組織シチズンシップ行動とその規定要因についての研究*

浜松大学 田 中 堅一郎・東北大学 林 洋一郎

東北大学 大 淵 憲 一

Research on organizational citizenship behaviors and those determinants:
A case of Japanese employees.

Ken'ichiro TANAKA, (University of Hamamatsu),
Yoichiro HAYASHI, and Ken-ichi OHBUCHI (Tohoku University)

In this study, we examined the factors which determine organizational citizenship behavior (OCB), voluntary and extra-role behaviors by employees within organizations. Japanese employees (N=187) completed questions about OCB, justice in organizations, leadership styles of their superiors, job satisfaction, organizational commitment, and organizational support. Multiple regression analyses revealed that: a) the higher procedural justice was evaluated, the more Japanese employees were likely to display OCB, b) the effect of distributive justice on OCB was weaker than procedural justice and interactive justice, c) as higher-level Japanese employees had more job satisfaction or organizational commitment, they were more likely to display OCB. In addition, Japanese employees who evaluated organizational support more highly were more likely to display OCB. Covariance structure analysis indicated that the evaluations of interactive justice and supportive leadership by superiors indirectly enhanced OCB. Based on the results of analyses, we discussed OCB in Japanese corporations.

1. 序 論

1. 組織シチズンシップ行動 (OCB) の概念

集団や組織の成員は、自分の所属する集団や組織の方針に服従するばかりか、ある時には自ら進んでそれらに対して是認行動をとる場合がある。本研究では、そうした組織への自発的行動の一つである組織シチズンシップ行動 (organizational citizenship behavior; 以下, OCB) について検討される¹⁾。OCB は、Organ らの定義によれば次のようになる。

「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もの (Organ, 1988)」

「組織に貢献する様々な個人的行動のうちで、強制的に任されたものではなく、正式な給与体系によって保証されるものでもないもの (Organ & Konovsky, 1989)」

さらに Podsakoff, MacKenzie, & Hui (1993) は、Smith, Organ, & Near (1983) や Organ (1988) による OCB の定義を修正して以下のように再定義した。

OCB とは、職場・組織における行動のうちで (a) 従業員が (OCB を) 示したことに對してははっきりと褒賞されるわけではなく、示さなかったことに對して罰せられることもない、(b) 従業員の職務内容規定には含まれない、そして (c) 従業員が彼らの仕事の一つとして行うように訓練されていないもの。

2. 問題意識

さて、OCB はアメリカで生まれた概念であるが、日本においては「奉職」という言葉に代表されるように、自分の所属する集団や組織に対する自発的行動は、暗黙

* 本研究は、平成9年度浜松大学総合研究所・特別研究助成の支援を受けた。

1) 「組織市民行動」という呼び方もあるが (例: 西田, 1997), ここでは組織シチズンシップ行動 (OCB) で統一する。なお、OCB の類似概念として、向社会的組織行動 (prosocial organizational behavior; Brief & Motowidlo, 1986), 組織的自発性 (organizational spontaneity; George & Brief, 1992) がある。

のうちに強要される節がある。はっきりいえば、従来の日本の組織では従業員は組織に良かれと自発的に行動するのは当たり前という雰囲気があった。そのせいでなのかどうかかわからないが、日本ではOCBは心理学の研究課題として話題に上らなかった。そして、最近になってようやく少しづつではあるが、関連研究が出てきた（例えば、高石・岡村・外島・片岡, 1995; 西田, 1997）。従来の日本企業の従業員においては、いわゆる「会社人間」が多かったとされている。その理由の一つとして、終身雇用や年功序列慣行などの要因が彼らにとって長期的な意味での「報酬」となるため、それによって組織に対する自発的行動が「強化」されていた（加藤, 1994）ことがあげられる。ところが「常に右肩上がり」の経済成長が当たり前とされていた日本においても、昨今は「リストラクチャリング」の実施に踏み切る日本企業が多くなっている。そうすると、終身雇用や年功序列慣行が廃止の対象にあがる場合も多い。そこで素朴な疑問としてあがるのが、大規模な「リストラ」を行い、終身雇用も年功序列慣行も捨て去った日本企業であっても、今まで通り「会社人間」は多く存在し組織への自発的行動は失われないのか、ということである。中には、企業が従業員個々の力量をより重視するようになれば「会社人間」は存在しなくなるとする意見さえある（太田, 1996）。

本研究ではこうした問題意識から、OCBを規定する要因が検討された。これまでアメリカの多くの産業・組織心理学ならびに経営科学の研究では、OCBの規定要因として上司のリーダーシップ、職務満足感、従業員の組織における公正さの認知等が重要視されている。そこで本研究においても、これらの要因を総合的に検討する。

3. OCBの規定要因と仮説

OCBはどういった要因に規定されているのだろうか。これまでのOCBに関する研究を通覧すると、OCBの規定要因として、手続き的公正・分配的公正といった公正さの認知、上司のリーダーシップ・スタイル、職場における満足感、組織コミットメント、さらに従業員の気分の効果、等が多く取り上げられているので、本研究でもこれら規定要因について検討された。さらに本研究では、これまであまり検討されていないが注目すべき要因として、組織サポートが規定要因として取り上げられた。

(1) 組織における公正さの認知 組織の管理・運営に対する従業員の公正さの認知とOCBの関連性を指摘した研究は多くなっている。これまでアメリカを中心とする研究において見出されてきたOCBに及ぼす公正さの認知の効果は、手続き的公正、対人的公正、分配的公正の

3側面について検討されてきた。

まず従業員のOCBは組織（会社）内での手続き的公正（procedural justice）の評価に影響をうけることが見出されている。Niehoff & Moorman (1993) は、映画館の支配人と従業員を対象とする調査結果から、公正さの側面の中でも手続き的公正が従業員のOCBを予測する変数となり得ることを見出した。同様な結果は、Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) や Moorman, Niehoff, & Organ (1993) においても報告されている。Niehoff & Moorman (1993), Podsakoff, et al. (1990), Moorman, et al. (1993) の研究では「手続き的公正⇒OCB」という直接効果があるとされているが、一方で「手続き的公正⇒媒介変数⇒OCB」という間接効果があるとする研究もある（例えば、Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991）。手続き的公正の直接効果があると仮定すれば、以下の仮説が導かれる。

仮説Ⅰ-1：手続き的公正の評価は、OCBの得点を直接高めるであろう。

次に、手続き的公正の間接効果があると仮定すると、以下の仮説が導かれる。

仮説Ⅰ-2：手続き的公正の評価は、OCBの得点を間接的に高めるであろう。

一方、Moorman (1991) は従業員のOCBを高めるのは手続き的公正よりもむしろ上司との相互作用（すなわち上司とのコミュニケーション）における公正さの認知の高さであると報告している。こうした対人関係における公正は、最近では対人的公正（interactive justice,あるいは interpersonal justice）として注目され、多くの研究が行われつつある（これらの研究の詳細は、田中 (1996, 1997) を参照）。Moorman (1991) によれば、OCB得点に直接効果を及ぼしたのは公正評価の中では対人的公正だけであった。Farh, et al. (1997) の研究でも対人的公正はOCBの規定要因の一つであった。これらの研究結果から、対人的公正については以下の仮説が導かれる。

仮説Ⅱ：対人的公正の評価は、OCBの得点を高めるであろう。

従業員が得ている給与と待遇についての公正（すなわち分配的公正）によるOCBへの直接的影響については、これまでScholl, Cooper, & McKenna (1987) や Farh, Earley, & Lin (1997) 以外の研究では、いずれも支持されていない（Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991, 1993; Netemeyer, et al., 1997; Niehoff & Moorman, 1993）。その理由の一つは、OCBへの分配的公正の影響が手続き的公正や対人的公

正に比べて弱いことがあげられる。そこで、本研究では以下の仮説が導かれる。

仮説Ⅲ：分配的公正の評価が OCB 得点に与える影響は、手続き的公正や対人的公正に比べて弱いであろう。

(2) 上司のリーダーシップ 企業の従業員や組織の成員がリーダーの言うことや経営者の方針を積極的に受け入れるようになるための必要条件とは何であろうか。その条件の一つが、従業員（あるいは成員）が彼らの上司のリーダーシップをどう認知するかであるとされている。

上司のリーダーシップ・スタイルの中でも、従業員の OCB を引き出しやすいのが援助的リーダーシップ・スタイル（supportive leadership）であることが、いくつかの研究で明らかにされている。例えば、すでに初期の OCB 研究で、Smith, et al. (1983) は上司が従業員に対して支援的であると評価されるほど OCB の評定が高くなることを見出している。Podsakoff, et al. (1990) の研究でも、リーダーが個々の従業員に対してこまめにアドバイスを与えていると評価されているほど、従業員の OCB は高くなる傾向にあった（同様な結果は、Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian (1997) や Setton, Bennett, & Liden (1996) でも報告されている）。逆に、従業員の信頼感を損なう上司の行動について言及したのが Niehoff & Moorman (1993) である。かれらによれば、上司による職場の監視が多い（例えば、上司が職場をよく歩き回る、仕事から従業員を見ている回数が多い、効率よく働いているか見てチェックすることが多い）と、OCB 尺度の評定値は統計的に有意に低下することが見出されている。

