

職場における組織市民行動と関連する要因の検討

堀田 裕 司
(2016年10月6日受理)

Factors Associated with Organizational Citizenship Behavior in the Workplace

Yuji Horita

Abstract: The current study explored the relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and job stressors among Japanese workers. A total of 200 workers in manufacturing companies completed a questionnaire survey measuring OCB (interpersonal helping behavior, sincerity, concern for the job, actions to support the organization, cleanliness) and job stressors (job control, skill utilization, human relationships, workplace environment, job suitability and rewarding work). Multiple regression analyses indicated that OCB was associated with job control, human relationship, rewarding work. These findings suggest that enhancing job control, improving human relationships and increasing rewarding work may increase OCB.

Key words: organizational citizenship behavior, job stressor, job control, human relationship, rewarding work

キーワード：組織市民行動，職場ストレス，仕事のコントロール，対人葛藤，働きがい

問題と目的

近年、成果主義を導入する企業が増加している。成果主義には、企業側が労働者の納得いく賃金水準を満たし、昇進や昇格について飴と鞭の両面から労働者を駆り立てることで労働者の生産性を高めている一面がある(立道, 2009)。また、企業が成果主義を導入したことによる影響として、目標達成や成果の実現を重視する職場風土が生まれ、職場が競争的な雰囲気になっていることがある(高橋, 2004)。さらに、このような成果主義へ移り変わったことによる職場環境の変化が仕事のストレスを強めていることが指摘されている(安田, 2008)。このように、成果主義にはメリットだけでなく、労働者のストレス要因になってしまうデメリットもある。特に、船木(2016)は、組織的要因として考えられる「協働性を阻害する要因」のひとつとして成果主義を挙げており、こうした仕事のやり方が、職場(組織)の中の仕事と仕事の間の壁、個人と個人の壁(意識)を形成し、コミュニケーション不足

という副作用を生じさせ、他者への不信感を持つ人の割合を高める職場(組織)風土を形成することを指摘している。他方、高橋(2004)は、職場での協力関係を重視する協働的風土は、職務満足感の高さと抑うつとの低さに関連することを明らかにしている。これらのことから、成果主義は、飴と鞭で労働者の生産性を高める側面がある一方、労働者同士の間に壁を作り、他者への不信感が浸透するような職場風土を形成して組織としてのまとまりを減衰させ、仕事のストレスを高めてしまう弊害を持つことが窺える。

厚生労働省は5年に一度、労働者健康状況調査を実施している。平成24年の調査では、仕事においてストレスや悩みを感じる労働者の割合は約6割であること、そしてその原因のうち「人間関係の問題」が最も多いことが報告されている(厚生労働省, 2013)。成果主義に関する上記の指摘を鑑みると、現在の労働環境の中で、労働者が仕事の量的負荷や質的負荷よりも人間関係の問題にストレスを感じている要因の一つとして成果主義の弊害が潜んでいる可能性が考えられる。

ただし、現代の資本主義社会においては、企業は利潤を追求することが原則であり、利潤を生みださなければ企業の存続、ひいては従業員やその家族の生活が危機に曝されることとなる。そのため、企業に所属する従業員は、必然的に仕事で成果をあげることが求められる。しかし、単に労働者が成果のみを追い求め、他者との協働を蔑にする風土が形成されれば、組織全体としてのまとまりを欠くことにも繋がる。石橋(2016)は、チームよりも個人の業績を重視する経営を行うような企業では、従業員が自分の有利にはならない役割外の行動をしないようになるおそれがあることを指摘している。役割外行動のメリットについて田中(2012)は、従業員が職場における自発的な行動を盛んに行うほど、組織全体の様々な業績指標が高い傾向を示すことを指摘している。したがって、個人の成果に焦点を当てるだけでなく、個人が組織全体のためになる役割外行動を自発的に起こし、組織の凝集性を高めながら組織全体の業績を向上させていくことも重要であると考えられる。

