

組織内を組織市民行動が広がるプロセスについて¹The Spread of OCB in the Organization:
A study of the process involved上田 泰*
Yutaka Ueda**Abstract**

Research on Organizational Citizenship Behavior (OCB) has been conducted almost all over the world since the concept was proposed in two pioneering studies in 1983. Several studies have discussed the concept and dimensions of OCB in great depth. Some have examined the effect of an individual, a group, or organizational factors on OCB. However, research focusing on the outcomes of OCB is lagging for several reasons. It is not enough to relate the aggregated OCB to the organizational outcomes empirically, because this method does not give researchers a deep understanding of the role of each kind of OCB. This study points out the importance of each OCB, and examines the way in which OCB diffuses in the organization. This study also focuses on the effect of OCB on shared work values among organizational members, which, in turn, enables them to communicate about work-related matters in a smooth manner, without exchange of explicit language. This study also introduces the findings of a few empirical studies conducted by the author. These empirical studies reveal the important role of context in the process by which one OCB induces another. Finally, some directions for future studies are also proposed.

I 序

組織市民行動 (organizational citizenship behavior: OCB) は、1980年代初頭より当時インディアナ大学 (Indiana University, Kelley School of Business) の教授であったDennis W. Organと彼の同僚や弟子の研究者によって提示されてから (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983)、多くの研究者の注目を集め続けている概念である。OCBの研究は1990年代の中頃まで

* 成蹊大学経済学部、Faculty of Economics, Seikei University
ueda@econ.seikei.ac.jp

¹ 本研究は成蹊大学アジア太平洋研究センターからの研究助成金を受けて実施されたものである。助成金の支給にあたり、同センターの支給時に所長であった中江桂子先生、また現在の所長の高安健将先生に感謝するとともに、助成金処理の事務取扱にあたっては長橋典子氏、『アジア太平洋研究』への論文提出に当たっては恵羅さとみ研究員に大変にお世話になった。また、本研究の内容は、日本情報経営学会第75回での発表 (上田, 2017ab) を発展したものであるが、この発表に際しては、同学会の「組織市民行動と情報行動」プロジェクトのメンバー、特に、関西大学の古賀広志先生、富山大学の柳原佐智子先生には貴重な助言も含めて大変にお世話になった。以上、記して感謝申し上げたい。なお、本稿の内容に関して責任はすべて筆者が負うものである。

は主として米国のサンプルを使った米国に拠点を持つ研究者によって研究が進められ、1990年代後半以降は米国以外のサンプルを使った研究が米国以外の研究者によっても行われるようになってきている。今日では、組織研究や組織行動研究の歴史を持つ世界中のほとんどの国においてOCBは、何らかの形で議論され、あるいは研究されているといってもおそらく過言ではないと思われる (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)。

これまで多くの研究者によって様々に行われてきたOCB研究は、その研究上の関心や目的の違いに目を向けると、おおよそ3つのグループに分類されると考えられている (Organ et al., 2006; 上田, 2004; Ueda, 2009, 2016)。その第一は、OCBの概念やそのOCBの概念を満たす行動の次元、さらに次元ごとのOCBを測定する尺度の構築に注目した研究グループである。OCBは、最初からしっかりとした概念が確立していたわけではない。それまでの組織研究では働き手の職務満足とその生産性の関係を明確に実証できなかった (職務満足が高いほうが、生産性が高いという点で有意な正の関係は得られるものの、それはかなり小さな影響しかなかった) ことを受けて、実際に職務満足の影響をより受けるものは、(働き手の自由度が少ない職務行動やその職務行動の結果として得られる狭い意味での生産性ではなく、) 働き手の自発的な意志によって自由になる貢献行動のほうではないかという発想から検討されるようになったものである (Organ, 1977)。したがって、働き手の行動には職務行動に属さないが、彼らが組織のために望ましいと思って行うものがあるのではないかという曖昧な予想から始まったものであるから、² OCBの定義づけが行われてからも、OCBは類似概念 (コンテキスト行動、向社会的組織行動、内部告発、役割外行動、組織的自発行動など) とどのように異なるのか、あるいは似ているのかという点が議論された。また、OCBがどのような行動次元から成り立つのかという問題は、特に実証研究における共通尺度を構築する上で極めて重要であり、これまでいくつもの次元と尺度が考案されてきた。³ 欧米向けの次元としては1990年代の中頃まで、そしてその後はFarh, Earley, and Lin (1997) が中国向けの次元を開発したことを契機に他の国向けの次元が開発されてきた。1990年代までは、この種の研究は盛んに行われたが、2000年代以降になると、この方向での研究は一段落した傾向にある。

第2は、働き手のOCBの程度に影響する要因 (先行要因) を発見しようとする研究である。これらの要因は、個人的、集団的、さらには組織的な要因にさらに分けることができる。OCBはもともと個人行動であるから、最も単純な研究は、個人行動であるOCBの違いを個人的な要因の違いに帰せようとするものである。前述したように、もともとOCBは個人の職務満足の影響を受ける自発的な行動として注目されたものであり、個人の態度-行動間の関係を分析する研究が端緒になっている (Bateman & Organ, 1983; Smith et al. 1983)。ほかに個人要因としては、パーソナリティのような一種の属性要因、組織コミットメントや職務関与のような態度要因、そして組織支援知覚や組織公正知覚のような知覚要因の影響がOCBの研究ではしばしば考慮されてきた (Organ & Ryan, 1995 for a review)。次に、集団的な要因の影響としては、集団凝集性やリーダーシップなどの影響を考慮されている。個人行動であるOCBを集団特性に結び付ける場合には、いわゆるマルチレベル的な問題を伴うために (Klein, Dansereau, & Hall, 1994; Mossholder & Bedeian, 1983; Rousseau, 1985)、個人要因間の関係としてOCBを分析するのは異なる難しさがある。たとえば、上司のリーダーシップが部下のOCBにどのように影響するか

² Organ et al. (2006), p.15では、Organ氏は、自分の講義中に軽い気持ちで話したことを、その時に講義を聞いていた大学院生たち (Tom BatemanやAnn C. Smith等) が真面目に受け取り、それをもとに自分たちの博士論文を執筆したことがOCB研究の端緒となった点について触れている。

³ 過去の代表的な尺度については例えば上田・義村・浅沼 (2009) を参照のこと。

を明らかにする研究の場合、LMX理論のように、リーダーが個々の部下に異なる接し方をして、異なる影響を与えることが合理的に仮定できるような前提がない限りは、同じリーダーに導かれる部下のOCBの差をリーダーシップに関する変数では説明できないことになる。仮に、リーダーシップの何らかの尺度を部下に回答させ、その部下のOCBに結び付けるのであれば、それはリーダーの資質やリーダーシップの影響というよりも、リーダーシップに対する部下の「知覚」という個人的な知覚要因を当該個人のOCBに結び付ける研究と解すべきである（もちろん、それはそれでマルチレベル問題を解消しているのでは問題はないが）。この点は組織的な要因の影響を分析する場合も同様であり、たとえばOCBに対する組織文化や組織構造の影響を分析する場合、複数の組織を対象にその組織文化や組織構造の違いを測定し、さらに組織構成員のOCBを組織ごとに集計して説明変数も被説明変数も組織レベルのものにすることが原理的には必要になる。そうでなければ、個々の組織構成員の組織文化に関する「知覚」や、組織構造に関する「知覚」と当該個人のOCBを結び付けて、両者を個人的な要因として関係づける必要がある。実際のところ、組織支援知覚や組織公正がOCBに与える影響は盛んに議論されてきたが、これもまた組織レベルの研究というよりも個人知覚と個人行動を結び付ける個人レベルの研究であるといつてよい。このように分析レベルによっては問題があるとはいえ、OCBの先行要因を識別する第2のグループの研究は、過去から現在までモデルや統計手法を複雑にしながらも盛んに行われている。⁴

