

# 基礎自治体における職員の革新的・自発的行動の規定因

The Determinants of Employees' Innovative and Spontaneous Behavior in Local Governments

渡辺 孝志\*

## Abstract

As the expectation for local governments to play the key role of promoting regional industries has been increasing, it has become a crucial issue to understand the process of motivating employees' spontaneous and innovative behavior. In this study, I examined the effects of autonomy and intrinsic motivation as determinants of employees' innovative and spontaneous behavior in local governments, referring to the researches of innovative and spontaneous behavior in private enterprises. As a result of this study (N=394, mean age=37.0, SD=9.00), it became clear that intrinsic motivation was found to mediate the relationship between autonomy and innovative and spontaneous behavior.

## キーワード

基礎自治体、職員、革新的・自発的行動、自律性、内発的モチベーション

## 1. 問題

地域産業振興施策の領域は、これまでの商工業の枠に留まらず農業や漁業などへ拡大しているが、地域の支援機関の支援が十分に行き届いているとは言えず、多様化、複雑化する地域産業の課題への対応には限界がある<sup>1)</sup>。一方、都道府県等の広域支援機関は、幅広い領域に対応するための支援リソースを有するものの、主に県庁所在地に偏在しているため、地理的制約から地域の産業に十分な支援を提供することができないといった課題がある。こうした背景のもと、地域の産業振興施策の担い手として、地域に密着し、領域横断的な機能を有している市町村等の基礎自治体に期待が集まっている(財団法人中小企業総合研究機構、2012)。

基礎自治体の地域産業振興施策への主体的な関わりへの期待の高まりは、1990年代後半に進展した地方分権の流れにも起因している。「国及び地方公共団体の責務、分担すべき役割を明確にし、地方公共団体の自主性及び自立性を高め、個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現を図ること」を基本理念に掲げた地方分権推進法(1995年公布、

同年施行)が成立したことに加え、地方分権推進委員会の活動の成果として地方分権一括法(1999年公布、2000年施行)が成立した。この際に改正された地方自治法は、第一条の二において「地方公共団体は、(中略)地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする」ことを規定し、自治体の政策への主体的な関与を明文化した。さらに、同法により1888年以来実施されてきた機関委任事務が廃止され、その後三位一体の改革により地方への税源移譲が行われるなど、地方分権が急激に進展した結果、施策と財源において基礎自治体は権限と責任が大幅に増加し、一層主体的に関与することが求められるようになってきている。このように、地方分権の進展は基礎自治体の政策への主体的な関与を強く求めている<sup>2)</sup>。

以上のとおり基礎自治体はこれまでに増して主体的、能動的に地域産業振興施策に関与しなければならない状況に置かれている。基礎自治体の活動はその職員によって担われていることから、よりミクロな観点からは職員の行動に着目する必要がある。しかし、基礎自治体職員についての研究は法律や制度の側面からのアプローチが主流であ

論文受稿日：2015.5.22 論文受理日：2016.6.17

\* WATANABE, Takashi：独立行政法人中小企業基盤整備機構

(Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN)

り、職員の行動やその規定因に関する研究が十分に蓄積されているとは言えない(太田, 2011)。職員の革新的で自発的な行動は、基礎自治体の主体的な地域産業振興施策の遂行に大きな影響を及ぼすものであることから、これらの行動の規定因を分析することを通じて、基礎自治体職員に求められる新たな役割とそのマネジメントをあらためて検討することは、基礎自治体研究の重要なテーマのひとつであると言える。

そこで本研究では、主に民間企業を対象に蓄積を重ねてきた自発的行動の概念を参考に革新的・自発的行動を設定するとともに、基礎自治体職員の革新的・自発的行動の規定因について自律性、内発的モチベーションを設定し、これらの関係を実証的に分析することとする。

## 2. 先行研究

### (1) 組織における従業員行動

組織に有効性をもたらすためには、従業員の採用、活用、教育訓練、報酬など人的資源管理に着目する必要がある。奥林(2003)が「企業を構成する生産要素のうち、ヒトは最も重要な要素(P.12)」と指摘するとおり、従業員の行動は組織の成果に多大な影響を及ぼすものであり、人的資源管理は企業経営における重要な管理活動として位置づけられている。人的資源管理施策と組織有効性の関係についての概念的、実証的な研究が蓄積するなかで両者の関係性が明らかにされつつあり、人的資源管理施策と組織有効性に介在する従業員の行動に注目が集まっている(原口, 2014a)。特に、近年の戦略的人的資源管理論の行動論的パースペクティブでは、従業員個人の役割行動が組織業績の最大因子として取り扱われるようになっており(大藪, 2010)、日本企業を対象にした研究も数多く見られるようになってきている(例えば、西田, 1997; 田中, 2004)。

従業員行動の研究の中でも、自発的行動の研究は、組織行動論や産業・組織心理学などの分野で多くの蓄積を重ねている(渡辺, 2012a)。蔡(2010)は、多様な従業員行動の概念を分類することを目的として、①タスク・パフォーマンス、②コンテ

クスチュアル・パフォーマンス、③適応パフォーマンス、④反社会的パフォーマンスの4次元構造を提唱し、これらのうちこれまでの研究で積極的に議論されてきたのは、タスク・パフォーマンスとコンテクスチュアル・パフォーマンスであると指摘した。タスク・パフォーマンスとは、伝統的に職務成果と呼ばれてきた次元のことであるが、具体的には、職務記述書などにより提示され、任された仕事や役割を効率良く、効果的に遂行する行動を指す。他方、コンテクスチュアル・パフォーマンスとは、中核的な職務に貢献する活動ではなく、中核的な職務が機能するためのより広範囲な組織的・社会的・心理的環境を支援する活動であり、その結果組織有効性に貢献する可能性がある従業員の自発的行動とされている(Borman & Motowidlo, 1993; 蔡, 2010)。職務上の要求という観点からは、タスク・パフォーマンスは非自発的行動、コンテクスチュアル・パフォーマンスは自発的行動に分類される行動概念である。

