

知識労働者に関する組織市民行動尺度の下位概念の検討

松下 将章・神吉 直人

A Study in Factor Structure of the Organizational Citizenship Behavior for Knowledge Workers

Hiroaki MATSUSHITA, Naoto KANKI

Otemon Business Management Review, Vol.24, No.2

知識労働者に関する組織市民行動尺度の下位概念の検討

松下 将章・神吉 直人

1. はじめに

本稿では、Dekas, Bauer, Welle, Kurkoski and Sullivan (2013) が提唱した知識労働者向けの組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior, 以下, OCB) の尺度が、日本の穴吹興産株式会社 (以下, あなぶき興産) にも当てはまるかどうかについて検討する。具体的には、当該企業の従業員に対する質問紙調査から得られた結果をもとに、次の2点について検討する。1点目は、Dekas, *et al.* (2013) と同様の因子構造が確認されるかどうかである。そして2点目は、説明変数との関係について、先行研究と同様のパターンが見られるかどうかである。説明変数としては、職務満足と組織コミットメントを用いる。

OCBは、職務記述書に載らない従業員の役割外行動である。換言すれば、誰かから指示や命令されたこと以外に、自発的に組織のために行う行動である。OCBの具体例としては、職場の誰かの欠勤時にその人の分まで働いたり、困っている同僚の手助けをしたりすることなどのささやかな援助行動が挙げられる。そして、OCBは、生産性を向上させるなど組織にとって良きものであることが、既存研究では明らかになっている (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006)。

このような従業員の役割外行動に関する議論は、概ね次のように展開されてきた。まず、Katz (1964) が、組織が有効に機能するために必要な、人々のシステムへの関与やコミットメントの特徴について議論する中で、職務記述書に記載されな

い、革新的で自発的な行動の重要性について言及している。また、Bateman and Organ (1983) は、公式の課業の出来不出来だけでは業績を測ることはできないと考え、他者への援助のような振る舞いに着目した。そして、このように組織に良い影響を与える「協働、助けになること、提案、善意を示すこと、利他主義などの無数の行為」が Smith, Organ and Near (1983) によって Citizenship Behavior と呼ばれた¹⁾。

その後、Organ (1988) が「従業員が行う任意の行動のうち、彼らにとって正式な職務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動」と定義した。その行動は強制的に任されたものではなく、正式な給与体系によって報酬や見返りが保証されるものでもない。そして、Organらによる網羅的な教科書では「自由裁量的で、公式的な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的および有効的機能を促進する個人的行動」とOCBを定義している (Organ, *et al.*, 2006)。

2. 組織市民行動の下位概念と尺度

研究の蓄積に伴い、OCBの下位概念に関する議論と尺度化も進められてきた。OCBの尺度化は Smith, *et al.* (1983) を嚆矢とする。彼女らは、OCBが利他主義 (altruism) と一般的従順性 (generalized compliance) の2つの下位概念から成るとした。利他主義は、負荷がかかっている同僚の手助けや新

1 citizenshipの訳語として市民(的)を充てることには議論の余地があるが、ここでは通例に従う。

人の指導などの行動に関わる。これらの行動の対象は行為者にとって特定の個人であり、その人を直接に助けることを目的とする。一方の一般的従順性は、時間に正確であることのように、日頃のきちんとした行動である。この種の行動は、直接誰かの役に立つわけではないが、間接的に組織への貢献となりうる。

次いで、Organ (1988) は、OCBを利他主義、厚意性(礼儀正しさ; *courtesy*)、誠実性(*conscientiousness*)、仕事に対して不平不満や文句を言わないことなどのスポーツマンシップ(*sportsmanship*)、組織に対して責任ある建設的参画を行う姿勢を表す市民的美德(*civic virtue*)の5つの概念に分けた²⁾。誠実性は一般的従順性の呼び名が変わったものである。Organ (1988)は理論研究であったが、これらの概念はPodsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (1990)によって尺度化され、実証研究がなされた。Organ (1988)の概念とPodsakoff, *et al.* (1990)の尺度はこの分野の古典に位置づけられ、その後の多くの実証研究で用いられている(Moorman, 1993; Moorman, Niehoff & Organ, 1993; Tansky, 1993; 西田, 1997)。そしてOrgan, *et al.* (2006)では援助(*helping*)、従順性(*compliance*)、スポーツマンシップ、市民的美德、組織忠誠心(*organizational-loyalty*)、自己開発(*self-development*)、個人自発性(*individual-initiative*)の7つに再定義されている³⁾。

3. OCB-Knowledge Workers

上述のようにOrgan (1988)やPodsakoff, *et al.* (1990)の議論は、後に続く研究にしばしば参照されてきたが、Dekas, *et al.* (2013)は、それらの研究対象が概ね製造業であったことに着目した。製

造業では生産効率の最大化が志向され、従業員は職務記述書に沿うなど、予め割り当てられたルーティンワークに従事することが多かった。米国企業においては、権限を規定する職務記述書に基づかない命令が部下に遂行されないことも少なくなかった(高木, 1999)。

しかし現在では、製造業においてもイノベーションが重要課題として定着したことなどにより、従業員が自発的に行動し創造性を発揮することに関心が寄せられている。さらにはIT産業などの新たな業種が登場する中で、知識労働者(*knowledge worker*)と呼ばれる、ルーティンワークにとどまらない働き方をする人々が増えてきた。また、多くの企業がそれらに応じた勤務形態を導入していることも、OCBの研究にとっては重要な変化と考えられる。

