

勤続期間と利他的行動  
－組織市民行動の得点比較－

奥井 秀樹\*

**The Relationship between Length of Service  
and Altruistic Behavior  
Consideration by Score Comparisons of the OCB**

Hideki Okui \*

**Abstract**

The smooth management and achievement of organizations is strongly dependent on altruistic behavior which makes it an important consideration for business administrations.

Recently altruistic behavior has been discussed in the context of theories of organizational behavior, for example Organ(1988).

The relationship between length of service and altruistic behavior was analyzed by comparing Organizational Citizenship Behavior(OCB) scores. It is suggested that policies be developed by Japanese corporations in order to take advantage of findings on the merits of altruistic behavior.

**キーワード**

利他的行動、組織市民行動、勤続年数、得点、推移

**Keywords**

altruistic behavior, OCB, length of service, Score, Transition

---

\*おくい ひでき：大阪国際大学ビジネス学部講師 〈2010.5.17受理〉

## I はじめに

人は独力では達成することが困難な目的を果たそうとする時に組織をつくる。そうして他人と力を合わせることによって様々な可能性を手にすることができる。これが人が組織を作る根本的な理由である。つまり、多くの人が、そうした方が自分にとって利益があると思うから組織をつくるのである。

しかし、組織の中の人間行動をつぶさに観察していると、人は、しばしば、そうした自らにとっての利益の有無という視点では説明のつかない行動をとっていることに気づくであろう。また、組織が質の高い活動を行おうとすれば、その成員には、時として、自らの利益という視点から離れた、ある意味で利他的な行動をとることが求められる。こうした成員の利他的行動<sup>1)</sup>は、組織の生産性に深く関わっており、経営学の立場からも研究するに値するものである。その証拠として、近年では、経営学関連領域においても、特に組織行動論の分野で組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior : 略称 OCB) 研究として議論が活発化しつつある。(Organ,1988等)

本研究は、そうした組織市民行動研究の流れを踏まえ、組織において成員が利他的行動をとるメカニズムを明らかにしようとするものである。<sup>2)</sup> 過去の研究 (奥井, 2007等) においては国民国家レベルの文化<sup>3)</sup> という視点から組織において利他的行動が行われるメカニズムについて議論を展開してきたが、本稿においては、それ以外にも重要であると考えられる別の要因に着目した考察を行う。具体的には、これまで西田(1997)・田中(2002)等によって議論がなされてきた勤続期間と成員の利他的行動の関わりについて、さらに踏み込んだ議論を展開する。独自のアンケートデータの分析を通じて、西田(1997)・田中(2002)によって主張されてきたような勤続期間と組織市民行動の間の正の関係の存在と、それについてなされてきた説明の妥当性について精緻な分析と考察を行う。

## II 調査と分析対象者

まず、短期勤続者のケースを得るために、2001年9月から2003年11月の間に兵庫県内の若年労働者向け職業紹介施設 A の会員であった18歳から31歳までの学卒者の中から無作為に抽出した3000人を対象として、郵送による質問紙調査を実施した。調査期間は、2003年12月の1ヶ月間、回収率は14.5% (N=420) であった。

今回の分析では、これらの回答者の中から、現在何らかの形で就業中である者314名を対象として測定を行った日本版組織市民行動尺度のデータ<sup>4)</sup> を使用する。

回答者の平均年齢は、25.31歳、性別は、男性114人 (36.3%)、女性196人 (62.4%)、無回答4人 (1.3%) であった。また、学歴の内訳は、中・高卒38人 (12.1%)、専門学校卒23人 (7.3%)、短大卒47人 (15.0%)、大学卒195人 (62.1%)、その他11人 (3.5%) であった。雇用形態の内訳は正社員140人 (44.6%)、パート・アルバイト98人 (31.2%)、派遣社員22人 (7.0%)、契約社員46人 (14.6%)、無回答8人 (2.5%) であった。(表1)

長期勤続者のケースとして使用する田中(2002)との対象者の特徴の差異は表1に示すとおりである。今回の調査対象者の特徴は、大きくは①平均年齢が低いこと、②平均勤続期間が短いこと、③職位が低いこと、④非正社員の割合が多いこと等であるといえる。