自発的行動のみに着目してみても、これまで様々な概念が提示されている。George & Brief(1992)は、組織的自発性(organizational spontaneity)を、自主的になされる役割外行動で組織の有効性に貢献するものと定義し、同僚たちへの支援、組織防衛、会社の良さを広める、建設的提言、自己開発の5つの下位尺度を提示している。Organ(1988)の組織市民行動(organizational citizenship behavior)、Brief & Motowidlo(1986)の向社会的行動(prosocial organizational behavior)などが組織的自発性に近接する概念であるが、より改善や創造など企業変革に関連する革新志向性の高い行動として、Van Dyne, Cummings & McLean Parks(1995)の役割外行動(extra role behavior)、Morrison & Phelps(1999)の率先行動(taking charge)、LePine & Van Dyne(1998)の提言(voice)、Bateman & Crant(1993)のプロアクティブ行動(proactive behavior)に加え、Madjar, Oldham & Pratt(2002)の創造的行動(Creative performance)やWest & Farr(1989)の革新的行動(Innovative behavior)のような斬新でこれまでにないアイデアを創出し実践する概念が提示されている。

このように、これまで行われてきた自発的行動の研究には多様な概念が含まれており、これらの分類を試みる指摘も散見される。Van Dyne et al. (1995) は、自発的行動の一つである組織市民行動とその関連概念を整理することを目的として連携促進行動と挑戦促進行動に分類したうえで、Organ (1988) の組織市民行動には挑戦促進の側面が欠如していることを指摘した。同様に、原口 (2014b) は、Katz & Kahn (1966) が指摘する従業員の3つの行動パターンのうち、「革新的・自発的行動」の対象範囲の広さに疑問を呈し、組織の社会活動の円滑化を促す自己裁量の職務行動と、組織の経済的機能の仕組みを変える改善・変革行動の2つに再分類している。高石 (2007) も同様の問題意識を基に、後者について経営革新促進行動を提唱している。こうした多様な自発的行動の概念から本研究で扱う自発的行動の範囲を明確に

することを目的に、原口 (2014b) の分類を参照し、先行研究による自発的行動概念を維持志向性、革新志向性の2つの要素で分類した (表1)。変革が求められる基礎自治体において着目されるべきは、革新志向性を持つ自発的行動であるが、先行研究においても改善、創造、自己開発といった革新志向性を扱う自発的行動研究は多く見られ、その重要性が伺われる。

これらの検討を踏まえ、本研究では、George & Brief (1992) の組織的自発性の概念を参考に、組織有効性に貢献する可能性がある従業員の自発的な行動を自発的行動として扱うこととする。また、原口 (2014b) の分類を参考に、組織の社会活動の円滑化を促す自発的行動を維持志向性の自発的行動、組織の経済的機能の仕組みの変化を促す自発的行動を変革志向性の自発的行動として分類し、変革志向性の自発的行動を研究対象とする。

表1 自発的行動に関する先行研究と維持志向性・革新志向性による分類

概念名[研究者,発行年]	定義,概要	維持志向性	革新志向性	
			改善・創造	自己開発
組織市民行動(Organizational citizenship behavior) [Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006]	自由裁量的で、公式の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のおよび有効的機能を促進する個人的行動。	○	○	○
組織市民行動(Organizational citizenship behavior) [VanDyne, Graham, & Dienesch, 1994]	何らかの方法で伝統的な測定範囲を超えて、長期的な組織の成功を期待できるような職務行動。伝統的な職務内行動、組織に機能的な役割外行動及び政治的行動を含む。	○	○	○
文脈的業績(Contextual performance) [Borman & Motowidlo, 1993]	中核的な職務に貢献する活動ではなく、中核的な職務が機能するためのより広範囲な組織的・社会的・心理的環境を支援する活動。	○		
向社会的組織行動(Prosocial organizational behavior) [Brief & Motowidlo, 1986]	組織の成員が行う行動で、個人、集団、あるいは成員の相互作用が存在する組織に対して向けられるもので、向けられた個人、集団、あるいは組織の福利を促進しようとする目的で行われるもの。	○	○	
役割外行動(Extra-role behavior) [VanDyne, Cummings, & McLean Parks, 1995]	組織に利益をもたらす、あるいは利益をもたらすことを意図した行動で、任意になされ、かつ役割期待を超えるもの。「自発的」「意図的」「肯定的」「無私無欲」の4つの特徴を有する。	○	○	
提言(Voice) [LePine & VanDyne, 1998]	ただ批判するだけでなく、改善の意向を伴った建設的な挑戦の表出を強調する、職務として要求されていない行動。		○	
率先行動(Taking charge) [Morrison & Phelps, 1999]	個人が、自分たちの業務、部署、組織などで、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。		○	
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。	○		
個人主導権(Personal initiative) [Frese, Kring, Sooze, & 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抑される積極的・自発的で、特に、長期的視点に基づく行動様式。		○	
組織的自発性(Organizational spontaneity) [George & Brief, 1992]	自主的になされる役割外行動で、組織の有効性に貢献するもの。	○	○	○
先取行動(Proactive behavior) [Grant & Ashford, 2008]	従業員が自身や環境に対する影響行使のために先手を打つ行動。		○	
革新的行動(Innovative behavior) [West & Farr, 1989]	利益を創出するための、仕事上の役割、グループ又は組織における新しいアイデアの意図的な創出、導入及び活用。		○	
創造的行動(Creative performance) [Oldham & Cummings, 1996 ; Madjar, Oldham & Pratt, 2002]	斬新であって、組織にとって潜在的に役立つような、アイデア、製品または手続きの創出。伝統的に創造性が必要であるとみなされる仕事においてのみならず、組織における全ての仕事、全ての階層の従業員によって創出される。		○	

出典:筆者作成。

これらから、本研究における革新的・自発的行動は、組織有効性に貢献する可能性がある従業員の自発的な行動であって、組織の経済的機能の仕組みの変化を促すもの、と定義される。

さらに、George & Brief (1992) の組織的自発性などにも含まれている、自己開発に関する行動も組織の経済的機能の変革には不可欠な行動であり、地域産業の振興を担う基礎自治体職員の不断の課題であると考えられる<sup>3)</sup> (田尾、2007; 大森、2008)。これらの行動は、現状の問題を打開する際に組織への付加的な責任を引き受けるための行動であり、組織の経済的機能に変革をもたらすための革新的・自発的行動であると考えられる。

本研究では、革新的・自発的行動として、率先行動(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)、創造的行動(新しい製品、サービス、製造方法、管理プロセスに関する斬新かつ潜在的に価値のあるアイデアの創出と実行)、自己開発行動(現有職務のより良い遂行やより責任の重い地位への準備のために行う、知識、スキル、能力を自発的に拡大しようとする行動)を取り扱う<sup>4)</sup>。

