

松 山 大 学 論 集
第 24 卷 第 6 号 抜 刷
2 0 1 3 年 2 月 発 行

組織行動の裁量性に関する研究
—— 組織市民行動の国際比較分析を通じて ——

柴 田 好 則

組織行動の裁量性に関する研究

—— 組織市民行動の国際比較分析を通じて ——

柴 田 好 則

1. は じ め に

本研究は、日本・中国・米国企業の従業員を対象とした国際比較分析を通じて、組織行動の相違の実態を検討する試みである。とりわけ本稿で対象とするのは近年、国内外を問わず関心が寄せられている組織成員の自己裁量行動である。当該行動が注目されている背景の1つとなっているのは、世界規模で進展している産業構造のサービス化である。サービス化した経済における組織においては、顧客の満足という主観的な評価が生産性や効率を評価する指標として重視されるようになるが、その達成基準を客観的で具体的な指標によって明示できないことが多い。ここに、組織は一定の割合で組織成員に裁量を委ね、組織にとって必要とされる行動を自主的に判断して選択してもらう余地が生じることになる。

経営学の領域において組織成員の自己裁量行動は、Organ (1988) によって定式化された組織市民行動 (organizational citizenship behavior) という概念を中心にして今日まで多くの研究が蓄積されてきた。組織市民行動は組織行動の実証研究においては個人の成果指標を示す代表的な尺度として定着したといってもよい。しかしこのような状況においてなお、Organ の概念定義と測定尺度に対してはいくつかの批判的見解が示されてきた。その典型的な批判は、組織市民行動を測定する尺度が組織で評価されない職務外の行動であるのか、それとも評価の対象となる職務内の行動であるのかという行動の裁量性に関わる点

にある。これは文化を異にする企業間を比較する際にはより一層問題になることが予想される。すなわち、ある行動が裁量的であるかどうかは雇用関係の基盤が大きく異なる異文化の企業間では大きく異なることが推察されるのである。

そこで本稿では、この点を意識しながら文化と雇用関係の基盤が異なると考えられる日本・中国・米国の企業において、従業員行動の裁量性にどのような相違があるのかについて検討することを試みる。

2. 先行研究

2.1 組織市民行動に関する研究

企業組織の円滑な運営には、組織の成員による自己裁量行動を必要としている。それは第1に、経営主体の限定合理性ゆえに、一連の組織的活動に関わる不測の事態や環境の変化を事前に予見したり把握したりすることが困難であるためである (Katz and Kahn, 1966)。そのため組織は必要とされる全ての活動を、公式の職務体系という形で完全に網羅させることは原理的に不可能となる。第2に、職務体系を明確にしたうえで職務に対して責任や権限をどのように付与するのか、それをどのようにモニタリングするのかについては、詳細な検討や煩雑な手続きを必要とするためである (Marsden, 1999)。

人的資源管理論と組織行動論において組織成員の自己裁量行動は、主に組織市民行動を中心にして今日まで精力的に研究が行われてきた。この分野において先駆的な役割を果たしてきた Organ によれば、組織市民行動とは「組織成員の裁量に基づく行動のうち、公式の報酬制度では直接的ないし明確に認識されてはいないが、全体として組織の有効的機能を促進する行動 (Organ, 1988, p. 4)」をさす。この定義に示されるように、組織市民行動は、公式の職務の必要条件ではなく個人の裁量によって行われるものであり、たとえその行動をとらなくても、組織から公式的には何ら罰を受けるようなものではない。また、組織市民行動が組織全体に浸透することによって、組織の様々な機能を向上させ

ることが多くの研究によって示されている¹⁾。成員の自己裁量行動が *Organ* によって定式化されて以降は、米国の経営学を中心に今日に至るまで膨大な数の研究が蓄積されてきた (*Podsakoff et al.*, 2000)。組織市民行動の概念はもともと、職務満足と数量的な意味での個人の生産性や生産量の間には弱い関係しか見出されないとする伝統的な見解に対する反論から、個人業績の一側面として概念化されてきたという経緯がある。それ以後、職務満足が及ぼす対象として組織市民行動が実証的に取り上げられるようになるだけでなく、それと並行して職務満足以外の先行要因、さらには組織市民行動が影響を与える要因へと関心がシフトしていったのである。

