



# 仕事における時間認識が支援行動に与える影響に関する実証研究（〈特集〉日本人の働き方）

鈴木, 竜太  
北居, 明

---

(Citation)

国民経済雑誌, 208(1):77-90

(Issue Date)

2013-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCOI)

<https://doi.org/10.24546/81008494>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008494>



仕事における時間認識が  
支援行動に与える影響に関する実証研究

鈴木 竜 太  
北 居 明

国民経済雑誌 第208巻 第1号 抜刷

平成25年7月

# 仕事における時間認識が 支援行動に与える影響に関する実証研究

鈴木 竜 太  
北 居 明

本研究の目的は、仕事における個人ならびに職場の2つの時間認識（デッドラインと複線的進行）が支援行動に与える影響を明らかにすることである。これまで時間認識は、ストレスや個人の成果への影響については示されているが、本研究では個人の支援行動への影響を明らかにする。また、時間認識は個人レベルと組織/職場レベルの2つのレベルの時間認識が考えられるが、本研究では個人レベルの時間認識と職場レベルの時間認識の影響の違いについても明らかにする。質問紙による調査の結果からは、デッドライン認識の強い個人は支援行動を取らなくなるが、一方でデッドライン認識が職場で共有されているとき、個人は支援行動を積極的に取ることが示された。また複線的進行の時間認識が強い個人は支援行動を取ることが示されたが、複線的進行認識が職場で共有されることは特に個人の支援行動を促さないことが示された。

キーワード 時間認識, クロスレベル分析, 支援行動, デッドライン,  
複線的進行

## 1 はじめに

本研究の目的は、仕事における個人ならびに職場の時間認識（time cognition）が支援行動に与える影響を明らかにすることである。仕事における時間認識とは、仕事において出来る限り早く仕上げねばならないといった時間に対する圧力や並行作業を求められるのか、1つの仕事だけに集中することが求められるのかといった仕事をする上での時間管理に対する様々な規範や信念を指す。このような規範や価値観は、各個人によって異なる性質であると同時に、仕事グループによっても異なる（Bartel and Milliken 2004）。本研究では、この個人レベルと仕事グループレベルの仕事における時間認識によって、個々人の支援行動に与える影響を明らかにする。

経営学や組織論において、時間に関する関心は少数の例外（Lawrence and Lorsch 1967; Jaques 1964）を除くと必ずしも高くなかった（Bluedorn and Denhardt 1988）。しかし、近年

は組織と時間の関係についての研究が、徐々に増えつつある。Schein (1992) は、時間と空間に関する文化面の仮定は解読するのが最も困難だが、与えられた環境でどの程度居心地良く感じるかを定める、最も決定的な要因であると述べている。時間はあまりにわれわれの生活に密着しており、それ故に見えにくい。例えば、Lawrence and Lorsch (1967) は、時間志向が異なる部門同士のコンフリクトは大きくなる傾向にあるが、その原因が時間志向の違いだと認識されることは難しいと述べている。組織の時間的側面は、組織行動に目に見えにくい影響を与えている可能性があり、この影響を解明することは、大きな意義があると思われる。また、時間認識は個人々の働き方、(現在の) 仕事に対する意識の一つでもある。故に、それらが職場レベルで共有されることで協働をもたらす (Gevers Rutte and Eerde 2004)。

近年の企業を巡る環境において、スピードはきわめて重要な意味を持っている。より早く判断することや一刻も早く対応することはそれだけで企業の競争優位をもたらすことになる。しかし一方で、近年仕事が多様化する中で、協働することの重要性も高まっている。個人々が自分の仕事を早く遂行しなければならないという意識が反対に職場の仲間を助けるような自分以外の同僚を利する行動や同僚に対する関心を失わせてしまうという結果をもたらす可能性も考えられる。本研究では、個人の時間認識と職場で共有される時間認識を分けた上で、その影響の違いを明らかにする。

