

Title	組織市民行動が成員の心理に及ぼす影響： 内発的モチベーションとバーンアウトに注目して
Sub Title	Effects of organizational citizenship behavior on team members' psychology : focusing on intrinsic motivation and burnout
Author	山木, 梨沙(Yamaki, Risa) 岩澤, 佳太(Iwasawa, Keita) 藤田, 志保(Fujita, Shiho)
Publisher	慶應義塾大学大学院商学研究科『慶應商学論集』編集委員会
Publication year	2021
Jtitle	慶應商学論集 (Keio business and commerce review). Vol.30, No.1 (2021. 3) ,p.37- 50
JaLC DOI	
Abstract	本研究の目的は、組織市民行動が、組織内の他の成員へ与える影響を経験的に解明することで、なぜ・どのように組織市民行動がポジティブな影響をもたらすのかを明らかにすることである。この目的を達成するため、芸能事務所の所属メンバーを対象とした質問票調査を行った。その結果、ある成員の積極的な組織市民行動が、同グループ内の他のメンバーの内発的モチベーションを高め、バーンアウトを軽減させるといった効果があること等を示した。この結果は、組織市民行動は組織にとって有効であるという先行研究が暗黙においていた仮定を経験的に確認した。
Notes	論文
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10088763-20210331-0037

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.

組織市民行動が成員の心理に及ぼす影響 —内発的モチベーションとバーンアウトに注目して—

山木梨沙、岩澤佳太、藤田志保

<要約>

本研究の目的は、組織市民行動が、組織内の他の成員へ与える影響を経験的に解明することで、なぜ・どのように組織市民行動がポジティブな影響をもたらすのかを明らかにすることである。この目的を達成するため、芸能事務所の所属メンバーを対象とした質問票調査を行った。その結果、ある成員の積極的な組織市民行動が、同グループ内の他のメンバーの内発的モチベーションを高め、バーンアウトを軽減させるといった効果があること等を示した。この結果は、組織市民行動は組織にとって有効であるという先行研究が暗黙においていた仮定を経験的に確認した。

<キーワード>

組織市民行動、内発的モチベーション、バーンアウト、質問票調査、芸能事務所

1. はじめに

近年、組織における組織市民行動に関する注目が高まっている。そもそも組織市民行動とは、「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有効的機能を促進する個人的行動」である (Organ et al. 2006, 邦訳, p.4)。すなわち公式的な報酬の有無に関わらず成員が組織のために自発的に行う貢献行動を意味する。組織は、それぞれの成員が組織から割り当てられた役割をこなすだけでは、組織は円滑に機能しない (奥井 2017)。そのため役割が明確になっていない領域を成員が行うことで、円滑な業務遂行が可能となる (鎌田 2017)。ここに組織市民行動の重要性が認められる。

組織市民行動が注目された一因として成果主義を導入する企業の増加が挙げられる。成果主義導入に伴い、個人のパフォーマンスに応じた報酬の支払いが可能になった。これにより若年層の

労働意欲の向上や年功序列からの脱却が見込まれた。しかし成果主義を導入したことにより、目標達成や成果の実現を重視する職場風土が生まれ、職場が競争的な雰囲気になると指摘されている。また、労働者が成果のみを追い求め、他者との協働を蔑ろにする風土が形成されれば、組織全体としてのまとまりを欠くといった懸念もされている（堀田 2016）。また石橋（2016）は、このような企業では、従業員が自分の有利にはならない役割外の行動、つまり組織市民行動が行われないようになる恐れもあると指摘している。こうした成果主義の導入によるネガティブな影響は、日本企業にとって憂慮すべき課題である（佐藤ほか 2013）。

こうした注目を背景に、組織市民行動に関する多くの研究が展開してきた。これらの研究の中心は、組織市民行動の構成概念や規定要因に着目したものであった（Dyne et al. 2017; 鎌田 2017）。すなわち組織にポジティブな影響をもたらすとされる組織市民行動を促す要因を探究する研究である。これは組織にとって個人の役割外行動が不可欠であるという組織行動研究の前提もあり、役割外行動が組織行動の成果変数として扱われることが多かったことに起因する（服部 2020 pp.213-220）。具体的には、組織のサポート体制や手続きの公正性（Moorman et al. 2017）、個人のパーソナリティ（Organ 1994）、リーダーシップ（Ehrhart 2004）、職務満足・組織コミットメント・組織公正性（西田 2000）などが組織市民行動を促すことや、仕事のコントロールや働き甲斐が高い組織ほど組織市民行動が増加する（堀田 2016）といったことが解明されている。

