



RIETI Discussion Paper Series 21-J-044

# 変貌する日本の雇用システムの下での組織市民行動の再評価 — 所属型・挑戦型組織市民行動の規定要因の実証分析

久米 功一  
東洋大学

鶴 光太郎  
経済産業研究所

佐野 晋平  
神戸大学

安井 健悟  
青山学院大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

## 変貌する日本の雇用システムの下での組織市民行動の再評価 —所属型・挑戦型組織市民行動の規定要因の実証分析\*

久米 功一（東洋大学）

鶴 光太郎（経済産業研究所 / 慶應義塾大学）

佐野 晋平（神戸大学）

安井 健悟（青山学院大学）

### 要 旨

本稿では、経済産業研究所（RIETI）が実施したウェブアンケート調査の個票データを用いて、雇用者が組織のために任意に行う、必ずしも褒賞を伴わない行動（組織市民行動、OCB）、具体的には、所属志向型 OCB（組織のためになる行動）と挑戦志向型 OCB（不正を報告する）とパフォーマンス、および、個人属性・性格特性等との関係を実証的に分析した。

まず、パフォーマンスとの関係では、二つの OCB に対する金銭的なリターンは生じていなかった。その一方で、二つの OCB を行う人ほど、仕事満足度が有意に高かった。

続いて、OCB の規定要因として、①個人属性や性格特性、②日本型雇用システム、③良好な対組織・対人関係としての人材育成、職務特性、ウェルビーイングを OCB の説明変数とした回帰分析を行った。その結果、①女性や役職者、協調性、グリット、統制の所在、正の互惠性がある人ほど両方の OCB に対して正であり、②従来の日本型雇用システム（長期雇用や内部昇進など）は、両方の OCB と正の相関をもつ、③職場内で助け合う、上司や同僚などと相談しやすい、技能多様性やタスク完結性の高い職務、正当な評価を得ている、仕事に対して熱意がある人ほど、二つの OCB に対して正であった。

これらの結果は、OCB を当然の義務と考えてきた日本企業に対して、日本型雇用システムの転換期にあつては、OCB の規定要因を再認識して、OCB を意識的に醸成する必要があることを示唆している。

キーワード：組織市民行動、所属志向型 OCB、挑戦志向型 OCB、性格特性、職務特性

JEL classification: J81, I12

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

\*本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「AI時代の雇用・教育改革」の成果の一部である。本稿の作成にあたり、矢野誠理事長、森川正之所長、中田大悟氏、劉洋氏、広野彩子氏をはじめとする経済産業研究所 ディスカッション・ペーパー検討会の参加者から有益なコメントを頂いた。記して感謝申し上げたい。

## 1. はじめに

企業組織の生産性や業績に関わる従業員の行動の一つとして、組織市民行動（OCB, organizational citizenship behavior）がある。OCB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友好的機能を促進する個人的行動」（Organ 1988, Organ et al. 2006）をいい、従業員が任意かつ非公式に行い、正式な給与体系によって補償されることのない行動であり、かつ、それによって組織の効果的機能を促進する行動とされる（Organ 1988）。

OCBは、1980年代後半にアメリカで提唱された。その背景として、80年代の日本企業の躍進がある<sup>2</sup>。職務分担、分業が元々明確かつ厳格であった欧米（科学的労務管理）では、自らの職務や部門を超えた情報の伝達・共有や密接なコーディネーションが難しく、これが製造業の競争力低下の要因などと指摘されてきた。近年では、情報通信技術の発展に伴う事業環境の変化に対応するために、職務の範囲の拡大（ブロードバンディング）<sup>4</sup>、チームワークの促進<sup>5</sup>が大きな課題になっており、こうした文脈の下でOCBに関心が集まっている。

欧米の既存研究によると、OCBが組織のパフォーマンスを高めることが示されている。Organ et al. (2006, Ch.7)は、OCBが、同僚や管理者の生産性を高める、資源をより生産的な活動に向けさせる、同僚同士の調整活動を助けるなどを通して<sup>6</sup>、組織に競争優位性をもたらすと予想が実証的にも概ね支持されることを整理している。具体的には、OCBは、作業集団（Karamballya 1990）や製紙工場の作業班（Podaskoff et al. 1997）の生産性、保険代理店のチーム（Podsakoff and MacKenzie 1994）や医療品販売チームの売上ノルマ達成率（MacKenzie et al. 1996）、レストランの顧客満足度（Waltz and Niehoff 2000）に関

---

<sup>2</sup> OCBの提唱者であるOrganはOrgan et al. (2006)の日本語版序文「日本の読者の皆さんへ」において、その着想を紹介している。少し長くなるが、以下に直接引用したい：「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の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、日本の管理職はすでに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（Organ et al. 2006, p.i）」いたと振り返っている。

<sup>3</sup> OCBに似た概念として、文脈的業績（Contextual Performance, CP）がある。CPとは、中核的な職務を機能させるために、集団の協力や対人支援の雰囲気を維持する貢献行動を指す。OCBは、職務記述で厳密に義務付けられておらず、かつ公式的な報酬を求めない貢献行動に限定している点でCPとは異なる（Organ et al. 2006）。

<sup>4</sup> ブロードバンディングとは、人事管理の柔軟性の確保のため、職務の幅や階層の大括りにして、大括りにされた職務や階層の範囲内での異動を可能にするものである（厚生労働省「「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」平成26年7月）

<sup>5</sup> 例えば、GoogleなどのIT企業では、社員に対して無料のランチが提供されているが、これは日本企業の飲みニケーションの代わりとなっている。

<sup>6</sup> ただし、OCBは必ずしも向社会性に由来しない、自己奉仕的な動機（例：印象操作）、もっと平凡な動機（例：退屈な仕事）、ネガティブな推進力（例：私生活の不満から）に基づく場合もある（Bolino, Turnley, and Niehoff 2004）。役割内業務に代えて、質の低いOCBが行われるならば、組織のパフォーマンスに負の影響を与える場合もある。また、OCBを促すような市民道徳は必ずしも自発的でなく、強制的でさえある（Bolino, Turnley, Gilstrap and Suazo, 2010）。OCBのポジティブな側面は否定できないが、よりバランスのとれた見方も望まれる（Fineman, 2006）。

係していた<sup>7</sup>。

一方、日本の場合は、雇用システムの特徴として、メンバーシップ型の無限定正社員システムがある。職務が必ずしも限定されないなかで、新卒一括採用と大部屋的な職場環境の下で、場所と時間を長く共有したり、様々な仕事、部門を経験したりすることによって、組織との一体感を高めてきた。その意味では、こうした特徴は、組織を重視し、役割外の行動を意味する OCB を促進してきたと考えるのも不思議はなく<sup>8</sup>、従業員や部門間の情報の伝達・共有、密接なコーディネーションを容易にし、製造業の国際的競争力向上に寄与したと考えられている。しかし、今日では、様々な雇用・労働問題の要因にもなり、職務などを限定したジョブ型正社員の普及が逆に大きな課題となっている。また、働き方改革が進展して、職場における長時間労働が是正される中で、OCB の維持・促進は日本企業の課題となっている<sup>9</sup>。

こうしてみると、OCB のように、個人の役割を超えて組織の利益を考える行動は、国内外の雇用システムの違いを超えて、今後も重要であり続けることは変わらない。その重要性を再認識する時が来ているといえる。それに加えて、日本への示唆を考える上で、OCB には、もう一つ注目すべき側面がある。それは「挑戦志向型 OCB」という考え方である。MacKenzie et al. (2011) は、OCB を大きく二つに分けて、役割外、無償性は共通するものの、他の従業員を支援するような「所属志向型 OCB (affiliation-oriented)」と、組織のためにあえて内部告発を行うような「挑戦志向型 OCB (challenge-oriented)」とに区別している。世界的にみても、職場の課題解決力が低下する中で企業の不正行為が続出しており<sup>10</sup>、挑戦志向的 OCB が注目されている (Schmolke et al. 2018)。

挑戦的 OCB の具体例としては、役割外行動の一つである警笛行動 (whistle-blowing, WB) が挙げられる (Near and Miceli 1995、Van Dyne et al. 1995)<sup>11</sup>。Organ et al. (2006) は、

---

<sup>7</sup> 例えば、1990 年代後半から 2000 年にかけて行われた実証分析の結果の全般的な傾向として、OCB が組織の有効性に関係することが支持されること、具体的には、OCB は量的な業績指標の分散の約 20%、質的な業績指標の分散の約 25%、財務的効率性指標の分散の約 25%、顧客サービス指標の分散の約 38% を説明したとしている。近年では、OCB や組織間市民行動 (interorganizational citizenship behaviors) が、組織内外でのイノベーションと正の相関をもつことも明らかになっている (Naqshbandi et al. 2016、Gerke et al. 2017)。

<sup>8</sup> 田中 (2001) は、海外で OCB と考えられる行動は、日本企業の従業員にとっては当然の義務であり特別なことではないとして、長らく注目されてこなかったのではないかと指摘する。また、浅井 (2020) は、日本における OCB 研究の難しさとして、職務範囲の認識をとらえる難しさ (とくに、上司と部下で認識が異なる) や自己評価方式における問題点 (職位が上がるにつれて OCB を職務としてなすべき行動をみなす) を挙げている。