## 2 先行研究

### 2.1 支援行動 (Helping Behavior)

支援行動とは、多くの場合同僚や、時には上司や顧客のような特定の個人に対してなされる行動であり、組織市民行動の一つにあげられている (Organ, Podsakoff and MacKenzie 2006)。支援行動をはじめとする組織市民行動は、作業集団の量的および質的生産性、セールスチームの生産性、顧客満足や不満、売上高、収益性、および業務効率性など、多くの重要な組織成果と関係していることが示されている (Organ, Podsakoff and MacKenzie 2006)。Van Dyne and LePine (1998) は、役割内行動 (in-role behavior) と役割外行動 (extra-role behavior) を区別し、研究している。役割内行動とは、組織から期待され要求される行動であり、これをなさない場合、報酬が下がる、あるいは職を失うなどの可能性が発生する。一方役割外行動とは、あらかじめ決められた役割以外の行動であり、公式の報酬システムでは評価されないが、たとえこれがなされなくとも、罰せられることはない行動である。彼らは、役割内行動と役割外行動が異なる概念であり、また役割外行動が支援行動と発言によって構成されていることを、因子分析を通じて示している。さらに彼らは、上司評定による役割外行動が上司評定の成果に影響を与えていることを、回帰分析によって示している。また、Borman and Motowidlo (1997) は、成果をもたらす行動をタスク行動 (task performance) と

文脈的行動 (contextual performance) に区別している。前者は、タスク達成のための中核的な技術的行動であり、後者はそれをサポートする行動である。支援行動は、この文脈行動に含まれる。支援行動は、役割外行動および文脈行動を構成しうると考えられる。例えば、同僚を援助する行動は同僚の生産性を高めるだけでなく、上司がその同僚を指導する時間も節約できる。また、欠勤したり、作業負荷の大きい従業員を援助したりすることで、業績の安定性の向上が見込まれる (Podsakoff and MacKenzie 1997)。同じく、Griffin, Neal and Neale (2000) は、達成困難なタスクほど、文脈的行動がタスク行動を補完する影響があることを見出している<sup>1)</sup>。

このように、支援行動は組織や部門の業績にとって重要な影響を与えうるのだが、Van Dyne and LePine (1998) が述べるように、公式の報酬システムによってその行動を動機づけるのは難しい。これまでの研究では、支援行動には職務満足や組織コミットメント、リーダー＝メンバー交換関係 (LMX)、さらに公平性の知覚やタスク依存性などが影響していることが示されている (Organ and Ryan 1995; Organ, Podsakoff and MacKenzie 2006)。しかし、われわれは個人あるいは組織や集団で共有された時間認識も、支援行動に影響するのではないかと考えている。

## 2.2 時間認識

時間認識とは、個人や集団が持つ時間に関するメンタル・モデルである。既存研究では、時間認識は個人の行動や態度に影響することが示されている。例えば後述する複線的進行は、電車運転士の遅刻や欠勤日数と正の相関があることがわかっている (Conte and Jacobs 2003)。また、経営者の時間の奥行き<sup>2)</sup> (temporal depth) は、ストレスと負の関係が見られ (Bluedorn and Martin 2008)、組織の業績 (市場占有率当たりの利益) にポジティブな効果をもたらすという分析結果が得られている (Bluedorn and Ferris 2004)。

また、集団で共有されたメンタル・モデルは、高度なチームワークを可能にし、効果的な支援行動を可能にする。時間認識も、個人レベルだけではなく、集団や組織レベルで共有されることで、集団内の良好なチームワークが期待される (Bluedorn and Jaussi 2007; Standifer and Bluedorn 2006; He 2011)。このように、時間認識は個人レベルのほかに集団や組織レベルについても考えることができる。

時間認識の内容にはさまざまなものが考えられるが<sup>3)</sup>、本研究でわれわれが着目するのは、デッドラインと複線的進行 (polychronicity) である。なぜなら、これら2つの時間認識は、チームにおける援助行動に影響し、タスク遂行の効率性に影響すると考えられるからである。以下、それぞれの概念について説明する。

### 2.3 デッドライン

デッドラインとは、期限を決定する時間上の目印である。それによって、ある物事や人物が遅れたか、早かったか、あるいは時間通りだったかを定めることができる。デッドラインとは、かつて捕虜を取り巻く物理的な線であった。その線を越えた捕虜は、誰であれ撃ち殺されたという (Bluedorn 2002)。デッドラインの時間認識とは、デッドラインを明確に設定し、それを遵守することに価値を置く信念である。デッドラインが強く認識されていると、明確なスケジューリングが重視され、遅刻などは許されない。そのため、タスク達成のスピードが向上することが期待できる。これまでの研究では、デッドラインの設定がタスク達成に効果があることがわかっている。例えば、目標設定理論では、目標とともにデッドラインを設定することで目標達成のモチベーションが向上すると言われている (Locke and Latham 1984)。また、タイトなデッドラインのもとでは、人々は時間に逼迫し、行動をスケジューリングし、自らデッドラインを設定して残り時間を測定するようになる (Waller et al. 2001; Bluedorn 2002)。一方、自らの行動を構造化し、あいまいさに対する寛容度は小さくなる (Bluedorn and Jaussi 2007)。