上司の部下に対するリーダーシップ・スタイル（特に支援的リーダーシップ）が部下の OCB を喚起するという結果を見出した研究には、直接的効果を示したもの（Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff, et al., 1990; Setton, et al., 1996; Smith, et al., 1983; Tansky, 1993）と、「支援的リーダーシップ⇒職場満足⇒OCB」という間接効果を報告した研究（Netemeyer, et al., 1997; Smith, et al., 1983）がある。まず、支援的リーダーシップが部下の OCB に直接影響を与えているとすれば、以下の仮説が導かれる。

仮説Ⅳ－１：上司の部下に対する支援的リーダーシップは、OCB の得点を直接高めるであろう。

また、支援的リーダーシップが間接的に OCB に影響しているとすれば、以下の仮説が導かれる。

仮説Ⅳ－２：上司の部下に対する支援的リーダーシップは、OCB の得点を間接的に高めるであろう。

う。

(3) 職務満足感 OCB と職場での満足感との相関関係は、いくつかの研究において確認されている。例えば Bateman & Organ (1983) の研究では OCB と職務満足の評定との間に $r = .41$ と比較的高い相関が見られているし、Smith, et al. (1983) においても OCB 尺度のうち「愛他主義」尺度と職務満足感の間に有意な相関 ($r = .31$) が見られている。Moorman (1993) の研究によれば、労働条件・会社の方針・上司の部下に対する扱い等に関する職務満足と Podsakoff, et al. (1990) による OCB 尺度のうち「市民の美德」以外の 4 尺度と有意な相関関係が見られた。William & Anderson (1991) も、彼らの独自の OCB 尺度の評定を説明する有力な変数の一つが職務満足であることを確認している。Organ & Ryan (1995) による OCB 研究についてのメタ分析の結果からも、OCB と最も相関の強い要因が仕事および給与・待遇の満足感であった。

OCB 尺度と職務満足感との相関関係はほとんど見るべきものはないという報告がいくつかある（例えば、Moorman, 1991; Moorman, et al., 1993; Podsakoff, et al., 1990）ものの、これまで研究結果から見ると OCB を起こしやすい（あるいは起こす意志のある）従業員は職場での満足感が高い傾向にあるといえる。そこで、以下の仮説が導かれる。

仮説Ⅴ：職務満足感が高い従業員ほど、OCB の得点は高くなるであろう。

(4) 組織サポート (organizational support) OCB の規定因と関連が強いと思われる概念が、組織サポートである。組織サポートとは、「組織が従業員の貢献をどのくらい評価し、従業員がどのくらい満足のいく状態であるかを気遣う程度に関する従業員の認知」とであると定義される（Eisenberger, Huntinton, Hitchinson, & Sowa, 1986）。この概念は組織コミットメント研究から派生して発展しているとされている（加藤, 1995）。組織サポート尺度（Eisenberger, et al., 1986）の内容を見る限りで平易に言い替えるならば、組織サポートとは組織が個々の従業員に（日頃から一生懸命仕事をしている見返りに）必要なときには援助や支援をしてくれるはずだという従業員の期待に他ならない。

ところで、Eisenberger, et al. (1986) や加藤 (1994) のように、この概念を組織と従業員間の社会的交換の要因として捉えることは重要かもしれない。この社会的交換という視点を OCB に当てはめて考えると、従業員が組織からのサポートを将来与えられると予想する（もしくは現に与えられている）ゆえに、その見返りとして OCB が生じると考えられる。Howes, Citera, &

Cropanzano (1995) は、OCB と組織サポートとの関連性を予測している。今のところ実際に両者の関連性を示した研究もあるが (Wayne, Shore, & Liden, 1997), Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth (1997) や Setton, et al. (1996) の研究では、OCB と組織サポートの間に有意な相関は見出されていない。

(5) 組織コミットメント ここ20年間に産業・組織心理学で盛んに研究された概念に、組織コミットメントがある。組織コミットメントとは、Mowday, Porter, & Steers (1982) によれば、「個人が特定の組織に対して持つアイデンティティならびに関与に関する相対的な強さ (p. 27)」と定義される²⁾。

OCB が組織に対する「行動」の指標であるとするれば、組織コミットメントは組織に対する積極的行動の「動機」概念であるといえるかもしれない。だとすれば、理屈の上では組織コミットメントはOCBの予測変数ということになる (Organ, 1990)。いくつかの研究はそのことを支持する結果を得ている。例えば Kim & Mauborgne (1993) による多国籍企業19社の管理職を対象とする調査結果では、組織コミットメントが上級管理者への追従傾向の有力な説明変数の一つであることが見い出されている。また Morrison (1994) によれば、彼が独自に作成したOCB尺度の評定の有力な説明変数が Allen & Meyer (1990) による組織コミットメント尺度のうちの情緒的コミットメント尺度であった (同様な結果は、Gregersen (1993) や Shore & Wayne (1993) に見出される)。また OCB を直接扱った研究ではないが、O'Reilly & Chapman (1986) は組織コミットメントが組織における役割外行動を予測するのに有力な変数であることを示した。

Williams & Anderson (1991) のように、組織コミットメントがOCBの従属変数として有意な説明力をもっていないことを示した研究もある (同様な結果は、Moorman, et al. (1993) や Tansky (1993) でも見い出されている) が、OCB へ及ぼす組織コミットメントの影響はおおむねこれまでの研究では支持されているといえる。そこで、以下の仮説が導かれる。

仮説VI: 組織コミットメントの高い従業員は、OCBの得点も高くなるであろう。

2) Mowday et al. (1982) によると、これ以外にも組織コミットメントの定義は彼らが代表的なものとしてあげたものだけで10個ある。組織コミットメントの概念や研究経緯等については、高木 (1997) が詳細に解説している。組織コミットメントの多次元性については高尾 (1995) が検討を行っている。

(6) 人口統計学的要因 OCB を規定する要因として人口統計学的要因が考えられるが、これまでのアメリカでの研究では、個人属性とOCBとの関係に見るべきものはほとんどないといってよい。しかし、日本における最初の本格的なOCB研究 (西田, 1997) では、性差、年齢、職位、勤続年数において有意差が見出されている。例えば西田 (1997) では、OCB 尺度の得点は男性よりも女性が高く、高年齢者が低年齢者よりも高く、社内で地位の高い従業員が低い従業員よりも高く、勤務年数の長い従業員が短い従業員よりも高くなった。また、OCB についての研究ではないが、若林・城戸 (1986) は日本の労働組合員を対象にした調査を行い、その中で「集団への貢献意欲」(職場の同僚とお互いに協力的な関係を持ち、職場の仕事の達成のために多少なりとも自分が犠牲になったり、余分な仕事や責任を受け入れたりする程度) という指標の得点が、勤務年数とともに上昇し、また高卒者よりも大卒者において高いことを見出している。ちなみに、こうした日本での傾向は、組織コミットメントにおいても見出されている (例えば、川久保, 1991)。

そこで、本研究でもこれらの要因について検討を行う。西田 (1997) の研究結果からは、まず、性別については以下の仮説が導かれる。

仮説VII-1: 女性回答者は男性回答者よりもOCB尺度の得点が高いであろう。

次に、年齢については以下の仮説が導かれる。

仮説VII-2: 年長の回答者は、年少の回答者よりもOCB尺度の得点が高いであろう。

勤務年数については以下の仮説が導かれる。

仮説VII-3: 勤務年数の長い回答者は、短い回答者よりもOCB尺度の得点が高いであろう。

職位については以下の仮説が導かれる。

仮説VII-4: 職位の高い回答者は、職位の低い回答者よりもOCB尺度の得点が高いであろう。

II. 方 法

序論で述べられた仮説を検証するため、本研究では質問紙調査を行った。調査方法の詳細は以下に示される。

1. 調査項目

以下に示されるのは本研究で分析対象となったすべての調査項目である。これらは、「まったくそうは思わない (1点)」から「非常にそう思う (7点)」までの7段階で評定された。

(1) OCBに関する項目 これまでの研究で用いられた様々なOCB尺度を参考にして、本研究では組織への積

表1 本研究での回答者の属性

性 別	年 齢	勤務年数	職 位
男性 111	20～24歳 26	1～5年 90	一般社員 155
女性 76	25～29歳 92	6～10年 75	班長・職長 3
	30～34歳 50	11～15年 14	主任・係長 26
	35～39歳 12	16年以上 7	課 長 2
	40歳以上 6	無 回 答 1	無 回 答 1
	無 回 答 1		

