慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	OJTと組織市民行動の関係についての研究：組織行動論的視点からの検証
Sub Title	
Author	小野, 陽生(Ono, Haruki) 橋本, 美貴子(Hashimoto, Mikiko) 加藤, 未有(Katō, Miu)
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2022
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2021 ,p.119- 139
JaLC DOI	
Abstract	企業や組織において，従業員が互いに助け合うことや自分の役割以外の仕事を行うことは非常に重要である。このような行動は組織行動論の分野において「組織市民行動」と呼ばれており，組織の活性化にとって不可欠なものであるとされる。一方で，組織市民行動に関する研究は海外の方が進んでいること，現代の日本企業では組織市民行動が失われつつあると指摘されているのが現状である。そこで本研究では，日本企業を対象に組織市民行動を促進する要因として企業が教育訓練において重視しているOJTを取り上げ，OJTが組織市民行動を高めるメカニズムを明らかにすることを目的とする。 従業員266名を対象に共分散構造分析を行った結果，OJTは関係的契約を媒介要因として組織市民行動を高めるということが示された。さらに，OJTと関係的契約の関係は取引的契約と技能多様性によって調整されることがわかった。間接効果はブートストラップ法，調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。このメカニズムを明らかにできたことは，日本の組織市民行動研究において大きな意義のあるものとなった。また，OJTの重要性や関係的契約へと繋がるようなOJT施策を考える必要性を日本企業に対して提示することができ，この点で今後の企業活動に本研究が貢献することを期待している。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002021-0119

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
学 生 論 文 集
2021 年 度 号

OJT と組織市民行動の関係についての研究*

——組織行動論的視点からの検証——

小　野　陽　生
橋　本　美貴子
加　藤　未　有

＜要　　約＞

企業や組織において，従業員が互いに助け合うことや自分の役割以外の仕事を行うことは非常に重要である。このような行動は組織行動論の分野において「組織市民行動」と呼ばれており，組織の活性化にとって不可欠なものであるとされる。一方で，組織市民行動に関する研究は海外の方が進んでいること，現代の日本企業では組織市民行動が失われつつあると指摘されているのが現状である。そこで本研究では，日本企業を対象に組織市民行動を促進する要因として企業が教育訓練において重視しているOJTを取り上げ，OJTが組織市民行動を高めるメカニズムを明らかにすることを目的とする。

従業員266名を対象に共分散構造分析を行った結果，OJTは関係的契約を媒介要因として組織市民行動を高めるということが示された。さらに，OJTと関係的契約の関係は取引的契約と技能多様性によって調整されることがわかった。間接効果はブートストラップ法，調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。このメカニズムを明らかにできたことは，日本の組織市民行動研究において大きな意義のあるものとなった。また，OJTの重要性や関係的契約へと繋がるようなOJT施策を考える必要性を日本企業に対して提示することができ，この点で今後の企業活動に本研究が貢献することを期待している。

＜キーワード＞

OCB，OJT，関係的契約，取引的契約，技能多様性

1．はじめに

企業活動を行う上で「困ったときに助け合う」行動は非常に重要である。日本能率協会の第9回「ビ

*　本論文の執筆にあたり，慶應義塾大学商学部王英燕教授，ならびに研究会の皆様，匿名審査員の先生から数々の貴重なご意見，ご指導をいただいた。ここに記して心から感謝を申し上げたい。

ジネスパーソン1000人調査」(2018)によると，魅力的な組織とは何かという質問に対し，最も多い47.0%の人が「困ったときに助け合える組織」と回答した。また，同調査で，組織の雰囲気に満足している人にその理由を聞くと，「困ったときに互いに助け合うから」が39.6%と最も多かった。一方で，組織の雰囲気に満足していない人にその理由を聞くと「困ったときに互いに助け合うことがないから」が21.8%を占めていた。これらの結果から「困ったときに助け合える」ことが魅力ある職場となる重要な要素であり，従業員の満足感にも大きく影響していることが分かる。

こうした助け合う行動は，組織行動論においては，組織市民行動（Organizational citizenship behavior, 以下OCBと表記）として研究されてきた。OCBとは，従業員の職務内容規定には含まれない，役割外行動の一つ（田中，2012）で，職場や組織にとって非常に重要な意味を持つ。OCBが示す範囲は幅広く，社内のごみを拾う，会議に遅れずに参加する，他の人の仕事を手伝うなどが当てはまる。これまで日本企業の従業員の中には，所属する組織のために自発的に行動することは当たり前という雰囲気があったため，日本企業においては元々OCBが根付いていた（田中，2012)。しかしながら，成果主義的賃金制度導入によって，個人化傾向が進み，今日ではOCBが失われつつあると指摘されている（田中，2012)。

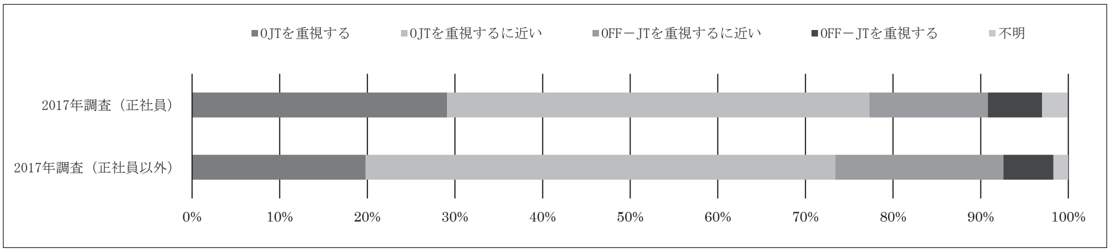
これまでOCBの効果として，①組織内メンバーの対立の減少，②組織における社会的資本と心理的資本の向上，③上司と同僚の生産性の向上，④組織資源の効果的利用，⑤安定的な業績の維持，⑥組織有効性の向上，⑦環境変化への対応能力の向上，⑧集団間活動の効果的調整，⑨魅力的な職場の構築などが確認されており，人間関係，生産性，および職場全体に対しての正の影響が示唆されている（Organ, 1998 ; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)。日本企業の特性を海外と比較したときに生産性が低いとの指摘がしばしばみられる。成果主義の導入等で失った職場の活気を取り戻し，組織有効性を高めて生産性を向上させるためにも，OCBの強化が喫緊の課題である。

また，OCBを高める方法については従来組織との関係形成に関わる心理的側面の重要性が示された（Organ, 1998 ; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)。例えば，職務満足，組織コミットメント，組織的公正，知覚された組織的支援，心理的契約，集団凝集性等によって示唆されるように，組織とポジティブな関係が形成されるほど，OCBが高まる可能性がある。しかし，これらの研究では組織とポジティブな関係形成が確立される迄の制度的側面の影響を見落としており，制度的側面の影響により組織とのポジティブな関係が形成された結果，OCBが向上したという可能性も考慮する必要がある。OCBに及ぼす影響のメカニズムを徹底的に探索するため，心理的関係の形成以外にも，制度的側面を含む包括的な研究が不可欠である。

組織制度と施策は様々であるが，本稿は特にオン・ザ・ジョブ・トレーニング（On the job training, 以下OJTと表記）に着目する。その理由は三点である。一点目は，実務の視点で考えると，企業の競争力を高めるために最も重要なものは人材育成であるが（厚生労働省，2013)，このOJTを含む教育訓練は人材育成のための重要な位置づけにある。二点目は日本企業の実態を考えると，企業の教育訓練ではOJTが最も重視されている。厚生労働省（2018）によると，正社員・正社員以外ともに，教育訓練にお