<sup>9</sup> Organ は、Organ et al. (2006, ii) の日本語版の序文で、日本企業が OCB に無自覚で、それを手離しつつあることを懸念していた：「私には、多くの日本の研究者や管理職がこの問題について、これまでは十分に考慮してこなかったように思われます。彼らは、市場シグナルに注意するプレッシャーをますます感じると同時に、OCB のような貢献を喚起する従来の慣行を放棄する危険性についてもっと考えてもよいのではないのでしょうか」

<sup>10</sup> Schmolke et al. (2018) では、Worldcom、Parmalat (会計不正)、Siemens (横領)、Toshiba (会計不正)、Volkswagen (排出ガス不正) が挙げられている。

<sup>11</sup> 警笛行動とは「管理者の管理の下で人々や組織に対してなされた不当な、非道徳的な、あるいは違法な行為を明らかにすること」と定義される。

警笛行動は短期的には合意や好意的な評価ではなく抵抗や論争を引き起こすため、挑戦的な役割外行動 (Extra-role behavior: ERB) とみなしている。MacKenzie et al. (2011) は、挑戦志向型の OCB は、所属志向型 OCB の水準が高いグループにおいては、組織パフォーマンスを高めるが、その水準が低いグループでは、逆に組織パフォーマンスを損ねることを示している。

本稿では、上記の議論を踏まえて、雇用者に対して独自に実施したアンケート調査の個票データを用いて、所属志向型 OCB と挑戦志向型 OCB の両方を取り上げて、一見、相反するようにみえる 2 つの OCB を高めるための方策を考える。とくに、日本の雇用システムと親和性の高いのは「所属志向型 OCB」と予想される。一方、後者の「挑戦志向型 OCB」は最終的に組織のためになるかもしれないがその行動の結果、組織内で大きな抵抗や論争を呼ぶものであり、必ずしも日本的な雇用システムとの親和性は高くないかもしれない。ただし、大きな環境の変化の中で改革を進めなければならない日本の企業にとって OCB の中でも「挑戦志向型 OCB」の重要性は高まっているといえる。

本稿の構成は、以下の通りである。第 2 章で、データについて説明し、第 3 章で、OCB が個人のパフォーマンスに与える影響を確認する。OCB は、組織のために行われる行動の一種であり、役割外、無償性が前提であるが、従業員にとって単なる負担やコストになるのであればその行動を促進していくことは難しい。従業員にとってメリットになることをデータで確認する。第 4 章で、二つのタイプの OCB それぞれを高めていくには何が必要かを実証的に分析し、第 5 章で、分析結果から得られた人事・雇用管理施策なインプリケーションを整理する。最終章で、本稿のまとめと今後の課題を述べる。

## 2. データ

独立行政法人経済産業研究所が 2019 年に実施した「全世代的な教育・訓練と認知・非認知能力に関するインターネット調査 (以下、RIETI アンケート調査)」の個票データを用いる。この調査は、教育・訓練と能力・スキルの関係の解明を目的として、調査会社が保有するモニターを対象として行われたもので、日本国内に在住の全国 25 歳～59 歳の男女に対して、平成 29 年就業構造基本調査 (総務省統計局) を元に、性別 (男女、2 区分)、年齢 (5 歳刻み、7 区分)、地域 (8 区分)、学歴 (大卒以上、大卒未満の 2 区分)、就業状態 (有業、無業の 2 区分) の 448 セルで割り付けて、有効回答数 6000 人を回収したタイミングで調査が打ち切られた。調査期間は、2019 年 3 月 5 日から 3 月 7 日であった。このうち、本稿では、組織に対する行動を問うことから分析対象を雇用者に限定している。

表 1.記述統計量

	観測数	平均	標準偏差	最小	最大
<b>組織市民行動</b>					
評価されなくても組織のためになる行動をする	4517	3.224	0.949	1	5
不正を見つけた場合は、会社（上司や通報機関）に報告する	4517	3.445	0.942	1	5
<b>アウトカム</b>					
時間当たり賃金（対数）	3955	7.371	0.734	4.923	9.028
週労働時間	4517	39.337	13.697	1	168
仕事満足度	4517	6.188	2.305	1	11
<b>人事管理の方針</b>					
新卒採用に力を入れている / 中途採用に力を入れている	4517	2.608	0.931	1	4
正社員全員の長期雇用に努める / 正社員の一部を精鋭として残す	4517	2.211	0.864	1	4
社員の能力開発の責任は、企業側にある / 社員の能力開発の責任は、社員個人にある	4517	2.558	0.842	1	4
社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う / 社員への教育投資の回収は、10年未満で行う	4517	2.726	0.831	1	4
勤続年数を重んじて、昇進させる / 勤続年数に関係なく、抜擢する	4517	2.579	0.869	1	4
特定の職能・職種内で仕事を体験させる職能・職種にとらわれず広く仕事を体験させる	4517	2.398	0.835	1	4
異動は会社主導で行う / 異動には、社員の意見・希望をできるだけ反映させる	4517	2.267	0.874	1	4
高い職位には生え抜き社員を登用する / 高い職位には外部人材を登用する	4517	2.269	0.813	1	4
従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションを重視している	4517	2.520	0.876	1	4
/ 従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションは重視していない					
<b>職場の雰囲気</b>					
人員がいつも不足している	4517	0.548	0.498	0	1
職場内で助け合う雰囲気がある	4517	0.395	0.489	0	1
職場内で互いに競争する雰囲気がある	4517	0.070	0.256	0	1
先輩が後輩を鍛える雰囲気がある	4517	0.157	0.364	0	1
職場の人がそろう機会が少ない	4517	0.211	0.408	0	1
経験する仕事の順番がはっきりしている	4517	0.079	0.269	0	1
仕事のできる人とできない人の差が大きい	4517	0.402	0.490	0	1
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	4517	0.182	0.386	0	1
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	4517	0.255	0.436	0	1
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	4517	0.209	0.407	0	1
社員同士の職場外でのつきあいがある	4517	0.147	0.354	0	1
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	4517	0.242	0.428	0	1
なるべく残業をしないという雰囲気がある	4517	0.272	0.445	0	1
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	4517	0.127	0.333	0	1
当てはまるものは1つもない	4517	0.088	0.283	0	1
<b>職務特性</b>					
単調ではなく、様々な仕事を担当した	4517	3.312	1.052	1	5
業務全体を理解して仕事をしていた	4517	3.501	0.920	1	5
社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた	4517	3.067	1.026	1	5
自分で仕事のやり方を決めることができた	4517	3.251	1.019	1	5
自分の働きに対する正当な評価を得ていた	4517	2.998	0.964	1	5
<b>ワーク・エンゲイジメント</b>					
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	4517	2.845	0.987	1	5
仕事に熱心である	4517	3.132	0.986	1	5
仕事にのめり込んでいる	4517	2.747	0.980	1	5
<b>職務の限定性、働き方</b>					
残業がある	4517	0.485	0.500	0	1
配置転換や転勤がある	4517	0.281	0.449	0	1
業務が限定されている	4517	0.272	0.445	0	1
業務の範囲が広い	4517	0.360	0.480	0	1
（期限のある）プロジェクト的な仕事である	4517	0.099	0.298	0	1
他人との調整があまりない	4517	0.140	0.347	0	1
組織のラインから切り離されており、単独で業務遂行している	4517	0.089	0.285	0	1
組織のラインに組み込まれている（上司の決裁を仰いでいる）	4517	0.140	0.347	0	1
スキルを高める機会はありません	4517	0.212	0.409	0	1
今より高いレベルのスキルを要する仕事を体験できる	4517	0.121	0.327	0	1
当てはまるものはない	4517	0.139	0.346	0	1

表 1.記述統計量 (続き)