ではなぜこれほどまでにこの概念が経営学で普及し、多くの実証研究が蓄積されるに至ったのであろうか。この点は国際比較分析を行ううえでの論点に関係するので確認しておきたい。田中(2004)は、組織市民行動研究が米国で盛んになった背景として、「米国企業の従業員は職務記述によって各自の役割がかなり明確に規定されているため、役割の仕切りが多くかつ細くなり、新しい職務が一度に多く舞い込んだときに職場は臨機応変な対応がしづらくなるといった職務管理のあり方に対する疑念の発露ではないか」(p. 29) という見解を示している。*Berger* (1986) の指摘にもあるように、従来から現代の米国社会は、契約によってのみ組織と個人が関係を取り結ぶ「契約社会 (*contract society*)」として特徴づけられてきた。米国の組織が契約的であるというのは、職務に対する権利と責任の定義と、それに対する合意が協働基盤であることを意味している (*Marsden*, 1999)。このような契約関係に基づく職務システムが、職務を介して労働者が組織と関係する米国企業の制度的な前提をなすものとして考えられてきたのである。しかしながら、そのようなシステムの弊害として米国企業は総じて機能的柔軟性が低く、組織の構造が硬直的になる傾向があるとされる (*Marsden*, 1999)。このような組織原理に、組織市民行動が米国の経営学に

1) 組織市民行動と組織成果との関連の詳細については *Podsakoff et al.* (2000) を参照のこと。

において注目された背景の一端を求めることができそうである。このような一定範囲の職務を介した限定的な個人と企業組織との関わり合いが、企業の環境変動にともなって限界を露呈してきたと考えられるのである。そのため、公式の職務要件を超えているという意味での自己裁量、さらには組織の有効性に寄与するという要件を内包している組織市民行動の概念が米国の経営学において注目されてきたと考えられるのである。組織市民行動に関する研究は、一般的な米国企業が抱えていた厳格な職務管理への対応という実際の背景に駆動されるように進められてきたといえよう。

このような背景から、Organ (1988) による組織市民行動の概念は、その後続く多くの研究で尺度化されて実証的に用いられることとなった。つまり諸個人の裁量的貢献行動を尺度化することによって、論理実証主義の立場からの経験的研究に備えた組織横断的な理論形式が概念の登場以来から志向されていたのである。その一方で、このような立場からの研究の推進は、結果として様々な批判を生じさせることになった。その典型的な批判は、後述するように組織市民行動を測定する尺度が組織で評価されない職務外の行動であるのか、それとも評価の対象となる職務内の行動であるのかという行動の裁量性に関わる点にある。

2.2 組織市民行動の概念と尺度に関する批判的見解

Organ による組織市民行動の概念定義と測定尺度は、その後続く多くの組織市民行動研究で採用されてきたものの、いくつかの批判的見解が示されてきた。それらは大きく2つに分類できる。1つめは、組織市民行動の自己裁量性に関わるものである。2つめは、非報酬という要件に関するものである。そこで本節では Organ (1988) の概念定義に対する批判的かつ発展的な議論をレビューしていく。それによって、Organ の議論を再検討することができるのみならず、組織市民行動の国際比較を検討するうえで重要となる論点を提起することができるからである。

先に述べたように、Organ の概念定義に関わる批判的評価の1つが、自己裁量という要件に関するものである。Organ の定義に内包されている自己裁量とは、公式の職務体系を越えた裁量に基づく行動を意味しているが、何を基準に自己裁量の行動とするのかが不明瞭であるという問題である。本稿ではこの問題を「組織市民行動の自己裁量の基準に関わる問題」としておく。この議論に先鞭を付けたのが、Morrison (1994) である。彼女は、「組織市民行動に関する研究の大半は、役割内行動と役割外行動の範囲に同意があり明確に定義されている、また組織市民行動は全ての組織成員にとって同じであるという印象を生み出している」(p. 1543) と批判する。つまり組織成員によっては、職務とか役割の範囲というのが曖昧な場合が少なくなく、どこまでが役割内行動であり、どこからが役割外行動なのかは、個人の認識によって様々ではないかと考えたのである。このような問題提起から、事務系の従業員とその管理者を対象に実証分析を行った結果、ある行動を役割内の行動であると捉えるのか、役割外の行動として捉えるのかどうかは組織の成員間で、また管理者と部下間とでは統計的に差があることを示したのである。既存の組織市民行動の理論家たちが所与としてきた「組織内の固定的な職務・役割」、つまり職務は公式化されほとんど変化しないものであるという前提に対する批判を経験的なエビデンスを用いて提示したのである。