勤続期間と利他的行動－組織市民行動の得点比較－

表 1. 調査対象の比較

	今回調査	田中 (2002)
平均年齢	25.31歳	42.5歳
勤続年数	10.48ヶ月	13.3年
職位	一般社員132名 (42.0%) 主任・係長クラス 4名 (1.3%) その他 (派遣社員等) 169名 (53.8%) 不明 9名 (2.9%)	一般社員81名 (36.8%) 班長・職長10名 (4.5%) 主任・係長クラス51名 (23.2%) 課長クラス29名 (13.2%) 部長クラス14名 (6.4%) 局長クラス28名 (12.7%) その他 (派遣社員等) 2名 (0.9%) 不明 5名 (2.3%)
分析対象者数	314名	220名

### Ⅲ 田中 (2002) との比較分析

#### 1 因子分析による比較

##### 1.1 分析方法の詳細

比較分析へと進むための基礎的準備として、まず、日本版組織市民行動尺度を構成する33の項目について、SPSSを使用して、田中 (2002) と同様、主因子法、プロマックス回転による探索的因子分析を行った。(表2) ここでは、その因子分析の結果とそこから得られた発見事実について述べる。

なお、因子数の決定では、まず固有値1以上で、0.3以上の因子パターン値を持つ項目を3つ以上含み、なおかつもっとも多く分散を説明できる因子数という基準で因子分析を行い、5因子が適切ではないかと判断した。

表 2. 今回調査の日本版組織市民行動尺度因子分析結果

		対人	組織	誠実さ	配慮	清潔さ
1	多くの仕事を抱えている人の手助けをする。	0.854	-0.133	-0.150	-0.032	0.003
2	休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる。	0.784	-0.086	-0.029	-0.027	0.006
3	自分から積極的に仕事を見つける。	0.478	-0.088	0.034	0.334	-0.038
4	自分の仕事に注意を行き届かせる。	-0.060	-0.106	-0.005	0.624	-0.023
5	自分の周りにいる同僚や部下、上司に手を貸せるようにいつも準備している。	0.506	-0.043	0.055	0.238	-0.028
6	他の部署にいる人の仕事を助けてあげる。	0.599	0.066	0.004	-0.148	0.030
7	昼休みや休息時間を長くとりすぎないように努める。	0.041	0.066	0.420	-0.008	-0.006
8	同僚の仕事上のトラブルを進んで手助けする。	0.537	0.171	0.120	-0.032	0.043
9	不必要に仕事の手を休めないよう心がける。	0.015	0.022	0.680	0.082	-0.048
10	自分の意見を職場の人たちに押しつけない。	0.131	-0.032	0.427	-0.058	0.020
11	仕事中は無駄な会話で時間をつぶさないようにする。	-0.051	-0.049	0.708	-0.032	-0.014
12	上司の仕事であっても進んで手伝う。	0.473	0.068	0.223	0.013	-0.091

13	仕事上の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。	0.023	0.027	0.472	0.073	0.007
14	仕事中に必要な以上の休息をとらないようにする。	0.034	-0.026	0.801	-0.043	0.013
15	仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする。	0.722	0.054	0.118	-0.096	0.030
16	会社（組織）の備品や消耗品を無駄使いしないよう努める。	-0.102	0.201	0.304	0.225	0.114
17	職場の人に迷惑にならないように注意して行動する。	-0.098	-0.049	0.282	0.539	0.053
18	一度受けた仕事は最後まで責任をもって実行する。	-0.058	-0.070	-0.007	0.795	-0.024
19	他の部署を尋ねに来た訪問者の対応をする。	0.279	0.130	-0.043	0.123	0.031
20	同僚や部下からの疑問や質問には、丁寧に答える。	0.167	-0.037	0.007	0.435	0.058
21	仕事で間違いに気がいたらすぐにそれを正す。	0.089	-0.060	-0.006	0.604	0.043
22	個人的に得た有益な情報を、適切なときに職場に提供する。	0.074	0.343	-0.108	0.468	-0.146
23	自分の会社（組織）が開催するイベントの情報を自主的に紹介する。	0.116	0.625	-0.103	0.057	-0.075
24	社内報や掲示物にまめに目を通して、社内の最新事情を知っておく。	0.052	0.455	-0.067	0.267	0.085
25	仕事の場以外でも積極的に自分の会社（組織）を宣伝する。	0.047	0.819	-0.048	-0.110	-0.037
26	職場では自分の身の回りをきれいに掃除する。	0.033	-0.042	0.028	0.131	0.722
27	参加が義務づけられていなくても、会社（組織）が主催する行事や祭典には参加する。	-0.151	0.639	0.089	-0.108	0.019
28	仕事上の役割を果たすためには、家庭も犠牲にする。	-0.077	0.425	0.249	-0.098	-0.120
29	会社（組織）の新しい展開や内部の事情を、いち早く知るよう努める。	-0.020	0.530	-0.108	0.212	0.044
30	優秀な人材を自分の会社（組織）に入るように勧める。	0.092	0.647	-0.005	-0.291	0.058
31	職場では机はいつもきれいにし、汚さないように努める。	-0.002	0.001	-0.036	-0.097	0.846
32	仕事の時間以外でも、顧客が会社（組織）に対して良い印象をもってもらえるよう努力する。	-0.037	0.582	0.049	0.045	0.091
33	文具品・消耗品を使いやすいように整理し、配置する。	-0.006	0.039	0.010	0.018	0.728