いて「OJT」を重視する又はそれに近い企業割合が 7 割を超えている（図 1）。三点目は，学術的研究の視点であるが，藤澤（2017）は上司の OJT が中堅層従業員の「利他的行動」を促進することを確認しており，OJT と OCB の関係を研究する学術的意義について示唆している。しかし，藤澤（2017）の研究では OJT と利他的行動の両者の表面上の関係までしか確認できておらず，OJT がどのようなメカニズムで利他的行動に影響を及ぼすかについては言及していないため，OJT の影響メカニズムの研究を掘り下げる必要性が課題として残っている。

図 1　重視する教育訓練



資料出所：厚生労働省（2018）より作成

本稿は藤澤（2017）を発展させ，OJT の機能メカニズムについて，組織との関係形成に関わる心理的側面から掘り下げて探索する。特に，組織との複雑な関係形成を捉える「関係的契約」と「取引的契約」という二つの心理的契約に注目する。理由は二点である。一点目は OJT の特徴に関わる。多くの日本企業が長期的に OJT を導入する一方で，その実態は捉えにくいという複雑な一面も指摘されているため（鬼頭，2016），従業員への心理的影響は職務満足のようなシンプルなものよりも，個人の暗黙的な期待を表す複雑な概念で捉えるほうが適切だと考えられる。二点目は組織との心理的関係の形成プロセスの特徴に関わる。特徴として，長期的で安定的な関係形成以外に，そのプロセスには短期的で状況依存的な関係形成の二種類が存在する（Rousseau, 2004)。安定的な関係の影響はプロセス全体を通して機能する一方，短期的関係の影響は限定的なため，プロセス全体を通して機能するより，安定的な関係形成に至る迄の過程に対して調整する可能性が考えられる。例えば，組織と長期的関係を発展させる従業員は安定的で長期的忠誠心を持っているが，金銭的インセンティブをもとに努力する従業員は状況次第で駆け引き的な義務感を持つ傾向がある（Millward & Hopkins, 1998)。さらに，関係的契約は長期的な心理関係，取引的契約は短期的な心理関係を表す概念のため（Rousseau, 2004)，本稿では，関係的契約の影響はプロセス全体にわたる媒介効果を検証し，取引的契約の影響は関係形成のプロセスにある状況依存的な影響である調整効果を検証する。

また，組織との長期的な関係形成における心理的側面を理解する上での職務特性の重要性も指摘されている（Kickul & Liao - Troth, 2003)。従業員は職務特性からの手がかりを元に組織との関係を理解して

おり，職務によって受ける心理的側面の影響は異なる（野田，2005)。これを踏まえ，本稿は職務特性による影響の相違も含めて検討する。Hackman & Oldman（1980）によって提唱された著名な職務特性モデルの中で，最初の中核的な職務特性は「技能多様性（skill variety)」である。職務特性の中では，技能多様性が職務関与（Saks，2019）と自己成長動機（Jong, Velde, & Jansen, 2001）に最も強く影響を与える。技能多様性が高くなると自己成長動機は強まり，職務関与も高いレベルで維持された場合には，OJT 実施との相乗効果が期待され，組織と長期的な関係がより形成されやすくなる可能性がある。従って，本稿は OJT の効果が技能多様性によって異なるかについても合わせて検証する。

以上の内容を纏めると，本稿の問題意識は主に以下の三つである。

①組織との心理的関係の形成の側面から，OJT がどのようなメカニズムで OCB に影響を及ぼすのかについて包括的な研究を行う。②一点目とも関連して，具体的なメカニズムの中に，長期的な関係的契約と短期的な取引的契約がそれぞれどのように機能しているか，特に関係的契約の媒介効果と取引的契約の調整効果を検証する。③長期的な関係形成における職務特性の影響が指摘されており，中核となる「技能多様性」という特性を取り上げ，OJT の効果が技能多様性によって異なるかを検証する。

2．先行研究

(1）OCB について

OCB は「自由裁量的で，公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが，それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的行動」（Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2016）と定義され，OCB は役割外行動の一部とされる。現実的な職場においては予測不能な事態が発生し，誰の役割でもないが誰かがやらなければならないという状況は多く発生する。そこで，従業員には臨機応変に対応し，たとえ自分の役割外の行動であっても自発的に対処していくことが求められる（奥井，2017)。このように OCB は継続的な組織の活性化に不可欠な行動である。

OCB の下位次元は，利他主義，誠実さ，スポーツマンシップ，礼儀正しさ，市民の美徳の五つである（Organ, 1998)。利他主義とは「同僚や上司，顧客等の特定の個人を助ける行為」，誠実さとは「作業チーム，部門，組織に対する貢献」，スポーツマンシップとは「組織や管理者に対して敢えて不平・不満を表さない行為」，礼儀正しさとは「職務に関連することについて連絡，相談，報告などを他者に示す行為」，市民の美徳は「組織内での生活に責任をもって参加や関与し，配慮する行動」である。内容に違いがあっても，自発的に組織の有効性を高める行動であるため，本稿はこれらを調査項目として採用した。

OCB は個人，集団，組織の三つの分析レベルに基づき様々な規定要因が研究されてきた（石橋，2015)。個人レベルの規定要因には，職務満足度，組織公正性，組織コミットメント，集団レベルの規

定要因には，リーダーシップ行動，集団凝集性，組織レベルの規定要因には，職務特性，組織特性が確認されている（石橋，2015)。他にも多くの概念が規定要因として考えられており，本稿で取り扱うOJT についても既に検討されている。しかし，OCB の研究は，日本よりも海外の方が進んでいるという見方があり，また日本で失われたOCB は人間関係，生産性と職場全体に負の影響を与える可能性があるため，OCB の促進メカニズムを詳細に調べることには意義がある。

(2) OJT について

OJT は「職場で仕事をやりながら上司や先輩等の指導のもとで仕事を覚えていく訓練」（三谷，2020）と定義される。

OJT に関する実証先行研究は十分とは言い難く，経験的事実や汎用的な事実が確認されるだけである（犬塚，2009)。大きな要因として，OJT の把握には困難さが伴うこと（鬼頭，2016）がある。理由として，OJT の手法が現場任せにされており実態が分かっていないこと（松尾，2011）や，仕事をすることそれ自体が訓練になっており，OJT を認識しにくいこと（猪木，1996）が挙げられる。

OJT の影響については，生産性と従業員の行動との関係が確認されている。国内の研究として，藤澤（2017）はOCB を次元別に分けて研究した結果，OJT が若年層のスポーツマンシップ，中堅層の利他的行動とスポーツマンシップの両方に正の影響を与えることを示した。

これらの研究から考えると，効果的なOJT を実施すれば，従業員は研修により技能や生産性が向上し，職場からの支援を着実に感じることができる。社会的交換理論（Social exchange theory）に基づいて分析すると，従業員は組織からの支援に恩義を感じて組織に対して恩返しをしようとする。その恩返しの対象は組織そのものまたは職場の同僚に及ぶ可能性がある。つまり，技能が上達すると役割外であっても臨機応変に対応し，自発的に他者を助けたり，または組織の有効性を高めたりするための行動を行う。これらの行動はまさにOCB である。実証研究の結果だけでなく，理論的にもOJT とOCB の関係の説明は可能である。

(3) 関係的契約について

従業員は企業との関係形成において，書面で明記されている契約以外に，企業との間に暗黙の期待に基づく「心理的契約」を結んでいる（服部，2009)。心理的契約は，「明確に体現できるが，言及しない承諾に基づいて，従業員と組織との間に互恵的な交換についての合意された項目と条件に関する主観的な個人の信念である」と定義される（Rousseau, 2004)。「言及しない承諾」とは文章には記載されない期待的要素を含む。