一方で、組織市民行動がなぜ・どのようにポジティブな影響を与えるのかは十分に解明されているとは言えない。既述の通り先行研究の多くは、組織市民行動がポジティブな影響を与えることを所与のものとしてきた。しかし例えば組織市民行動がどのようなプロセスを経て組織パフォーマンスに作用するのか十分な知見が蓄積されているとは言えないといった指摘（鎌田 2015）や、先行研究は組織市民行動が組織にとって有効な機能の一部であるという暗黙の仮定に基づいており、組織市民行動と組織業績との関係に疑問を持つ者がいないという主張もある（西田 2000）。

こうした中で組織市民行動が組織のパフォーマンスにおよぼす影響に関しては研究結果にコンセンサスは得られていない。組織市民行動が、組織のパフォーマンスを向上させることを解明した研究がある（Podsakoff et al. 2000）一方で、例えば佐藤ほか（2013）では必ずしもそうではないことを主張している。

以上の議論より本研究の問題意識は以下の3点である。第1に、組織市民行動がおよぼす効果に関する経験的証拠の不足である。多くの先行研究では、組織市民行動が組織にとって有効であることを所与としており、その因果関係を調べた実証研究は少なく、経験的証拠は十分とは言えない（西田 2000）。

第2に、組織市民行動の影響を解明した研究群においても、なぜ・どのように組織市民行動が組織にポジティブな影響をもたらすのかは十分解明されていない。例えば Podsakoff et al. (2000) は、組織市民行動が成員の組織パフォーマンスを向上させること、および組織の環境適応に寄与することを示したが、なぜ組織市民行動が組織パフォーマンスを向上させたのかは解明されていない。先行研究は、主に組織市民行動と組織パフォーマンスの直接的な関係性を調査しているが、組織市民行動が直接的にパフォーマンスを高めるという因果関係は想定しにくい。例えば、組織市民行動が成員の意識や行動にポジティブな影響を与えることを通して、間接的に組織パフォーマンスを解明するといった関係性が想定される。実際に Podsakoff et al. (2000) も、成員相互のアドバイスや学習、規範の促進によって、成員の生産性を高める可能性を指摘している。つまり組織市民行動と組織パフォーマンスについて研究結果にコンセンサスが得られていない中、まずは組織市民行動が組織の他の成員個人におよぼす影響を経験的に解明することが望ましい。

第3に、複数のグループについて、全ての成員を対象とした調査が望まれる。本来、ある成員がとった組織市民行動の影響は、同一グループ内の他の成員に影響をおよぼすと考えられる。そのため説明変数と被説明変数は、各々異なる回答者から収集し、分析することが望ましい。しかし質問票調査の限界もあり、こうした立場に立って変数を収集・分析している先行研究はほとんどない。また、成員の置かれている環境を統一するためにも、同一組織内で調査を行うことが望ましい。ゆえに同一組織内の複数のグループについて、全ての成員を対象とした調査を行うことで、積極的な組織市民行動をとる成員がいるグループとそうでないグループとの間で、所属する成員にどのような影響の違いがあるのかを解明することは有用であろう。

そこで本研究の目的は、組織市民行動が、組織内の他の成員へ与える影響を経験的に解明することで、なぜ・どのように組織市民行動がポジティブな影響をもたらすのかを明らかにすることである。

本研究の構成は以下の通りである。まず、2節において組織市民行動と他の成員に与える影響に関する仮説の構築を行う。次に、3節において仮説を検証するために行った芸能事務所を対象とした質問票調査について説明する。その上で4節においてその分析の結果を述べる。最後に、5節においてその結果を考察したうえで、本研究の貢献可能性と限界を考える。

2. 仮説の構築

組織市民行動が、組織内の他の成員へ与える影響を経験的に解明するという本研究の目的を果たすため、本節では具体的な仮説を構築する。以下(1)では、組織市民行動を測定するために本研究で着目する Organ (1988) の5因子モデルについて説明した後、(2)では、組織市民行

動が影響をおよぼすことが想定される被説明変数について検討する。これらを踏まえた上で、(3) では、組織市民行動とその影響について4つの仮説を提示する。

(1) 説明変数の検討：Organ (1988) の組織市民行動5因子モデル

組織市民行動を具体的に考察・測定する上で、本研究ではOrgan (1988) の組織市民行動5因子モデルに着目する。組織市民行動を初めて定義したOrgan (1988) は、組織市民行動が5つの因子（愛他主義、誠実さ、スポーツマンシップ、礼儀正しさ、市民の美德）によって構成されているとした。

