

# 組織市民行動を促す上司の行動に関する探索的研究

— 若年層従業員と中堅層従業員に着目して —

Exploratory Research in Behavior of Bosses Encouraging  
Organizational Citizenship Behavior:

Focusing on the Young Employees and the Middle-Aged  
Employee

藤澤 広美  
Hiromi Fujisawa

## 要 約

本稿の目的は、組織が活性化するための職場づくりに必要な組織市民行動を促す人材育成についてキャリアステージによる違いがあるか否かを探索することである。本稿では、上司のソーシャル・サポートおよびOJT、経営者の行動とビジョンに焦点を当て研究を進めた。そして、若年層従業員および中堅層従業員とキャリアステージをわけて組織市民行動に及ぼす影響の違いがあるか否かについて検討を行った。その結果、以下の4つの事実が明らかになった。第一に、若年層従業員の経営者の行動とビジョンは組織市民行動の「愛他的行動」に正の有意な傾向、組織市民行動の「スポーツマンシップ」に正の有意な影響を示した。第二に、中堅層従業員のソーシャル・サポートおよびOJTは組織市民行動の「愛他的行動」に正の有意な影響を示した。第三に、中堅層従業員の経営者の行動とビジョンは組織市民行動の「愛他的行動」「スポーツマンシップ」に正の有意な影響を示した。第四に、若年層従業員および中堅層従業員の2つの母集団間のパス係数において差の検定を行ったところ有意な差は確認できなかった。この結果から、組織市民行動を促す人材育成においてキャリアステージの違いによる統計学的な有意差は認められなかった。しかし、組織市民行動を促すためには若年層従業員および中堅層従業員ともに経営者の行動とビジョンが、中堅層従業員にはソーシャル・サポートおよびOJTが影響を及ぼす一定の傾向を示唆した。

キーワード：組織市民行動、ソーシャル・サポート、OJT、経営者の行動とビジョン、人材育成

## 1. はじめに

厚生労働省(2015)によると、組織が競争力を更に高めるために今後強化すべき事項については「人材の能力・資質を高める育成体系」(52.9%)が最も高く、人材育成は企業経営上の重要な課題となっている。労働政策研究・研修機構(2014)が実施した人材マネジメントのあり方に関する調査における人材育成上の課題をみると、若年層従業員、中堅層従業員ともに「業務が多忙で、育成の時間的余裕がない」「上長等の育成能力や指導意識が不足している」「人材育成が計画的・体系的に行われていない」と回答した企業が多く、比

較的中堅層従業員の課題であると回答した企業が多かった。若年層従業員については「離職等で人材育成投資が回収できない」と回答した企業が多かった(労働政策研究・研修機構, 2014)。このように組織が競争力を高めるために人材育成は重要な課題とされる一方、上長等の育成能力や指導意識の不足、計画的・体系的な人材育成がされていないのが現状である。これらの調査結果を鑑みると、企業の競争力を高め、組織を活性化させる人材育成を上長等が実践するためには、人材育成を行うことによる成果を明らかにしたうえで具体的な育成方法を提言する必要があると考える。具

体的な育成方法を提言するためには、従業員の人材育成をするうえで欠かせない存在である上長等、いわゆる組織において部下のサポートや指導を直接行う上司の行動が従業員の認知や行動にどのように作用するのかを解明する必要がある。人材育成の成果が解明され、それらが所属組織やチームに寄与することが明らかにされるのならば、上司は人材育成に積極的に関与し、育成能力や指導意識を向上させていこう。さらに、上司の行動が従業員の認知や行動にどのように作用するのかを年齢層別に明らかにすることにより、従業員のキャリアステージに応じた計画的で体系的な人材育成を実現できると考える。

企業が競争力を高め、組織を活性化させるためには、職務上の役割を遂行することはもちろんのこと、職務上の役割外でも組織の従業員同士が助けあい、組織のなかで良好な人間関係が保たれている職場づくりが不可欠であろう。その職場づくりのためには、従業員が職務上の役割として与えられてはいないが、組織に貢献する行動を促進させる人材育成が必要であると考え。一般的には、組織の中で命令をされなくても自主的に行動し、仲間を助け、組織のために行動する人々の行動を組織市民行動と呼ぶ(西田, 2000a)。

これまで組織市民行動については、上司の支援行動(西田, 2000a)や上司のソーシャル・サポート(井川, 2010; 厨子, 2010)が影響を及ぼすことが確認され、組織市民行動と上司のサポートとの関係に関連があることが解明されつつある。また、高木(2003)は従業員が経営者の行動とビジョンなどを明確に把握することにより、自らの役割の範囲を広く認知し、そのことが組織コミットメントを高め、組織市民行動をおこしやすくさせることを示唆した。しかしながら、経営者の行動とビジョンについては、組織の幹部や管理職クラスの従業員でない限り、従業員ひとりひとりに認知が行き届かないのが通常である。そのため、経営者の行動とビジョンを従業員に広く認知させるためには、上司から部下に情報を発信する行動が不可欠となろう。したがって、本稿では、従業員の組織市民行動を促すうえで欠かせない上司に焦点を当て、その中でも、ソーシャル・サポートおよびOJT(On-the-Job Training)といった仕事内外における上司のサポートや指導、経営

者の行動とビジョンに着目する。加えて、将来に渡って企業の競争力を高めていくためには、計画的且つ体系的な人材育成を模索する必要がある。その人材育成を検討するためには、上司の行動が組織市民行動に及ぼす影響についてキャリアステージ別に検証していくことが重要となる。しかしながら、従業員のキャリアステージによって上司の行動が組織市民行動に及ぼす影響に違いがあるか否かについて先行研究では明らかにされていない。よって、本稿では、上司のソーシャル・サポートおよびOJT、経営者の行動とビジョンが組織市民行動に及ぼす影響について、若年層従業員および中堅層従業員と年齢層を分けて検証を行う。そのことにより、上司の行動が組織市民行動に及ぼす影響について、キャリアステージによって違いがあるか否かを探索することを目的とする。