また、時間に逼迫している個人は、タイプAの行動パターンを取ることも知られている (Waller et al. 2001)。タイプAの行動パターンは、過度に競争を重視し、苛立ちを態度に示しやすい。

組織における支援行動は、トラブルを抱えたメンバーに対してタイムリーかつ親密な対応が必要である。デッドラインを強く意識している個人は、自分の目標達成には高いモチベーションを持って臨むが、自らの予定やスケジュールを乱されるのを好まないだろう。また、タイプAの行動パターンは、他者の支援とは相いれない部分が多い。したがって、このような人物は適切な支援行動を行うのは難しいと考えられる。ここから、次の仮説1が導かれる。

仮説1：個人のデッドライン認識が高い人ほど、他者を助ける行動を取らない。

一方、集団レベルではデッドラインの効果はどのように予想できるだろうか。Gersick (1988) は、組織内の集団がデッドラインを設けられることで、「中間点」が明確になり、そのことが集団のダイナミクスに影響を与えることを示している。彼によれば、デッドラインを持つ集団のメンバーにとって中間点は進捗をふり返り、今後の行動を予定する警告となりうる。集団のデッドラインを指定されたメンバーは、残り時間を意識して互いに協働し合うようになっていったのである。ただし、Gersick (1988) ではメンバー間でデッドラインの時間認識が共有されていたかどうかは確認されていない。

このように、デッドラインの認識が集団レベルで共有されている場合も、目標達成に向けてメンバーが強く動機づけられると考えられる。その上、メンバーの努力は個人の目標だけではなく組織の目標達成に向けられ、その結果支援行動が促進されると思われる。逆にデッドラインを強調しない時間認識のもとでは、支援行動は「手が空いた」時に行われるにすぎないと予想できる。ここから、次の仮説2が導かれる。

仮説2：デッドライン認識を共有している集団では、他者を助ける行動が取られる。

#### 2.4 複線的進行

複線的進行とは、人々が同時に複数の仕事に取り組むことを好み、また実際に従事し、さらにそうすることが最善の仕事の仕方であるという信念である。多くの研究において、複線的進行の時間認識を持つ個人がどのような傾向を持つのが明らかにされている。

例えば、営業職を対象とした研究では、職務満足や分配的公正感（あるいは営業成績や顧客サービスに対して正の影響が見出されている（Arndt, Arnord and Landry 2006; Conte and Gintoft 2005）。また、複線的進行を持つ歯科医のストレスは低いという研究結果も示されている（Bluedorn 2002）。大学生を対象とした研究では、複線的進行を持つ人物は変化を好み、あいまい耐性が高いことが見出されている（Bluedorn 2007）。

これらの研究を見ると、顧客対応などでタスクの中断や臨機応変の対応が必要な職場においては、複線的進行の時間認識を持つ人物の方が適しているようである。ここから敷衍すると、複線的進行の時間認識を持つ個人は、複数の仕事に同時に従事し、仕事中断をいとわないと考えられる（Kaufman-Scarborough and Lindquist 1998）。このような人々は、困っている同僚がいる場合、自らの仕事を中断して積極的に支援行動を行うと予想できる。一方、複線的進行ではない個人は、今従事している仕事を中断することが難しいため、タイムリーな支援行動は難しくなると考えられる。したがって、仮説3は次のようになるだろう。

仮説3：個人の複線的進行認識が高い人ほど、他者を助ける行動を取る。

複線的進行が集団レベルで共有された場合、支援行動に及ぼす影響はどのようになると考えられるだろうか。Onken (1999) は、製薬企業のトップマネジメントチームを対象に、共有された複線的進行とスピードの時間認識が業績に及ぼす影響を分析している。その結果、これらの時間認識と、企業の資本利益率や売上高利益率との間に正の相関が見られた。複線的進行の時間認識が共有されることで、トップの意思決定がより柔軟かつスピードアップし、成果に結びつくことが示唆されている。ただし、この研究は個人の行動への影響を分析した