## 1.2 各因子の解釈について

以下においては、田中（2002）において見出された次元とその構成項目を参考にしながら、本調査で見出された5因子を検討する。（表2）

まず、第1因子では、「1. 多くの仕事を抱えている人の手助けをする」、「2. 休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる」、「15. 仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする」、などの項目が高い因子パターン値を示した。これらの項目は、いずれも職場での対人的な援助行動を示すものであるため、この因子は「対人的援助」を表す因子であると解釈できる。

第2因子では、「25. 仕事の場以外でも積極的に自分の会社（組織）の宣伝をする。」「27.

参加が義務付けられていなくても会社（組織）が主催する行事や祭典には参加する。」等の項目が高い因子パターン値を示した。いずれの項目も、従業員が仕事の間以外でも、組織のために良かれと行う行動を表すものであるため、この因子は「組織支援行動」を表す因子であると解釈できる。

第3因子では、「14. 仕事中に必要以上の休息をとらないようにする。」「11. 仕事中は無駄な会話で時間をつぶさないようにする。」等の項目が高い因子パターン値を示した。いずれの項目も、真面目で誠実な仕事ぶりを表す項目であり、この因子は「誠実さ」を表す因子であると解釈できる。

第4因子に高いパターン値を示したものは「18. 一度受けた仕事は最後まで責任を持って実行する。」「4. 自分の仕事に注意を行き届かせる。」「17. 職場の人の迷惑にならないように注意して行動する。」等の項目であった。これらの項目に共通しているのは、自分が職務を遂行する際に、職場の上司や同僚に迷惑をかけないようにと配慮することであるため、この因子は「職務上の配慮」と解釈できる。

最後に、第5因子に高いパターン値を示したものは「26. 職場では自分の身の回りをきれいに掃除する。」「31. 職場では机はいつもきれいにし、汚さないように努める。」「33. 文具品・消耗品を使いやすいように整理し、配置する。」の3項目であった。これらは職場を自発的に清潔に保とうとする行動であるため、この因子は「清潔さ」と解釈できる。

次に、各下位次元の  $\alpha$  係数（Cronbach's  $\alpha$  coefficient）の算出を行った。その結果、 $\alpha$  係数は、対人的援助0.847、組織支援行動0.813、誠実さ0.766、職務上の配慮0.751、清潔さ0.819の値を示した。いずれも、合成変数として分析に使用するのに十分な信頼性を持つことが確認された。

### 1.3 田中（2002）の因子分析結果との比較と発見事実

因子分析の結果、今回の調査対象者が①平均年齢が低い、②平均勤続期間が短い、③職位が低い、④非正社員の割合が多い等の特徴を有しているにもかかわらず、田中（2002）で見出された結果と、因子構造やその構成項目の点において、大卒では非常に似通っているものであるという結果が得られた。その点では、日本版組織市民行動尺度の因子構造とその構成項目は、上述したような特徴の差には影響を受けにくく、比較的安定的なものであると考えられる。

その一方で、いくつかの点において興味深い差異も見出された。以下に、特に注目すべきであると思われる相違点を示す。

#### （1）対人的援助について

まず、今回の調査では、「職場での対人的な援助行動に関するもの」と定義される対人的援助の次元において、「1. 多くの仕事を抱えている人の手助けをする。」「2. 休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる。」「15. 仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする」などの項目が高い因子パターンを示しているのに対して、上司、部下という語句が入る項目（5、12）と他部署や訪問者という語句が入る項目（6、19）が比較的

低くなっているという傾向が見出された。(表2)

つまり、項目1、2、15など、対象を具体的に指定せず、身近な人々に対する援助を連想させる質問文である項目のパターン値が高く、上司、部下、他部署、訪問者など、自分から遠い対象への援助であることを示す語句が入る項目のパターン値が低くなるという傾向が現れている。

その意味で、今回見出された対人的援助の次元は、行動を行う者にとって、その行動によって援助する対象が、より身近な存在かどうかという点が重視された「より身近な人々に対する援助」という意味合いの強いものであると解釈できる。