OCB研究の第3のグループは、OCBの影響ないし結果に目を向ける研究である。第2グループの研究と同様に、こちらも個人的要因、集団的要因、組織的要因への影響を分析する研究に細分することができる。また、集団的要因や組織的要因への影響に目を向ける場合には、これも第2グループと同様にマルチレベルの問題が生じる。これらの個人を超えるレベルの要因と個人のOCBを結び付けるには、個々人のOCBを当該集団ごと、組織ごとに集計しなければならないのが原則である。この第3のグループに属する典型的な研究には、①部下のOCBが当該部下に対する管理者の人事評価に影響するかどうかの研究（e.g., MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991, 1993）、②OCBが個人の生産性、ストレス、退職意図のような個人的な要因に及ぼす研究（e.g., Bergeron, 2007; Bergeron, Osroff, Schroeder, & Block, 2014; Bolino et al., 2010）、③OCBが組織の生産性や有効性に及ぼす研究の3つに分けることができる（e.g., Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997）。しかし、①の研究は、OCBの結果というよりも、管理者が部下の職務を（OCBを含めるほどに）広く考えるかどうかに関する研究というべきものである（Morrison, 1994; Lam, Hui, & Low, 1999）。②と③の研究は、確かにOCBの結果に目を向けたものと言えるかもしれないが、たとえば、OCBがストレスを生むという研究は公式職務以外のものを求められた時にストレスを生むかどうかを明らかにしたのに過ぎず、OCBの独自の影響を分析したものとは考えにくい。OCBの結果に関する研究としては、たとえば、上司からの飲み会の誘いに応じる（これも公式職務以外のものである）ことで生じた結果とは異なる、OCBを行う独自の結果が解明されなければならない。また、それより根本的な問題として、定義上、組織的な影響があるとされるOCBについて個人的な影響だけに議論をとどめている点に限界がある。その個人的な結果から、どのような組織的な成果があるかは、データ分析によらない推測にとどまってしまうからである。③の研究は、組織に属する個人のOCBを組織ごとに集計して、それを組

⁴ 初期の研究は、先行要因とOCB間の単純な関係を想定したのに対して、次第にメディエータやモデレータを想定する研究へと発展してきている。先行要因として扱われる要因も多様なものが混在しており、おおよそ行動に影響する可能性のある、あらゆる要因が考慮されているのではないかとすら錯覚してしまうほどである。

織生産性や有効性の尺度と結びつけるならばマルチレベル的な問題は回避できるが、そもそもOCBは「集積されることで組織の機能を促進する」行動であることを考えれば、「組織に有効な行動の多寡は、組織の有効性に影響する」という同語反復的な関係を解明したに過ぎないともいえる。

II OCBの影響に目を向ける難しさ

このように第3のグループの研究は実際に行われてきた過去の研究についても問題があることに加えて、何よりも研究の蓄積数がかなり少ないという問題がある。著者が過去の研究をサーベイした限りでは、1990年代には一時期盛んに行われたが、2000年代以降では第2のグループに比べてあまり目立たなくなっているように思われる (Ueda, 2016)。

しかし、OCBの結果に対して注目が集まらないのは考えてみれば奇妙な話である。組織研究として注目すべき構成員の行動とは、間接的ないし直接的に組織に何らかの影響を及ぼす行動であるべきである。換言すれば、その行動自体がどのように興味をひくものであっても、それが組織に何らの影響も与えていないようなものであれば、組織研究として、その行動や行動の背景について議論する価値は乏しい。(たとえば、働き手がどのような趣味を持つかという問題は、その趣味の傾向(集中や分散等)が組織成果に何らかの影響を及ぼすという前提がない限りは、組織研究として注目する価値はない。)このように行動が組織的に影響するかどうかは、その研究が組織研究的に価値を有するかどうかを決める絶対的な要件のようなものであると考えられるが、少なくともOCB研究の場合には、(OCBを生み出す要因への注目に比べて)OCBが及ぼす影響については盛んに議論されずに今日まで至っているのである。

このような残念な傾向に陥っているのには、いくつかの理由があると考えられる。まず第1にOCBの定義が指す行動の特性の問題がある。OCBの定義はひとつとおりではないが、あらゆる研究者にとって最も典型的なOCBの定義は「OCBは自由裁量的で、直接的ないし明確に公式的な報酬体系では認識されていないものの、それが蓄積されることで組織の有効な機能を促進するような個人的な行動である」というOrgan氏が提唱したものである (Organ, 1988, p.4)。この定義から分かるように、1つ1つのOCBは些細な行動であり、何らかの明確な結果を生むようなものではない。OCBというものが、複数の人間の行動であればそれを合わせるか、あるいは1人の人間の行動であれば長期にわたってそれが行われて、はじめて明示的な影響があるようなものであるとすると、そもそも、アンケートで得られたデータに対して、組織研究者が使い慣れている通常の重回帰分析などの方法を使ってOCBの影響を分析することは極めて難しくなると言わざるを得ない。

なお、Organ氏の同僚であるPodsakoff氏やMacKenzie氏のように、OCB概念の提示に直接にかかわってきた研究者は、この問題をきちんと把握していた。たとえば、彼らが、部下のOCBが管理者の人事評価にどの程度に影響するかを分析する場合には、そこで考慮されたのは、個々のOCBの影響ではなく、人事評価の対象となるある程度の期間に部下によって行われた(すなわち、蓄積された)OCBであった。また、組織の成果に対するOCBの影響を分析した場合にも、そこで扱われるのは個々人のOCBではなく、1つの組織に属する構成員のOCBから計算した、組織レベルのOCBの変数であった。その点では、いずれも個々のOCBをそのまま考慮するのではなく、Organの定義にあるような「蓄積された」OCBを説明変数としている。しかし、このような方法は、一般に集めるデータ量を膨大にすることで、研究をより難しくしてしまう。これ

に対して、OCBに影響する要因の研究ははるかにデータを集めることが容易である。特に個人レベルの変数がOCBに対して及ぼす影響を分析したいのであれば、回答者から当該変数とOCBにかかわるデータを収集すればよい（もちろん、その方法では、common method biasの影響がある（Podsakoff & Organ, 1986））。そこで、ある程度の期間と予算で多くの研究業績を蓄積したいと考える研究者としては、どうしてもデータ収集が容易なほうに目を向けたくなくなってしまおうと考えられる。

第2の理由は、OCBと考えられる具体的な行動の見かけ上の「明らかな望ましさ」である。OCBの尺度に用いられる行動はいずれも一見して望ましいものばかりである。たとえば、Smith et al. (1983) は「欠勤の同僚を助けること」「組織から求められていなくても新人を適応させること」「時間を守ること」「不必要な休憩時間をとらないこと」などをOCBの項目としてあげている。これらの行動はいずれも、一見する限りは組織にとって悪いもののように見えない。しかし、このような、誰が考えても当たり前が良い行動であることが、無意識のうちにOCBの影響にかかわる検討を「良いに決まっているから議論は不要である」と価値判断的に下してしまい、それらの行動が及ぼすOCBの組織的な影響について学術的に深く考えたり、実証的に明らかにしようとしたりしない原因にもなっていると考えられる。

