



組織市民行動の国際比較に関する実証分析（〈特集〉日本人の働き方）

柴田, 好則
上林, 憲雄

(Citation)

国民経済雑誌, 208(1):91-103

(Issue Date)

2013-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008495>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008495>



組織市民行動の国際比較に関する実証分析

柴 田 好 則
上 林 憲 雄

国民経済雑誌 第 208 卷 第 1 号 抜刷

平成 25 年 7 月

組織市民行動の国際比較に関する実証分析^{*}

柴 田 好 則
上 林 憲 雄

本稿では、日本・中国・米国企業における組織成員の自己裁量行動（「組織市民行動」）に関する量的・質的な差異とそれらの差異を生み出す組織的要因について、サーベイ調査の結果に基づき、探索的に検討した。その結果、中国・米国企業に比べ、日本企業における組織市民行動は多くの項目においてその得点平均が低いこと、また日本では対人的な組織市民行動が職場で期待される役割として認識される傾向が強いことが明らかになった。さらに、日本では情緒的コミットメントが役割認識の拡張を通じて組織市民行動に影響している傾向が他国に比べて強いことが示された。

キーワード 組織市民行動、組織行動の裁量性、職務・役割観、国際比較

1 はじめに

本研究の目的は、日本・中国・米国企業における成員の自己裁量行動の量的・質的な差異と、それらの差異を生みだしている組織的要因を実証的に明らかにしようというものである。

経営学の領域において成員の自己裁量行動は、Organ (1988) によって定式化された組織市民行動 (organizational citizenship behavior) を中心にして今日まで多くの研究が蓄積されてきた。とりわけ組織行動研究において、この概念は成員の成果指標を示す代表的な尺度として定着したといえよう。しかしこのような状況においてなお、この概念に対してはいくつかの批判的な見解が示されている。その典型的な批判は、組織市民行動を測定する尺度が組織で評価されない職務外の行動であるのか、それとも評価対象となる職務内の行動であるのかという行動の裁量性に関わる点にある。これは異文化下にある企業間を比較する際にはより一層大きな問題になる。なぜなら、ある行動が裁量的であるかどうかは国ごとの文化や雇用基盤に大きく影響されることが推察されるためである。

そこで本稿では、この点を意識しながら日本・中国・米国の企業における組織行動の実態について検討することを試みる。

2 先行研究

2.1 組織市民行動の概念

経営組織の円滑な運営には、組織の成員による自己裁量行動を必要としている。それは第1に、経営主体の限定合理性ゆえに、一連の組織的活動に関わる不測の事態や環境の変化を事前に予見することが困難であるためである (Katz and Kahn, 1966)。そのため組織は必要とされる全ての活動を、公式の職務体系に完全に網羅させることは原理的に不可能となる。第2に、職務体系を明確にしたうえで職務に対して責任や権限をどのように付与するのか、それをどのようにモニタリングするのかについては煩雑な手続きを必要とするためである (Marsden, 1999)。

経営学において組織成員の自己裁量行動は、主に組織市民行動を中心にして今日まで精力的に研究が行われてきた。この分野において先駆的な役割を果たしてきた Organ によれば、組織市民行動とは「組織成員の裁量に基づく行動のうち、公式の報酬制度では直接的ないし明確に認識されてはいないが、全体として組織の有効的機能を促進する行動 (Organ, 1988, p. 4)」をさす。この定義に示されるように、組織市民行動は、公式の職務の必要条件ではなく個人の裁量によって行われるものであり、たとえその行動をとらなくても、公式的には何ら罰を受けるようなものではない。また、組織市民行動が組織に集積することで経営上の様々な機能を向上させることが多くの研究によって報告されている¹⁾。