Graham (1991) は、「従来の研究では組織市民行動を役割外で組織に有効的な行動と位置づけているが、このような概念化では、どこまでが役割内の行動であり、どこからが役割外の行動なのかという範囲が個々人や組織によって必ずしも一致していないために、組織市民行動の分析自体が曖昧になってしまいがちになる」(p. 265) と Morrison と同様の指摘をしている。

同様の問題意識から Vey and Campbell (2004) も、実務経験を有する学生 248 人を対象に、組織市民行動研究において最も採用されている Organ (1988) の 5 次元が役割内行動として捉えられているのか、役割外行動として捉えられているのかを分析している。その結果、対象となった学生は丁重さと誠実さ、

スポーツマンシップの次元が、他の2つの次元に比べて役割内の行動として捉えられている傾向があることを示している。

以上の指摘は、組織市民行動の概念定義に内包されている自己裁量性に関わるものである。組織市民行動の概念定義に内包されている自己裁量性の要件とは、公式の職務要件の枠を超えた役割外の行動を意味するものであるが、ある行動が役割内の行動であるのか、役割外の行動であるのかは、組織成員それぞれの認識において異なると考えられるだけでなく、各組織においても何が職務内の行動で、何が職務外の行動であるのかはそれぞれ相違すると考えられるのである。この論点が、組織市民行動の概念の「組織市民行動の自己裁量の基準に関する問題」である。

Organ による概念定義に関する批判的評価の2つ目のカテゴリーは、組織市民行動が多く管理者によって評価されており、「直接的ないし明確に公式的な報酬制度では認識されていない」という定義要件は誤謬である (Allen and Rush, 1998 ; Werner, 1994) というものである。本稿ではこの問題を「組織市民行動の非報酬の基準に関する問題」としておく。Allen and Rush (1998) や Werner (1994) は、組織市民行動は業績評価に重要な影響を及ぼしており、組織市民行動の公式の報酬制度には認識されないという要件は不適切であるとしている。

以上の Organ による組織市民行動の概念定義に関する2つの論点から、その後、この概念をめぐる研究は大きく2つに分岐して展開されることとなる (Bolino and Turnley, p. 231)。第1の方向は、代替的概念によって組織市民行動として捉えられてきた行動に関する研究を行うものであり、第2の方向は、組織市民行動の定義を精緻化していくものである。

第1の組織市民行動の代替的概念には、例えば向社会的組織行動 (Brief and Motowidlo, 1986)、組織自発性 (George and Brief, 1992)、文脈的業績 (Borman and Motowidlo, 1997) などが挙げられる。向社会的行動とは、個人、集団、あるいは成員の相互作用が行われる組織に対して向けられる個人の行動で、向

けられた個人、集団、あるいは組織の福利を促進しようとする意図で行われる行動として定義されている。組織自発性は、自主的になされる役割外行動で組織の有効性に貢献する行動（George and Brief, 1992, p. 154）と定義される。文脈的業績は、タスク行動を支援する社会的および心理的文脈の維持や向上に貢献する行動（Borman and Motowidlo, 1997, p. 100）として定義される。

Organ による概念定義に対する論点との関連で重要なのは、こうした代替概念の定義には「自己裁量」と「公式の報酬制度では認識されていない」という Organ の組織市民行動の概念に内包されている要件の少なくともどちらかは含まれていないということである。これは換言すればこの2つの要件こそが、組織市民行動と他の類似概念とを分かち上での重要な特質であると考えられるのである（Wilson, 2005）。

