁾。前稿の事例研究でも、個人の自発性の尊重が逆に強い自己規律をとまっていることが確認された。

第3に、各成員が課業の重要性を内面化し課業の成果に関心を抱く場合、協働の成果を各成員に直接にフィードバックすることは、彼らの動機づけを高めることになる。本業を通した社会貢献活動は、社会的に有用な製品やサービスを開発・販売するという社会的使命の達成を目指すものであり、製品やサービスに対する社会的評価の確認は高い動機づけを生む。そこで製品やサービスの最終目的や製品のエンド・ユーザーを常に意識できるような手段を様々な形で講じることが有効となる。その際、金銭的報酬という形態でのフィードバックや、仕事の効率性の測定のためのフィードバックは必ずしも有効に機能しない。したがって、本業を通した社会貢献活動に携わる各成員の動機づけの強さは、

$$MPS = T_s \times A \times F \dots\dots\dots (7)$$

と書き換えることができる。

同時に、課業の社会的重要性、自律性、およびフィードバックという職務特性は、チームの成果に強い関心を持つ成員の集合動機づけ要素としても重要な役割を果たす。これら3つの職務特性は、集合動機づけの(5)式における $\text{prob}(Pi$

36) ただし、同じデータを使って代替的モデルを検討した結果、単純な加算モデル($Tv + Ti + Ts + A + F$)でも、積算モデル($Tv \times Ti \times Ts \times A \times F$)でも有効であることがわかっている。

37) ハックマン&オルダム(1976), p.277, シャミール(1991), p.406。

38) この自己規律は、個人の自発性の尊重が原則として優先されるのであるから、個人の価値を抑制する集団的圧力が内面化されたものとは異質である。

→Go)の職務特性の具体的内容である。

V 結び

今日、企業は社会との共生を強く求められている。企業の社会的責任論や経営倫理の問題は、今後ますます重要なテーマになると予測される。本業を通した社会貢献活動はその一環として、今後ますます注目される活動であろう。それだけでなく、本業を通した社会貢献活動は、組織成員の自発的な職務態度を不可欠な要素とする企業の組織革新の方向を指し示す活動である。本稿では、このように重要な本業を通した社会貢献活動に携わる組織成員の動機づけを分析した。

最後に、以上の考察をもとに、本業を通した社会貢献活動を実行する際の留意点を提示する。

第1に、生活領域で得た活動経験を本業を通した社会貢献活動の動機づけ要因として積極的に活用することである。従来のような組織成員を企業が排他的に占有する資源枯渇モデルの発想は、複数の役割を担うことによる人的成熟の可能性を排除している。例えば、地域社会への参加を職務からの逃避・離脱ととらえるのではなく、成員自身による職務関連能力の育成機会と捉えるべきである。したがって、企業は、組織成員が生活領域での活動や責任を積極的に担えるように時間と資源を供給すべきである。家族介護やボランティア活動への参加を支援する休職制度や、社内報等による種々の社会参加活動の紹介など、具体的な制度は整備されつつある。このような機会を得て社会と接した組織成員は、企業では通常得ることが難しい様々な能力を育成する。このような能力は、創造的な開発業務などでは有益な人的資産となり得るであろう。

本業を通した社会貢献活動は、このような潜在的な成員の能力が、社会的に有用な製品やサービスの開発・販売にとって極めて有効である

ことを示している。本業を通した社会貢献活動を、企業の利益活動の一つの分野として位置づけるケースがある。この場合、組織成員が生活領域で得た活動経験に依拠することなく、従来の業務と同様に組織成員に活動内容や活動の仕方を指示し実行させがちである。このような方策は、組織成員が生活領域で獲得した貴重な潜在能力を活かしていないことになる。

第2に、組織成員の価値や自発性を尊重する形で本業を通した社会貢献活動を設計することによって、成員の情緒的・態度的な組織コミットメントを高めることができる。日本企業の組織成員は組織コミットメントの行動的側面に比べ、情緒的・態度的な側面が弱いという問題点が指摘されてきた。そこで、情緒的な組織コミットメントを高める一つの方法として、成員の社会参加活動を奨励し、成員と組織による価値の共有をはかることが考えられる。

さらに成員と組織による価値の共有は、成員の自発的な職務態度を促進し、組織革新における人的資源管理の方向を指し示している。本業を通した社会貢献活動は、単にチームの短期的な成果達成を目標とするのではなく、企業の自己革新のための学習の場として位置づけられる。実際に前稿で取りあげた企業では、本業を通した社会貢献活動を組織革新のための「学校」と表現していた。

第3に、本業を通した社会貢献活動における課業の社会的重要性を、労働の人間化を促進する要素として位置づけることが重要である。職務満足は組織コミットメントに影響を及ぼし、さらに組織成員の自発的な職務態度に影響を及ぼす。職務満足は直接に向上させるという点において、労働の人間化は重要な役割を果たす。

作業の個人責任を強調する欧米企業において、労働の人間化の具体的内容は、①技能の熟練性や作業の多様性(職務の水平的拡大)、②作業計画等の管理労働への参加(職務の垂直的拡大)、③半自律的作業集団の編成等であった³⁹⁾。一方、作業の集団責任を強調する我が国の企業

では、このような方策は必ずしも有効ではなく、したがって労働の人間化は大きな影響力を持つ運動とはならなかった。しかし、組織成員の職務満足度は依然として低いままであった。