自己裁量行動が Organ によって定式化されて以降は、米国の経営学を中心に今日に至るまで膨大な数の研究が蓄積されてきた (Podsakoff *et al.*, 2000)。当該研究が米国で盛んに展開されてきた理由の1つとして、当時の米国企業が抱えていた厳格な職務管理への対応という実際的な背景が考えられる。現代における米国の社会的特徴は、契約によって組織と個人が関係を取り結ぶ「契約社会 (contract society)」という表現によって端的に表されている。組織が契約的であるというのは、職務に対する権利と責任の定義と、それに対する合意が協働体系の基盤にあるということを意味している (Marsden, 1999)。このような厳格な職務システムは一方で組織の機能的柔軟性を低め、組織の構造を硬直的にする傾向にある (Marsden, 1999)。このような組織原理の弊害に対応するために、組織の有効性に寄与する裁量的行動を意味する組織市民行動の概念が注目されてきたものと考えられる。このような実際的な背景から、Organ (1988) による組織市民行動の概念は、その後続く多くの研究で尺度化されて実証的に用いられることとなった。換言すれば、論理実証主義の立場からの経験的研究と、それに基づく先の組織原理への実務的含意の導出が当初から強く志向されてきたのである。

その一方で、このような立場からの研究の推進は、結果として様々な批判を生じさせるこ

とになった。その典型的な批判は、組織市民行動を測定する尺度が組織で評価されない職務外の行動であるのか、それとも評価対象となる職務内の行動であるのかという行動の裁量性に関わる点にある。これは異文化下にある企業間を比較・分析する際にはより一層大きな問題となることが予想される。ある行動が裁量的であるかどうかは文化や雇用基盤に大きく影響されることが推察されるからである。

したがって以下では、はじめに組織市民行動に対するいくつかの批判的見解を検討し、そのうえで組織市民行動の国際比較における論点を確認することとしよう。

2.2 組織市民行動の概念と尺度に関する批判的見解

Organ によって定式化された組織市民行動の概念に対する批判的見解の多くが、自己裁量という要件に関わるものである。Organ の定義に内包されている自己裁量とは、公式の職務体系を越えた裁量に基づく行動を意味しているが、何を基準に自己裁量の行動とするのかが不明瞭であるという問題である。この議論に先鞭を付けた研究が Morrison (1994) である。Morrison は、「組織市民行動研究の多くは役割内と役割外の行動の境界は明確に規定されている、またその境界は全ての組織成員に合意されているという印象を生み出している」(p. 1543) と批判する。そうではなく実際には役割の境界が曖昧な場合が少なくなく、ある行動が役割内か役割外かは個人の認識によって様々ではないかと考えたのである。このような問題提起から、病棟の事務職員317名とその管理者を対象にした調査の結果、ある行動が役割内か役割外かについては職員間、職員と管理者との間に統計的に有意な差があることを示したのである。この研究を通じて、これまでの理論家たちが所与としてきた組織内の固定的な職務・役割観を再検討する必要性を主張したのである。

Vey and Campbell (2004) は、実務経験を有する学生248人を対象に、組織市民行動の尺度として多く採用されている Organ (1988) の5次元が役割内行動として捉えられているのか役割外行動として捉えられているのかについて分析している。その結果、丁重さと誠実さおよびスポーツマンシップの次元が、他の2つの次元に比べて役割内の行動として捉えられている傾向が強いことを明らかにしている。

Wilson (2005) は、従業員とその管理者に対する質問紙調査とインタビュー調査の2つの手法を用いて同様のことを分析している。その結果、愛他主義と市民道徳および丁重さなどは多くの組織成員にとって職場で暗黙的に期待されている役割の一部として認識されているものの、それが必ずしも公式の職務として文書化されているわけではないことを明らかにしている。この研究は、行動の裁量性の基準として文書化された職務記述の範囲に基づくのか、または諸個人の職務に関する役割認識の範囲に基づくのか、または人事考課の評価対象を範囲にするのかというもう1つの論点を提起している。

以上の Organ によって定式化された組織市民行動の概念に対する批判的見解は、組織市民行動の概念定義に内包されている自己裁量性に関わるものである。組織市民行動の概念定義に内包されている自己裁量性の要件とは、公式の職務要件の枠を超えた役割外の行動を意味するということを多くの理論家たちが所与にしているが、ある行動が役割内か役割外であるかは、組織成員それぞれの認識において異なると考えられるだけでなく、各組織においても何が職務内の行動で、何が職務外の行動であるのかは大きく異なってくると考えられるのである。