しかし、実際のところ、これらの行動の組織的な影響は、見かけ上ほど明らかではないものも少なくない。たとえば、自分の仕事が出来ずにいる同僚を助けることやそれに類した援助行動については、被援助者にとっての有効性という点ばかりに目がいき、援助者の負担という点が往々にして考えられない。自分の仕事ができない同僚を助けることは、実は援助者にとっては大いに負担である。労働時間内で同僚を助ければ、その間には援助者は自分の仕事をする事ができない。労働時間外に助けるにしても、援助者には心理的・肉体的な負担を与えることになる。「早く帰りたいのに、なぜこんなことをしなくてはいけないのだ」ということで、ストレスもたまるかもしれない。したがって、被援助者の同僚が、その援助によって仕事に関して何らかの改善が実現でき、それによって彼（女）の生産性が若干は向上したとしても、援助という負担をすることで援助者の生産性が落ちてしまうとすれば、組織全体では生産性を増加する現象と減少する現象が同時に生じて、全体として生産性は向上するかどうかは分からない。特に、被援助者は仕事を効率的にできない未熟者である場合が少なくなく、そうであれば援助されたとしてもたいして生産性を向上できない場合も少なくないであろう。それに対して、援助者は仕事を効率的にできる熟練者であることが多く、彼（女）が他者を援助することで犠牲になる生産性の減少はかなりのものになると予想できる。そう考えれば、被援助者に対する援助者の援助負担によって組織全体の生産性はむしろ低下してしまう場合のほうがむしろ多いと予想される。結果として、熟練者としてはOCBなど行わずに、自分の職務行動だけを淡々と行うほうが組織にとって望ましいという結論もあり得るのである。実際のところ、援助が組織成果にネガティブな影響を及ぼすことを明らかにした研究も存在する（Podsakoff & MacKenzie, 1994）⁵。

このような問題があるにもかかわらず、先のような理由もあり、OCBに影響を及ぼす要因に注目した研究に比べてOCBが影響を及ぼす要因に対する研究は遅れていると言わざるを得ない。そこで、OCB研究者に求められているのは、個々のOCBが組織的成果に直接につながるといった無理な仮定を置くことなく、また、OCBを集計して組織的成果に結びつけるだけに終わら

⁵ 実際にPodsakoff and MacKenzie (1994) もここで説明したような援助の負担があることが組織全体の生産性を低下させることにつながった可能性について言及している。ただし、彼らのデータでは、そのような影響が本当にあったかどうかは確認できず、彼ら自身もそれが単なる推測に過ぎないことも述べている。

せるということでもなく、些細な行動であるOCBが組織の人々にどのような些細な影響を及ぼし、それがどのように拡大していくのかというプロセスを解明することであると考えられる。著者は、このようなOCBの影響として、OCBが次のOCBを生む作用に注目し、組織全体のOCBを組織成果に明示的な影響を与えられるほどに拡大していくプロセスがあると考えている。そして、そのためにはOCBとOCBをつなぐ概念として、OCBが仕事価値観を共有させ、組織内での働き手同士が明示的なコミュニケーションを交わすことなく相互調整を行うことを可能にする作用を促す働きに目を向ける。また、本研究では、この仕事価値観の影響に関して、過去に筆者によって実施および発表をしてきた研究を紹介すると同時に、それらの研究とは少し視点を変えた新しい検討を試みる。

Ⅲ 組織内のOCB間の相互作用関係

1. 同僚のOCBが伝えるもの

前述したように、OCBの組織的影響を分析したPodsakoff and MacKenzie (1994) では、組織単位ごとにその構成員のOCBを平均して得た変数を組織有効性に関係づけている。この研究では、たとえば、働き手のOCBが平均して多い組織Aが、OCBが平均して少ない組織Bよりも組織有効性が高ければ、OCBが組織有効性に影響したと考えるわけである。

この組織レベルのOCBを計算するという方法はマルチレベル問題を避けるためには適切なものであるが、それ以前の問題として、そもそもなぜ組織ごとに平均的なOCBの量は異なるのであろうか。統計学的に考えれば、OCBに関する採用方針の違いがあるのでない限り、どの組織にもOCBが多い人も少ない人もいそうに思われる。もちろん、組織構成員全員に影響するような組織変数の違いがあり、その結果が作用して、組織ごとに平均的なOCBが異なるということは大いに考えられる。たとえば、組織Aは組織Bに比べて、組織公正や組織支援知覚を促すような施策が多くなされており、それが多くの構成員の職務満足やOCBを増やす方向に作用して、最終的に組織有効性を高めるといった関係が生じたということも考えられるかもしれない。しかし、このような媒介変数としてOCBを位置づけてしまうとすると、それはOCBの影響というよりも、むしろ組織公正や組織支援知覚の影響、さらには、それらを促す組織の施策の影響を分析することになってしまい、それをOCBの研究とは考えにくくなってしまう。むしろ、OCBの影響に関する議論としては、アグリゲートされてしまう前の個々のOCBの些細な作用に目を向けることが必要なのである。

ここで具体的に1つのOCBが行われた時にどのようなことが起こるかをシナリオ的に考えてみることにしよう。OCBは些細な行動であるが、多くの場合、そのOCBやOCBが行われた結果を同じ組織の他者は観察することが可能であると予想できる。たとえば、同僚を助けている姿は、助けられる同僚以外にももちろん、他の同僚たちも直接に目に見ることができるであろう。また、誰も来ない朝早くに通勤してオフィスを掃除するという行為であれば、掃除をしている姿を誰も観察できなくても、毎朝掃除されてきれいに片付いているオフィスの様子を観察することはできる。そして、後者の場合であれば、単にオフィ스가きれいになっていることを把握することだけではなく、同僚の誰かが人知れずオフィスを掃除してくれていることを原因帰属的に推測することができるであろう。

今、ある働き手が、仕事ができない同僚（たとえば、新人）のひとりを、仕事に熟練した別の同僚が助けている姿を目にしたとしよう。前述したように、熟練者の時間と労力を浪費するこの

行動は組織的にはマイナスかもしれない。しかし、ふつうは、その熟練者の姿を目にした働き手は「なんて無駄なことをしているのだ」とは考えない。むしろ、その姿から何か建設的なものを学ぶことが多いであろう。具体的にいえば、熟練者から明示的な言動は何も発せられなくても、仕事はこのように助け合って行くべきものだとか、この職場はこのような助け合いの精神があふれているのだとか、仕事を行うにあたっての心構えや価値観のようなものが伝わると考えられる。そして、このような価値観の伝達によって、働き手は、自分の仕事を行う際の大きな安心感を与えられると同時に、建設的な協働に関する使命感を抱くようになるであろう。

もともと組織内では程度の違いこそあれ、同僚同士が何らかの形で協働していくことが必要である。これはいわゆるチームとして緊密に作業を行う場合だけに限られるわけではなく、ひとつの組織の中での働き手同士は少なくとも何らかの緩やかな関係を培っているものであり、その関係が存在するという意味での協働が存在するのである。個々の働き手としては、自分の仕事を順調に行うために同僚の行動を制御できればいいのであるが、個々の働き手にとって、同僚の行動は、基本的には統制不可能な要因であり、完全に制御することはできない（決定理論でいう「自然の状態」である）。そこで、コミュニケーションを交わすことで相手と相互調整を行い、相手の行動を予測可能な状態にする必要がある。そして、この場合のコミュニケーションには、コンテクストという重要な概念がかかわってくるのである。

2. 職場の高コンテクスト状況

コンテクストという概念は様々な専門分野で使われるが、最も一般的なコミュニケーション論におけるコンテクストというのは、コミュニケーションを行う当事者同士が持つ共通の準拠枠のようなものとされる。職場での同僚同士の会話では、外部の人間が聞いても分からないような曖昧なものが多い。たとえば、職場で上司が「あれはどうなった」と言えば、それに対して部下は「いつも通りです」と答える。このような曖昧な会話でもその二人の間で正確に意思疎通ができるのは、両者が長年にわたって協働しており、「あれ」「いつも通り」という言葉に含まれる意味を双方ともが理解するためのコンテクストを共通させているからである。したがって、このようなコンテクストを共通させていない外部の者や新人がその場にいたとしても、彼（女）は、その上司と部下の会話を全く理解することができないことになる。日本企業が海外の業者と契約を結ぶ際には、かなり細かな内容について契約書で明示的に決めておかなければ後でトラブルを生じることになるというのは実務上よく聞かれることであるが、これも海外の業者と日本企業の間では、共通のコンテクストがあまり存在せず、いわゆる「阿吽の呼吸」的にビジネスができないことによるものと考えられる。