Dekas, *et al.* (2013)はこうした変化を踏まえ、既存のOCBの概念と尺度が産業構造の変化に対応していない可能性を指摘している。つまり、製造業での働き方を想定した既存尺度では、知識労働者のOCBを上手く捉えられないと考えたのである。例えば、初期の尺度には「余計な休憩をとらない」(Smith, *et al.*, 1983)や「朝や休憩の後、職場に時間通りに姿を見せる」(Bateman & Organ, 1983)などの項目があるが、これらは成果主義的な評価やフレックスタイム制度の下ではさほど重要ではない。また、「無駄話に時間を費やさない」(Smith, *et al.*, 1983)という項目があるように、作業中に従業員同士がコミュニケーションをとることは怠業の1つと見なされていたが、今日では逆に、イノベーションのためのアイデアの源泉として奨励されることすらある。

そこでDekas, *et al.* (2013)は、知識労働者のOCB

2 佐伯(1997)によれば、古代から中世にかけて、市民であることは、私的な権利を主張し保護を要求するよりも前に共同体に対する義務を要求されることであった。市民的美德は、このような西欧の歴史の底流を流れる概念である。Organ, *et al.* (2006)の翻訳では「市民道徳」と訳出されている。

3 OCBの下位概念を提示した研究はこれらの他にも行われている。例えばWilliams and Anderson (1991)ではOCBをOCBI (Organizational Citizenship Behaviors-Individual)とOCBO (Organizational Citizenship Behaviors-Organizations)に分類している。OCBIは間接的には組織への貢献になるが、まず直接に特定の人の利益になるような行動である。一方、OCBOは一般に組織の利益になるような行動を指す。つまりOCBIはSmith, *et al.* (1983)の利他主義に、OCBOは従順性にそれぞれ該当するものといえる。

を捉えるための尺度として、OCB-Knowledge Workers (以下、OCB-KW)を作成した。この尺度は、アメリカ・グーグル社を対象に探索的因子分析によって導出された。

OCB-KWは援助、発言(voice)、市民的美徳、従業員のサステナビリティ(employee sustainability)、社会的参加(social participation)の5つの下位概念から成る。このうち、援助、発言、市民的美徳は既存の尺度を引き継いでいるが、従業員のサステナビリティと社会的参加は、Dekasらが既存研究に独自の議論を加えて作成した項目である。

まず、援助は「仕事に関する課題や問題を抱えた同僚を自発的に手伝うことや、仕事に関する問題の発生を防ぐこと」⁴⁾である(Organ, *et al.*, 2006; Dekas, *et al.*, 2013)。この概念は、既存研究の利他主義と厚意性の特徴を併せ持つ。よって、測定にはPodsakoff, *et al.* (1990)による、この2概念の尺度(計6項目)が用いられる。それらは、「仕事をたくさん抱えている同僚を手伝う」、「仕事に関わる問題解決に取り組んでいる同僚を喜んで手伝う」、「常に周りの同僚に手を貸すつもりでいる」、「同僚のために、問題が生じないように努めている」、「自分の行動が同僚に与える影響を考慮している」、「同僚に影響する可能性のある行動をする時には、前もって彼らに連絡する」である。

次に、発言は「組織の製品や、個人、グループ、組織的役割の状況の改善を意図して、活動に参加したり、提案したり、意見を述べたりすること」を指す(Dekas, *et al.*, 2013)。DekasらはこれをVan Dyne, Graham and Dienesch (1994), Van Dyne and LePine (1998), およびMoorman and Blakely (1995)に基づく4項目によって捉えている。それぞれ、「同僚に対して創造的な提言をしている」、「例えば誰かに反対されるとしても、仕事上の問題について意見を述べる」、「作業プロセスを改善するために、建設的な提言をしている」、「集団に影響する

問題に関して、同僚が意見を述べるように促している」と訳出される。

市民的美徳は、Organ, *et al.* (2006)を基に「組織全体への幅広い関心を表した行動、自らがさらに大きな全体の一部でありそのメンバーシップに伴う責任を受け入れるという認識を反映した行動をとること」と定義されている。尺度化にはPodsakoff, *et al.* (1990)が参照されており、5つの質問項目から成る。それらは、「例えそうするように求められなくても、この会社のコミュニティにとって重要な行事には参加する」、「重要と思われる会議には、それが強制でなくても出席する」、「この会社が提供する知識共有の機会を利用している」、「自分の主な仕事に加えて、特別なプロジェクトにも志願している／したことがある」、「この会社内のニュースに遅れずついていくようにしている」である。

従業員のサステナビリティはDekasらが追加した次元であり、「自身の健康や幸福を維持ないし改善する活動に参加すること、もしくは同僚が彼らの健康や幸福を維持するために行う努力を支援する活動に参加すること」である。この尺度は、心理的幸福(Ryff & Keyes, 1995)や主観的活力(subjective vitality; Ryan & Frederick, 1997)などの既存研究の概念が参照されている⁵⁾。これらが従業員自身の心理的、および身体的健康に関する概念であったのに対して、Dekasらはここに「同僚の健康を支援する」などの他者に向けての行動を加えている。尺度は、グーグル社の従業員に対する調査の結果とRyff and Keyes (1995)などの既存研究の議論を合わせて4つの質問項目を導出している。「同僚が快適に働けるような状況をつくることに努めている」、「仕事において、ありのままの自分を表現している」、「同僚が療養など健康のための努力をしていれば、それを支援する」、「同僚が成功していたらそれを褒める」の4つである。

4 「自発的に」はvoluntarilyを訳出している。voluntarilyは、自発的であることに加えて「見返りを求めない」というニュアンスを同時に含むことには留意しておきたい。