### (2) 項目3「自分から積極的に仕事を見つける。」について

今回の調査では、田中(2002)では誠実さに含まれていた「3.自分から積極的に仕事を見つける」という項目が、誠実さの次元にはほとんど関係せず、対人的援助に対して最も高いパターン値を示すという結果が得られた。(表2)

誠実さと対人的援助の違いは、前者が「不必要に仕事の手を休めないように心がける」など、明確な貢献対象を持つ訳ではなく、行ったとしても目立たないタイプの行動であり、後者は「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」など、貢献対象が明確で目立つタイプの行動であるという点に求められる。

このことは、今回の調査対象者である若年労働者達は、「自分から積極的に仕事を見つける」という行動を、職場の仲間に積極的に貢献し、アピールしていくための手段として捉えていると解釈できる。

### (3) 因子間相関係数の差異について

次に因子間相関係数の値について分析を行ったところ、田中(2002)と比較して特に顕著に差があるものが見出された。それは、対人的援助と組織支援行動の2次元と誠実さの間の因子間相関係数が0.2以上も低いという傾向である。(表3)

誠実さと対人的援助の違いは、前者が「不必要に仕事の手を休めないように心がける」など、明確な貢献対象を持つ訳ではなく、行ったとしても目立たないタイプの行動であり、後者は「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」など、貢献対象が明確で目立つタイプの行動であるという点に求められる。

そして、組織支援行動は「従業員が組織の外でも、組織のために良かれと行う行動」と定義される次元であり、「参加が義務づけられていなくても会社(組織)が主催する行事や祭典には参加する」など、貢献対象は明確(自分の所属組織)であり、対人的援助と同じく、組織に積極的にアピールしてゆくという意味合いを含む次元である。

そうした点から解釈すると、田中(2002)と比較して、今回の調査対象である短期勤続者達は、対人的援助や組織支援行動は他者に積極的に貢献して自らをアピールするという意味の強い行動として、誠実さは自らの信念・理念に基づいて望ましい行動であるから行なうという意味合いが強いものとして捉えており、両者をより明確に異なる意味の行動と区別して認識していると考えられる。

表 3. 因子尺度間の相関行列（左下部分）、および因子間相関行列（右上部分）

	1	2	3	4	5
1 対人的援助	—	0.428	0.152	0.481	0.115
2 組織支援行動	0.379**	—	0.139	0.346	0.331
3 誠実さ	0.260**	0.179**	—	0.456	0.289
4 職務上の配慮	0.501**	0.330**	0.435*	—	0.467
5 清潔さ	0.155**	0.290**	0.273*	0.402**	—

\*\* = p<1%   \* = p<5%   + = p<10%

## 2 組織市民行動得点と勤続期間の関係についての分析

### 2.1 組織市民行動得点と勤続期間の相関分析

冒頭で述べたように、西田（1997）・田中（2002）等の研究では、勤続期間により組織市民行動が右肩上がりに増加するといわれてきた。その理由としては①職場での経験の増加により周囲に配慮する余裕が発生するため、②職場での地位向上に伴い責任が増加するため、③加齢に伴い人間的な成長が得られるため、等の説明がなされている。

ここでは、そうした勤続期間と組織市民行動の正の関係の存在と、それについてなされてきた説明の妥当性について、独自の分析に基づいてさらに踏み込んだ考察を行う。

まず、勤続期間と組織市民行動の関係を調べるために、今回の調査データについて、勤続期間と組織市民行動の各下位次元の間の単純相関係数を算出した。その結果は表4に示すとおりである。今回の調査においては、勤続期間や組織市民行動の各下位次元の間に有意な正の相関は見出されず、逆に、勤続期間と誠実さの間に有意な負の相関が確認された。また、清潔さとの間にもわずかではあるが、負の相関が確認された。（表4）

この事実は非常に興味深いものである。西田（1997）・田中（2002）によってこれまで主張されてきたような①職場での経験の増加により周囲に配慮する余裕が発生するため、②職場での地位向上に伴い責任の増加するため、③加齢に伴い人間的な成長が得られるためといった説明が正しいとすれば、今回の調査対象者についても、その平均勤続期間が非常に短期間であるとはいえ、組織市民行動との間に正の相関が見出されなければならない。しかし、現実には表4に示したとおり、正の相関は確認されず、逆に、2つの次元において負の相関が確認された。

それではなぜこのような結果が得られたのであろうか？それについて、さらなる考察を行うためには、今回得られたデータと、田中（2002）で見出されたデータをさらに細かく観察してゆくことが必要であろう。

