

# 日本の職場にとっての組織市民行動

田中堅一郎

(日本大学教授)

本稿では、まず最近の組織市民行動研究の動向、組織市民行動の区分と類似概念と、組織市民行動が職場に及ぼす影響について展望され、組織市民行動による従業員及び組織全体へのポジティブな効果が確認された。組織市民行動に関する学術論文数は着実に増えている。類似概念として本稿では文脈的パフォーマンス、サービス指向的行動と経営革新促進行動について言及された。組織市民行動が及ぼすポジティブな影響は、個々の従業員の行動のみならず、組織全体の業績にまで及んでいることが確認された。次いで、本稿では昨今の日本の職場を取り巻く環境について言及され、1990年以降に多くの日本企業で採用された成果主義的賃金制度によって組織市民行動の生起はネガティブな影響を受けてきたことが指摘された。成果主義的賃金制度の下では、従業員が彼ら自身の業績に焦点を向けがちとなるため、組織市民行動が行われなくなることが示唆された。最後に、日本の職場で組織市民行動が促進される今後の経営管理上の手立てについて討論された。著者は、カギとなる施策として、組織における「公正さの担保」と、従業員のエンパワーメントの高揚をあげた。

## 目次

- I 組織市民行動とそれが職場にもたらす影響
- II 日本の職場を取り巻く状況と組織市民行動
- III 今日の日本の職場において組織市民行動を促進させる手立てはあるのか
- IV まとめ

## I 組織市民行動とそれが職場にもたらす影響

唐突で恐縮だが、ある日著者がYahoo Japanで「気が利かない従業員」をキーワード検索してみたところ<sup>1)</sup>、以下のような記事を発見した：

40代の女性正社員です。

不景気もあって受付や庶務業務は正社員から派遣社員に置き換わっています。彼女らは、始業時間ギリギリに出勤し、終業時間になると同時にサッサと退社します。

お茶淹れや雑巾がけはこの時代、しなくてもいいとは思っています。けれども、自分たちのデスクや周辺が埃だらけになっていてもヘッチャラなこと、受付業務の子がお客様からいただいたお菓子などを派遣だけで食べてしまうことにイライラします。

なにか物を言おうとすると派遣会社を通してください、とかバワハラですか、とかお門違いな事を言います。

給湯室やお手洗いでくっちゃべってるヒマがあるなら、仕事も一生懸命やってほしいです。

Yomiuri Online「発言小町」

Mikarinさんによる2009年11月11日、13時59分の発言

<http://komachi.yomiuri.co.jp/t/2009/1111/275175.htm?o=0>

これ以外にも、「気が利かない従業員」で検

索された記事は際限なく続くので（検索数は「約6,230,000件」(!?)と示されていた）、すべてを網羅することは到底できない。著者はこうした「ぼやき」の記事を単に面白おかしい事例として掲げたのではない。これらは、これから論ずる「今日の日本の職場における組織市民行動」の逆説的事例なのである。

そもそも、組織や職場には誰にも割り当てられていない職務が常に相当数存在する。「想定外」の事態は職場では日常茶飯事であり、事前には予測できなかった職務、あるいは誰の役割にも属さない役割が絶えず生じてくるのが常である。とはいえ、職場で実際に行われている職務に必要なすべての活動を、フォーマルな組織図や分掌規程で完全に網羅すること（「誰それはあの仕事の担当、その業務は別の人に……」と、従業員全員に割り当てること）は事実上不可能である。

### 1 組織市民行動とは

組織や職場での従業員による自発的な職務行動に最初に着目したのはKatz & Kahn (1966)とされているが、こうした職務を具体的に整理して組織市民行動 (organizational citizenship behavior) と捉えたのは、Organ (1988)である。その後、彼と彼の同僚は、組織市民行動を「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的行動」(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)と定義した。組織市民行動の要件の一つに「従