5 主観的活力は「活力や生き生きしていることに関する個人の意識的な経験」と定義される概念である(Ryan & Frederick, 1997)。

5つ目の社会的参加は、「就業日の間に、中核業務には直接かわらない社会的活動に参加すること」と定義され、同僚の個人的なことを知るようにするという点が強調されている。この次元は、Dandridge (1986)などで述べられているような職場での陽気な関わり合い (playful workplace interaction) や、Nippert-Eng (1996)の仕事と仕事以外の領域の統合といった視点に近い。尺度はWrzesniewski, Rozin and Bennett (2002)などの既存研究を参照しつつ、グーグル社での調査から帰納的に導出された4つの質問項目から成る。それぞれ、「同僚のことをなるべく知るようにしている」、「同僚のライフイベント(誕生日や結婚など)をお祝いしている」、「平日に、同僚と一緒にイベントなどに参加する」、「職場でのやりとりにおいて、よく冗談を言う」と訳出される。

4. OCB-Knowledge Workersの検証的因子分析

4-1. 調査対象

前節では、Dekas, *et al.* (2013)によるOCB-KWの概要を示した。周知の通り、日米間には労働形態や職業観など様々な文脈に相違点があるため、上記の5つの下位概念から成るOCB-KWが日本企業の知識労働者に対しても同様に説明力を有するかどうかは関心事と成りうる。また、そもそもグーグル社は特殊な存在であり、そのような企業は日本にはほとんど存在しない。こうした前提を踏まえると、尺度が他社にも当てはまるかどうかを検討することで、その適用可能性を広げることができれば、それは学術的な貢献に成り得る。

そこで本稿では、あなぶき興産の営業職を対象に、OCB-KWの適用可能性を確認する。あなぶき興産は、香川県を中心に西日本で、主に新築分譲マンションの販売を手掛けている。同社の営業職は顧客情報を共有するなど、チームで契約成立を目指していくものの、日々の動きや商談の進め方については一定の裁量を与えられている。また、それぞれ異なる顧客への柔軟な対応が求められる、独自の販売ノウハウの下で動くことが多い。

Dubinsky, Howell, Ingram and Bellenger (1996)は、

営業職の特徴として職務が非定型であり、柔軟な対応が求められること、直接管理されることが少なく、自己管理能力が求められることなどを挙げている。また、三輪 (2015)は知識労働者の人的資源管理に関する研究の中で、自律的に考え、今よりも優れた仕事をしようとする人は知識労働者と呼ぶに値するとしている。これらの条件を踏まえれば、今日の日本では知識労働者に該当する働き方をする人が多く、あなぶき興産社の営業職を知識労働者と捉えることも妥当であると考えられる。

4-2. 方法

2013年12月にあなぶき興産マーケティング室の協力を得て、全従業員を対象に質問紙調査を実施した。同社のグループリーダー以下の従業員239人に質問紙を配布し、226人から回答を得た(回収率94.56%)。そこから十分な回答がなされないなど不備があるものを除いた190人分のうち、営業職75人のデータを分析に用いた。75人の内訳は男性57人、女性18人、平均年齢31.13歳(22歳から46歳まで;SD=6.68)であった。女性のうち2人は契約社員であるが、その他はすべて正社員である。

OCB-KWは3節で示した5因子、計23項目で測定した。質問項目のうち、市民的美徳に関する2つについては、協力者との議論を参考に、表現を同社の実情に合うように具体例を付け加えた。具体的には、「例えそうするように求められなくても、この会社のコミュニティにとって重要な行事には参加する」を「例えそうするように求められなくても、この会社のコミュニティにとって重要な行事(キックオフミーティングなど)には参加する」とし、「私は、この会社が提供する知識共有の機会を利用している」を「私は、この会社が提供する知識共有(研修など)の機会を利用している」に変更した。全23項目について「1:当てはまらない」から「5:当てはまる」までの5点尺度で測定している。

そして、結果の解釈の参考として、2018年3月7日にあなぶき興産本社で、マーケティング室・室長の西谷光夫氏と総務部・総務人事グループリーダーの山本義之氏に1時間程度の聞き取り調査を

実施した(所属部署・肩書はいずれも聞き取り調査時)。

4-3. 結果

まず、Dekas, et al. (2013) が示したのと同じ因子構造が確認できるかどうかを調べるため、同論

文の各因子について、Amos ver.23を用い、同じ項目を1因子とする検証的因子分析(因子抽出：最尤法)を行った。分析は1因子ごとに行ったが、表1では便宜的に階段状に表示している。

表1：1因子の因子分析(検証的因子分析)

質問項目(要約)	援助	発言	市民的美德	従業員の サステイナビリティ	社会的参加
常に周りの同僚に手を貸すつもりでいる	.847				
仕事に関わる問題に取り組んでいる同僚を、喜んで手伝う	.838				
仕事をたくさん抱えている同僚を手伝う	.730				
自分の行動が同僚に与える影響を常に考慮している	.669				
同僚のために、問題が生じないよう気を配っている	.622				
同僚に影響する可能性のある行動をする時には、前もって連絡する	.538				
例えば同僚に反対されるとしても、仕事上の問題について意見を述べる		.955			
我々に影響する問題に関して、同僚が意見を述べるように促している		.678			
同僚に対して、創造的な意見を述べている		.502			
作業プロセスを改善するために、建設的な提案をしている		.306*			
命令されなくても、会社コミュニティにとって重要な行事に出席する			.786		
重要と思われる会議には、それが強制でなくても出席する			.580		
会社内のニュースに遅れずついていくようにしている			.501		
会社が提供する知識共有の機会を利用している			.492		
自分の主な仕事に加えて、特別なプロジェクトにも志願している			.405		
同僚が成功していたらそれを褒める				.739	
同僚の健康のための努力を支援する				.677	
同僚が快適に働けるような状況をつくることに努めている				.551	
仕事において、ありのままの自分を表現している				.169 [†]	
同僚のことをなるべく知るようにしている					.713
平日に、同僚と一緒にイベントなどに参加する					.621
職場でのやりとりにおいて、よく冗談を言う					.562
同僚のライフイベントをお祝いしている					.495
適合度検定：カイ2乗値 (p)	9.490 (303)	0.768 (681)	7.604 (179)	3.040 (219)	4.321 (115)
GFI	.956	.995	.960	.981	.970
CFI	.992	1.000	.950	.972	.947
RMSEA	.050	.000	.084	.084	.125