関係的契約は心理的契約の一種で，社会心理的側面を含む契約であり，長期安定的な性格をもつ（服部，2009)。構成内容には，自己成長，昇進，努力への報いなどが挙げられる（石橋，2019)。また，組織と従業員の間の強い信頼関係が形成される傾向が強く，従業員のコミットメントやモチベーションの

向上，離職意思の低下といった点で重要な要素である。蔡（2002）によれば，関係的契約は日本企業の正社員と雇用組織の典型とされる。

関係的契約の規定要因として，キャリアに関する支援，自社以外での通用するスキル，福利厚生，業務上の従業員の意思決定の参加などが挙げられる（服部，2009）。影響に関する研究では，関係的契約が低いほど，職務満足度や組織コミットメント，OCB などが下がり，離職意図や職務逸脱，欠勤などを高めることが示されている（王，2015）。

契約の内容，構造，履行状況は絶えず変化し続ける動態的な概念であるため，形成要因や具体的形成過程に関する研究を進める必要がある（王，2015）。しかし，形成要因と形成過程に関する研究は多いとは言えない（王，2015）。従って，形成要因と形成過程を包括的に研究することは，関係的契約の研究を推し進める上で大きく貢献するものと考える。冒頭では，OJT と OCB のメカニズムの検討を本稿の目的としたが，OJT を形成要因として捉え，取引的契約と職務特性を形成過程における要素として捉えることで，関係的契約の観点からも意義がある研究となると考える。

(4) 取引的契約について

取引的契約は，関係的契約とは異なり，経済的な側面に主眼を置き，短期的に更新される性格をもつ（服部，2009）。構成内容には，労働時間や雇用条件，賃金などが挙げられ（石橋，2019），取引的契約は日本企業の非正社員と雇用組織の典型とされる（蔡，2002）。

取引的契約は非正社員のモチベーションや満足度向上の要因のひとつであることが示唆されている（蔡，2009）。また，王（2015）によれば，近年，組織は従業員に対して忠誠心より成果を求める傾向が強く，従業員も自身のキャリアを重要視している。よって，雇用形態の多様化や非正社員の増加が著しい現代においては取引的契約がより重要となる傾向にある。

取引的契約の規定要因には，適切な配置や仕事の難易度，業績に応じた賃金，成長支援など，雇用条件中心の要因が確認されている（服部，2009）。影響に関する研究では，一部職務満足度やコミットメント，欠勤との関係が示されたが，いずれも弱い関係であることを示す研究（服部，2009）が多い。このことから取引的契約が長期的な関係形成に調整効果を持つという新たな側面から研究することには価値があるものと考えられる。

(5) 技能多様性について

技能多様性は「異なる様々な諸活動を多様にこなすことを職務が要請しており，職務遂行者がもつ多数の異なる技能や才能の使用が必要とされる程度のこと」（金井，1982）であり，職務特性の重要な側面として多くの研究に取り上げられてきた（三ツ村，2019）。

これまで，技能多様性は「作業の有意性の知覚」を媒介して「内発的動機付け」や「高次欲求（成長欲求）」などを高めることが確認されている（金井，1982）。技能多様性が高いほど，職務関与（Saks,

2019），職務に対するモチベーション（野田，2005），成長欲求と職務から得られる内発的満足（松原，1988）が高いということがそれぞれ先行研究に示されている。

このように，技能多様性が従業員個人に対し内面的満足や内発的動機付けといった心理的要素に対する影響力を持つことは明らかにされた。これを受けて一歩掘り下げて考えると，技能多様性の高い個人は，職務満足と内発的動機付けも強いため，技能多様性の低い個人よりも，OJT などの研修制度に対してより高いモチベーションで参加する可能性が高いと考えられる。これまでの研究を発展させるために，制度の影響に対する調整効果を検証するという新しい視点も必要である。

3．仮説

先行研究のレビュ―を踏まえて，OJT という施策がどのように従業員の心理的側面への影響をもたらし，OCB に作用しているのかというメカニズムを探索する。まず OJT が関係的契約を媒介にして OCB に影響を及ぼすことの仮説を検討し，次に，関係的契約への影響の強さが個人の心理と職務によって異なる可能性（王，2015）を踏まえて，取引的契約と技能多様性が持つ調整作用についての仮説を構築する。

(1) 関係的契約の媒介効果について

先述の通り，OJT と OCB の関係については先行研究で関係性が既に立証されている（藤澤，2017）。しかし，本研究ではそのメカニズムに焦点を当て，関係的契約の媒介効果を中心に検討する。

まず，OJT と関係的契約の関係について過去の実証研究の結果と理論の両方から検討する。実証研究の結果としては，OJT を含む研修制度または人事施策の影響について以下が確認されている。Chambel & Castanheira（2012）によると，研修が実施されるほど，心理的契約が強く形成される。また，Sobaiha, Ibrahima & Gabryc（2019）によると，OJT を含む人事施策の実施は心理的契約の形成に正の影響を与える。

理論的根拠としては，次の二つの理論をもとに考える。一つ目はハーズバーグが提唱した二要因理論だ（Herzberg et al., 1959）。ハーズバーグは，人間の欲求を衛生的要因に関連した「動物的欲求」と，達成と自己実現という動機付け要因に向けられた「人間的欲求」の二次元的欲求体系論を提唱した。職務満足は動機付け要因によって決定され，職務不満足は衛生要因によって決定される。また二要因理論において，動機付け要因は心理的な成長や自己実現への積極的な欲求を充足させ，また，衛生要因は不満足感の回避の役割が大きいとされる（Herzberg et al., 1959）。

OJT とは職場で仕事をやりながら上司や先輩等の指導のもとで仕事を覚えていく訓練である（三谷，2020）。従業員は OJT を受けることにより，動機付け要因の達成と自己実現を強く自覚できると期待で

きる（三谷，2020)。このことから二要因理論の考えを用いると，OJT を受けて技能が向上し，仕事の熟練度が上がることで，従業員は達成感と自己実現を強く自覚し，動機付け要因が満たされる。内発的満足の結果，組織とのポジティブな関係が形成され，組織に報いたい，組織のために働きたい，組織の中で成長したいという意識が生まれる。これらの意識はまさに関係的契約の内容であり，よって，OJT の実施は関係的契約に正の影響を持つと考える。

二つ目に，タジフェルとターナーが提唱した社会的アイデンティティ理論を取り上げる（Tajfel & Turner, 1979)。社会的アイデンティティとは，自分がどのような社会集団に所属しているのかという自己認識のことである（Tajfel & Turner, 1979)。OJT を受けることで，従業員には会社という社会集団に所属しているという自己認識が生まれ，さらにそれは組織への帰属意識の高まりに繋がる。帰属意識は長期安定的な性格を持つ関係的契約とも密接に関係があり，以上の二つの理論から，OJT を効果的に実施するほど，従業員と企業の間における関係的契約が形成されやすいと考える。

続いて関係的契約と OCB の関係について考える。

王（2015）によれば，関係的契約と OCB の関係はこれまでにも先行研究で何度も検証され明らかになっている。例えば，関係的契約と OCB の間のポジティブな関係が Chahar（2019）や Ahmad ら（2018）によって示された。

ここで社会的交換理論の観点から関係的契約と OCB の関係を考える。社会的交換理論は，人間は「期待される，そして現実にもたらされる返礼に義務づけられた自発的行動」（犬塚，1974）を取ると考える理論である。関係的契約の下位項目は，自己成長，昇進，努力への報いなど（石橋，2019)，いずれも所属組織に対する自分自身への期待要素を含む。また先述の通り OCB は組織の効率や友好を促進させる役割外行動である。よって社会的交換理論に基づいて考えると，関係的契約が高いほど組織のために行われる OCB が高まる可能性がある。