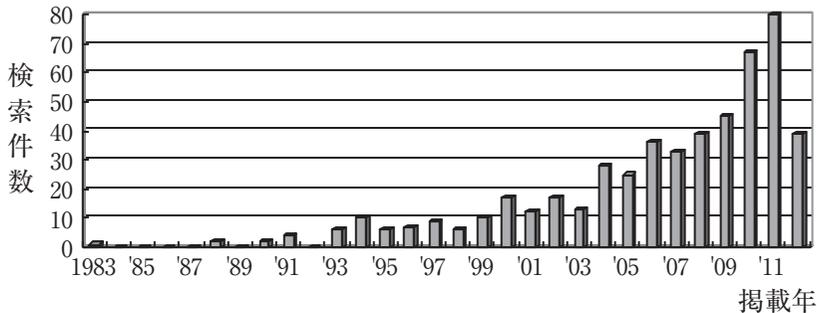
業員の職務内容規定には含まれない」(Podsakoff, MacKenzie, & Hui 1993)というものがある。いわゆる役割外行動 (extra-role behavior) であるが、職場や組織にとって重要な意味を持つ行動である。重要な意味を持つからこそ、組織市民行動に関して学術研究がこれまで北米を中心に（日本ではない！）盛んに行われ、多くの学術成果が生まれた。その動向の一端を垣間見てみよう。

#### (1) 組織市民行動に関する学術的研究の動向

学術情報データベース Proquest を使って、organizational citizenship behavior を表題に持つ学術論文を検索してみた<sup>2)</sup>。その際、“Scholarly Journals”に該当する論文のみを抽出したところ、518件がヒットした(図1)<sup>3)</sup>。検索結果を見る限り、論文数は(特に2000年前後から)典型的な「右肩上がり」で増えていることがわかる。このことは、組織市民行動が組織心理学あるいは組織行動論の領域で研究課題として重視され続けていることを示唆している。

これまでの組織市民行動に関連する多くの研究で、組織市民行動を構成する要素(行動様式の種類)がいくつも提唱された。Organ et al. (2006)によれば、組織市民行動に関連する数多くの論文での組織市民行動の内容的区分はまちまちで、これまでに実に40種類の異なる名称が使われているとされる<sup>4)</sup>。Organ et al. (2006)はそれらを総括して、組織市民行動の構成要素は、援助 (helping; 同僚や上司、顧客等の特定の個人を助ける行為)、従順性 (compliance; 作業チーム、部門、組織に対する貢献)、スポーツマン

図1 組織市民行動をタイトルに持つ論文数 (Proquestによる検索結果: 2012年6月30日時点)



シップ (sportsmanship; 組織や管理者に対して敢えて不平・不満を表さないこと), 市民道徳 (civic virtue; 組織の政治的あるいは統治的過程に対して責任ある建設的な参画を行う姿勢), 組織忠誠心 (organizational loyalty; 組織の構成員でない人々に対して自分の組織の誇りを伝える), 自己開発 (self-development; 自分の職務関連の技能や知識を拡大しようとして自主的に対策を講じること), 個人自発性 (individual initiative; 問題解決や問題回避に不可欠な範囲を超えて行うほとんどの行動) の7次元であると指摘した。

## (2) 組織市民行動の類似概念

前述されたように、組織市民行動には様々な区分があると同時に、類似概念も多い。本稿では、組織市民行動の具体的な行動内容とほとんど変わらないものの、人的資源管理の論点から捉え直した概念や、組織市民行動の考え方を基本にしながら行動のターゲットをより特化した概念を取り上げてみたい。

### i) 文脈的パフォーマンス

組織市民行動と類似した構成概念として、もっとも重要なものが文脈的パフォーマンス (contextual performance)<sup>5)</sup> である。文脈的パフォーマンスとは、Borman & Motowidlo (1997) が提唱した概念で、課題パフォーマンス (task performance) と対をなす概念である。まず課題パフォーマンスというのは、職場での業務の中核である。それに対して、文脈的パフォーマンスは職務上の活動であることは課題パフォーマンスと同じであるが、中核的な職務に貢献をする活動ではなく、中核的な職務が機能するためのより広範囲な組織的・社会的・心理学的環境を支援する活動である。文脈的パフォーマンスの具体的な活動としては5つのカテゴリーが示されている (Borman & Motowidlo, 1997): ①自分の課題パフォーマンスをうまく遂行するのに必要なときには、人一倍努力する, ②正式には自分の役目ではない課題パフォーマンスを自発的に行う, ③他者を助けたり, 他者と協力したりする, ④たとえ個人的には不便であっても, 組織の規則や手続きには従う, ⑤組織の目標を支持・支援し保守する。

