

『就実論叢』第45号 抜刷

就実大学・就実短期大学 2016年2月29日 発行

組織の生産性と組織市民行動の集積との関連について

The relationship between organizational productivity and aggregation of OCBs

鎌 田 雅 史

組織の生産性と組織市民行動の集積との関連について

The relationship between organizational productivity and aggregation of OCBs

鎌田 雅史 (幼児教育学科)

Katz & Kahn (1966) が「組織の機能の実現に必要な役割要件を超えた革新的で自発的な行動」の重要性を指摘しておよそ50年、Smith, Organ & Near (1983) らが、組織市民行動を概念化してから30年が経過しようとしている。本研究は、組織市民行動の組織における集積がいかにして集団の生産性に作用しうのかというプロセスについて、近年の研究動向に基づき理論的検討を行う。特に、Podsakoff & MacKenzie (1997), Bolino, Turnley & Bloodgood (2002) および Bolino, Klotz, Turnley & Harvey (2013), Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006) の理論枠組に基づいた概念整理を試みるとともに、組織内チームの発達(形成)段階によって組織市民行動による作用が調整される可能性について提案を行う。

1. 本研究の背景および目的

Katz & Kahn (1966) は、産業組織が存在し続けるために成員から引き出さなければならない主要な活動として、(a) 組織に参加し留まる活動、(b) 組織における役割上の最低基準を満たす従業、(c) 役割要件を超えた自発的・革新的活動の3つを明示した。さらに、Organ とその協働研究者たちは (cf., Organ et al., 2006; Smith et al., 1983)、組織成員の自発的、役割を超えた任意の貢献について、市民的参画という視座から、組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior: OCB) という構成概念のもとで理論化を試みた。

これまで欧米を中心として多くの研究がなされてきた。田中 (2012) による報告では、2012年6月において、Proquest に登録されている、表題に“Organizational Citizenship Behavior” が含まれる学術論文は518であり、2000年ごろから増加傾向にあるという。その理由として、Bolino ら (2013) は21世紀以降の Positive Psychology の隆盛を挙げ、ポジティブな集団行動の代表的概念とされてきた経緯を指摘している。これまで多くの実証的研究知見が蓄積され、概念構造 (ie., LePine, Erez, & Johnson, 2002)、規定要因 (ie., Organ et al., 2006) 有効性 (ie., Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes, & Spoelma, 2014) 等に関する、知見の統合・整理が繰り返し試みられてきた。

しかし Podsakoff ら (2014) は、組織レベルにおける有効性を検討した研究の不足と、プロセスの解明の必要性を指摘している。先行研究の多くは個人レベルの組織市民行動を検討しており、成員による行動集積が組織の生産性に及ぼす作用に関する知見は不十分である。

さらに、組織市民行動の有益性は所与と捉えられ、プロセスを理論的に統合する試みはほとんどなされてこなかった。組織市民行動が組織の生産性に作用するプロセスを明らかにするためには、実証的に媒介変数、調整変数を検討する必要があるが、彼らによる報告では、組織市民行動の集積と組織の生産性との関係における、媒介変数を検討した研究論文は7、調整変数について検討した研究は12であり、体系的な理論に基づく検討はほとんどなされていない。

また、多くの先行研究は有益な行動のみに焦点化してきた。しかし、組織市民行動が常に有益であるとは限らない (Bolino et al., 2013)。例えば、低質な援助・過干渉、職務の過剰負担、組織への過剰適応などは、Organ ら (2006) が、愛他性、厚意性、従順性、市民道徳と定義した組織市民行動と密接な関連が想起される。これらが、成員に過剰なストレスを与えたり、人間関係を混乱させたり、本来的な職務遂行を阻害したり、集団浅慮や集団極性化により集団意思決定の質を低下させる可能性は否めない。組織市民行動が過剰になった場合に結果として組織の生産性を阻害する可能性について、逆U字型のモデルに基づくTMGT effect (Too much good Things) の検討の必要性が指摘されている (Grant & Schwartz, 2011)。以上のように、組織市民行動に内在する潜在的リスクやコストについてより中立的立場から検討する試みは増加傾向にあり、今後更なる検討が必要である。

以上の研究動向を踏まえ、本研究においては、組織市民行動に内在する潜在的リスクやコストに関する留意を踏まえた上で、①組織市民行動が組織の生産性に作用するプロセスについて理論を整理し、②組織市民行動による作用が、組織内チームの発達 (形成) 段階によって調整される可能性について試論を提示する。

2 組織市民行動の定義に関する考察

1) 本稿における組織市民行動の定義

組織市民行動は「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有効性および効果を促進する個人行動 (Organ, 1988)」と定義される。本稿においては以下の2点について詳述し概念を明確化する。

① “自由裁量的”