ものではない。また、Bluedorn and Jaussi (2007) は、複線的進行が共有された組織は、より有機的な組織構造になると予測している。しかし、この研究も経験的な実証が行われたわけではない。

これらの研究から考えられるのは、複線的進行の時間認識が共有されたメンタル・モデルになることで、人々の柔軟な協働はより促進されるだろうということである。人々の支援行動も、良好なチームワークのもとでより有効に行われるようになると予想される。したがって、仮説4は次のように考えられる。

仮説4：複線的進行認識を共有している集団では、他者を助ける行動が取られる。

### 3 調査概要

#### 3.1 調査対象

調査は、中小製造業10社に所属する従業員を対象として行われた。10社はそれぞれ従業員数が50～500名の企業である。調査対象には正規従業員と非正規従業員が含まれているが、職場レベルの変数を取り扱うことから職場に属するすべての従業員を分析対象とした。調査はそれぞれの企業の協力のもと、留め置き法で行われ、2064名に質問紙が配られ、1918名からの回答を得た（回収率92.93%）。正規従業員は1695名、非正規従業員は177名（不明46名）であった。このうち、職場レベルで分析するために、4名以上の回答があった職場に所属する従業員、ならびに欠損値がない回答のみを分析対象とした。最終的な分析対象者は1516名、174の職場のデータを用いて分析を行った。職場の平均人数は8.7名であった。平均年齢層は35～39歳であり、全体の17.2%を占めた。

#### 3.2 測定尺度

支援行動は、Van der Vegt, Van de Vliert and Oosterhof (2003) を参考に4項目作成された。具体的な項目としては、「私は欠勤した人がいれば、その人の仕事を助けている」「私は仕事負担の多い同僚を助けている」などである。信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は.762であった。

時間認識に関しては、Bluedorn et al. (1998) によって開発された複線的進行の項目や、Denison, Hart and Kahn (1996) らの時間圧縮の項目、Schriber and Gutek (1987) の時間文化の項目などを参考に、デッドラインと複線的進行の質問項目を作成した。デッドラインは4項目からなり、その具体的な項目は、「私の職場では、メンバーは締め切りやスケジュールを遵守することは重要だと思っている」「私の職場では、急いで仕事をすることは重要ではない（逆転項目）」などである。信頼性係数は.709であった。複線的進行は3項目構成で、

その具体的項目は、「私の職場では、複数の仕事を同時に進めることを好んでよくする」「私の職場では、一つずつ仕事を終えるのではなく、一度に複数の仕事を行うことが大事と考えられている」などである。信頼性は3項目ということもあり、.559と低かった。

組織コミットメントは、Allen and Meyer (1996) をもとに、情緒的コミットメントを測定する4項目が作成された。具体的な項目は、「私は、この会社に愛着を持っている」「私は、この会社で起こる問題をあたかも自分の問題のように思う」などである。信頼性係数は.709であった。

次に、LMXの測定項目7問は、Mueller and Lee (2002) を参考に作成され、「あなたは、上司があなたの仕事ぶりについてどの程度満足しているかを知っていますか」「あなたが助けを必要としているとき、上司の親身な助けをどの程度あてにできますか」といった項目から構成されている。因子分析の結果、7項目すべてが1因子を構成し、 $\alpha$ 係数も.903という高い値を得られた。

最後に、タスク依存性はKoster et al. (2007) を参考に作成され、「仕事を進めていく上では職場のメンバーに絶えず相談しなくてはならない」「私の仕事がかまくいかないと、職場のメンバーの仕事もかまくいなくなる」といった計3項目から構成されている。信頼性係数は.736であった。

本研究では、時間認識を個人レベルだけでなく、集団レベルの変数としても用いる。そのため、2つの変数に関して集団内合意の程度をICC (1) と ICC (2) を用いて測定した。ICC (Inter Class Correlation) とは、集団内分散と集団間分散を比較することで、集団内の合意の程度を評価する指標である。一般的に、ICC (1) に関しては0.12、ICC (2) に関しては0.5以上が集計に十分な集団内合意があると見なされている (James 1982; Bartel and Milliken 2004; Klein et al. 2000; Ostrof 1992)。デッドラインのICC (1) と ICC (2) は、それぞれ.142と.590であり、複線的進行についてはそれぞれ.152と.608であった。これらの結果、本研究で用いられる時間認識に関する変数は、集団レベルで扱っても妥当であると言える。