## (2) 基礎自治体における職員の自発的行動

### ①基礎自治体職員の自発的行動領域の研究蓄積の実態

前述のとおり、基礎自治体は政策官庁としての役割が急激に拡大し、自ら政策を立案し、その実行を担うこととなった。こうした環境下で、基礎自治体職員には、これまでの仕事のしくみを変革し、新たな政策を創り出していくことが求められており、あわせてそうした活動に必要な能力の向上も欠かせなくなっている。

しかし、これまで基礎自治体職員のやる気や自発性を引き出す方法についての議論は、民間企業と比べて極端に少ない(田尾、2007)。太田(2011)は、これまで公務員の動機づけについての議論や研究成果が少なかった理由の一つとして学問分野の棲み分けを挙げ、公務員制度は官僚や行政学者の領域であるのに対し、動機づけや自発性は主に民間企業を対象とした経営学の領域であり、公務員のやる気についての議論は「一種の『空白地帯

(P.12)』になっている」と指摘している。中村(2004)も同様の理由から、自治体の人的資源管理に関する研究は未だ蓄積が十分でない分野であると指摘している。国内を対象にした実証研究としては中村(2004)、海外を対象にした実証研究としてはOECD(2005)などが挙げられるが、基礎自治体における職員の革新的・自発的行動の研究蓄積は十分とは言えない実態にある。

### ②基礎自治体職員の非自発的な実態

これまでの基礎自治体職員は、「カキケコ型(大過なく、大危なく、大苦なく、大競なく、大考なし)職員(大森、2008、P.296)」「休まず、遅れず、働かず(太田、2011、P.193)」と揶揄される受動的なイメージがあった(中村、2004)。その原因として、太田(2011)は、役所機構は保守的、閉鎖的であり、改革に手をつけようとする人は煙たがられ減点されることもあるとして、職員の行動を創意・工夫よりも前例踏襲に向かわせる組織的な背景を指摘している。また、これまでの機関委任事務は地方公共団体の事務の約7割を占めていたとも言われ、「職員の意識についても国の事務であるため、機関委任事務についての法令などの解釈などについては(中略)通達という国の解釈基準に依存していた(天野、2004、P.7)」という指摘に象徴されるように、基礎自治体職員に自主的な発想や行動が必要とされる場面は限定的であったとされている。

こうした背景のもと、基礎自治体において変革や創造に前向きに取り組む職員は、全体のわずか一部であるという指摘もある。田尾(2007)は、基礎自治体の人事施策について、「前例踏襲を(中略)長い間続けてきたために、創意・工夫が一部の人たちだけに偏り、大多数の人たちは創意や工夫に関心を向けなくなってしまった(P.206)」ことを指摘している。一方、太田(2011)は、このような環境下にあっても一部の積極関与層は内発的に動機づけられ、積極的な対応を示すことを指摘している。財団法人中小企業総合研究機構(2012)は、基礎自治体職員の行動に着目して12の基礎自治体に対してヒアリング調査を行った結果、いずれの基礎自治体においても各事業の創始、拡張にあたっては、職員の自発的な行動が貢献し

ていることを明らかにした。基礎自治体職員のおおくは当該地域に生まれ、育ち、または生活していることから、概して地域への関与や愛着が強いが、特に調査の対象となった職員は地域の現状と将来に対する問題意識が高く、新規事業の発足のために自ら実態調査を行い、企画書を作成し、または時間外や休日も厭わず自発的に行動している実態がまとめられている<sup>9)</sup>。

しかし、地域産業の課題はますます領域が拡大し、構造が複雑化する一方で、職員数や予算は削減を余儀なくされており、これまでのように一部の職員のみに変革を依存しては地域産業の活性化は成しえない状況になっている。ここに、基礎自治体職員の革新的・自発的行動を促進するマネジメントの検討の必要性が潜在していると言える。

### (3) 自律性と革新的・自発的行動

人的資源管理施策のなかで、職務特性は業績評価や報酬管理などと並んで重要なコンテキストと位置付けられており（原口、2014a；Bratton & Gold, 2003）、組織が職員の行動を促進する主要な要因になっている。Hackman & Oldham（1980）の職務特性理論では5次元の職務特性が提唱され、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性は仕事の有意義性を、自律性は責任の知覚を、フィードバックは結果の知覚を生み出すことを通じて、内発的モチベーション、パフォーマンスや職務満足を高めるとともに、欠勤や離職を低減するとされている。

特に、自律性は、従業員の革新的・自発的行動に影響を及ぼすものと考えられる。自律性は、作業の遂行手続きやスケジュールについて与えられる自由裁量の程度であるが、組織が従業員個人に対し一定の自由裁量を与えているという認識を従業員自身が有していることは、ときにはリスクや負担を伴う革新的・自発的行動の生起に大きく影響を及ぼすと考えられるからである。

自律性と革新的・自発的行動との関係について、高石・古川（2009）は中小企業及び大企業を対象にした研究で、自律性が経営革新促進行動（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、精勤行動、組織と周囲支援

行動）に対してそれぞれ正の影響を及ぼしていることを実証している。自律性が経営革新促進行動を促進する理由について、高石・古川（2009）は、経営革新促進行動は従業員が自発的に取ることが多い行動であり、職場で許容される自律性の程度が低ければ自身で管理することができる行動の範囲や程度が制約されるため、その生起が大きく制約されることを指摘している。Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway（2005）、Langfred & Moye（2004）及び高石・古川（2009）は、革新的・自発的行動に類似する変革志向性の自発的行動のおおくで自律性がこれらの行動を促進することを前提として提唱されてきたことを指摘しているが、その背景にはこれらの行動の持つ自発性、すなわち従業員の自発的な意思に基づいて生起する性質が関係していると考えられる<sup>10)</sup>。

さらに、革新的・自発的行動は、現状の組織の経済的機能の仕組みの変化を促す行動であり、挑戦的な性質を持つものであることから、程度の多寡に関わらず従業員がリスクや負担を負うことになる。革新的・自発的行動が内包するリスクや負担について、従業員は自律性が低い環境下では受け入れることが困難であり、自律性が高いほど自身の裁量でリスクや負担を管理できる程度が高まると考えられる。このように、革新的・自発的行動が持つ挑戦的な性質から、自律性が革新的・自発的行動を促進すると考えられる。

これらから、自律性は率先行動、創造的行動を促進することが想定される。また、本研究で扱う自己開発行動は、職務の改善のために行う能力等の開発行動であり、仕事の成果の質の向上を目的とした行動であるが、組織によって与えられる自由裁量が高くなるほど職務の遂行方法は複雑多様になり、これまでに培った知識や経験だけでは十分に処理することができない状況が増加することから、自己開発行動の生起には自律性が影響することが想定される。そこで、次の仮説を設定する。