## 2. 先行研究の検討

### 2.1 組織活性化における組織市民行動の必要性

組織市民行動(organizational citizenship behavior: OCB)とは「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(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, 上田訳, 2007, p.4)」である。言い換えると、組織市民行動は、従業員が命令をされなくても自主的に行動し(西田, 2000a)、組織の効率性や有効性を高めると考えられている(Organ et al, 2006, 上田訳, 2007)。そのため、組織市民行動を組織の従業員ひとりひとりが行うことにより、組織の従業員同士が助け合い、人間関係が良好な職場づくりが実現できるのではないかと考える。たとえば、組織のなかで活気がない従業員を同僚が励ましたり、元気づけたりすることは職務上の役割として与えられてはいない。しかし、同僚の悩みごとや不安に気づき、配慮や援助をすることでネガティブな感情は軽減し、その従業員は活気を取り戻す可能性がある。そして、従業員ひとりひとりが責任を持って組織に参加し、関与することは、職務における生産性が向上し、顧客の信頼や満足を得ることもつながるだろう。一方、組織市民行動をまったく行わない従業員は、組織活性化の妨げとなるだろう

う。たとえば、職務上の役割にのみ限定して働く従業員は、明らかに組織に損失を与えるような失敗をすることが予測される同僚や後輩の行動を目にしたとしても、助言や指導を行わない可能性がある。また、自身の役割の認知を超えた会議やミーティングに参加を求められたとしても、その従業員は積極的に関与しない可能性があり、組織の競争力を高めることを阻むだろう。したがって、従業員の組織市民行動を促進する人材育成は組織の活性化や競争力を高めるうえで重要であると言える。

Organ (1988) は組織市民行動の下位次元について、愛他主義 (altruism)、誠実さ (conscientiousness)、スポーツマンシップ (sportsmanship)、礼儀正しさ (courtesy)、市民の美德 (civic virtue) の5側面から構成されるとし、以下のように説明をした。愛他主義とは、組織に関連する仕事や問題を持つ特定の他者を助ける効果がある任意の行動である。誠実さとは、出勤や契約に従うなど、組織の従業員が最低限のレベルをはるかに超えた特定の役割行動である。スポーツマンシップとは、理想的な環境でないことへの不平や些細な不満を言わないことである。礼儀正しさとは、職務に関連することについて事前連絡、情報伝達、相談、報告などを他者に示す行動である。市民の美德とは、会議に出席したり、組織内のメールを確認したりするなど、社会生活に責任を持って参加や関与し、配慮する行動である (Organ, 1988)。本稿においても、この組織市民行動の下位次元を調査項目として採用し、研究を進めることとした。

## 2.2 ソーシャル・サポートおよびOJTと組織市民行動に関するレビュー

組織の人材育成において上司の存在は欠かせない。特に、組織市民行動を促す人材育成を実現するために、上司のソーシャル・サポートやOJTは大きな役割を担うと考える。ソーシャル・サポートとは「社会的支援：家族や友人など、ある個人を取り巻くさまざまな人々から与えられる有形・無形の支援 (嶋, 1991, p.440)」である。また、House (1981) はソーシャル・サポートの種類には、情緒的サポート (emotional support)、手段的サポート (instrumental support)、情動的サポート (informational support)、評価的サ

ポート (appraisal support) があるとした。具体的には、情緒的サポートは共感、思いやり、愛と信頼を提供することを含むサポートである。手段的サポートは、仕事をするのを助けたり、世話をしたり、お金を貸したりするなどの直接的な行為である。情動的サポートは、有用な情報や職業上のまたは学問的な知識などを提供することである。評価的サポートは、仕事ぶりを認めるなど、暗黙的または明示的な評価を伝えることを含むサポートである (House, 1981)。本稿におけるソーシャル・サポートは、上司が職場において部下に対して行う情緒的サポート且つ上司の職務内容に含まれていない無形の支援と定義する。

また、OJT (On-the-Job Training) とは、一般的に「日常の業務に就きながら行われる教育訓練で、訓練の担当者、教育担当者、期間及び内容を具体的に定め、計画的に実施するもの (厚生労働省, 2010, p.2)」をいう。今野・佐藤 (2009) はOJTについて「上司や先輩の指導のもとで、職場で働きながら行われる訓練 (今野・佐藤, 2009, p.112)」と定義し、本稿では一般的に用いられているOJTというよりやや広い概念を想定しており、今野・佐藤 (2009) の定義を用いることとした。また、上述したOJTの定義から、OJTはソーシャル・サポートと類似した行為が含まれることが考えられる。具体的に、OJTは職場で働きながら行われる訓練であることから、仕事を手伝うなどの手段的サポート、情報提供を行うなどの情動的サポート、仕事ぶりを認めるなどの評価的サポートなどが含まれる。よって、本稿では上司によるOJTもソーシャル・サポートに含むと捉えて研究を進める。

ソーシャル・サポートは1970年代のアメリカにおけるコミュニティ心理学や心理学の領域で特に注目を集めた概念であり、これまでストレスを緩和する効果があるとして研究がなされてきた (久田, 1987)。近年は国内外において組織における上司のサポートと組織市民行動との関連を検討した研究がいくつかなされてきた。たとえば、Van VanYperen, Berg & Willering (1999) は、オランダにある中規模貿易会社の従業員を対象に、上司からサポートを受けていると感じている従業員ほど組織市民行動をおこしやすいことを示唆した。Aryee, Budhwar & Chen (2002) は、イン