欧米文化圏では職務記述書 (Job Description) が広く普及しているため職務要件を超える任意行動を定義することが比較的容易である。しかし、日本では職務記述書が定着しているとは言い難く、職域における曖昧さが大きい。“義務的な職域”の判断については、Cialdini, Reno, & Kallgren (1990) が指摘する記述的規範 (Descriptive norm) と、指示規範 (Prescriptive norm) 双方が関係する。記述的規範とは、社会的文脈によって規定された基準に従う規範であり逸脱に対し公的な処罰が伴わない、それに対し指示的規範とは評価的な意味合いを含み逸脱は懲戒の対象となる。職域に関して、①逸脱すれば公的な懲戒を受ける最低要件、②文化や職場風土に根差した共有された要件、③個人の意識内に内面化された要件といった、異なる規範の水準が存在する。実際に、組織市民行動について最低限の

職務要件を超えるか否かの判断には、個人差や役職に伴う差違が存在し一律に定まらないことは実証されている (e.g., Zellars, Tepper, & Duffy, 2002)。

この点を踏まえ本稿においては、“自由裁量的”を、次のように捉える。まず Cialdini ら (1990) における指示的規範に相当する、Podsakof, MacKenzie & Hui (1993) の定義に従い、『行わなくとも (公的な) 叱責をうけない、行っても (公的に) 報酬をうけることが確認されていない個人行動』とする。そして、指示的規範に従えば“自由裁量”であるにもかかわらず、記述的規範においては“義務”として捉えられる行動群を組織市民行動の一形態とする。義務意識は、所属する集団、監督者、従業する職務内容、個人が抱く職務上の理想や、内面化された職務水準、いずれからも派生し得る。特に所属集団や監督者から強制的に従事させられる組織市民行動は、自発的な組織市民行動と異なる効果を有する可能性がある。強制される組織市民行動について Vigoda-Gadot (2006) は、強制的市民行動 (CCBs: Compulsory Citizenship Behaviors) と称し、職務上のストレス、業務の形骸化、離職意識等の否定的な認知的要因との関連性を指摘している。

②動機に関する解釈

組織市民行動は、一般に善意の組織成員による自発的な組織貢献と捉えられる傾向がある。しかし、Organ ら (2006) は、組織市民行動の動因は、必ずしも善意に基づくものとは限らないと指摘している。同僚や管理者に対する印象管理、自己呈示が目的となる場合、過去の逸脱行動への補償や個人的なストレスへの昇華として生起する可能性、想定される不利益を回避する目的で実施される可能性も否めない。

この点に関し、Bolino, Turnley & Niehoff (2004) は、同僚や管理者から好意的に評価されるために行われる印象管理的行動として組織市民行動が生じた場合、“見せかけの行動”となり、質は低下し、状況によっては組織に否定的な影響を及ぼしうることを指摘している。同様に、印象管理目的の場合“見えやすい”行動が選択されやすくなり組織内での偏りが認められることが指摘されている (Bolino, 1999)。例えば、役員選挙の直前等において、印象管理が組織内で加熱化する状況では、特定の見えやすい市民行動の競い合いが懸念され (Bolino & Turnley, 2002)、目につきにくい組織貢献の抑止、本務への支障、成員・部局間の相互不信の助長、派閥の対立などを誘発し、長期的な弊害を生起させる可能性も孕んでいる。この点に関し Organ ら (2006) は、多くの実証的研究が、組織市民行動と組織の生産性との間に肯定的な関連を示してきた事実を論拠に、印象管理的動機の非生産的側面は支持されないとしている。しかしほとんどの先行研究は横断的であり、自己奉仕的な目標 (Self-serving) に基づく組織市民行動が非生産的影響を及ぼし得る可能性については否定できないものと思われる。

加えて近年、組織市民行動の動機に関し、制御焦点理論 (Higgins, 1997) の枠組みから検証され始めている。これらは、理想に向かう意識 (接近焦点: Promotion-focus) でなされる組織市民行動と、義務に追われる意識 (抑制焦点: Prevention-focus) から派生する組

組織市民行動の効果を弁別する試みである。Koopman, Lanaj, & Scott (2015) は、従業員
のポジティブな感情生起と組織市民行動の関係を、接近焦点が調整する効果を明らかにし、
接近焦点の個人においては組織市民行動の実行がより有益に知覚される可能性を指摘した。
以上のように、多様な動因が、組織市民行動の生起や、作用に異なるプロセスをもたらす可
能性は看過できない。

本稿においては、Organ ら (2006) の見解に従い、組織市民行動の動因が、善意か、自
己奉仕的なものであるかについては定義に含めない。その理由は、実証研究において観察さ
れる行動面から動機を特定することは困難であり、複数の動機が並行的に特定の行動を生起
する可能性も排除できないためである。しかしながら、組織市民行動が組織の有効性に及ぼ
す作用を検討するには、媒介変数や調整変数として、動機的側面に関する変数を考慮する
必要性があると思われる。