仮説1：自律性は、革新的・自発的行動に正の影響を及ぼす。

#### (4) 自律性と内発的モチベーション

Amabile (1997) は、モチベーションは2つのフォームからなるとして、内発的モチベーションは仕事への深い関心や没頭により引き起こされ、外発的モチベーションは仕事そのものから切り離された何らかの目標を達成するための欲求により引き起こされると指摘している。Ryan & Deci (2000) は、内発的モチベーションを「分離可能な結果のためというよりむしろ、人間に本来備わっている満足のための活動を行わせるもの (P.56)」と定義し、楽しみや挑戦を引き起こすための行動をする気にさせるものであること、こうした自発的な行動は自身の能力を鍛え拡張するような肯定的な経験と結び付くことで発現すること、を指摘している。

Deci & Ryan (1985)、Gagne & Deci (2005) は自己決定理論 (Self-determination theory) を提唱するなかで、自律的なモチベーションと制御されたモチベーションを区別し、内発的モチベーションは自律的なモチベーションの一種であると指摘している。また、自律性は決定の感覚を伴う行動と選択の経験を引き起こすとしたうえで、内発的モチベーションは、有能さ、自己決定への欲求に基づいており、様々な行動と心理のプロセスにエネルギーを与えると指摘している。同様の指摘は、Vallerand & Ratelle (2002)、Deci & Ryan (2008) などでも行われている。これらから、自律性は内発的モチベーションの重要な構成要素の一つであり、組織環境においては内発的モチベーションを促進する要因になることが想定される。そこで、次の仮説を設定する。

仮説2：自律性は、内発的モチベーションに正の影響を及ぼす。

#### (5) 内発的モチベーションと革新的・自発的行動

Katz & Kahn (1966) は、組織人としての最低限の行動や現状維持に向けた行動は強制や報酬といった外的要因に基づき、自発的で革新的な行動の発揮は組織および仕事との同一化といった内的要因に基づくと論考している。Deci & Ryan (2008) は、内発的モチベーションのような自律的なモチ

ベーションは、創造性を引き起こすような複雑で試行錯誤的な行動に対して有効に働くことを指摘している。Grant & Berry (2011) も同様に、内発的モチベーションは創造性の重要なドライバーであることを指摘し、さらに、内発的に動機づけられた従業員は関心や好奇心に基づいた努力を行い、学習することを欲すると指摘している。

このように、内発的モチベーションは革新的・自発的行動と密接な関係を有する (Deci & Ryan, 1985 ; Gagne & Deci, 2005 ; Vallerand & Ratelle, 2002)。Piccolo & Colquitt (2006) は、民間企業を対象に、内発的モチベーションが組織市民行動に対して正の影響を及ぼすことを実証している。渡辺 (2013) も、民間企業を対象に、内発的モチベーションが率先提言行動、創造的行動、自己開発行動に正の影響を及ぼすことを実証している。Grant & Berry (2011) は、治安部隊を対象に、内発的モチベーションが創造性に正の影響を及ぼすことを実証している。これらから、組織環境においては内発的モチベーションが革新的・自発的行動を促進することが想定される。

基礎自治体の人事考課制度の実態からのアプローチも可能である。率先行動、創造的行動および自己開発行動は、いずれも規程、業務分担、評価指標に明記されているとは限らず、必ずしも職務要件として義務付けられた行動になっているのではない<sup>7)</sup>。基礎自治体においては、革新的・自発的行動を実行することと外的報酬の享受は必ずしも結びついておらず、外発的な要因によって行動が喚起されているとは考えづらい。むしろ、地域産業の衰退に対する危機感や地域社会への貢献意欲などに基づいて、地域のために働くことそのものが楽しい、といった内発的なモチベーションがその規定因になっていることが想定され、内発的モチベーションが革新的・自発的行動に及ぼす影響は、民間企業に増して強いものと考えられる。そこで、次の仮説を設定する。

仮説3：内発的モチベーションは、革新的・自発的行動に正の影響を及ぼす。

(6) 内発的モチベーションによる自律性と革新的・自発的行動との間の媒介効果

自律性と革新的・自発的行動に関する間接的な関係も想定される。Hackman & Oldham (1980) の職務特性理論では、職務特性は臨界的心理状況 (critical psychological states) を媒介してパフォーマンスや満足などに影響を及ぼすとして、職務特性とパフォーマンスとの間接的な関係が提示され、自律性においては責任の知覚が媒介変数として挙げられている。Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007) は、メタ分析により自律性が責任の知覚を媒介してパフォーマンスに影響を及ぼすことを実証しており、媒介変数による間接的な関係性も想定される。

Langfred & Moyer (2004) は、モチベーションが自律性とパフォーマンスを関係づける構造は一般的に受け入れられており、自律性関連研究の基本的な前提になっていることを指摘した。そのうえで、自律性とパフォーマンスとの関係のメタ分析の結果において、両者の直接的な関係は実証的に支持されているもののその強さが控えめに留まっていることや、一部には両者のネガティブな関係が報告されていることを踏まえ、職務特性モデルを一部改良し、自律性がモチベーションという個人差を媒介してパフォーマンスに影響を及ぼすというモデルを提示した。柏木 (2012) も同様に、Deci & Ryan (1985) の認知的評価理論を用いて、状況的特性が内発的モチベーションに影響を及ぼし、その後の行動にも影響を及ぼすという内発的モチベーションの媒介モデルを提示している。

一方、個人差を織り込んだモデルとして、内発的モチベーションによる調整モデルを設定することも可能であると考えられる。田尾 (1991) や金井 (1982) は、職務特性理論における成長欲求のモデレータ効果は個人差を埋め込んだモデルであ

ると指摘している。これらから、基礎自治体職員において自律性は、状況に関わらず革新的・自発的行動に作用するものではなく、むしろ個人差に応じて状況適合的に作用することが想定される。

本研究では、自律性が革新的・自発的行動を促進するという関係に加え、自律性が内発的モチベーションを促進し、内発的モチベーションが革新的・自発的行動を促進することを検討していることから、個人差を織り込むモデルとして Langfred & Moyer (2004) の媒介モデルを採用することとし、自律性が内発的モチベーションを媒介して革新的・自発的行動に及ぼす関係を想定して、次の仮説を設定する。