これまでの研究で見出されてきた組織市民行動の次元、例えば誰かが見ていなくても組織の規則を遵守する行動や、同僚が仕事で困っていたら援助をするといった行動は、特定の組織成員の認知に立脚すれば、単に職務の一部として認識されているかもしれない、また、何が役割で何が役割ではないのかは、特定の個人、もしくは組織の文脈によって異なり、また時間とともに推移するのではないかと考えられているのである。また諸個人の裁量行動としての基準をどこに設定する必要があるのかについて苦慮してきたことが窺える。各研究によって、その基準は職務記述書に記載されている範囲、職場で期待されている役割、人事考課の対象など異なった意味合いで用いられているのである。そのため、何を基準として成員の裁量性を捉えるかに関しては今現在でもコンセンサスが得られていないといわざるをえない。

これは異文化下にある企業間を比較分析する際にはより一層問題含みになることが予想される。すなわち、ある行動が裁量的であるかどうかは国ごとの文化や雇用基盤に大きく影響されることが推察されるのである。

2.3 組織市民行動の国際比較に関する本稿の検討課題

先に確認したように組織市民行動研究は、当時の米国企業が抱えていた厳格な職務管理への対応という実際的な背景に駆動されてきた。その結果として、本来は組織や個人に固有の職務境界を抽象化した裁量行動の尺度が作成され、それをもとに論理実証主義の立場からの経験的研究と、それに基づいた実務的含意の導出が当初から強く志向されてきたのである。しかし、このような組織や個人に固有の職務範囲の差異の抽象化は今後の理論的進展に大きな問題を生じさせることになると考えられる。すなわち、個々人の職務範囲の明確化の程度が国ごとの雇用関係に応じて大きく異なる可能性があるために、国ごとで実施されている研究の比較や解釈が困難になることが予想されるのである。

このような異文化における雇用基盤の相違については従来から指摘されてきたものである。たとえば比較制度分析の観点から日米の企業組織における雇用関係の骨格を捉えた Marsden (1999) によれば、米国は雇用契約やそれに準じるものが協働の基盤となる。つまり米国の雇用関係においては、その前提として詳細な職務記述が作成され、これが労使共通の合意事

項となる。こうした職務システムが雇用関係の前提にあるのであって、個々人の責任の範囲を明確に規定することで信頼の基盤が担保されている。

他方で Marsden (1999) は一般的な日本企業における雇用制度は、労使双方の協力関係を前提とする。日本企業の一般的な雇用制度では、職務システムでみられる労働者と職務の明確な一対一の対応関係ではない。そうではなくて、日本では相互依存的な職務に対して、労働者がチームとして柔軟に調整しつつ取り組むこととなる。この点について石田 (1985) は、外国の企業と比較すると日本企業の職務の特徴は明確な個人の分担領域は限られており、誰の分担かがはっきりしない相互依存の領域が広い傾向にあるという。

このように、雇用関係の基盤が大きく異なる企業間においては組織行動の裁量性にも大きな相違がみられることが予測されるのである。しかし、これまでの組織市民行動研究においては、行動の裁量性に異文化間で差異があるのかについての経験的な研究は十分に実施されていない。

そこで、本稿ではこの点を意識しながら雇用基盤が異なると考えられる日本・中国・米国の企業において、行動の量的側面とともに行動の裁量性に関わる質的側面にどのような相違があるのかについて分析することを試みる。ここで中国と米国を比較の対象とした理由は、1 つには日系企業の現地法人数が他国と比べて多いために、両国の企業における組織行動の特徴を求めることの実務的インプリケーションは大きいと考えられるためである。経済産業省の2010年度海外事業活動基本調査によれば、日系企業の現地法人数は中国が5,565社と最も多く、次いで北米が2,860社となっている。もう1つは、両国は国レベルでの文化のみならず、企業レベルでの経営様式や人的資源管理慣行にも明確な異なりがあることが従来から指摘されてきたためである。先にみたように米国については Marsden (1999) を代表する論者らによって、日米企業間での雇用関係の骨格の差異が指摘されている。また、中国の人的資源管理についても日本や欧米のそれとは異なる独自性を有していると考えられる。この点について Wang and Qiao (2007) は、中国の中小企業を対象に調査を実施し、西洋的な人事施策の痕跡はみられるものの、多くの人事施策が現地のオーナー独自のもので地域性の強いものであることを明らかにしている。