組織市民行動を構成する5因子として、「愛他主義」「誠実さ」「スポーツマンシップ」「礼儀正しさ」「市民の美德」が挙げられる。まず「愛他主義」は、「組織に関連する課題や問題を抱えている特有の他者を援助する効果のある任意の行動のすべて」と定義される。例えば、「仕事を休んでいた人を助ける」、「問題を抱えながら仕事をしている人を喜んで助ける」などの行動が挙げられる。「誠実さ」は、「出勤、規則への服従、休憩をとるといった点で、組織に関する最小限の役割要件をはるかに越えた従業員による任意の行動」と定義される。例えば、「余計な休憩はとらない」「誰かが見ていなくても会社の規則には従う」などの行動が挙げられる。「スポーツマンシップ」は、「従業員が理想的な環境でないことに不満を言うことなく我慢することを厭わないすなわち、不満を言わない、そしてつまらないことを裁判沙汰にしないこと」と定義される。例えば、「肯定的側面より何が間違っているかについて焦点をあてる」「小さな事件を大げさに騒ぐ傾向がある」などの行動が挙げられる。そして「礼儀正しさ」は、「助言、情報伝達、具申といった仕事に関連した問題が他人に起こることを回避しようとして起こす任意の行動」と定義される。例えば、「他人の権利を悪用しない」「仕事仲間の問題が生じないように努める」などの行動が挙げられる。そして「市民の美德」は、「会社の生活に責任をもって参加あるいは関与しているか、それを気にかけている人が行う行動」と定義される。例えば、「強制されていなくても重要だと思われる会議には出席する」「求められていなくても会社のイメージアップになる式典には参加する」などの行動が挙げられる。

これらの5因子に着目することで、「組織市民行動」という抽象的な概念を具体的に考察・測定することが可能になる。このOrgan (1988) の組織市民行動5因子モデルは多くの組織行動論研究で用いられていることから、構成概念の理論上また測定上の妥当性は高いと言えよう。

(2) 被説明変数の検討：内発的モチベーションとバーンアウトへの着目

本研究では、組織市民行動が他の成員に与える影響として、心理学の概念に注目し、内発的モ

モチベーションとバーンアウト¹⁾を想定する。

まず内発的モチベーションについて、個人のモチベーションは「業務から得られる達成や成長、業務自体を目的とする」内発的モチベーションと、「給与や賞与といった外部から与えられる報酬を目的とする」外発的モチベーションに分類される（堀江ほか 2009）。内発的モチベーションは活動すること自体が目的となるため、業務からの離脱や怠業が少なく、業務に没頭する傾向が高いとされる（堀江 2009；Grant 2008）。一時的な影響に留まることが多い外発的モチベーションと比べて、内発的モチベーションは長期的に高いパフォーマンスをもたらすことが多いとされ、実際に内発的モチベーションの高い個人やグループは、パフォーマンスが高いことが多くの先行研究で示されてきた（Grant 2008；Heyman 1992 など）。

そしてバーンアウトとは、過度で持続的なストレスに対処できず、意欲が急に衰えたり、乏しくなったりした時に表出される心身の症状である（久保・田尾 1994）。ヒューマンサービス²⁾の需要が急増した 70 年代後半から、バーンアウトの関心が強まっており、近年ストレス研究の中でも特に注目されている。バーンアウトを高く感じる個人は、仕事への意欲や注力を大きく低下させることから、パフォーマンスを大きく低下させることが指摘されており、実際にバーンアウトが仕事の組織パフォーマンスを低下させることも明らかになっている（井奈波 2014；Wright and Bonett 1997）。

組織市民行動が影響をおよぼす被説明変数として内発的モチベーションとバーンアウトを援用する理由は、組織パフォーマンスとの関係性が先行研究において示されている点である。既述の通り、組織の成員の内発的モチベーションやバーンアウトといった心理状態は、組織パフォーマンスに影響を与えることが解明されている。本研究の問題意識として組織市民行動がなぜ・どのように組織パフォーマンスを高めるのかが未解明である点があった。そこで組織パフォーマンスとの密な関係性が既に示されている内発的モチベーションとバーンアウトを援用し、組織市民行動との関係性を経験的に示すことで、組織市民行動がなぜ・どのように組織パフォーマンスを高めるのかという問いに一つの解を提示できるかもしれない。