2つめの組織市民行動の概念研究の方向は、定義の精緻化、もしくは再定義する流れである。Wilson（2005）は、なぜ組織成員は組織市民行動に従事するのかという問題に対して、従業員とその管理者の双方に対するサーベイ調査を用いて組織市民行動の尺度を特定したうえで、当該行動に従事する組織成員に直接インタビューするという帰納的方法を用いて分析している。その結果、これまでの多くの組織市民行動研究によって採用されている組織市民行動の次元、たとえば愛他主義、市民道徳、丁重さなどは、多くの組織成員にとって職務の一部とみなされているとしているが、一方で、それは職務記述や文書化されているわけではなく、むしろ職場において暗黙的に期待されていると報告している。この分析結果から、彼は組織市民行動を「公式に職務体系として文書化されていないが、職場において暗黙的に期待されているものであり、職務境界と期待に関する形式的または暗黙的な交渉を通じて報酬制度によって認識されているような行動で、組織の機能と有効性を向上させる個々人の行動」（p. 359）と再定義している。

ここで組織市民行動の概念における論点を整理しよう。第1は、組織市民行動の「自己裁量の基準に関する問題」という論点である。Organ による組織市

民行動の概念定義に内包されている自己裁量とは、具体的には公式の職務要件を越えた裁量に基づく役割外の行動を意味している要件であるが、何を基準にこの役割外の行動とそうでない行動とを峻別するのかという論点である。ここでまず問題になるのは役割の捉え方であろう。一般に役割とは、Katz and Kahn (1966) が定義するように「社会システム内で定義づけられた地位を占める個人に期待された多様な行動一式」(p. 174) という意味合いで用いられる概念である。この場合、職務記述の記載内容よりも広義になる。この概念は期待という個人の知覚レベルによってのみ捉えられる概念であると考えられるからである。

これまでの研究で見出されてきた多くの組織市民行動の次元、例えば誰かが見ていなくても組織の規則を遵守する行動や、同僚が仕事で困っていたら援助をするといった行動は、特定の組織成員の認知に立脚すれば、単に職務の一部として認識されているかもしれない、また、何が役割で何が役割ではないのかは、特定の個人、もしくは組織の文脈によって異なり、また時間とともに推移するのではないかと考えられているのである。

第2の論点は、「非報酬の基準に関する問題」である。組織市民行動が、長期的にみれば組織目的に寄与する性格のものであり、それ故に多くの管理者によって評価の対象になる可能性があり、「直接的ないし明確に公式的な報酬制度では認識されていない」という要件はおかしいのではないかとという論点である。

いずれの論点にしても組織市民行動研究においては、諸個人の裁量行動としての基準をどこに設定する必要があるのかについて苦慮してきたことが窺える。各研究によって、その基準は職務記述書に記載されている範囲外、役割期待外、報酬外など異なった意味で用いられているのである。さらに、概念定義とその測定のための尺度における項目のズレなどもあって、何を基準として成員の裁量性を捉えるのかに関しては今現在でもコンセンサスが得られている問題ではないといわざるをえない。

この問題は、文化を異にする地域で事業を展開する企業間を比較する際にはより一層大きくなることが予想される。というのも、ある特定の行動が裁量的であるかどうかは雇用関係の基盤が大きく異なる異文化の企業間では大きく異なることが推察されるのである。

2.3 組織行動の裁量性に関する本稿の検討課題

ここまでみてきたように組織市民行動研究は、諸個人の裁量的貢献行動を尺度化することによって、論理実証主義の立場からの経験的研究という性質を強めてきた。しかしその一方で、行動の裁量性の基準に関しては今現在でもコンセンサスが得られていない。この問題は雇用関係の基盤が大きく異なる異文化の企業間ではより一層重要となることが推察される。

このような異文化における雇用関係の相違については従来から指摘されてきたものである。たとえば、比較制度分析の観点から日米の企業組織における雇用関係の骨格を捉えた Marsden (1999) は、米国は雇用契約やそれに準じるものが協働の基盤となるという。つまり米国の雇用関係においては、その前提として詳細な職務記述や作業マニュアルが作成され、これが労使共通の合意事項となる。すなわち「職務システム」が雇用関係の前提にあるのであって、個々人の責任の範囲を明確に規定しなければ、その合意と信頼の基盤を損なうことになるとされる。