組織市民行動と文脈的パフォーマンスの違いは

定義上の質にある。基本的な違いは、以下のようになるだろう。

・組織市民行動が従業員の役割外行動であって、しかも従業員の任意な行動であることが前提であるのに対し、文脈的パフォーマンスはそれらを前提として求めている。

・組織市民行動が当該行動に対する代価を求めない自発的なものとしているのに対し、文脈的パフォーマンスは代価が与えられないものであるとは定義されていない。

これらが意味することは、定義の上では、組織市民行動には報酬対価が想定されていないのに対して、文脈的パフォーマンスでは、それに該当する職務行動を行ったことによって金銭的な支払い (あるいは金銭的ではないが相応な代価) が行われる可能性があること、人事測定や人事評価に影響を与える可能性もあることである。

### ii) サービス指向 (service-oriented) 行動

顧客に接したり直接顧客に対して行われる従業員の役割外行動のこと (Bettencourt, Gwinner, & Meuter 2001) で、具体的には、他の企業からの製品サービスの照合に答えたり、業界情報を顧客に提供する、といった行為が該当する。顧客志向的 (customer-oriented) 行動などもよばれる。

### iii) 経営革新促進行動

組織の中で自発的に様々な援助を行うのは、組織構成員を支援するといった組織の現状を維持するためだけではなく、組織をより良いものに変えていくためでもある。組織市民行動よりも変化志向をもち、組織を改革するための行動に着目したのが、Morrison & Phelps (1999) である。かれらは、職務遂行の改善に努めるといった、組織機能の変化を起こすための自発的・建設的行動を、率先 (taking charge) とよんだ。高石・古川 (2009) は、組織の革新に貢献する従業員による自発的行動を経営革新促進行動と定義し、具体的には以下の4つの行動群からなると仮定した: ①問題発見と解決行動: 現在の職務や職場に対する問題意識と改善・改革への行動, ②重要情報収集行動: 経営革新へのきっかけや推進に重要な情報を収集する行動, ③顧客優先行動: 顧客への満足度を最優先する行動, ④発案と提案行動: 組織の

仕組み、規則や方針を変えるべく周囲の人々に発案・提言する行動。

## 2 組織市民行動が職場にもたらす影響

### (1) 従業員の業績評価にもたらす影響

組織市民行動を行いやすい従業員は、過去の研究結果から見ると、一般的に自分の仕事に積極的で、退職意図や正当の理由のない欠勤率 (absenteeism) もおしなべて低い (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume 2009)。また、業績評価も高い傾向にある。Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) は、過去の研究結果から組織市民行動が同僚や管理者の生産性を向上させ、組織変化に適応する能力を増大させると指摘した。また、Organ et al. (2006) による過去の組織市民行動研究についてのメタ分析によれば、従業員の業績評価は、彼らのあげた客観的実績によって 9.5% の分散しか説明できなかったのに対して、従業員の組織市民行動単独で 42.9% の分散を説明した。過去の研究結果から考えると、職場の管理者は従業員への業績評価に際して組織市民行動がどれだけなされたかを (意識するしないにかかわらず) 重視しているようである。さらに、組織市民行動をどれだけ行ったかが、従業員の客観的実績よりも管理者による業績評価に大きな影響を与えていることも示している<sup>6)</sup>。

### (2) 組織の業績にもたらす影響

従業員が組織市民行動を行うことで職場や組織全体により効果は認められるのであろうか。過去の研究結果からみると、その答えは「イエス」である。Podsakoff et al. (2009) のメタ分析によれば、組織市民行動と組織全体の業績とはかなり高い相関係数 ( $r_c=.43$ ) を示している。また、Organ et al. (2006) によるメタ分析によれば、組織市民行動は量的な企業業績指標に関する分散の約 20%、質的な業績指標に関する分散の 19% 以上、財務効率性指標に関する分散の約 25%、顧客満足度 (不満足度) の分散の約 38% を説明した。これらのことから、従業員が組織市民行動を盛んに行うほど、組織全体の様々な業績指標が高い傾向を示すことは間違いない。