OJT と関係的契約の関係，関係的契約と OCB の関係を踏まえて考えると，OJT と OCB の関係は，関係的契約によって媒介されると言える。しかし関係的契約という心理的側面以外にも，OJT を受けることによって OCB の先行要因である職務満足度や組織コミットメントが高まるなど（石橋，2015)，ほかの要素を媒介する可能性もあるため，完全媒介ではなく部分的媒介の関係であると考えた。これを仮説として整理すると以下のようになる。

仮説 1：OJT と OCB の関係は，関係的契約によって部分的に媒介される。

(2）技能多様性の調整効果について

先述の通り，職務によって受ける心理的側面は異なる。よって OJT の効果はすべての職務に対して同一なものではなく（三谷，2020)，職務によっては OJT が人間の心理的側面に一層効果的に機能する可能性がある。つまり，OJT が関係的契約に及ぼす影響の強さは，職務の特性によって異なると考える。

本稿では，職務特性モデルの一番目にある代表的な特性の技能多様性（三ツ村ら，2019）について考える。

技能多様性は内発的モチベーションや職務満足度の向上につながる（野田, 2005）。また，有吉ら（2018）によれば，定型業務は従業員のワーク・モチベーションを抑制させることが明らかになっている。さらに，様々な職務特性の中では技能多様性が一番強く職務関与（Saks, 2019）と自己成長動機（Jong, Velde, & Jansen, 2001）に影響しており，これらの研究結果から，技能多様性が高いほど従業員の就業意欲や達成感が高まることが判明した。技能多様性の調整効果については，本稿と同じ視点からの研究成果はないが，責任のある行動とキャリア発展の関係に調整効果を持つことは示されている（Sekiguchi, 2010）。

ここで，技能多様性が高い状態と低い状態に分けてOJTの効果を考えてみる。技能多様性が高い場合では，ある程度自己成長動機と職務関与の高い従業員を対象にOJTを実施することになる。これらの従業員は，より高いモチベーションを持って上司や先輩に指導を受けているため，指導の内容を意欲的に学ぼうとする姿勢も高いと考えられる。その結果，能力が向上し組織に対する内発的満足も高まる。よって，組織の一員であることの有難さが高まり組織との長期的関係を表す関係的契約が強く形成されやすいと考える。

逆に技能多様性が低い場合では，ある程度自己成長動機と職務関与の低い従業員を対象にOJTを実施することになる。これらの従業員は，より低いモチベーションを持って上司や先輩に指導を受けているため，学ぶ姿勢は消極的である。その結果，能力向上があまり期待できず，組織に対する満足も高くならない。よって，組織の一員として有難さという気持ちを持たず，関係的契約が形成されにくいと考える。

これより，技能多様性はOJTと関係的契約の関係性を強める働きがあると予測できる。

仮説2：OJTと関係的契約の関係は，技能多様性にモデレートされる。技能多様性が高いと，両者の関係は強まる。

(3) 取引的契約の調整効果について

先述の通り，取引的契約は状況依存的な要因として企業との短期的な関係形成を表しているため，長期的な関係形成に至るプロセスに影響を及ぼす調整要因として機能する可能性がある。さらに，取引的契約は従業員のモチベーションや満足度向上の要因の1つであり（蔡，2009），モチベーションや職務満足は関係的契約の履行につながる（石橋，2019）。そこで，OJTと関係的契約の関係に影響を与えるものとして，取引的契約に注目する。取引的契約の調整効果は本稿とはやや視点が異なるが，Sharma, Pandey & Sinha（2019）によると，取引的契約が強いほど，心理的契約の不履行とOCBの負の関係が強くなる。

理論的に考えると，取引的契約は主に労働条件や経済的な側面に主眼を置いており，取引的契約を結

ぶ社員にとって，OJT を受けることは迷惑であり，望ましくない状態の可能性がある。しかし「返報性の原理」を踏まえれば，迷惑であっても，恩返しとして組織と長期的な関係を持とうとする姿勢を持つことが考えられる。返報性の原理は1960年にGouldnerによって提唱された社会心理学の１つであり，建宮（2017）によれば，返報性の原理は「相手から先に恩恵を与えられるとお返しせずにはいられない」という心理状態になることを指す。この概念の特徴は，与えられたものが望んでいないものであっても恩返ししたいという心理状態になること，与えられたもの以上のもので恩返ししようとすることである（建宮, 2017)。従って, OJT を受けた社員は「より大きなもので恩返しがしたい」という心理状態となり，その恩返しは組織と長期的な関係を持とうとする姿勢，すなわち関係的契約となって表れると考えられる。つまり，最初は迷惑であっても，経済的関係を重視する取引的契約の高い人に対して，OJT を効果的に実施することで企業との間の信頼関係が一層強まり，関係的契約が高まる可能性がある。

これより，取引的契約は，OJT と関係的契約の関係性を強める働きがあると予測できる。

仮説３：OJT と関係的契約の関係は，取引的関係にモデレートされる。取引的契約が強いと，両者の関係は強まる。

4．調査方法

(1）調査の手続き

調査は株式会社ジャストシステムが展開するウェブ調査サービスの『Fastask』を利用した。まず予備調査として『Fastask』に登録されたモニターから調査対象者の絞り込みを行い，そのモニターを対象として本調査を行った。

予備調査では，回収目標を 2000 人に設定してマニュアルに従って１万人程度に配布した。質問内容は，就労状況，雇用形態，所属先の組織規模，OJT を受けているか否か，組織市民行動を取っているか否か，とした。予備調査を踏まえて，調査対象は現在就労している人とし，雇用形態は OJT が行われている可能性が低いと考えたパート・アルバイトを除く，正社員，契約社員（有期，無期含む)，派遣社員，嘱託社員とした。所属先の組織規模については，厚生労働省（2013）の調査データを参考し，OJT 実施率が 50%以上となる 100 人以上組織規模と回答した人を対象とした。OJT と組織市民行動についてはいずれもよくわからないなど不明と答えた人を除外した。

予備調査の結果，本調査に相応しい対象者サンプルは 420 名であった。以上の調査対象者に対して，本調査を 2021 年８月に行った。回収目標は 300 名で，目標を超える回答数である 330 名から回答を得られた。そのうち，有効回答は 323 名で有効回収率は 77%であった。323 名の各雇用形態は，正規社員 266 名，その他 57 名である。OJT は正社員に行われることが多いため，本稿は正規社員を対象と

することとした。調査対象者 266 名のプロフィールを表 1 で示す。

表 1　調査対象者のプロフィール（計 266 名）

性別	男性			女性		
	233 人			33 人		
年代別	20 〜 29 歳	30 〜 39 歳	40 〜 49 歳	50 〜 59 歳	60 〜 69 歳	70 歳以上
	13 人	33 人	67 人	113 人	37 人	3 人
業種	卸売・小売業	製造業	サービス業	金融・保険業	医療業	その他
	13 人	72 人	40 人	15 人	21 人	105 人
地域	関東			その他		
	124 人			142 人		

(2) 測定尺度

1）組織市民行動（OCB）に関する質問項目

組織市民行動については，Podsakoff & Mackenzie（1990）によって修正されてきた組織市民行動尺度（20 項目）を，西田（1997）によって邦訳されたものを採用した。これらの項目はいずれも 7 点尺度で測定した。