他方で、Marsden (1999) は一般的な日本企業における雇用制度は、労使双方の協力関係を前提とする。日本企業の一般的な雇用制度では、職務システムでみられる労働者と職務の明確な一対一の対応関係ではない。そうではなくて、日本では相互依存的な職務に対して、労働者がチームとして柔軟に調整しつつ取り組むこととなる。同様に石田 (1985) は、外国の企業と比較すると日本企業の職務の特徴は明確な個人の分担領域は限られ、誰の分担かがはっきりしない相互依存の領域が広い傾向にあるという。

このように、雇用関係の基盤が大きく異なる文化間においては組織行動の裁

量性に大きな相違がみられることが推察されるのである。しかし、これまでの組織市民行動研究において対象となっていた行動の裁量性に異文化間で差異があるのかについての研究は行われていない。

そこで、本稿ではこの点を意識しながら雇用関係の基盤が異なると考えられる日本・中国・米国の企業において、従業員行動の裁量性にどのような相違があるのかを分析することを試みる。なお中国と米国を比較の対象とした理由は、1つには日系企業の現地法人数が他国と比べて多いために、両国の企業における従業員行動の特徴を求めることの実務的インプリケーションは大きいと考えられるためである。たとえば経済産業省の2010年度海外事業活動基本調査によれば、日系企業の現地法人数は中国が5,565社と最も多く、次いで北米が2,860社となっている。もう1つは、両国は国レベルでの文化のみならず、企業レベルでの経営様式や人的資源管理慣行にも明確な異なりがあることが従来から指摘されてきたためである。先に確認したように米国についてはMarsden (1999)を代表する論者らによって、日米企業間での雇用関係の骨格の差異が数多く指摘されている。また、中国の人的資源管理についても日本や欧米のそれとは異なる独自性を有していると考えられる。この点についてWang and Qiao (2007)は、中国の中小企業を対象に調査を実施し、西洋的な人事施策の痕跡はみられるものの、多くの人事施策が現地のオーナー独自のもので地域性の強いものであることを明らかにしている。

以上のことからこれら3カ国での従業員行動の差異を検討することの意義は理論的にも実務的にも大きいと考えられる。

3. 組織行動の裁量性に関する国際比較分析

3.1 調査の概要

本研究ではアンケート調査による定量的方法を採用する。通常いわれるように定量的方法の利点は、複数の研究対象に同一の質問紙を配布し、その結果を統計的方法により処理することで、定性的方法に比べてより客観化・一般化さ

れた研究結果を導くことが可能となる点にある。異文化企業における組織市民行動とその組織的な生起メカニズムの差異の実態とその論理を探究するうえでは、個別的・質的なデータを丹念に採取すること以上に、より多くの対象に対して調査されたデータを、比較的に分析することが望ましい。こうした大量データの結果を分析することで、より一般的な結論を導くことができるからである。

アンケート調査は、個人属性が予め登録されているモニタ協力者を確保している Web 調査会社を用いて実施された。Web 調査会社を活用した1つの理由は、国際比較に耐えうる分析母集団を比較するために、十分なサンプル数²⁾を確保できることにある。通常、WEB によるモニタ協力者を対象とした研究では、回答者の属性の偏りの他、回答内容そのものの信憑性が懸念されることも多い。実際、信頼できる客観性の高い回答を回収するには「なりすまし」、「重複登録」、「多重回答」等といった不良モニタを排除し、回答者バイアスを極力軽減する必要がある。そこで、本研究では、モニタ登録情報の信頼性確保を定期的に行っている調査会社に実査を委託した。2つめの理由は、WEB 調査ではモニタ属性から調査内容に最適な調査対象者の選定が可能であること、予備調査を実施し比較的容易に調査対象者を選別することが可能であるというメリットもあるためである。以上の理由から、本研究では WEB アンケート調査方式を採用して、そこで得られたデータセットを分析対象としている。

調査の具体的な手順は以下の通りである。まず、本調査に先立ち、調査対象者の絞り込みを行った。選出されたモニタ登録者は、上場企業に勤務する正規社員ないしフルタイムワーカーである。先述したように、各国で依頼者から、それぞれ 200 件の有効回答数を確保することを目指した。WEB 調査は 2010 年 11 月上旬に開始され、最終的に日本と中国、米国を併せて 554 件の有効回答数が得られた同年 11 月 26 日に終了した。個人属性については、性別、年齢、