表2 本研究で用いられた OCB 尺度の因子分析の結果（ヴァリマックス回転後）

項 目	因子負荷量	
	第1因子	第2因子
組織への積極性		
・あなたは、自分の部署を改善するような提案を積極的に行いますか。	.719	
・あなたは、決められた仕事以外のことに積極的に取り組みますか。	.805	
・あなたは、会議の席で組織にとって重要なことだと思えば、同僚や上司に反対することになっても意見を述べますか。	.573	
対人的誠実さ		
・あなたは、仕事が忙しいときでも、周囲に対する配慮や気遣いを忘れませんか。	.714	
・あなたは、仕事で困っている同僚がいたら、時間を惜しまず援助しますか。	.615	
・あなたは、新人が来たら、上から命じられなくても指導したり世話をしますか。	.602	
忠 誠		
・あなたは、人に自分の会社への就職を勧めますか。		.811
・あなたは、外部の人に対して、自分の会社を自慢しますか。		.733
・あなたは、自分の会社を批判する人がいたら弁護しますか。		.648
因子寄与率 (%)	33.42	16.62

注) .400 以下の因子負荷量は省略

極性（組織（会社）から命じられなくても組織のための行動を行うかどうかに関する3項目）、対人的誠実さ（組織（会社）から言われなくても職場で同僚たちへの援助や気配りを行うかどうかに関する3項目）、忠誠（組織（会社）から言われなくても職場外で組織（会社）の構成員ではない人々に対して自分の組織（会社）のためになる行動をするかどうかに関する3項目）の3区分9項目から構成される尺度を作成した（項目内容は、表2参照）。

(2) 手続き的公正に関する項目 回答者の所属する組織（会社）内で行われる様々な手続きがどれくらい公正かどうかについて問う項目である。手続き的公正の項目は、以下の公的な手続きと全体的な手続き的公正から構成される。

(a)公的な手続き 組織（会社）での手続きの実態について問う7項目であり、機能性（3項目）、情報（2項

目）、発言（2項目）の3区分から構成される（付録1）。

(b) 全体的な手続き的公正 組織（会社）内での手続きの方法が全体的にみて公正かどうかについて問うものであり、「社内のシステムや手続きは、いつも公平・公正ですか。」「社内での決定プロセスは、いつも公平・公正ですか。」「社内での物事の決め方は、いつも公平・公正ですか。」の3項目から構成される。

(3) 対人的公正に関する項目 回答者の上司が行う様々な職務上の意思決定や判断、さらには上司の回答者に対する対処の仕方がどれくらい公正かどうかについて問う7項目である。「逆転項目」とあるのは、評定値が逆になっている項目のことである。

7項目は、フィードバック（「上司の方々は、ある決定をしたりそれを実行する際、あなた方社員に、適時情報をフィードバックしますか。」）、中立性（「上司の方々は、先入観や思いこみに基づいた判断をよくしますか（逆

転項目)。「上司の方々は、どちらかというと自分にとって都合のよい決定をする傾向がありますか(逆転項目)。」、尊重(「上司の方々は、あなたを社員の一人として尊重してくれますか」「上司の方々は、何かを決定する際、あなた方社員の立場を軽んずる傾向がありますか(逆転項目)。」、信頼(「上司の方々は、あなた方社員に対して誠実な対応を心がけていますか。」「上司の方々は、あなた方社員のことを親身になって考えてくれますか。」から構成されていた。

(4) 分配的公正に関する項目 回答者の得ている給与や待遇が、どれくらい公正(あるいは公平)かどうかについて問う3項目である。これらの項目は、「あなたが得ている給与や待遇は、あなたの責任に見合った公平・公正なものですか。」「あなたが得ている給与や待遇は、あなたの仕事に見合った公平・公正なものですか。」「あなたが得ている給与や待遇は、あなたの努力に応じた公平・公正なものですか。」から構成されている。

(5) 組織コミットメントに関する項目 本研究では

Allen & Meyer (1990) や Meyer, Allen, & Smith (1993) の研究や高木 (1997) による組織コミットメント尺度に関する解説も参考にして、情緒的コミットメント(情緒的側面を測定する5項目)、功利的コミットメント(功利的側面を測定する4項目)、存続的コミットメント(回答者が組織(会社)に仕方がなくいなければならないといった側面を測定する4項目)からなる尺度を作成した(項目内容は表3を参照)。

(6) 上司のリーダーシップに関する項目 回答者の上司がどのようなリーダーシップ・スタイルをとっているかに関する項目は、彼らの上司が回答者自身あるいは仕事に対してどれだけ支援的か(すなわち supportive leadership をとっているか)について問うもので、14項目から構成されている(付録2参照)。

(7) 職務満足感に関する項目 組織(会社)における仕事に回答者がどの程度満足しているかを測定するものである。これらの項目は、「あなたは、自分が責任のある重要な仕事をしていると思いますか。」「あなたは、全体

表3 組織コミットメント尺度の因子分析の結果(プロマックス回転後)

	因子負荷量		
	第1因子	第2因子	第3因子
・あなたは仕事を通して自分が成長できるので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	.909		
・あなたはやりがいのある仕事に恵まれているので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	.849		
・あなたは社会的評価が高いので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	.844		
・あなたは、この会社の一員であることに強い誇りをもっていますか。	.709		
・あなたは昇進の見込みが高いので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	.452		
・あなたは、会社に尽くそうという気持ちが人一倍強いと思いますか。		.865	
・あなたは、会社にとって本当に必要なことであればどんな仕事でも、またどんな勤務地でもがんばりますか。		.801	
・この会社の理念や価値観は、あなた自身にとっても大切ですか。		.629	
・あなたは、会社の評判や業績が自分のことのように気になりますか。		.538	
・あなたは、この会社を離れたら、どうなるか不安ですか。			.731
・あなたが、この会社にいるのは、他により職場がないからです。			.575
・あなたは、この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはできないと思いますか。			.553
・あなたが、この会社を辞められないのは、今までの苦労や努力が無駄になってしまうからです。			.526
因子寄与率(%)	25.05	18.20	12.13
因子相関行列	第1因子	第2因子	第3因子
第1因子	—		
第2因子	.523	—	
第3因子	-.007	-.007	—

注) .400以下の因子負荷量は省略

として今の仕事に満足していますか。」「あなたは、仕事を通じて自分の成長や進歩を感じていますか。」の3項目から構成される。

(8) 組織サポートに関する項目 組織サポートは回答者が組織（会社）の自分に対する気遣いがどれくらいあるかの認識を測定するものである。本調査では、「会社は、あなたを大事にしてくれますか。」「会社はあなたを重要な人物だとみなしてくれますか。」「あなたが困ったときには、会社は助けてくれますか。」の3項目が設定された。

2. 調査方法

(1) 調査実施期間 1997年9月～1997年11月にかけて行われた。

(2) 配布・回収方法および調査回答者 本研究における調査は、日本の民間企業13社の協力を得て実施された。調査票は必要数封筒に封入され、一括して調査を実施する企業に送付された。送付後、調査票は事前に依頼された担当者によって、回答者向けの手紙とともに300名の回答者に配布された。回答者には回答された調査票を、調査実施機関へ直接返送するように依頼した。最終的な回答者総数は187名である。回答者の性別、年齢、勤務年数、職位は、表1ようになった。

III. 結果

1. 尺度の信頼性の検討

(1) OCBに関する因子分析 OCBに関する9項目は、組織への積極性、対人的誠実さ、忠誠の3区分から構成されたが、それを検証するために主因子解に基づく因子分析を行った。予想に反して2因子となった。因子構造を明確にさせるため、因子をヴァリマックス回転した結果が表2に示される。結果的には、組織への積極性と対人的誠実さが1因子に括られた。この結果得られた因子分析の結果から、第1因子の6項目はいずれも内容的に組織（会社）内でのOCBを表す項目であり、第2因子の3項目は組織（会社）外におけるOCBを表している。第1因子を構成する6項目について α 係数を算出したところ.768となり、これらの項目は尺度としての信頼性が高いとみなされる。また、第2因子を構成する3項目について α 係数を算出したところ.600となり、やや数値が低いもののこれらの項目は尺度としてある程度の内部一貫性があるとみなされる。これらの結果から、本研究ではOCB尺度を6項目から構成される「組織内OCB」尺度と、3項目から構成される「組織外OCB」尺度の2尺度にして検討する。「組織内OCB」尺度の平均値は25.84、標準偏差は5.28であり、「組織

外OCB」尺度の平均値は9.69、標準偏差は3.02であった。

(2) 手続き的公正 公的な手続きに関する7項目について α 係数を算出したところ、.861となった。よってこの7項目は尺度としての信頼性が高いとみなされるので、以後はこれら7項目の合計値を公的手続き尺度として用いる（尺度の平均値；25.66、標準偏差；6.71）。

(3) 全体的な手続き的公正 全体的な手続き的公正に関する3項目について α 係数を算出したところ、.881となった。よってこの3項目は尺度としての信頼性が高いとみなされるので、以後はこれら3項目の合計値を公的手続き尺度として用いる（尺度の平均値；11.01、標準偏差；3.50）。