ドにある公共機関の専任職員を対象に、上司への信頼感は組織市民行動を促すことを示した。西田(2000a)は国内の大手電機関連企業の管理職を対象に、上司による支援行動が組織市民行動に影響を及ぼすことを示した。井川(2010)は看護師・介護士、厨子(2010)は介護士を対象に、上司のソーシャル・サポートが組織市民行動に影響を及ぼすことを示した。これらの先行研究では、調査対象について企業規模や職種がさまざまではあるが、組織における特に、上司のソーシャル・サポートが従業員の組織市民行動を促す人材育成を行ううえで重要であると言える。しかしながら、上述したように人材育成上の課題には、計画的・体系的に実施されていないことが挙げられていた。そのため、組織市民行動を促す人材育成を検討するにあたり従業員のキャリアステージ別に検証を重ねていく必要性が考えられるが、これまで年齢層を分けて実証を行った研究はほとんどない。一部ではあるが、OJTの教育効果について勤続年数別に検証を行った研究がなされている。城戸(1981)はOJTの効果について勤続年数別に検証を行った結果、入社～勤続年数3年未満の従業員では教育効果(OJT・QCサークル)、勤続年数3年以上～8年未満の従業員では高次の欲求(多様性のある仕事、達成感や成長の満足が得られる仕事、組織やその個人にとって意義のある仕事)を与えること、教育効果(OJT・QCサークル)が組織コミットメントに有効であることを示した。しかし、勤続年数8年以上の従業員ではOJTの効果を示さなかった。これは、組織コミットメントを成果変数とした分析結果ではあるが、上司からのサポートやOJTの効果の違いについては、従業員のキャリアステージが影響していると考えられる。では、組織市民行動を成果変数としたときに、上司からのサポートやOJTの効果にキャリアステージによる違いがあるのだろうか。これまでの先行研究において組織市民行動を促進する人材育成を検討するにあたり、キャリアステージ別に影響に違いがあるか否かについての検討はなされていない。したがって、本稿では、人材育成の対象である従業員を若年層従業員および中堅層従業員と年齢層によってキャリアステージを分けて、上司のソーシャル・サポートおよびOJTが組織市民行動に及ぼす影響について検討

を進めることとする。

## 2.3 経営者の行動とビジョンと組織市民行動に関するレビュー

組織のビジョンを明確化することは従業員の組織市民行動を促す働きがあると考えられている。Organ et al(2006)は、ビジョンの明確化(集団、作業単位、組織の将来の明確なビジョンと表現を行うような上司の行動)は目標達成志向の活動がより有意義で重要であるように思わせる働きをすることで組織市民行動に影響を与えること、従業員の役割を明確に理解することを助け、よりよい未来を期待する感覚を持たせることで従業員を動機づけることを示唆した(Organ et al, 2006, 上田訳, 2007)。當間(2006)はビジョンを「将来のあるべき姿を示すものである」と説明し、「これは組織の将来の方向性を明確化すると同時にその行動の範囲を暗黙のうちに規定することから一組織の秩序と混沌を創り出すものといえるであろう(當間, 2006, p.80)」と述べた。このように経営者の描く将来像であるビジョンは、経営者のリーダーシップの中核をなすものである。しかし、経営者がいくら良いビジョンを描いたとしても組織の限られた従業員しか知らないのであれば、組織がその将来像に近づくことは難しい。そこで、直属の上司(経営者・幹部を含む)から組織の従業員に対して明確なビジョンを提示し、従業員の共感を得ることで組織が丸となって進もうという気持ちになることが重要となる。その経営者によるビジョンの提示とそれにもとづく指示や施策そのものを本稿では行動と捉え、それらを総称して「経営者の行動とビジョン」とする。

組織市民行動の先行研究のなかに、組織における公正さの認知を規定因としたものがある。西田(2000b)は国内の大手企業の従業員を対象に、組織の公正性の「手続き的公正性」が組織市民行動の「市民の美德」に影響を及ぼすことを示し、組織内のさまざまな手続きが公正に行われていると認識している従業員は積極的に組織に参加することを示唆した。従業員が所属組織からの手続きが公正であると認知するためには、上司からの適切なサポートだけでなく、経営者の行動とビジョンを明確に理解することが必要となる。そのことにより、従業員は組織の方向性、組織の目標や個

人の評価を理解し、それが適切であるかどうかの判断をするだろう。しかしながら、経営者の行動やビジョンは幹部や役職クラスの従業員でない限り、直接見たり聞いたりすることができないことも多く、通常は直属の上司から部下に情報を発信する行動によって伝わる。その際、上司と部下との関係が良好であるほど、部下に対して経営者の行動とビジョンがよく伝わり、従業員が理解する機会も多くなるだろう。それらの上司の行動によって経営者の行動とビジョンは従業員に受け入れられ、従業員は組織市民行動をおこしやすくなると考える。そのため、本稿では、経営者の行動とビジョンについて、上司から部下に認知させるよう情報を発信する行動が重要であると仮定し、研究を進める。

以上の先行研究からは、経営者の行動とビジョンは従業員のキャリアステージに関係なく組織市民行動を促す働きがあると考えられる。ところが、40代前半の中堅層従業員・中堅管理職を対象に労働環境に関する面接調査を行った研究において、羽岡（2002）は、仕事が多忙で目標レベルは高くきびしい訓練や経験を積むことにやりがいを感じる一方、会社の方向性が不明確なことへの不満と組織側から明確なビジョンがなく自らの役割が極めて曖昧であると回答を得た。この調査は1つの例ではあるが、組織や職務に慣れ習熟度の高い段階であるからこそ組織の方向性が明確でないことに不満を覚え、組織側からの明確なビジョンの提示がないことで具体的な行動をおこせない中堅層従業員は少なくないことが予想される。一方、職務に十分に習熟しておらず学習段階にある若年層従業員にとっては、組織経営そのものの理解や組織の全体像を把握することがままならないため、経営者の行動やビジョンは組織市民行動に大きな影響を与えない可能性がある。したがって、経営者の行動とビジョンを認知することは、特に、中堅層従業員の組織市民行動に影響を及ぼすものと考えられるが、実際にキャリアステージによる影響の違いはあるのだろうか。本稿においては、組織市民行動を促す上司の行動を検討するにあたり、上司のソーシャル・サポートおよび