	観測数	平均	標準偏差	最小	最大
<b>人材育成・教育訓練の方法</b>					
会社の理念や創業者の考え方を教えられた	4517	0.272	0.445	0	1
仕事を行う上での心構えを示された	4517	0.311	0.463	0	1
会社の人材育成方針について説明があった	4517	0.173	0.378	0	1
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	4517	0.095	0.293	0	1
身につけるべき知識や能力が示された	4517	0.259	0.438	0	1
仕事のやり方を実際に見せてもらった	4517	0.396	0.489	0	1
段階的に高度な仕事を割り振られた	4517	0.164	0.371	0	1
仕事の幅を広げられた	4517	0.245	0.430	0	1
とにかく実践させてもらい、経験させられた	4517	0.397	0.489	0	1
仕事を振り返る機会を与えられた	4517	0.118	0.323	0	1
業務に関するマニュアルが配布された	4517	0.208	0.406	0	1
仕事について相談に乗ってもらったり助言を受けた	4517	0.219	0.414	0	1
目指すべき仕事や役割が示された	4517	0.157	0.364	0	1
専任の教育係をつけられた	4517	0.084	0.277	0	1
今後の職業人生について会社に相談できた	4517	0.027	0.161	0	1
これらのなかで経験したことがあるものはない	4517	0.186	0.389	0	1
<b>個人属性</b>					
女性ダミー	4517	1.455	0.498	1	2
年齢	4517	42.381	9.443	25	59
小・中学校卒業ダミー	4517	0.008	0.090	0	1
高等学校中退・卒業ダミー	4517	0.294	0.456	0	1
専門学校・短期大学中退・卒業ダミー	4517	0.301	0.459	0	1
高専中退・卒業ダミー	4517	0.022	0.146	0	1
大学中退・卒業ダミー	4517	0.329	0.470	0	1
大学院修士課程中退・卒業ダミー	4517	0.035	0.183	0	1
大学院博士課程中退・卒業ダミー	4517	0.012	0.108	0	1
勤続年数	4517	10.383	9.592	0	41.667
企業規模	3921	1121.12	1741.456	3	5000
正社員ダミー	4517	0.705	0.456	0	1
<b>雇用形態、役職</b>					
契約・派遣・嘱託社員ダミー	4517	0.103	0.303	0	1
パート・アルバイトダミー	4517	0.193	0.394	0	1
代表取締役・役員・顧問ダミー	4517	0.026	0.160	0	1
部長級ダミー	4517	0.044	0.205	0	1
課長級ダミー	4517	0.077	0.266	0	1
係長・主任ダミー	4517	0.160	0.366	0	1
役職無し	4517	0.693	0.461	0	1
<b>パーソナリティ、自尊感情、互酬性</b>					
外向性	4517	3.862	1.286	1	7
協調性	4517	4.641	1.025	1	7
勤勉性	4517	3.924	1.109	1	7
情緒安定性	4517	3.857	1.086	1	7
開放性	4517	3.952	1.063	1	7
グリット	4517	2.659	0.514	1	5
マキャベリアニズム	4517	2.402	0.822	1	5
サイコパシー	4517	2.596	0.716	1	5
ナリシズム	4517	2.637	0.840	1	5
自尊感情	4517	3.000	0.589	1	5
統制の所在	4517	2.563	0.318	1	3.944
CRT	4517	0.151	0.247	0	1
正の互酬性	4517	10.809	2.192	3	15
負の互酬性	4517	8.106	2.617	3	15

組織市民行動に関する変数として<sup>12</sup>、勤め先との関係および働くことについての考えに関する以下の二つの設問を用いる。第一は、「評価されなくても組織のためになる行動をする」に対して、「当てはまらない=1、どちらかという当てはまらない=2、どちらともいえない=3、どちらかという当てはまる=4、非常に当てはまる=5」の5段階で回答を得たものである。この変数を「所属志向型 OCB」と名付ける。前章で説明した通り、組織市民行動は、無償かつ任意に行う他者支援の役割外行動であり、この変数では、無償性と他者支援が強調されている。もう一つは「不正を見つけた場合は、会社（上司や通報機関）に報告する」に対して、同じく五件法で質問したものであり、これを「挑戦志向型 OCB」と呼ぶ。本稿でも用いる変数の記述統計量は、表1の通りである。

このデータを分析することの特徴として、OCBに関する多面的で厳密な心理尺度を用いていないものの、所属志向型と挑戦志向型の二つのタイプのOCBと職場での関わり方、性格特性を同時に取り扱っている点が挙げられる。また、日本においては、産業心理学分野の研究があるが、分析範囲が限定的であり（例えば、ビッグファイブのみ、看護師、地方の製造業、学生を分析対象としているなど）、前述の海外の先行研究と比べても、職場の情報が豊富であり、大規模かつ包括的な調査にもとづく初めてのエビデンスといえる。

### 3. OCBは個人のパフォーマンスを高めるか

OCBはその定義から、報酬と無関係であることが想定されている。また、報酬が得られないとすれば、なぜOCBを行うのかという疑問も生じる。そこで本章では、OCBとパフォーマンス指標の関係を分析する。具体的には、賃金や仕事満足度を被説明変数とする回帰分析を行う。ここでは、高い賃金や仕事満足度がOCBを誘発するという逆の因果関係については識別していない点に留意が必要である<sup>13</sup>。

推定結果は表2の通りである。時間当たり賃金に対しては、所属志向型の組織市民行動も挑戦志向型の組織市民行動も、いずれも有意ではなかった。想定通り、組織市民行動に対する報酬が支払われていないといえる。

---

<sup>12</sup> OCBの概念について、Organ (1988) は、利他主義（組織内外の他者への援助）、誠実さ（出勤、規制への服従）、スポーツマンシップ（不満を言わないこと）、厚意性・礼儀正しさ（他人に起こる問題を回避する）、市民道徳（会社の生活に責任をもって参加・関与する）を挙げている。日本版OCBを開発した田中（2002, 2020）は、職務上の配慮（仕事で間違いに気づいたらすぐにそれを正す、自分の仕事に注意を行き届かせる）、組織支援行動（会社（組織）の行事に参加する）、対人支援行動、誠実さ（不必要に仕事の手を休めない）、清潔さ（職場では机をいつもきれいにする）を挙げている。総論として、OCBとは、従業員の任意の役割外行動であり、その対価を求めないという特徴がある。

<sup>13</sup> 第2章で述べたように、成果的な賃金体系である場合、報酬がインセンティブとなり、OCBが引き出される可能性もある。また、労働供給に関しても、OCBに熱心であるほど、労働に時間を費やす反面、労働時間が長いほど、役割外労働に時間を費やすことができる。

表 2. OCB と時間当たり賃金、仕事満足度の関係

	時間当たり賃金 (対数)		仕事満足度	
	最小二乗法		順序ロジットモデル	
評価されなくても組織のためになる行動をする	0.0108 (0.011)		0.1918*** (0.032)	
不正を見つけた場合は、会社 (上司や通報機関) に報告する		0.0125 (0.011)		0.1591*** (0.032)
Observations	3,479	3,479	3,921	3,921
R-squared	0.349	0.349		

注) 括弧内は標準誤差

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

コントロール変数: 女性ダミー、(中学卒業をベースとして) 高等学校中退・卒業ダミー、専門学校・短期大学中退・卒業ダミー、高専中退・卒業ダミー、大学中退・卒業ダミー、大学院修士課程中退・卒業ダミー、大学院博士課程中退・卒業ダミー、年齢、年齢<sup>2</sup>乗、企業規模、(正社員をベースとして) 契約・派遣・嘱託社員ダミー、パート・アルバイトダミー、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、職種ダミー (事務職をベースとして11区分)、業種ダミー (製

仕事満足度に関しては、二つのタイプの OCB を行う人ほど、仕事満足度が有意に高い。金銭的な報酬を得られないとしても、OCB を実践する人の仕事満足度を高い状態にする。前章で述べたように、OCB は組織業績にプラスに働くことに鑑みると、OCB の実践は、組織と従業員の双方にとって利益をもたらすといえる。

#### 4. OCB を高めるにはどうすればよいか

OCB を高めるにはどのような施策がありうるのだろうか。この章では、先行研究をレビューしながら、いくつかの仮説を提示した後、実証分析を行い、その結果を吟味していく。具体的には、OCB の規定要因として、①個人属性や性格特性、②日本型雇用システム、③良好な対組織・対人関係としての人材育成、職務特性、ウェルビーイングの関係を順に分析する、

##### 4.1 OCB の規定要因に対する考え方

個人や企業にとって有益な OCB をどう高めることができるかに着目するため、介入可能な変数以外の個人の社会経済的属性や固有の性格特性をコントロール変数として用いる。

##### 4.2 ベンチマークモデル

###### 4.2.1 個人属性と OCB の関係

以下では、OCB を被説明変数として、人事管理をはじめとする職場や仕事の属性で説明していくが、関心のある変数以外は、コントロール変数として扱う。具体的には、女性ダミー、(中学卒業をベースとして) 高等学校中退・卒業ダミー、専門学校・短期大学中退・卒業ダミー、高専中退・卒業ダミー、大学中退・卒業ダミー、大学院修士課程中退・卒業ダミー、大学院博士課程中退・卒業ダミー、年齢、年齢<sup>2</sup>乗、企業規模、(正社員をベースとして) 契約・派遣・嘱託社員ダミー、パート・アルバイトダミー、(役職なしをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、職種

ダミー（事務職をベースとして 11 区分）、業種ダミー（製造業をベースに 18 区分）、都道府県ダミー（東京をベースに 46 区分）である<sup>14</sup>。

#### 4.2.2 性格特性と OCB の関係

本稿では性格特性と OCB の関係をみるために、Szabó et al. (2018) にならって、ビッグファイブ（小塩他 2012）と Dark Triad を説明変数に同時に入れた分析を行う。また、OCB と向社会性との類似性も指摘されていることから、互惠性の変数、さらには、自己効力感につながる自尊感情（梅垣 2006）や統制の所在（鎌原他 1982）、粘り強さを代理するグリット、認知的熟慮性の代理変数として CRT（Cognitive Reflection Test 認知反射テスト Frederick 2005）も用いる。Frederick (2005) は、CRT のスコアが高い人ほど、より忍耐強く、よりリスク回避的であることを示している。Stanovich and West(2000)が示した思考の二重過程のうち、熟慮思考が働けば、直観的思考の誤りを修正できる。CRT スコアは、熟慮思考の強さを代理している。