(4) 対人的公正 対人的公正に関する7項目について α 係数を算出したところ、.856となった。よってこの7項目は尺度としての信頼性が高いとみなされるので、以後はこれら7項目の合計値を対人的公正尺度として用いる（尺度の平均値；31.16、標準偏差；7.33）。

(5) 分配的公正 分配的公正に関する3項目について α 係数を算出したところ、.956となった。よってこの3項目は尺度としての信頼性が高いとみなされるので、以後はこれら3項目の合計値を分配的公正尺度として用いる（尺度の平均値；11.40、標準偏差；3.83）。

(6) 上司のリーダーシップ 上司のリーダーシップを構成する14項目について主因子解に基づく因子分析を行った。その結果、第1成分だけで固有値8.73となり、これは全分散の62.4%を説明したことになる。したがって、この14項目は1因子構造とみなされる。さらに、これら14項目について α 係数を算出したところ.954となった。これらの結果から、上司のリーダーシップを構成する14項目は尺度としての信頼性が高いとみなされる。よってこれら14項目の合計値を「支援的リーダー」尺度として用いる（尺度の平均値；60.26、標準偏差；16.83）。

(7) 職務満足感 職務満足感に関する3項目について α 係数を算出したところ、.795となった。よってこれら3項目は尺度としての信頼性が高いとみなされるので、以後はこれらの項目の合計値を職務満足感尺度として用いる（尺度の平均値；13.35、標準偏差；4.19）。

(8) 組織サポート 組織サポートに関する3項目について α 係数を算出したところ、.762となった。よってこの3項目は尺度としての信頼性が高いとみなされるので、以後はこれら3項目の合計値を組織サポート尺度として用いる（尺度の平均値；10.1、標準偏差；3.23）。

(9) 組織コミットメントに関する因子分析 仮定された組織コミットメントの3区分を検証するために主因子解に基づく因子分析を行った。その結果、予想通り3因子

表4 尺度間の相関係数

	組織内 OCB	組織外 OCB	全体的 手続き	公 的 手続き	対人的 公正	分配的 公正	支援的 リーダー	職 務 満足感	組 織 サポート	巧利的
組 織 内 OCB										
組 織 外 OCB	.235*									
全 体 的 手 続 き	-.008	.356*								
公 的 手 続 き	.027	.434*	.734*							
対 人 的 公 正	.057	.402*	.591*	.708*						
分 配 的 公 正	-.062	.293*	.503*	.551*	.414*					
支 援 的 リーダー	.259*	.419*	.510*	.574*	.770*	.385*				
職 務 満 足 感	.396*	.468*	.332*	.351*	.497*	.294*	.604*			
組 織 サ ポー ト	.372*	.539*	.539*	.526*	.548*	.381*	.608*	.601*		
功利的コミットメント	.324*	.620*	.353*	.375*	.503*	.258*	.538*	.620*	.561*	
情緒的コミットメント	.406*	.471*	.198*	.169	.192	.051	.250*	.454*	.510*	.530*

注) * ; $p < .01$

となり、因子構造を明確にさせるため因子をプロマックス回転した結果が表3に示される。

この因子負荷量の数値を見るかぎりでは、事前に仮定された3因子がほぼ見出された(第1因子: 功利的コミットメント, 第2因子: 情緒的コミットメント, 第3因子: 存続的コミットメント)。しかしながら、「あなたは、この会社の一員であることに強い誇りをもっていますか。」の1項目だけは、情緒的コミットメントではなく、功利的コミットメントの項目と同じ第1因子に高い負荷量を示した。この項目は、内容的に功利的コミットメントとはみなせないで、尺度を構成する項目からは除外することとした。第1因子から第3因子を構成する項目について α 係数を算出したところ、第1因子: $\alpha = .814$, 第2因子: $\alpha = .743$ となり、いずれの因子も尺度としての信頼性が高いとみなされる。しかしながら、第3因子については $\alpha = .421$ であった。この数値は尺度として内部一貫性があるとみなすには少し低すぎる。この分析結果にもとづき、第3因子は尺度として使用できないと判断した。したがって、本研究では組織コミットメント尺度を、それぞれ4項目から構成される功利的コミットメント尺度(1項目を除外、平均値; 13.32, 標準偏差; 4.71)と、情緒的コミットメント尺度(平均値; 12.39, 標準偏差; 4.30)、の2尺度として検討する。

2. 尺度間の相関

本研究で用いられた全尺度についての相関係数が、表4に示される。多くの尺度間に有意な相関が見出されたが、公正評価(全体的手続き、公的手続き、対人的公正、分配的公正)と組織内 OCB、および公正評価(公的手

表5 OCBを従属変数とする重回帰分析で得られた標準回帰係数

独立変数\従属変数	組織内 OCB	組織外 OCB
全体的手続きの公正	-.049	.045
公 的 手 続 き	.060	.243*
対 人 的 公 正	.085	.174
分 配 的 公 正	-.105	.065
R^2	.013	.208**
調整済み R^2	.008	.191**
組 織 サ ポー ト	.226*	.377**
職 務 満 足 感	.289**	.196*
支援的リーダーシップ	-.051	.074
R^2	.183**	.324**
調整済み R^2	.170**	.313**
功利的コミットメント	.150	.518**
情緒的コミットメント	.322**	.194*
R^2	.178**	.412**
調整済み R^2	.169**	.406**
性別 (ダミー変数)	.022	.176*
年 齢	.147	-.083
勤 務 年 数	-.100	-.045
職 位	-.105	.172*
R^2	.048	.051*
調整済み R^2	.027	.030*

注1: * ; $p < .05$ ** ; $p < .01$

注2: 性別は1を女性, 2を男性に割り当てた。

続き、対人的公正、分配的公正）と情緒的コミットメントとの相関係数が有意になっておらず、かなり低いことがわかる。

3. 公正さの認知による効果

(1) 直接効果モデル 公正評価に関する4尺度（全体的手続きの公正、公的手続き、対人的公正、分配的公正）のOCBに及ぼす直接効果検討するために、OCB尺度を従属変数、独立変数を全体的手続きの公正、公的手続き、対人的公正、分配的公正とする重回帰分析を行った（表5）。分析の結果、従属変数を組織外OCBとした場合は調整済み重決定係数（ R^2 ）が有意となり、モデルは採択された。しかしながら、従属変数を組織内OCBにした場合は調整済み重決定係数が統計的に有意とならず、公正評価を独立変数とするモデルは棄却された。組織外OCBを従属変数とする重回帰モデルでは、独立変数のうち標準回帰係数が有意であったのは公的手続きだけで、あとの3尺度は有意とはならなかった。したがって、組織外OCBに対する公的手続き評価の効果が有意であったので、仮説I-1a（手続きの公正の評価は直

接OCBを高めるであろう）は、部分的（組織外OCBのみ）に支持された。

対人的公正評価については、重回帰分析でのOCBに対する標準回帰係数がいずれも有意でなかったことから、仮説I-2は支持されなかった。

分配的公正評価については、重回帰分析でのOCBに対する標準回帰係数はいずれも有意でなかった。さらに、組織外OCBを独立変数とする重回帰分析を変数増加法で行った場合、分配的公正評価は投入基準を満たさずモデルから除外された。さらに、変数減少法で行った場合、分配的公正評価を除外した際の R^2 変化量（ ΔR^2 ）はわずか.003であった。したがって、OCBに対する分配的公正評価の影響力は、公的手続き評価や対人的公正評価と比べても小さいことが明らかになったので、仮説I-3は支持された。

(2) 間接効果モデル 公正評価に関する4尺度のOCBに及ぼす間接効果があるかどうか検討するために共分散構造分析を行った。まず、公正評価とOCBとの媒介変数を職務満足感とするモデルを仮定した（図1）。分析の結果、このモデルとデータの適合を示すGFI（適合

注：A1：公的手続き尺度の合計得点 A4：対人的公正尺度の合計得点 A7：組織外 OCB 尺度の合計得点
 A2：全体的な手続きの公正尺度の合計得点 A5：職務満足感尺度の合計得点 $\gamma_{11} \sim \gamma_{14}$, $\beta_{11} \sim \beta_{12}$ ：影響指標
 A3：分配的公正尺度の合計得点 A6：組織内 OCB 尺度の合計得点 $\delta_1 \sim \delta_7$, $\zeta_1 \sim \zeta_3$ ：誤差変数

図1 職務満足を媒介変数とする仮説的モデル

表6 職務満足感を媒介変数とする構造モデルの分析結果

Fit	χ^2	df	GFI	AGFI	NNI
仮説的モデル	385.92	15	.587	.229	-.042
修正モデル	15.54	3	.962	.873	.823

標準化されたパス推定値と (*t* 値)