(3) 仮説の提示：組織市民行動の 5 因子と内発的モチベーションおよびバーンアウトの関係性

以上を踏まえ、本研究では、組織市民行動が他の成員の心理にあたる影響メカニズムとして 2 つの観点から仮説を提示する。

-
- 1) 内発的モチベーションはバーンアウト傾向の悪化を抑制することも示唆されており（田中・杉山 2015）、この 2 つの心理状況は密接に関係していることがうかがえる。
 - 2) 「ヒューマンサービスとは、顧客にサービスを提供することを職務としている職業の総称で、代表的なものとしては、看護師、教員、ヘルパーなどがあげられる。」（久保 2007）

第1に、一人の成員の積極的な組織市民行動が、同一グループ内の他の成員全員の心理状態にポジティブな影響を与えるという関係性である。既述の通り、組織市民行動とは個人が自発的に行う利他的行動であり、他の成員に対する思いやりと言える。例えば先行研究では、組織市民行動が職場の人間関係や職場風土に影響すると述べている（堀田 2017）。ある成員が積極的に組織市民行動をとることで、組織内の不満や不安が減少することで、他の成員のバーンアウト傾向の削減につながるるとともに、モチベーションに負の影響をおよぼしうる要因が取り除かれ、内発的モチベーションにもポジティブな影響を与えることが考えられる。成員が組織市民行動を行うことで、成果主義の弊害ともいえる組織内のコミュニケーションの衰退や、人間関係の悪化が改善されると考えられる。故に、成員の積極的な組織市民行動が、他の成員の内発的モチベーションの向上や、バーンアウトの低下に影響を与えることが想定される。以上のことから仮説1を提示する。

仮説1a：ある成員がとる積極的な組織市民行動は、同一グループ内の他の成員の内発的モチベーションを向上させる

仮説1b：ある成員がとる積極的な組織市民行動は、同一グループ内の他の成員のバーンアウトを低下させる

第2に、組織市民行動を積極的にとる成員が多いグループの方が、そのグループ内全員の心理状態にポジティブな影響を与えるという関係である。組織市民行動の有用性に関する主張がなされている一方で、例えば佐藤ほか（2013）では「ある従業員が組織市民行動をとる一方で、他の従業員がインセンティブの課された特定の職務のみを行っている状況では、組織市民行動への「ただ乗り」を許すことになり、結果として組織全体のパフォーマンスや職場への満足感が低下することになる」と主張している。つまり組織市民行動をとる成員が少人数である場合、組織市民行動がうまく機能せず、結果的に組織にネガティブな影響を与えてしまう可能性がある。同一組織に所属していながらも、組織市民行動をとる成員の割合によって、組織に与える影響も変わる可能性があると考え、以下の仮説2を提示する。

仮説2a：組織市民行動をとっている成員の割合が高いグループのほうが、成員の内発的モチベーションは高い

仮説2b：組織市民行動をとっている成員の割合が高いグループのほうが、成員のバーンアウトは低い

3. 分析方法

(1) データの収集

2019年9月に、調査協力が得られた芸能事務所に所属する計61名を対象にアンケート調査を実施した(回収率100%)。調査対象メンバーは、各10人程度以下のグループに分かれている。調査方法については以下の形式で実施した。まず各グループのマネージャーを通じて調査対象者に調査票を配布した。そして回答後、回答者が調査票を封筒に入れ、厳封の上、すべてのサンプルを収集した。尚、調査は匿名で実施した。回収した調査票のうち、回答に欠損のある3名を除いた58名を分析対象とした。

グループ活動を行う芸能事務所に調査を依頼した理由は、より組織市民行動が組織・個人に与える影響を分析しやすいと考えたためである。グループ活動を行う芸能人は一般的に、組織に所属しながらも個人として活動する場が存在する。そのため組織・個人どちらにおいても成果を上げることが重要である。また、同じ会社の中でも複数のグループが存在するため、グループ毎の調査が可能になり、同様のコンテキスト下にあるグループ間を比較することにより組織市民行動が組織・個人に与える影響を分析しやすいと考えた。

(2) 変数の測定

組織市民行動の測定に関しては、Organ (1988) の組織市民行動5因子モデルの測定尺度を開発した Podsakoff et al. (1990) に依拠した。また質問項目の作成にあたり、田中 (2001) の組織市民行動尺度の邦訳を参考にした。調査対象者には仕事の合間に回答してもらうため、5分程度で回答できる項目量にする必要があった。そのため、各因子の中で最も芸能活動に関連があると思われる各2項目を選定した。