以上のことからこれら3カ国での組織行動の差異を検討することの意義は理論的にも実務的にも大きいと考えられる。

3 組織市民行動に関する国際比較分析

3.1 調査の概要

本研究ではアンケート調査による定量的方法を採用する。通常いわれるように定量的方法の利点は、複数の研究対象に同一の質問紙を配布し、その結果を統計的方法により処理する

表1 回答者の属性

属性		日本	中国	米国
性別	男性	88 (63.3)	54 (56.3)	107 (54.3)
	女性	51 (36.7)	42 (43.8)	90 (45.7)
年齢平均		34.38	28.85	43.43
勤続年数平均		9.05	6.10	11.02
学歴	高校卒	32 (23.0)	0 (0)	60 (30.5)
	短大・専門学校卒	31 (22.3)	18 (18.8)	37 (18.8)
	大学卒	57 (41.0)	73 (76.0)	71 (36.0)
	学院卒	16 (11.5)	5 (5.2)	29 (14.7)
職種	営業・販売	32 (23.0)	18 (18.8)	25 (12.7)
	人事・事務・経理	25 (18.0)	17 (17.7)	29 (14.7)
	製造	20 (14.4)	12 (12.5)	14 (7.1)
	研究開発	16 (11.5)	21 (21.9)	9 (4.6)
	企画・管理	13 (9.4)	7 (7.3)	8 (4.1)
	専門職	12 (8.6)	7 (7.3)	27 (13.7)
	その他	21 (15.1)	14 (14.6)	85 (43.1)
業種	製造業	61 (43.9)	35 (36.5)	36 (18.3)
	建設業	6 (4.3)	7 (7.3)	3 (1.5)
	運輸・通信業	10 (7.2)	13 (13.5)	16 (8.1)
	卸・小売・飲食業	14 (10.1)	3 (3.1)	33 (16.8)
	金融・保険業	12 (8.6)	12 (12.5)	19 (9.6)
	サービス業	27 (19.4)	12 (12.5)	31 (15.7)
	その他	9 (6.5)	14 (14.6)	59 (29.9)
企業規模	～300人	24 (15.5)	4 (4.1)	7 (3.6)
	301人～1,000人	24 (15.5)	12 (12.5)	7 (3.6)
	1,000人～	106 (69.0)	80 (83.3)	183 (92.8)

括弧内は比率。

ことで、定性的方法に比べてより客観化・一般化された研究結果を導くことが可能となる点にある。異文化の企業間における組織市民行動の差異の実態とその論理を探究するうえでは、個別的・質的なデータを丹念に採取すること以上に、より多くの対象に対して調査されたデータを比較的に分析することが望ましい。こうした大量データの結果を分析することで、より一般的な結論を導くことができるからである。

アンケート調査は、個人属性が予め登録されているモニタ協力者を確保しているウェブ調査会社を用いて実施された。ウェブ調査会社を活用した1つの理由は、国際比較に耐えうる分析母集団を比較するために、十分なサンプル数を確保できることにある。通常、インターネットによるモニタ協力者を対象とした研究では、回答者の属性の偏りの他、回答内容そのものの信憑性が懸念されることも多い。実際、信頼できる客観性の高い回答を回収するには「なりすまし」、「重複登録」、「多重回答」等といった不良モニタを排除し、回答者バイアスを極力軽減する必要がある。そこで、本研究では、モニタ登録情報の信頼性確保を定期的に