	仮説的モデル	修正モデル
公的手続き⇒職務満足感; γ_{11}	-.050 (0.66)	削除
全体的手続き⇒職務満足感; γ_{12}	.059 (0.78)	削除
分配的公正⇒職務満足感; γ_{13}	.124 (1.74)	削除
対人的公正⇒職務満足感; γ_{14}	.561 (7.19**)	.600 (7.79**)
職務満足感⇒組織内 OCB; β_{11}	.420 (4.82**)	.470 (5.43**)
職務満足感⇒組織外 OCB; β_{21}	.719 (7.57**)	.709 (7.59**)
R^2 ; 職務満足感	.327	.360
R^2 ; 組織内 OCB	.176	.221
R^2 ; 組織外 OCB	.517	.503

注) * ; $p < .05$, ** ; $p < .01$

注: A1: 公的手続き尺度の合計得点 A5: 功利的コミットメント尺度の合計得点 $\gamma_{11} \sim \gamma_{24}$, $\beta_{11} \sim \beta_{22}$: 影響指標
 A2: 全体的な手続きの公正尺度の合計得点 A6: 功利的コミットメント尺度の合計得点 $\delta_1 \sim \delta_8$, $\zeta_1 \sim \zeta_4$: 誤差変数
 A3: 分配的公正尺度の合計得点 A7: 組織内 OCB 尺度の合計得点
 A4: 対人的公正尺度の合計得点 A8: 組織外 OCB 尺度の合計得点

図2 組織コミットメントを媒介変数とする仮説的モデル

表7 組織コミットメントを媒介変数とする構造モデルの分析結果

Fit	χ^2	df	GFI	AGFI	NNI
仮説的モデル	436.3	16	.631	.078	-.367
修正モデル1	59.4	4	.897	.692	.568
修正モデル2	5.9	4	.985	.949	.965
標準化されたパス推定値と (t 値)					
			仮説的モデル	修正モデル1	修正モデル2
公的手続き $\Rightarrow$ 功利的コミットメント; γ_{11}			.021 (0.27)	削除	削除
公的手続き $\Rightarrow$ 情緒的コミットメント; γ_{21}			.016 (0.18)	削除	削除
全体的手続き $\Rightarrow$ 功利的コミットメント; γ_{12}			.088 (1.17)	削除	削除
全体的手続き $\Rightarrow$ 情緒的コミットメント; γ_{22}			.156 (1.77)	削除	削除
分配的公正 $\Rightarrow$ 功利的コミットメント; γ_{13}			.056 (0.76)	削除	削除
分配的公正 $\Rightarrow$ 情緒的コミットメント; γ_{23}			-.115 (1.37)	削除	削除
対人的公正 $\Rightarrow$ 功利的コミットメント; γ_{14}			.557 (7.16**)	.633 (8.50**)	.597 (7.90**)
対人的公正 $\Rightarrow$ 情緒的コミットメント; γ_{24}			.229 (2.59*)	.303 (3.44**)	削除
功利的コミットメント $\Rightarrow$ 組織内 OCB; β_{11}			.133 (1.49)		.385 (4.44**)
功利的コミットメント $\Rightarrow$ 組織外 OCB; β_{21}			.416 (4.46**)	.531 (5.84**)	.897 (10.71**)
情緒的コミットメント $\Rightarrow$ 組織内 OCB; β_{12}			.791 (8.38**)	.776 (8.73**)	削除
情緒的コミットメント $\Rightarrow$ 組織外 OCB; β_{22}			.334 (3.51**)	.328 (3.57**)	削除
R^2 ; 功利的コミットメント			.321	.400	.356
R^2 ; 情緒的コミットメント			.090	.092	—
R^2 ; 組織内 OCB			.204	.282	.148
R^2 ; 組織外 OCB			.802	.808	.804

注) * ; $p < .05$, ** ; $p < .01$

度指標)は.587となり、さらにAGFI(修正適合度指標)も.229となった。竹内・豊田(1992)によれば、GFIの値が.90以下のモデルは棄却の対象になるので、このモデルは棄却するかGFI=.90以上になるように大幅な修正をしなければならない。そこで、このモデルの影響指標のうち、著しく低い数値のパス(図中の矢印のこと)を削除して修正モデルを作成した(表6)。分析の結果、GFI=.962、さらにAGFI=.873となった。したがって、この修正モデルはある程度データに適合しているとみなされる。表7でも明らかなように、修正モデルでは公的手続き、全体的な手続きの公正、分配的公正が除去されているので、OCBに対する手続き的公正評価の間接効果はあり得ない。したがって、仮説I-1bは、支持されなかった。しかしながら、修正モデルでは新たな知見が得られた。すなわち、「対人的公正 $\Rightarrow$ 職務満足感 $\Rightarrow$ OCB」という関係が見出された。対人的公正の間接効果は、組織内OCBに対しては.192、組織外OCBに対しては.146を示し、対人的公正評価がある程度OCBに間接的影響を与えているといえ

る。

次に、媒介変数を組織コミットメントとするモデルを仮定し、共分散構造分析を行った(図2)。仮説的モデルを分析した結果、GFI=.631、AGFI=.078と著しく低い値を示した。前述したように、GFI $\leq$.90のモデルは棄却の対象になるので、このモデルも棄却するかGFI $>$.90になるように大幅な修正をしなければならない。そこで、先ほどと同様にこのモデルの影響指標のうち、著しく低い数値のパス(図中の矢印のこと)を削除して修正モデルを作成した(表7)。まず、公的手続き、全体的手続き的公正、分配的公正を削除して分析を行った(修正モデル1)。分析の結果、このモデルとデータの適合度指標がGFI=.897、AGFI=.692となり、情緒的コミットメントの R^2 値もかなり低いので、このモデルではまだ棄却の対象となる。そこで、さらに情緒的コミットメントを削除して修正モデルを作成して分析を行った(修正モデル2)。分析の結果、このモデルとデータの適合度指標はGFI=.985、AGFI=.949となった。したがって、この修正モデルはある程度データ

に適合しているとみなされる。表7に示されたように、この修正モデルにおいても公的手続き、全体的な手続きの公正、分配的公正が除去されているので、OCBに対する手続きの公正評価の間接効果はあり得ない。したがって、ここでも仮説Ⅰ-1bは、支持されなかった。けれども、このモデルでも対人的公正評価について「対人的公正⇒功利的コミットメント⇒OCB」という関係が見出された。間接効果は、組織内OCBに対しては.156、組織外OCBに対しては.183を示し、対人的公正評価がある程度OCBに間接的影響を与えているといえる。そして、その間接効果は組織外OCBに対してやや大きかった。

4. 上司の支援的リーダーシップの効果

(1) 直接効果モデル 上司の支援的リーダーシップのOCBに対する直接効果を検討するために、OCB尺度を従属変数、独立変数を組織サポート、職務満足感、支援的リーダーシップとする重回帰分析を行った(表5)。分析の結果、従属変数が組織内OCBあるいは組織内OCBのいずれであった場合でも調整済み重決定係数

(R^2)が有意となり、モデルは採択された。その結果、従属変数を組織内OCBと組織外OCBとするいずれの重回帰モデルにおいても、支援的リーダーシップの標準回帰係数は有意とならなかった。これらの結果は、仮説Ⅱ-1を支持しなかった。

(2) 間接効果モデル 上司の支援的リーダーシップのOCBに対する間接効果を検討するために、内生変数をOCB尺度と職務満足感、外生変数を支援的リーダーシップとする共分散構造分析を行った(図3)。

分析の結果、このモデルとデータの適合度指標は $GF = .994$, $AGFI = .981$ と高い値を示した。このモデルは $GFI > .90$ となったので、ある程度データに適合しているとみなされる。支援的リーダーシップの間接効果は、組織内OCBに対しては.097、組織外OCBに対しては.070を示し、支援的リーダーシップがある程度OCBに間接的影響を与えているといえる。したがって、これらの結果は仮説Ⅱ-2を支持した。

5. 職務満足感の効果

OCB尺度を従属変数、独立変数を組織サポート、職

注：A1：支援的リーダーシップ尺度の合計得点
A2：職務満足感尺度の合計得点
A3：組織内OCB尺度の合計得点

A4：組織外OCB尺度の合計得点
 $\delta_1 \sim \delta_4$, $\zeta_1 \sim \zeta_3$ ：誤差変数
図中の数字は、影響指数

図3 支援的リーダーシップを独立変数、職務満足感を媒介変数とする仮説的モデルの分析結果

務満足感、支援的リーダーシップとする重回帰分析の結果によれば、従属変数を組織内 OCB と組織外 OCB とするいずれの重回帰モデルにおいても、職務満足感の標準回帰係数は有意となった（表 5）。したがって、この結果は仮説Ⅲを支持した。

6. 組織サポートの効果

OCB 尺度を従属変数、独立変数を組織サポート、職務満足感、支援的リーダーシップとする重回帰分析の結果によれば、従属変数を組織内 OCB と組織外 OCB とするいずれの重回帰モデルにおいても、組織サポートの標準回帰係数は有意となった（表 5）。これらの結果は、組織サポートが OCB の規定要因の一つであることを示している。すなわち、組織サポートを受けていると評価した従業員は OCB を行いやすかった。