分析は、5因子各2項目の計10項目で因子分析を行った結果、どの因子にも帰着しなかった項目を除いて行った。因子分析の結果は表1のとおりである。具体的には「誠実さ」に関する2項目、「市民の美德」に関する2項目、「愛他主義」に関する2項目を採用した。回答は、(1)「全く当てはまらない」から(5)「強くあてはまる」の5段階で回答を求めた。

内発的モチベーションに関しては堀江・犬塚・井川 (2009) を参考に作成した4項目を用いた。質問項目の因子分析の結果は表2の通りである。結果、1因子に帰着することを確認した。またクロンバックの α は0.841と妥当な水準を示している。回答は、(1)「全くそう思わない」から(5)「非常にそう思う」の5段階で回答を求めた。

表1 組織市民行動の因子分析の結果^a

	質問項目	標準偏差	市民の美德	愛他主義	誠実さ
A	誰かが見ていなくてもグループのルールには従う。	0.80	.203	.016	.678
B	仕事中にふと気を抜いてしまうことがある。(逆) ^b	0.91	.284	-.008	-.405
C	強制されていないことでも、重要だと思われることは進んで行う。	0.90	.580	-.090	.026
D	求められていなくても、グループのためになることは進んで行う。	0.80	1.011	.059	-.164
E	仕事を休んでいた人がいたら、その人を積極的に助ける。	0.86	-.108	1.028	-.075
F	周りにいる人々が困っていたら手を貸せるようにいつも準備している。	0.90	.200	.459	.204
クロンバックの α 係数			.728	.706	.842

^a質問項目について、機密保持の観点から、全て変数は中心化して分析を行う。そのため表1～3は標準偏差のみ記載し、平均値は省略する。尚、全ての質問項目において天井効果および床効果は観測されなかった(表2・3も同様)。

^b(逆)は逆転項目

表2 内発的モチベーションの因子分析の結果

	質問項目	標準偏差	因子寄与率
A	仕事から達成感を常に得ている。	0.93	.826
B	現在の仕事は面白く今後も絶対に続けていきたい。	1.07	.695
C	いつも忙しく仕事ができることはいいことだ。	0.91	.539
D	仕事で挑戦してみたいことは自信をもってはっきりと話せる。	1.08	.410
クロンバックの α 係数			.841

バーンアウトは、マズラック氏の研究をもとに作成された、日本版バーンアウト尺度(久保2004)を参考に作成した4項目を用いた。質問項目の因子分析の結果は表3の通りである。結果、1因子に帰着することを確認した。またクロンバックの α は0.870と妥当な水準を示している。回答は、「全くなかった」(1)から「いつもあった」(5)の5段階で回答を求めた。

表3 バーンアウトの因子分析の結果

	質問項目	標準偏差	因子寄与率
A	身体も気持ちも疲れ果てたと思うことがあった。	1.14	.826
B	仕事のために、心にゆとりがなくなったと感じることがあった。	1.03	.677
C	「こんな仕事、もう辞めたい」と思うことがあった。	1.37	.734
D	仕事関係者の顔を見るのも嫌になることがあった。	1.31	.753
クロンバックの α 係数			.870

尚、本研究ではグループごとの分析を行うが、以下の理由からコントロール変数は投入しない。本研究の調査対象は、各々独立した活動を行うグループではあるが、既述の通り、いずれのグループ・個人も同一の事務所に所属しており、業務上のコンテクストに大きな違いはない。実際に、グループ人数や各グループおよび個人の人気程度等の変数を投入したモデルも想定したが、いずれのモデルにおいてもコントロール変数は有意でなく、モデル全体の適合性も違いが見られなかった。

表4 変数間の相関

	市民の美德	愛他主義	誠実さ
市民の美德	1		
愛他主義	0.31	1	
誠実さ	0.90	0.57	1

4. 分析結果

本研究では仮説検証のために、バーンアウトと内発的モチベーションを被説明変数として重回帰分析を行った³⁾。まず仮説1の検証にあたり、各グループ内での組織市民行動の影響を測定するため、説明変数は、組織市民行動の各下位概念について、各グループ内の最大値を投入した。被説明変数は、各メンバーのバーンアウトおよび内発的モチベーションを投入した。これにより、説明変数を「組織市民行動を行うメンバー」、被説明変数を「組織市民行動を受けるメンバー」から収集し分析することを可能としている。