仮説4：内発的モチベーションは、自律性と革新的・自発的行動との関係を媒介する。

(7) 本研究の概念モデル

これまでの検討を踏まえ、本研究ではまず、自律性が革新的・自発的行動を促進するという直接的な関係を検討する。次に、自律性が内発的モチベーションを促進し、内発的モチベーションが革新的・自発的行動を促進する関係を検討する。最後に、自律性と革新的・自発的行動との関係を内発的モチベーションが媒介するモデルを検討する。本研究の概念モデルは、図1のとおりである。

3. 方法

(1) 調査対象と手続き

調査は、財団法人中小企業総合研究機構の調査研究事業の一環として行った。調査対象は、全国1,746市区町村 (2011年8月1日) のうち、政令指定都市および東日本大震災財政援助助成法第2条に基づく特定被災区域の市町村を除く1,515の市

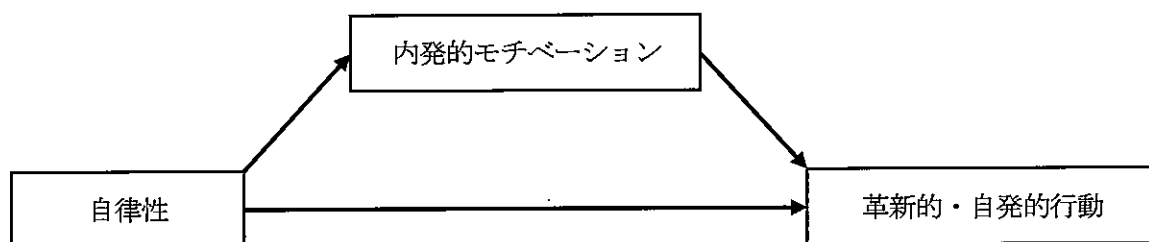


図1 本研究の概念モデル

区町村であり、2011年9月7日に文書で依頼し、10月17日までの期間にWEBサイトにより回収した。対象部門を産業振興部門とし、非管理職に限定して回答を求めた。各市町村からの回答者数には制限を設けなかったため人数ベースでの回収率を算定することができないが、回答は406名(274団体)であり、団体ベースでの回収率は18.1%であった。本研究では異常値を含む回答を除き、394名のデータを有効回答として使用した。回答者の属性は、性別では女性84名、男性310名、職位別では、係員級120名、主任級94名、係長・課長補佐級138名、職位不明42名、年齢別では、20歳代90名、30歳代153名、40歳代108名、50歳代40名(平均年齢37.0歳、SD = 9.00)であった。

(2) 測定尺度

革新的・自発的行動の測定項目は、渡辺(2012b)により作成された項目を一部修正して使用した。率先行動は、Morrison & Phelps(1999)の率先行動尺度を参考に作成された「自分の仕事のやり方を改善しようと努める」など4項目を使用した。創造的行動は、渡辺(2012b)では、Zhou & George(2001)の創造性尺度を参考に作成された「チャンスが与えられると、仕事で創造性を発揮する」など6項目を使用した。本研究では職務上の創造的行動としての意味合いが不明瞭な「創造的に考える」を削除し、5項目を使用した。自己開発行動は、Van Dyne, Graham & Dienisch

(1994)の組織市民行動尺度などを参考に作成された「職務の改善のための自己啓発を行う」など5項目を使用した。自律性は、Hackman & Oldham(1980)の職務特性尺度の下位尺度である自律性尺度を参考に作成された「この仕事では、仕事の進め方を自分で決定することが許されている」など2項目とした。内発的モチベーションは、Tremblay, Branchard, Taylor, & Villeneuve(2009)の内発的モチベーション尺度を参考に作成された「私がいま仕事をしているのは、新しいことを学ぶ喜びがあるからである」など3項目とした。全ての質問項目について、「とてもよくあてはまる」から「まったくあてはまらない」の5点リッカートスケールを用いた。以後の分析では、これらの下位尺度ごとに作成した合成変数を使用した。

4. 結果

(1) 因子分析

まず、記述統計から天井効果及びフロア効果が見られないことを確認し、各変数の平均値、標準偏差を算出した。次に、基礎自治体職員の革新的・自発的行動の構造を確認するために探索的因子分析(主因子法、プロマックス回転)を行い、因子負荷量.40以上の項目、固有値1.0以上の基準で構成される因子を確認したところ、想定どおりの因子が抽出されたため(表2)、測定尺度名どおり取り扱うこととした。

表2 革新的・自発的行動の因子分析結果

項目内容	因子 I 創造的行動	因子 II 自己開発行動	因子 III 率先行動
新しく革新的なアイデアを出す	1.01	-.06	-.09
問題に対して創造的な解決策を考え出す	.82	-.01	.07
斬新な方法で問題の処理に取り組む	.79	-.02	.05
新しいアイデア導入のための適切な企画とスケジュールを立てる	.74	.14	-.05
チャンスが与えられると、仕事で創造性を発揮する	.71	.16	.03
仕事の成果の質を向上させるために、自己研さんに励む	-.08	.98	-.03
職務の改善のための自己啓発を行う	-.07	.78	.15
よりよい仕事ができるようになるために自己開発に没頭する	.13	.74	-.11
仕事上の新しい知識や技術が得られるような本や情報にすすんで接する	.09	.68	-.01
自分を磨き、自己管理をする	.10	.58	.13
自分の仕事をより効果的に遂行できるように変革しようとする	-.05	-.06	.92
自分の仕事のやり方を改善しようと努める	-.09	.13	.69
欠陥のある手続きや習慣を直そうとする	.17	.04	.54
自分の部署に改善された手続きを導入しようとする	.38	-.06	.47
寄与率(%)	53.44	9.86	8.26



(2) 信頼性分析、相関分析

従属変数として用いる革新的・自発的行動（率先行動、創造的行動、自己開発行動）、独立変数として用いる自律性、媒介変数として用いる内発的モチベーションの信頼性係数（クロンバック  $\alpha$ ）をそれぞれ算出し、各因子の信頼性（率先行動： $\alpha = .82$ 、創造的行動： $\alpha = .92$ 、自己開発行動： $\alpha = .89$ 、自律性： $\alpha = .76$ 、内発的モチベーション： $\alpha = .89$ ）を確認した。その後、コントロール変数（性別、職位、年齢）を加え、本研究で使用する変数の相関係数を算出した（表3）。