職場における役割外行動として重要なものに組織市民行動がある。組織市民行動とは、「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」(Organ, 1988)や、「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」(Organ, 2006)と定義される。すなわち、組織市民行動は個人が自発的に、そして自由裁量的に行う本務以外の行動であり、これを各従業員が実行することで組織の生産性に寄与するものであるといえる。

組織市民行動には、多くの仕事を抱えている人の手助けをするなど、職場での対人的な援助行動を表す「対人的援助」や、不必要に仕事の手を休めないように心がけるなど、真面目で誠実な仕事ぶりを表す「誠実さ」、自分が職務を遂行する際に同僚や上司、部下が嫌な思いをしないように行動する「職務上の配慮」、参加が義務づけられていなくても、会社(組織)が主催する行事や祭典に参加するなど、従業員(組織構成員)が会社(組織)の外でも会社(組織)のために良かれと思って行動する「組織支援行動」、文具品・消耗品などを使いやすいように整理し配置するなど、自発的に職場をきれいにしようとする行動を表す「清潔さ」がある(田中, 2002, 2004)。

組織市民行動の先行要因として、組織コミットメントや職務満足感がある(Organ, & Ryan, 1995; Talachi, Gorji, & Boerhannoeddin, 2014)。また、上司サポー

トが組織コミットメントと正の関連を示すこと(Chu, Lee, Hsu, & Chen, 2005)や、上司サポートが組織コミットメントを介して組織市民行動と正の関連を示すことも明らかになっている(Chu, Lee, & Hsu, 2006)。このように、組織コミットメントや職務満足感やソーシャルサポートといった、職場におけるポジティブな要因が先行要因としてこれまでに明らかにされている。一方で、組織市民行動に影響を与えるネガティブな要因に関する検討も行われている。石橋(2015)は、職務特性が職業性ストレスを介して組織市民行動に影響を与える可能性について示唆している。しかしながら、どのようなネガティブな要因が組織市民行動に影響を与えるのかという点については検討されていない。組織市民行動に影響を与えるネガティブな要因が明らかになれば、組織市民行動を減少させないための焦点を絞った対策を講じることが可能であると思われる。そこで本研究では、組織市民行動に影響すると考えられる職場ストレスと組織市民行動の関連について検討することを目的とした。

方法

1. 調査対象者

2012年10月に、中国地方の製造業3社に勤務する労働者250名を対象に質問紙調査を実施し、240名から回答が得られた(回収率96.0%)。調査方法については以下の形式で実施した。まず、調査者が企業の担当者に対して調査票の配布を依頼した。そして回答後、回答者が調査票を封筒に入れ、厳封の上、調査票を配布した企業の担当者へ提出した。その後、企業の担当者が調査票を取りまとめ、調査者へ調査票を郵送した。調査は無記名で実施し、回答者はいずれも勤務時間中に回答を行った。回収した質問紙のうち、回答に欠損のある40名を除いた200名(男性163名、女性37名)を分析対象とした(有効回答率80.0%、平均年齢40.3歳、SD=11.0)。

2. 調査票

組織市民行動 日本版組織市民行動尺度(田中, 2002, 2004)の組織市民行動尺度(対人的援助に関する8項目： $\alpha = .82$ 、誠実さに関する8項目： $\alpha = .82$ 、職務上の配慮に関する6項目： $\alpha = .60$ 、組織支援行動に関する8項目： $\alpha = .80$ 、清潔さに関する3項目： $\alpha = .79$)を用いた。項目例については、「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」、「仕事上のトラブルを抱えている人を進んで手助けする」、「誠実さ：「仕事中は無駄な会話で時間をつぶさないようにする」、「不必要に仕事の手を休めないよう心がけ

る」、職務上の配慮：「一度受けた仕事は最後まで責任をもって実行する」、「同僚や部下からの疑問や質問には、丁寧に答える」、組織支援行動：「参加が義務づけられていなくても、会社が主催する行事や祭典には参加する」、「仕事の時間以外でも、顧客が会社に対して良い印象をもってもらうよう努力する」、清潔さ：「文房具・消耗品を使いやすいように整理し、配置する」、「職場では自分の身の回りをきれいに掃除する」がある。回答は、「職場や組織における様々な行動について本人が行っているもの」を「まったく行わない」(1)、「めったに行わない」(2)、「たまに行く」(3)、「しばしば行う」(4)、「つねに行く」(5)の5段階で評定を求めた。組織市民行動を行う頻度が高いほど得点が高くなるように得点化した。