2）OJT に関する質問項目

OJT については，Jong et al.（2001）の質問項目を，村上ら（2015）によって邦訳されたものを使用した。この質問項目のうち，OJT 対象者のスキル取得の視点と，OJT 対象者から見た OJT 担当者の行動に関する質問 9 項目を採用し，同様に 7 点尺度で回答を得た。

3）関係的契約に関する質問項目

関係的契約に関しては，Millward & Hopkins（1998）が開発した心理的契約尺度を，青木（2001）が邦訳したものを使用した。この質問項目のうち，関係的契約に関する質問で，従業員への期待に関する質問 8 項目を採用し，同様に 7 点尺度で回答を得た。

4）技能多様性に関する質問項目

技能多様性については，Hacman & Lawler（1971）の質問項目を，蜂屋（1978）によって邦訳された 6 項目を採用し，同様に 7 点尺度で回答を得た。

5）取引的契約に関する質問項目

取引的契約について，Millward & Hopkins（1998）が開発した心理的契約尺度を，青木（2001）が邦訳したものを使用した。この質問項目のうち，取引的契約に関する質問 7 項目を採用し，同様に 7 点尺度で回答を得た。

5. 分析結果

(1) 因子分析

上記の測定尺度全ての質問項目（合計50項目）の平均値，標準偏差を算出した。これらについて天井効果とフロア効果が見られたものは存在しなかった。

因子分析には統計ソフトSPSSを用いた。50項目に対して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行い,5因子構造が妥当であると示された。そこで再度5因子を仮定して同様の因子分析を行った。その結果，十分な因子負荷量を示さなかった1項目を分析から除外し，再度同様の手順で3度目の因子分析を行った。最終的な因子パターンと因子間相関を表2に示す。なお，回転前の5因子で50項目の全分散を説明する割合は55.555%であった。各因子の平均，SD，信頼性係数αは表3の通りである。

第1因子は17項目で構成されており，いずれも組織市民行動尺度について尋ねた西田（1997）の質問項目であった。組織市民行動と関連する考えを聞くものとなっているので，「OCB」因子と命名した。

第2因子は9項目で構成されており，いずれも村上ら（2015）の「OJT」に関する質問項目である。そこで,「OJT」因子と命名した。

第3因子は11項目で構成されており，ほとんどが青木（2001）の質問項目における「関係的契約」に関する質問項目から選択した，従業員への期待について尋ねるものであった。また，その他の質問に関しても関係的契約と考えて差し支えないと判断した。そこで,「関係的契約」因子と命名した。

第4因子は7項目で構成されており，青木（2001）の質問項目における「取引的契約」に該当するものであった。そこで「取引的契約」因子と命名した。

第5因子は5項目で構成されており,「技能多様性」について尋ねる蜂屋（1978）の質問項目と西田（1997）の質問項目が含まれている。技能多様性に繋がる質問であると判断したため,「技能多様性」因子と命名した。

表2　因子分析結果

質問項目	1. OCB	2. OJT	3. 関係的契約	4. 取引的契約	5. 技能多様性
同僚に迷惑をかけないようにする。	*.853*	−.073	−.227	−.054	−.018
他の人の正当な要求や権利を尊重する。	*.822*	.001	−.148	.136	.148
他の人の立場が悪くならないように気を使う。	*.769*	.021	−.073	−.028	.007
自分の行動が他の人の仕事にどのような影響を及ぼすかを考慮する。	*.734*	.083	−.072	.046	.174
多くの仕事を抱えている人に手助けをする。	*.701*	.029	.102	.052	−.056
他の人の仕事上のトラブルに対して，自ら進んで手助けを行う。	*.700*	−.029	.098	.025	−.023
休んでいる人の仕事を手伝う。	*.664*	.119	−.018	−.039	−.078
ぎくしゃくした人間関係を，ほったらかしにしないようにする。	*.652*	.001	.085	.009	.107
社内報や掲示物に目を通して社内の動きについていく。	*.633*	−.100	.162	−.045	−.126

他の従業員が間違いを犯すのを事前に注意して防ぐ。	*.633*	−.075	.056	−.019	.072
行動を起こす前に，同僚や上司に相談し確認する。	*.623*	.233	−.124	.083	−.018
組織の中の変化には遅れずについていくようにする。	*.577*	−.070	.215	−.072	−.079
話を大げさに言わないようにする。	*.577*	−.050	.017	.113	.003
誰もしていなくても，会社の規定や規則には従う。	*.571*	−.004	−.071	−.080	−.027
会社の新しい展開や内部の事情に，遅れずについていく。	*.533*	−.041	.253	−.037	−.085
ささいなことに対して，くどくど不平を言わないようにする。	*.525*	.038	.112	.150	.052
自分の部署のやり方や制度を変更することに対して不平を言わないようにする。	*.350*	.032	.299	−.032	−.073
自分が成長していくための仕事上での計画のたて方について指導を受けている。	−.111	*.911*	.001	−.043	.039
自分が成長していくための仕事上での目標のたて方について指導を受けている。	−.062	*.904*	−.073	−.062	.152
同僚と協力して職務に当たる際の役割や分担について指導を受けている。	.068	*.766*	−.014	.060	.006
自分が成長していくための仕事上での自己評価の仕方について指導を受けている。	−.075	*.760*	.092	.074	.069
上司は，仕事上の課題を解決するのに，やり方やコツを教えてくれる。	.070	*.716*	.028	−.076	−.146
業務に関する知識・技術について直接指導を受けている。	.129	*.701*	−.067	−.037	−.136
上司は，私が仕事のことで困っているとき，専門知識に関する情報を教えてくれる。	.107	*.674*	.011	−.011	−.102
上司は，自ら手本を示してくれる。	.086	*.672*	.034	−.050	−.095
生活や仕事態度についてのアドバイスを受けた。	−.114	*.643*	.133	.087	.033
私にとって，この組織で働くということは家族の一員であるようなものだ。	−.062	−.008	*.833*	−.008	−.067
私は，この会社のためにいつまでも働こうと思う。	−.026	−.014	*.724*	−.065	−.051
この仕事は，私の将来のキャリアアップの為のステップだ。	−.009	−.039	*.703*	.039	.058
私は，終身雇用の見返りとしてこの会社に 100%の貢献をする意欲がある。	−.074	.080	*.693*	−.144	.055
私は，この組織の中で成長することを望む。	.092	.025	*.690*	.175	.061
私は，この会社での勤続年数と目標達成への奉仕と努力により出世を期待している。	−.182	.115	*.669*	.127	.158
この会社での仕事によって自分のスキルアップをはかりたい。	.073	.064	*.651*	−.038	.078
命令されなくても，会社のイメージアップにつながる行事や祭典に参加する。	.210	−.148	*.611*	−.076	−.060
会社に関する任意の話し合いや集まりに参加する。	.290	−.033	*.526*	−.150	−.069
会社がやることのあらさがしをしないようにする。	.247	.004	*.414*	.082	−.093
私は，今の仕事をなるべく長く続けるつもりだ。	.148	.074	*.376*	−.064	.073
私は，仕事を終えるために必要なことだけをする。	.177	.009	−.103	*.771*	.071
私は仕事をこなすためだけに出社している。	.085	−.039	−.162	*.755*	−.015
私は，自分の仕事だけの目標が満たされる限り満足だ。	−.019	.057	.132	*.746*	−.001
私は，契約上決められた時間のみ働き，それ以上は働かない。	−.135	.025	.102	*.673*	−.132
私の組織への帰属意識は契約により限定されている。	.011	.029	−.036	*.664*	−.040
私は，お金のためだけにこの仕事をしている。	.035	−.133	−.086	*.632*	−.089
私は，単に仕事上の近い将来の目標を達成するために働く。	.073	−.002	.249	*.556*	.112
毎日の仕事は単調である。(R)	.104	.028	−.050	.072	*.957*
同じようなことを何度も繰り返すような仕事をしている。(R)	−.068	−.030	.219	.058	*.733*
昨日やった仕事と今日の仕事には似通ったところが多い。(R)	−.179	−.046	.215	−.044	*.687*
毎日の仕事はきちんときめられただけのことをするだけである。(R)	.134	.014	−.092	−.288	*.624*
私の仕事の内容ややり方は上司から一方的に決められている。(R)	.178	−.066	−.126	−.213	*.536*
因子寄与	12.801	6.086	4.029	2.930	1.883
因子寄与率（%）	26.125	12.421	8.223	5.980	3.843