2) この調査では各国に 200 を割り当てた。

学歴，勤続年数，職位，職種，業種，企業規模（従業員数）を共通の設問にしている。

次章以降の分析では，以上の調査によって得られた回答のうち，職位による影響を統制するために非管理職と回答した日本，中国，米国合わせて432名（日本139名，中国96名，米国197名）を対象として議論を進めていくことにする。

国別の回答者の属性は表1に示すとおりである。

表1 回答者の属性

属 性		日 本	中 国	米 国
性別	男性	88 (63.3)	54 (56.3)	107 (54.3)
	女性	51 (36.7)	42 (43.8)	90 (45.7)
年齢平均		34.38	28.85	43.43
勤続年数平均		9.05	6.10	11.02
学歴	高校卒	32 (23.0)	0 (0)	60 (30.5)
	短大・専門学校卒	31 (22.3)	18 (18.8)	37 (18.8)
	大学卒	57 (41.0)	73 (76.0)	71 (36.0)
	学院卒	16 (11.5)	5 (5.2)	29 (14.7)
職種	営業・販売	32 (23.0)	18 (18.8)	25 (12.7)
	人事・事務・経理	25 (18.0)	17 (17.7)	29 (14.7)
	製造	20 (14.4)	12 (12.5)	14 (7.1)
	研究開発	16 (11.5)	21 (21.9)	9 (4.6)
	企画・管理	13 (9.4)	7 (7.3)	8 (4.1)
	専門職	12 (8.6)	7 (7.3)	27 (13.7)
	その他	21 (15.1)	14 (14.6)	85 (43.1)
業種	製造業	61 (43.9)	35 (36.5)	36 (18.3)
	建設業	6 (4.3)	7 (7.3)	3 (1.5)
	運輸・通信業	10 (7.2)	13 (13.5)	16 (8.1)
	卸・小売・飲食業	14 (10.1)	3 (3.1)	33 (16.8)
	金融・保険業	12 (8.6)	12 (12.5)	19 (9.6)
	サービス業	27 (19.4)	12 (12.5)	31 (15.7)
	その他	9 (6.5)	14 (14.6)	59 (29.9)
企業規模	～300人	24 (15.5)	4 (4.1)	7 (3.6)
	301人～1,000人	24 (15.5)	12 (12.5)	7 (3.6)
	1,000人～	106 (69.0)	80 (83.3)	183 (92.8)

括弧内は比率。

3.2 調査項目

組織市民行動の項目は、Organ (1988) の議論に基づいて Podsakoff, *et al.* (1990) で開発された 5 次元 24 尺度と、田中 (2004) によって邦訳された 19 項目のうち 16 項目を参考にした。各項目に対して、「全く当てはまらない」(1 点) から「非常に当てはまる」(5 点) の 5 件法で回答するように求めている。質問項目の詳細は表 2 を参照してほしい。

表 2 組織市民行動得点についての一元配置分散分析結果

因子・項目	日本	中国	米国	<i>F</i>
愛他主義	3.46	3.86	3.83	11.67**
多くの仕事を抱えている人には、進んで手助けをしている	3.45	3.80	3.79	5.66**
同僚がトラブルに遭遇した時、進んで手助けをしている	3.49	4.07	4.10	22.21**
不在（休暇・出張中）の人の仕事を、時間があれば代わりに行うようにしている	3.46	3.85	3.50	4.67*
同僚が落ち込んでいるときは、なるべく相談に乗り、励ますようにしている	3.45	3.71	3.94	12.55**
誠実さ	3.47	3.89	4.13	41.16**
職場を清潔に保ち常に整理整頓を心がけている	3.55	4.06	4.24	24.95**
誰も見ていなくても職場のルールや規律にしたがっている	3.60	3.88	4.28	27.83**
不必要に仕事の手を止めず、休み時間もなるべく早く戻るように心がけている	3.22	3.67	4.07	29.29**
職場では、些細なことに対してくどくど不平を言わないようにしている	3.33	3.86	3.99	21.22**
周囲の人々に負担や迷惑がかからないよう、注意して行動している	3.68	4.02	4.10	11.24**
市民道徳	3.24	3.57	3.52	5.63**
指示されなくても、会社の行事に積極的に参加している	2.95	3.45	3.32	7.30**
職場での任意の話し合いや集まりには参加するようにしている	3.31	3.51	3.34	1.13
社内報、掲示物等に目を通して、会社の動きについていくよう心がけている	3.47	3.76	3.88	7.19**