表 4. 組織市民行動と勤続期間の相関係数

	対人的援助	組織支援行動	誠実さ	職務上の配慮	清潔さ
勤続期間	0.057	-0.073	-0.151**	-0.083	-0.101+

\*\* = p<1%   \* = p<5%   + = p<10%

## 2.2 勤続期間による組織市民行動得点の比較

次なる分析として、今回の調査と田中（2002）との組織市民行動の各下位次元の得点比較を行った。（表5）その結果、次のような非常に興味深い結果を得ることができた。図1から図5は、縦軸を組織市民行動得点、横軸を勤続期間として、今回の調査と田中（2002）の調査結果を同一グラフ上にプロットしたものである。<sup>5)</sup>

グラフを見ると、どの下位次元においても勤続期間6～10年の時点の組織市民行動得点が最も低くなっていることが分かる。また、組織への参入は比較的高い水準の組織市民行動得点を示しているが、それが勤続6～10年までは、ほぼ横ばいか低下していくという傾向にあることが見て取れる。そして、勤続期間6～10年で最低点に達した後は逆に得点は上昇傾向を示すようになり、その上昇傾向はそれまでの得点水準を上回り最高点に達するまで続いていく。

この結果は、注目すべきことである。すなわち、組織市民行動得点は、西田（1997）・田中（2002）等これまでの研究で言われてきたように、勤続期間により右肩上がりに単調に増加するという訳ではなく、組織への参入直後は比較的高い水準であり、その後、勤続6～10年の時点までは低下する傾向を示し、最低点に達した後は上昇に転じ、最初の水準より高くなっていくというJ字型に近い規則的な推移パターンをとっているということが見てとれる。

表 5. 勤続期間による組織市民行動の得点推移

(勤続期間)	今回調査	田中 (2002)				
		0～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21年以上
1 対人的援助	3.46	3.36	3.09	3.65	3.44	3.49
2 組織支援行動	2.85	3.14	2.78	3.25	3.26	3.5
3 誠実さ	3.81	3.61	3.51	3.8	3.99	3.81
4 職務上の配慮	4.11	4.13	3.93	4.37	4.39	4.31
5 清潔さ	3.86	3.41	3.12	3.49	4.07	3.73