注：各因子について、Amos ver.23で抽出：因子抽出・最尤法
[†]：非有意 *：5%水準で有意。それ以外はすべて1%水準で有意
 検証的因子分析は1因子ごとに行ったが、便宜的に階段状に表示している

適合度検定の結果、5つの因子すべてに1因子モデルが適合した。それぞれの因子についてのカイ2乗値と有意確率は、援助： $\chi^2=9.490$ (p=.303)、発言： $\chi^2=.768$ (p=.681)、市民的美德： $\chi^2=7.604$ (p=.179)、従業員のサステイナビリティ： $\chi^2=3.040$ (p=.219)、社会的参加： $\chi^2=4.321$ (p=.115)であった。これより、あなぶき興産においても、Dekas, et al. (2013) のOCB-KWと同じ構造が適合すると考えられる。

ただし、従業員のサステイナビリティ因子については、質問項目「仕事において、ありのままの自分を表現している」の負荷量が非有意となった。また、援助因子は、質問項目「私は、仕事をたく

さん抱えている同僚を手伝う」と「私は、同僚のために、問題が生じないよう気を配っている」の間に誤差相関を設定することによって適合した。

5. 組織市民行動と職務満足、および情緒的コミットメントの関係

5-1. 既存研究

次に、本稿の第2の課題として、あなぶき興産におけるOCB-KWと説明変数の関係について、先行研究と同様のパターンがみられるかどうかを検討する。ある概念とそれを測定する尺度の良し悪しを検討する際には、構成概念妥当性(construct

validity)の確認が必要とされる。構成概念妥当性とは、指標(尺度)が意図された概念および理論を本当に正確に反映しているかどうかに関する度合いである(藤本, 2006)。この観点では、検討対象とする概念の尺度と他の概念を測る尺度の関係について、先行研究で明らかにされているものと同様のパターンがみられることが、検討対象である概念の妥当性を示す証拠の1つとみなされる(Cronbach & Meehl, 1955; 村山, 2012)。本稿もこの考えに基づき、OCB-KWに関連する説明変数として、職務満足と情緒的コミットメントを取り上げ、それらとの関係を検討する。

既存研究において、OCBは様々な概念との関係が分析されてきた。例えば、公正性(Moorman, 1991; Tansky, 1993)、仕事の特性(Pearce & Gregersen, 1991; Van Der Vegt, Van Der Vliert & Oosterhof, 2003)、上司の行動(Settoon, Bennett & Liden, 1996)、組織と個人のフィット(Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997)、組織アイデンティフィケーション(Dukerich, Golden & Shortell, 2002)などがOCBの先行要因として挙げられている。また、Sekiguchi, Burton and Sablinski (2008)が、上司と部下の交換関係(LMX)と組織に基づく自己評価(organization-based self-esteem)が職業的埋め込みに媒介されてOCBに影響することを実証しているなど、複数の概念からなるモデルも少なくない。

従業員の職務満足とOCBとの関係は、OCBの初期の議論から検討されている。その背景には、職務満足と企業の業績の関連への関心があった。これらの間には何らかの関連があると直観的には考えられるにもかかわらず、それまでの実証分析では有意な結果が得られていなかった(Organ, *et al.*, 2006)。OCBはこれらをつなぐミッシングリンクとして登場した。職務への満足度が高ければ、休んでいる人の分までカバーする余裕が生まれる。そして、そうした協力的な行動が積み重なれば、企業の業績が向上する。このような因果関係が想定されたのである。

OCBを利他主義と一般的従順性の二次元で捉えたSmith, *et al.* (1983)では、職務満足が利他主義に対して有意な正の影響を及ぼしていた。OCB

の5次元尺度の嚆矢であるPodsakoff, *et al.* (1990)では、いずれの因子とも有意な関係はみられなかったが、この尺度を用いたMoorman, *et al.* (1993)や西田(1997)では利他主義、厚意性、誠実性、スポーツマンシップ、市民的美徳の5つすべてについて、Tansky (1993)では誠実性を除く4つの下位概念と職務満足との間に、それぞれ有意な正の相関が観測されている。そして、Dekas, *et al.* (2013)においても、OCB-KWと職務満足との相関分析が行われており、既存のOCB尺度(Podsakoff *et al.*, 1990)との間よりも強い相関が示されている(Dekas, *et al.*, 2013)。

次に、組織コミットメントは、「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続、もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」と定義されている(Meyer & Allen, 1991; 北居・鈴木, 2007)。一般に、強い組織コミットメントを持つ従業員は、所属する組織の価値観や目標を受け入れ、自らが組織の代表として努力し、組織に所属し続けようとする(西田, 2000)。既存研究では、Allen and Meyer (1990)が提示した情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメントの3つの下位次元が多く引用、検討されてきた。本稿では、このうちの情緒的コミットメントのみに着目する。