** $p < .01$ * $p < .05$

次に、組織市民行動の各項目に対する役割認識については、個々の行動項目が仕事（役割）の一部であると認識しているかどうかを、「はい」か「いいえ」の2件法で回答するよう求めることにした。この方法は Morrison（1994）の分析方法を踏襲したものである。

3.3 組織市民行動の得点比較

日・中・米企業の組織行動の特徴を比較するための最もオーソドックスな方法は、質問票に対する回答の平均値を比較することである。そこで日・中・米の企業における従業員間での組織市民行動の量的差異を検討するために一元配置分散分析を行った。分析の結果、市民道徳因子の1項目を除く行動項目で統計的に有意な関係があった。すなわち組織市民行動のほとんどの項目において日本の得点平均が中国と米国のそれよりも低いという結果となった。

3.4 組織市民行動の役割認識に関する国別比較

次に、日・中・米の企業における従業員間での組織市民行動の裁量性を検討するために一元配置分散分析を行った。その結果、前節で示した得点比較の結果とは大きく異なる結果が得られた。まず愛他主義の次元では1項目を除く行動次元で統計的に有意な関係がみられる。すなわちこの次元においては中国、米国の従業員に比べて日本の従業員は役割の範囲を広く認識している傾向が強いことが窺える。誠実さの次元では統計的に有意な項目は1つのみであった。最後に、市民道徳の次元においては統計的に有意な項目は1つのみであったが、中国、米国の従業員に比べて日本の従業員は役割の範囲を広く認識している傾向が強いことが伺える。

本研究の分析からいくつかの興味深い事実が得られた。1つめは組織市民行動のほとんどの項目において日本の得点平均が中国と米国のそれよりも低いという結果である。もう1つは、日本企業においては対人的行動の面に関して職場で期待される役割として認識される傾向が強いが、それ以外の行動面では3

表3 役割認識についての一元配置分散分析結果

因子・項目	日本	中国	米国	<i>F</i>
愛他主義	1.65	1.53	1.54	4.32*
多くの仕事を抱えている人には、進んで手助けをしている	1.63	1.50	1.58	2.07
同僚がトラブルに遭遇した時、進んで手助けをしている	1.71	1.56	1.62	3.00*
不在（休暇・出張中）の人の仕事を、時間があれば代わりに行うようにしている	1.68	1.56	1.53	3.62*
同僚が落ち込んでいるときは、なるべく相談に乗り、励ますようにしている	1.58	1.49	1.41	12.56*
誠実さ	1.76	1.73	1.84	5.61**
職場を清潔に保ち常に整理整頓を心がけている	1.86	1.80	1.90	2.60
誰も見ていなくても職場のルールや規律にしたがっている	1.79	1.76	1.85	2.11
不必要に仕事の手を止めず、休み時間もなるべく早く戻るように心がけている	1.68	1.71	1.90	14.32**
職場では、些細なことに対してくどくど不平を言わないようにしている	1.71	1.65	1.74	1.26
周囲の人々に負担や迷惑がかからないよう、注意して行動している	1.78	1.72	1.79	1.05
市民道徳	1.61	1.49	1.59	3.07*
指示されなくても、会社の行事に積極的に参加している	1.51	1.46	1.49	0.31
職場での任意の話し合いや集まりには参加するようにしている	1.61	1.48	1.56	2.03
社内報、掲示物等に目を通して、会社の動きについていくよう心がけている	1.72	1.53	1.71	5.63**

** $p < .01$ * $p < .05$

国に統計的な差はないこと結果である。これらの結果は、通説的な日本企業の従業員像とは異なっている可能性が高いと思われる。というのも、従来の日本的経営論や経営比較論では、日本の職場の特徴として職務の不明瞭性が取り上げられることが多く、その場その場の状況に応じて自発的・弾力的な行動が求められているという通念を形成してきた。本研究では、むしろ国際的にみて日本の従業員がこうした行動に従事する程度が低いのみならず、職務・役割とし