表5 重回帰分析の結果

	内発的モチベーション	バーンアウト
市民の美德	-.117	.170
愛他主義	.803***	-.698**
誠実さ	.846***	-.707**
調整済み R2 乗	.185	.115
F 値	5.478	3.554

※最小二乗法による推定、係数は標準化、[†] $p < 0.1$ 、* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

3) 本分析であつかうサンプルは、複数グループを対象とした階層データであるため、マルチレベル分析を行うことも有用である。しかし本研究では調査対象のグループ数が10未満と十分に多いわけではないため、マルチレベル分析は行わない。

重回帰分析の結果は表5に示した。仮説1aに関して、「愛他主義」および「誠実さ」が内発的モチベーションと正の関係性にあることを確認した（有意水準0.1%）。また、仮説1bに関して、「愛他主義」および「誠実さ」がバーンアウトと負の関係性にあることを確認した（有意水準1%）。一方で「市民の美德」に関しては、両者との有意な関係性は確認されなかった。したがって仮説1は部分的に支持されたとと言える。

なお「市民の美德」に関して仮説が支持されなかった理由として、一人が積極的に「市民の美德」行動を行ったとしても、周囲への影響は部分的であると考えられる。自主的なグループのための行動は、一人ではなくより多くの成員で行うことで初めて効果を与えるのかもしれない。

続いて仮説2の検証のために、バーンアウトと内発的モチベーションを被説明変数としてt検定を行った。組織市民行動については、下位概念である「市民の美德」「愛他主義」「誠実さ」の平均値をそれぞれ算出し、平均値以上の値をとったメンバーの人数をグループごとに算出した。その人数比で、各組織市民行動をとるメンバーの割合が多いグループとそうでないグループの2グループに分けた。

t検定の結果は表6に示した。仮説2aに関して、「市民の美德」および「愛他主義」をとる人の割合が多いグループの方が、所属メンバーの内発的モチベーションが高いことを確認した（各々有意水準10%、5%）。また、仮説2bに関して、「市民の美德」および「愛他主義」をとる人の割合が多いグループの方が、所属メンバーのバーンアウトが低いことを確認した（各々有意水準10%、5%）。一方で、「誠実さ」に関しては、有意な関係性は確認されなかった。したがって仮説2は部分的に支持されたとと言える。

なお「誠実さ」に関して有意性が確認されなかったのは、t検定を行う際に、グループごとに大きな分散が見られなかったことが原因と考えられる。「誠実さ」に関しては、各グループ内で高い得点をとる成員の割合に大きな差がなく、適切な変数の測定ができなかった。

表6 t検定の結果

		内発的モチベーション	バーンアウト
市民の美德	高	0.11	-0.06
	低	-0.26	0.41
	差	0.37 [†]	0.47 [†]
愛他主義	高	0.27	-0.39
	低	-0.25	0.33
	差	0.52*	0.72*
誠実さ	高	0.07	-0.01
	低	-0.22	0.00
	差	0.29	0.01

※[†] $p < 0.1$ 、* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

※全て全サンプルの平均値を基準に中心化

5. おわりに

本研究の目的は、組織市民行動が、組織内の他の成員へ与える影響を経験的に解明することで、なぜ・どのように組織市民行動がポジティブな影響をもたらすのかを明かにすることであった。組織市民行動とは、組織が円滑に機能するために必要な成員による自発的な貢献行動である。これまでに多くの組織市民行動に関する研究が行われてきたが、それは組織市民行動の構成概念や規定要因に関するものが中心であった。また、これらの研究は「組織市民行動は組織にとって有効である」ことを前提としており、実際に組織市民行動が組織の有効性に及ぼす影響を調べた実証研究は少なかった。そこで本研究は、組織市民行動が組織の成員に及ぼす影響を明らかにした。

分析の結果、以下の2点が解明された。第1に、積極的な組織市民行動が成員の内発的モチベーションとバーンアウトに影響を与えることが明らかになった。組織市民行動を積極的に行う成員がいることで、他の成員がその影響を受け、結果組織全体の内発的モチベーションが上がり、バーンアウトが低下する。また組織市民行動のなかでも「市民の美德」「愛他主義」が高いほど、他の成員の内発的モチベーションとバーンアウトに影響を与えることが明らかになった。第2に、組織市民行動をとる成員の割合が高いグループほど、組織の内発的モチベーションは向上し、バーンアウトは低下することが判明した。組織市民行動は組織内の誰かひとりが行えばよいのではなく、より多くの成員が行うことで組織パフォーマンスにポジティブな影響を及ぼすことが示唆された。また、組織市民行動の中でも「愛他主義」「誠実さ」の因子行動をとる成員の割合が高いほど、組織内の内発的モチベーションが向上し、バーンアウトが低下することが判明した。すなわち、成員が組織市民行動を行うことで、他の成員の内発的モチベーションの向上・バーンアウトの低下に影響を与え、結果的にパフォーマンスが向上することが考えられる。