情緒的コミットメントとOCBの関係について、OCBを利他主義と忠誠心によって測定したShore and Wayne (1993)では、両方との間に有意な正の相関が観測されている。また、組織コミットメントをOCBに対する説明変数に位置付けた研究には、西田(1997)がある。彼は階層的重回帰分析を行い、組織コミットメントがOCBの下位尺度のうち誠実性とスポーツマンシップをよく予測することを明らかにしている。そして、変革型リーダーシップが情緒的コミットメントに媒介されてOCBに影響することを検証した砂口・松下(2017)においても、情緒的コミットメントからOCBへの正の影響が確認されている。

以上より、先行研究において、職務満足と情緒的コミットメントは、それぞれOCBに正の影響をおよぼす変数として位置づけられてきたことがわ

かる。以下では、上記と同様の関係が、本稿において成果変数をOCB-KWとした場合にもみられるかどうかを検討する。OCB-KWについては、前節の結果を踏まえ、5つの下位次元に分けて行う。

5-2. 方法

ここでも4-2に記したものと同一質問紙調査の結果(あなぶき興産の営業職75人のデータ)を用いた。まず、OCB-KWの各因子について、それらを構成する質問項目に対する回答の平均値を算出した。従業員のサステナビリティについては、非有意であった質問項目を除く3項目を用いた。

職務満足は、高橋(1999)によるミネソタ式満足感尺度試訳(20項目)から、「私は現在の仕事を通じて高い達成感を得ている」、「この会社には、私がやるべき仕事がある」、「私は、職場で「仕事がよくできる人」、「役に立つ人物」として認められている」、「私の仕事の量に対する、給与の額は妥当である」の4項目を用いた。

情緒的コミットメントの尺度は、北井・鈴木(2006)を参照し、「私はこの会社に愛着を感じて

いる」、「取引先や顧客は、この会社の社員を信頼している」、「この会社の理念は、私にとって重要な意味を持っている」、「この会社の問題はあたかも自分自身の問題であるかのように感じる」、「私は現在の仕事を誇りに思っている」の5項目とした。職務満足、情緒的コミットメントともに、各質問項目について「1:そう思わない」から「5:そう思う」までの5点尺度で測定している。

以上の変数を用いて、OCB-KWの5つの下位次元が職務満足と情緒的コミットメントからどのような影響を受けているかを検討するため、Amos ver.23によるパス解析を行った。既存研究と同様にOCB-KWの5つの下位次元を並列に捉える分析に加えて、下位次元の間にも構造が存在するかどうかを検討した。これは、OCB-KWの下位次元が、援助のように日本の文脈では多くの者が行うと考えられるものと、発言のように中には実行を躊躇う人もいると考えられるものを含んでおり、それらの間に因果関係が存在する可能性を推論できることによる。なお、表2は分析に用いた各変数に関する記述統計量を示している。

表2: 記述統計量

	平均	標準偏差	職務満足	情緒的 コミットメント	援助	発言	市民的 美徳	従業員の サステナビリティ
職務満足	3.21	.533	1					
情緒的コミットメント	3.54	.556	.452***	1				
援助	3.71	.610	.435***	.549***	1			
発言	3.34	.610	.461***	.468***	.729***	1		
市民的 美徳	3.44	.623	.528***	.568***	.601***	.583***	1	
従業員のサステナビリティ	4.02	.561	.262**	.552***	.759***	.544***	.472***	1
社会的参加	3.60	.721	.264**	.314***	.626***	.489***	.439***	.485***

***: 1% 水準, **: 5% 水準でそれぞれ有意(両側) N=75

5-3. パス解析の結果

まず、5つの下位次元を並列に捉え、職務満足と情緒的コミットメントからパスを引くモデルを検討した。モデルの修正に下位次元の誤差相関のみを用いてモデルの適合を試みたが、適合モデルは得られなかった(図1: カイ2乗値: 26.834 (p=.000), GFI=.911, CFI=.913, RMSEA=.243)。

次いで、OCB-KWの5つの下位次元の間に因果構造を検討した。その際、因果の方向については内容的妥当性および修正指数の値を参考に

した。図2は、その結果得られた適合モデルである($\chi^2=4.281$ (df=6, p=.639), GFI=.983, CFI=1.000, RMSEA=.000)。図中の点線は引くことでモデルが改善するものの、統計的には非有意であった関係を示している。

5-4. 考察

職務満足と情緒的コミットメントを説明変数、OCB-KWの5つの下位次元を被説明変数としたパス解析では、説明変数からすべての被説明変数に

図1：パス解析(下位次元間の因果構造なし/不適合)