行っている調査会社に実査を委託した。2つめの理由は、ウェブ調査ではモニタ属性から調査内容に最適な調査対象者の選定が可能であること、予備調査を実施し比較的容易に調査対象者を選別することが可能であるというメリットもあるためである。以上の理由から、本研究ではウェブアンケート調査方式を採用して、そこで得られたデータセットを分析対象としている。

調査の具体的な手順は以下の通りである。まず、本調査に先立ち、調査対象者の絞り込みを行った。選出されたモニタ登録者は、上場企業に勤務する正規社員ないしフルタイムワーカーである。3カ国それぞれで200件の有効回答数を確保することを目指した。ウェブ調査は2010年11月上旬に開始され、最終的に日本と中国、米国を合わせて554件の有効回答数が得られた同年11月26日に終了した。個人属性については、性別、年齢、学歴、勤続年数、職位、職種、業種、企業規模（従業員数）を共通の設問にしている。

次節以降の分析では、以上の調査によって得られた回答のうち、職位による影響をコントロールするために非管理職と回答した日本、中国、米国合わせて432名（日本139名、中国96名、米国197名）を対象として議論を進めていくことにする。

国別の回答者の属性は表1に示すとおりである。

3.2 調査項目

組織市民行動の項目は、Organ (1988) の議論に基づいて Podsakoff *et al.* (1996) で開発された5次元24尺度と、田中 (2004) によって邦訳された19項目のうち16項目を参考にした。各項目に対して、「1. 全く当てはまらない」から「5. 非常に当てはまる」の5件法で回答するよう求めている。質問項目の詳細は表2に掲載されている。

組織市民行動の各項目に対する役割認識については、それぞれの行動項目が仕事（役割）の一部であると認識しているかどうかを、「1. はい」か「2. いいえ」の2件法で回答するよう求めている。

3.3 組織市民行動の得点比較

はじめに日本・中国・米国企業における組織市民行動の量的差異を分析する。各国企業における組織行動の特徴を比較するための最もオーソドックスな方法は、質問票に対する回答の平均値を比較することである。そこで日本・中国・米国の企業における組織市民行動の回答データに関して一元配置分散分析を行った。分析の結果、市民道徳次元の1項目を除く行動項目で統計的な有意差が確認できた。すなわち組織市民行動のほとんどの項目において日本の得点平均が中国と米国のそれよりも低いという結果となった。

表2 組織市民行動得点についての一元配置分散分析結果

因子・項目	日本	中国	米国	F
愛他主義	3.46	3.86	3.83	11.67 **
多くの仕事を抱えている人には、進んで手助けをしている	3.45	3.80	3.79	5.66 **
同僚がトラブルに遭遇した時、進んで手助けをしている	3.49	4.07	4.10	22.21 **
不在（休暇・出張中）の人の仕事を、時間があれば代わりに行うようにしている	3.46	3.85	3.50	4.67 *
同僚が落ち込んでいるときは、なるべく相談に乗り、励ますようにしている	3.45	3.71	3.94	12.55 **
誠実さ	3.47	3.89	4.13	41.16 **
職場を清潔に保ち常に整理整頓を心がけている	3.55	4.06	4.24	24.95 **
誰も見ていなくても職場のルールや規律にしたがっている	3.60	3.88	4.28	27.83 **
不必要に仕事の手を止めず、休み時間もなるべく早く戻るように心がけている	3.22	3.67	4.07	29.29 **
職場では、些細なことに対してくどくど不平を言わないようにしている	3.33	3.86	3.99	21.22 **
周囲の人々に負担や迷惑がかからないよう、注意して行動している	3.68	4.02	4.10	11.24 **
市民道徳	3.24	3.57	3.52	5.63 **
指示されなくても、会社の行事に積極的に参加している	2.95	3.45	3.32	7.30 **
職場での任意の話し合いや集まりには参加するようにしている	3.31	3.51	3.34	1.13
社内報、掲示物等に目を通して、会社の動きについていくよう心がけている	3.47	3.76	3.88	7.19 **

