

『就実論叢』第47号 抜刷

就実大学・就実短期大学 2018年2月28日 発行

組織市民行動の副次的な反作用に関する 理論的考察

Theoretical Considerations of Dark Side of Organizational Citizenship Behavior

鎌 田 雅 史

組織市民行動の副次的な反作用に関する理論的考察

Theoretical Considerations of Dark Side of Organizational Citizenship Behavior

鎌 田 雅 史 (幼児教育学科)

KAMADA Masafumi

キーワード：組織市民行動 組織マネジメント Job Creep 市民性プレッシャー
強制的市民行動

組織成員による「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のおよび有効的機能を促進する個人的行動」は組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior; OCB) と呼ばれる (Organ, 1988)。“幸福な労働者が、生産的な労働者であるのか (満足度—業績仮説)” という問いに関する一つの答えとして、組織市民行動は理論化されてきた。21世紀の初頭にかけて膨大な研究知見が蓄積され、概念構造、規定要因、有効性は実証されてきた (Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993; Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes & Spoelma, 2014)。しかし、先行研究は、組織市民行動は有益で善良な行動であることを暗黙の前提としてきたとの批判がある。近年、より中立的な価値観から、組織市民行動のもう一つの溪流を鳥瞰する試みがなされるようになってきた (Bolino, Klotz, Turnley & Hervey, 2013)。組織市民行動の有益性が実証されているからこそ、組織マネジメントにおいて、“自律的な貢献を管理する” という一見矛盾する難題に直面している。この点に関し、より現実 に即した理論化が求められており、光と闇の視点から組織市民行動をこれまで以上に立体的に描き出す試みが求められる。本稿は、組織市民行動の有益性を高めリスクを回避するための方向性を模索する意味で、近年明らかにされつつある組織市民行動のダークサイドについて論点を整理する。

1. 組織市民行動の定義と有効性

1) 組織市民行動

組織は、成員の目に見えない貢献によって支えられている。もしも、組織の活動に必要なすべての役割を明確にし、配分するとしたら膨大なコストがかかり、莫大な管理・監督が必要であり、非効率で現実的ではない。明示的には誰の役割とは決まっていない領域の役割を、成員が自然にフォローすることで、組織の柔軟性は高まり、管理コストは軽減し、円滑な業

務遂行が可能となる。Organ (1988) は、組織成員による「自由裁量で、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のおよび有効的機能を促進する個人的行動」を組織市民行動と定義し、その重要性を実証してきた。組織市民行動は、組織活動を円滑にする、“潤滑油”の役割を果たしていると考えられる。

2) 組織市民行動の分類と有効性

組織市民行動と組織の有効性との関連性について、膨大な知見が蓄積されている (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006)。鎌田 (2017) は、組織市民行動を課題志向型 (task-oriented)、関係志向型 (relation-oriented)、変革志向型 (change-oriented) に類型化し、組織の有効性に貢献し得るプロセスを検討した (Figure 1)。

課題試行型とは、円滑な業務遂行に向けた自主的行動や参与に関連する行動であり、誠実な勤務や、忍耐強く従業する態度、就業規則の遵守などが含まれる。さらに、自主的に技能や知識を積極的に学び高めようとするような研鑽や自己調整も含まれる。関係志向的型とは、成員間の支えあいや組織保守に向けた行動群を含む。新任者や未習熟者のバックアップ、欠勤者へのケア、同僚への道具的、情緒的、情動的サポートなど対人的支えあいや、共有スペースの整理・整頓、環境美化、来賓者への対応、自組織の宣伝などチーム、組織の保守に関する行動群も含まれる。変革志向型には、組織変革や改善に向けた行動群が含まれる。例えば、ルーティン業務の見直しや、話し合いの場の設定、組織改善に向けた情報収集、忌憚ない提案、改善実施などが該当する。