所属志向型 OCB に対しては、対人的、社会的に良好な関係を志向するという意味で、協調性、外向性、精神的安定性、互惠性と相関が高く、また、役割外という意味合いを考えると短期的・直接的な自身へのメリットが必ずしも感じられるわけではないので、勤勉性やグリットなどの辛抱強さが関連していることが既存の実証研究の結果から理論的に期待できる<sup>15,16</sup>。一方、Dark Triad のうち、マキャベリアニズムは、他者操作性、道徳観に対する冷笑的無視、自己中心や欺瞞を特徴とし、ナルシシズムは、誇大性、自尊心、共感の欠如を特徴として、挑戦志向型 OCB の妨げとなり<sup>17</sup>、統制の所在は正の相関が先行研究から予想される<sup>18</sup>。

---

<sup>14</sup> 上記のコントロール変数の OCB への影響については、年齢が高く、女性、学歴が高く、職位が高いほど、所属志向型 OCB を行うが、勤続年数に関しては、正負いずれの可能性もある (Collett et al. 2001)。Feldman and Lobel (2010) Miceli et al. (2012) は、女性は男性よりも警笛行動をとることを示したが、男性のほうが警笛行動をとるという理論もある (Miceli et al. 2008)。

<sup>15</sup> ビッグファイブと OCB との関係を分析した先行研究としては、Organ et al. (2006) は、ビッグファイブの中でも勤勉性が OCB を促すとしている。Spitzmuller, Van Dyne and Illies (2008) は、OCB の促進要因として調和性と誠実性を挙げている。Konovsky and Organ (1996) では、勤勉性が組織市民行動を説明していた。Anglim et al. (2018) は、正直・謙虚さ、外向性、同調性、勤勉性が OCB に正に影響することを示した。挑戦志向型 OCB に関して、Bjorkelo et al. (2010) は、警笛行動に対して、外向性は正、協調性は負に関係していた。

<sup>16</sup> 互惠性については、OCB は、向社会的組織行動 (Brief and Motowidlo 1986) や社会的交換 (Blau 1964) との類似性を指摘されている (Organ et al. 2006)。Koster and Sanders (2006) は上司・同僚間の連帯 (solidarity) と OCB の関係を指摘し、Decktop, Cirka and Andersson (2003) は、互惠性が同僚の手助けの要因となることを示している。Coyle - Shapiro, Kessler and Purcell (2004) は、OCB に取り組む従業員は組織から厚遇されるという互惠性が、従業員を OCB に向かわせて、その結果として、各人の職務の境界が拡大していくことを明らかにしている。これらの研究は、従業員と組織との互酬的な関係の有無が、OCB に促進に影響することを示唆している。

<sup>17</sup> Webster and Smith (2019) は、Dark Triad のいずれの要素 (マキャベリズム、ナルシシズム、サイコパシー) も OCB と負の相関があることを示している。

<sup>18</sup> Turnipseed and Bacon (2009) は統制の所在が OCB に対して正の相関をもつことを示している。

#### 4.2.3 ベンチマークモデルにおける OCB の規定要因

次節以降に示す各推定結果において、コントロール変数についての議論を省略するため、ここでこれらの変数のみを用いたベースラインモデルの結果を紹介する。推定結果は、表 3 の通りであった。

本稿では、女性は男性に比べて両方の OCB が有意に高く、それは年齢とともに高まり、やがて減衰する。先行研究と同様に、本研究でも、女性は男性よりも警笛行動をとっていた。教育水準と両方の OCB との間には有意な関係はみられなかった。挑戦的 OCB に関しては、勤続年数が長い、あるいは、パート・アルバイトである場合に、これに消極的な傾向がみえる。部長級ダミーの係数は正で有意であり、上級管理職は、一般社員以上に二つの OCB を役割期待として持っていることがわかる。

パーソナリティ特性に関しては、協調性が二つの OCB に対して正であった。マキャベリアニズムは挑戦志向型 OCB に対して負であり、先行研究と同じであった (Szabó et al. 2018)。マキャベリアニズムは、他者操作性、道徳観に対する冷笑的無視、自己中心や欺瞞を特徴としており、こうした特質は挑戦志向型 OCB の妨げとなる。ナルシシズムは、誇大性、自尊心、共感の欠如を特徴とし、先行研究では OCB に対して負に影響していたが、ここでは有意な結果は得られなかった。

CRT の係数は、挑戦志向型 OCB に対して正であることから、儉約型の情報処理 (ヒューリスティック) に陥らない熟慮型の思考ができる人は、挑戦志向型 OCB を実行する傾向があるといえる。

やり抜く力であるグリットは、所属志向型 OCB にプラスに効いている。また、統制の所在については、本稿では、内的な統制の所在が二つの OCB に対して正に働いており、先行研究と整合的であった。

互惠性と OCB をみても、親切を受けたらそれを返すという正の互惠性は、いずれの OCB に対しても有意に正に作用している。一方、やられたらやり返すというタイプの負の互惠性は、所属志向型 OCB に対して負に影響していた。

表 3. OCB の規定要因：ベンチマークモデル（個人属性、性格特性）

	(1)	(2)	(3)	(4)
個人属性	評価されなくとも組織のためになる行動をする	不正を見つけたい場合は、会社（上司や同僚）に報告する	評価されなくとも組織のためになる行動をする	不正を見つけたい場合は、会社（上司や同僚）に報告する
女性ダミー	0.2672*** (0.078)	0.3535*** (0.078)	0.1226 (0.081)	0.1856** (0.081)
小学校・中学校卒業ダミー	0.2616 (0.332)	0.0301 (0.349)	0.3628 (0.330)	-0.0503 (0.350)
高等学校中退・卒業ダミー	-0.0385 (0.083)	-0.1220 (0.083)	0.0248 (0.084)	-0.0886 (0.085)
専門学校・短期大学中退・卒業ダミー	-0.0390 (0.081)	-0.1070 (0.081)	0.0112 (0.083)	-0.0532 (0.082)
高専中退・卒業ダミー	-0.2491 (0.206)	-0.2204 (0.199)	-0.1669 (0.210)	-0.1724 (0.202)
大学院修士課程中退・卒業ダミー	0.0631 (0.172)	0.0579 (0.170)	0.0020 (0.173)	0.0035 (0.172)
大学院博士課程中退・卒業ダミー	0.1348 (0.314)	0.0287 (0.304)	0.1306 (0.315)	-0.0050 (0.303)
年齢	0.0901*** (0.030)	-0.0213 (0.030)	0.1047*** (0.031)	-0.0183 (0.031)
年齢2乗	-0.0008** (0.000)	0.0003 (0.000)	-0.0010*** (0.000)	0.0002 (0.000)
勤続年数	-0.0077* (0.004)	-0.0100** (0.004)	-0.0062 (0.004)	-0.0080* (0.004)
企業規模	0.0000 (0.000)	0.0001*** (0.000)	0.0000 (0.000)	0.0001*** (0.000)
契約・派遣・嘱託社員ダミー	0.1174 (0.116)	-0.0369 (0.116)	0.1146 (0.117)	-0.0422 (0.117)
パート・アルバイトダミー	0.1150 (0.099)	-0.1636* (0.099)	0.1000 (0.099)	-0.1566 (0.100)
代表取締役・役員・顧問ダミー	0.4229** (0.214)	0.0429 (0.211)	0.3307 (0.214)	-0.0422 (0.212)
部長級ダミー	0.3497** (0.170)	0.3333** (0.169)	0.2442 (0.173)	0.3122* (0.171)
課長級ダミー	-0.0095 (0.132)	-0.0251 (0.135)	-0.0782 (0.133)	-0.0350 (0.136)
係長・主任級ダミー	-0.0676 (0.092)	0.1141 (0.091)	-0.1169 (0.093)	0.1047 (0.092)
外向性			-0.0198 (0.030)	0.0160 (0.030)
協調性			0.1434*** (0.037)	0.0718** (0.037)
勤勉性			-0.0279 (0.032)	-0.0406 (0.032)
情緒安定性			-0.0126 (0.035)	0.0296 (0.034)
開放性			0.0382 (0.035)	-0.0217 (0.034)
グリット			0.1851** (0.073)	0.0379 (0.073)
マキャベリアニズム			0.0288 (0.061)	-0.2182*** (0.060)
サイコパシー			0.0710 (0.064)	-0.0845 (0.063)
ナルシシズム			0.0042 (0.052)	0.0346 (0.051)
自尊心			-0.0139 (0.071)	0.0556 (0.070)
統制の所在			0.3936*** (0.116)	0.5601*** (0.117)
CRT			0.1264 (0.131)	0.2641** (0.131)
正の互恵性			0.1969*** (0.016)	0.2448*** (0.017)
負の互恵性			-0.0956*** (0.015)	0.0130 (0.015)
Observations	3,921	3,921	3,921	3,921