** $p<.01$ * $p<.05$

3.4 組織市民行動の役割認識に関する比較

次に、日本・中国・米国企業における組織市民行動の質的差異を分析する。そこで日本・中国・米国の企業における組織市民行動の役割認識に関する回答データの一元配置分散分析を行った。その結果、3.3節で示した得点比較の結果とは大きく異なる結果が得られた。まず愛他主義の次元では1項目を除く行動次元で統計的な有意差がみられる。すなわち、この次元においては中国、米国の従業員に比べて日本の従業員は役割の範囲を広く認識している傾向が強いことが窺える。誠実さの次元では統計的に有意な項目は1つの項目のみであった。最後に、市民道徳の次元においては統計的に有意な項目は1つのみであった。

ここまでの分析からいくつかの興味深い結果が得られた。第一には、組織市民行動のほとんどの項目において日本の得点平均が中国と米国のそれよりも低いという結果である。第二には、日本企業においては対人的な組織市民行動に関して職場で期待される役割として認識される傾向が強いが、それ以外の行動面では3国に大きな統計的な差はないという結果であ

表3 役割認識についての一元配置分散分析結果

因子・項目	日本	中国	米国	F
愛他主義	1.65	1.53	1.54	4.32 *
多くの仕事を抱えている人には、進んで手助けをしている	1.63	1.50	1.58	2.07
同僚がトラブルに遭遇した時、進んで手助けをしている	1.71	1.56	1.62	3.00 *
不在（休暇・出張中）の人の仕事を、時間があれば代わりに行うようにしている	1.68	1.56	1.53	3.62 *
同僚が落ち込んでいるときは、なるべく相談に乗り、励ますようにしている	1.58	1.49	1.41	12.56 *
誠実さ	1.76	1.73	1.84	5.61 **
職場を清潔に保ち常に整理整頓を心がけている	1.86	1.80	1.90	2.60
誰も見ていなくても職場のルールや規律にしたがっている	1.79	1.76	1.85	2.11
不必要に仕事の手を止めず、休み時間もなるべく早く戻るように心がけている	1.68	1.71	1.90	14.32 **
職場では、些細なことに対してくどくど不平を言わないようにしている	1.71	1.65	1.74	1.26
周囲の人々に負担や迷惑がかからないよう、注意して行動している	1.78	1.72	1.79	1.05
市民道徳	1.61	1.49	1.59	3.07 *
指示されなくても、会社の行事に積極的に参加している	1.51	1.46	1.49	0.31
職場での任意の話し合いや集まりには参加するようにしている	1.61	1.48	1.56	2.03
社内報、掲示物等に目を通して、会社の動きについていくよう心がけている	1.72	1.53	1.71	5.63 **

** $p < .01$ * $p < .05$

る。これらの結果は、通説的な日本企業の従業員像とは異なっている可能性が高いと思われる。というのも、従来の日本的経営論や経営比較論では、日本の職場の特徴として職務の不明瞭性が取り上げられることが多く、その場の状況に応じて自発的・弾力的な行動が求められているという通念を形成してきた。本研究においては、むしろ国際的にみて日本の従業員がこうした行動に従事する程度が低いのみならず、職務・役割として認識される部分が大きいのも対人的な行動の面に限定されるという結果を示している。

またこれらの結果は、組織市民行動研究に関し、新しい問題提起がなされねばならないことを示唆している。すなわち、Morrison (1994) の指摘と同様のものであるが、既存の組織市民行動研究者たちが所与としてきた「組織内の固定的な職務」、つまり職務は公式化されほとんど変化しないという前提を再検討する必要があると思われることである。つまり、これまでの実証研究において自己裁量行動として尺度化されていた行動は、実際には役割内の行動であったという可能性が示唆されている。今後、本研究の結果を踏まえたうえで既存の

理論を再解釈していく必要があるだろう。

3.5 組織市民行動の役割認識に及ぼす要因に関する比較

最後に、組織市民行動の役割認識に及ぼす要因を確認するために情緒的コミットメント²⁾、職務満足³⁾、分配的公正⁴⁾、手続的公正⁴⁾を独立変数とし、組織市民行動の役割認識の下位次元を従属変数にした重回帰分析を実施した。独立変数として設定した4つは、先行研究で組織市民行動に有意な影響を与えることが確認されている変数である⁵⁾。