て認識される部分が大きいのも対人的行動に限定されるという通説とは異なる結果を示している。

またこれらの結果は、組織市民行動研究に対する新しい問題提起を示唆している。すなわち、Morrison (1994) の指摘と同様のものであるが、既存の組織市民行動研究者たちが所与としてきた「組織内の固定的な職務」、つまり職務は公式化されほとんど変化しないという前提を再検討する必要があると思われる。また、これまでの実証研究において自己裁量行動として尺度化されていた行動が、実際には職務・役割内の行動であった可能性も示唆している。これらの結果を踏まえたうえで既存の理論を再解釈していく必要があろう。

4. 小 括

本稿では、日本・中国・米国企業の従業員を対象とした国際比較分析を通じて、組織行動の裁量性の相違の実態を検討した。その結果、組織市民行動のほとんどの項目において日本の得点平均が中国と米国のそれよりも低いという事実のみならず、日本企業においては対人的行動の面に関して職場で期待される役割として認識される傾向が強いが、それ以外の行動面では3国間で統計的な差はないことが示された。これにより、これまでの日本的経営論や経営比較論における通説的な日本企業の従業員像というものを再検討することの必要性とともに、組織市民行動研究の新しい方向性を示すことができた。さらに、既存の組織市民行動研究者たちが所与としてきた組織内の固定的な職務・役割という前提を再検討する必要があると思われる。これまでの実証研究において自己裁量行動として尺度化されていた行動が、実際には職務・役割内の行動であった可能性を踏まえたうえで既存の理論を再解釈していく必要があろう。

最後に、今回の分析では次のような限界もあることを示しておく。それは組織市民行動の裁量性の基準として、本研究では従業員の役割認識という認知的な観点からのみ捉えていることである。既存研究では、組織行動の裁量性の基準として役割認識以外にも、職務記述書の記載内容、公式の報酬対象、人事考

課対象など異なる基準がありうることが示唆されている。したがって今後はこれらの基準を組み合わせた枠組みのもとでの組織行動の裁量性についての分析が必要になると考えられる。

(謝辞) 本稿は、平成22年度日本経営協会経営科学研究基金の助成を受けたものである。

参 考 文 献

- Allen, T. D. and Rush, M. C. (1990). The effects of citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp. 247-260.
- Berger, P. L. (1986). *The Capitalist Revolution: Fifty Propositions about Prosperity, Equality, and Liberty*, New York: Basic Books.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. and Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), pp. 505-522.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), pp. 99-109.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 710-725.
- George, J. M. and Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), pp. 310-329.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), pp. 249-270.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Marsden, D. (1999). *A Theory of Employment System: Micro-Foundations of Social Diversity*, Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論－社会的多様性の比較制度分析－』NTT出版, 2007)
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1543-1567.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), pp. 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and 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(3), pp. 513-561.
- Vey, M. A. and Campbell, J. P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior : Which Are We Measuring ? *Human Performance*, 17(1), pp. 119-135.
- Wang, X. and Qiao, K. (2007). The Human Resource Management Practices in Small Private Firms in China. *Academy of Management, Proceedings*, pp. 1-6.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference : Examining the impact of in-role and extra behaviors on supervisory ratings. *Journal of applied psychology*, 79(1), pp. 98-107.
- Wilson, M. G. (2005). Redefining organizational citizenship behavior : The soldiers' tale. Turnipseed, D. (Ed) *A Handbook on Organizational Citizenship Behavior : A Review of 'Good Soldier' Activity in Organizations*. New York : Nova Science. pp. 255-320.
- 石田秀夫 (1985)『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構。
- 上田 泰 (2004)「組織市民行動研究の系譜－予備的考察－」『成蹊大学経済学部論集』第34巻第3号, pp. 1-87。
- 田尾雅夫 (1995)『ヒューマン・サービスの組織－医療・保険・福祉における経営管理』法律文化社。
- 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』第15巻第2号, pp. 77-88。
- 田中堅一郎 (2004)『従業員が自発的に働く職場をめざすために－組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究－』ナカニシヤ出版。
- 原口恭彦 (2007)「組織市民行動」開本浩矢編『入門 組織行動論』中央経済社。