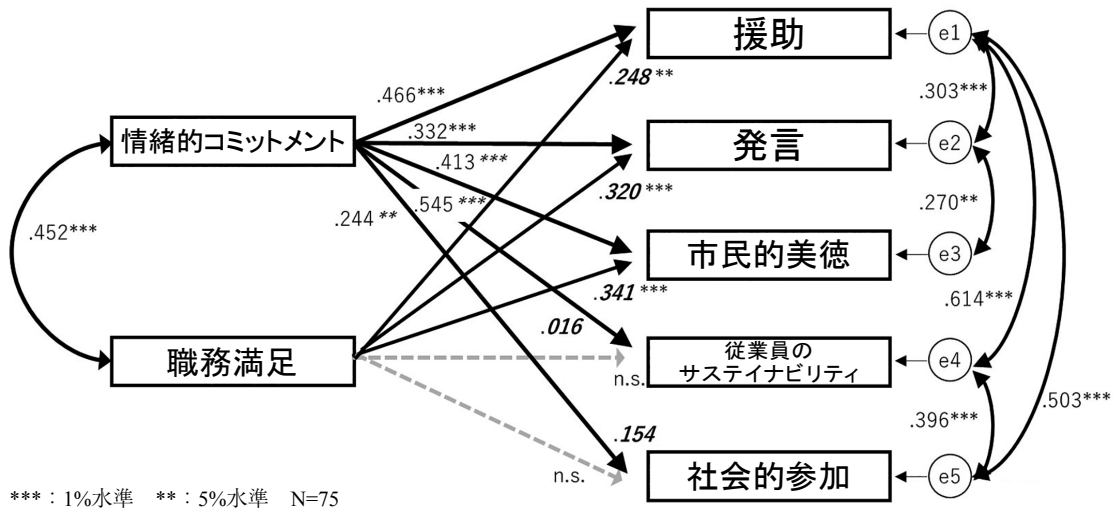


図2：パス解析(下位次元間の因果構造あり)

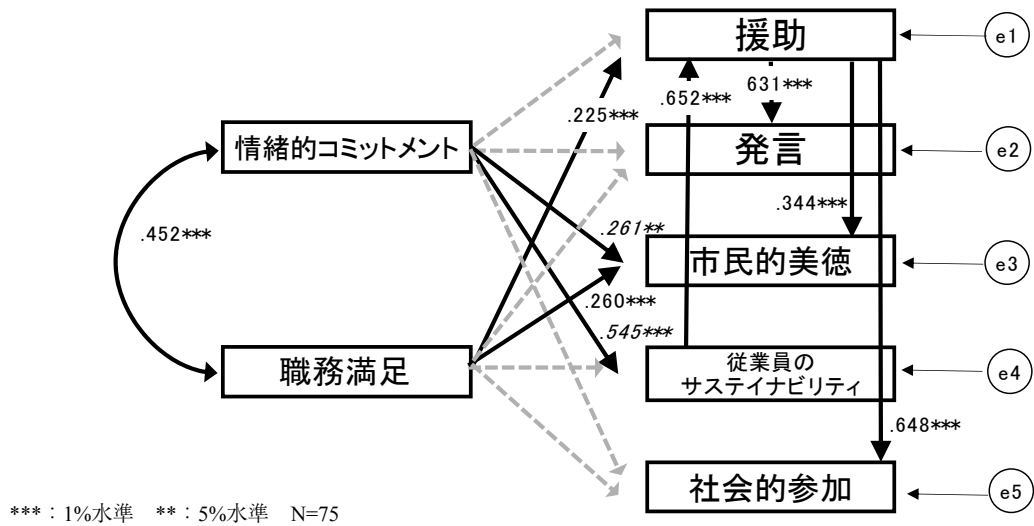
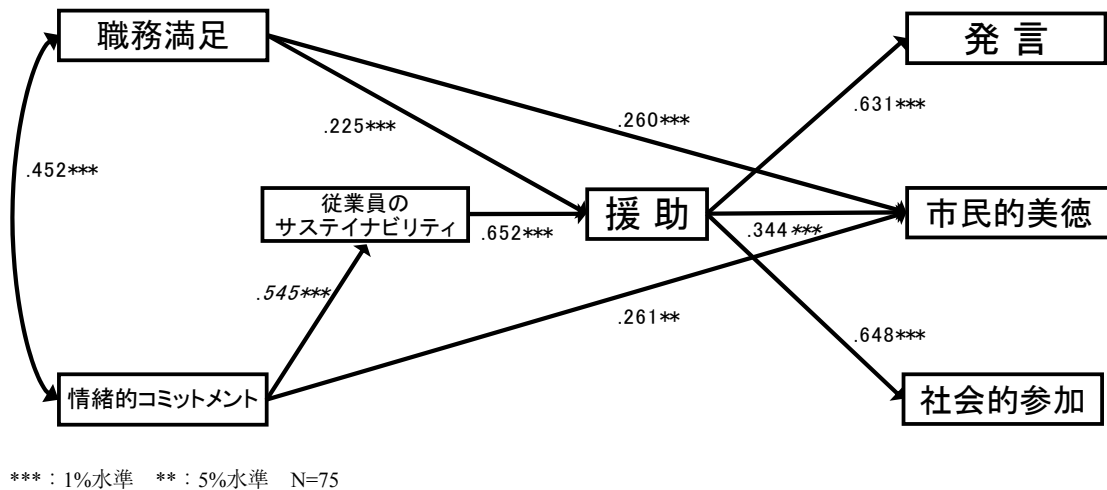


図3：因果モデル



影響があるわけではなかった。図3は、図2の内容を、因果の流れを理解しやすいように整理したものである。まず、職務満足はOCB-KWの下位次元のうち、援助と市民的美徳に対してのみ、有意な正の直接効果をもっていた。一方、情緒的コミットメントは市民的美徳と従業員のサステナビリティに対して、有意な正の直接効果をもっていた。

次に、発言と社会的参加に対しては、職務満足、情緒的コミットメントのいずれも直接には有意な影響を与えていなかった。つまり、組織に対してポジティブな心理状態にあるとしても、そのことによって表立った積極的な発言にまで及んだり、同僚とプライベートな交流をしたりするわけではない。これに関して職務満足の高さは、時に現状への甘えに由来する可能性がある。そのような形で現状に満足していることは、現状に対する改善や、組織への積極的な関与などといった向社会的な行動には必ずしも結び付かないのかもしれない。つまり、職務満足は発言のような組織への積極的関与につながるとは限らない。また、集団主義的な文化圏にある日本では、現状の仕事環境が満足できるものであるならば、周りのメンバーに余計な心理的、および物理的負担をかけることを避けて、周囲に影響を及ぼすような発言行動をとらないことも考えられる。さらに、Davenport (2005) は、自らの知識の価値を重んじる知識労働者が、同僚に対して簡単には知識を提供しないことを指摘している。職務満足や組織への情緒的なコミットメントが組織に対して自らの意見を述べたり、同僚とプライベートな交流をしたりすることにつながる背景には、こうした利己的な動機も考えられるかもしれない。