表4、5、6はそれぞれ日本企業、中国企業、米国企業において組織市民行動の役割認識に及ぼす要因を示している。日本では組織市民行動の役割認識に関する下位次元を従属変数とした3つ全てのモデルの調整済みR²が統計的に有意となっている。また全てのモデルに共通して β 値が有意を示しているのは情緒的コミットメントであることが確認できる。中国

表4 組織市民行動の役割認識に関する重回帰分析結果（日本）

説明変数 \ 従属変数	愛他主義	誠実さ	市民道徳
性別	.126	.205 *	.048
年齢	.047	.216 *	.049
勤続年数	.036	-.164	-.144
情緒的コミットメント	.313 **	.302 **	.190 *
職務満足	.031	.007	-.025
分配的公正	.146	-.023	.058
手続的公正	-.138	.021	.105
調整済み R ²	.078 *	.130 **	.046 *

** $p < .01$ * $p < .05$

表5 組織市民行動の役割認識に関する重回帰分析結果（中国）

説明変数 \ 従属変数	愛他主義	誠実さ	市民道徳
性別	.057	.127	.046
年齢	-.199	-.043	-.109
勤続年数	-.087	-.163	-.091
情緒的コミットメント	.313 *	.153	.274 *
職務満足	-.130	.028	.103
分配的公正	.176	.271	.195
手続的公正	-.260	-.481	-.221
調整済み R ²	.081 *	.060	.067

** $p < .01$ * $p < .05$

表6 組織市民行動の役割認識に関する重回帰分析結果（米国）

説明変数 \ 従属変数	愛他主義	誠実さ	市民道徳
性別	-.064	-.044	.061
年齢	.074	.080	.121
勤続年数	.033	.050	-.024
情緒的コミットメント	.095	.140	.126 *
職務満足	.044	.022	-.065
分配的公正	-.043	-.155	-.005
手続きの公正	.232 *	.184	.290 *
調整済み R ²	.057 *	.023	.083 **

** $p < .01$ * $p < .05$

では愛他主義を従属変数としたモデルのみ調整済み R² が有意となっている。また愛他主義の役割認識に有意な影響を及ぼしているのは情緒的コミットメントのみであることが確認できる。最後に、米国では愛他主義と市民道徳を従属変数としたモデルの調整済み R² が有意となっている。愛他主義の役割認識に対しては手続きの公正が有意な β 値を示しており、市民道徳に対しては情緒的コミットメントと手続きの公正が有意な β 値を示している。

ここまでの分析は興味深い結果を示していると思われる。それは組織市民行動に及ぼす影響要因としてこれまで支持されてきた情緒的コミットメントは、同時に組織市民行動の役割認識に対しても強い影響を示しているということである。これは Morrison (1994) と同様の分析結果であるが、日本においては3つの下位次元全てに有意であったことから、日本においてこの傾向がより強い可能性があるといえよう。

4 小 括

本稿では、日本・中国・米国企業における成員の自己裁量行動の量的・質的な差異およびそれらの差異を生み出す組織的要因を明らかにするために一連の分析を行った。その結果、中国と米国企業に比べて日本企業における組織市民行動の多くの得点平均が低いこと、さらに日本では対人的な組織市民行動が職場で期待される役割として認識される傾向が強いことが明らかになった。さらに、日本では情緒的コミットメントが役割認識の拡張を通じて組織市民行動に影響している傾向が他国に比べて強いことが示された。

これらの分析結果は、当該研究領域に対する新しい問題提起を示している。それは、これまでの実証研究において自己裁量行動として尺度化されていた行動が、実際には役割内の行動であった可能性が否定できないという点である。役割の境界は、組織の文脈や時間の推移とともに変化しうるし、国ごとの文化や雇用基盤に大きく影響されている。この点を意識し