OJTに、経営者の行動とビジョンを加えて、組織市民行動に及ぼす影響の違いについてキャリアステージを分けて検証を行うこととする。

### 3. 調査方法

#### 3.1 調査の手続き

調査は、広島県A社（サービス業を主とするメーカーの子会社）に勤務する従業員を対象とした。調査期間は、2011年2月中旬－3月中旬である。調査票は、A社の人事部門担当者が各部門に配布し、回収については調査票と一緒に配布した封筒に入れて封をし、上司を経由せず直接人事部に返送するよう依頼した。調査対象は889名、有効回答は827名（回収率：93.0%）であった。有効回答者827名の個人属性は表1の通りである。そのうち、本研究では幹部をのぞく若年層従業員171名、中堅層従業員141名、計312名を対象とした。分析対象である312名の個人属性は、表2の通りである。男女別の内訳は、男性210名、女性101名、不明1名であった。雇用形態は、正社員246名、契約社員14名、パートタイマー18名、出向者11名、派遣社員23名であった。職務は7つに分かれており、企画、事務、営業・販売、設計・技術、技能、特殊I（警備・消防）、特務職II（集配やバスの運転手業務）である。若年層従業員および中堅層従業員の定義は調査や研究によりさまざまではあるが、本稿では、18－39歳を若年層従業員とし、40－49歳を中堅層従業員と設定した。若年層従業員である10代から30代の従業員に関しては、職務に十分に習熟しておらず学習段階であり、中堅層従業員である40代の従業員に関しては、組織や職務に慣れ先輩に仕事の指導を行うことも多くなるなど習熟度の高い段階であると考えこのように区分した。50歳以上の従業員については人生経験もしくは勤続年数が長いいため、役職がなくとも若輩者にサポートや指導を行うことが多くなると考え、対象から外すこととした。また、各調査票の質問項目について、10個以上連続して同じ番号を選択している回答者についても信頼性の低い回答であると考え、分析対象から外した。

表1 A社全従業員の個人属性

性別	男性	595
	女性	226
	不明	6
	合計	827
年齢	18-29歳	92
	30-39歳	154
	40-49歳	221
	50-59歳	201
	60歳以上	149
	不明	10
	合計	827
雇用形態	正社員	458
	契約社員	97
	嘱託社員	45
	パート	145
	出向者	46
	派遣社員	31
	不明	5
	合計	827

表2 調査対象者に関する個人属性

性別	男性	210
	女性	101
	不明	1
	合計	312
年齢	18-29歳	70
	30-39歳	101
	40-49歳	141
	合計	312
	雇用形態	正社員
契約社員		14
嘱託社員		0
パート		18
出向者		11
派遣社員		23
不明		0
合計		312

### 3.2 調査項目

調査票の内容は、個人属性として、従業員の性別、年齢、等級、雇用形態を尋ね、以下に示す尺度に含まれる質問項目を提示した。

#### (1) 組織市民行動に関する質問項目

組織市民行動は、Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) で使用されている「愛他主義」「誠実さ」「スポーツマンシップ」「市民の美德」「礼儀正しさ」に関する「不在だった(休暇・出張などで)人の手助けをしている」「自分の行動が、仕事仲間と与える影響を考慮している」などの24項目から構成される。これらは「あてはまる(5点)」から「あてはまらない(1点)」までのリッカート5点尺度で測定を行った。

#### (2) ソーシャル・サポートおよびOJTに関する質問項目

ソーシャル・サポートは、小牧・田中(1993)で使用されている上司からのソーシャル・サポート(情緒的サポート)に関する項目を採用し、回答者が理解しやすい文章になるよう榊原(2005)を参考に修正を加えた。「上司は私が仕事のこと困っているとき相談にのってくれる」「上司は私が落ち込んでいるとき励ましてくれる」などの4項目から構成される。OJTは、榊原(2005)および小牧・田中(1993)で使用されている「教

育訓練OJT)に関するものを採用した。「上司は、仕事上の課題を解決するのにやり方やコツを教えてください」「上司は、課題解決のために専門知識に関する情報を教えてください」など4項目から構成される。これらは「あてはまる(5点)」から「あてはまらない(1点)」までのリッカート5点尺度で測定を行った。

#### (3) 経営者の行動とビジョンに関する質問項目

経営者の行動とビジョンは、日本労働研究機構(1999)で使用されている「ビジョン・経営者」に関する項目を採用した。「会社のビジョンや経営戦略が末端まで良く周知されている」「経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している」などの6項目から構成される。これらは「あてはまる(5点)」から「あてはまらない(1点)」までのリッカート5点尺度で測定を行った。

## 4. 結果

### 4.1 因子分析および信頼性の確認

はじめに、若年層従業員および中堅層従業員の2つの母集団のサンプルにおいて探索的因子分析を行い、因子構造を確かめた。あわせて、それぞれの因子を構成している質問項目が2つのキャリアステージで共通するかを判断するため多母集団

同時分析を行い、本研究の分析に使用できる因子であるかを確認した。その他の尺度については、 $\alpha$ 係数を算出し、信頼性の検討を行い、信頼性の高い尺度について本分析において使用可能であると判断した。

#### 4.2 組織市民行動の因子分析結果

まず、組織市民行動について因子分析を行った。本研究では、Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) で使用されている「愛他主義」「誠実さ」「スポーツマンシップ」「市民の美德」「礼儀正しさ」に関する24項目を採用しており、これらの項目に対して探索的因子分析を行った。MAPの値の変化は.0133, .0127, .0140, .0159...となっており2因子構造が妥当であると判断した。そこで、2因子に固定し、最尤法、斜交回転(プロマックス回転)を用いて因子分析を行った。その結果、因子負荷量が.40未満である10項目を外して、再度分析を行ったところ7回の反復で収束した(表3)。第1因子は「仕事上の問題を抱える同僚を、自ら進んで手伝うようにしている」「仕事仲間が困らないように、事前に気を配っている」などの愛他主義の項目を中心とする9項目であったため「愛他的行動」と命名した( $\alpha = .819$ )。第2因子は「ささいな事に対してくどくど不平を言わないようにしている」「余計なことは言わず、いつもてきぱきと動くように心がけている」などの先行研究でも抽出された5項目であったため「スポーツマンシップ」と命名した( $\alpha = .687$ )。なお、「スポーツマンシップ」については、信頼性係数が.69に達していなかったものの先行研究ですでに抽出された下位次元であることを考慮して解釈可能であると判断した。