7. 組織コミットメントの効果

組織コミットメントに関する下位尺度（功利的コミットメント、情緒的コミットメント）の OCB に及ぼす効果検討するために、OCB 尺度を従属変数、独立変数を功利的コミットメント、情緒的コミットメントとして重回帰分析を行った（表 5）。分析の結果、調整済み重決定係数（ R^2 ）は従属変数が組織内 OCB・組織外 OCB のいずれであるときも統計的に有意となり、これらに従属変数とするモデルは採択された。また、重決定係数の大きさから見てみると、組織外 OCB の重回帰モデルの方が組織コミットメントによる説明力は大きいといえる。従属変数を組織内 OCB とする重回帰モデルでは、情緒的コミットメントの標準回帰係数のみが 1%水準で有意となった。このことは、情緒的コミットメントが組織内 OCB を規定していることを示している。組織外 OCB を従属変数とする重回帰モデルでは、功利的コミットメントと情緒的コミットメントの標準回帰係数が有意となった。このことは、組織外 OCB が功利的コミットメントと情緒的コミットメントによって規定されていたことを示している。これらの結果から、組織内 OCB と組織外 OCB とで有意な効果を示した要因に違いがあったものの、組織コミットメントが OCB に対して有意な影響力をもっていることが明らかにされ、仮説Ⅳは支持されたといえる。

8. 人口統計学的要因の効果

人口統計学的要因の検討を行うために、OCB 尺度を従属変数、独立変数を性別（ダミー変数）、年齢、勤務年数、職位として重回帰分析を行った（表 5）。分析にあたっては、「職位」のカテゴリーで「班長・職長」が 3

名、「課長」が 2 名と少なかったため、「主任・係長（26 名）」とともに「管理職」に組み入れて再カテゴリー化した。分析の結果、組織内 OCB を従属変数とするモデルの調整済み重決定係数が有意となり、このモデルは採択された。しかしながら、組織内 OCB を従属変数とした場合は調整済み重決定係数（ R^2 ）が統計的に有意とならず、人口統計学的要因を独立変数とするモデルは棄却された。

(1) 性差 OCB 尺度における男性・女性回答者の平均値（表 8）について t 検定を行った。その結果、「組織内 OCB」尺度では $t = 1.38$ となり有意な性差は見いだせなかったが、「組織外 OCB」尺度では $t = 2.32$ ($p < .05$) となり有意差が見出された。すなわち、「組織外 OCB」において男性回答者の方が女性回答者よりも得点が高かった。重回帰分析の結果においても、同様な傾向が示された（表 5）。したがって、これらの結果は仮説Ⅴ-1 の予測とは逆となり、仮説Ⅴ-1 は支持されなかった。

(2) 年齢 年齢別に算出した「組織内 OCB」・「組織外 OCB」尺度の得点（表 8）について F 検定を行った。組織内 OCB の得点は年齢が上がるにつれて高くなっているように見えるが、分析の結果では、「組織内 OCB」・「組織外 OCB」尺度ともに、年齢についての有意差は見いだせなかった（「組織内 OCB」: $F(4,183) = 2.33$,

表 8 人口統計学的変数からみた OCB 尺度の平均値と標準偏差

			組織内 OCB	組織外 OCB
性 別	男	性	26.28 (5.16)	10.11 (2.89)
	女	性	25.19 (5.42)	9.08 (3.11)
年 齢	20～24歳		23.28 (4.72)	9.54 (3.24)
	25～29歳		25.71 (4.94)	9.39 (2.90)
	30～34歳		26.76 (5.31)	10.40 (2.82)
	35～39歳		27.67 (5.74)	9.83 (3.21)
	40歳以上		26.83 (8.93)	8.33 (4.72)
勤務年数	1～5年		25.31 (4.80)	9.68 (3.01)
	6～10年		25.89 (5.68)	9.91 (3.11)
	11～15年		27.43 (5.89)	9.07 (2.46)
	16年以上		28.57 (5.50)	9.57 (2.99)
職 位	一般社員		25.56 (5.31)	9.49 (3.04)
	班長・職長		26.33 (3.79)	10.67 (0.58)
	主任・係長		27.12 (5.32)	10.54 (2.98)
	課 長		27.50 (2.12)	11.50 (3.54)

注：カッコ内の数値は標準偏差

「組織外 OCB」: $F(4,183) = 1.25$)。この結果から、OCB 尺度の得点が年齢によって差があったとはいえない。重回帰分析の結果においても、同様な傾向が示された(表5)。これらの結果から、OCB 得点は年齢によって差があるとはいえず、仮説V-2の予測は支持されなかった。

(3) 勤務年数 勤務年数別に算出した「組織内 OCB」・「組織外 OCB」尺度の得点(表8)について F 検定を行った。その結果、「組織内 OCB」尺度、「組織外 OCB」尺度ともに勤務年数についての有意差は見いだせなかった(「組織内 OCB」尺度: $F(3,183) = 1.34$, 「組織外 OCB」尺度: $F(3,183) = 0.32$)。これらの結果から、回答者の勤務年数が高くなるにしたがって「組織内 OCB」と「組織外 OCB」尺度得点が高くなっていったとはいえない。重回帰分析の結果においても、同様な傾向が示された(表5)。これらの結果から、OCB 得点は勤務年数によって差があるとはいえず、仮説V-3の予測は支持されなかった。

(4) 職位 「組織内 OCB」尺度と「組織外 OCB」尺度における回答者の組織(会社)での職位別に平均値および標準偏差を算出した(表8)。回答者の平均値が組織(会社)内での職位によって異なるかについて検討するために、 F 検定を行った。ここで、「班長・職長」と「課長」のカテゴリーはそれぞれ3名、2名と少なかったもので、これらのカテゴリーは「主任・係長」とともに統合して「管理職」として再カテゴリー化した。そして、「管理職」と「一般社員」の平均値について t 検定を行った。その結果、「組織内 OCB」・「組織外 OCB」尺度ともに職位についての有意差は見出せなかった(「組織内 OCB」尺度: $t = 1.45$, 「組織外 OCB」尺度: $t = 1.90$)。これらの結果から、回答者の職位が高ければ「組織内 OCB」と「組織外 OCB」尺度得点が高いとはいえない。重回帰分析の結果では職位の変数は「組織 OCB」を従属変数とすると有意となった。ただし、重回帰分析の重決定係数が低い($R^2 = .051$)ので、必ずしも職位の効果は大きくないと思われる。これらの結果から、OCB 得点は職位によって差があるとはいえず、仮説V-4の予測は支持されなかった。ただしこの結論については、本研究での回答者は管理職者が少なく職位に偏りがあったことを考慮しなければならない。

IV. 討 論

1. 本研究で得られた知見

(1) 公正さの認知がOCBに及ぼす効果について(仮説I-1, 2, 3) まず本研究では、これまでのOCB研究の結果と同様に、従業員が手続き的公正を高く評価

する場合にOCBが生じやすいことが追認された。手続き的公正評価についての仮説I-1aが部分的に(組織外OCBのみ)支持された。すなわち、従業員は組織(会社)でなされる具体的な手続きが公正であると考えているほど、組織外OCBを起こしやすいと考えられる。しかしながら、仮説I-1bは支持されず、手続き的公正評価は間接的にOCBに影響を及ぼしているとはいえない。また、全体的な手続き的公正評価はOCBに対して統計的に有意な効果をほとんどもっていなかった。このことは、手続き的公正評価のOCBへの影響は、「全体的に公正」という抽象的なものではなく、具体的な仕事の中で生じる手続きについての公正を従業員が評価すると、OCBは生じしやすいといえる。

次に、本研究では従業員と上司とのやりとりが公正かどうか(すなわち対人的公正)がOCBの生起に影響を及ぼすことが確認された。対人的公正のOCBに対する直接的な影響は認められず仮説I-2は支持されなかったが、共分散構造分析の結果から「対人的公正 $\Rightarrow$ 職務満足 $\Rightarrow$ OCB」あるいは「対人的公正 $\Rightarrow$ 功利的コミットメント $\Rightarrow$ OCB」という間接効果が認められた。このことから、本研究での従業員が上司とのやりとりで感じている公正感、OCBに直接影響するのではなく、職務満足や功利的コミットメントを介して間接的に影響すると考えられる。

分配的公正については、OCBへの直接的・間接的な影響は認められなかった。さらに、対人的公正評価や公的手続き評価に比べても、OCBへの影響力は小さく、仮説I-3は支持された。この結果は、これまでOCB研究での結果と整合するものであった。ただ、これまでの研究結果では、職務満足感、分配的公正評価によって規定されることが見出されていた(例えば、Berkowitz, Fraser, Treasure, & Cochran, 1987; Dailey & Kirk, 1992; Ditttrich & Carrell, 1979; Folger & Konovsky, 1989)。にもかかわらず、「分配的公正 $\Rightarrow$ 職務満足 $\Rightarrow$ OCB」という間接効果さえ認められなかったことは意外なことであった。