注) 括弧内は標準誤差

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

コントロール変数：職種ダミー（事務職をベースとして11区分）、業種ダミー（製造業をベースに18区分）、都道府県ダミー（東京をベースに46区分）

### 4.3 日本型雇用システムと OCB との関係

日本型雇用システムと OCB との関係を分析した研究は存在しない。そこで、独自に立てた仮説を検証する。まず、長期雇用、後払い賃金、メンバーシップ型雇用、無限定正社員システムと呼ばれる日本的雇用システムの特徴は OCB と親和的であると予想される。一方、所属志向型 OCB と挑戦志向型 OCB では、こうした日本的雇用システムの影響は異なるかもしれない。特に、挑戦的 OCB のように会社にダメージを与えかねない行動に対しては負の関係を持つ可能性もある。この点を検証するために、ここでは、勤め先における正社員の人事管理に関して、対立する二つの用語のどちらにあてはまるかを尋ねる手法である SD (Semantic Differential) 法を用いた設問で分析した (Osgood 1952 Osgood et al. 1957)。分析にあたっては、A か B のどちらに近いかを 4 段階で評価した設問について、日本的雇用システムの特徴であるほど、数値が大きくなるように変数を変換した。

表 4. 日本型雇用システムと OCB の関係

	(1)	(2)	(3)	(4)
	評価されなくとも組織のた めになる行動をする	不正を見つけ た場合は、会 社 (上司や通 報機関) に報 告する	評価されなくとも組織のた めになる行動 をする	不正を見つけ た場合は、会 社 (上司や通 報機関) に報 告する
人事管理の方針				
新卒一括採用：新卒採用に力を入れている=4 ～ 中途採用に力を入れている=1	-0.0183 0.039	-0.0733 0.039	0.0089 0.039	-0.0377 0.039
長期雇用：正社員全員の長期雇用に努める=4 ～ 正社員の一部を精鋭として残す=1	0.0969** 0.041	0.2221*** 0.041	-0.0018 0.042	0.1031** 0.042
企業主体の能力開発：社員の能力開発の責任は、企業側にある=4 ～ 社員の能力開発の責任は、社員個人にある=1	-0.0693 0.043	0.0429 0.042	-0.0728 0.043	0.0594 0.043
長期の人材投資：社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う=4 ～ 社員への教育投資の回収は、10年未満で行う=1	-0.0238 0.043	-0.1278*** 0.043	0.0464 0.044	-0.0589 0.044
年功重視：勤続年数を重んじて、昇進させる=4 ～ 勤続年数に関係なく、抜擢する=1	-0.0196 0.041	-0.1017** 0.041	0.0038 0.041	-0.0679* 0.041
幅広い経験：職能・職種にとらわれず広く仕事を経験させる=4 ～ 特定の職能・職種内で仕事を経験させる=1	-0.0218 0.041	-0.0133 0.041	-0.0148 0.042	-0.0004 0.042
会社主導の異動：異動は会社主導で行う=4 ～ 異動には、社員の意見・希望をできるだけ反映させる=1	-0.0127 0.039	0.0466 0.039	-0.0421 0.039	0.0053 0.039
内部昇進：高い職位には生え抜き社員を登用する=4 ～ 高い職位には外部人材を登用する=1	0.1315*** 0.042	0.1843*** 0.041	0.0909** 0.042	0.1151*** 0.042
企業別組合：従業員組織 (組合・社員会など) とのコミュニケーションを重視している=4 ～ 従業員組織 (組合・社員会など) とのコミュニケーションは重視していない=1	0.0816** 0.039	0.1448*** 0.039	0.0640 0.039	0.1317*** 0.039
性格特性変数 観測数	無 3,921	無 3,921	有 3,921	有 3,921

注) 括弧内は標準誤差

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

性格特性変数：外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、グリット、マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシズム、自尊感情、統制の所在、CRT、正の互恵性、負の互恵性

コントロール変数：女性ダミー、(中学卒業をベースとして) 高等学校中退・卒業ダミー、専門学校・短期大学・高専中退・卒業ダミー、大学中退・卒業ダミー、大学院修士課程中退・卒業ダミー、大学院博士課程中退・卒業ダミー、年齢、年齢2乗、企業規模、(正社員をベースとして) 契約・派遣・嘱託社員ダミー、パート・アルバイトダミー、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、職種ダミー (事務職をベースとして11区分)、業種ダミー (製造業をベースに18区分)、都道府県ダミー (東京をベースに46区分)

推定結果は表 4 の通りである。長期雇用 (正社員全員の長期雇用に努める)、内部昇進 (高い職位には生え抜き社員を登用する)、企業別組合 (従業員組織 (組合・社員会など) とのコミュニケーションを重視している) は、二つの OCB と正の相関をもつ。人材が職場に固定的で、労働組合のようなフォーマルなコミュニケーション手段も確保できている場合、他

者を援助するだけでなく、不正の告発など、組織を糾す行為も促される<sup>19</sup>。

一方、年功重視（勤続年数を重んじて昇進させる）、長期的視点による教育訓練投資（教育投資の10年以上の回収）は、挑戦志向型 OCB に対して有意に負である。逆にみれば、勤続年数に関係なく抜擢し、社員への教育投資の回収期間が比較的短い組織の従業員は、挑戦志向型 OCB を行う傾向にある<sup>20</sup>。

また、性格変数で制御した推定結果をみると、OCB と日本的雇用慣行変数との相関が弱くなっていた。ベンチマーク推定（表3）では、協調性のある個人ほど、二つの OCB を行っていたことに鑑みると、こうした個人は日本的雇用慣行の強い企業においては、より OCB と親和的な行動を取る可能性がある。

#### 4.4 良好な対組織・対人関係

上記以外の要因について、以下では、さらに独自の分析を試みる。具体的には、①対組織、対人に関して良好な関係性が存在するか、また、②それに貢献するような仕組み、取り組み、本人の状況はどのようなものであるかについて考察する。②については、人材育成、職務特性、ウェルビーイングの観点から分析を行う。

##### 4.4.1 所属組織や他の従業員との良好な関係性の存在

職場の雰囲気と OCB の関係については、Miceli et al.（2012）は、組織は意見を尊重してくれるといった組織サポートがある場合に、警笛行動が高まることを示している。相談しやすい雰囲気は、他者支援に由来する OCB の定義と親和的であり、所属志向型 OCB のみならず、挑戦志向型 OCB の両方を促すことが予想される。表5をみると、職場内で助け合う雰囲気、上司や同僚などと相談しやすい雰囲気は、所属志向型 OCB と挑戦志向型 OCB と正の相関をもつ。

また、社員同士の職場外でのつきあいがある場合は、個人属性のみでコントロールした場合に、挑戦志向型 OCB に対して有意に正であった<sup>21</sup>。

---

<sup>19</sup> 現実には、内部告発した結果、告発者がハラスメントを受けたり、解雇されたりするケースは少なくない（Sinzdak 2008）。また、Walsh（2021）は、内部告発は、責任からではなく、攻撃的な上司に対する怒りから生じること、単独ではなく支援者とともに告発することを勧めている。その意味でも、挑戦的 OCB の促進は、職場のコミュニケーション手段の有無が左右するといえる。

<sup>20</sup> 外部労働市場を活用する組織においては、Hirschman（1970）の退出オプションをとることが比較的容易であり、退出をいとわず、内部告発的な行動をとることができるといえる。同時に、人材の流動性の高い組織においては、所属志向型 OCB をいかに引き出せるかが課題であるともいえる。

<sup>21</sup> 従業員との良好な関係を保つうえでの環境要因ともいえる職場の状況について、人手不足の係数は、挑戦的な OCB に対して有意に正である。人手不足を補うように、他者援助する所属志向型 OCB が働くわけではない。女性正社員が男性並みに活躍する職場では、挑戦的な OCB が促されている。このような職場の従業員は発言しやすいと推察される。正社員と同様の仕事をする非正社員がいる場合、両方の OCB に対して正の影響を与える。職務範囲が不明確でないため、OCB が機能しやすいと考えられる。残業しないという雰囲気は、両方の OCB に正に働く。時間内に終わらせるために援助行動が引き出される。