くどくど不平を言わないようにしている」「余計なことは言わず、いつもてきぱきと動くように心がけている」などの先行研究でも抽出された5項目であったため「スポーツマンシップ」と命名した( $\alpha = .687$ )。なお、「スポーツマンシップ」については、信頼性係数が.69に達していなかったものの先行研究ですでに抽出された下位次元であることを考慮して解釈可能であると判断した。

#### 4.3 ソーシャル・サポートの因子分析結果

次に、ソーシャル・サポートおよびOJTについて因子分析を行った。本研究では、小牧・田中(1993)で使用されている上司からのソーシャル・サポート(情緒的サポート)に関する4項目、榑原(2005)および小牧・田中(1993)で使用されている「教育訓練OJT」に関する4項目のあわせて8項目に対して探索的因子分析を行った。MAPの値の変化は.0369, .0681, .1095...となっており1因子構造が妥当であると判断した。そこで、1因子に固定し、最尤法、斜交回転(プロマックス回転)を用いて因子分析を行ったところ6回の反復で収束した(表4)。抽出された1因子について内的整合性を確認するため信頼性係数を算出した結果、 $\alpha = .889$ であったため、十分な信頼性が確保されていると判断し採用した。

表3 組織市民行動の因子分析結果

項 目	Factor1	Factor2	共通性
仕事上の問題を抱える同僚を、自ら進んで手伝うようにしている	.769	-.023	.576
命令されなくても、(新入社員や異動したての)新人が職場に慣れるように手助けしている	.734	-.090	.488
仕事仲間が困らないように、事前に気を配っている	.641	-.001	.411
多くの仕事を抱えている人の手助けをしている	.621	-.040	.365
不在だった(休暇・出張などで)人の手助けをしている	.577	-.050	.309
周りにいる人たちに、喜んで手伝うようにしている	.521	.125	.346
自分の行動が、仕事仲間と与える影響を考慮している	.476	.054	.252
自分の行動が他の人の仕事にどのような影響を及ぼすかを常に考えている	.463	.092	.261
命令されなくても、会社のイメージアップにつながる行事などに参加するようにしている	.415	.089	.213
ささいな事に対してくどくど不平を言わないようにしている	-.207	.703	.407
余計なことは言わず、いつもてきぱきと動くように心がけている	.067	.606	.408
ささいなことを大げさに言わないようにしている	.032	.503	.269
職場ではいつもおかしいと思う点よりも、よい面を見るようにしている	.160	.463	.307
会社がやることのあらさがしをしないようにしている	.160	.410	.253
因子寄与	3.627	2.266	
$\alpha$ 係数	.819	.687	
因子間相関 Factor1	1.000	.446	
Factor2	.446	1.000	

#### 4.4 経営者の行動とビジョンの因子分析結果

続いて、経営者の行動とビジョンの因子分析を行った。本研究では、日本労働研究機構（1999）で使用されている「ビジョン・経営者」に関する6項目に対して探索的因子分析を行った。MAPの値の変化は.0546, .1183, .2228...となっており1因子構造が妥当であると判断した。そこで、1因子に固定し、最尤法、斜交回転（プロマックス回転）を用いて因子分析を行ったところ4回の反復で収束した（表5）。抽出された1因子について内的整合性を確認するため信頼性係数を算出した結果、 $\alpha = .910$ であったため、十分な信頼性が確保されていると判断し採用した。

#### 4.5 多母集団同時因子分析（配置不変）

探索的因子分析の結果、示された尺度は若年層従業員および中堅層従業員、2つの母集団の回答に対して行ったものである。そのため、それぞれの因子を構成している質問項目がどちらの年齢層にも同じように当てはまるかを確認する必要がある。そこで、探索的因子分析の結果をもとにAmos19.0を使用し、多母集団同時因子分析（配置不変）を行うことでどちらの年齢層にも当てはまるかを確認した（表6）。その結果、いずれの因子もGFIが.09以上、RMSEAが.10を下回り、適合度が許容範囲内であるため、本研究の分析対象として使用可能であると判断した。

表4 ソーシャル・サポートおよびOJTの因子分析結果

項目	Factor1	共通性
上司は、仕事上の課題を解決するのに、やり方やコツを教えてくれる	.823	.677
上司は、私が仕事のことで困っているとき、相談のってくれる	.770	.592
上司は、課題解決のために、専門知識に関する情報を教えてくれる	.753	.567
上司は、自ら手本を示してくれる	.751	.565
上司は、仕事の負担が重いときには手伝ってくれる	.740	.548
上司は、私が落ち込んでいるとき、励ましてくれる	.723	.523
上司は、私のことを買ってくれたり、高く評価してくれる	.645	.416
上司は、私を気軽に食事に誘ってくれる	.444	.197
因子寄与	4.086	
$\alpha$ 係数	.886	

表5 経営者の行動とビジョンの因子分析結果

項目	Factor1	共通性
経営者は会社の置かれた状況を適切に把握している	.851	.723
経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している	.807	.652
経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している	.802	.644
会社には明確で優れたビジョンや戦略がある	.800	.640
会社のビジョンや経営戦略が末端まで良く周知されている	.754	.569
経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している	.743	.552
因子寄与	3.780	
$\alpha$ 係数	.910	

表6 多母集団同時因子分析（配置不変）の結果

尺度	下位因子	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
組織市民行動	愛他的行動	.914	.857	.896	.069
	スポーツマンシップ	.988	.964	1.000	.000
SS・OJT		.941	.845	.933	.080
経営者の行動とビジョン		.946	.874	.968	.080



#### 4.6 多母集団同時パス解析の結果

続いて、本研究で設定したモデルに従って若年層従業員および中堅層従業員のソーシャル・サポートおよびOJT、経営者の行動とビジョンが組織市民行動に及ぼす影響を検討するにあたりAmos19.0を用いて多母集団同時パス解析を行った。分析結果は、以下のとおりである。