(3) 重回帰分析

革新的・自発的行動に対する自律性の直接的効果及び内発的モチベーションの媒介効果を検証するために、革新的・自発的行動を従属変数とする階層的重回帰分析を行った。媒介効果の証明には4つの条件（①独立変数は従属変数に有意に寄与する、②独立変数は媒介変数に有意に寄与する、③媒介変数は従属変数に有意に寄与する、④媒介変数と独立変数が同時に回帰式に投入された場合に、従属変数に対する独立変数の寄与が有意でなくなる）を満たすことが必要であり（Barron & Kenny, 1986 ; Madjar et al., 2002）、本研究ではこれらの手続きに従った。

まず、媒介効果の証明に関する条件のうち、条件①（独立変数は従属変数に有意に寄与する）及び条件②（独立変数は媒介変数に有意に寄与する）を確認するために、内発的モチベーション、革新的・自発的行動に対する自律性の影響に関する階層的重回帰分析を行った（表4）。

分析の結果（step2）、自律性は、率先行動、創造的行動に対して正の影響を及ぼしていたが、自己開発的行動に対しては影響を及ぼしていなかった（率先行動： $\beta = .11, p < .05$ 、創造的行動： $\beta = .16, p < .01$ 、自己開発行動： $\beta = .05, n.s.$ ）。この結果から、条件①は、率先行動、創造的行動について満たされていることが確認された。よって、仮説1は、率先行動、創造的行動について支持され、自己開発行動については支持されなかった。また、自律性は、内発的モチベーションに対して正の影響を及ぼしていた（ $\beta = .18, p < .001$ ）。この結果から、条件②は満たされていることが確認され、仮説2は支持された。

次に、媒介効果の証明に関する条件のうち、条件③（媒介変数は従属変数に有意に寄与する）及び条件④（媒介変数と独立変数が同時に回帰式に投入された場合に、従属変数に対する独立変数の寄与が有意でなくなる）を確認するために、革新的・自発的行動に対する内発的モチベーション、自律性の影響に関する階層的重回帰分析を行った（表5）。

分析の結果（step2）、内発的モチベーションは、率先行動、創造的行動、自己開発行動に正の影響を及ぼしていた（率先行動： $\beta = .25, p < .001$ 、創造的行動： $\beta = .44, p < .001$ 、自己開発行動： $\beta = .48, p < .001$ ）。この結果から、条件③は、率先行動、創造的行動、自己開発行動について満たされていることが確認され、仮説3は支持された。

さらに、内発的モチベーションと自律性を同時に投入した分析の結果（step3）、自律性は率先行動、

表3 各変数の平均値、標準偏差、相関係数および信頼性係数（クロンバック  $\alpha$ ）

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性別	.79	.41								
2 職位	.66	.48	.14 **							
3 年齢	36.96	9.00	.13 **	.69 ***						
4 自律性	3.40	.77	.04	-.07	-.06	(.76)				
5 内発的モチベーション	2.99	.93	.09	-.15 **	-.16 **	.21 ***	(.89)			
6 率先行動	3.72	.66	.05	-.03	.01	.13 *	.27 ***	(.82)		
7 創造的行動	3.12	.77	.17 **	.10	.10 *	.15 **	.43 ***	.64 ***	(.92)	
8 自己開発行動	3.31	.75	.07	-.09	-.10 *	.08	.51 ***	.60 ***	.64 ***	(.89)

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

(注1)性別 0:女性, 1:男性

(注2)職位 0:係員級, 1:主任級, 係長, 課長補佐級

表4 内発的モチベーション、革新的・自発的行動に対する自律性の影響に関する階層的重回帰分析結果

	内発的モチ ベーション	率先行動	創造的行動	自己開発行動
(step1)				
性別	.12 *	.03	.14 **	.10
職位	-.05	-.01	.11	.00
年齢	-.18 *	-.04	-.04	-.14
$R^2$	.06	.00	.03	.03
$F$	6.73 ***	.30	3.58 *	3.26 *
(step2)				
性別	.11 *	.02	.13 *	.09
職位	-.03	.00	.12	.00
年齢	-.18 *	-.04	-.04	-.14
自律性	.18 ***	.11 *	.16 **	.05
$\Delta R^2$	.03	.01	.03	.00
$\Delta F$	11.90 ***	4.56 *	9.80 **	.75
<i>Overall Model Adj.R<sup>2</sup></i>	.08	.00	.05	.02
<i>Overall Model F</i>	8.18 ***	1.36	5.21 ***	2.63 *

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

(注1)性別 0:女性, 1:男性

(注2)職位 0:係員級, 1:主任, 係長, 課長補佐級

創造的行動、自己開発行動に対し有意でなくなった(率先行動:  $\beta = .07, n.s.$ , 創造的行動:  $\beta = .09, n.s.$ , 自己開発行動:  $\beta = -.04, n.s.$ )。本分析結果により確認された媒介関係について、内発的モチベーションが媒介効果を有することを明らかにするために、ソベル検定を実施した。その結果、自律性と、率先行動、創造的行動および自己開発行動との関係に対する内発的モチベーションの媒介効果はいずれも有意となり(率先行動:  $z = 2.78, p < .01$ , 創造的行動:  $z = 3.21, p < .01$ , 自己開発行動:  $z = 3.25, p < .01$ )、内発的モチベーションの媒介効果が確認された。この結果から、条件④は、率先行動、創造的行動、自己開発行動について満たされていることが確認された。自己開発行動は条件①を満たしていないため、仮説4は、率先行動、創造的行動について支持され、自己開発行動については支持されなかった。

## 5. 考察

### (1) 結果の要約

仮説1(自律性は、革新的・自発的行動に正の影響を及ぼす)は、革新的行動と創造的行動について支持されたことから、基礎自治体において自律性は職員の革新的・自発的行動を促進することが確認された。一方、自己開発行動については自律性の影響を確認できなかった。これは、自己開発行動が職場における行動でないことに起因するものと考えられる。自律性は、職場において職務の遂行に関して与えられる裁量の程度であるが、自己開発行動は主に職場の外で行われる行動であるため、両者の間の関連は弱いものになったと思料される。

次に、仮説2(自律性は、内発的モチベーションに正の影響を及ぼす)は支持された。Deci & Ryan (1985)の指摘のとおり、自律性は内発的モチベーションを高めることが確認されたことから、基礎自治体において職員のモチベーション向上施策として、自律性に関する職務設計は有効であると言える。