表 5. 所属組織や他の従業員との良好な関係性と OCB の関係

	(1)	(2)	(3)	(4)
	評価されなく ても組織のた めになる行動 をする	不正を見つけ た場合は、会 社（上司や通 報機関）に報 告する	評価されなく ても組織のた めになる行動 をする	不正を見つけ た場合は、会 社（上司や通 報機関）に報 告する
職場の雰囲気				
人員がいつも不足している	0.0928 (0.064)	0.2264*** (0.064)	0.0706 (0.064)	0.2148*** (0.065)
職場内で助け合う雰囲気がある	0.3433*** (0.070)	0.2307*** (0.070)	0.2412*** (0.071)	0.1143 (0.071)
職場内で互いに競争する雰囲気がある	0.0822 (0.117)	0.1195 (0.118)	0.0586 (0.118)	0.1589 (0.119)
先輩が後輩を鍛える雰囲気がある	-0.0420 (0.092)	0.0169 (0.092)	-0.0825 (0.093)	-0.0711 (0.093)
職場の人がそろそろ機会が少ない	0.0309 (0.078)	0.0318 (0.078)	-0.0323 (0.078)	-0.0258 (0.079)
経験する仕事の順番をはっきりしている	0.0907 (0.117)	0.0669 (0.116)	0.1115 (0.118)	0.0948 (0.118)
仕事のできる人とできない人の差が大きい	0.1066 (0.066)	0.0878 (0.066)	-0.0126 (0.068)	-0.0617 (0.068)
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	0.1171 (0.091)	0.1489* (0.090)	0.0709 (0.092)	0.1103 (0.091)
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	0.0364 (0.082)	0.2054** (0.082)	-0.0339 (0.083)	0.1690** (0.083)
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	0.2078** (0.090)	0.3283*** (0.090)	0.1455 (0.091)	0.2817*** (0.091)
社員同士の職場外でのつきあいがある	0.1036 (0.095)	0.2298** (0.096)	0.0016 (0.097)	0.1283 (0.097)
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	0.1949** (0.079)	0.2107*** (0.079)	0.1323* (0.080)	0.1552* (0.080)
なるべく残業をしないという雰囲気がある	0.2614*** (0.074)	0.2832*** (0.074)	0.2074*** (0.076)	0.1952*** (0.075)
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	0.0207 (0.103)	0.2412** (0.102)	-0.0261 (0.104)	0.1974* (0.103)
性格特性変数	無	無	有	有
観測数	3,921	3,921	3,921	3,921

(注) 括弧内は標準誤差

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

性格特性変数：外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、グリット、マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシニズム、自尊感情、統制の所在、CRT、正の互恵性、負の互恵性

コントロール変数：女性ダミー、（中学卒業をベースとして）高等学校中退・卒業ダミー、専門学校・短期大学・高専中退・卒業ダミー、大学中退・卒業ダミー、大学院修士課程中退・卒業ダミー、大学院博士課程中退・卒業ダミー、年齢、年齢2乗、企業規模、（正社員をベースとして）契約・派遣・嘱託社員ダミー、パート・アルバイトダミー、（役職無しをベースとして）代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、職種ダミー（事務職をベースとして11区分）、業種ダミー（製造業をベースに18区分）、都道府県ダミー（東京をベースに46区分）

#### 4.4.2 良好な関係性を生むような仕組み・取り組みや本人のウェルビーイング

##### (1) 人材育成・教育訓練の方法

人材育成・教育訓練の方法と OCB の関係は表 6 の通りである。会社の理念や創業者の考え方を教えることは、所属志向型 OCB にプラスには働く。これは組織コミットメントの向上につながっているといえる。「仕事のやり方を実際に見せてもらった」「とにかく実践させてもらい、経験させられた」は、どちらの OCB にもプラスに働いている。また、「仕事について相談に乗ってもらったり助言を受けた」「今後の職業人生について会社に相談できた」の係数も両方の OCB に対して正であった。「後輩の指導を任された」は挑戦志向型 OCB に

正であった。このように、仕事のやり方を見せたり、実践したりといった仕事上の指導や助言・相談を通して、OCBを誘発すると推察される<sup>22,23</sup>。

表 6. 人材育成・教育訓練の方法と OCB の関係

人材育成・教育訓練の方法	(1)	(2)	(3)	(4)
	評価されなくとも組織のた めになる行動 をする	不正を見つけ た場合は、会 社（上司や通 報機関）に報 告する	評価されなく ても組織のた めになる行動 をする	不正を見つけ た場合は、会 社（上司や通 報機関）に報 告する
会社の理念や創業者の考え方を教えられた	0.2652*** (0.076)	0.0425 (0.077)	0.2397*** (0.077)	0.0154 (0.078)
仕事を行う上で心構えを示された	0.0314 (0.075)	0.0757 (0.076)	-0.0079 (0.075)	0.0492 (0.076)
会社の人材育成方針について説明があった	-0.1566* (0.095)	0.2352** (0.094)	-0.2136** (0.095)	0.2124** (0.095)
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	-0.0194 (0.115)	-0.0842 (0.115)	0.0166 (0.115)	-0.0225 (0.116)
身につけるべき知識や能力が示された	0.1229 (0.079)	0.1049 (0.079)	0.0925 (0.080)	0.0897 (0.080)
仕事のやり方を実際に見せてもらった	0.2610*** (0.075)	0.3123*** (0.076)	0.1901** (0.076)	0.2326*** (0.077)
段階的に高度な仕事を割り振られた	-0.0412 (0.095)	0.1080 (0.095)	-0.0541 (0.096)	0.1033 (0.096)
仕事の幅を広げられた	0.1763** (0.081)	0.0684 (0.081)	0.1064 (0.082)	0.0228 (0.082)
とにかく実践させてもらい、経験させられた	0.2872*** (0.073)	0.3187*** (0.073)	0.1415* (0.074)	0.1308* (0.075)
仕事を振り返る機会を与えられた	-0.0246 (0.111)	0.1562 (0.110)	-0.0902 (0.111)	0.1355 (0.111)
業務に関するマニュアルが配布された	0.0208 (0.087)	0.1338 (0.086)	-0.0024 (0.088)	0.0916 (0.087)
仕事について相談に乗ってもらったり助言を受けた	0.1672* (0.089)	0.2521*** (0.088)	0.1202 (0.090)	0.1832** (0.089)
目指すべき仕事や役割が示された	0.1435 (0.098)	0.2450** (0.098)	0.1478 (0.099)	0.2442** (0.099)
専任の教育係をつけられた	-0.3524*** (0.128)	-0.2417* (0.127)	-0.2897** (0.129)	-0.1663 (0.127)
先輩の指導を任された	0.1002 (0.087)	0.2213** (0.086)	0.0388 (0.088)	0.1568* (0.087)
今後の職業人生について会社に相談できた	0.4142** (0.209)	0.3686* (0.205)	0.3973* (0.212)	0.3549* (0.206)
その他	2.1057 (1.502)	-4.6213*** (1.249)	1.4188 (1.395)	-5.2838*** (1.276)
これらのなかで経験したことがあるものはない	-0.1548* (0.094)	-0.0582 (0.094)	-0.0820 (0.095)	-0.0162 (0.095)
性格特性変数	無	無	有	有
観測数	3,921	3,921	3,921	3,921

注) 括弧内は標準誤差

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

性格特性変数：外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、グリット、マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシズム、自尊感情、統制の所在、CRT、正の互惠性、負の互惠性  
 コントロール変数：女性ダミー、(中学卒業をベースとして) 高等学校中退・卒業ダミー、専門学校・短期大学・高専中退・卒業ダミー、大学中退・卒業ダミー、大学院修士課程中退・卒業ダミー、大学院博士課程中退・卒業ダミー、年齢、年齢2乗、企業規模、(正社員をベースとして) 契約・派遣・嘱託社員ダミー、パート・アルバイトダミー、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、職種ダミー(事務職をベースとして11区分)、業種ダミー(製造業をベースに18区分)、都道府県ダミー(東京をベースに46区分)

<sup>22</sup> 藤澤 (2017) によると、中堅層従業員では、ソーシャル・サポートと OJT が部下の OCB (愛他的行動) を、経営者の行動とビジョンの認知が OCB (愛他的行動およびスポーツマンシップ) を促す。

<sup>23</sup> なお、「会社の人材育成方針についての説明があった」「専任の教育係をつけられた」は、所属志向型 OCB に対して有意に負であった。フォーマルな教育訓練は必ずしも OCB を誘発しないといえる。

## (2) 職務特性

Hackman and Oldham (1980) の職務特性スコアは、以下の 5 つの要素：①技能多様性（求められるスキルの多様さ）、②タスク完結性（部分ではなく全体を把握できるかどうか）、③タスク重要性（他者に影響を与えるかどうか）、④自律性（仕事の進め方への関与）、⑤フィードバック（自身の実践の効果に関する評価）からなり、働き手は、①②③を通じて、仕事の意義を理解し、④で結果に対する責任を持つようになり、⑤によって、成果に関する知識を豊かにする。この一連の経験が、やる気と満足度を高める。石橋（2016）は、この職務特性モデルを用いて、タスク重要性、フィードバック、自律性といった職務特性を備えた職務設計が OCB を促しうることを示している。