(R）とあるものについては回答番号の逆転処理を行った。

(2) 平均，標準偏差，信頼性係数αと相関関係

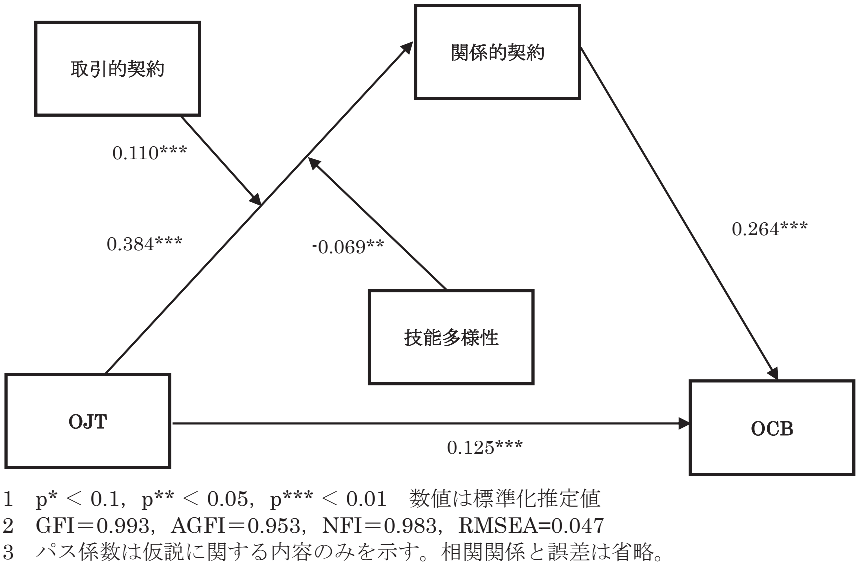
従属変数，独立変数，媒介変数，調整変数となる，「OCB」「OJT」「関係的契約」「取引的契約」「技能多様性」の平均，標準偏差，信頼性係数αと相関関係を調べたものが表3である。この結果からは，OJTとOCB（r＝0.377, $p < 0.05$），OJTと関係的契約（r＝0.459, $p < 0.05$），関係的契約とOCB（r＝0.461, $p < 0.05$）それぞれの間に正の有意な相関が見られた。

表3　平均，標準偏差，信頼性係数αと相関

	平均	標準偏差	信頼性係数α	1	2	3	4
1. OCB	4.64	0.76	0.93				
2. OJT	3.46	1.28	0.90	0.377**			
3. 関係的契約	3.87	1.06	0.90	0.461**	0.459**		
4. 取引的契約	3.85	1.01	0.85	−0.043	0.081	−0.051	
5. 技能多様性	4.38	1.22	0.87	0.031	−0.196**	0.076	−0.497**

p** < 0.05，p*** < 0.01

図2　共分散構造分析のパス図（注1，2，3）



注1　p* < 0.1，p** < 0.05，p*** < 0.01　数値は標準化推定値
注2　GFI＝0.993，AGFI＝0.953，NFI＝0.983，RMSEA=0.047
注3　パス係数は仮説に関する内容のみを示す。相関関係と誤差は省略。

表 4　推定値の有意性検定（標準化前の係数）

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率
OCB	←	OJT	0.125	0.036	3.500	***
OCB	←	関係的契約	0.264	0.043	6.068	***
関係的契約	←	OJT	0.384	0.044	8.694	***
関係的契約	←	OJT* 取引的契約	0.110	0.041	2.689	0.007
関係的契約	←	OJT* 技能多様性	−0.069	0.035	−1.980	0.048
関係的契約	←	技能多様性	0.138	0.055	2.510	0.012
関係的契約	←	取引的契約	−0.047	0.064	−0.734	0.463

図 3　単純傾斜分析の結果（仮説 2）

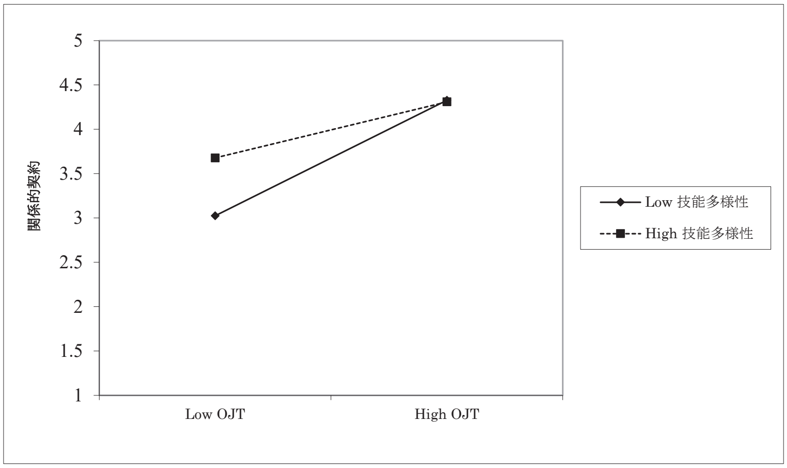
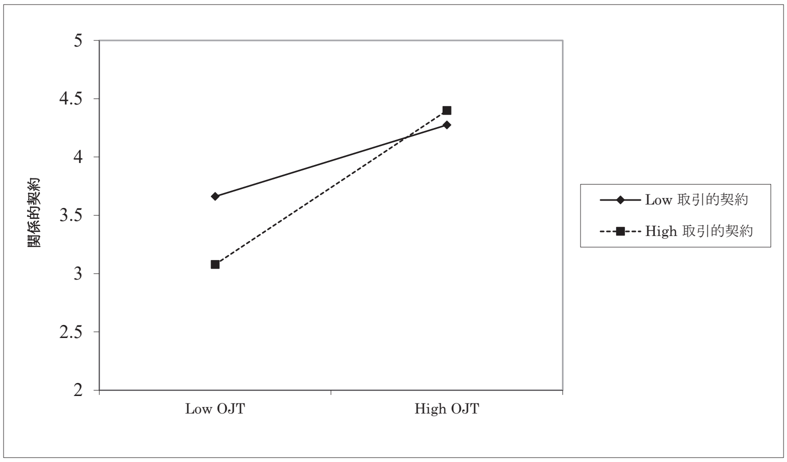


図 4　単純傾斜分析の結果（仮説 3）



(3) 共分散構造分析

統計ソフトAMOSを用いて共分散構造分析によりモデルの検証を行った。図2は仮説の結果を検証するにあたり共分散構造分析を行った結果である。カイ2乗＝6.309，自由度＝4，有意確率＝0.177。モデル全体が高い水準で有意であることが確認できる（GFI＝0.993，AGFI＝0.953，NFI＝0.983，RMSEA＝0.047）。表4は推定値の有意性検定である（標準化前の係数）。