西欧および我が国企業において共通するのは、課業の社会的重要性や製品・サービスの社会的有用性という視角が、労働の人間化を実践するには必ずしも重視されてこなかったという点である。本業を通した社会貢献活動は、成員による課業の社会的重要性の自覚を契機に、労働の人間化という運動に新たな視角を提供しているといえる。

参考文献

- Besser, T.L., 1993. "The Commitment of Japanese and U.S. Workers: A Reassessment of the Literature", *American Sociological Review*, Vol. 58 : 873-881.
- Cole, R.E., 1979. *Work, Mobility and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*, Los Angeles, University of California Press.
- 電機労連, 1986. 「日米電機労働者の意識比較調査結果」, 『調査時報』(電機労連), 第232号.
- Etzioni, A., 1988. *The Moral Dimension*, New York, The Free Press.
- Goode, W. J., 1960. "A Theory of Role Strain", *American Sociological Review*, Vol.25 : 483-496.
- Hackman, J.R., 1977. "Work Design", In J.R. Hackman and J.Lloyd Suttle (eds.), *Improving Life at Work*, California, Goodyear Publishing Company : 96-162.
- Hackman, J.R. and G.R.Oldham, 1976. "Motivation through the Design of Work : Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16 : 250-279.
- 浜島朗, 1993. 「価値規範」, 『新社会学辞典』有斐閣 : 198.
- 井尻昭夫, 1988. 『モチベーション研究』, 日本評論社.
- Kelman, H.C., "Compliance, Identification, and Internalization: Three Process of Attitude Change", *Conflict Resolution*, Vol.11, No.1: 51-60.
- Kirchmeyer, C., 1992. "Nonwork Participation and Work Attitudes: a Test of Scarctiy vs. Expansion Models of Personal Resources", *Human Relations*, Vol.45, No. 8 : 775-795.
- 工藤剛治, 1997. 「日本企業の組織革新と社会貢献活動に関する事例研究」, 『経済学研究』(北海道大学) 第47巻第1号 : 44-57.
- 駒井洋, 1987. 『日本の経営と異文化の労働者』, 有斐閣.
- Landy, F.J. and W.S. Becker, 1987. "Motivation Theory Reconsidered", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 : 1-38.
- Lincoln, J.R. and A.L.Kalleberg, 1990. *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*, New York, Cambridge University Press.
- Marks, S.R., 1977. "Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment", *American Sociological Review*, Vol.42 : 921-936.
- 益田圭, 1997. 「組織コミットメントを決めるもの」, 田尾雅夫編著『「会社人」の研究—組織コミットメントの理論と実際—』, 京都大学学術出版会 : 43-99.
- 村田和彦, 1983. 『労働の人間化の経営学』, 千倉書房.
- 森下正康, 1993. 「同一視」, 『新社会学辞典』有斐閣 : 1054-1055.
- 緒方知行, 1996. 『共感の経営』, 東洋経済新報社.
- Pearce, J.L., 1983. "Job Attitude and Motivation Differences between Volunteers and Employees from Comparable Organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4 : 642-652.
- Randall, D.M., 1987. "Commitment and the Organizations: The Organization Man Revisited",

- Academy of Management Review*, Vol. 12 : 460-471.
- Romzek, B.S., 1989. "Personal Consequences of Employee Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3: 649-661.
- Reichers, A.E., 1985. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3 : 465-476.
- 坂下昭宣, 1992. 『経営学への招待』, 白桃書房.
- Schaubroeck, J. and D.C. Ganster, 1991. "Beyond the Call of Duty: a Field Study of Extra-Role Behavior in Voluntary Organizations", *Human Relations*, Vol. 44, No. 6 : 569-582.
- Schmitt, N. and P.M. Melon, 1980. "Life and Job Satisfaction: Is the Job Central?" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 16 : 51-58.
- Shamir, B., 1990. "Calculations, Values, and Identities: The Sources of Collectivistic Work Motivation", *Human Relations*, Vol. 43, No. 4 : 313-332.
- Shamir, B., 1991. "Meaning, Self and Motivation in Organizations", *Organizations Studies*, Vol. 12, No. 3 : 405-424.
- Siebert, S. D., 1974. "Toward a Theory of Role Accumulation", *American Sociological Review*, Vol. 39 : 567-578.
- Staw, B.M., 1984. "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables", *Annual Review of Psychology*, Vol. 35 : 627-666.
- 高木活人, 1997. 「組織コミットメントとは何か—概念と方法」, 田尾雅夫編著『「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際—』, 京都大学学術出版会 : 15-39.
- 田尾雅夫, 1993. 『モチベーション入門』, 日本経済新聞社.
- 田尾雅夫, 1997. 「わが国における組織コミットメント研究」, 田尾雅夫編著『「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際—』, 京都大学学術出版会 : 229-264.
- Vroom, V.H., 1964. *Work and Motivation*, New York, John Wiley & Sons. (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳, 『仕事とモチベーション』, 千倉書房, 1982.)
- 若林満・城戸康彰, 1985. 「わが国労働者の職務満足度と組織コミットメント—国際比較研究の結果から」, 『労務研究』, 第39巻第9号 : 8-21.
- Wilensky, H. L., 1960. "Work, Careers, and Social Integration", *International Social Science Journal*, Vol. 12 : 543-56.
- ワークエシックス調査研究会(編), 1985. 『先進国病と労働倫理の変容に関する調査報告』, 日本生産性本部.