2) 組織市民行動研究における操作的定義上の課題

組織市民行動の操作的定義は研究者ごとに様々であり、Lepine & Johnson (2002) によ
れば2002年の時点で、40以上の組織市民行動の分類が様々な研究者によって提唱され、個別
に研究されてきた。詳細な行動分類は、構成概念を明確にし具体化すると同時に、主にその
規定要因の探索を可能にしてきた。しかし複数の研究者が個別に定義している分類は、概念
的に重なり合う部分も多い反面、同一のものとして統合可能であるかどうかについては不明
であり、知見の統合を困難にしている。この点に関し Podsakoff ら (2014) は、俯瞰するこ
とが目的であれば、Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) の5分類 (愛他性:
Altruism, 市民道徳:Civic Virtue, 厚意性:Courtesy, 誠実さ:Conscientiousness, スポー
ツマンシップ:Sportsmanship) が有効であるとしている。同様の見解は、Organ ら (2006)
にも見られる。

組織内における集積と組織の生産性との関連を検討するにあたっては、方法論的な課題も
指摘されている。例えば、Lepine & Johnson (2002) は、メタ分析結果により、組織市民
行動の有効性を検討する場合、個別ではなく一因子構造として捉えるので十分であるという
見解を示している。個々の組織市民行動は機能面で弁別できず、職務満足度やコミットメン
トといった成果変数を、個別の市民行動が独立して説明することはなかった。また、組織
市民行動の頻度を尋ねる自己報告式尺度を用いた場合、回答者の所属する組織に由来する分
散が交絡する可能性について留意が必要である。Organ ら (2006) は、組織市民行動が行
動として生起するための主要な要因として、能力、動機、機会を挙げている。この中で、機
会に相当する部分については、職務内容、形態、組織内での地位や役職等、文脈的要因に負
うところが大きい。例えば、組織市民行動群に含まれる同僚支援について、困っている同僚
が職場に少ない場合や、コミュニケーションする機会があまりない職種において頻度は減少
する。組織市民行動が、“行われている/いない”状況と、“必要がある/ない”状況を弁別
することは困難である。つまり、個々の詳細な行動の生起頻度について組織横断的に調査す

際には、組織市民行動の弁別性に関する構成概念妥当性と、測定における信頼性の問題について留意が必要であると思われる。

3) メタカテゴリーカルアプローチ

以上のような問題点に関し、個別具体的な行動ではなく、より抽象度の高いメタカテゴリー上に組織市民行動を位置付ける試みが行われてきた。Williams & Anderson (1991) は組織市民行動の直接的な行為対象を基準とし、個人に向けた組織市民行動 (OCBI : e.g., Altruism, Courtesy) と、組織に向けた組織市民行動 (OCBO : e.g., Civic Virtue, Sportsmanship, Conscientiousness) の類型化を試みている。また、田中 (2001) は、包括的な視座から組織市民行動を個人領域、対人的領域、組織内領域、組織間領域という4領域から捉えている。

もう一つは、機能的特性に着目するアプローチが挙げられる。Van Dyne, Cummings & Mclean Parks (1995) は、組織市民行動を参与志向 (AOCB : Affiliation-Oriented) と、挑戦志向 (COCB : Challenge-Oriented) に類型化した。参与志向的行動は、対人的、協調的特性を持ち、組織の安定化や円滑な運営を志向する行動であり、挑戦志向的行動は現状の建設的な改善を志向し、状況によっては集団内での葛藤を引き起こす可能性を含んでいる。類似した見解は、Dewtt & Denisi (2007) による保守的市民行動 (Maintenance Citizenship Behaviors) と、変革市民行動 (Change-Related Behaviors) という2分類にも認められる。関連して、高石・古川 (2008) は、経営組織における①問題発見・解決行動、②社内外情報収集行動、③顧客第一主義、④企画・提案行動、⑤組織への働きかけ、によって構成される組織成員の自発的で革新的な行動について経営革新促進行動という概念を提唱した。経営革新促進行動と、挑戦志向的市民行動 (Van Dyne, 1995) や、変革市民行動 (Dewtt & Denisi, 2007) とは概念的に重なりあう部分 (例えば、建設的な提案 (Voice)) が認められることから、産業組織における経営革新場面に求められる機能に特化した形で理論拡張されたものと推察される。

組織市民行動の分類に関し Podsakoff ら (2014) は、行動の集積と組織の生産性との関連を検討する場合、行為の対象よりも機能面に注目するのが妥当であるとしている。その理由は、①機能面に着目した分類は影響プロセスの検討を可能にすること、②対象による分類は、“集積”した際に、概念の弁別が困難となる点 (個人に有益な組織市民行動 (OCBI) も、“集積”すると組織全体に有益になり得る (OCBO)) ③異なる組織市民行動の前提要因、作用を弁別的に検討するためには機能面に注目をした分類が理論化に適している、という3点が挙げられる。