## II 日本の職場を取り巻く状況と組織市民行動

前述したように、組織市民行動の研究は 1980 年代末よりアメリカを中心にして行われてきたのであるが、そもそも組織市民行動に相当するものの多くは、日本の職場には伝統的に根付いていたと思われる。にもかかわらず、日本の組織心理学や組織行動論の研究に組織市民行動が登場するのは、それからかなり時間が経ってからである。日本における組織市民行動研究の嚆矢は西田 (1997) と思われるが、Organ (1988) からは約 10 年の開きがある。おそらく、90 年代以前の日本の職場では、組織のためによかれと自発的に働くことは自明のことであって、「組織市民行動」などと称するまでもなく、研究の対象としても注目されずにやり過ごされてきたためだろう。ただ、Organ et al. (2006) が日本語版 (上田訳, 2007) への序文 (「日本の読者の皆さんへ」) で述べているように、組織市民行動というコンセプト誕生には、かつていわゆる「日本的経営」として知られた日本企業の経営方針の在り様がヒントになっていることは間違いない (と著者は思っている)。少し長くなるが、Organ et al. (2006) の日本語版への序文から引用する：

実はこのことに関して、私は少し皮肉めいたことを言わなくてはなりません。というのは、私自身が OCB に関心を抱いたばかりのころ、私の考えの多くは、日本的経営について聞いたり、学んだりしたことから強い影響を受けていたからです。

(中略) 私は従来からの日本的経営のスタイルが OCB の重要性を認識し、かつ OCB を妨げてしまうような業務慣行を回避することで、グローバルなビジネス環境の中で、日本企業が米国企業にとって手ごわい競争相手となるほど業務の有効性を実現させることができたのだと信じていたのです。言い換えると、日本の管理者はすでに OCB を理解していると思い、私の関心事は、もっぱらアメリカの管理者向けに OCB の本質、先行要因、結果について記述することに向けられていました (上田訳 2007, p. i)。

だが実際のところ、当時組織市民行動の本質をもっとも理解していなかったのは、日本の経営者であり、日本の組織行動研究者だったのではない。今となっては、まさに皮肉そのものではないか。それでは、本来日本の職場に根付いていたはずの組織市民行動が、(冒頭で紹介した Website 記事のように) いつの間にか行われなくなってしまったのはなぜなのだろう。

## 1 成果主義的賃金制度が日本の職場にもたらしたこと

「失われた 10 年 (あるいは 20 年)」といわれた 1990 年代から今日に至るまで、経済指標から見れば日本経済は不況、好況を繰り返したようであるが、職場で働く多くの従業員にとっては残念ながら「好況」は実感されていなかったにちがいない。労働政策研究・研修機構 (2008) の調査結果によれば、職場で働く従業員にとって処遇や待遇はあまり良くなったと評価されていない<sup>7)</sup>。特に、1990 年代以降の日本の職場を取り巻く状況を象徴するものとして、成果主義的賃金制度があげられる。

### (1) 成果主義の特色とは何か

鎌形 (2007) によれば、成果主義の特徴は以下の 4 つにまとめられる: ①成果として業績 (または過程の努力や行動) をみる, ②従業員個人の成果をみる, ③成果を賃金の格差に表す, ④短期での結果で評価する。また守島 (2006) は、成果主義的人事施策では職務に対する顕在化した能力と短期的業績をそれまで以上に重視する傾向があると論考している。

### (2) 成果主義的賃金制度は従業員にどう評価されているか

多くの日本企業が成果主義的賃金制度を導入してきたが、その大きな理由は従業員の評価・処遇制度をより納得しやすい制度にして従業員のモチベーションを喚起することだったはずであり、そのことは経営管理者にとってはおそらく今日でも変わらないだろう<sup>8)</sup>。しかしながら、従業員にとって成果主義的賃金制度は、かならずしも経営管理者の思惑どおりになっていない。むしろそれは逆である。たとえば大竹・唐渡 (2003) の分析