職場ストレスサー 職業性ストレス簡易調査票 (下光, 原谷, 中村, 川上, 林, 廣, 荒井, 宮崎, 古木, 大谷, 小田切, 岩田, 鈴木, 2000) の職場ストレスサー 尺度 (仕事のコントロールに関する3項目: $\alpha = .81$, 技能の低活用に関する1項目, 対人葛藤に関する3項目: $\alpha = .57$, 職場環境の悪さに関する1項目, 仕事の適性に関する1項目, 働きがいに関する1項目) を用いた。回答は、「仕事について最もあてはまるもの」を「ちがう」(1)、「ややちがう」(2)、「まあそうだ」(3)、「そうだ」(4)の4段階で評定を求めた。職場ストレスサーの程度が高いほど得点が高くなるように得点化した。

3. 分析方法

基本統計量として各変数の平均値と標準偏差を算出した。そして、組織市民行動 (対人的援助, 誠実さ, 職務上の配慮, 組織支援行動, 清潔さ) を基準変数とし、職場ストレスサー (仕事のコントロール, 技能の低活用, 対人葛藤, 職場環境の悪さ, 仕事の適性, 働きがい) を説明変数とする強制投入法による重回帰分析を行った。

結果

1. 基本統計量

基本統計量として、組織市民行動 (対人的援助, 誠実さ, 職務上の配慮, 組織支援行動, 清潔さ)、職場ストレスサー (仕事のコントロール, 技能の低活用, 対人葛藤, 職場環境の悪さ, 働きがい) について、クロンバックの α 係数, 得点範囲, 平均値および標準偏差を算出し、Table 1に示した。

2. 重回帰分析

組織市民行動 (対人的援助, 誠実さ, 職務上の配慮, 組織支援行動, 清潔さ) を基準変数とし、職場ストレスサー (仕事のコントロール, 技能の低活用, 対人葛藤,

職場環境の悪さ, 働きがい) を説明変数とした重回帰分析の結果を Table 2に示した。なお、説明変数のうち仕事の適性と働きがいとの間には強い相関 ($r = .68$) が認められたため、多重共線性を考慮し、仕事の適性は説明変数に加えないこととした。

分析の結果, 対人的援助に対して, 仕事のコントロール ($\beta = .18, p < .05$), 働きがい ($\beta = .16, p < .05$) が有意な正の影響を与えていた。誠実さに対しては, 対人葛藤 ($\beta = -.18, p < .05$) が有意な負の影響を, 働きがい ($\beta = .20, p < .01$) が有意な正の影響を与えていた。職務上の配慮に対しては, 仕事のコントロール ($\beta = .27, p < .001$) が有意な正の影響を, 対人葛藤 ($\beta = -.16, p < .05$) が有意な負の影響を与えていた。組織支援行動に対しては, 仕事のコントロール ($\beta = .32, p < .001$) が有意な正の影響を与えていた。清潔さに対しては, 仕事のコントロール ($\beta = .17, p < .05$) および働きがい ($\beta = .17, p < .05$) が有意な正の影響を与えていた。

考察

本研究の目的は、職場における組織市民行動に関連する要因について検討することであった。重回帰分析の結果, 仕事のコントロールが高いほど, 対人的援助, 職務上の配慮, 組織支援行動, 清潔さが増加することが認められた。また, 対人葛藤が高いほど, 誠実さ, 職務上の配慮が減少することが認められた。さらに, 働きがいが高いほど, 対人的援助, 誠実さ, 清潔さが増加することが認められた。