このように、コンテクストの必要性はコミュニケーション一般に適用されるものであるが、組織内で協働して作業を行う働き手同士の間にも仕事にかかわるコンテクストのようなものが存在する。たとえば、ある働き手が同僚の机の上にメモのようなものは何も残さずに単に書類を置いておくだけで、それを受け取った同僚は「この書類はそちらで処理して、終わったら私に戻してください」というメッセージが伝わるといことがある。これはその両者の間に共通のコンテクストが存在するから可能なのである。職場に来たばかりの新人であれば、コンテクストを共通させていないので、その書類の意味をつかむことが全くできない。⁶

⁶ たとえば、トヨタ自動車の（初期の）かんばん方式は、部品名や数量だけが書いてある看板が工程間をやりとりされることで前工程での生産を指示するものであるが、このような生産管理が有効に働くのも、工程間、あるいは工場内でコンテクストが共通されているからということができる。コンテクストを共通化していない外部の人は、後工程から看板を受け取ったとしても、自分が何をすべきかわからない

我々は、組織のような協働的な状況で、働き手同士が同僚とスムーズに仕事を行う際には、このようなコンテキストの共通化させたコミュニケーションが不可欠である。たとえば、先の書類の例でも、コンテキストが共通化されない相手ならば、仕事の詳細について、指示書として残したり、直接に会って色々と話をしてしたりすることが必要になるかもしれない。コンテキストが共通化しているから、何も言わず書類を置いておくという効率的でスムーズな協業が可能になると考えられる。

社会におけるコミュニケーションとの関係でコンテキストを議論する際には、しばしば高コンテキストと低コンテキストという区別が行われる (Hall, 1976)。この議論では、社会には2つのコンテキスト文化があり、高コンテキスト文化では、明示的な言語を伴わず、「阿吽の呼吸」的なコミュニケーションが行われ、低コンテキスト文化では、明示的な言語でコミュニケーションが行われると考えられる。そして、欧米諸国は低コンテキストであり、アジア諸国は高コンテキストであるというように、それは国の文化の違いとして認識され、また分析されることが多い。

しかし、高コンテキストと低コンテキストでその国の文化やコミュニケーションが大別されると考えるのは余りに単純である。たとえば、その文化論の枠組みでは、日本は高コンテキストの文化を持つとされるが、日本で行われるすべてのコミュニケーションが阿吽の呼吸のみで行われているわけではないであろう。相手が全く見知らぬ人であれば、換言すれば、コミュニケーションは細かく、また明示的な言語で行わなければ、双方の間に意思疎通を正確に行うことはできないであろう。逆に、欧米諸国は低コンテキストの文化と言われるが、たとえば、それら欧米諸国ですら、家庭内のコミュニケーションをすべて明示的な言語で行っているとは考えられない。

このように考えると、国全体として平均して見た場合には高コンテキスト「的」な文化を持つ国家と、低コンテキスト「的」な文化を持つ国家とがあるとしても、高コンテキスト的国家の中にも低コンテキスト、低コンテキスト的国家の中にも高コンテキストの状況というのはいくらでも存在すると考えられる。

そして、組織内での働き手同士のコミュニケーションを考えた場合、どのような低コンテキスト的な文化の国家に存在する組織であっても、その限られた人数の働き手が長期的に協働する状況では、必然的に高コンテキストの状況が存在するであろうし、実際のところ、存在しなければ組織の協業は成り立たないと考えられる。もちろん、組織内のコミュニケーションであっても、たとえば、特注部品を製造する場合のようにその仕様を正確な文書でしっかりと作業者に伝えなければならない状況は存在する。しかし、組織内のすべてのコミュニケーションを明示的な言語で行うことは効率的ではない。特に、組織環境の不確実性を前提にすれば、組織の働き手には、その不確実性に対応するために臨機応変な協働が必要とされる場合があり、その時に必要なコミュニケーションを明示的な言語だけで行うのでは、組織環境の変化に際して、好機を逸するか、あるいは脅威に迅速かつ適切に対応することができない可能性が高い。

我々はこのような組織内は、働き手同士のコミュニケーションをすべて明示的な言語で行わなくても相手の考え方が理解でき、お互いの作業がスムーズに行える高コンテキスト的な状況が存在していると考えられる。高コンテキスト的な状況では、組織内の働き手の行動は、それ自体が1つの言語として同僚にメッセージを伝えることになる。組織の働き手の多くが仕事をサボりがちであれば、新しく入ってきた新人は、それがこの組織の仕事のやり方であるというメッセージをそこから受け取るであろう。逆に、組織の働き手の多くが組織に対して強い貢献意欲をもって、職務記述を超える仕事を自発的に行って居れば、やはり新人は、彼らが明示的には何も伝えられな

くても、それがこの組織の仕事に対する考え方であると学ぶことになる。

3. 高コンテキスト下で仕事価値観を伝える言語としてのOCB

このように、組織内では必然的に高コンテキスト的な状況が存在することで、明示的な言語以外のものが働き手同士の意思疎通に用いられる。この点で、我々は、高コンテキスト下では、他者のOCBが、仕事に対する姿勢を伝える言語の役割を果たすのではないかと考えている。より具体的にいうと、それは職場の相互扶助の精神や仕事への取り組み方、総じていえば、仕事価値観を伝える言語となっていると思われる。

価値観とはもともと、善悪とか、好ましいことや好ましくないことといった判断を行う場合の根底になるものの見方のことである。これに対して仕事価値観とは、個々の働き手が仕事を通じて発生しようとする目標に関する善悪やよし悪しに関することであり、仕事への取り組み方や、職場の同僚との関係、ワークライフバランスに対する考え方などに関するよし悪し、あるいは好ましさを基準となるものであるとされる。

一般的な価値観と同様に、個々の人間が持つ価値観は多様である。しかし、国や文化によって、さらには時代によって価値観はある種の傾向が存在するといわれている。同じ国に住み、また同じ文化に接することによって、さらには、同じ時代に生きることによって、同じ刺激や情報を受けることで、その価値観を類似させていくと考えられる。

これと同じことが仕事価値観についても言える。職場に入った新人の時には、仕事に対して職場の周囲とはかなり違う仕事価値観を持っているかもしれない。しかし、職場での経験や同僚との会話を通じて、新人の仕儀と価値観は次第に他の同僚の仕事価値観に近づいていく。逆にどうしても価値観が合わせられなければ、その働き手は他の職場に移動すると考えられるから、長年にわたって職場にいるということは仕事価値観を共有させているとも考えられる。

働き手が職場の同僚と仕事価値観を共有するには、このように同僚からのコミュニケーションが必要になるが、前述したように職場は少なからず高コンテキストの状況にあるから、明示的な言語を伴わないコミュニケーションも少なくない。我々は、ここにおいて、同僚が行うOCBが仕事価値観に関する言語として重要な役割を果たすと考える。

たとえば、新人が、上司が見ていなくてもすべての同僚が組織の規則をきちんと守っている、すなわちOCB-O (OCB for the organization) を行っているのを見たとする (Williams & Anderson, 1991)。これは仕事の規則を与えられた時に、どのような姿勢でそれに対処することが求められているのか、あるいは望ましいのかという心構えのようなものを暗黙的に新人に伝える役割を果たす。したがって、組織の働き手の間にこのような仕事価値観が共有されていることを知れば、職場に上司がいない状況であっても、同僚がサボることによって自分との協働がうまくいかないといった不安を持たなくなるであろうし、その仕事価値観を受容することで、今度は、自分も同僚の期待に応えられるようにきちんと組織の規則を守ろうとするであろう。