結果によれば、成果主義賃金制度を導入してもそれだけでは従業員の労働意欲には影響を与えていなかった。また、津崎・倉田・荒井 (2008) によれば、評価基準や制度の変更などについて従業員に明確な説明がなされていない場合、成果を上げるための自由裁量が与えられないまま成果だけを求められる場合には、従業員の組織への不公正感や不信感が高まった。

### (3) 従業員の「個人化傾向」

津崎ら (2008) の調査結果において、1990 年代以降の平成不況期における従業員意識の特徴として、「個人化傾向」が示されている。この傾向は、性格の異なる 2 つの側面からなり、具体的には、自分が所属する会社への不信を伴う労使対立的な個人化傾向 (例えば、「会社よりも自分のことを重視するようになった」と、会社への不信を伴わない様々な手段によって自助努力で自らの雇用を守っていこうとする個人化傾向 (例えば、「どこの会社に移っても通用するくらいに職業能力を高めることで自分の雇用を守っていききたい」) である。津崎ら (2008) の分析結果では、企業側主導によって人件費抑制のための人事考課制度の導入、従業員の身近な人の解雇といった人材の流動化、昇進・昇格に対する個人業績の重視といった施策が、上記の個人化傾向を強化していることが示された。

## 2 成果主義的賃金制度下の組織市民行動

成果主義的賃金制度は、当然ながら従業員に対して公式的な職務に専心する努力を最大化するように促す。また、顕在化した能力重視、短期的業績重視、個人の業績重視といった特色を持つ成果主義の下では、従業員はどうしても自分自身の業績に焦点を向けざるをえない。前述のように従業員の職務に対する考え方が「個人化傾向」になっていくとしたら、従業員は自分が今おかれた状況で自分の仕事をどのようにこなしていくかにばかり気かけ、職場の同僚や職場全体の良きありよう、会社の行く末といったことにまで考えが及ばなくなってしまうのではないかと懸念される。

さらに、こうした賃金制度は概して報酬を受けられる行動や成果を明確に定めることが多い。そうなれば、Deckop, Mangel, & Cirka (1999) が述べ

たように、成果主義的賃金制度の下では明示的に報酬を受けない行動（すなわち組織市民行動）に対する従業員のモチベーションを失わせかねない。

このように、成果主義的賃金制度の下では、従業員が組織市民行動に費やす努力も結果的に低下するにちがいない。さらに、当然、組織市民行動なるものに彼らの関心は向かわなくなっていくであろう。

### Ⅲ 今日の日本の職場において組織市民行動を促進させる手立てはあるのか

#### 1 何が組織市民行動を促進させるのか

Spitzmuller, Van Dyne, & Ilies (2008) によれば、組織市民行動を規定する要因として有力なものは、性格特性としての調和性と誠実性、職務満足感、公正感、組織コミットメント、ポジティブな感情があげられている。すなわち、組織市民行動を行いやすいのは、従業員が性格的に調和性や誠実性が強い場合、従業員の職務満足感が高い場合、組織の仕組みや手続きが公正だと従業員から評価される場合、従業員が自分の所属する組織に愛着を抱いている場合、従業員の気分が良い状態である場合である。

それでは逆に、組織市民行動が生じにくくなる要因はあるのだろうか。Eatough, Chang, Miloslavic, & Johnson (2009) による組織市民行動の規定要因についてのメタ分析によれば、自分に割り当てられた職務負担が過剰であると感じられたり、職務上役割葛藤（異なる役割を同時に担わなければならない状態）が生じたときに、組織市民行動は有意に減少することが示された。この結果は、従業員の職場で割り当てられる職務内容や役割がある程度明確にされ、かつ担当する業務量が過剰にならないようにしなければ、組織市民行動は生じにくいことが示唆される。すなわち、組織市民行動それ自体は「誰の仕事でもない仕事を自発的に行う」ことなのであるが、そうかといって、従業員が「何の仕事をごとまでやればよいか分からない、自分の職務は一体何なのか分からない」といった状態であれば、彼らの大きなス