まず仮説1の検証を行う。OJTとOCBの関係（$\beta=0.125$，$p < 0.01$），OJTと関係的契約の関係（$\beta=0.384$，$p < 0.01$），関係的契約とOCBの関係（$\beta=0.264$，$p < 0.01$）は，それぞれ有意であることが確認できた。AMOSの結果を確認したところ，間接効果は0.170，直接効果は0.210となり，部分媒介が認められた。さらに，間接効果の検定方法としてブートストラップ法を採用した。2000回のサンプリングを行った結果，95%信頼区間が0.0518〜0.1560であり，0が含まれていなかったため，間接効果が有意であることが確認でき，関係的契約の媒介効果が認められる。よって仮説1は支持される。

続いて仮説2の検証を行う。図2及び表4を参照すると，技能多様性は統計的有意性を示しており（$\beta=-0.069$，$p < 0.05$），調整効果があると判断した。図3はOJTと技能多様性に関して関係的契約に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。技能多様性が高い場合（単純傾斜＝0.2457，$p < 0.0001$），技能多様性が低い場合（単純傾斜＝0.5069，$p < 0$）の両方に関して有意水準1%で統計的に有意となった。しかし技能多様性が高い場合に比べ，技能多様性が低い場合の方が単純傾斜の値が大きく，これは，技能多様性が低い場合にOJTと関係的契約の関係性を強める働きがあることを示す結果となった。調整作用はあるものの，仮説2と逆の方向となったため，仮説2は棄却される。

最後に仮説3について検証を行う。同様に図2及び表4より，取引的契約は統計的に有意であり（$\beta=0.110$，$p < 0.01$），調整効果があると判断した。図4はOJTと取引的契約に関して関係的契約に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。取引的契約の傾向が高い場合（単純傾斜＝0.5158，$p < 0$），取引的契約の傾向が低い場合（単純傾斜＝0.2388，$p < 0.0001$）の両方に関して有意水準1%で統計的に有意となった。取引的契約の傾向が低い場合に比べ，取引的契約の傾向が高い場合の方が単純傾斜の値が大きく，取引的契約の傾向が高い場合に，OJTと関係的契約の関係性を強める働きがあることを示す結果となった。よって仮説3は支持される。

6．考察，今後の課題

本研究の目的は大きく分けて三点であった。一点目は，OJTがOCBを促進するメカニズムを明らかにすることであった。二点目は，メカニズムを検討するにあたり関係的契約を媒介変数，取引的契約を調整変数として調査を行うことであった。三点目は，職務特性に着目し，中でも技能多様性を取り上げ，その調整効果を検証することであった。検証の結果，仮説1と仮説3は支持されたが，仮説2は棄却

された。

仮説 2 について，OJT と関係的契約間における技能多様性の調整効果は認められたものの，予想した仮説とは逆の関係となった。つまり，技能の多様性の度合いが低く，様々な能力があまり必要とされない職務の方が，OJT と関係的契約の関係を強めていることを意味する。仮説が棄却された理由を考えるにあたり，企業の施策としての OJT の特徴に着目したい。OJT という言葉の定義は先述の通りだが，計画的に行われるフォーマルな OJT は主にキャリア初期に行われること，訓練成果が観察しやすいような指標が設定されていることが多いようだ。すなわち，比較的単純な技能が OJT によって形成され，より高度なものはインフォーマルな OJT によって形成されるとしている（小池，2005）。本研究で扱った OJT は，企業側が計画的に行う施策であり単純な技能を形成するものであった可能性が考えられる。すなわち，多様性の度合いの高い職務を行う従業員に対して OJT が行われることは少ないと考えられ，また行われているとしてもそのような OJT に対しては物足りなさやつまらなさを感じている場合もある。本来彼らはより高度な技能や知識が得られることを望んでおり，自身のニーズが満たされなかったことから，それは会社への不満感へと繋がる。会社に対して不満を持っている従業員は，従業員と組織の相互的な信頼関係でもある関係的契約を履行する可能性は低くなる。これらの理由によって，仮説 2 が棄却されたと考える。またこのことは，多様な職務に対応でき，従業員のニーズを満たせるような OJT を導入する必要があることを明示し，現代の日本企業に対して示唆を与えるものとなった。

次に，本研究の貢献を四点挙げる。一点目に，OJT が OCB を促進するメカニズムを明らかにすることができた。OJT が OCB に対して正の影響を与えることは既に先行研究で示されていたが，そのメカニズムを新たに解明できたことは，OCB 研究にとって大きな貢献となった。また，組織にとって一人一人の従業員は重要な経営資源である。OCB を従業員に促すためには，外在的な施策を講じるだけではなく，従業員を内発的に動機づけることも必要となる。心理的，認知的側面である関係的契約の媒介効果を示せたことは，個人行動のメカニズムを分析する手法である組織行動論的アプローチが効果的であることを証明するものでもあり，この点においても本研究の学問的意義は大きいと考える。

二点目に，関係的契約の形成要因として OJT が妥当であることを初めて示した。動態的な概念である心理的契約，その一分類である関係的契約について研究を行ったことは，心理的契約研究を前進させることへの貢献となった。またこの点は，実務に対する示唆を与えることにも繋がった。ここで関係的契約の質問項目を参照したい。質問項目には，「この会社のためにいつまでも働こうと思う。」「この組織の中で成長することを望む。」などがある。これらの質問項目から，OJT 担当者が部下への指導をするにあたり，業務内容を丁寧に教えることに加え，それ以上に部下の心理的側面にも働きかける必要があると考えられる。その方法としては，部下に対して明確な目標設定をすることが挙げられる。目標があることで，目標達成を目指したモチベーションの向上など，仕事へ積極的に向き合うことが期待できる。

三点目に，OJT と関係的契約との関係が取引的契約の調整効果によって強められることを示した。

今まで，取引的契約と関係的契約の関係は研究されておらず，今回両者の関係性を明らかにしたことは意義がある。取引的契約は経済的な側面が強く短期的に更新される契約ではあるが，OJT という恩恵を組織から受け，それに対して恩返しをするという一種の「取引」が成立する。そしてその恩返しは組織に対する関係的契約という形で表れることが確認できた。取引的契約の下位項目である労働時間や賃金などの条件も，従業員にとっては組織で働くに当たって重要な要素であることがわかる。つまり，組織への帰属意識を高め，従業員に関係的契約を履行させるためにも，組織側は労働条件を整える必要があると言うことができる。

四点目は，日本企業を対象として OCB の規定要因に関する実証研究を行ったことに意義がある。「先行研究」でも述べたように OCB の研究は日本よりも海外の方が進んでいる。そして石橋（2015）は，OCB の規定要因は今まで研究されてきたものに加え，各国の文化も大きな影響を与える可能性があると指摘している。例えば，日本人の「勤勉さ」や「人の和を尊ぶ」という文化のことである。これらは日本特有のものであり，海外の研究結果が必ずしも日本企業においても同様に当てはまるとは言えない。そこで今回，日本企業を対象として調査を行ったことで，日本企業において当てはまる，有意義な結果を導くことができた。従業員のマネジメント方法を考案したり，施策を取り組みとして採用したりする際の裏付けとして，本研究が役に立つだろう。

最後に本研究における課題について述べる。まず一点目であるが，今回，正社員において OJT が OCB を促進するメカニズムを解明することはできたが，同じメカニズムを非正社員にも適用できるのかは不明だ。非正社員の数は年々増加し，2021 年 7 月時点で 2062 万人に及ぶ。これは 1990 年と比較すると 2 倍以上にもなっている（総務省統計局，2021）。十分な数の非正社員データをもとに調査を行い，OJT 及び OCB の研究を行うことには意味がある。二点目は調査対象者の属性に関する課題である。調査対象者の中で 50 代は特に多い。OJT の実施内容と効果は世代によって異なる可能性があるため，OCB に及ぼす影響についても，世代別の検証が課題として残った。三点目の課題は，OJT 以外の施策と技能多様性以外の職務特性等，他の可能性についても引き続き検証が必要である。最後に OCB に関して，今後五つの次元に分類して分析を行い，OJT がそれぞれの次元に与える影響の違いを検証することも必要である。

参 考 文 献

Abu Elnasr E. Sobaiha,b, Yasser Ibrahima & Gaber Gabry (2019) “Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance.” *Tourism Management Perspectives*, Vol. 30, No. 4, pp. 171–181.