## 4 結 果

表1は、本研究で用いられる個人レベルの変数の記述統計ならびに変数間の相関を示したものである。これを見ると、支援行動は性別を除くすべての変数と正の相関があるが、特に情緒的コミットメントとの関連が大きいことがわかる。

また、表2は、集団レベルで用いられる変数の記述統計と相関である。これを見ると、集団の人数と複線的進行の間に負の相関があることがわかる。Schein (1992) は、規模が小さい組織では複線的進行文化が適していると述べている。Bluedorn and Jausssi (2007) も組織の規模が大きくなるほど、複線的進行文化ではなくなるという命題を提出している。今回の

表 1 個人レベルの変数の相関分析

	M.	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. 年齢	4.09	2.19							
2. 性別	0.37	0.49	.054*						
3. 支援行動	3.06	0.72	.059*	-.042					
4. デッドライン	3.91	0.70	.038	.126***	.092***				
5. 複線の進行	2.97	0.73	-.118***	-.102***	.164***	.085**			
6. 情緒的コミットメント	3.10	0.83	.109***	-.035	.344***	.223***	.151***		
7. LMX	3.39	0.90	-.098***	-.098***	.193***	.278***	.161***	.405***	
8. タスク依存性	3.08	0.49	.005	.034	.264***	.115***	.043	.319***	.182***

N=1516

※印は有意水準。\*\*\* p&lt;.001 \*\* p&lt;.01 \* p&lt;.05 a p&lt;.10。以下、すべての表に共通。

表 2 集団レベルの変数の相関分析

	M.	S.D.	1	2
1. 人数	8.71	7.28		
2. デッドライン	3.92	0.38	-.038	
3. 複線の進行	3.06	0.39	-.286***	.229***

N=174

分析結果は、こうした主張を裏付けるものとなった。

表 3 は、支援行動を従属変数とした階層線形モデル (HLM) の分析結果である。まず、Null モデルでは従属変数の集団間誤差 ( $U_{00}$ ) の分散が十分大きいかが検定される。この分散が小さいということは、そもそも集団レベルの変数によって説明される部分が少ないことを意味している。逆に、この分散が大きければ、集団レベルの変数によって説明可能な部分があることがわかる。結果からわかるように、カイ 2 乗検定の結果は 0.1% 水準で有意であり、集団レベルの変数が影響している可能性を示している。

次に、個人レベルの独立変数を投入したモデルがモデル 1～5 である。結果からわかるように、先行研究で支援行動に影響があると言われてきた変数である情緒的コミットメント、LMX およびタスク依存性はすべて、支援行動に対して有意な正の影響があることがわかる。時間認識を投入したモデル 5 を見ると、デッドラインは負の、複線の進行は正の有意な影響を与えていることがわかる。すなわち、個人レベルのデッドライン認識は支援行動を抑制するが、複線の進行は支援行動を促進する傾向がある。したがって、仮説 1 と 3 は支持されたことになる。

最後に、集団レベルの独立変数を直接効果として投入したのがモデル 6 である。結果を見ると、デッドラインは正の有意な影響を与えていたが、複線の進行の影響はごく弱いことがわかる。すなわち、集団レベルのデッドライン認識は支援行動を促進するが、複線の進行は、

表3 クロスレベル分析の結果

	Null	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6
切片	3.060***	3.061***	3.061***	3.062***	3.062***	3.062***	3.066***
個人レベル変数							
年齢		.036**	.020a	.023*	.025*	.026*	.026*
性別		-.105*	-.085a	-.083a	-.093*	-.073	-.070
情緒的コミットメント			.317***	.291***	.246***	.232***	.233***
LMX				.077**	.073*	.080**	.078**
タスク依存性					.125***	.124***	.125***
デッドライン						-.065*	-.065*
複線的進行						.119***	.121***
集団レベル変数							
人数							.001
デッドライン							.285***
複線の進行							.122a
U <sub>00</sub>	.197***	.202***	.221***	.224***	.229***	.235***	.212***
σ <sup>2</sup>	.483	.461	.390	.377	.359	.336	.334
逸脱度	3286.94	3272.65	3103.59	3090.62	3062.11	3025.92	3017.03
R <sup>2</sup> <sub>within</sub>						.304	
R <sup>2</sup> <sub>between-intercept</sub>							.098