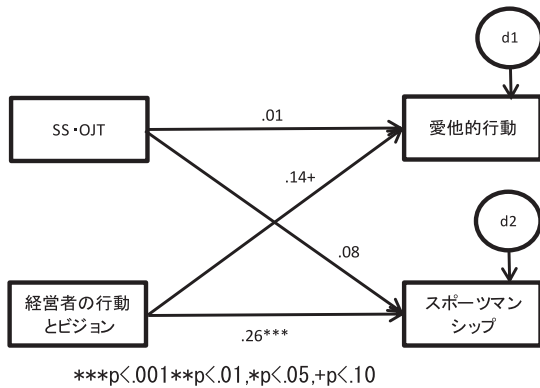


図1 若年層従業員（18-39歳）の分析結果（標準化）推定値

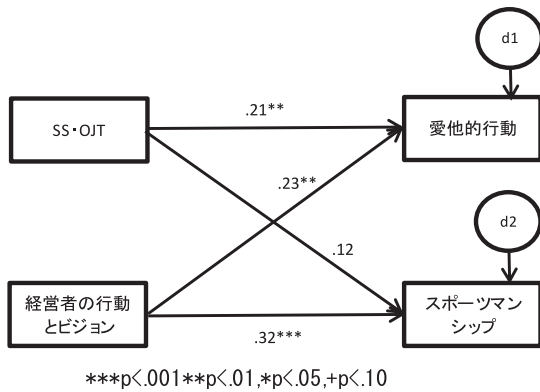


図2 中堅層従業員（40-49歳）の分析結果（標準化）推定値

まず、若年層従業員については、経営者の行動とビジョンから組織市民行動の「愛他的行動」に有意な正の傾向、経営者の行動とビジョンから組

織市民行動の「スポーツマンシップ」に有意な正の影響を示した（図1）。この結果から、若年層従業員の経営者の行動やビジョンを認知させるといった上司の行動が組織市民行動を促す効果が確認された。しかし、若年層従業員のソーシャル・サポートおよびOJTは、組織市民行動の下位次元いずれにも有意な影響を示さず、ソーシャル・サポートおよびOJTが組織市民行動を促す効果は確認できなかった。

中堅層従業員については、ソーシャル・サポートおよびOJTから組織市民行動の「愛他的行動」に有意な正の影響を示した。また、経営者の行動とビジョンから組織市民行動の「愛他主義」および「スポーツマンシップ」に有意な正の影響を示した（図2）。この結果から、中堅層従業員はソーシャル・サポートおよびOJT、経営者の行動とビジョンを認知させるといった上司の行動が組織市民行動を促す効果が確認できた。

#### 4.7 パス係数の有意差の検定

最後に、若年層従業員および中堅層従業員、2つの母集団におけるパス係数に有意な差があるかを確認するため検定を行った。各母集団におけるパラメータ間の差に対する検定統計量を以下に示す（表7）。これらの値は2つのパス係数の差異を標準正規分布に変換した値であり、有意水準を5%に設定する時、検定統計量が1.96以上あれば2つのパス係数の間に有意な差が見られることを意味する（小塩，2004）。しかし、本研究においてパス係数の有意差検定を行った結果、いずれのパス係数においても有意な値を示さなかった。したがって、本研究のサンプル数で検出できる差は認められず、若年層従業員および中堅層従業員のパス係数に有意な差があるか否かについては判断することができなかった。

表7 パス係数の有意差検定

パス	A1	A2	A3	A4
B1 (SS・OJT → 愛他的行動)	1.912	1.277	-0.473	0.672
B2 (SS・OJT → スポーツマンシップ)	1.074	0.483	-1.132	-0.061
B4 (経営者の行動とビジョン → スポーツマンシップ)	2.889	2.254	0.479	1.623
B3 (経営者の行動とビジョン → 愛他的行動)	1.946	1.271	-0.585	0.628

A：若年層従業員，B：中堅層従業員

## 5. 考察

本稿における分析結果は以下のように整理できる。第一に、上司が経営者の行動やビジョンを認知させる行動は、若年層従業員の組織市民行動の「愛他的行動」「スポーツマンシップ」を促進させることを示した。本分析で用いた「愛他的行動」は、組織に関連する仕事や問題を持つ他者を助ける行動である (Organ, 1988)「愛他主義」の5項目すべてと、職務に関連することについて事前連絡、情報伝達、相談、報告などを他者に示す行動である (Organ, 1988)「礼儀正しさ」の3項目、社会生活に責任を持って参加や関与し、配慮する行動である (Organ, 1988)「市民の美德」の1項目で構成される。したがって、本稿における「愛他的行動」とは、組織や仕事仲間のために自発的に援助や配慮をする責任ある行動を示している。上司が若年層従業員に経営者の行動とビジョンを明確に示すことは、組織の方向性だけでなく、組織における自らの立ち位置や役割を認知させやすくなる可能性がある。そのため、組織に関連する課題を抱えている同僚や後輩が近くにいるときに、どのような行動をとることが組織のためになるかなどの判断がしやすくなると考えられる。そのとき若年層従業員がとる行動は、結果的に組織や仕事仲間のために自発的に援助や配慮をする責任ある行動となると考えられる。また、若年層従業員に対して、経営者の行動とビジョンを示すことは、組織の方向性に賛同できない従業員に組織からの早期離脱の機会を与えているとも言える。これはある意味で経営者の従業員に対する誠意ある対応であり、組織の方向性に賛同して組織に留まる者はその誠意ある行動にこたえようと組織に対してスポーツマンシップのある行動をとるのではないかと考える。Organ (1988)は「スポーツマンシップ」を理想的な環境でないことへの不平や些細な不満を言わないことであるとした。近年の新規学卒者においては、現実と理想のギャップ、いわゆるリアリティショックを規定因として早期離職することが先行研究において報告がなされている (高橋, 2006; 佐藤, 2007)。つまり、若年層従業員に経営者の行動とビジョンを明確に認知させることは、所属する組織が理想的な環境ではないことに対して不満を言うことのない組織に肯定的な人材を育成できるだけでなく、新規学