発言と社会的参加に対しては、それらと同じくOCB-KWを構成する援助因子が媒介的に影響していた。このことは、まず発言については、日頃から同僚に手を差し伸べるような意識を持ち、そのような行動を取ることの延長線上に、組織に対する提言を行うことが見えてくるという順序の存在が考えられる。社会的参加についても同様に、同僚のプライベートに関わるような行動をするには、その前に仕事で同僚と助け合うことを通じた関係

構築が必要であると考えられる。

そして、発言と社会的参加につながる援助に対しては、職務満足からのパスも有意であるが、それよりも情緒的コミットメントから従業員のサステナビリティを経由するパスの方が、より大きな正の影響が見られる。従業員のサステナビリティの定義には、組織の同僚の健康や幸福を支援する必要性を感じる事が含まれる。情緒的コミットメントから従業員のサステナビリティへの強い影響は、組織に対して情緒的な想いを抱くことによって、そこで共に働く同僚への気持ちも高まっていると解釈できる。そして、従業員のサステナビリティが援助に正の影響を与えていることについては、同僚の健康や幸福について配慮している者ならば、仕事における援助は当然のこととして行う意識があるといえるだろう。ここからは、職務に対する満足度を高めるよりも、組織を代表して行動するような想いである組織コミットメントを高めることを図る方が、より多くのOCB-KW要素の発現が期待できると考えられる(Scholl, 1981)。

市民的美徳は、職務満足と情緒的コミットメントの双方から、同程度の正の影響を直接に受けていた。市民的美徳の定義は、「組織全体への幅広い関心を表した行動、自らがさらに大きな全体の一部でありそのメンバーシップに伴う責任を受け入れるという認識を反映した行動をとること」である。つまり、企業という組織の一員であることを意識して行動することを意味するが、これは、職場への満足や情緒的な想いを抱くなど前向きな姿勢の者であれば、概ね実行するものと考えられる。また、援助からも影響を受けているが、やはり同僚の仕事に対する助力を心がけている者の方が組織のメンバーシップに伴う責任を受け入れるようになるであろう。

これらの結果から、次のようなことが示唆される。まず、説明変数との関係について、説明変数とOCB-KWのすべての下位次元との間に正の関係がみられるとは限らないことである。これは、職務満足、および情緒的コミットメント以外の説明変数を設定する場合においても同様である可能性

がある。また、説明変数の予測値からは、職務満足よりも情緒的コミットメントを高める方が、向社会的な行動が導かれると考えられる。さらに、OCB-KWの下位次元は一樣ではなく、行動として段階がある可能性が見えてきた。まず、組織の同僚の健康や幸福を支援する必要性を感じるという従業員のサステナビリティへの意識があり、次いで同僚の仕事を援助する。換言すれば、同僚との間に人間同士の付き合いがあり、仲間として認めて行動することが先に来る。その先に、組織に対する発言や社会的参加、市民的美徳が存在すると考えられる。以上の結果はOCB-KWの下位次元について、今後さらなる検討が必要であるという可能性を示している。

6. おわりに

本稿では、Dekas, *et al.* (2013)が提唱した知識労働者向けのOCBの尺度(OCB-KW)が、日本のあなぶき興産にも当てはまるかどうかを検討することを目的として、OCB-KWの因子構造、および説明変数である職務満足と組織コミットメントとの関係を分析した。まず、尺度の適用可能性について、適合度検定の結果、5つの因子すべてに1因子モデルが適合し、あなぶき興産においても、Dekas, *et al.* (2013)のOCB-KWと同じ構造が適合することが確認された。調査対象企業であるあなぶき興産がDekasらが対象としたグーグル社とは異なる業界に属し、そのまま比較するには相違点が多いという点は指摘できるが、適用の限界を知ることができたことは、本稿の理論的貢献である。

次いで、パス解析を行い、職務満足と組織コミットメントがOCB-KWの下位次元に対して、一樣に正の影響をおよぼさないことと、OCB-KWの下位次元の働きが一樣でないことを明らかにした。尺度開発を目的としたDekas, *et al.* (2013)では下位次元ごとの検討はなされておらず、この点について分析したことも本稿の理論的貢献の一つである。

実務に対するインプリケーションとしては、OCB-KWを引き出すためには、職務満足を上げるよりも、情緒的コミットメントにつながるような

仕組みを考える方が効果的である可能性を明らかにしたことが挙げられる。また、OCB-KWの中でも、発言行動や社会的参加を直接に促すことは難しく、それらにつながる先行変数を踏まえる必要があることも指摘した。OCB-KWはその名の通り自発的な行動であり、強制的に行わせるものではないが、それを引き出す仕掛けを講ずることはマネジメントの対象である。本稿の結果は、そのヒントを提供するものであったと考える。

本稿の限界は、まず第一にあなぶき興産1社のみを対象とした分析に留まっていることである。結論の一般化には慎重な姿勢が必要となる。次に、脚注2や脚注4でも述べたように、いくつかの訳語のニュアンスについて検討の余地が残っている。聞き取り調査などによって、欧米の概念と日本の現場の実感の間のすり合わせを進めていくことが求められる。