同様に、同僚が義務でもないのに他の同僚を助けている、すなわちOCB-I (OCB for individuals) を実践しているのを新人が見たとしよう (Williams & Anderson, 1991)。ここでも、その新人は自分の職場が相互扶助の精神に富んだ仕事価値観が存在していることを認識し、たとえ自分の仕事があまくいかない場合でも、周囲の誰かが自分を助けてくれるはずだと安心感を覚えるであろうし、自分も周囲の誰かを助けられるようにならなくてはいけないと思うことにもなるであろう。

このような職場に広がっている仕事価値観は、特に明示的な言葉で新人に教えるものでもなくとも、さらには明示的な言葉で伝えること以上に、同僚のOCBという行動をその新人が目にすることで伝わっていき、共有されていくものであると思われる。

仕事価値観が共有化されている状況では、組織の働き手は、同僚が何を考えて、どう行動するかを理解している。協働の際に交わす必要のある明示的な言語を使ったコミュニケーションは最小限必要なものになり、非常に効率的に意思疎通が行われる。また、お互いの行動（が他方にとって統制不可能であること）の不安感もなくなるので安心して協働が行えるようになる。このような建設的な状況は働き手にとって非常に望ましいことである。したがって、新人は、仕事価値観が共有化したような職場にはより職務満足を感じるであろうし、建設的な状況を維持・促進させるために自らもOCBに積極的になろうとする態度を強めると予想される。こうして、組織内のOCBは拡散していき、組織によって比較的OCBが行われる度合の高い組織とそうでない組織ができあがり、その組織レベルのOCBの違いが、組織の有効性に影響すると考えられるのである。

このようにOCBと仕事価値観を結び付けるのは意外な考え方ではない。周知のように、OrganによるOCBの定義ではOCBは報酬の対象とならないものとされていたにもかかわらず、OCBの程度は実際には上司の人事評価でも考慮されることが分かったことから、組織に対する返礼という純粋な動機ではなく、自らの昇進や昇給を求めて貢献行動を行う場合があることが分かってきた。そして、その種の「偽の」貢献行動をOCBに含めるべきかどうかという点で、研究者間で論争が行われたことがある。その際には、その種の偽のOCBは管理者に見破られるとか見破られないとか、または組織の有効性に寄与するとかしないとか議論が行われたが（Organ et al., 2016）、結局のところ、最初の定義を提示したOrgan自身が、1997年にOCBの定義のうち、動機に関係する側面をすべて捨象し、「タスク行動が行われる社会的心理的環境を支援する行動」と、その機能面だけに目を向けた定義に修正したことで一応の決着を見た（Organ, 1997）。⁷

しかし、この定義は実はOCBの類似概念として主張されてきたコンテキスト行動（contextual performance）の定義そのものであり（Borman & Motowidlo, 1997；Brief & Motowidlo, 1986；Ueda, 2010）、結局のところ、Organは、タスク行動（働き手の仕事とっていい）を支えるコンテキストを整えることこそがOCBの機能であると考えていることになる。我々としては、「社会的心理的環境を支援する」には仕事価値観の共有が含まれると考えるのである。仕事価値観の共有が行われることでタスク行動は推進されるのである。

以上の視点をまとめると、次のようになると考えられる。まず、社会心理学者や一部のOCB研究者が発見したように、OCBまたは援助のような行動は援助・被援助者の互酬的な関係を超えて、被援助者の援助行動を喚起することが分かっている。これに対して本研究は、組織のある働き手のOCBは、その他の働き手に仕事価値観に対するメッセージを伝えると同時に、その共有に影響を及ぼし、それが直接に、あるいは職務満足を通じて、その他の働き手のOCBに影響するという過程を仮定している。すなわち、従来のOCB間の相互作用関係では、ブラックボックスになっている部分をいわば解明したものであると考えられる。

IV 仕事価値観共有の影響を考慮した実証研究

OCBの影響に関する以上のようなフレームワークが構築された後に必要なことは、そのフレームワークを構成する諸変数の関係を実証的に明らかにすることである。しかし、組織構成員にアンケートを配布して、回収したデータを何らかの統計的な手段で分析するという組織行動論の常套手段は、仕事価値観の共有という構成概念の分析には必ずしも適切ではない。もちろん、仕事

⁷ ただし、その後もOCBの定義としては相変わらずOrgan（1988）によるものが多くの研究者に採用され続けていることは承知のとおりである。

価値観自体の測定尺度はいくつか存在する (Fields, 2002)。しかし、価値観のような構成概念を測定するのに、これらの尺度が有効的に機能するかどうかはかなり疑問である。というのは、価値観というのは、そもそも当事者自身も感じられないのではないかと考えられる。たとえば、我々日本人は自分たちが集団主義的な価値観を持っているとは必ずしも認識していない。自分の価値観を判断するには、何らかの基準から自分の立ち位置を測る必要があり、たとえば、自分が集団主義的な価値観を持っているかどうかを、集団主義的な価値観が広がっている社会にしながら判断するのは難しい。したがって、アンケートで「〇〇のような仕事価値観を有しているか」と言われても、また、同様に他者との関係で「仕事価値観を共有しているか」と答えても有効な回答が得られない可能性も高い。先の議論から分かるように、仕事価値観を共有化させていれば、仕事を行っていく上での仲間との相互扶助意識や、また日常的な業務にあたっての安心感が芽生えるはずであるから、むしろ、仕事価値観の共有そのものではなく、仕事価値観が共有されていれば期待される状況のほうを変数化していくほうが望ましい場合が少なくないと思われる。

組織内のある同僚のOCBが他の同僚のOCBに及ぼす影響に関する議論は、理論的にもまだ精緻化されたものでもない。また、このように仕事価値観を変数に含めた実証研究には独自の困難がある。著者は、このあたりの困難性にも若干考慮しながら、いくつかの実証研究を試行的に行っている。ここでは、それら紹介と、さらに代替的な枠組みで検討について触れることにする。⁸

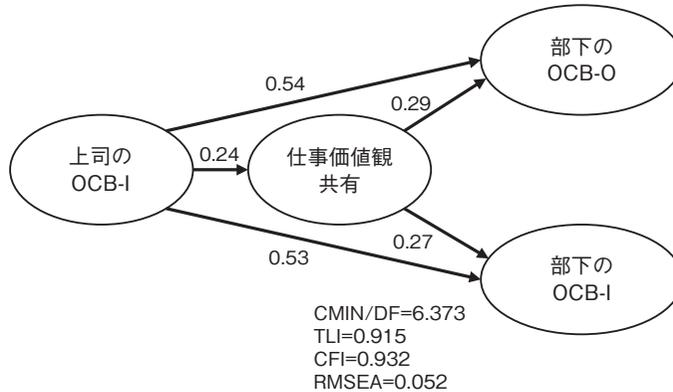
1. リクルートワークスの「大卒20～50代の仕事における成長についての意識調査2010」のデータの活用 (Ueda, 2017b)

この研究では、著者が独自にデータを集めたものではなく、(株)リクルートワークスが集めたデータを著者が再利用したものである。このリクルートワークスのデータは同社が東京大学社会科学研究所に寄託しているものであり、著者はその許可を受けて利用させていただいている。同調査は、もともと全国の20代から50代の年齢層にあたる4年制大学卒の男女を対象として、「仕事における成長」あるいは「成長を促す機会」に関する実態や意識を把握する目的で実施されたものであり、サンプル数は男性1,000名、女性1,000名の合計2,000名であった。

著者がこの調査データを利用しようと思ったのは、この調査のいくつかの質問項目の1つに、回答者の仕事の内容と上司からの恩恵に関する質問があり、その項目のうちに回答者自身のOCBと上司のOCBに近い項目が含まれており、それが上司のOCBが回答者(部下)のOCBに影響するプロセスを実証的に明らかにする分析のデータとして適切であると考えられたからである。また、仮説としては、上司のOCB-Iは部下のOCB-IとOCB-Oに正の影響を与えるが、その影響は仕事価値観の共有に部分的に媒介されるという関係が想定された。(なお、この調査データでは、上司のOCB-Oを把握する質問項目は含まれていなかったため、上司の行動についてはOCB-Iのみが扱われ、それが部下のOCB-IとOCB-Oに影響するかどうかを実証的に検討されている。)