(2) 上司の支援的リーダーシップがOCBに及ぼす効果について(仮説II-1, 2) 本研究での仮説II-1は支持されず、従業員に対する上司の支援的リーダーシップのOCBに対する直接的な影響は少なかったと考えられる。しかしながら、共分散構造分析の結果から「支援的リーダーシップ $\Rightarrow$ 職務満足 $\Rightarrow$ OCB」という間接効果が認められ、仮説II-2は支持された。すなわち、本研究ではNetemeyer, et al. (1997)やPodsakoff, et al. (1990)の結果と同様に、上司の部下に対する支援的なリーダーシップ行動は、直接OCBに影響を及ぼす

のではなく間接的に影響したと考えられる。

(3) 職務満足感がOCBに及ぼす効果について（仮説Ⅲ）

本研究で設定された仮説Ⅲは支持された。すなわち、従業員が仕事に満足していればOCB（特に組織内OCB）を起こしやすくなるといえるだろう。また、(1)(2)でも述べられたように、OCBに対する媒介変数（間接効果）としての職務満足感の影響力も大きいと考えられる。これは先行研究の結果（Netemeyer, et al., 1997; Smith, et al., 1983）とも符合している。

(4) 組織コミットメントがOCBに及ぼす効果について（仮説Ⅳ）

本研究では組織コミットメントは3尺度（功利的コミットメント、情緒的コミットメント、存続的コミットメント）に区分され、分析のための尺度としては前者2尺度（功利的コミットメント、情緒的コミットメント）が用いられ、各々の尺度に特色ある結果が示された。まず、功利的コミットメントは組織外OCBに対してのみ統計的に有意な効果が示された。このことは、従業員が組織（会社）に勤めていて色々な面で自分が得をすると考えているほど、組織外OCBを行いやすいことを示している。OCBが功利的コミットメントに影響を受けるという結果は、OCBもある意味での「見返り」が期待されて（あるいは実際にそれを受けて）初めて生起する、という可能性を示唆している。次に、情緒的コミットメントは組織内および組織外OCBに対して統計的に有意な効果を示した。そしてこの効果は、組織外OCBよりも組織内OCBに対して大きかった。このことは、従業員が組織（会社）のことを大切に思って組織の一員として誇りをもっているほど、OCB（特に組織内OCB）を行いやすいことを示している。

(5) 人口統計学的要因がOCBに及ぼす効果について（仮説Ⅴ-1～4）

男女別のOCB得点に統計的に有意差が見出されたが、それは西田（1997）の研究結果（すなわち、女性の方が男性よりもOCB得点が高かった）とは逆の結果となり、仮説Ⅴ-1は支持されなかった。逆の結果になった理由は明らかではないが、組織コミットメントについて川久保（1991）が本研究と同様な性差を報告していることから考えると、本研究で見出された性差の方が理解しやすいものではないだろうか。

それ以外の、年齢（仮説Ⅴ-2）、勤務年数（仮説Ⅴ-3）、職位（仮説Ⅴ-4）の違いによるOCB得点の差異については、いずれも支持されなかった。ただし、本研究での回答者は全体的に若い回答者が多く（20歳代だけで63.1%を占めた）、その影響で勤務年数も短く（5年未満が48%を占めた）、管理職者も少なかった。したがって、本研究でのこうした回答者の特徴を考慮した場合に、必ずしもこれらの仮説を積極的に棄却できるかどうかは

注意を要する。

(6) 組織サポートがOCBに及ぼす影響

本研究での新たに見出された知見として、従業員の組織サポートのOCBへの強い影響があげられる。組織サポートとは組織の従業員への気遣いを従業員自身がどの程度認知しているかについての概念であるが、このことからすれば組織から気遣ってもらっていると評価している従業員ほどOCBを起こしやすくなるといえる。

前述されたように、これまでの研究では組織サポートとOCBとの関連性はあまり報告されていなかった。しかしながら、本研究では従来の研究でOCBに対する影響力が大きいとみなされていた職務満足感と比較しても、組織サポートのOCBに及ぼす影響力は相対的に大きいことが示された。本研究でのこうした結果は、Howes, et al., (1995) によるOCBを喚起させる組織サポートの効果についての予測を裏付けたといえる。

2. 日本企業の従業員はなぜOCBをおこなうか

(1) 仮説：OCBは組織（会社）が公正だと評価されるとき生ずる

本研究では、OCBが組織（会社）での具体的な手続きに対する公正評価に影響を受けることが本研究で追認された。このことは、これまでアメリカにおいて行われた多くのOCB研究における結果と一致するものである。

本研究でこうした結果が確認されたことは、人事評価制度変革期にある日本企業を考える上で重要である。これらの結果は、企業の理念だけがいくら「公平・公正」であるとされていても、具体的な手続きが公正であると認められなければ、従業員のOCBを期待できないばかりか、組織（会社）にとっても貴重な人材をも失いかねないことを示唆している。したがって、これからの日本企業の管理職者はGreenberg（1988, 1990）が言うように、せめて従業員にとって「公正に見える（looking fair）」評価方法に腐心すべきであろう。具体的には、賃上げや昇進に関する情報を公開する（どのように賃上げや昇進が決定されたのか説明する）、職務の配属・配置転換の理由や説明を行う、といったことが今後の組織運営にとって必要となるだろう。

(2) 仮説：OCBは組織（会社）への『見返り』として生ずる

職務満足感、功利的コミットメントそして組織サポートにもOCBは強い影響を受けるという本研究での結果からは、従業員が組織（会社）内のみならず外に出てまで自分の組織（会社）によかれと行動する理由が彼らに対するそれなりの「見返り」がある（もしくは期待できる）からだ、という結論を導くことができる。

このことに関連して、西田（1997）が言及したOCB

の特徴、つまり OCB の道具的性質があげられる。ここでの OCB の「道具的性質」とは、OCB が「何らかの形で自分自身の利益につながる」と感じて行われることを指している。彼の主張は、OCB を行う従業員の動機のうち最も大きなウェイトを占めていたのが「自分自身のため」であり、OCB が自分の人事評価の対象になっていると従業員が感じているという自らの研究結果に基づいている。要するに、この説明は自分の組織（会社）に何らかの形で貢献していれば、あるいは「何らかの形で報われると感じているならば…」OCB が生起するだろう（Folger, 1993）という社会的交換理論による予測と同じ理屈である。確かにこうした説明は、本研究における組織サポートをはじめ職務満足感、功利的コミットメントと OCB との密接な関係を示したと矛盾しない。

(3) 仮説：OCB は集団規範によって生ずる もう一つの説明は、当該調査の回答者が所属する組織（会社）では OCB について集団規範が形成されていた、というものである。集団規範とは社会心理学の術語で、「集団成員にみられる行動の斉一性の原因と考えられるもので、集団が維持され成員間の相互作用が反復されているうちに次第に明確になり、やがてそれが成員の行動の枠組みとして強い強制力を発揮するようになる。」（小川, 1987）とされるものである。すなわち、本研究での回答者が所属する職場集団では、OCB を行うことが「望ましい」ことであり、それを行わないことは「常識」を知らないこととみなされていたかもしれない。その結果、回答者は組織（会社）の中で孤立しないように、否応なく OCB を「学習」し、OCB も規範的行動に変質することになったかもしれない。しかしながら、本研究の調査結果はこの「集団規範説」を裏付けるには不十分であり、この説は推測の域を出ない。

3. 今後の OCB 研究の課題

(1) 本研究で使用され OCB 尺度についての問題点 前述のように、西田（1997）が主張し本研究でも認められた OCB の道具的性質は、日本独自の性質なのかどうかかわからないが、きわめて興味深い点である。だが、この「道具的性質」なるものが“OCB”の特徴と言える（より正確には、特徴と言ってもよい）のであろうか。つまり、「OCB に道具的性質がある」という理屈がそもそも OCB 研究において成り立つのか、という疑問が生じる。そこで、もう一度 OCB の定義に立ち戻って考えてみたい。

序論で述べられたように、OCB とは「従業員がそれ（OCB）を示したことにに対してはっきりと褒賞されるわ

けではなく、示さなかったことにに対して罰せられることもない」、「従業員の職務内容規定には含まれない」もので、「従業員が彼らの仕事の一つとして行うように訓練されていない」行動（Podsakoff, et al., 1993）なのである。要するに、操作的定義の上では OCB は見返りを暗黙のうちに期待して行うものでも、組織（会社）から「よくしてもらっている」からその「お返しに」行うものでもないはずで、「道具的性質」は理屈の上で成り立たないはずのものである。