以上のことから、「組織市民行動は組織にとって有効である」という先行研究が暗黙においていた仮定を経験的に確認した。組織市民行動は他の成員にもポジティブな影響を与える。また、より多くの成員が組織市民行動をとることで、結果として組織全体の心理状態にポジティブな影響を与えることが解明された。

本研究の貢献は以下の3点である。第1に、組織市民行動が組織の他の成員に与える影響に関する経験的証拠を示した点である。既述の通り、多くの先行研究では、組織市民行動が組織にとって有効であることを所与としており、その因果関係を調べた実証研究は少なかった。今まで広く研究が行われてきた組織市民行動だが、その研究の多くは構成概念や規定要因に関する研究ばかりであり、組織市民行動が組織や組織の成員に対しどのような影響を与えるのかといった研究は少なかった。そうした中で本研究では実際に芸能事務所を対象とした実証研究を行ったことで、経験的証拠を蓄積することができた。第2に、なぜ・どのように組織市民行動が組織にポジ

ティブな影響をもたらすのかを解明した点である。本研究の問題意識として、先行研究において組織市民行動と組織パフォーマンスについて研究結果にコンセンサスが得られていないという課題があった。組織市民行動をとることで組織パフォーマンスが向上するという研究はなされてきたが、組織市民行動が組織パフォーマンスに直接影響を与えているとは想定しがたい。そこで組織市民行動が組織の成員に何かしらの影響を与え、結果組織パフォーマンスに間接的に影響を及ぼしているのではないかと考えた。そして分析の結果、ある成員が組織市民行動を行うことで、他の成員への心理に、内発的モチベーションが向上すると共にバーンアウトが低下するといったポジティブな影響を与え、結果的に組織パフォーマンスが高まるということを明らかにした。第3に、同一組織内の複数グループに調査行った点である。既述の通り、本来、ある成員がとった組織市民行動の影響は、同一グループ内の他の成員に影響をおよぼすと考えられる。しかし実際に説明変数と被説明変数を、各々異なる回答者から収集し、分析している先行研究はほとんどない。また、成員の置かれている環境を統一するためにも、同一組織内で調査を行うことが望ましいが、同一組織の中で複数のグループに分けて研究を行うことは難しく、行われてこなかった。こうした中、本研究は、同一事務所に所属する複数のグループのメンバーに調査を行うことで、同じ環境下に置かれながらも、組織市民行動をとるメンバーの割合によって他のメンバーへどのような影響があるかを分析することを可能にした。これにより、組織内で組織市民行動をとる成員の割合によっても組織のパフォーマンスが左右されるということが明らかになった。また全メンバーを対象とした調査を行ったことで、組織市民行動をとる側と受ける側にわけて変数を測定し、関係性を実証することができた点に関しては大きな貢献があると考えている。

次に本研究の限界は以下の2点である。第1に、組織市民行動尺度としてOrgan (1988) の5因子を採用したにもかかわらず、因子分析の結果、3因子のみしか抽出できなかった点である。既述の通り、本研究ではOrgan (1988) の5因子を用いたPodsakoff et al. (1990) の組織市民行動尺度を採用した。この尺度は多くの研究で用いられており(田中 2001)、信頼性が高い。故に2因子が帰着しなかったことに関して、考察の余地がある。第2に、重回帰分析とt検定において有意とみられた因子行動に差が生じた点である。仮説1で使用した重回帰分析において影響が確認されたのは「愛他主義」と「誠実さ」であり、仮説2で使用したt検定において影響が確認されたのは「市民の美德」と「愛他主義」であった。「愛他主義」と「誠実さ」に関する組織市民行動を積極的に行う成員がいると他の成員にポジティブな影響を与えるといった結果が出た一方で、「市民の美德」と「愛他主義」に関する組織市民行動をとる成員が多いほど、他の成員にポジティブな影響を与えるという結果が出た。1人のより積極的な「愛他主義」行動と、より多くの成員の「市民の美德」行動、どちらの方が組織に影響を及ぼすのかは本研究で分析することができなかった。