4) Task, Relation, Change の3要素による分類に関する提案

本稿では、Yukl (2013) による、リーダーシップ機能の分類を援用し、組織市民行動を Task, Relation, Change の機能から捉え探索的に理論化を行う。この分類基準を採用した理由は、①集団の機能に関する分類であるので、組織の生産性との関係性に焦点化した検討が可能であると思われることと、②組織市民行動に関する先行知見が類似した概念分類をす

に採用しており (e.g., Dewtt & Denisi, 2007; Van Dyne, et al., 1995) 親和性が高いと判断したからである。図1に、Task, Relation, Changeの機能と、個々の組織市民行動の分類との関連性を示す。Task-Oriented (課題志向) は、円滑な業務遂行にむけた自主的行動や参加が有する機能、Relation-oriented (関係志向) は成員の支え合いや組織保守 (例えば地域における学校など、組織間の関係も含む) にむけた行動が有する機能、Change-Oriented (変革志向) は組織変革や改善に向けた行動が有する機能として定義する。これらの3機能は互いに独立せず、相互に関係しあう可能性を有する。

分類カテゴリー	Relation oriented	Task oriented	Change oriented
Williams & Anderson(1991)	OCBI		OCBO
田中(2001)	対人領域 組織間領域	個人内領域	組織内領域
Van Dyne, Cummings, & Parks(1995)		AOCB	COCB
Dewtt & Denisi (2007)	Maintenance Citizenship Behaviors		Change-related Behaviors
高石・古川(2008)			組織変革促進行動
	Altruism Courtesy	Conscientiousness Sportsmanship	Civic virtue Voice

図1 組織市民行動の機能的特性に注目した分類

本分類は、機能面に焦点化しているため、単一の行動が複数の機能を有する場合も想定される。例えば人手が足りない状況で、同僚の仕事を手伝う行為は関係志向であると同時に、課題志向性を有していると考えられる。実際には行動の機能は、状況規定的な側面が強く、将来的な理論の精緻化が必要であると思われるが、それぞれの機能を有すると想定される主な組織市民行動例について図中に示す。

3 組織の生産性に対する集積した組織市民行動の作用

1) 組織市民行動の集積の効果

組織の生産性について、どのようなプロセスを経て組織市民行動が作用するかについて理論化や、検証は散在するが、十分な知見は蓄積されていない。Smithら(1983)は、組織市民行動が“潤滑油”となって組織の有効性を高める作用を提唱したが、明確な理論的解明

は、未だ“ブラックボックス”である (Podsakoff et al, 2014)。そこで本稿において、先行知見の整理と統合を試みる。

第一に、組織市民行動のプロセスに関し、Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) は、①同僚の生産性を高める可能性 (成員相互のアドバイスや学習、規範の促進)、②管理運営上の生産性を高める可能性 (建設的な意見、トラブルの予防)、③生産的な目的で組織内の資源を活用可能にする可能性 (監督や管理の軽減)、④単なる組織保守に希少資源を割く必要性を減少させる可能性 (人間関係の乱れの予防、集団保守の必要性を削減)、⑤チームメンバーやグループ間における活動を調整する有効な手段となる可能性 (協調の機会を提供する) ⑥成員にとって魅力的な組織にすることで有用な人材の流出を食い止める可能性 (ピアサポート、職場ある職場づくり)、⑦組織の生産性の水準を安定させる可能性 (勤労意識や、業務規程に対するコンプライアンス、相互援助) ⑧環境の変化に対する組織適応を促進する可能性 (成員の自己学習、組織方針に対する不満の自粛など) を指摘している。彼らの指摘は、人材開発、危機管理、適切な資源分配、協働の促進、成員の安寧、魅力ある組織づくりと多岐に渡っており、管理者側からみたプロセスであるといえよう。

第二に Bolino ら (2002) は、Nahapiet & Ghoshal (1998) による社会的資源論に基づき、社会的資源の三側面 (①構造的資源 (Structural Social Capital): 組織のネットワーク、形態、有用性に関する構造、②関係性資源 (Relational Social Capital): 高水準の信頼関係、共有された規範と義務感、成員個々の特質の理解、③認知的資源 (Cognitive Social Capital): チームメンタルモデル、暗黙の協調) について、組織市民行動と参与理論 (Participation) を統合することで、以下の仮説を提案した。①社会的参与 (Social Participation) は、ネットワーク、範囲、有用性を促進することを通して構造的資源を促進する、②忠実さ、従順さ、機能的参与 (Functional Participation) は、成員間の好意、信頼、お互いの特徴把握を促し関係性資源を促進する、③社会的参与、権利養護的参与 (Advocacy participation) は共通言語 (Shared language) や共通の認知基盤 (Shared narratives) の発展に寄与し、認知的資源を促進する、④ (社会的資源の形成と組織市民行動は相互規定の関係にあり) 社会的資源は組織市民行動の遂行と正の関連を示す、⑤社会的資源は、組織市民行動と組織の生産性との仲介要因となる。彼らの仮説は、組織市民行動の蓄積が社会的資源の構築に寄与する (ネットワークの構造、量、質の側面の有効化に寄与する) 作用に焦点化しており、組織の潜在力を高める間接効果について仮説生成を試みたものと捉えられる。