たうえで既存の理論を慎重に再解釈していく必要があるであろう。

最後に、本稿の分析においては、組織市民行動の裁量性の基準として、成員の役割認識という認知的な観点からのみ捉えられている。既存の研究では、組織行動の裁量性の基準として役割認識以外にも、文書化された職務記述の内容や公式の報酬対象あるいは人事考課対象の有無など多様な尺度が提案されている。したがって、これらの基準を組み合わせた枠組みのもとでの組織行動の裁量性について分析が必要となるかも知れない。この点については今後の検討課題としたい。

注

* 本稿は、柴田（2013）を加筆・修正したものである。なお、本研究は平成20－24年度日本学術振興会科学研究費補助金（研究課題番号20330083）および平成22年度日本経営協会経営科学研究基金の助成を受けて行われた研究成果の一部である。記して謝意を表したい。

- 1) 組織市民行動と経営上の成果との関連の詳細については Podsakoff *et al.* (2000) を参照のこと。
- 2) 情緒的コミットメントは「組織に対する感情的な同一化または関与」をさす。
- 3) 分配的公正は「受け取った報酬の総量に関して知覚された公平性」をさす。
- 4) 手続き的公正は「報酬が決定される際の手続きに関して知覚された公平性」をさす。
- 5) 詳細は Organ and Ryan (1995), Podsakoff *et al.* (2000), LePine, Erez and Johnson (2002) を参照のこと。

参 考 文 献

- Allen, T. D. and Rush, M. C. (1990). "The effects of citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment." *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), pp. 247-260.
- Berger, P. L. (1986). *The Capitalist Revolution: Fifty Propositions about Prosperity, Equality, and Liberty*. New York: Basic Books.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. and Bloodgood, J. M. (2002). "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations." *Academy of Management Review*, 27 (4), pp. 505-522.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997). "Task Performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research." *Human Performance*, 10 (2), pp. 99-109.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. (1986). "Prosocial organizational behaviors." *Academy of Management Review*, 11 (4), pp. 710-725.
- George, J. M. and Brief, A. P. (1992). "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship." *Psychological Bulletin*, 112 (2), pp. 310-329.
- Graham, J. W. (1991). "An essay on organizational citizenship behavior." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), pp. 249-270.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- LePine, J. A., Erez, A. and Johnson, D. E. (2002). "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), pp.

52-65.

- Marsden, D. (1999). *A Theory of Employment System: Micro-Foundations of Social Diversity*. London: Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論——社会的多様性の比較制度分析——』NTT出版, 2007)
- Morrison, E. W. (1994). "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employees' perspective." *Academy of Management Journal*, 37 (6), pp. 1543-1567.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior." *Personnel Psychology*, 48 (4), pp. 775-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors." *Journal of Management*, 22 (2), pp. 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A Critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research." *Journal of Management*, 26 (3), pp. 513-561.
- Vey, M. A. and Campbell, J. P. (2004). "In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring?" *Human Performance*, 17 (1), pp. 119-135.
- Wang, X. and Qiao, K. (2007). "The human resource management practices in small private firms in China." *Academy of Management, Proceedings*, pp. 1-6.
- Werner, J. M. (1994). "Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra behaviors on supervisory ratings." *Journal of applied psychology*, 79 (1), pp. 98-107.
- Wilson, M. G. (2005). "Redefining organizational citizenship behavior: The soldiers' tale." Turnipseed, D. (ed.) *A Handbook on Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Soldier' Activity in Organizations*. New York: Nova Science. pp. 255-320.
- 石田秀夫 (1985)『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構.
- 上田泰 (2004)「組織市民行動研究の系譜——予備的考察——」『成蹊大学経済学部論集』第34巻第3号, pp. 1-87.
- 柴田好則 (2013)「組織行動の裁量性に関する研究——組織市民行動の国際比較分析を通じて——」『松山大学論集』第24巻第6号.
- 田尾雅夫 (1995)『ヒューマン・サービスの組織——医療・保険・福祉における経営管理』法律文化社.
- 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』第15巻第2号, pp. 77-88.
- 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.
- 原口恭彦 (2007)「組織市民行動」開本浩矢編『入門 組織行動論』中央経済社.