まず、回答者(部下)のOCB-Iに該当するものとして、オリジナルの質問票のうち36項目の「自らリーダーシップをとる」「周囲から相談される」「職場の人間関係の不具合を良くしようと働きかける」「人を育てる」の4つを選んだ。また、回答者のOCB-Oに該当するものとしては、「自分の仕事に自分なりの目標をもつ」「自分の成長スピードを意識する」「成果を出すことを意識する」「自分なりに挑戦する」「いろいろ工夫する」の5つを選んでいる。次に上司のOCB-Iについては

⁸ ただし、紙幅の関係もあり、いずれの研究についても本研究で紹介されるのは概略に過ぎない。より細かな内容については、それぞれのオリジナルの論文にあたっていただきたい。なお、これらのオリジナルの研究においても、その研究が成蹊大学のアジア太平洋研究センターからの助成を受けて行われている点については記載している。



出所：上田（2017b）の図を一部修正

図1 仮説モデルの妥当性

8つの項目が選ばれている。具体的には、「自分を救ってくれる」「自分によく関わってくれる」「見守ってくれて、安心して仕事に挑戦できる」「働きやすくしてくれる」「困った時に相談にのってくれる」「気づいたらその場でアドバイス・指導してくれる」「自分の伸ばすべき強みを教えてくれる」「自分をやる気にさせてくれる」である。仕事価値観の共有については、その共有度が高まれば自分がスムーズに仕事や人生を送れると知覚する可能性がより高まるであろうという予想のもとに、アンケートのうち、「現在の自分（回答者自身）」の回答のうち、「自分は周囲の人々によく理解されていると感じる」「現実社会の中で自分らしい生活を送れる自信がある」「現実の社会の中で、自分らしい生き方ができると思う」「現実の社会の中で自分の可能性を十分に実現できると思う」の4項目を仕事価値観の共有を示す項目と考えた。

分析方法としては、まず、変数を構成する項目の妥当性を探索的因子分析（EFA）と確証的因子分析（CFA）で確認した。他の目的で集められたデータではあるが、各項目は予定通りの変数を構成すると考えられ、また、クロンバックの α はすべて0.7以上、AVEはすべて0.5以上、CRもすべて0.7以上であったことから、変数として妥当であるという結論を下し、前述の仮説関係をSEMで確認することにした。その結果が、図2である。

図2のパスはすべて5%で有意である。ここから分かるように上司のOCB-Iは部下のOCB-IとOCB-Oに正の影響を与えるが、その影響の一部は仕事価値観の共有に媒介されている。また、TLIとCFIの値も0.9を超えている。モデルとして妥当であるという結論を下しても大きな問題はないことを示しており、上記の仮説が支持されたことを示している。

2. 同じデータによる別モデルの妥当性比較

SEMは、論理的に仮定されたモデルの妥当性を確認することを目的とすべきで、モデルを探索することに使うべきではないという主張にもかかわらず、同じ変数の異なる関係を想定した別のモデルを考案し、モデルとしての妥当性を比較することはしばしば行われる。特に、今回の分析のように、仕事価値観の共有という新しい構成概念の影響の場合、代替的なモデルの可能性を検討することは誤りではないし、むしろ必要なことであると考えられる。そこで、別のアイデアとして、上司のOCB-Iと部下のOCB-Iのように、同種のOCB間の正の影響については（上司の行動を真似ることによって部下もOCBを行うという）直接的な影響があり、上司のOCB-I

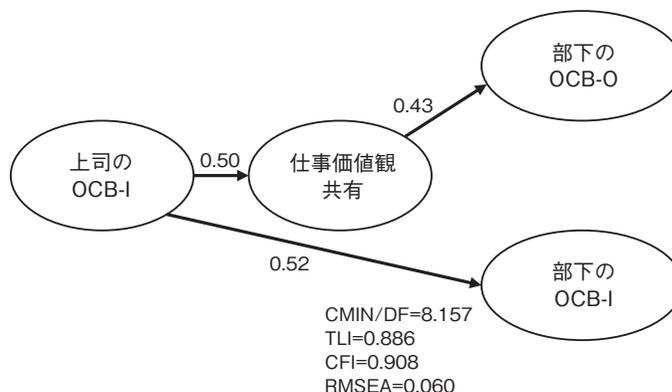


図2 代替モデルの妥当性

と部下のOCB-Oのように、異なるOCB間の正の影響については、その影響を仕事価値観の共有が媒介するという関係もあり得ると考えて図3のようなモデルも想定し、SEMで分析を行うことにした。図3には、分析結果も記されている。

図3に示されているように、このモデルの係数も5%水準で有意ではあるが、TLIとCFIの値は先の図2のモデルに比べて悪くなる。CFIは0.9を超えていることから、ただちにこのモデルが妥当ではないという結論は下せないが、このモデルより先の部分媒介モデルのほうが適切であることが明らかである。したがって、上司と部下のOCBをつなぐ関係は、それが同種のOCBであっても、また異種のOCBであっても、等しく仕事価値観の共有が部分媒介することが明らかになった。

前述したような社会心理学の研究や若干のOCBの研究から、OCB（ないし援助）が別のOCB（ないし援助）を生み出すことについてはすでに明らかになっていたのであるが、本研究の重要な貢献は、これらの関係に作業価値観の共有が部分的に媒介するという点である。もちろん、この実証分析は、別の目的で集められたデータを二次使用して行われたものであるから、使われた項目がOCBや作業価値観の共有といった構成概念を適切に示すものなのかという点では問題がある。仕事価値観の共有の影響に関する研究をさらに進めるには、オリジナルなデータを収集することが特に必要になる。

3. オリジナルデータによる分析 (Ueda,2018)

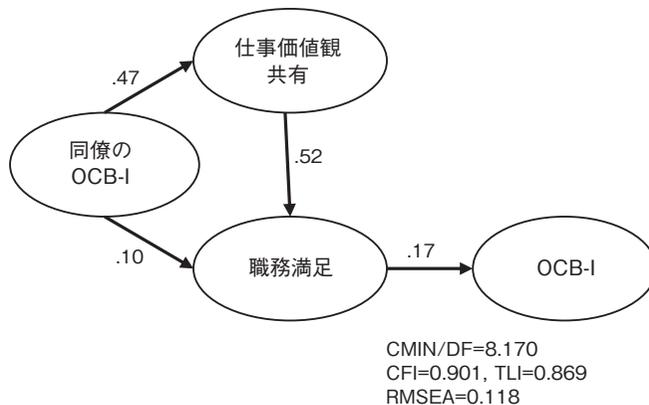
先の研究が別の目的で集められたデータの二次使用であったことから、著者は新たにオリジナルのデータを集めて分析を行っている。この研究は、(株)マクロミルの協力のもと同社に登録している回答候補者のうち、同僚と一緒に仕事をしている者のみに回答を依頼している。したがって、ひとりで仕事をしている人や無職の人は回答者に含まれていない。最終的な回答者は515名であった。

この研究では、同僚のOCBと回答者のOCBをつなぐ媒介的な要因として仕事価値観の共有と職務満足を考えている。すなわち、同僚のOCBが多いと職務満足が高まるが、その関係に対して仕事価値観の共有が部分的に媒介する。そして、職務満足は回答者自身のOCBを高めるというモデルである。