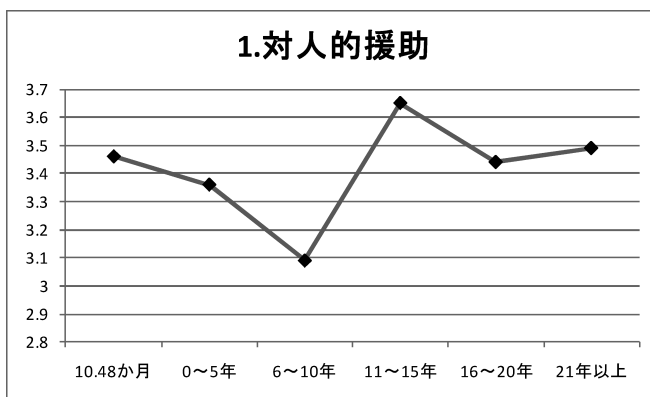


図 1. 対人的援助の得点推移



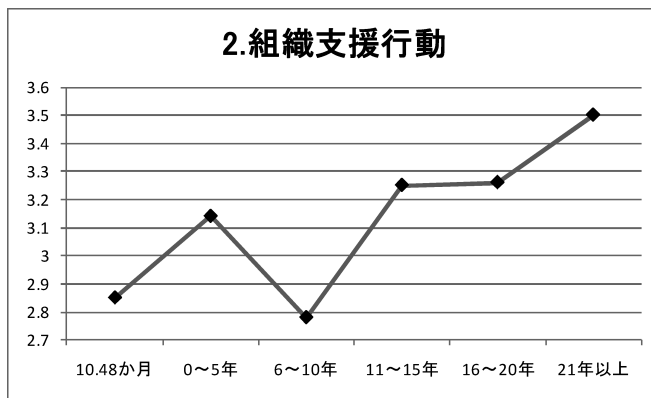


図 2. 組織支援行動の得点推移

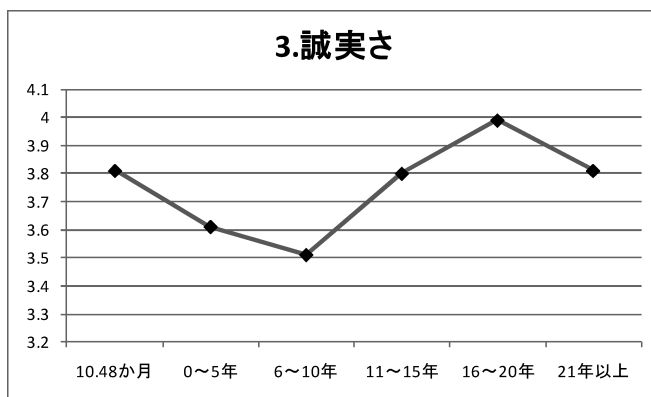


図 3. 誠実さの得点推移

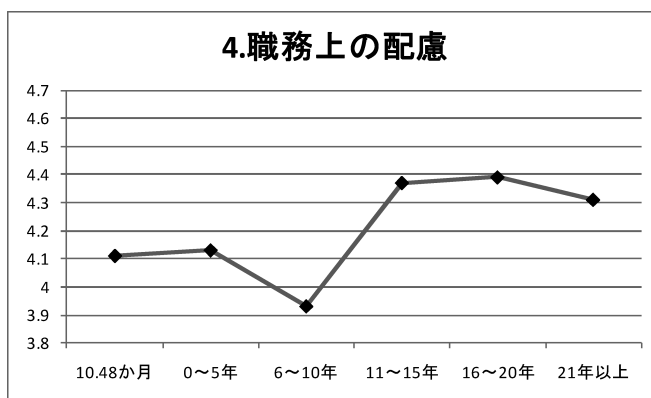


図 4. 職務上の配慮の得点推移

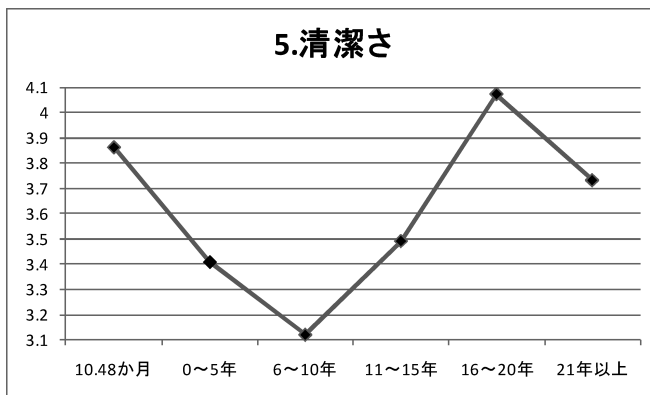


図 5. 清潔さの得点推移

### 2.3 考察

以上に列挙してきた事項を要約すれば、組織市民行動得点は、短期勤続者のデータにおいては、これまでの既存研究で主張されてきたような勤続期間に伴う右肩上がりの増加傾向を示しておらず、逆に、低下傾向を示していることが明らかになった。また、そのこの意味を詳細に分析するために、勤続期間を横軸にとり、田中（2002）のデータと同一グラフにその値をプロットしたところ、組織市民行動得点は、勤続期間により右肩上がりに単調に増加するという訳ではなく、勤務開始直後は比較的高い水準であり、その後、ある時点まではむしろ低下するという傾向を示し、そこから上昇に転ずるといった J 字型に近い規則的な推移パターンをとっているということが明らかになった。

それでは、そうした現象にどのような説明を加えることが出来るであろうか。おそらく最も重要であると思われる要因は、長期雇用や年功制、遅い昇進などによって特徴づけられる日本的な雇用制度の影響である。

日本的な雇用制度と、それを前提とした人材の流動性の低い労働市場の特性を考えると、20代～30歳過ぎまでは比較的転職が容易であり、それ以降は、急速に困難になってゆく。田中（2002）のデータの勤続6～10年まで成員の大部分はこの20代～30歳過ぎという範囲に入っており、また、キャリア初期ということもあり、何十年も今の職場で働くという意思と見通しを持っている人は少数であると思われる。そのため、勤続6～10年までは、組織に残るものと転職する者の概ねの選別が行われている期間であり、自らの進路についての迷いや、リアリティショック等からくる職場への不満や失望などにより組織コミットメントが低下することを通じて、全体としては積極的に組織市民行動を行おうという意志が低くなるという傾向が生まれる説明できる。

また、そうした低下傾向を強めるもう1つの要因として、職場への慣れからくる手の抜きどころの学習ということが考えられる。田中（2002）によれば、組織市民行動は「命ぜられなくても従業員（職員）が自ら行う行動で、その行動によって会社（あるいは組織）の作業効率が促進されるが、従業員（職員）がそうした行動を行ったからといって、彼ら