組織市民行動が適宜に遂行されることによって、組織の有効性は高められる。第一に、直接的に組織の有効性を高めるプロセスが想定される。これは、成員による献身的な態度 (課題志向的行動) や、相互サポートによる円滑な業務遂行およびトラブルの回避 (関係志向的行動)、業務改善 (変革志向的行動) などに基づく (Organ et al., 2006)。第二に、資源配分 (resource allocation) や資本形成 (capital creation) に関連した間接的プロセスが想定される。例えば、成員が前向きな勤務態度を持つことで、管理監督に関する資源を効率化することができたり、管理コストを削減することが可能であったり、自己開発が人的資本を活性化させたり成員の相互研鑽を促す可能性が示唆される (課題志向的行動)。関係志向的行動群は、組織内のネットワークを質・量ともに強化し、相互信頼や魅力的な集団作りにも貢献し得る (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002)。高質な社会的交換 (LMX) に基づく互惠規範を喚起し、集団成員のコミットメントや、職務満足度を高め、人材の流出を食い止める効果が期待される (鎌田, 2017)。同様に変革志向的行動群は、組織変革に向けたレディネスの醸成とともに、成員間の情報共有や意見交換を活性化し、暗黙の知識基盤の共有化に貢献し得る (Dewett & Denisi, 2007)。

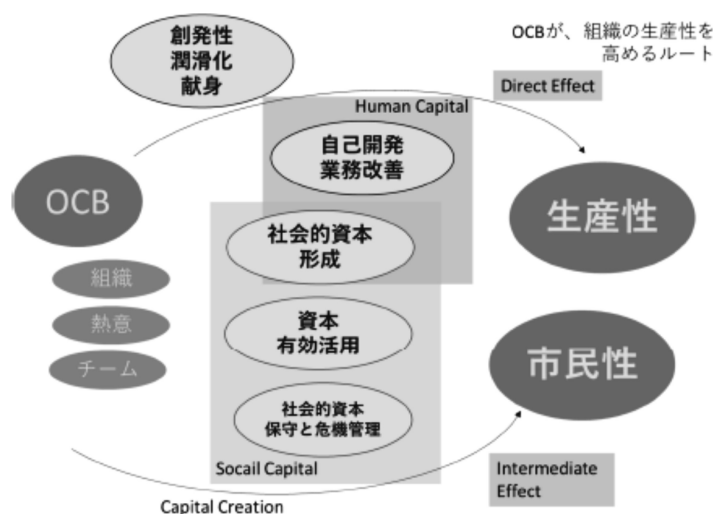


Figure 1 組織市民行動と組織の生産性との関連性

2. 組織市民行動のダークサイドに関する先行知見

1) ダークサイドに関する研究

先行研究は、組織市民行動は組織にとって有益であることを前提としてきた。これは、Organ (1988) の定義において、“組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動”とされている点において象徴的である。そして、21世紀初頭における Positive Psychology の隆盛に呼応するかのよう、在るときには組織の望ましい成果変数として、あるときには組織を有効化するための説明変数として多くの産業組織研究において検討されてきた。これらの研究は、組織マネジメントにおける、成員による義務的役割を超えた + α の組織貢献の重要性と必要性を描き出し、繰り返し確認してきた。一方で、円滑な組織運営に求められる“成員による任意の貢献”を、管理的立場からマネジメントすることは可能であるかという問いが浮かび上がる。Organ ら (2006) によると、“幸福な労働者は生産的な労働者である”という、満足度—業績仮説を説明する構成概念として、組織市民行動は描き出されてきた。そして、主に社会的交換理論の立場から、組織や上司、同僚との高質な交換関係が、職務満足度やコミットメント、公正感を媒介しながら、成員の組織市民行動を促す効果が確認されてきた (Organ et al, 2006; Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007)。

しかし、交換理論に基づく組織市民行動の促進はあくまでも間接的なものである。また、横断的調査によって繰り返しその効果は確認されてきたものの (例えば、Ilies ら (2007) は50の異なる研究に含まれる9324名のデータに基づきメタ分析を行い、高質な交換関係 (LMX) が組織市民行動を促す関係性について比較的強い効果 ($p=.37$) を確認した)、“満たされた個人は生産的である”というある種、性善説的な価値観に立脚した理論であり、例えば特定の職場で従業員のニーズを満たすことで自律的貢献を促すことを保証するものでは

ない。この点に関しては、実践者の立場からはもどかしく、より明確な結果を求めようとする意識を助長しかねない。

近年、組織市民行動の有益性が明らかになってくるのにしたがって、組織市民行動研究の支流ともいえる研究が注目され始めている (Bolino et al. 2013)。それは、組織市民行動の有益性を所与とすることに警鐘を鳴らすと同時に、主に誤ったマネイジメントに付随する非生産的な効果、もしくは破壊的な影響を明らかにするものである。多くの場合、虐待的監督 (abusive supervision) や過剰労働と関連するこの問題について組織マネイジメントの視点から問い直すとともに、組織市民行動を組織運営のなかでどのように位置づけることが可能であるかについて真摯に思案することが求められる。本稿では、組織市民行動のダークサイド (dark side of OCB) に関する先行知見を概観し、主だった理論を整理する。