各変数については、いずれも5点尺度で、当該項目が当てはまる程度を尋ねるといった一般的な方法がそのまま採用されている。まず、自分のOCB-Iの評価として「仕事や職場環境に慣れていない同僚（新人など）がいれば助けるように努めている」「仕事で困っている同僚がいれば助けるように努めている」「同僚と協調して働き、かつコミュニケーションを深めるように努めている」の3項目、OCB-Oの評価としては「誰も見ていなくても会社の規則や決まりはしっかりと守るように努めている」「新しい挑戦的な仕事でも積極的に取り組むようにしている」「仕事の質をあげられるように自己啓発に努めている」の3項目を提示している（なお、このほかに日本独自のOCBとして職場の和を高める行動を考慮しているが、ここでは省略する）。また、同僚のOCB-IとOCB-Oについては、先の質問について自分を対象に考える代わりに、「多くの同僚」を対象に考えさせて答えさせている。

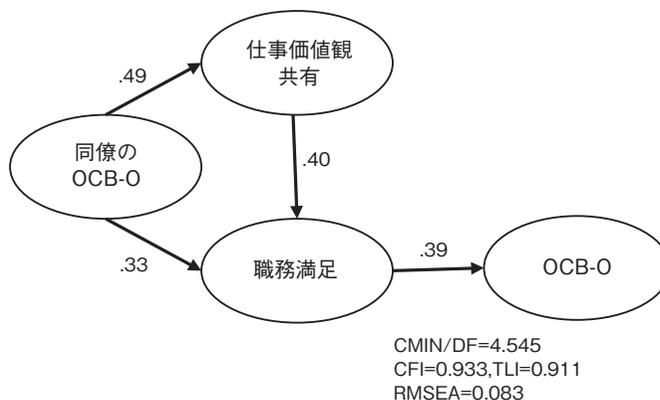
職務満足についても「自分と今の組織の価値観は似ていると思う」「今の組織で勤められることを誇りに感じる」「今の組織に勤め続けられるならば別の組織でより高給の仕事があっても拒否する」の3項目を提示している。最初の質問は仕事価値観を超えた一般的な価値観の一致度に関するもので、ここでは職務満足のひとつと考えている。仕事価値観の共有については「同僚たちと仲良くできるのは、自分と彼らの、仕事に関する考えや価値観が似ていることが大きい」「今の仕事を始めてから、自分と同僚たちの、仕事に関する考えや価値観はより一致するようになった」「自分が同僚たちのことを好きなのは、仕事に関する彼らの考えや価値観が自分と合うからである」の3項目を提示している。なお、この研究では、同僚のOCB-Iは回答者のOCB-Iを促進し、同僚のOCB-Oは回答者のOCB-Oを促進するという前提に立っているために、OCB-Iの影響に関するモデルとOCB-Oの影響に関するモデルは、それぞれ別に分析している。

事前にこれらの回答をCFAによって分析したところ、AVEはすべて0.5以上、CRもすべて0.7以上の結果が得られた。またクロンバックの α はすべて0.7以上であった。これらの値から変数として妥当であるという結論を下し、前述の仮説関係をSEMで確認することにした。その結果が、図4と図5である。まず、OCB-IとOCB-Oの両者においてすべての影響関係は5%水準で有意であり、また、その方向も仮説通りである。OCB-Iについては、TLIは0.9未満であるので極めて有効なモデルとは言い難いが、それでもCFIは0.9を超えていることから一応は同僚のOCB-Iが自



出所：Ueda（2018）を著者により翻訳

図3 OCB-Iに関するSEMの分析結果とその妥当性



出所：Ueda (2018) を著者により翻訳

図4 OCB-Oに関するSEMの分析結果とその妥当性

己のOCB-Iを高める関係が立証されていると考えることができる。OCB-Oについては、CFIもTLIも0.9を超えており、モデルとしてより妥当性の高いものとなっている。

職務満足がOCBに正に影響することはOCBに関する先駆的な研究からすでに明らかになっていることである。本研究の意義は、その職務満足に影響する要因として、同僚のOCBと仕事価値観の共有を考慮に入れることにより、OCB間の相互関係を明らかにしたことである。しかし、同僚のOCBの多寡がそのまま仕事価値観の共有に影響すると考えていいのかという点については代替的なアイデアもあり、さらなる検討が必要になるといえる。

4. OCBの影響に関する代替的なモデルの必要性

(1)や(3)の実証分析では予想通りの結果が得られたものの、これらの分析では、上司や同僚のOCBの程度がそのまま説明変数として考慮されている。しかし、上司や同僚のOCBの多さを知覚する時に、自分のOCBの程度が影響を与えることも考えられる。たとえば、上司や同僚が中程度（たとえば、5段階で3）のOCBを行っているとする。5段階で1（ほとんどOCBを行わない）の働き手から見れば、上司や同僚は自分に比べて多くのOCBを行っていると考えられるであろう。しかし、5段階で5のOCBを行う働き手からすれば、上司や同僚はあまりOCBを行わないと映ってしまう可能性もある。このように考えると、単なる上司や同僚のOCBではなく、たとえば、それらと回答者自身のOCBの差が説明変数として有効であるという仮説も想定できると思われる。

もう1つのアイデアは、上司や同僚のOCBや、そのOCBと自分のOCBの差ではなく、両者の一致度が仕事価値観を共有させるという考えもある。たとえば、古賀（2018）は、OCBが文脈依存的なものであると主張し、OCBは多ければ多いほど望ましいわけではなく、それぞれの組織に合う程度のOCBがあるのではないかと考える。そうであれば、同僚間のOCB間の一致があるほうが望ましく、また、共通の仕事価値観を喚起させやすいという考えも大いに成り立つかもしれない。

これらの上司や同僚のOCBの知覚に関する代替的なモデルを分析するには、たとえば、自分のOCBとの差をとったり、あるいはそれをさらに二乗したりして新しい変数を作ることに対応できるかもしれない。しかし、安易な変数化を行う以前に、働き手が他者のOCBをどのように

知覚するかという理論的な議論をしっかりと行わないと、単なる有意な結果を求める統計計算の遊びになるだけで終わってしまうことも事実であろう。

V 今後の研究課題

本研究は、OCB研究の中でも、極めて重要でありながら、これまで研究者の注目を浴びることが相対的に少なかったOCBの組織的な影響に関して理論的及び実証的な検討を進めるための端緒となることを意図している。本研究で示されたように、OCBの影響に関する研究は、OCBを行う当事者に対する正負の個人的な影響のほかには、組織内の各人のOCBを集計した変数と組織成果を結び付けて組織的な影響を分析するものが主要なものであった。しかし、前者はその影響が個人にとどまる限りは組織研究の視点からは十分なものではないし、後者はOCBと組織成果の結び付けが単純であり、OCBがどのように組織の有効性にかかわっていくのかというもっとも重要な問題がいわばブラックボックス化されているという問題を残している。

これに対して、本研究は個々のOCBが仕事価値観の共有を可能にして、組織内の他者のOCBを促していくというプロセスに着目している。仕事価値観が共有されることによって、組織内の働き手同士は、明示的なコミュニケーションや事前の約束を交わすという肉体的あるいは精神的な負担を伴うことなく、相手の働き方に対する明確な期待を形成することができ、その期待のもとで自己の業務をスムーズに行うことが可能になる。このようにして組織内の各成員がスムーズかつ効率的に機能することで、組織全体の業務がスムーズに行われ、組織の生産性や有効性は高まるというのが、本研究の結論である。