の報酬や昇進に影響するわけではなく、行わなかったからといって非難されることのないもの」と定義される。しかし、勤務開始後間もない時期においては、自らの所属する職場では、この定義にあるような組織市民行動にあたり、どのような行動が自らの評価に影響する行動かということを見分けることは困難であろう。そうしたことが可能になるには、ある程度の勤続期間を積み、職場になれることが必要であろう。

そのため、本研究の短期勤続者のケースに含まれる人々のように勤務開始初期の人々には、どこまでが自分の義務でどこからが組織市民行動であるかを見分けられず、もしかしたら組織に評価されているかもしれないという意識を持ち、単純に、自らの評価にとってプラスになると思われる行動を多く行うという傾向が生まれ、勤務開始初期の組織市民行動得点が高くなっているという可能性が指摘できる。そして、そのように考えれば、勤続期間が長くなり、組織に慣れ、徐々に手の抜き方を学習していくことによって、組織市民行動得点が低下してゆくとの説明が成り立つ。

そして、勤続11年目以降は組織市民行動得点が増加を示すことを説明する上でも、日本の雇用制度の影響は重要である。先にも述べたように、日本の雇用制度と労働市場の特徴から、6～10年目までで、組織に残るものと転職する者の概ねの選別が行われ、11年目以降まで残る者には、今の会社で長く働くという意味と見通しを立てている者が多いと思われる。そして、鈴木（2001）が、組織に対する愛着や同一化の側面は個人と組織の長期的な関係の中で育まれるものであると指摘しているように、そのような人々は、短期勤続者と比べて、組織に対して高い愛着や同一化を示すようになると考えられる。また、年功制により、給与や職位も上昇し、仕事内容もより責任が重くやりがいのあるものへと変化していくことが予想される。

そして、以上に示したような、転職が困難になることや、組織に対する愛着や同一化の高まり、給与や職位の上昇と仕事内容の充実等があいまって、いずれの次元の組織市民行動も全般的に得点が高くなっていく傾向が生まれると考えられる。

図1から図5の組織市民行動得点の推移図でも、勤続11年以上の長期勤続者は、誠実さや清潔さなど、明確な貢献対象を持つ訳ではなく行ったとしても目立たないタイプの行動も、対人支援のような貢献対象が明確で目立つタイプの行動と同様に高得点になっていることから、上記のような複合的な動機の高まりによって、全般的に組織市民行動を多く行う傾向が生まれているということが伺える。

#### IV おわりに

以上に、勤続期間と組織市民行動の関係は、これまでの研究で主張されてきたような単純な正の関係ではなく、勤務開始直後は比較的高い水準であり、その後、ある時点まではむしろ低下するという傾向を示し、そこから上昇に転ずるというJ字型に近い規則的な推移パターンをとっているということを明らかにした。そして、その理由として、長期雇用や年功制、遅い昇進などによって特徴づけられる日本的な雇用制度の影響という観点からの説明を行った。勤務開始初期では、どこまでが自分の義務でどこからが組織市民行動であるかを見分けられず、もしかしたら組織に評価されているかもしれないという意識から

組織市民行動を多く行うという傾向が生まれ、勤続期間が長くなり、組織に慣れ、徐々に手の抜き方を学習していくことによって、組織市民行動得点が低下してゆく。さらに時間が経過すれば、年齢から転職が困難になることや、組織に対する愛着や同一化の高まり、給与や職位の上昇と仕事内容の充実等があいまって、いずれの次元の組織市民行動も全般的に得点が高くなっていく傾向が生まれる。これが、本稿が主張する説明である。

つまり、人が、組織の中で利他的に振舞えるかどうかは、どれだけのスパンで組織とかわりを持つか、すなわち勤続期間が長期か短期かということに依存する部分が大きいと考えられる。また、そうした行動の変化のパターンを生み出している本質的な要因は、日本的な雇用制度と、それを前提とした固定的な労働市場にある。そうした伝統的な日本の制度的、構造的要因が、最終的には、組織全体のことを考えて利他的に振舞える人を生み出し、それが日本の企業組織の強みにつながっているという重要な帰結をもたらしているという仮説が成り立つ。

今後の研究においては、日本的経営と利他的行動の関係、そして、そこからもたらされる日本の企業組織の強みといった事柄についてさらなる考察を進めていきたい。

## 謝辞

- 1) 本研究に日本版組織市民行動尺度を使用することをご許可いただき、貴重な参考資料をもご提供くださった日本大学大学院総合社会情報研究科の田中堅一郎先生のご厚意に感謝を申し上げます。
- 2) 本論文の作成にあたり、数々の貴重なコメントをいただいた神戸大学大学院経営学研究科の加護野忠男先生に御礼を申し上げます。
- 3) 末筆ながら調査にご協力くださった方々に心より御礼を申し上げます。