その他、体系的な理論構築が試みられたものではないが、組織市民行動が組織成員の役割アイデンティティを促進する効果 (Finkelstein & Penner, 2004)、凝集性 (集団の魅力性) を高める効果 (Podsakoff & MacKenzie, 1997)、集団効力感 (集団の潜在力に関する肯定的な信念) を高める効果 (Lin & Peng, 2010) などが実証されている。また組織コミットメントや職務満足度、エンパワーメントとの関連性を示してきた諸研究も、間接的に組織の生産性を高めるプロセスに言及してきたと捉えられる (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, &

Blume, 2009)。

これらの組織市民行動が、組織にとって有益である条件として、成員個々の役割内行動に深刻な害を与えない範囲の作業負荷であることが挙げられる (Bolino et al, 2013)。例えば、組織市民行動の過剰症候群 (e.g., Grant, & Schwartz, 2010) が生じたり、強制的管理監督のもと生じたりした場合 (e.g., Vigoda-Gadot, 2007; 鎌田・岡田 2015) 成員と組織の利害に葛藤が障じ、過剰な職業ストレス、私生活と職務の間での葛藤の増大、作業効率の低下、職務に対する否定的態度の形成や業務の形骸化、離職意識の高まり、バーンアウトなどが引き起こされ、長期的に組織は有益性を失う可能性が想定される。

以下に“集積”された行動に起因する“組織市民行動の3機能 (Task, Relation, Change)”と組織の生産性との関係性について考察する。課題志向的行動の集積は、①管理監督による、資源の節減と有効活用の促進、②集团成员の習熟や資質向上の促進、③学び合う職場風土の醸成、④集団潜在力や集団効力感の高まりなどが期待される。次に、関係志向的行動の集積は、①集団の魅力を高め人材流出を留める作用、②対人的な葛藤や業務上のトラブルを事前に抑制・解消、③社会的資源構築と協働の円滑化、④相互援助による作業負荷の偏りや、職業ストレスを調整、などが期待される。最後に、変革志向的行動の集積は、①ワークフローの最適化、②非生産的な慣習の是正、などが期待される。

2) 組織内チームの発達 (形成) 段階と組織市民行動の機能

これまで組織市民行動の作用の文脈規定的な影響プロセスには十分言及されてこなかった。しかし組織市民行動の集積が組織の生産性に及ぼす作用を、組織内のチームが置かれている文脈的要因が調整する可能性がある (cf., Chemers, 1997)。組織市民行動の作用の調整要因として、作業特性としての相互依存性等について検討されてきたものの (Podsakoff et al, 2014)、包括的な理論化は試みられていない。そこで本研究では、より汎用性の高い要因として組織の発達 (形成) 段階に着目し、それぞれの時期における組織市民行動の作用に関し、“3機能 (Task, Relation, Change)”の側面から考察する。

組織内チームの発達 (形成) 段階に関し、長期に存続しているチームにおいても、一定の活動サイクルが存在するという立場をとる。サイクルの始まりは、新成員の加入や、役割の再構成、配置換え、目標の再設定や新規事業の開始といった事柄への対処、適応が求められる。

山口 (2006) は、組織のライフサイクルとして、①幼年期：やる気は十分だが、お互いの役割や仕事の進め方など手探りの状態、②青年期：まだ荒っぽいところもあるが、メンバーも経験を積んで自信を獲得し、業績上昇の勢いに満ち足りている、③壮年期：メンバー同士はお互いの役割と規範を十分に把握して、阿吽の呼吸で協働する充実した仕事ぶり、④老年期：慣例や前例に固執し、仕事の縄張り意識が強くなるなどの「硬化化現象」が見られるようになる、という4段階を設定している。そして、老年期に備え組織の再活性化という「攻めの組織変革」の重要性を指摘している。

同様に Hersey & Blanchard (1977) は、状況的リーダーシップ理論を提唱し、①第一段階：成員が熟達しておらず協力しあって仕事をするのが十分にできない段階、②第二段階：協働が可能となるが職務の熟達は未熟な段階、③第三段階：成員の能力・知識・技術が熟達する段階、④第四段階：集団成員の熟達度がリーダーシップに代替する段階、という4つの段階を設定した。そして、第一段階においては具体的な指示や計画などを的確に行う教示的リーダーシップ、第二段階では教示的リーダーシップに加えて積極的に成員を支持し動機付けを高める説得的リーダーシップ、第三段階では習熟に応じて成員を尊重し、指示を減少し調整行動に重点を置く参加的リーダーシップ、第四段階には成員が十分に成熟しているため権限の委譲をする委譲的リーダーシップが有効であるとの見解を示した。但し、山口(2008)は、④の段階は組織の硬直化が危惧されることから、積極的に変革を試みるリーダーシップが必要との見解を示している。