仕事のコントロールとは、仕事のペースや仕事のやり方を自分で決められることや、仕事の方針に自分の意見を反映できる程度のことである (下光他, 2000)。小林・原谷・加藤 (2000) は、このような仕事のコントロールが高いほど職務満足感が高いことを明らかにしている。また石橋 (2015) は、組織市民行動は、個人に自由度・独立性・裁量が与えられている程度 (自律性) がある職務担当者は仕事の結果に対する責任を経験し、そのような結果に対する責任が高いほど仕事に対する満足感が高まることを指摘している。一方、職務満足感が高いほど組織市民行動が増加することも明らかにされている (Organ, & Ryan, 1995; Talachi, et al., 2014)。これらのことから、仕事のコントロールについて、組織市民行動の下位尺度との間に概ね正の関連が認められたことの背景には、両者の間に職務満足感が媒介している可能性が考えられる。ただし、組織市民行動のうち、個人が業務中に他者の仕事を自主的に援助する対人的援助の場合、個人が自己判断で自分

Table 1 各指標の基本統計量 (α 係数, 得点範囲, 平均値, 標準偏差)

	N=200			
	α 係数	得点範囲	平均値	標準偏差
対人的援助	.82	8-40	25.63	5.19
誠実さ	.82	8-40	29.18	4.84
職務上の配慮	.60	6-30	24.26	4.06
組織支援行動	.80	8-40	22.36	5.21
清潔さ	.79	3-15	11.40	2.26
仕事のコントロール	.81	3-12	7.64	2.25
技能の低活用	—	1-4	2.23	.75
対人葛藤	.57	3-12	6.54	1.63
職場環境の悪さ	—	1-4	2.51	1.08
働きがい	—	1-4	2.72	.82

Table 2 組織市民行動を基準変数とする重回帰分析の結果 (表中の数値は標準偏回帰係数 β を示す)

	N=200				
	対人的援助	誠実さ	職務上の配慮	組織支援行動	清潔さ
仕事のコントロール	.18 *	.10	.27 ***	.32 ***	.17 *
技能の低活用	-.06	.01	-.07	-.09	.06
対人葛藤	-.10	-.18 *	-.16 *	.05	-.14 †
職場環境の悪さ	-.01	-.06	.06	-.05	.10
働きがい	.16 *	.20 **	.09	.07	.17 *
R^2	.09 **	.10 **	.13 ***	.14 ***	.08 **
Adjusted R^2	.07	.07	.11	.11	.05

† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

の仕事の手を止める必要がある。そのため、仕事のコントロールが高い者ほど対人的援助を行いやすい環境にあることが推察される。つまり、仕事のコントロールと対人的援助の関連に関しては、職務満足感が媒介していない可能性も考えられる。

一方、対人葛藤については、組織市民行動の下位尺度との間に概ね負の関連が認められた。対人葛藤は、部署内での意見の食い違いや職場の雰囲気が良好でないなど、職場の対人関係における葛藤である(下光他, 2000)。他方、組織市民行動の規定要因のひとつとしてチーム・メンバー交換関係がある。チーム・メンバー交換関係とは、他のメンバーとの交換についての個人の知覚のことを指す(Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000)。例えば、Love & Forret (2008) は、組織市民行動を増加させる要因について、社会的交換や同僚間の互惠性を指摘しており、仕事を通じた個人間のやりとりが多いほど組織市民行動が増加するという。また、チーム・メンバー交換関係が組織コミットメントや職務満足感と正の関連を示すことも明らかになっている

(Liden, et al., 2000)。これらのことから、職場での良好な個人間のやりとりが組織コミットメントや職務満足感を高め、その結果、組織市民行動が増加したことが推察される。したがって、職場における対人葛藤が高いほど組織市民行動が減少したと考えられる。

また、働きがいについては、組織市民行動との間に概ね正の関連が認められた。石橋(2015)は、仕事に対する有意義感、責任感の経験、結果に対する知識という心理状態が職務満足感を高めることを指摘している。また、職務満足感が高いほど組織市民行動が増加するという前述の指摘(Organ, & Ryan, 1995; Talachi, et al., 2014)も踏まえると、働きがいが職務満足感を高め、職務満足感が組織支援行動を増加させた可能性が考えられる。ただし、本研究では職務満足感についての指標を用いていなかったため、今後は職務満足感に関する指標を含めて組織市民行動との関連について検討する必要がある。