今後は、他社、特にあなぶき興産よりもよりグーグル社に近いようなサンプルを用いて、追試を行うことを検討したい。またその際には、既存研究のうち、日本版組織市民行動尺度(田中, 2002; 2004)と比較することも興味深い。さらに、職務満足、情緒的コミットメント以外の概念と、OCB-KWの関連も検討したい。例えば、下位次元のうち社会的参加の内容は、服部(2008)の心理的契約尺度における人間関係維持に近い。概念の弁別も含めて、心理的契約とOCB-KWの関連を分析するなど、議論を展開していきたい。

【謝 辞】

本稿は、穴吹興産株式会社と香川大学経済学部・藤村和宏教授の共同プロジェクトの一環として実施された調査に拠るものである。同社マーケティング室長の西谷光夫氏、総務人事グループリーダーの山本義之氏をはじめ、調査に協力いただいた同社の皆様に感謝いたします。また、統計分析については追手門学院大学経営学部・原田章教授、および同教授の大学院ゼミ参加者の皆様から多くのコメントを得た。重ねて御礼申し上げます。

【参考文献】

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Bateman, T.S. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Cronbach, L.J. & Meehl, P.E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Dandridge, T.C. (1986). Ceremony as an integration of work and play. *Organization Studies*, 7 (2), 159-170.
- Davenport, T.H. (2005). Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers. Boston: Harvard Business School Press (藤堂圭太訳 (2006). 『ナレッジワーカー』 ランダムハウス講談社).
- Dekas, K.H., Bauer, T.N., Welle, B., Kurkoski, J. & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspective*, 27 (3), 219-237.
- Dubinsky, A.J., Howell, R.D., Ingram, T.N. & Bellenger, D.M. (1996). Sales-force socialization. *Journal of Marketing*, 50, 192-207.
- Dukerich, J.M., Golden, B.R. & Shortell, S.M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47 (3), 507-533.
- 藤本隆宏 (2006). 「実証研究の方法論」, 藤本隆宏・高橋信夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠 『リサーチマインド 経営学研究法』 有斐閣アルマ, 第1章, 2-28.
- 服部泰宏 (2008). 「日本企業における心理的契約の探索的研究: 契約内容と履行状況、企業への信頼に対する影響」 『組織科学』 42 (2), 75-88.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- 北居明・鈴木竜太 (2006). 「組織文化と組織コミットメントの関係に関する実証研究—クロス・レベル分析を通じて—」 『神戸大学大学院ディスカッションペーパー』 2006・36.
- 北居明・鈴木竜太 (2007). 「組織文化と組織コミットメントの関係に関する実証研究: クロス・レベル分析を通じて」 『組織科学』 41 (2), 106-116.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- 三輪卓巳 (2015). 『知識労働者の人的資源管理 企業への定着・相互作用・キャリア発達』 中央経済社.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors; Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46 (6), 759-776.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & Organ, D. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 209-225.
- Moorman, R.H. & Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- 村山航 (2012). 「妥当性概念の歴史的変遷と心理測定学的観点からの考察」 『教育心理学年報』 51, 118-130.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behavior in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61 (3), 85-98.
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: the classification of "Home" and "Work", *Sociological Forum*, 11 (3), 563-582.
- 西田豊昭 (1997). 「企業における組織市民行動における研究」 『経営行動科学』 11 (2), 101-122.
- 西田豊昭 (2000). 「職務満足、組織コミットメント、組織公正性、OCBが職場の有効性に及ぼす影響」 『経営行動科学』 13 (3), 137-158.
- 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: Its nature, antecedents, and consequence*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications (上田泰訳 (2007). 『組織市民行

- 動』白桃書房).
- Pearce, J.L. & Gregersen, H.B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 838-844.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (1), 107-142.
- Ryan, R.M. & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65 (3), 529-565.
- Ryff, C.D. & Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (4), 719-727.
- 佐伯啓思 (1997). 『「市民」とは誰か 戦後民主主義を問いなおす』PHP新書.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management*, 6 (4), 589-599.
- Sekiguchi, T., Burton, J.P. & Sablinski, C.J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61, 761-792.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied psychology*, 81 (3), 219-227.
- Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- Smith, C., Organ, D.W. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- 砂口文兵・松下将章 (2017). 「変革型リーダーシップが組織市民行動に及ぼす影響に関する検討: 『組織と個人の結びつき』に着目して」『組織科学』51 (1), 58-69.
- 高木哲也 (1999). 『日本とアメリカのビジネスはどこが違うか』学文社.
- 高橋弘司 (1999). 「態度の測定 (I): 職務満足」, 渡辺直登・野口裕之編著『組織心理測定論 項目反応理論のフロンティア』白桃書房, 107-130.
- 田中堅一郎 (2002). 「日本版組織市民行動尺度の研究」『産業・組織心理学研究』15 (2), 77-88.
- 田中堅一郎 (2004). 「日本版組織市民行動尺度の妥当性と信頼性, および項目特性についての検証」『産業・組織心理学研究』18 (1), 15-22.
- Tansky, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What as the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 195-207.
- Van Der Vegt, G.S., Van De Vliert, E. & Oosterhof, A.A.D. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 715-727.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.
- Van Dyne, L. & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
- Wrzesniewski, A., Rozin, P., & Bennett, G. (2002). Working, playing, and eating: Making the most of most moments. In G.L.M., Keyes & J., Haidt (Eds.), *Flourishing: the positive person and the good life*, Washington DC: American Psychological Association.