トレスの原因となり、結果として組織市民行動が生じにくくなるであろう。

#### 2 どうすれば組織市民行動を促進できるか

ある種の性格特性（例えば、調和性や誠実性）と組織市民行動に因果関係があるとなれば、採用試験に際してそうした特性を検査することもできるかもしれない。しかしながら、性格検査に対して「虚偽の申告」をする受験者は少なくないので、採用後の予測的妥当性に懸念がある<sup>9)</sup>。採用面接で受験者の人となりをチェックする方法もないではないが、これには面接者の面接スキルや「人を見る目」に大きく依存してしまう。大学の学部生を対象として就職模擬面接に組織市民行動に関する質問を取り入れる試みを行った研究 (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Mishra 2011) では、組織市民行動に関して多くを語った被面接者ほど全体的評価が高かったとされているが、実践的運用にはまだ課題が多い。

また、今日の日本の職場で成果主義的賃金制度が従業員に不公正だと評価を受け、納得が得られていないとなれば、これを何とか改善しなければならない。前述した組織市民行動に関する過去の研究成果では、組織における公正が組織市民行動を促進するのであるから、逆に従業員の不公正感が蔓延すれば、職場での組織市民行動は次第に生じなくなるからである。もし経営管理者が今後も目標管理制度を中心とする成果主義賃金制度を維持したいのであれば、まずは評価制度における「公正さの担保」が必要であろう。このためには、評価過程における公平性（いわゆる手続き的公正）の確保が求められる。具体的には、守島（2006）が述べたように、①人事制度改革の段階で労働組合や経営層を取り込んで、「人事の押しつけ」という認識を回避すること、②評価者の訓練だけではなく、被評価者研修も実施する、といった施策が求められるだろう。

ここで、具体的施策に示唆を与えてくれる少し変わった切り口の研究を紹介しよう。羽石（2009）の研究では、ある企業において職場の活性化と地域への貢献活動のために清掃活動に取り組んだところ、地域からの評価が高まると同

時に、従業員の組織市民行動も次第に増えていき、企業全体の業績まで向上した。清掃活動を全社あげて取り組んだことが、結果として従業員の組織市民行動の向上をもたらしたのである。ここで大事なことは、こうした活動が従業員への押しつけにならないよう、経営管理者が率先して行い「お手本」を示すことではないだろうか。Yaffe & Kark (2011) は、職場のリーダーが組織市民行動を多く行うほど、従業員個々の組織市民行動の促進のみならず、組織全体に組織市民行動を上げられることを示した。組織市民行動は管理者が命令して行うものではないのであるが、管理者が身をもって組織市民行動の範を示すことが求められるだろう。

### 3 人的資源管理として行うべきことは何か

組織市民行動の生起は、組織における公正の担保もさることながら、従業員個々のエンパワーメントの高さがカギを握っていると著者は考える。エンパワーメントとは、「上に立つ者が下の者に権限を委譲することにより、従業員などの潜在能力を引き出し組織を活性化すること」(『新明解国語辞典 第六版』三省堂)と定義される。言いかえると、エンパワーメントとは従業員がどれだけ自分の能力を生かして職務達成を可能にできると考えられるかの程度、そしてその考えを積極的に行動に反映させることのできる程度であると理解できる。Alge, Ballinger, Tangirala, & Oakley (2006) や Choi (2007) によれば、従業員のエンパワーメントが高いほど、従業員個人のレベルでも、職場全体のレベルでも組織市民行動がより多く行われた。

だが、雇用の長期的保証がなく不安を抱えたままで、従業員のエンパワーメントが担保されるとは到底思えない。Choi (2007) の研究でも、従業員のエンパワーメントが組織市民行動に及ぼす影響はあくまで媒介的効果であって、エンパワーメントを醸成するための職場環境(例えば、上司による支援的リーダーシップ、職場を変革しようとする雰囲気、組織が目指す“ヴィジョン”がしっかりと共有されていること、等)が確立されていないと

## IV まとめ

もし日本の職場が、「気が利かない従業員」ばかりで溢れたら、職場にたくさん存在する「誰の役割でもない仕事」には誰も手を付けなくなり、職場は潤滑油の切れかかった機械のように軋みはじめ、そのうちに思うように機能しなくなるだろう。こんなことを想像するだけで恐ろしい。しかし今日の日本の職場は、実際にはまだそれほど酷くない。なぜなら、まだ多くの組織構成員は多少なりとも自分に割り当てられていない職務を自発的にこなしているためである。