## 注

- 1) 本研究では利他的行動を「行動主体が任意で行う行動であり、公式の報酬システムによって直接、または明確に承認されておらず、他者の幸福・福利を促進するような行動」と定義している。
- 2) 本稿と同様の流れに位置づけられる研究としては奥井(2004)、奥井(2007)、奥井(2009)などがある。奥井(2004)においては、組織における利他的行動の基礎的な分析枠組みを提示した。そして、奥井(2007)においては、グローバル化と日本的経営、あるいは日本の企業組織の本質探究という大きなテーマの下に、日本ではうまく機能している経営手法を海外に移転した際うまく機能しないことがあるという現象に着目し、利他的行動の視点から、その原因の探求と問題解決方法についての研究を行った。具体的には、同様の状況下で働く日本人工員と中国人工員の国際比較を行い、両国民の利他的行動のパターンの差異とそうした差異が生じている理由を明らかにすると共に、日本企業が中国に進出する際、どのような点に留意して経営手法をアレンジすべきかについての示唆を提示するという研究を行った。また、奥井(2009)においては、新たな実証研究に落とし込んでいく筋道をつけるために、過去の研究で測定したデータを使用し、本研究の定義に沿った利他的行動の測定尺度として使用可能な試作版利他的行動尺度を構成し、それらについて妥当性・信頼性の分析を行った。また、それを元に奥井(2007)の研究結果の再解釈も行った。詳しくは各論文を参照されたし。
- 3) この文化という言葉は非常に様々な定義のなされてきた概念であるが、ここでは、

#### 勤続期間と利他的行動－組織市民行動の得点比較－

Hofstede(1980) の定義を採用し「1つの人間集団の成員を他の集団の成員から区別することができる人間心理の集合的プログラミング」として捉えている。その理由は、Hofstede(1980) によれば、「国民国家」があらゆる人間集団の中で最も統合的で完結したものであるからである。そのため、そのレベルに視点を合わせた比較を行うことにより、それより下位のレベルに対してもある程度において共通するであろう知見が得られることが期待できる。

- 4) 本稿では成員の利他的行動を測定するための尺度として田中(2002)の開発した日本版組織市民行動尺度を使用して調査を行っている。田中(2002)では、日本版組織市民行動尺度の次元として、次の5次元が見出されている。①誠実さ：組織に関する最小限の役割要件を超えた従業員による任意の行動、②対人的援助：職場での対人的な援助行動に関する行動、③職務上の配慮：自分が職務を遂行する際に同僚や上司、部下がいやな思いをしないように、彼らの仕事に悪影響が出ないようにする行動、④組織支援行動：従業員が組織の外でも、組織のために良かれと行う行動、⑤清潔さ：自発的に職場をきれいにしようとする行動。各次元を構成する項目や因子パターン値、因子間相関係数などの詳細は田中(2002)を参照されたい。
- 5) 田中との得点比較にあたっては、各下位次元の総合得点をその下位次元に含まれる項目数で割り5点満点での平均得点を算出するという手法をとった。その理由は、因子分析に基づく尺度構成の結果、一部次元で今回調査と田中(2002)では含まれる項目数が異なったためである。

#### 参考文献

- Hofstede,G. *Culture's Consequences:International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills,California,Sage Publications,1980.(萬成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較－多国籍企業の中の国民性』、産業能率大学、1984年)
- 西田豊昭「企業における組織市民行動に関する研究」『経営行動科学』、第11巻、2号、pp.101-122、1997年。
- 奥井秀樹「利他的行動研究 ～そのメカニズムと組織論的展開～」『日本経営システム学会誌』、Vol.20、NO.2、pp.63-71、2004年。
- 奥井秀樹「企業組織における利他的行動－日中の国際比較調査を通じて－」『日本経営システム学会誌』、Vol.24、NO.1、pp.9-18、2007年。
- 奥井秀樹「日本企業の本質と利他的行動－利他的行動尺度の試作を通じて－」『日本経営システム学会誌』、Vol.26、NO.1、pp.27-32、2009年。
- Organ,D.W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington,M. A,Lexington Books,1988.
- 鈴木竜太『組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化』、白桃書房、2002年。
- 田中堅一郎「日本版組織市民行動尺度の研究」『産業・組織心理学研究』、第15巻、第2号、pp.77-88、2002年。