このような研究枠組でOCBの役割をさらに考え、またそれについて実証的に解明することは今後も必要であることであるが、最後に今後の研究を進める上でのいくつかの留意点について触れておくことが望ましいと思われる。まず、これは言うまでもないことであるが、本研究で注目したOCBが仕事価値観に及ぼす影響は、OCBの影響すべてではないという点には注意すべきである。OCBの影響を考える場合には、その行動が直接的な効果を持つことを前提に、すべての効果が直接的なものではなく、間接的な効果も検討すべきであるという姿勢で考察をすることが重要であると思われる。たとえば、組織の働き手の全員が「時間通りに仕事を始める」というOCBを行っていれば、時間通りに会議は行われ、時間通りに製品を共同で生産できる。このような時間通りに組織内の業務が行われることによって会議の意思決定が迅速になされたり、たくさんの製品を生産できたりするようになれば、それはOCBの直接的な効果である。もともとOCBの尺度を構成する行動は、このような直接的な効果を考えやすいものばかりである。しかし、著者の主張は、OCBの効果はそれにとどまらないというところにある。OCBが豊富に行われる組織では、仕事価値観が広く共有化され、言葉を交わさずともお互いがお互いのことを分かっている。そうした「阿吽の呼吸」が成り立つ雰囲気を組織内に醸成させることで、組織の生産性や有効性に間接的に寄与するというのが、著者が本研究でもっとも主張したいことである。もちろん、間接的に寄与する点を解明するにしても、本研究のように仕事価値観の共有とそれによる働き手の安心感や同僚との相互調整の容易さに目を向けるのは1つの視点であり、その議論が、OCBが組織にもたらす間接的な影響のすべてを語っていることにはならないであろう。他の効果も考えられて然るべきであり、その点では、研究者の視点を直接的な効果だけではなく、間接的な効果にも拡大することこそが、本研究の真の貢献であると考えていいかもしれない。

さて、OCBが仕事価値観の共有化に果たす役割に焦点を当てる実証研究を行う場合には、2つの点に特に注意を払うことが必要であると思われる。第1は、働き手ですら明確に知覚できない仕事価値観の共有をどのような尺度で測定するかという問題である。本研究で最初に紹介された研究では、仕事価値観の共有そのものではなく、その共有の結果として期待できる安心感や働きやすさのほうを尺度にしている。しかし、これは便宜的な手段に過ぎないともいえる。

第2は、本研究のようにOCBが相互作用を行いながら、組織内で増加していく過程に注目する場合、一時点でのデータ収集ではその過程を正確に把握できないという問題がある。ある一時点の行動が明確に次の時点の別の行動に影響すると仮定できるのであれば、その二時点で行動に関するデータを収集すれば足りるのであるが、ここで状況をさらに難しくさせているのは、OCBという行動の性格である。第3節では、あたかも1つの援助や掃除行動が別のOCBをすぐに喚起するようなシナリオでOCBの相互作用について説明されているが、これは説明の都合上として単純に描いたものである。実際の組織では、些細な行動である1つ1つのOCBは、他の働き手の些細な意識に少しだけ影響するに過ぎない。このような些細な行動が与える些細な意識から、やはり些細な行動が生まれるという実際の組織の実態は、通常の方法ではなかなかデータ収集が難しいと予想される。このようにデータでは把握できない現象については、ケーススタディのような別の方法を採用するほうが望ましいかもしれない。

このように実証研究上の難しさがあるとしても、第2節でも論じたように、OCBの影響に関する研究は、OCB研究が組織研究の一環として行うべき価値があるかどうかを決定する重要な役割を負っている。これまでは、OCB研究者は、むしろOCBの先行要因ばかりに目を向けてきたように思われる。実際のところ、OCBは人間行動であり、人間行動に影響する要因は見つけやすいし、有意な結果を得やすい。しかし、たとえ、ある先行要因の影響に関して有意な結果が得られても、それが組織研究の一環として行われるべきOCB研究の発展に果たして大きな貢献をなし得るのかといえば、かなり疑問のある研究も少なくないかもしれない。安易に先行要因を見つめることに走るよりも、OCBはどのように組織に貢献するのかというより重要な問題意識から議論を行い、あるいは実証研究を行うことが、現在のOCB研究には求められていると考えられる。

参考文献

- Bateman, T. S. & Organ, D. W. 1983. "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"," *Academy of Management Journal*, Vol.26: 587-595.
- Bergeron, D. M. 2007. "The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?" *Academy of Management Review*, Vol.32, No.4:1078-1095.
- Bergeron, D. M., Ostroff, C., Schroeder, T., and Block, C. 2014. "The dual effects of organizational citizenship behavior: Relationships to research productivity and career outcomes in academe," *Human Performance*, Vol.27, No.2: 99-128.
- Bolino, M. C. Turney, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. 2010. "Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?" *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, No.6: 835-855.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. 1997. "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research," *Human Performance*, Vol.10, No.2: 99-109.

- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J. 1986. "Prosocial organizational behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.11, No.4: 189-208.
- Farh, J. L., Earley, P. C., and Lin, S. C. 1997. "Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.3: 421-444.
- Field, D. K. 2002. *Taking the Measure of Work*, Sage.
- Hall, E. T. 1976. *Beyond Culture*, Anchor.
- Klein, K.J., Dansereau, F., and Hall, R. J. 1994. "Levels issues in theory development, data collection and analysis," *Academy of Management Review*, Vol.19, No.2:195-229.
- Lam, S. S. K., Hui, C., and Low, K. S. 1999. "Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples," *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, No.4: 594-601.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R. 1991. "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.50, No.1: 1-28.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R. 1993. "The impact of organizational citizenship behavior on evaluation of salesperson performance," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1: 70-80.
- Morrison, E. W. 1994. "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employees' perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6: 1543-1567.
- Mossholder, K. W. and Bedeian, A. G. (1983). "Cross-level inference and organizational research: Perspectives on interpretation and application," *Academy of Management Review*, Vol.8, No.4: 547-558.
- Organ, D. W. 1977. "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-cause-performance hypothesis," *Academy of Management Review*, 2: 46-53.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage.
- Organ, D. W., and Ryan, K. 1995. "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional prediction in estimating organizational citizenship behavior," *Personnel Psychology*, Vol.48, No.4: 775-802.
- Organ, D. W. 1997. "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time" *Human Performance*, Vol.10, No.2: 85-97.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. 1997. "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.2: 262-270.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B., 1994. "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, No.3:351-363.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. "Self reports in organizational research: Problem and prospects," *Journal of Management*, Vol.12, No.4: 531-544.
- Rousseau, D. M. 1985. "Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives," in Cummings, L. L. and Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*,

Vol.7: 1-37, JAI Press.

- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. 1983. "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68: 653-663.
- 上田泰 2004年「組織市民行動研究の系譜」『成蹊大学経済学部論集』第34巻第3号:1-87.
- 上田泰・義村敦子・浅沼雅行 2009年「従来のOCB次元の特徴と問題点:日本型OCB次元の確立に向けて(1)」『成蹊大学経済学部論集』第40巻第1号:73-100.
- Ueda, Y. 2009. "Particularity of the Japanese Organizational Citizenship Behavior (OCB) Construct and Antecedent Factors: From the Review of East Asian OCB Studies," *The Journal of the Faculty of Economics, Seikei University*, Vol.40, No.2: 43-66.
- Ueda, Y. 2010. "Recent Trends of Research on Contextual Performance: How Differently Has It Been Treated from Organizational Citizenship Behavior?" *The Journal of the Faculty of Economics, Seikei University*, Vol.41, No.1: 103-122.
- Ueda, Y. 2016. "Recent trends in organizational citizenship behavior research: 2010-2015," *The Journal of the Faculty of Economics, Seikei University*, Vol.47, No.1: 9-41.
- 上田泰 2017(a)年「組織市民行動の組織的影響についての新しい視点」『日本情報経営学会第75回全国大会予稿集』41-44.
- 上田泰 2017(b)年「上司の支援が部下の組織市民行動に及ぼす影響」『日本情報経営学会第75回全国大会予稿集』89-92.
- Ueda, Y. 2018 "Interactive relationship between OCB in the organization," Mimeo.
- Williams, L.J. and Anderson, S. E. (1991) "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, Vol.17, No.3: 601-617.