表 7. 職務特性、ワーク・エンゲイジメントと OCB の関係

職務特性、ワーク・エンゲイジメント	(1)	(2)	(3)	(4)
	評価されなくとも組織のためになる行動をする	不正を見つけたい場合は、会社（上司や通報機関）に報告する	評価されなくとも組織のためになる行動をする	不正を見つけたい場合は、会社（上司や通報機関）に報告する
1.単調ではなく、様々な仕事を担当した	0.1179*** (0.038)	0.0762** (0.038)	0.1035*** (0.038)	0.0731* (0.038)
2.業務全体を理解して仕事をしてきた	0.2875*** (0.044)	0.4774*** (0.044)	0.1789*** (0.045)	0.3483*** (0.046)
3.社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた	0.0406 (0.038)	0.0985*** (0.038)	0.0428 (0.039)	0.1042*** (0.039)
4.自分で仕事のやり方を決めることができた	0.0284 (0.039)	0.1476*** (0.039)	0.0199 (0.039)	0.1438*** (0.039)
5.自分の働きに対する正当な評価を得ていた	0.0885** (0.040)	0.2101*** (0.039)	0.0777* (0.040)	0.2023*** (0.040)
6.仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	-0.0286 (0.048)	-0.1926*** (0.047)	0.0172 (0.049)	-0.1505*** (0.048)
7.仕事に熱心である	0.3092*** (0.049)	0.3355*** (0.049)	0.2197*** (0.051)	0.2047*** (0.051)
8.仕事にのめり込んでいる	0.1525*** (0.049)	-0.1085** (0.049)	0.2095*** (0.050)	-0.0205 (0.050)
性格特性変数	無	無	有	有
観測数	3,921	3,921	3,921	3,921

注) 括弧内は標準誤差

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

性格特性変数：外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、グリット、マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズム、自尊感情、統制の所在、CRT、正の互恵性、負の互恵性

コントロール変数：女性ダミー、(中学卒業をベースとして) 高等学校中退・卒業ダミー、専門学校・短期大学・高専中退・卒業ダミー、大学中退・卒業ダミー、大学院修士課程中退・卒業ダミー、大学院博士課程中退・卒業ダミー、年齢、年齢2乗、企業規模、(正社員をベースとして) 契約・派遣・嘱託社員ダミー、パート・アルバイトダミー、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、職種ダミー (事務職をベースとして11区分)、業種ダミー (製造業をベースに18区分)、都道府県ダミー (東京をベースに46区分)

このうち、最初の 3 つの職務特性と OCB の関係をみると (表 7)、技能多様性とタスク完結性が両方の OCB に対して有意に正である。社内外の他人に影響を与える仕事に従事していたことは、挑戦志向型 OCB と正の相関をもつ。

### (3) 本人のウェルビーイング

本人のやりがいや満足度が高いという良好な状況でなければ組織や役割外といった行動への余裕が持ちにくい。Spitzmuller, Van Dyne and Illies (2008) によると、公正感、組織コミットメント、ポジティブな感情が OCB を促進するという。そこで、本人のウェルビーイングとして、職務特性のうちの「正当な評価を得ていた」に注目すると、二つの OCB に対して有意に正に働いていた<sup>24</sup>。

また、ワーク・エンゲイジメントについて、活力、熱意、没頭の三要素との関連をみると、仕事に熱心である人は、いずれの OCB に対してもポジティブに取り組むが、仕事をしていると活力がみなぎるように感じる人や仕事にのめりこんでいる人は、挑戦志向型 OCB に対して消極的であった。

## 5. 分析結果から得られた人事・雇用管理施策へのインプリケーション

本稿では、二つの OCB とパフォーマンスの関係、および、OCB の規定要因について実証的に分析した。

まず、パフォーマンスとの関係では、時間当たり賃金に対しては、所属志向型 OCB も挑戦志向型 OCB も、いずれも有意ではなかった。OCB に対して金銭的なリターンが生じていないことは、OCB の定義からだけでなく、職務を明確にしないという日本企業の雇用システムからみても、OCB は従業員の当然の義務と考えられている可能性がある。その一方で、二つのタイプの OCB を行う人ほど、仕事満足度が有意に高かった。OCB は一般的に業績に寄与することに鑑みると、OCB は、企業と雇用者の双方にメリットをもたらす行動であることが確認された。

続いて、OCB の規定要因として、①個人属性や性格特性、②日本型雇用システム、③良好な対組織・対人関係としての人材育成、職務特性、ウェルビーイングを取り上げた。

①個人属性や性格特性については、女性は男性よりも OCB が有意に高かった。また、勤続年数が長い、あるいは、パート・アルバイトの場合、挑戦志向型 OCB に対して負である一方、部長級ダミーは正であった。組織の不正行為を糾すためには、勤続期間や労働時間の長さにかかわらず、OCB を役割期待の一部として認識させる必要があるだろう。

性格特性については、協調性が二つの OCB に対して正であった。協調性とは、思いやりや献身であり、困っている同僚の手助けだけでなく、例えば、上司の不正に苦しむ同僚を看過できないといった面もあるだろう。また、グリットや統制の所在といった、人生を自身が自律的にコントロールする資質は、職務を超えた行動に関係している。

さらに、正の互惠性が OCB に正に働くことは、OCB には、良き会社が良き従業員をつくるという相互応報的な関係があることを示唆している。やられたらやり返すという負の

---

<sup>24</sup> Waytz et al. (2013) によれば、公平性 (fairness) は、忠誠心 (loyalty) よりも警笛行動を高めるという (両者にはトレードオフがある)。

互恵性は、所属志向型 OCB に対してのみ負に影響している。このことは、従業員の意欲を削ぐような職務の割り当ては、OCB の低下となって、会社の業績に負の影響をもたらすと推察される。

いずれにしても、性格特性そのものを変えることは難しいが、OCB の醸成につながるような性格特性が発揮できるような職場環境を整備したり、そのような性格特性の人を戦略的に採用・配置したりすることも重要であろう。

②日本型雇用システムと OCB の関係については、長期雇用や内部昇進、企業別組合は、二つの OCB と正の相関をもっていた。従来の日本型雇用システムが OCB と親和的な関係にあるといえる。また、年功・長期勤続重視（勤続年数を重んじて昇進させる）、長期的視点による教育訓練投資（教育投資の 10 年以上の回収）は、挑戦志向型 OCB に対して有意に負である。人材を育成しつつ、健全な流動性をもつ組織にすることが会社にもものをいう社員を育成するために重要である。

③所属組織や他の従業員との良好な関係性が OCB を促していた。職場内で助け合う雰囲気、上司や同僚などと相談しやすい雰囲気は、所属志向型 OCB と挑戦志向型 OCB の両方に正の相関をもち、仕事のやり方を見せたり、実践したりといった仕事上の指導や助言・相談が OCB を誘発すると推察される。

職務特性では、技能多様性とタスク完結性が両方の OCB に対して有意に正であった。様々な仕事を通して、他の従業員とのインタラクションも豊富に経験したり、より組織全体の立場、視点で仕事したりすることで、より組織全体へ目が向くといえる。挑戦志向型 OCB は、組織と対立し、ときには組織に対して損害を与える行動である。しかし、企業や従業員の守るべき倫理からの逸脱は、長い目でみると事業活動の存続にかかわるため、不正を糾す必要がある。その意味においても、職務特性を考慮した職務設計が OCB の実践を促す上で重要になるといえる（石橋 2016）。

最後に、ウェルビーイングに関しては、「正当な評価を得ていた」ことは、二つの OCB に対して有意に正に働いていた。

また、ワーク・エンゲイジメントのうち、仕事に対する熱意はいずれの OCB に対しても正であるが、活力や没頭は、挑戦志向型 OCB に対して負であった。職場の不正を糾すような行動をとるためには、職務に対する活力や没頭の一部を割くだけの余裕が必要なのだろう。

## 6. おわりに

本稿では、RIETI 調査の個票データを用いて、所属志向型 OCB と挑戦志向型 OCB の規定要因を実証的に分析した。その結果、協調性やグリット、統制の所在といった性格特性、従来の日本型雇用システム、所属組織や他の従業員との良好な関係性が、OCB を促す要因

であることが明らかとなった。現在、日本においては、長期雇用や年功重視といった従来の雇用慣行が見直され、職務を明確にするジョブ型雇用が推進されている。こうした雇用システムの変化にあつて、日本企業の強みとしてきた OCB が維持・発展するための方策が求められているといえる。

最後に、本稿に残された課題を述べる。本稿は、所属志向型 OCB と挑戦志向型 OCB を比較可能な形で分析したが、相違点よりも類似点のほうが多かった。MacKenzie et al. (2011) が示したように、所属志向型 OCB が高い組織ほど、挑戦志向型 OCB が組織パフォーマンスを高めるといった、相互作用が働いている可能性がある。どういう条件で、それぞれの OCB が機能するのか、さらなる検討が必要である。また、OCB の規定要因を探索したが、その前提として、職務範囲が曖昧な日本的な雇用システムを想定した。今後、ジョブ型雇用が拡大し、職務範囲が明確になった時、OCB の実践にどのような影響がもたらされるか。例えば、職務範囲の曖昧さゆえに、OCB を当然のこととして、役割の一部として認識していた労働者が、職務範囲が明確になったとたんに、OCB に対する態度を減退させる可能性もある。職務範囲の明確さの程度と OCB の関係についての検討が求められる。

また、挑戦志向型 OCB は、警笛行為を促すようなインセンティブ制度にも依存する<sup>25</sup>。本稿の分析では、労働者の勤め先における内部通報制度の有無や内部通報者に対する褒賞などについては識別できていない。挑戦志向型 OCB を機能させるための制度の在り方についての議論も有用である。さらには、本稿には、被験者が OCB を発動させたり、逆に委縮させたりするような機会の有無に関する情報も含んでいない。例えば、Porath and Erez (2009) によると、職場でいじめなどを目撃することが OCB に負の影響を与えるという。労働者に OCB を発揮させるような状況の有無については、本稿ではコントロールされておらず、今後の研究で考慮すべき課題である。