表5 革新的・自発的行動に対する内発的モチベーション、自律性の影響に関する階層的重回帰分析結果

	率先行動	創造的行動	自己開発行動
(step1)			
省略(表4のとおり)			
(step2)			
性別	.00	.09	.04
職位	.00	.13	.02
年齢	.01	.04	-.06
内発的モチベーション	.25 ***	.44 ***	.48 ***
$\Delta R^2$	.06	.18	.22
$\Delta F$	22.68 ***	80.62 ***	100.08 ***
(step3)			
性別	-.01	.08	.04
職位	.01	.14 *	.02
年齢	.00	.04	-.06
内発的モチベーション	.24 ***	.42 ***	.49 ***
自律性	.07	.09	-.04
$\Delta R^2$	.01	.01	.00
$\Delta F$	1.82	3.35	.73
<i>Overall Model Adj.R<sup>2</sup></i>	.06	.21	.24
<i>Overall Model F</i>	5.10 ***	19.56 ***	22.66 ***

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

(注1)性別 0:女性, 1:男性

(注2)職位 0:係員級, 1:主任, 係長, 課長補佐級

さらに、仮説3（内発的モチベーションは、革新的・自発的行動に正の影響を及ぼす）は支持された。Deci & Ryan (1985) の指摘のとおり、内発的モチベーションは、率先行動、創造的行動、自己開発行動を促進することが確認されたことから、基礎自治体において革新的・自発的行動を喚起するためには内発的モチベーションを高めることが有用であると言える。

最後に、仮説4（内発的モチベーションは、自律性と革新的・自発的行動との関係を媒介する）は、率先行動と創造的行動について内発的モチベーションによる媒介効果が確認された。Langfred & Moye (2004) の指摘のとおり、内発的モチベーションの媒介効果が確認されたことから、自律性により率先行動、創造的行動を喚起するには、その直接的な効果だけでなく、内発的モチベーションの媒介効果を考慮する必要があることが示された。

## (2) 理論的インプリケーション

本研究の理論的含意は、内発的モチベーションによる媒介モデルを検証したことである。自律性と革新的・自発的行動との直接的な関係を再考し、媒介要因として内発的モチベーションを検討、検証したことが、本研究の理論的含意であると考えられる。一方、自己開発行動についてはこのモデルの適応を確認できなかった。自己開発行動については、職場内での行動である率先行動や創造的行動とは行動が生起する場面が異なるため、職場外の環境において影響を及ぼすと考えられる変数（例えば、キャリア志向や家族によるサポートなど）を想定し、モデルを再考する必要があると考えられる。

## (3) 実践的インプリケーション

基礎自治体の事務事業のうち地域産業振興は、戸籍、年金、医療などと比べると法令等の制約が少ない領域とされてきた。このような特性から、

地域産業振興への各自治体の取組みには相当程度の差が見られている（財団法人中小企業総合研究機構、2012）。制約の少ない領域でこそ、自発的な創造性、改善提案を発揮できる可能性が高く、それらを支える職員個人の能力開発が施策の企画や実行に大きな影響を及ぼし得る。自治体間競争が激化するなかでは、地域産業振興を担う職員の育成、活用は、基礎自治体にとって喫緊の課題であるといつて過言ではない。

本研究における実践的含意は、これまで研究蓄積の少なかった基礎自治体職員の革新的・自発的行動を促進するモデルを検証したことである。自律性が内発的モチベーションを媒介して革新的・自発的行動を促進するというモデルは民間企業の研究を参照して設定されたものであるが、基礎自治体において援用可能であることを確認することができたことが本研究の実践的含意であると考えられる。本研究の結果からは、基礎自治体において職員の革新的・自発的行動を促進するための方策として、自律性が万能であるとは言えないことが示された。基礎自治体には法令による多くの制約があるものの、より多くの自律性を現場の職員に付与する施策を講じ、職員の内発的モチベーションを高めることを通じて率先行動、創造的行動を喚起する仕組みを構築することが急務である。

#### (4) 本研究の課題

本研究はいくつかの課題も残している。本研究では、内発的モチベーションを媒介して、自律性が革新的・自発的行動に影響を及ぼすモデルを検討したが、他の要因との関係も検討する必要がある。例えば、基礎自治体職員の革新的・自発的行動が内発的モチベーションにより影響を受けていること、基礎自治体職員が奉仕の精神に支えられていること（太田、2011）や、職員による革新的で自発的な取組みが必ずしも評価に結び付いていないという実態を前提にするならば、外発的モチベーションと革新的・自発的行動との関係も明らかにする必要があると思料される。また、本研究では、対象部門を産業振興部門に限定して行ったが、政策官庁化の流れは他の部門を含めた基礎自

治体全体に及ぶものであることから、今後は対象部門を拡大していくことが必要である。さらに、革新的・自発的行動は、他の職務特性や、上司との関係、組織の戦略、個人のキャリア志向などの変数とも密接に関係するものであることから、これらの変数との関連性を検討することが必要である。今後は、基礎自治体を取り巻く環境の変化や制度の制約なども踏まえ、研究モデルのさらなる精緻化を図ることで、より実践に貢献するものにするのが求められる。

#### 引用文献

- Amabile, T.M. (1997). "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do." *California Management Review*, Vol.40, No.1, 39-58.
- 天野巡一 (2004) 「21世紀対応の自治体職員」、天野巡一編著『自治体改革6 職員・組織改革』第1章、2-32., ぎょうせい
- Barron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1173-1182.
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). "The Proactive Component of Organizational Behavior." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.2, 103-118.
- Bolino, M.C. & Turnley, W.H. (2005). "The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict." *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.4, 740-748.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance." In Schmitt, N. and Borman, W.C. (Eds.) *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass., 71-98.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human resource management: Theory and practice*. Basingstoke, UK: Macmillan, 上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也訳・監訳『人的資源管理－理論と実践－第3版』文眞堂、2009