これら2つの限界は、本研究の調査対象が芸能事務所という特殊な組織を対象としたことにも起因することが考えられる。本研究では同一組織の複数グループを調査するために芸能事務所を調査対象にしたが、この研究結果がそのまま一般企業に当てはまるかは慎重に考察する必要がある。一般に芸能事務所には、未成年者や学生も多く含んでおり、金銭的・社会的な理由から仕事に従事しているというよりは、自主的に職務に憧れや希望を持って仕事していることも多い。加えて人気商売である故に、自己努力が必ずしも結果や評価とダイレクトに結びつかないなどといった特殊性もある。こうした要因が、組織市民行動とモチベーションやバーンアウトといった心理状態との関係性に何らかの影響をおよぼしていたかもしれない。故に、一般企業の部署別で改めて調査を行うなどのさらなる研究も望まれよう。

日本企業は今日、急速に成果主義傾向を強めている（佐藤ほか 2013）。成果主義を導入することで、自身に与えられた職務のみを遂行し、他者への協力的行動が減少することで、組織の組織パフォーマンスの低下が予測される。そのような中で成員がいかに役割外行動、すなわち組織市民行動を行うかが、今後の企業の業績を左右するであろう。

参考文献

- Dyne, L.V., Graham J.W. and Dienesch, R.M. 2017. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation *Academy of Management Journal*, 37 (4):765-802.
- Ehrhart, M. G. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57 (1):61-94.
- Grant, A. M. 2008. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93 (1):48-58.
- Heyman, G. D., & Dweck, C. S. 1992. Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation. *Motivation and emotion*, 16 (3):231-247.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., and Niehoff, B. P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management journal*, 41(3), 351-357.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. 1994. Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of management*, 20(2): 465-478.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequence*. Sage. (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房、2007)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and 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., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3):513-563.

- Wright, T. A., and Bonett, D. G. 1997. The contribution of burnout to work performance." *Journal of Organizational Behavior*, 18(5):491-499.
- 石橋真人 (2016) 「職務特性・職務満足が組織市民行動へ与える影響」『日本経営工学会論文誌』66(4): 309-316。
- 井奈波良一 (2014) 「女性看護師のバーンアウトの仕事の生産性への影響」『日本職業・災害医学会誌』62(3):173-178。
- 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』2:3-13。
- 鎌田雅史 (2015) 「組織の生産性と組織市民行動の集積との関連について」『就実論叢』45:161-175。
- 鎌田雅史 (2017) 「組織市民行動の副次的な反作用に関する理論的考察」『就実論叢』47:157-167。
- 久保真人・田尾雅夫 (1994) 「看護婦におけるバーンアウト―ストレスとバーンアウトとの関係」『実験社会心理学研究』34 (1): 33-43。
- 久保真人 (2004) 『バーンアウトの心理学：燃え尽き症候群とは』サイエンス社。
- 久保真人 (2007) 「バーンアウト（燃え尽き症候群）―ヒューマンサービス職のストレス」『日本労働研究雑誌』49(1): 54-64。
- 佐藤有紀・五十嵐祐・吉田俊和 (2013) 「職務成果への報酬認知とプレッシャーが組織市民行動への選好に与える影響：囚人のジレンマ状況を模した場面想定法による検討」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 心理発達科学』60: 39-47。
- 田中堅一郎 (2001) 「組織市民行動：測定尺度と類似概念、関連概念、および規定要因について」『経営行動科学』15 (1): 1-28。
- 田中輝海・杉山佳生 (2015) 「バーンアウト傾向に及ぼすポジティブ感情の改善効果：問題焦点型コーピングを媒介変数として」『体育学研究』60 (2): 479-488。
- 西田豊昭 (2000) 「職務満足、組織コミットメント、組織公正性、OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』13 (3): 137-158。
- 服部泰宏 (2020) 『組織行動論の考え方・使い方』有斐閣。
- 堀田裕司 (2016) 「職場における組織市民行動と関連する要因の検討」『広島大学大学院教育学研究科紀要 第三部、教育人間科学関連領域』65: 87-91。
- 堀田裕司 (2017) 「労働者の仕事のコントロールと活気、組織市民行動の関連」『就実論叢』47: 237-245。
- 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 (2009) 「内発的モチベーションの知識創造行動への効果」『技術と経済』50:66-71。

筆者 岩澤・藤田：慶應義塾大学商学研究科後期博士課程
山木：慶應義塾大学商学部卒