#### 参考文献

- 浅井雅子 (2020) 「日本における組織市民行動研究に関する課題」『経営学研究論集』 53 : 133-162. 明治大学
- 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 19-30.
- 石橋貞人 (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』 310-316.
- 梅垣武 (2006) 「ローゼンバーグ自尊感情尺度の次元性の検討」『日本教育心理学会第 48 回総会発表論文集』 499
- 大嶋玲未・宮崎弦太・芳賀繁 (2018) 「組織成員の主要 5 因子性格が組織市民行動に及ぼ

---

<sup>25</sup> 例えば、Schmolke et al. (2018) は、不正を報告しない場合に罰金を課したり、不正を報告した場合に報酬を与えたりすることによって、不正を報告する確率が高まること、また、不正によって負の影響を受ける人ほど告発することを明らかにしている。

- す影響における政治スキルの媒介効果」『産業・組織心理学研究』第 32 巻 第 1 号 31-41.
- 小塩真司・阿部晋吾・カトローニピノ (2012) 「日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み」『パーソナリティ研究』21(1), 40-52
- 鎌原雅彦・樋口一辰・清水直治 (1982) 「Locus of Control 尺度の作成と信頼性、妥当性の検討」『教育心理学研究』30,302-307.
- 柴田好則・上林憲雄 (2013) 「組織市民行動の国際比較に関する実証分析」『国民経済雑誌』第 208 巻、第 1 号 91-103.
- 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』第 15 巻第 1 号 1-28
- 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.
- 田中堅一郎 (2002). 「日本版組織市民行動尺度の研究」『産業・組織心理学研究』, 15, 77-88.
- 田中堅一郎 (2020) 「日本版組織市民行動尺度に関するメタ分析」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』No.21, 085-096.
- 野田郁恵・作田裕美・坂口桃子 (2016) 「日本の看護師の「組織市民行動」の因子構造」『日本看護管理学会誌』Vol.20, No.2 115-125
- 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 第 65 号 2016 87-91
- Anglim, Jeromy., Filip Lievens, Lisa Everton, Sharon L. Grant, and Andrew Marty (2018) HEXACO personality predicts counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior in low-stakes and job applicant contexts, *Journal of Research in Personality* 77 (2018) 11-20
- Bjørkelo Brita., Ståle Einarsen and Stig Berge Matthiesen (2010) Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(2):371 - 394
- Blau, Peter Michael (1964) *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons Inc
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835-855
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246.
- Bolino, Mark C., Anthony C. Klotz, William H. Turnley and Jaron Harvey (2013)

- Exploring the dark side of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542–559.
- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Chalachew Almaw Tefera and William D. Hunsaker (2020) Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model, *Heliyon* 6, e04497
- Chao Miao, Ronald H. Humphrey, Shanshan Qian (2018) A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior, *Journal of World Business* 53, 463–474
- Chiu, Randy K. Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business Ethics* 43, 65–74 (2003).
- Coyle - Shapiro, Jacqueline A M., Ian Kessker and John Purcell (2004) Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or It's my job? *Journal of Management Studies* 41(1) 85-106.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., and Johnson, R. E. (2011) Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 619-632.
- Ernest H. O'Boyle, Jr. and Donelson R. Forsyth (2012) A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 2012, Vol. 97, No. 3, 557-579
- Feldman, Y. and Lobel, O. (2010) "The Incentives Matrix: The Comparative Effectiveness of Rewards, Liabilities, Duties, and Protections for Reporting Illegality." *Texas Law Review*, Vol. 88, pp.1151-1212.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *The Academy of Management Review*, 31(2), 270–291.
- Frederick, S. (2005) Cognitive Reflection and Decision Making, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, No. 4, pp. 25-42.
- Gerke, Anna., Geoff Dickson, Michel Desbordes, Stephen Gates (2017) The role of interorganizational citizenship behaviors in the innovation process, *Journal of Business Research*, Vol. 73, pp. 55-64.
- Hackman, Greg R. and J. Richard Oldham (1980) *Work Redesign*, FT Press.
- Helle, Ashley C., Hilary L. DeShong, Gregory J. Lengel, Neil A. Meyer, Jaiden Butler, Stephanie N. Mullins-Sweatt (2018) Utilizing Five Factor Model facets to conceptualize counterproductive, unethical, and organizational citizenship workplace behaviors, *Personality and Individual Differences* 135, 113–120
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms*,

- Organizations, and States* Harvard University Press, 矢野 修一 (翻訳<2005) 「離脱・発言・忠誠:企業・組織・国家における衰退への反応」 ミネルヴァ書房
- Karambayya, R. (1990) Context for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better “citizens”? unpublished working paper, York university, Toronto, Ontario.
- Konovsky, M. A., and Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266.
- Koster, F. and Sanders, K. (2006), "Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison", *Personnel Review*, Vol. 35 No. 5, pp. 519-537.
- MacKenzie, S. B. , Podsakoff, P. M., and Ahearne, M. (1996). The effects of OCB on the effectiveness of pharmaceutical sales teams. Unpublished data analysis. Indiana University, Bloomington.
- MacKenzie, S. B. , Podsakoff, P. M. and Podsakoff, , N. P (2011) Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology* 64(3) Pages 559-592
- Miceli, Marcia P., Janelle B. Dozier and Janet P. Near (1991) Blowing the Whistle on Data Fudging: A Controlled Field Experiment *Journal of Applied Social Psychology* 21(4):271 – 295
- Miceli, Marcia P.; Near, Janet P. (2010) "When do Observers of Organizational Wrongdoing Step Up? Recent US Research on the Factors Associated with Whistleblowing" [2010] ELECD 546; in Lewis, B. David (ed), "*A Global Approach to Public Interest Disclosure*" (Edward Elgar Publishing, 2010)
- Miceli, Marcia P., Janet Pollex Near, Terry M. Dworkin (2008) *Whistle-Blowing in Organizations*, Psychology Press
- Miceli, Marcia P., Janet P. Near, Michael T. Rehg and James Robert Van Scotter (2012) Predicting Employee Reactions to Perceived Organizational Wrongdoing: Demoralization, Justice, Proactive Personality and Whistle-blowing, *Human Relations* 65(8):923-954
- Naqshbandi, M. Muzamil, Sharan Kaur Garib Singh, Pin Ma, (2016) The link between organisational citizenship behaviours and open innovation: A case of Malaysian high-tech sector, *IIMB Management Review*, Volume 28, Issue 4, pp.200-211.
- Near, J. P. and Miceli, M. P. (1995) Effective whistleblowing. *Academy of Management Review*, 20, 679-708.
- Organ, Dennis W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier*

- Syndrome* (The Issues in Organization and Management Series) , Lexington Books
- Organ, D.W., Podsakoff, M. P. and MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications, 上田泰訳 (2007) 『組織市民行動』 白桃書房)
- Osgood, C. E. (1952) The nature and measurement of meaning. *Psychol. Bull.* 49, 197-237.
- Osgood, C. E., Suci, G. J. & Tannenbaum, P. H. (1957) *The Measurement of Meaning*. Univ. of Illinois Press. Urbana.
- Podsakoff, P. and MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviour and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M. , Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Porath, Christine L. and Erez, Amir (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29–44.
- Sandra M. Walz, Brian P. Niehoff (2000) Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness, *Journal of Hospitality & Tourism Research*
- Schmolke, Klaus Ulrich and Utikal, Verena, Whistleblowing: Incentives and Situational Determinants (2018). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3198104> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3198104>
- Sinzdak, Gerard (2008) An Analysis of Current Whistleblower Laws: Defending a More Flexible Approach to Reporting Requirements, 96 *Cal. L. Rev.* 1633
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., and 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, CL: SAGE Publications
- Stanovich, K., and West, R (2000) Individual differences in reasoning Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Science* 23:645-726.
- Szabó, Zsolt Péter., Andrea Czibor, Péter Restás and Tamás Bereczkei (2018) “The Darkest of all” The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior, *Personality and Individual Differences*, Volume 134, 1 November 2018, Pages 352-356
- Turnipseed, David L., Calvin M. Bacon, Jr.(2009) Relation of Organizational Citizenship Behavior and Locus of Control *Psychological Reports* Vol 105, Issue 3, 2009

- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995) Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.17, Pp.215-285). Greenwich:JAI Press.
- Walsh, Nuala (2021) How to Encourage Employees to Speak Up When They See Wrongdoing, *Harvard Business Review*
- Waytz, Adam., James Dungan, Liane Young (2013) The whistleblower's dilemma and the fairness–loyalty tradeoff *Journal of Experimental Social Psychology* Volume 49, Issue 6, November 2013, Pages 1027-1033
- Webster, Brian D., and Mickey B. Smith (2019) The Dark Triad and Organizational Citizenship Behaviors:the Moderating Role of High Involvement Management Climate, *Journal of Business and Psychology*, 34:621–635 :