チームの発達に寄与する主要な要因を検討した研究として Ilgen, Hollenbeck, Johnson, Jundt (2005) による IMOI (Input-Mediator-Output-Input) モデルが挙げられる。彼らはチームの発達(形成)段階を、形成期(Forming)：チームの初期(IM)、機能期(Functioning)：成員が経験を積み相互に協調する段階(MO)、終焉期(Finishing)：チーム活動が収束に向かい次なる課題の準備が必要な段階(OI)と定義し、感情的側面、行動的側面、認知的側面からそれぞれの段階に重要となる要因を明示した。但し終焉期に関しては、知見の不足から理論化はなされていない。

形成期(IM)は、感情面では信頼(Trusting)の醸成が求められる。信頼には、自分たちのチームの有能性に対する信頼や、組織が自分たちを害さないという安心感に基づく信頼が含まれる。行動面においては、行動計画(Planning)が求められる。そのためには、情報の収集と、情報の有効活用、戦略の創出が求められる。認知面においては、チームの規範、役割、相互の関わりの様式に関する構造化(Structuring)が求められる。適材適所の役割分配や、協働の前提となる規範・態度を構造化するためには、チーム課題、メンバーに関する共有認知の形成や、成員それぞれの独自性に関する相互の理解と、必要時に最適の成員から協力を得られるネットワークの形成が必要である。

機能期(MO)には、感情面では結束(Bonding)が求められる。結束には、チームの凝集性、満足度、コミットメントなどが関連する。また、多様性の管理や成員間の葛藤の解消は、この時期の重要な課題となる。行動面では、適応(Adaptation)が求められる。特にルーティンと新規課題に対する適応、助け合いと作業負担の分担(Work-Load Sharing)がチームの生産性と密接に関連する。認知面に関しては学習(Learning)の重要性がある。少数派意見や反対意見を聞き入れ改善を試みる事や、チーム内で特定の課題・知識に優れている成員から学びあう重要性を指摘している。以上の先行知見を基に、本稿においては組織内チームの形成の段階を①形成期、②充実期、③移行期と類型化し、これらの段階と組織市民行動の3機能との関連を考察する(図2)。