AMP（2018）「魅力ある職場のポイントは「助け合い」。第 9 回「ビジネスパーソン 1,000 人調査」」 https://ampmedia.jp/2018/11/21/workplace/

Bhawna Chahar (2019) “Psychological contract and organizational citizenship behavior: Exploring the interelatedness through cross validation.” *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1,

pp. 1–15.

Hackman, J.R. , & Lawler III, E. E. (1971) “Employee reactions to job characteristics.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, No. 3, pp. 259–286.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959) *The motivation to work.* New York, NY: Wiley.

Ifzal Ahmad & Mueen Aizaz Zafar (2018) “Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 1001–1015.

Jong Jan A. de, Jo G. L. Thi jissen and Berd M. versloot. (2001) ”Planned training on the job.” *A Typology Advances Developing Human Resources*, Vol. 3, No. 4, pp. 408–414.

Jong, R.D., de, Velde, E.G., van der & Jansen, P.G.W. (2001) “Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction.” *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, No. 4, pp. 350–356.

Kickul, J.,&Liao-Troth, M (2003) “The meaning behind the message: Climate perceptions and the psychological contract.” *Mid-American Journal of Business,* Vol. 18, No. 2, pp. 23–32.

Maria Jose Chambel, & Filipa Castanheira (2012) “Training opportunities and employee exhaustion in call centres: Mediation by psychological contract fulfilment.” *International Journal of Training and Development*, Vol. 16, No. 2, pp. 107–117.

Milward, LJ. &Hopkins, LJ (1998) ”Psychological contracts, organizational and job commitment.” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, No. 16, pp. 1530–1556.

Mita Sharma, Jatin Pandey and Anamika Sinha (2019) “Psychological contract breach and voluntary behavioral outcomes: A moderated-mediation model.” *South Asian Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 7–31.

Organ, D.W. (1998) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S.B. (2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences.* CA: Sage Publications, Inc.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.” *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107–142.

Rousseau, Denise M. (2004) “Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate.” *Academy of the Management Executive*, Vol. 18, No1, pp. 120–127.

Saks, A. (2019) ”Antecedents and consequences of employee engagement revisited.” *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 6, No. 1, pp. 19–38.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979) “An integrative theory of intergroup conflict.” In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tomoki Sekiguchi (2010) “Career development of college students through part-time work: The role of leader-member exchange and taking charge behavior.” *Discussion Papers in Economics and Business*, Vol. 10, No. 10.

青木惠之祐（2001）「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」『産業・組織心理学研究』第 15 巻，第 1 号，pp. 13–25

有吉美恵，池田浩，縄田健悟，山口裕幸（2018）「定型業務がワーク・モチベーションを抑制する心理プロセス：

職務意義の媒介効果」『実験社会心理学研究』第 58 巻，第 1 号，pp. 53–61
石橋貞人（2015）「組織市民行動研究に関する予備的考察」『明星大学経営学研究紀要』第 10 号，pp. 19–30
石橋貞人（2015）「組織文化・職務特性が組織市民行動へ与える影響：予備的考察」『明星大学経営学研究紀要』第 10 号，pp. 31–42
石橋貞人（2019）「労働時間に関する心理的契約の項目開発に関する一考察―長時間労働是正意識の視点から―」『明星大学経営学研究紀要』第 14 号，pp. 91–102
犬塚篤（2009）「職場内訓練の成立条件―ソシオメトリック・データを用いた実証―」『産業・組織心理学研究』第 22 巻，第 2 号，pp. 115–126
犬塚先（1974）「『交換理論』―その系譜と性格」『社会学総評』第 24 巻，第 4 号，pp. 2–18，144
猪木武徳（1996）『学校と工場―日本の人的資源』読売新聞社
王征（2015）「「心理的契約」に関する考察：回顧と今後の展望」『広島国際研究』第 21 巻，pp. 53–73
奥井秀樹（2017）「組織市民行動の意義と問題点に関する一考察―自己の役割を超えた行動の側面から―」『久留米大学ビジネス研究』第 2 巻，pp. 3–13
金井壽宏（1982）「職務再設計の動機的効果についての組織論的考察」『経営学・会計学・商学研究年報』第 28 巻，pp. 103–245
鬼頭文隆（2015）「OJT の様式の多様性に関する実証的研究―地方自治体職員へのインタビュー結果の分析を通して―」『名古屋大学学位論文』
小池和男（2005）『仕事の経済学　第 3 版』東洋経済新報社
厚生労働省職業能力開発局（2016）「職業能力開発関係資料集（平成 28 年 3 月 29 日）」厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Roudouseisakutantou/0000118214.pdf
厚生労働省政策統括官付労働政策担当参事官室（2014）「平成 26 年版労働経済の分析（平成 26 年 9 月 12 日）厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/14/dl/14-1-2_03.pdf
蔡錫（2002）「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』第 35 巻，第 3 号，pp. 73–82
総務省統計局（2021）「労働力調査（基本集計）2021 年（令和 3 年）7 月分」総務省 https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/pdf/gaiyou.pdf
建宮努（2017）「インターネットマーケティングにおけるセールスコピーライティングに関する一考察」『第一工業大学研究報告』第 29 号，pp. 135–142
田中堅一郎（2012）「日本の職場にとっての組織市民行動」『日本労働研究雑誌』No. 627
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要因とその動機」『経営行動科学』第 11 巻，第 2 号，pp. 101–122
野田稔（2005）『組織論再入門』ダイヤモンド社
蜂屋良彦（1978）「リーダー行動と上司への満足感との関係に及ぼす職務特性および個人特性の影響」『実験社会心理学研究』第 18 巻，第 1 号，pp. 47–55
服部泰宏（2009）「日本企業における心理的契約：契約内容と履行成果の検討」『神戸大学学位論文』
藤澤広美（2017）「組織市民行動を促す上司の行動に関する探索的研究―若年層従業員と中堅層従業員に着目して―」『広島大学マネジメント研究』第 18 号，pp. 11–23
二村敏子（2004）『現代ミクロ組織論　その発展と課題』有斐閣
松尾睦（2011）『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社
松原敏浩（1988）「参加的リーダーシップと部下のモラールとの関係に及ぼす部下の権威主義的傾向および職務特性の効果」『実験社会心理学研究』第 28 巻 1 号，pp. 11–20

三ツ村美沙子，高木浩人（2019）「職務特性とワーク・モチベーションの関連に及ぼす制御焦点の調整効果：学生アルバイトを対象とした検討」『対人社会心理学研究』第 20 巻，pp. 8–15
三谷直紀（2020）「日本の OJT と PIAAC 調査」『日本労働研究雑誌』No. 716
村上正昭，藤田昌克，津田和彦（2015）「計画的 OJT がパフォーマンスに及ぼす影響」『経営情報学会　全国研究発表大会要旨集』pp. 208–211