卒者入社後のリアリティショックを緩和する効果も期待できる。はじめに労働政策研究・研修機構 (2014)が若年層従業員の人材育成上の課題として挙げた離職等で人材育成投資が回収できないことについても多少なりとも解決の糸口になる可能性があろう。したがって、若年層従業員の組織市民行動の「愛他的行動」「スポーツマンシップ」を促すためには、経営者の行動とビジョンを組織ないし直属の上司から組織での立ち位置や役割を認知できるように分かりやすく示すことが重要であると言えよう。

第二に、上司がソーシャル・サポートおよびOJTを行うことは中堅層従業員の組織市民行動の「愛他的行動」を促進させることを示した。この結果は、上司のソーシャル・サポートが組織市民行動に影響を及ぼすことを示した先行研究 (井川, 2010; 厨子, 2010)と概ね同様な結果が得られたと言える。Organら (2006)は、組織市民行動の説明理論の1つとして社会的交換理論を用いて、組織の参加者は「与えられる誘因の中に契約上の約束以上のものがあると個人が評価した場合には、その当人は、雇用契約で義務付けられた貢献以上のことを何か行うことで『借りを返さなければならない』という義務を感じるようになる (Organ et al, 2006, 上田訳, 2007, p.63)」ことを示唆した。これを職場にあてはめると、OJTは「上司や先輩の指導のもとで、職場で働きながら行われる訓練 (今野・佐藤, 2009, p.122)」であり、対価以上の支援を受けていると感じたとき、部下である中堅層従業員は上司や組織に対して誠意のある態度や行動を示そうとして「愛他的行動」をおこすと考えられる。よって、中堅層従業員の組織市民行動の「愛他的行動」を促進するためには、上司からのソーシャル・サポートおよびOJTが有効であると言える。さらに、この結果が示すことは、若年層従業員に対して上司がサポートやOJTを行うことが将来的に、彼らの組織市民行動を促す可能性があるということである。本分析において、若年層従業員のソーシャル・サポートおよびOJTは組織市民行動のいずれの下位尺度にも有意な影響は確認できなかった。しかしながら、中堅層従業員のソーシャル・サポートおよびOJTは組織市民行動に影響を示すことが確認できた。この2つの分析結果から、若

年層従業員は組織や職務、自身の役割に関する認知が低いと、上司からしてもらった支援を好意的に受け入れることで、何かお返しができないかと組織全体に対してではなく、上司だけにお返しをしている可能性が考えられる。つまりは、若年層従業員に対するソーシャル・サポートやOJTを含む上司の行動は、10年後や20年後の組織に必要な人材の育成につながることを意味する。よって、若年層従業員に対しては長期的な視点を持って仕事内外のサポートやOJTを実施することが、企業の競争力を向上させ、組織を活性化させる戦略的かつ計画的・体系的な人材育成の実現につながると言える。

第三に、上司が経営者の行動やビジョンを認知させる行動は、中堅層従業員の組織市民行動の「愛他的行動」「スポーツマンシップ」を促進させることを示した。中堅層従業員は、これまである程度の長い期間、同じ組織に属しており、組織で責任ある役割を任されている者も多い。Organ et al (2006) はビジョンの明確化について目標達成志向の活動がより有意義で重要であるように思わせる働きをすることを示しており (Organ et al, 2006, 上田 2007), 中堅層従業員は経営者の行動とビジョンをより理解でき、それが納得できるものであればビジョンの実現に向けて努力すると考えられる。また、組織市民行動は、組織で皆が気持ちよく働くための暗黙のルールのようなものであり、組織の向かう方向や自らの役割が明確であればこれらの行動もおこりやすいだろう。中堅層従業員はよほどのことがない限り以後もその組織に留まる可能性が高い。これからの人生を預ける組織であれば、その組織が働きやすい場であるにこしたことはなく、そのために組織に貢献しようとすることは理解できる。そして、これからの人生を預ける場であるからこそ、中堅層従業員にとって組織のリーダーシップの中核となる経営者の行動やビジョンを明確に示してもらうことが重要なのである。中堅層従業員はそれらを西田 (2000b) が示した組織における公正さとして認知し、組織市民行動をおこしやすくなるのだろう。よって、中堅層従業員は経営者の行動とビジョンを理解するほど組織市民行動をおこしやすくなると言える。

第四に、若年層従業員および中堅層従業員、2

つの母集団におけるパス係数に有意な差があるかを確認するため検定を行ったが有意な差は確認できなかった。この結果は、本分析のサンプル数で検出できる2つの母集団には差は認められず、若年層従業員および中堅層従業員のパス係数に有意な差があるのか否かについては判断できなかったことを示す。したがって、上述した分析結果については、組織市民行動を促す人材育成においてキャリアステージの違いによる統計学的な有意差は認められなかったものの、キャリアステージの違いによる一定の傾向を示唆したと言える。

これらの考察をまとめると、企業の競争力を高め、組織が活性化する職場づくりのためには、以下の4点を結論づけることができよう。第一に、若年層従業員に対しては長期的な人材育成の見通しのもと上司が仕事内外のサポートやOJTを行うことが重要である。第二に、組織や職務、自身の役割に関する認知が低い若年層従業員でも理解しやすいよう、上司が経営者の行動とビジョンを示すことが必要である。第三に、中堅層従業員に対して積極的に上司が仕事内外のサポートやOJTを行うことが求められる。第四に、中堅層従業員に対して役割や目標が明確になるよう、経営者の行動とビジョンを示す必要がある。以上の結論から、若年層従業員および中堅層従業員において目的や成果、キャリアステージの違いを意識した上司のサポートやOJT、経営者の行動とビジョンを明確に示す行動が重要であると言える。