あまり影響がない。したがって、仮説2は支持されたが、仮説4は支持されなかったと言える。

## 5 議 論

本研究の目的は、仕事における個人ならびに職場の時間認識（time cognition）が支援行動に与える影響を明らかにすることである。特に本研究では、デッドラインと複線的進行に焦点を当て、それぞれ個人と職場の時間認識の支援行動への影響について明らかにした。まず、デッドラインの時間認識に関しては、仮説通りにデッドラインの意識が強い個人ほど支援行動を取らないが、デッドライン認識が強い職場ではその職場に属する個人は支援行動を積極的に取ることが示された。これは、個人のデッドライン意識が強い人は、自らの目標やスケジュールの遵守に対する意識が強い人であり、時間に合わせて仕事を計画的に進めるタイプであると考えられる。故に、自身のスケジュールや計画の遂行に影響を与えるような他者を支援する行動をあまり取らないと考えることができる。一方、職場レベルの影響に関しても、仮説2は支持され、デッドライン意識が強い職場においてはその職場に所属するメンバーの互いを助ける行動を促すことが示された。これには2つの理由が考えられる。1つは、全員のデッドライン意識が強いため、スケジュールに間に合わない場合には、間に合わない他者を助けようとする意識と互恵性が強くなることと職場においてデッドラインを守るというメンタル・モデルが共有されることにより、集団としての凝集性が強まり、互いを助ける互助の行動が起きやすくなることが考えられる。

次に複線的進行に関しては、仮説3が支持され、個人レベルに関しては複線的進行の認識が強い個人ほど、他者を助ける行動を取ることが示されたが、職場レベルの仮説4は十分に支持されず、複線的進行の認識が強い職場であっても互いを助けるような行動が起こるわけではないことが示され、複線的進行に関しても個人レベルと職場レベルの影響が異なることが示された。職場レベルの影響が十分に支持されなかった理由としては、仮説に示した通り、メンタル・モデルが共有されることで集団の凝集性が高まり、互助の行動が促されることが考えられる。しかしながら一方で、複線的進行の意識が共有されている職場では、職場の仕事そのものが他者と一緒に仕事をするのが求められるが故に複線的進行がメンタル・モデルとなっている可能性があり、それ故他者を助ける行動が意識せずに日常的に行われていると考えることができる。結果として支援を強く促すという結果につながらなかったと考えることができる。

本論文の結果の理論的インプリケーションとしては2つの点をあげることができる。1つは、時間認識とりわけデッドラインと複線的進行の時間認識が個人の支援行動に影響を与えることを示した点である。これまで時間認識の研究においては、成果や業績に影響を与えること (Arndt, Arnord and Landry 2006; Conte and Gintoft 2005), あるいはストレスやモチベーションに影響があることは示唆されてきた (Locke and Latham 1984; Bluedorn 2002) が、行動特に他者への行動に関する研究はほとんど示されていなかった。しかしながら、経験的にも時間認識の違いによって個人の仕事における行動が異なることは十分に考えられることであり、本論文の結果は時間認識の個人の行動への影響を示した点で意義あるものだと考えられる。また、本論文では個人の時間認識だけに焦点を当てるのではなく、職場レベルの時間認識にも焦点を当て、時間認識のレベルによって行動が異なることを示した。これまでの研究では、時間認識は主に個人レベルに焦点を当て、時間認識が異なる個人によってどのような違いがあるかという点に研究の焦点が少ないながらも当てられてきた。また職場レベルの時間認識に焦点を当てた研究 (cf. Onken 1999) においても実証研究がなされた研究はほとんどなかった。本論文では、デッドライン認識が個人レベルと職場レベルで共有される場合と個人の行動に異なる影響を与えることを明らかにしたように、個人レベルでの時間認識と職場レベルで共有される時間認識では異なる影響を与えることを示した。この点が2つ目の理論的インプリケーションである。

次に実践的インプリケーションとしては、時間認識によって個人の支援行動をマネジメントすることが可能になることが示された点をあげることができる。本論文の結果をもとにすれば、職場においてデッドライン認識を共有すること、あるいは複線的進行の認識を共有することによって、職場のメンバーに支援行動を促すことができる。しかし、デッドライン認識に関しては職場のメンバーが各々に時間認識が異なる場合、むしろ他者を助けるような行