2) ダークサイドを描く理論

i) Job Creep (Van Dyne & Ellis, 2004)

Van Dyne & Eliss (2004) は、組織における互恵性規範が満たされない状況下において組織市民行動が引き起こす弊害について理論化している。つまり、 $+a$ の組織貢献に対して、敬意が払われない状況下における非生産的な影響過程に関連する理論である。

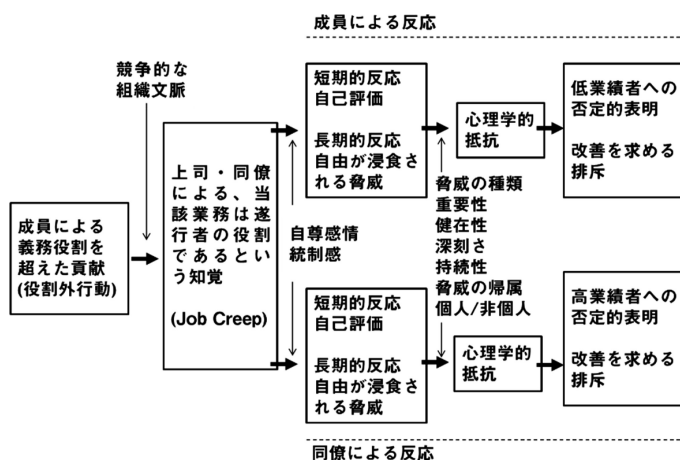
彼らは、“組織によって公式的に認識されないままに、ゆっくりと気づかぬ間に、従業員の義務的な職務役割が拡大すること”を Job Creep と定義した。これはつまり、任意の貢献であったはずの雑務や $+a$ の役割が、知らぬ間に公式的な義務として上司や同僚に認識されてしまうという現象である。Job Creep は、従業員個人への心理的圧力を高めるだけでなく、同僚にも否定的な影響を及ぼし、ワークユニット内の対人葛藤を助長する可能性を有している。Figure 2に、Job Creep 理論の概略を示す。

特定の成員が、繰り返し義務的役割を超えて自律的に組織貢献を行っている姿が上司や同僚によって知覚されると、その成員の役割として受け取られてしまう。その成員は、組織貢献を短期的には誇りに思うが、長期的に続き、また同僚に当然のものとして受け止められると自己の自由が浸食される脅威を感じるようになる。そして、それらが深刻なものであった場合に、ワークロード (work load) の分配の不平等を感じ、 $+a$ の役割を遂行しない同僚へ不満を持つこととなり、改善を求めたり排斥したりするよう動機づけられ対人的葛藤が生じる。

一方で、同僚が $+a$ の職務を意欲的に行っている姿を知覚した場合、義務役割ではない職務について、自分が行っていないので自己評価が低下したり、遂行することがあたかも規範的に求められているかのような心理的圧力を感じることがある。特に、競争的な文脈で組織がこれらの行為を奨励する場合には顕著である。同僚の義務役割を超えた貢献は、目に見えぬ圧力となり、将来的な自由が浸食される脅威を生ず。そして、それらが深刻なものであった場合に、出る杭を打つかのように、高業績者への不満が吹き出したり、場合によっては貶

めようという動機が生起したり、対立的な関係を生み出す源泉となりうる。

Job Creep は常に生起するものではなく、組織内の互惠性規範が崩れたり、無視されたりする文脈において引き起こされるものである。例えば、組織的に本来義務ではない時間外労働としてサービス残業が強要されるような状況下においては、 $+a$ の業務を受け入れる従業員と拒む従業員との間で、上記のような現象が生じ対人葛藤が加速し得る。組織市民行動の前提は、“自律的な任意の行動”であり、その前提が慣習的に脅かされる場合に組織市民行動のダークサイドは顕在化すると考えられる。



Van Dyne & Ellis(2004)を邦訳

Figure 2 Job Creep の概略

ii) 市民性プレッシャー (Bolino, Turnley, Gilstrap & Suazo, 2010)