これまで上司の行動と組織市民行動との関連について検討した研究は多くなされてきた (Van Van Yperen, Berg & Willering, 1999; 西田, 2000a; Aryee, Budhwar & Chen, 2002)。また、上司のソーシャル・サポートと組織市民行動との関連についても一定の関連が示されてきた (井川, 2010; 厨子, 2010)。しかしながら、従業員のキャリアステージを年齢層でわけて、両者の影響の違いについて検証した研究はなされてこなかった。企業経営上の最も重要な課題とされる人材育成において計画的かつ体系的な育成方法を模索するにあたり、ソーシャル・サポートおよびOJTと組織市民行動の関連について、若年層従業員および中堅層従業員を対象にキャリアステージによる影響の違いを示したことは、人材育成の実践において一つの貢献であると言える。また、これま

でビジョンの明確化が組織市民行動に影響を及ぼす可能性が示唆されてきたが (Organ et al, 2006, 上田 訳, 2007), 経営者の行動とビジョンと組織市民行動との直接的な関連について検証した研究はなされてこなかった。本稿では, 若年層従業員および中堅層従業員ともに, 経営者の行動とビジョンが組織市民行動に影響を及ぼすことを示した。今後, 企業の競争力を高め, 組織を活性化するために, 組織市民行動を促す上司の行動を検討するにあたり, 経営者の行動とビジョンの重要性を示せたことは, 人材育成分野の研究において一つの貢献であると言える。

## 6. おわりに

最後に, 本稿の限界と課題について述べておく。第一に, 本稿では若年層従業員を18-39歳, 中堅層従業員を40-49歳としたことである。組織規模や業種によって習熟段階に違いがあり「若年層従業員」や「中堅層従業員」という認識が異なると考えられ, 従業員のキャリアステージに関する一般化が困難なことである。第二に, 本稿では, さまざまな職種の従業員を一緒に分析したことである。職種の違いは, 昇進や昇給のスピードやそれらの有無, 組織に対する帰属意識などで違いがあることが予想されるため, 職種を限定した調査の蓄積が必要となろう。第三に, 調査対象を1社に限定したことである。本稿で調査をした組織においては, 若年層従業員と中堅層従業員の結果に違いが示され, 考察を行った。しかし, これが他の組織でも有効であるかについては, 改めて検証する必要がある。第四に, 若年層従業員および中堅層従業員, 2つの母集団においてパス係数の有意な差が算出できなかったことである。これは, 本分析におけるサンプル数が少ないことも影響していると考えられる。そのため, 母集団を増やして検討していく必要があると考えられる。今後, これらの課題について調査研究を進めていき, 企業の競争力を高め, 組織が活性化する人材育成を提言するにあたり, より具体的で一般化された施策を検討していく必要があろう。

## 引用文献

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship be-

tween organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.

羽岡邦男 (2002). 中堅従業員・中間管理職の労働環境に関する事例研究 産業ストレス研究, 10 (1), 61.

久田満 (1987). ソーシャル・サポート研究の動向と今後の課題 看護研究, 20 (2), 2-11.

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.

井川浩輔 (2010). ソーシャル・サポートとパフォーマンスの関係—職務満足・組織コミットメントのメディエーター効果— 琉球大学経済研究, 80, 435-3.

城戸康彰 (1981). 若年従業員の組織コミットメントの形成—組織社会化の解明に向けて— 金沢経済大学論集, 15 (2), 95-119.

小牧一裕・田中國夫 (1993). 職場におけるソーシャル・サポートの効果 関西学院大学社会学部紀要, (67), 57-67.

今野浩一郎・佐藤弘樹 (2009). 人事管理入門 (第2版) 日本経済新聞出版社

小塩真司 (2004). SPSSとAmosによる心理・調査データ解析—因子分析・共分散構造分析まで— 東京図書

厚生労働省 (2010). 平成21年若年者雇用実態調査結果の概況 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/young/h21/dl/gaikyo.pdf> (2016年10月27日)

厚生労働省 (2015). 平成26年版労働経済の分析—人材力の最大発揮に向けて— <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/14/dl/14-1.pdf> (2016年10月27日)

日本労働研究機構 (1999). 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発 調査研究報告書, No.124 [http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E1999090001\\_ZEN.htm](http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E1999090001_ZEN.htm) (2016年10月27日)

西田豊昭 (2000a). 上司の支援行動が部下の組織市民行動に及ぼす効果 コミュニティ心理学研究, 4 (1), 5-30.

西田豊昭 (2000b). 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

- ほす影響 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 consequences*, CA: Sage Publications, Inc. (上田泰 (訳) (2007). 組織市民行動 白桃書房)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1 (2), 107-142.
- 労働政策研究・研修機構 (2014). 「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」 <http://www.jil.go.jp/press/documents/20140723.pdf> (2016年10月27日)
- 榊原國城 (2005). 職務遂行能力自己評価に与えるOJTの効果—地方自治体職員を対象として— 産業・組織心理学研究, 18 (1), 23-31.
- 佐藤美津子 (2006). 学卒早期離職者の就職活動の一考察—もう一つの就職活動スタイルとしての紹介予定派遣— 湘南国際女子短期大学紀要, 13, pp1-20.
- 嶋信宏 (1991). 大学生のソーシャル・サポートネットワークの測定に関する一研究 教育心理学研究, 39 (4), 440-447.
- 高木浩人 (2003). 組織の心理的側面—組織コミットメントの探求— 白桃書房
- 高橋弥恵 (2007). 新規学卒者の早期離職の背景に見る雇用問題—なぜ若者が離職への道を選択するのか— 家政経済学論叢, 43, 19-36.
- 當間政義 (2006). 組織の活性化モデルの試論—網走の中小企業を中心として— 東京農大農学集報, 51 (2), 81-91.
- VanYperen, N. W., Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (3), 377-392.
- 厨子直之 (2010). ナレッジワーカーのソーシャル・サポート・職務満足・組織コミットメント・組織市民行動・離職に関する実証分析 和歌山大学経済学会研究年報, 14, 469-486.