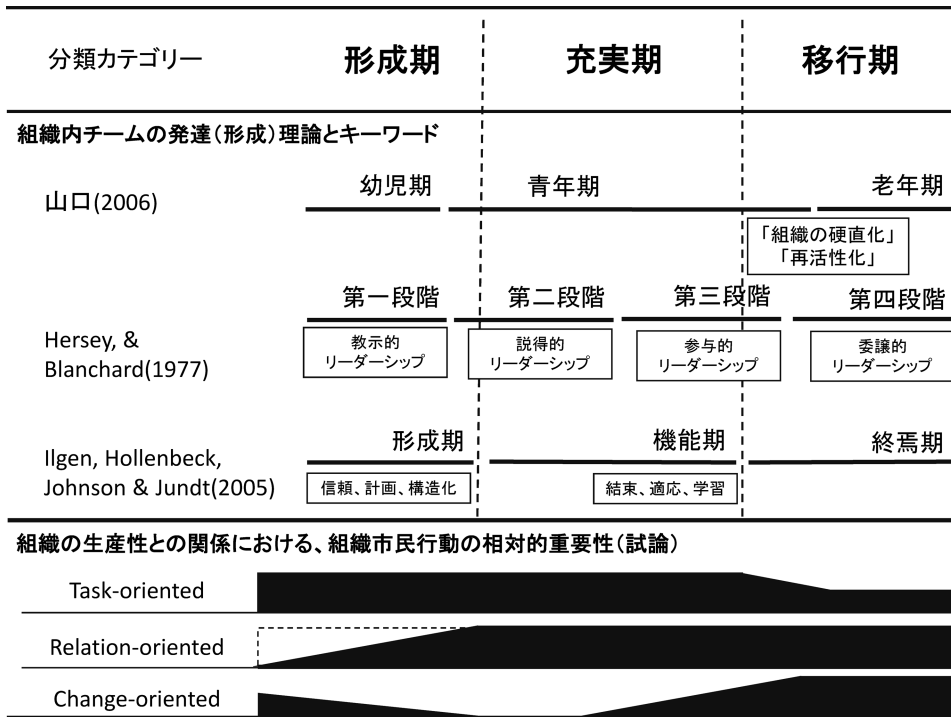


図2 組織内チームの発達(形成)と組織市民行動の関連性

形成期は、課題や戦略、役割の明確化が主要な課題であり、就労規則の順守や、職能習得に対する前向きな態度、不平を言わずに努力する根気強さなど、課題志向的行動の重要性が示唆される。課題志向的行動は、①自己研鑽、OJL/OJTの促進による人的資源開発の活性化②チームの潜在力に対する肯定的な信念と規範の醸成、③管理監督に必要な資源の削減および計画立案に対する資源の有効活用、が想定される。次に、変革志向的的市民行動も有益であると思われる。組織成員からの建設的な提案や意見といったボトムアップ的な情報は、作業計画の立案にとって必要不可欠であるからである。一方で、関係志向行動については不明瞭である。Podsakoff & MacKenzie (1994)は、離職率が高く平均的な勤務年数が極端に短い保健会社の従業員を対象とした調査において、集団の生産性と成員の愛他性との間にネガティブな関係を見出している。同様に Ng & Van Dyne (2005)は、成員間の援助行動に分散が大きい場合、集団の生産性が減退する効果を示している。以上の結果は、次のように考察される。第一に、単純に未習熟な成員間の援助の質が低質であり、間違った情報や非効率的な作業を誘発する可能性が挙げられる。第二に、援助者に偏りがある場合、次のようなケースが想定される。成員の習熟度に分散が大きい場合、短期的な生産性はチーム内で習熟度の高い個人に依存する歩合が大きい。しかしその成員が、他の成員のフォローに従事することで、生産的活動に充てるべき時間や労力が、集団の維持に充てられて組織の生産性が低下する恐れがある。しかし長期的には、習熟度の低い成員の学習が促され組織の人的資源は拡充

される。さらに低業績者の職務に対するトラブルを未然に防ぎ職務ストレスを軽減する可能性がある。つまり短期的に生産性は下がっても、長期的視座からはチームの生産性を高め得るといった点で、一種の投資状態であると解釈できる。形成期における関係志向的行動が危惧すべきは、頻繁な配置換えや離職等によって、これらの投資が徒労に終える危険性を有している点である。

充実期は、チームに明確な成果が見え始め、ルーティンが形成され、業務が安定する時期である。成員間の葛藤や協働も活発化する。この段階においては、引き続き課題志向的行動による貢献が期待できる。さらに関係志向的行動は、①個人間、チーム間の葛藤の抑止、②魅力ある組織作り、③人材流出の抑止、④相互支援による成員間の作業負荷の偏りの是正、④職務の下地となるチーム内の共有認知の形成、⑤成員間の協働の機会を提供する、と思われる。一方で変革志向的行動については、チームが結束し活動を安定化させようとしている局面では、現状を変えようとする志向性が有益に捉えられない場合や、成員間の葛藤を助長する可能性がある。更に変革は、チームの潜在力を高めたとしても、成員にとって不慣れな状況を作り出すことで、一時的に生産性を低下させる恐れがある。もし、尚早な変革が繰り返されれば、チームは混乱し活動の質が高まらない状況が想定される。

移行期は、チーム活動が安定し定型的に業務を遂行する枠組みが確立した状態である。しかし慣例や前例に固着し、変化を嫌う「組織の硬直化」が危惧される段階でもあり、再活性化が求められる。移行期においては変革志向的行動が期待される。移行期における変革志向的行動は、①チームの意義や目的を再定義し、チームの社会的文脈への再適応を促し、②不適切な慣習を是正し、③ルーティンの効率化を促し、④組織革新の創造性を生み出す可能性を有している。さらに、円滑なチーム変革のためには、活発な意見交換、相互支援、勤労なチーム貢献すべてが重要と思われる。Mackenzie, Podsakoff, & Podsakoff (2011) は、COCB (変革志向的行動) と組織の生産性との関係との間に逆 U 字型の関係を見出しており、その U 字の傾きを AOCB (課題・関係志向行動) が調節する効果を見出している。これは、課題や関係に対する組織市民行動が充実して初めて変革志向行動が建設的意味を持つ可能性を示唆している。同様に、高石・古川 (2008) も組織変革促進行動は、チーム成員が本務を果たし、課題および関係志向的行動を行っている文脈が基盤となると言及している。但し、一部の課題志向的行動は過剰になると有益性を失う可能性が想定される。例えば“会社人間”に揶揄されるような極端な従順性は保守的な態度を助長し、移行期にあたっては非生産的な様相を呈する可能性がある。

4 本研究における課題と将来的検討課題

1) 本研究における課題

本研究では、組織市民行動に関する諸研究を概観し、特にその“集積”が組織の生産性に及ぼす効果について、集団の機能に注目する形で整理を行った。しかし、本稿で提示した組織市民行動の分類、組織内チームの発達 (形成) 段階との関係性は試論であり、実証的な検