組織市民行動は、職務規定書 (job discription) のように公的に規定された役割を超えた任意の組織貢献であるが、どこまでを公的な職域と捉えるかという線引きの困難さについては繰り返し議論されてきた。この問題に関し、Podsakof, MacKenzie & Hui (1993) は、『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証されていない個人行動』と操作的に定義し、後の多くの研究に踏襲されてきた。しかし、公的な賞罰は伴わない行動というのも、実際は曖昧である。Job Creep が示すような、公的には任意であるが、慣習的に当然とされるような行動群の不履行は、怠慢もしくは非常識であるという評価を誘引し、人事評価などを通して間接的に処遇にも反映し得る。就業時間後の職場の付き合いや、サービス残業、新任者のお茶出しや事務補助、清掃、多くの慣習的な $+a$ の職務などがその一例である。

Bolino ら (2010) は、従業員が組織市民行動を実行しなければならないという心理的圧力を感じる特定の職務要件 (job demands) を、市民性プレッシャー (citizenship pressure) として定義している。組織市民行動は、その組織の一員としての役割負担であり、“善良な兵士症候群 (good soldier syndrome)” と言及されることもある。つまり、善良な

成員はかくあらねばならないという心理的プレッシャーと換言できる。

Bolino ら (2010) は、市民性プレッシャーそのものが、有害であるとはしていない。しかし、異なる生活空間（特に職場と家庭）との資源配分の問題を生起する可能性を指摘し、245名の労働者に対する調査研究を実施している。彼らの仮説について、Table 1に示す。

Table 1 市民性プレッシャーに関する仮説および、分析結果

	Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo (2010)による仮説	結果
仮説1	市民性プレッシャーは、組織市民行動と正の関連を示すだろう。	支持
仮説2	市民性プレッシャーと組織市民行動の関係は、以下の変数によって調整されるだろう。 職務満足度: 職務満足度の高い場合に関係が強くなる セルフモニタリング: セルフモニタリングが高い場合に関係が強くなる 自己知覚: 自己知覚が低い場合に関係が強くなる	支持
	家族: 未婚である、子どもがいない場合に関係が強くなる	支持
仮説3	市民性プレッシャーは、(a)仕事-家庭葛藤、(b)仕事-余暇葛藤を高めるだろう。	支持
仮説4	市民性プレッシャーは、(a)職務ストレス、(b)離職意識と正の関連を示すだろう。	支持

Bolino ら (2010) によると、少なくとも横断的調査においては市民性プレッシャーと組織市民行動の実行や、組織のパフォーマンスについては正の関係が示された。しかしその一方で、特に子育て中であったり、家庭での責任の大きい従業員にとっては負担感が大きく十分にその役割を果たすことが難しいことや、職務ストレスおよび離職意識と関連しやすいことが示された。伝統的な組織心理学において Shein (1978) が指摘するように、個人は家庭、職務、個人という異なる領域で職能発達していく存在である。例えば、海外支局へ配属となった従業員が家族の適応に関する問題で離職を余儀なくされたり、本来の力を発揮することが困難となることがあるように、これらの生活空間は密接に関連している。つまり、組織の有効性を高めようとする場合に、組織に中だけを考えるのでは不十分であるといえる。組織市民行動に関しても同様の議論が当てはまり、組織の従業員として“よりよい適応”もしくは“忠誠”が求められる文脈において、限られた時間や労力が過剰に職務に配分された場合に、その他の生活領域に不和が生じ、個人内資源配分のバランスが崩れることで、結果的な離職や不適応を誘発しかねないことが示唆される。このような、組織にとって望ましい行動を奨励することが、時として個人の犠牲を伴う可能性について、管理者は真摯に向き合う必要がある。なぜなら忠実な成員ほど、疑いなく個人の資源を組織に捧げ、犠牲となる可能性があり、これは組織における潜在的な人的資本の損失にあたるからである。特に、Job Creep と勘案すると、未婚の若い従業員ほど、配分可能な資源が多くそれが慣習化することによる危険性が推察される。

iii) 強制的市民行動 (Vigoda-Gadot, 2006)

組織マネジメントが、直接的に組織市民行動の有効性を歪める可能性について言及した

理論として、強制的市民行動に関連する研究が挙げられる。Vigoda-Gadot (2006) は、それまでの先行知見が、組織成員の善意に基づく組織貢献を前提としている点に関し、むしろ慣習や、時に管理者によって故意に $+a$ の組織貢献が従業者に強いられる可能性に言及し、これらを伝統的な組織市民行動と弁別的に概念化する必要性があると指摘した。