動は起きにくくなってしまいます。つまり時間認識が職場で共有されていない場合には、個人は自分の仕事のデッドラインを重視し、より切迫した職場の他者を助けるような行動を行わなくなってしまうことに注意する必要がある。一方で複線的進行に関しては、このような時間認識が強い個人は職場でその認識が共有されていなくとも、自分の仕事の手を止めて他の人の仕事を積極的に手伝うことが示されている。その点では複線的進行に関しては、共有されるかどうかにかかわらず、マネジメント上強調することは個人の支援行動を促すと考えることができる。

最後に本論文の限界を示す。本論文ではいくつかの尺度において信頼性が低かった。特に時間認識の複線的進行はやや低かった。これは用いられた項目の数にもよると考えられ、今後の調査ではより質問項目を増やし、信頼性を上げた上で分析をする必要があるだろう。また、本論文は一度の調査によって得られたデータによる研究である。故に、共通方法バイアス (Common method bias) の問題を含んでおり、この点において本論文の仮説が十分に検証されたとは言えない (Podsakoff, MacKenzie and Lee 2003)。今後の研究では他者評価を用いるなど、共通方法バイアスを回避するような調査デザインをすることによって本論文の結果を検証していくことが求められる。

#### 注

- 1) しかし、文脈的行動と組織市民行動は、後者が役割外行動であって対価を求めない行動であるのに対し、前者にはそういった条件がない点で違いがあると指摘されている (田中 2011)。
- 2) 時間の奥行きとは、個人あるいは組織が何かを計画する際、典型的に考慮する過去と未来の時間的距離と定義される (Bluedorn 2002)。
- 3) 例えば Schriber and Gutek (1987) は、23の組織の51の職場から得られた529サンプルのデータをもとに、主成分分析を通じて13の時間次元を抽出している。

#### 参 考 文 献

- Allen, N. J. and J. P. Meyer, 1996 "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior* Vol. 49 No. 3: pp. 252-276.
- Arndt, A., T. J. Arndt and T. D. Landry, 2006 "The Effects of Polychronic-Oriented Orientation upon Retail Employee Satisfaction and Turnover", *Journal of Retailing* Vol. 82: pp. 319-330.
- Bartel, C. A. and F. J. Milliken, 2004 "Perception of Time in Work Groups: Do Members Develop Shared Cognitions about Their Temporal Demands?", *Research in Managing Groups and Teams* Vol. 6: pp. 87-109.
- Bluedorn, A. C., 2002 *The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bluedorn, A. C., 2007 "Polychronicity, Individuals, and Organizations", *Workplace Temporalities:*

- Research in the Sociology of Work* Vol. 17: pp. 179-222.
- Bluedorn, A. C. and R. B. Denhardt, 1998 "Time and Organizations", *Journal of Management* Vol. 14 No. 2: pp. 299-320.
- Bluedorn, A. C. and S. P. Ferris, 2004 "Temporal Depth, Age, and Organizational Performance", in C. F. Epstain and A. L. Kalleberg (eds.) *Fighting for Time: Sifting Boundaries of Work and Social Life*, New York: Russell Sage Foundation.
- Bluedorn, A. C. and K. S. Jaussi, 2007 "Organizationally Relevant Dimensions of Time across Levels of Analysis", *Research in Multi-Level Issues* Vol. 6: pp. 187-223.
- Bluedorn, A. C., T. J. Kalliath, M. J. Strube and G. D. Martin, 1998 "Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV): The Development of an Instrument to Measure a Fundamental Dimension of Organizational Culture", *Journal of Managerial Psychology* Vol. 14 No. 3: pp. 205-230.
- Bluedorn, A. C. and G. Martin, 2008 "The Time Frames of Entrepreneurs", *Journal of Business Venturing* Vol. 23: pp. 1-20.
- Borman, W. C. and S. J. Motowildo, 1997 "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance* Vol. 10 No. 2: pp. 99-109.
- Conte, J. M. and J. N. Gintoft, 2005 "Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance", *Human Performance* Vol. 18 No. 4: pp. 427-444.
- Conte, J. M. and R. R. Jacobs, 2003 "Validity Evidence Linking Polychronicity and Big Five Personality Dimensions to Absence, Lateness, and Supervisory Performance Ratings", *Human Performance* Vol. 16 No. 2: pp. 107-129.
- Denison, D. R., S. L. Hart and J. A. Kahn, 1996 "From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model", *Academy of Management Journal* Vol. 39 No. 4: pp. 1005-1023.
- Gersick, C. J. G., 1988 "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal* Vol. 31 No. 1: pp. 9-41.
- Gevers, J. M. P., C. G. Rutte and W. van Eerde 2004 "How Groups Achieve Coordinated Action: A Model of Shared Cognitions on Time", in E. A. Mannix, M. A. Neale, S. Blount (eds.) *Research on Managing Groups and Teams: Time in Groups*, Volume 6, Oxford: Elsevier: pp. 67-85.
- Griffin, M. A., A. Neal and M. Neale, 2000 "The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating The Role of Situational Constraints", *Applied Psychology: An International Review* Vol. 49 No. 3: pp. 517-533.
- Hall, E. T., 1959 *The Silent Language*, Doubleday and Company. (國弘正雄・長井善見・斎藤美津子 訳, 『沈黙の言葉: 文化・行動・思考』南雲堂 1989年)
- He, J., 2011 "The Temporal Aspect of Team Cognition: Proposing The Construct of Team Temporal Cognition", *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* Vol. 8 No. 3: pp. 22-29.
- James, L. R., 1982 "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement", *Journal of Applied Psychology* Vol. 67 No. 2: pp. 219-229.
- Jaques, E., 1964 *Time-Span Handbook: The Use of Time-Span of Discretion to Measure the Level of Work in Employment Roles and to Arrange an Equitable Payment Structure*, London: Heinemann.