証や、現実に即した理論の精緻化が求められる。

2) 組織市民行動研究における将来的検討課題

組織市民行動の検討課題として、①組織市民行動の前提条件への問い直し、②組織市民行動の不履行に関する検証の2点を挙げる。

第一点については、組織市民行動の原点、「幸福な従業者は組織に生産性をもたらすのか (Organ et al., 2006)」についてである。組織市民行動は肯定的な行動として捉えられてきた。しかし現実的には、組織市民行動が善意に受け入れられるとは限らず、“良い恰好をしている” というように解釈され、ネガティブな作用を誘発する可能性がある (Bolino et al., 2013)。また権力の乱用により強制された場合、“過剰労働に関する” ハラスメントの問題が生起する。さらに、TMGT アプローチが提唱するように、一定量までの組織市民行動の集積は組織の生産性を高めても、過剰となると組織の資源を浪費することで生産性を損なう可能性もある。以上の視点を踏まえ、光の側面だけではなく影の側面も明らかにし、組織市民行動の有益性とリスク双方を立体的に捉える試みがこれまで以上に求められる。

第二に、組織市民行動の研究は、“実行” された効果に特化して検討されてきた。しかし日本の多くの組織において組織市民行動は、所与の活動として捉えられる (田中, 2012)。日本文化は職域に関して曖昧さを許容し、むしろ業務を特定しないシステムに立脚して組織の柔軟さを担集してきた可能性がある。例えば、鎌田・岡田 (2015) は、学校組織の生産性が、教員による組織市民行動の質に著しく依存している点を指摘し、学校全体で組織市民行動の重要性について再確認する必要性を論じている。もし“実行して当然” な組織市民行動があって組織活動は初めて安定するならば、“自由裁量の” 組織市民行動が遂行されなくなれば、生産性は著しく減退し、構造変革を余儀なくされるだろう。そして役割内の業務に組織市民行動を網羅して記述しようとするなら、管理監督に関し組織資源を過剰に浪費し組織の生産性を損ねる可能性を有している。この点を実証的に検討するには、組織市民行動の“実行” ではなく、“不履行” に着目した知見の蓄積が必要があると思われる。

引用文献

- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010) Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education* 26 914-923.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Hervey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542-559.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, *Academy of Management Review*, 27, 505-

522.

- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.
- Bolino, M., C., (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Chemers, M. M. 1997 *An integrative theory of leadership*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. (白樫三四郎 (訳編) 1999 リーダーシップの統合理論 北大路書房)
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public place, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 105-1026.
- Dewett, T., & DeNisi, A.(2007). What motivates organizational citizenship behaviours? Exploring the role of regulatory focus theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16: 241-260.
- Finkelstein, M. A. & Panner, L. A. (2004)J Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32, 383-398.
- Grant A. M., & Schwartz, B.(2011). Too much of a good things: The challenge and opportunity of inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6, 61-76.
- Higgins, E., T., (1997). Beyond pleasure and pain, *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Hersey, P., & Blanchard, K., H. (1977). *Management of Organizational Behavior*, 3rd Edition. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, B. T., & Jundt, D., (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 51-544.
- 鎌田雅史・岡田信吾 (2015). 学校教員による組織市民行動の概念構造の検討 就実論叢, 44, 109-124.
- Katz, D.& Kahn,R. L. (1996). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Koopman J., Lanaj K., & Scott B. (2015). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, amj. 2014.0262
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002) The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.

- Lin, C-C., & Peng, T. K. (2010). From organizational citizenship behavior to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, *6*, 55-75
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P., (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact of the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, *64*, 559-592.
- 三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学 有斐閣
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, *23*, 242-266.
- Ng, K. Y., & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: A multi-level analysis. *Group & Organization Management*, *30*. 514-540.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: We good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*, 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*, London:Sage Publications (上田 泰 (訳) (2007). 組織市民行動 白桃書房)
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M., (2014). Consequence of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendation for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 87-119.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94* 122-141.
- Podsakoff P., M., MacKenzie S., B., & Hui C. (1993). Organizational citizenship behavior and managerial evaluations of employee performance :A review and suggestions for future research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, *11*, 1-40.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research, *Human Performance*, *10*, 133-151.
- Podsakoff, P. M., Mckenzie, S. B., Paine, J. B., & 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*, 513-563.

- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, *31*, 351-363.
- 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. *Leadership Quarterly*, *1*, 107-142.
- Schnake, M., E., & Dumler, M., P., (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *76*, 283-301.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*, 653-663.
- 高石光一・古川久敬 (2008). 企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動について—組織市民行動を超えて—九州大学心理学研究 *9*, 83-92.
- 田中 堅一郎 (2001). 組織市民行動 - 測定尺度と類似概念、関連概念、および規定要因について - 経営行動科学 *15* 1-28.
- 田中賢一郎 (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, *627*, 14-21.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. *Personal Review*, *36*, 661-683.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior, *Journal of Management*, *17*, 601-617.
- 山口裕幸 (2006). 組織の変革と管理者のリーダーシップ—組織やチームを健全な成長へと導くには— 山口裕幸・高橋潔・竹村和久 (編) 経営とワークライフに生かそう! 産業・組織心理学 有斐閣
- Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations*. 8th ed. Upper Saddle River, N.J. Pearson/Prentice Hall
- Zellers K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K., (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 1067-1076.