それでは、なぜ西田（1997）や本研究のような結果が示されたのであろうか。その理由の一つとして考えられることは、本研究での調査回答者にとっての OCB が実はわれわれが調査票に提示したそれとは異なっていたのではないかということである。ちなみに本研究で用いられた OCB 尺度は、前述の定義に基づいてアメリカで作成された尺度を翻訳したものの基本にしている。アメリカにおいて“OCB”であっても、本研究の回答者にとっては単に「自分の仕事の一つ」であった可能性がある。もしそうであるならば、本研究での回答者（日本企業の従業員）にとっての“OCB”とは何であろうか。その答えを得るためには、日本独自の OCB の有無についての議論も含めて、もう一度 OCB 尺度の具体的内容を見直して日本版 OCB 尺度を再構成するか、そうでなければ OCB の操作的定義を見直すかしなければならないだろう。

(2) 日本における OCB ならびに組織への自発的行動に関する研究の課題 今後の課題としてまず考えられるのは、前述されたように日本独特の OCB 尺度についての研究であろう。Farh, et al.（1997）は中国の伝統的風土に根付いた OCB 尺度を作成する試みを行っているが、まだそうした研究が日本で出ていない。日本独自の OCB 尺度作成のヒントとなる研究に、関本・花田（1987）による企業帰属意識がある。ここでの帰属意識とは、「組織の目標、規範、価値観を受け入れ、その組織のために働きたいという意欲」のことである。これは日本の組織風土を取り入れた組織コミットメントともいえるであろう。関本・花田（1987）はこの定義をもとに企業帰属意識尺度を作成し、その信頼性の検討を行っている。この尺度のうち、第2因子「組織のために積極的に働きたいという意欲」には、これまでの OCB 尺度と内容的にはほとんどかわらない項目も含まれている（例えば、「会社にとって必要な残業や休日出勤はすすんで引き受ける」「この会社にとって本当に必要であるならば、どんな仕事でも、またどんな勤務地にいっても、これまで以上にかんばって働く」）。また、日本における OCB を考えるための示唆を与えているのが第5因子「滅私奉

公・運命共同体といった伝統的な日本の帰属意識」因子である。もし日本で OCB 尺度を作成するとするならば、こうした日本の伝統的な帰属意識をも考慮する必要がある。

引用文献

- Adams, S. 1965 Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 (Pp. 267-299). New York; Academic Press.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990 The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1568-1587.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. 1983 Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F. P., & Cochran, S. 1987 Pay equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72, 544-551.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. 1985 Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Cropanzano, R. S., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. 1997 The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Dailey, R. C. & Kirk, D. J. 1992 Distributive justice and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.
- Dittrich, J. E. & Carrell, M. R. 1979 Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Eisenberger, R., Huntinton, R., Hitchinson, S., & Sowa, D. 1986 Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. 1997 Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behaviors in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1990 Accounting for organizational citizenship behaviors: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Folger, R. 1993 Justice, motivation, and performance beyond role requirements. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. 1989 Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- George, J. M. & Brief, A. P. 1992 Feeling good - doing good: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Greenberg, J. 1987 A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 1-22.
- Greenberg, J. 1988 Cultivating an image of justice: Looking fair on the job. *Academy of Management Executive*, 2, 155-157.
- Greenberg, J. 1990 Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 12 (Pp. 111-157). Greenwich: JAI Press.
- Gregersen, H. B. 1993 Multiple commitments at work and extra-role behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26, 31-47.
- Howes, J. C., Citera, M., & Cropanzano, R. S. 1995 Total quality teams: How organizational politics and support impact the effectiveness of quality improvement teams. In R. S., Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (Pp.

- 165-184). Westport, CT: Quorum Books.
- 加藤尚子 1994 組織サポートに関する研究 — 組織コミットメントとの関係から — 産業・組織心理学会第10回大会発表論文集, 131-133.
- 加藤尚子 1995 組織サポート尺度の分析 産業・組織心理学会第11回大会発表論文集, 77-79.
- 川久保美智子 1991 会社に対するコミットメント — 男女の違い — 関西学院大学社会学部紀要, 64, 183-191.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. 1993 Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 502-526.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. 1994 Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. 1988 *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press. (大淵憲一・菅原郁夫〔訳〕 1995 フェアネスと手続きの社会心理学 — 裁判, 政治, 組織への応用 — プレーン出版)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993 Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Moorman, R. H. 1991 Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H. 1993 The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759-776.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. 1993 Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Morrison, E. W. 1994 Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 1982 *Employee organizations linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. 1997 An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. 1993 Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- 西田豊昭 1997 企業における組織市民行動に関する研究 — 企業内における自主的な行動の原因とその動機 — 経営行動科学, 11, 101-122.
- 太田 肇 1996 個人尊重の組織論 企業と人の新しい関係 中公新書.
- 小川一夫 (監修) 1987 改訂新版 社会心理学用語辞典 北大路書房.
- O'Reilly, C., III. & Chapman, J. 1986 Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. 1988 *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. 1990 The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 12 (Pp. 43-72). Greenwich: JAI Press.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. 1989 Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. & Ryan, K. 1995 A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D. W. & Moorman, R. H. 1993 Fairness and organizational citizenship behavior:

- What are the connections? *Social Justice Research*, 6, 5-18.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990 Transformational leader behaviors and their effects of followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. 1993 Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in personnel and human resources management*, Vol.11 (Pp.1-40). Greenwich: JAI Press.
- Puffer, S. M. 1987 Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F. 1987 Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40, 113-124.
- 関本昌秀・花田光世 1987 企業帰属意識の構造化と、影響過程要因の研究 産業・組織心理学研究, 1, 9-20.
- Setton, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. 1996 Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983 Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. 1993 Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- 高石光一・岡村一成・外島 裕・片岡大輔 1995 プロソーシャル・ビヘイビアとノンワーク領域との関連性について — 中小企業従業員のワーク・ファミリー・ノンワーク関与の相互作用を中心に — 産業・組織心理学研究, 9, 49-58.
- 高木浩人 1997 組織コミットメント — その定義と関連概念 — 心理学評論, 40, 221-238.
- 竹内 啓(監修)・豊田秀樹(著) 1992 SASによる共分散構造分析(SASで学ぶ統計的データ解析3) 東京大学出版会.
- 高尾尚二郎 1995 組織コミットメントの多次元性 産業・組織心理学会第11回大会発表論文集, 86-88.
- 田中堅一郎 1996 産業・組織心理学における社会的公正に関する研究の動向 産業・組織心理学研究, 10, 59-73.
- 田中堅一郎 1997 紛争と公正判断 大淵憲一(編著), 紛争解決の社会心理学(現代応用社会心理学講座3) ナカニシヤ出版. Pp.144-161.
- Tansky, J. W. 1993 Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 195-207.
- Thibaut, J. & Walker, L. 1978 The theory of procedural justice. *California Law Review*, 66, 541-566.
- 若林 満・城戸康彰 1986 組織内キャリア発達と仕事意識の変化 — 労働組合加入者7390名の調査結果から(2) — 労務研究, 39(8), 23-32.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997 Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- William, L. J. & Anderson, S. E. 1991 Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. 1995 Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied water). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 17 (Pp.215-285). Greenwich: JAI Press.
- (平成10年8月31日受稿, 平成10年10月10日受理)

付録1 形式の手続き項目

機能性に関する項目

- あなたの会社のシステムや手続きは、合理的だと思いますか。
- あなたの会社のシステムや手続きは、あなた方社員に対して、一貫性のある決定がなされるように働いていますか。
- あなたの会社のシステムや手続きは、適切に問題を処理するように機能していますか。

情報に関する項目

- あなたの会社のシステムや手続きは、あなた方社員が物事の決定に必要な情報を正確に集めることができますようになっていませんか。
- あなたの会社のシステムや手続きは、あなた方社員がある決定に関して説明を求めたり情報を要求することを認めていますか。

発言に関する項目

- あなたの会社のシステムや手続きは、ある決定を行う際、関係者すべてから意見を聞くようになっていますか。
- あなたの会社のシステムや手続きは、あなた方社員が重要な決定に関して意見を述べる機会を十分に設けていますか。

付録2 上司のリーダーシップに関する項目

- 上司は、仕事に関して、あなたの意見を重視してくれますか。
- 上司は、仕事の間では、上下の別なく率直に接しますか。
- 上司は、あなたの仕事の評価において、明確な基準を示しますか。
- 上司は、部下の意見をよく聞きながら、仕事を進めますか。
- 上司は、社内でそれとなくあなたを引き立てようとしてくれますか。
- 上司は、仕事上で、あなたの能力を伸ばすようなチャンスを与えてくれますか。
- 上司は、仕事の面で、あなたに適切な指示や明確な方針を示しますか。
- 上司は、あなたに対して、仕事の明確なスケジュールを示しますか。
- 上司は、会社内であなたが人的ネットワークを広げる機会を増やしてくれますか。
- 上司は、あなたの仕事の進め方について、適切な助言をしてくれますか。
- 上司は、あなたにやりがいのある仕事をさせてくれますか。
- 上司は、仕事の場面で、部下にとって友好的で親しみやすいですか。
- 上司は、あなたの仕事に関心を示してくれますか。
- 上司は、あなたの仕事上の不安や心配について、相談に乗ってくれますか。