以上のことから、本研究により、職場ストレスターのうち、仕事のコントロールや働きがいが高いほど組

組織市民行動が増加し、対人葛藤が高いほど組織市民行動が減少することが示唆された。また、技能の低活用や職場環境の悪さについては、組織市民行動に影響しないことが示唆された。

本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界として以下の2点を指摘する。まず、第一に、本研究では横断的研究法に基づく分析のみを行っており、組織市民行動と職場ストレスの因果関係に関して言及することはできない。今後は、縦断的研究法を用いた分析を行い、これらの因果関係を明らかにする必要がある。第二に、本研究で用いた職場ストレス尺度のうち、技能の低活用、職場環境の悪さ、働きがいについては1項目で構成されているため、尺度の信頼性が確認できなかった。今後は、複数の項目で構成された、より信頼性の高い尺度を使用する必要がある。

【引用文献】

- Chu, C., Lee, M., Hsu, H., & Chen, I. (2005). Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior - an example from a Taiwan regional hospital. *Journal of Nursing Research (Taiwan Nurses Association)* **13**, 313-323.
- Chu, C. I., Lee, M. S., & Hsu, H. M. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing*, **23**, 496-505.
- 船木幸弘 (2016). 職場のコミュニケーションと組織マネジメントの留意点—社会福祉職場のコミュニケーションに関する調査結果の考察を通して— 藤女子大学 QOL 研究所紀要, **11**, 47-55.
- 石橋貞人 (2015). 組織文化・職務特性が組織市民行動へ与える影響：予備的考察 明星大学経営学研究紀要, **10**, 31-42.
- 石橋貞人 (2016). 職務特性・職務満足が組織市民行動へ与える影響 日本経営工学会論文誌, **66**, 309-316.
- 小林優子・原谷隆史・加藤 光寶 (2000). 看護婦のストレスに関する研究：第一報 仕事上のストレスと職務満足感および気分との関連 新潟県立看護短期大学紀要, **6**, 47-56.
- 厚生労働省大臣官房統計情報部 (2013). 平成24年「労働安全衛生特別調査（労働者健康状況調査）」の概況 Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/>
- toukei_hakusho/toukei/ (2014年3月10日)
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). *Journal of Applied Psychology*, **85**, 407-416.
- Love, M. S., & Forret, M. (2008). Exchange relationships at work: an examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **14**, 342-352.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. A. (1995). Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, **48**, 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications. (上田 泰 (訳) (2007). 組織市民行動 白桃書房)
- 下光輝一・原谷隆史・中村 賢・川上憲人・林 剛司・廣 尚典・荒井稔・宮崎彰吾・古木勝也・大谷由美子・小田切優子・岩田 昇・鈴木牧彦 (2000). 主に個人評価を目的とした職業性ストレス簡易調査票の完成 労働省平成11年度「作業関連疾患の予防に関する研究」労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書 (抄) pp.126-164.
- 高橋 修 (2004). 民間企業従業員のストレス反応と成果主義の関連性—一人の資源管理の視点からの分析— 産業ストレス研究, **11**, 257-268.
- Talachi, R. K., Gorji, M. B., & Boerhannoeddin, A. B. (2014). An investigation of the role of job satisfaction in employees' organizational citizenship behavior. *Collegium Antropologicum*, **38**, 429-436.
- 立道信吾 (2009). 成果主義がモラルと生産性に与える影響—鮫か鞭か— 社会学評論, **60**, 225-241.
- 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**, 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**, 15-22.
- 田中堅一郎 (2012). 日本の職場にとっての組織市民行動 日本労働研究雑誌, **54**, 14-21.
- 安田宏樹 (2008). 職場環境の変化とストレス—仕事における希望— 社会科学研究, **59**, 121-147.