これまで述べてきたように、組織市民行動に関する過去の研究結果から考えると、やはり従業員の組織市民行動はこれからの日本の職場や組織に対してポジティブな波及効果があり、それらは今日の企業活動にとって欠かせないといつてよいだろう。「気が利かない従業員」といえども、職場の職務のありようを体で理解できる時が来れば、自ずと組織市民行動にも目が向くのではないかと著者は考えている。ただ、前述したように日本の職場を取り巻く状況が今後も従業員を「個人化」し続けるのならば、予断の限りではない。

- 1) 検索日：2012年5月18日。
- 2) 検索日：2012年5月10日。
- 3) ちなみに、これとは別の学術データベース EbscoHost (Academic Journals に限定して) で検索したところ、タイトルに organizational citizenship behavior がある論文は 559 件ヒットした(検索日：2012年5月10日)。
- 4) より詳細な内容については、Organ et al. (2006) の Appendix や田中 (2004) の付録を参照のこと。
- 5) 文脈的業績、コンテキスト・パフォーマンスといった訳語もある。
- 6) ただし、従業員の給与額への影響は見出せないとする報告 (Podsakoff et al. 2009) もある。
- 7) 例えば、「評価基準の明確性」「努力が報われること」「評価の納得性」のすべての項目において以前より悪くなったと評価されていた(労働政策研究・研修機構 2008)。
- 8) 労働政策研究・研修機構 (2004) の調査結果では、日本企業が成果主義的な処遇制度を導入した理由として最も多かった回答が、「従業員のやる気を引き出すため」(77.8%)と、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」(59.8%)であった。
- 9) そのために、Lie scale (嘘尺度)を設定して、虚偽の回答を検出しようとする性格検査もあるにはある。

参考文献

- Alge, B., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006) Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 221-232.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001) A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 86, 29-41.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Choi, J. N. (2007) Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999) Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42, 420-428.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011) Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 619-632.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999) Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (上田 泰 (訳) (2007). 組織市民行動 白桃書房).
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, 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, 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, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2011) Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96, 310-326.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Illies, R. (2008) Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling, & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (Vol. 1: Micro approaches, pp.106-123). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yaffe, T. & Kark, R. (2011) Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96, 804-826.
- 大竹文雄・唐渡広志 (2003) 「成果主義的賃金制度と労働意欲 経済研究」『一橋大学』, 54, 193-206.
- 鎌形みや子 (2007) 「成果主義」日本応用心理学会 (編) 『応用心理学事典』丸善 pp.470-471.
- 高石光一・古川久敬 (2009) 「経営革新促進行動に関する研究——職務自律性の影響過程について」『産業・組織心理学研究』, 23, 43-59.
- 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.
- 津崎克彦・倉田良樹・荒井一博 (2008) 「平成不況期の人的資源管理改革による従業員意識の個人化」『一橋社会科学』, 4, 183-214.
- 西田豊昭 (1997) 「企業における組織市民行動に関する研究」『経営行動科学』, 11, 101-122.
- 羽石和樹 (2009) 「清掃活動への取り組みが企業業績に与える効果——組織市民行動と職務満足感を介しての検証」日本大学大学院総合社会情報研究科修士論文 (未刊行).
- 守島基博 (2006) 「成果主義に未来はあるか“後工程”だけの改革だった成果主義の今後の方向性を探る」労務行政研究所 (編) 『人事管理の未来予想図 10年後の働き方, 成果主義と組織改革のゆくえ』労務行政研究所 pp. 143-155.
- 労働政策研究・研修機構 (2004) 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」JILPT 調査シリーズ No.1.
- 労働政策研究・研修機構 (2008) 「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」JILPT 調査シリーズ No.51.

たなか・けんいちろう 日本大学大学院総合社会情報研究科教授。主な著作に『荒廃する職場/反逆する従業員 職場における従業員の反社会的行動についての心理学的研究』(ナカニシヤ出版, 2008年)。社会心理学, 組織心理学専攻。