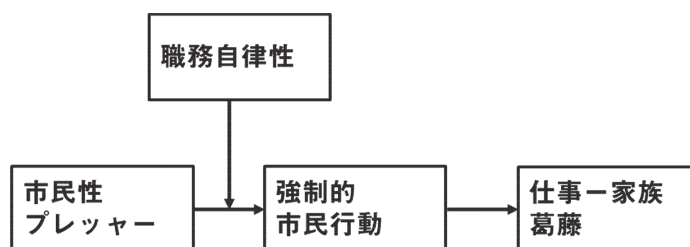
公式的な職務以外の役割が、上司や部局内の強い影響力を持つ同僚に強要された場合に生起する役割外行動は、強制的市民行動 (compulsory citizenship behavior) と定義される。強制的市民行動は、上司や組織による虐待的監督 (abusive supervision; Tepper, 2000) と強く関連する。Vigoda-Gadot (2006) による提言を Table 2 に示す。

虐待的監督や強制的市民行動に関して直接的に検討した研究として、Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley (2004) は、173名の従業者に対して6か月のインターバルを設けた2時点の時系列調査を行い、虐待的監督がない職場においては同僚の組織市民行動は、ポジティブに認識され職務満足度や情緒的なコミットメントに関連するのに対し、虐待的監督が強い職場においては同僚の組織市民行動が職務満足度とは負の関連を示し、情緒的コミットメントとは関連を示さないことを明らかにした。つまり、虐待的監督の有無によって、組織市民行動の有効性が調整されることが示された。また、Zellars, Tepper, & Duffy (2002) は、社会的交換理論の立場から373名の空軍隊員への調査を行い、虐待的監督によって強制的市民行動を強要されていると感じた成員は、自由を取り戻すための心理的リアクタンスが生起し、自律的な役割外行動 (真の組織市民行動) は抑制されることを示している。さらにこの現象は、成員による手続き的な公正感認知を完全媒介しており、公正感認知の重要性が示された。

市民性プレッシャーと強制的市民行動との関連性について、Liu, Zhao, & Sheard (2017) は、市民性プレッシャーが強制的市民行動と正の関連を示すこと、市民性プレッシャーと仕事—家庭間の葛藤の関係を強制的市民行動が仲介すること、職務自律性が市民性プレッシャーと強制的市民行動の関係を調整すること、職務自律性が市民性プレッシャーと仕事—家庭間の葛藤について調整媒介効果を有することを示している (Figure 3)。市民性プレッシャーにより生起する行動群のうち、一部は強制的市民行動として生起し、組織や成員に対してむしろ破壊的な影響を及ぼす可能性が示された。

Table 2 Vigoda-Gadot による提言

Vigoda-Gadot (2006)による強制的市民行動に関する提言	
説1	強制的市民行動は、組織において一般的な現象である。かなりの従業者が体験した経験を有するが実際に現在の職場において体験しているだろう。
説2	強制的市民行動の構成概念は、伝統的な組織市民行動の概念や、役割内の業績と 弁別的であり、場状況において独立した行動である。
説3	強制的市民行動は、職務ストレス、組織的な駆け引き、離職意識、怠慢、バーンアウトと 関連するだろう。
説4	強制的市民行動は、組織の革新や、職務満足、組織市民行動、公式的な業績を阻害するだろう
説5	強制的市民行動は、他の構造的な変数（意思決定への参加、職務の自律性）や、個人的な変数（位、教育、在職権）などとは別に、独自に職務成果を説明することができるだろう。



Liu, Zhao, Sheard(2017)に基づき、著者が作成

Figure 3 Liu, Zhao, Sheard (2017) の理論モデル

3. 組織市民行動のマネジメントに関する提言

1) 自律性に関する問題点

組織市民行動は、組織にとって有益な行動群であることは実証されている。組織において、組織市民行動をいかに引き出すかという命題は、ある種避けられないものであり、Barnard (1938), Roethlisberger & Dickson (1938), Katz & Kahn (1966) など名だたる経営学者が、組織の有効性を支える要因として提言してきた概念と調和的である。

しかし、成員による自律性と公式的組織における垂直方向のマネジメントとは、ある種相容れない側面がある。自律的な貢献を引き出すという概念的矛盾をどのように解決するのか。例えば、管理者が組織市民行動をリストアップして、従業者に求めるような行為は、自律性や自由の搾取であると考えられる (Vigoda-Gadot, 2006)。また、組織として個人が有する時間や労力などの資源を公式的な役割以上に求めることは、常に過剰労働や虐待的監督の危険性を秘めている。