- Brief, P. & Motowidlo, S.J. (1986). "Prosocial organizational behaviors." *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.4, 710-725.
- 蔡芒錫 (2010) 「パフォーマンスに関する研究の現状と課題」『産業・組織心理学研究』Vol.23, No.2, 117-128.
- 中小企業庁編 (2012) 『中小企業白書2012年版』日経印刷
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008). "Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domain." *Canadian Psychology*, Vol.49, No.1, 14-23.
- Frese, M., Kring, W., Sooze, A. & Zempel, J. (1996). "Personal initiative at work: Differences between East and West Germany." *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.1, 37-63.
- Gagne, M. & Deci, E.L. (2005). "Self-determination theory and work motivation." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, No.4, 331-362.
- George, J.M. & Brief, A.P. (1992). "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship." *Psychological Bulletin*, Vol.112, No.2, 310-329.
- Grant, A.M. & Berry, J.W. (2011). "The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity." *Academy of Management Journal*, Vol.54, No.1, 73-96.
- Grant, A.M. & Ashford, S.J. (2008). "The dynamics of proactivity at work." *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, 3-34.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- 原口恭彦 (2014a) 「職務特性が組織市民行動に与える影響に関する研究」『経営教育研究』Vol.17, No.1, 65-74.
- 原口恭彦 (2014b) 「人的資源開発－人的資源管理施策の体系的理解－」上林憲雄・平野光俊・森田雅也編著 (2014) 『現代人的資源管理－グローバル市場主義と日本型システム』100-111., 中央経済社
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). "Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature." *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.5, 1332-1356.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966) *Social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- 金井壽宏 (1982) 「<書評> J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, Work Redesign」『国民経済雑誌』Vol.145, No.6, 118-122.
- 柏木仁 (2012) 「組織における従業員の創造性のマネジメント」『亜細亜大学経営論集』Vol.47, No.2, 17-34.
- Langfred, C.W. & Moye, N.A. (2004). "Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms." *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.6, 934-945.
- Le Pine, J.A. & Van Dyne, L. (1998). "Predicting voice behavior in work groups." *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.6, 853-868.
- 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*, Vol.45, No.4, 757-767.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. & Hemingway, M.A. (2005). "The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance." *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.2, 399-406.
- Morrison, E.W. & Phelps, C.C. (1999). "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change." *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.4, 403-419.
- 中村圭介 (2004) 『変わるのはいま－地方公務員改革は自らの手で－』ぎょうせい
- 西田豊昭 (1997) 「企業における組織市民行動に関する研究－企業内における自主的な行動の原

- 因とその動機-」『経営行動科学』Vol.11, No.2, 101-122.
- OECD (2005). *Performance-related pay policies for government employees*. OECD Publishing, 平井文三監訳『世界の公務員の成果主義給与』明石書店、2005
- 奥林康司 (2003) 「企業経営と人的資源管理」、奥林康司編著『入門人的資源管理』第2章, 9-19., 中央経済社
- 大森彌 (2008) 『変化に挑戦する自治体-希望の自治体行政学-』第一法規
- 太田肇 (2011) 『公務員革命：彼らのくやる気が地域社会を変える』筑摩書房
- 大藪毅 (2010) 「柔軟貸借的働き方と人材マネジメント-日本のHRMへの含意-」『組織科学』Vol.44, No.2, 44-60.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). "Employee Creativity: Personal and contextual factors at work." *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.3, 607-634.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. Sage Publications, Inc., 上田泰訳『組織市民行動』白桃書房、2007
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics." *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.2, 327-340.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). "Intrinsic and Extrinsic motivations: Classic definitions and new directions." *Contemporary Educational Psychology*, Vol.25, No.1, 54-67.
- 総務省 (2013) 『平成25年度勤務成績の評定の実施状況等調査結果のポイント』  
www.soumu.go.jp/main\_content/000280456.pdf, 2014年9月6日アクセス
- 高石光一 (2007) 「組織市民行動と経営革新」『産業・組織心理学研究』Vol.21, No.1, 67-71.
- 高石光一・古川久敬 (2009) 「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, 43-59.
- 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
- 田尾雅夫 (1991) 『組織の心理学 [新版]』有斐閣ブックス
- 田尾雅夫 (2007) 『自治体の人材マネジメント』学陽書房
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G. & Villeneuve, M. (2009). "Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology Research." *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41 (4), 213-226.
- Vallerand, R.J. & Ratelle, C.F. (2002). "Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model." In Deci, E.L. & Ryan, R.M. (Eds.) *Handbook of self-determination research*, 37-64. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. & McLean Parks, J. (1995). "Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)." In Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, 215-285., Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). "Organizational citizenship behavior: Construct and predictive validity." *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, 765-802.
- 渡辺孝志 (2012a) 「中小企業における従業員の自発的行動に関する一考察」『富士論叢』Vol.57, No.1, 15-28.
- 渡辺孝志 (2012b) 「職員アンケート調査結果」『基礎自治体による地域活性化施策の動向と展開に関する調査研究』96-125., 財団法人中小企業総合研究機構
- 渡辺孝志 (2013) 「中小企業従業員の自発的行動とその規定因-大企業との比較による実証研究-」『日本中小企業学会論集』Vol.32, 110-122.
- West, M. & Farr, J. (1989). "Innovation at work: Psychological perspectives." *Social Behavior*, Vol.4,

15-30.

財団法人中小企業総合研究機構（2012）『基礎自治体による地域活性化施策の動向と展開に関する調査研究』財団法人中小企業総合研究機構

Zhou, J. & George, J.M. (2001). "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice." *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, 682-696.

○ ○ ○

- 1) 地域産業の支援機関である商工会、商工会議所が、地域の企業の定期的な経営相談先である割合は、4.5%となっている（中小企業庁編、2012）。“ちいさな企業”未来会議第1回ワーキンググループ（平成24年3月29日開催、資料2）では、「これまで小規模企業の経営支援を担ってきた商工会・商工会議所は、複雑化・高度化している小規模企業の相談に対して、十分な対応ができているか」という疑問を呈している（中小企業庁ホームページ、<http://www.chusho.meti.go.jp/miraikaigi/2012/0329.htm>、2013年10月11日アクセス）。
- 2) 1995年以降の地方分権については、天野（2004）、大森（2008）に詳しい。

- 3) 大森（2008）は、職業人としての自己投資を行わない自治体職員が淘汰されるようになることを予想し、「勤務時間中の研修以外には自己研鑽をしないなどは怠慢の限り（P.258）」と指摘している。

- 4) Katz & Kahn（1966）は、要求される役割を超える行動の中に、革新志向の行動として、組織の改善のための創造的な提言、組織への責任を付加的に引き受けるための自己教育、を提示しており、組織の有効性に貢献するための従業員の行動として、改善、創造、自己開発が重要であることが伺える。

- 5) 地域活性化に関する基礎自治体の取組みについては、総務省が昭和51年から実施している「地域政策の動向調査」に詳しい。

- 6) 本研究における革新的・自発的行動は、高石・古川（2009）の経営革新促進行動のうち組織の革新に寄与する行動とほぼ同義であることから、自律性が高い状況にあるほど革新的・自発的行動が促進される、という関係が想定される。

- 7) 総務省（2013）によれば、勤務評定の制度の運用として国の人事評価制度と同様の取組みを行っている市区町村（指定都市を除く）は、32.7%である。