- Kaufman-Scarborough, C. and J. D. Lindquist, 1998 “Time Management and Polychronicity: Comparisons, Contrasts, and Insights for The Workplace”, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 14 No. 3: pp. 288-312.
- Klein, K. J., P. D. Bliese, S. W. J. Kozlowski, F. D. Dansereau, M. B. Gabin, M. A. Griffin, D. A. Hofmann, L. R. James, F. J. Yammarino and M. C. Bligh, 2000 “Multilevel Analysis Techniques: Commonalities, Differences, and Continuing Questions”, in K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (eds.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass: pp. 512-553.
- Koster, F., F. Stokman, R. Hodson and K. Sanders, 2007 “Solidarity through Networks: The Effects of Task and Informal Interdependence on Cooperation within Teams”, *Employee Relations* Vol. 29 No. 2: pp. 117-137.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, 1967 *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA: Harvard University Press. (吉田博訳, 『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部 1977年)
- Locke, E. A. and G. P. Latham, 1984 *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*, Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.
- Mueller, B. H. and J. Lee, 2002 “Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts”, *The Journal of Business Communication* Vol. 39 No. 2: pp. 220-244.
- Onken, M. H., 1999 “Temporal Elements of Organizational Culture and Impact on Firm Performance”, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 14 No. 3/4: pp. 231-243.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie, 2006 *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Beverly Hills, CA: Sage Publications. (上田泰訳, 『組織市民行動』白桃書房 2007年)
- Organ, D. W. and K. Ryan, 1995 “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology* Vol. 48 No. 4: pp. 775-802.
- Ostrof, C., 1992 “The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology* Vol. 77 No. 6: pp. 963-974.
- Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie, 1997 “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, *Human Performance* Vol. 10 No. 2: pp. 133-151.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie and J.-Y. Lee, 2003 “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, *The Journal of Applied Psychology* Vol. 88 No. 5: pp. 879-903.
- Schein, E. H., 1992 *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Schriber, J. B. and B. A. Gutek, 1987 “Some Time Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspect of Organizational Culture”, *Journal of Applied Psychology* Vol. 72 No. 4: pp. 642-650.
- Standifer, R. and A. Bluedorn, 2006 “Alliance Management Team and Entrainment: Sharing Temporal Mental Models”, *Human Relations* Vol. 59 No. 7: pp. 903-927.
- Van der Vegt, G. S., E. Van de Vliert and A. Oosterhof, 2003 “Informational Dissimilarity and

- Organizational Citizenship Behavior: The Role of Intra-team Interdependence and Team Identification”, *Academy of Management Journal* Vol. 46 No. 6: pp. 715-727.
- Van Dyne, L. and J. A. LePine, 1998 “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, *Academy of Management Journal* Vol. 41 No. 1: pp. 108-119.
- Waller, M. J., J. M. Conte, C. B. Gibson and M. A. Carpenter, 2001 “The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance”, *Academy of Management Review* Vol. 26 No. 4: pp. 586-600.
- 田中堅一郎, 2011 『組織市民行動』 経営行動科学学会編, 経営行動科学ハンドブック, 中央経済社: 284-290頁。