一つの提言として、組織市民行動の概念的源流への帰依が挙げられる。組織市民行動の研

究は、“幸福な労働者は、生産的な労働者であるか”という問いから始まった (Organ et al., 2006)。組織市民行動の有益性が確認された今であるからこそ、従業者の“幸福”や、“生産的”の中身についてより踏み込んだ議論が必要である。

社会的交換理論の立場からは (Ilies et al., 2007)、互いに貢献し報いあおうとする高質な LMX を行う組織において組織市民行動が促進されることが示されている。社会的交換は、例えば処遇改善や賞与などの明示的なものだけでなく、認め合いや感謝など精神的なものも含まれる。少なくとも、 $+a$ の貢献をまるで当然のように扱ったり、やりたい人がしている個人行動として我関せずとしたり、場合によっては管理的に強要しようとする行為は、社会的交換規範の違反である。互いに認め合う組織、労いあう組織の重要性が示唆される。

また“市民行動”という語には、“市民性”という意味が含まれる。つまり成員が、組織に対して主体的な参与者になったとき、その保守や発展を願って自発的に貢献しようとする行動群である。“組織のために”に行う行動は、“我々のため”であり、めぐり巡って成員自身にも有益であるべきである。もしも個人と組織が、より調和的な利害関係を築きあげることができるなら、異なる生活空間との資源分配の葛藤を緩和することができるだろう。

例えば、職場外で困難を抱える従業者に対して、実際の職務よりも他の生活場面の局面を乗り切るようにサポートすることが、コミュニティとしての組織へのコミットメントを高め、将来的にその組織を支え得る人員を涵養するかもしれない。また高次のリーダーシップは、より下位のリーダーシップに波及するというトリクルダウンエフェクト理論 (Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007) からは、組織というコミュニティに大切にされた従業者が、その恩を次の世代へ返し、肯定的な交換関係がバトンのように受け継がれていく可能性も描きだされる。個人の幸福への貢献と、組織の意義や目的が重なり合うヴィジョンを有する組織は、自発的な組織市民行動を引き出しうる一つの理想像ではないだろうか。

以上の議論は、あくまでも満たされた個人は勤勉であるという性善説的な視点によって導かれたもので、ある意味偏った考察である。しかし、もし組織で生活することと個人の幸せが重なりあい、そして組織がそれに報いることが示されるとしたら、より現実的な議論となるだろう。そこには、職業的自己実現の問題や、ライフスタイルの選択などより広範かつ個人的で重要な要因が関係する。この点に関しては、社会的アイデンティティ理論や、キャリアアンカーとの関連も含め、さらに多くの検証が望まれる。

以上より、組織にとって、成員の自律的貢献を導引するマネジメントは決して容易ではない。虐待的監督に代表されるように成員に敬意を表さない様式での搾取は反作用を引き起こすリスクを高める。しかし、組織市民行動の蓄積は有益であり、複雑であるからこそ洗練された理論と、成員の自律性に関する実証的知見の蓄積が求められるだろう。

引用文献

- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 191–201. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.191
- Barnard, C. I. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹 (訳) (1968) 新訳 経営の役割 ダイアモンド社)
- 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., 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., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 835–855. [https:// doi.org/c68b7m](https://doi.org/c68b7m)
- Dewett, T., & DeNisi, A. (2007). What motivates organizational citizenship behaviors? Exploring the role of regulatory focus theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 241–260.
- Ilies R, Nahrgang JD, Morgeson FP. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269–277.
- 鎌田雅史 (2017) 学校組織開発と教員の組織市民行動との相互的関連 についての組織心理学的研究 (課題番号 26870804) 平成26年度～平成28年度 科学研究費補助金 (若手 (B)) http://researchmap.jp/?action=cv_download_main&upload_id=131155
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Liu, Y., Zhao, H., & Sheard, G. (2017). Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work–family conflict. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 45, 695–704.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: We good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 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 P. M., MacKenzie S. B., and 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, N.P., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Maynes, T.D. and Spoelma, T.M. (2014) Consequences of Unit- Level Organizational Citizenship Behaviors: A Review and Recommendations for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, **35**, S87-S119. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1911>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1938). *Management and the worker*. Cambridge, MA:Harverd University Press.
- Schein, E.H. 1978 *Career dynamics*. Reading, Ma. :Addison-Wesley.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, **43**, 178-190. doi: 10.2307/1556375
- Tepper, B., Duffy, M., Hoobler, J., & Ensley, M. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, **89**, 455-465.
- Van Dyne, L., & Ellis, J.B. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. In J. A.M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, **36**, 77-93.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 1068-1076.