

# 組織市民行動研究に関する予備的考察

## A Preparatory Study for Organizational Citizenship Behavior

石橋貞人

Sadahito Ishibashi

### 要旨

本論文では、最近組織心理学で注目を集めている組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior : 以降 OCB と記す）についての予備的考察を行った。まず、組織市民行動の定義および類似概念を整理した。次に、組織市民行動の構成概念と尺度について、特に日本語版組織市民行動尺度を中心に整理をした。また、組織市民行動の規定要因として、組織心理学における個人・集団・組織レベルでの規定要因について、海外・日本の先行研究を整理した。最後に今後の研究の可能性として、組織全体による OCB を促す経営施策を講じ、経営資源の1つである「ヒト」を、外在的にマネジメントし、組織ぐるみで OCB を促す仕組みづくりを行うことにより、従業員が OCB をしようとする動機が生まれ、実際に従業員が OCB を見せる可能性が高まることを論じた。

## 1 はじめに

オープン・システムである組織は、外的環境に適応するための活動を続けなければならない。それは、環境不確実性が高い場合は言うまでもないが、安定した環境であっても現実には、環境をすべて予想することはできず、したがって、組織が環境変化をすべて織り込んで、公式的に組織の行動を規定することは不可能である。このようなことから、環境の影響を受けながら組織が機能していくためには、組織の構成員が環境変化に応じて、公式的に課せられている役割以外の行動に従事する必要がある（上田 2004）。

そしてこのような行動について最近、組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior:以降頭文字をとって OCB という）が組織心理学で注目を集めている。

## 2 OCB の定義および類似概念

### 2.1 OCB の定義

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個人的行動であり、その個人的行動の集積によって、組織における効率性・有効性という機能を促進する行動（Organら 2006）と定義される。

つまり OCB とは、①自由裁量的 (Discretionary) で、②報酬の契約がなく (Noncontractual reward : Organ(1997))、③個々人の行動の集積 (Aggregate) により、④組織の有効性・効

率性を促進する行動、という特性をもっているということができる。以降、各特性ごとに詳細を述べる。

#### ①自由裁量的

OCBの特性の第1に、自由裁量的があげられる。この点についてOrganら(2006)では、自由裁量的ということは特定状況における、ある特定の行動は職務記述上の絶対要件ではないことを意味しており、またその行動は、個人が組織と結ぶ雇用契約の中で、文字または明記可能な手段で表記されるものではないとしている。

つまりOCBは、組織の構成員ひとり一人の任意の行動であり、誰からか指示されるのではなく、状況に応じた構成員個人の自発的な行動ということができる。

#### ②報酬の非契約性

OCBの特性の第2に、報酬の非契約性があげられる。この点についてOrganら(2006)では、「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、OCBは個人に対して報酬が何も払われない行動だけに限られたものではない、としている。そして報酬は、契約上、公式的な政策や手続を通じて保障されるというものではなく、せいぜい確率的なものか、その報酬を当てにする個人の推測にすぎないものであり、その実現は、時間と手段の点で不確実的なものであると述べている。

つまり、OCBと報酬は公式的にリンクしていないが、OCBを何度も繰り返す社員は、上司や同僚から良い印象をもたれ、それが結果として、重要な仕事を任されたり、また仕事を進めるに当たり周囲の協力が得られたりし、さらにこれらのことにより評価が上がり昇給・昇進といった報酬に結びつく「可能性」が、OCBを繰り返すことの「結果」としてあるということができる。

また、OCBと報酬が公式的にリンクしていないことにより、報酬のため仕方なく行う行動ではなく、まさに前述のように、自分が組織に貢献するために必要な行動を自発的に行うことができる。

#### ③個々人の行動の集積

OCBの特性の第3に、個々人の行動の集積があげられる。この点についてOrganら(2006)では、大半のOCBは、その1つひとつをとれば組織全体の業績に影響するものではなく、地味で日常的で些細なことから、このような行動であるOCBに配慮する公式的な報酬体系を設けるという考え方は、きわめて現実的ではないと述べている。

#### ④組織の有効性・効率性を促進する行動

OCBの特性の第4に、組織の有効性・効率性を促進する行動であるということがあげられる。この点についてOrganら(2006)は、OCBは、特定の個人に対して利他主義的な援助というよりは、むしろ組織の有効性に貢献するための行動であるとしている。また、組織の有効性は、多元的な概念であり定義することは難しいが、組織を取り巻く環境変化に応じて、自由裁量的に、今までと異なる方法の提案や活動をすることにより、組織の有効性にきわめて貢献するとしている。

## 2.2 OCB に対する類似概念

組織市民行動という用語と類似した概念が、組織心理学の領域で発表されている。そこで、田中（2004）に基づいて、これら類似概念について紹介する。

### (1) 向社会的組織行動

向社会的組織行動とは、①組織の構成員が行う行動で、②個人・集団・あるいは構成員の相互作用が存在する組織に対して向けられるもので、③向けられた個人・集団・組織の福利を促進しようとする目的で行われるものである。

### (2) 組織的自発性

自主的になされる役割外行動で、組織の有効性に貢献するものと定義され、具体的には、①協力者を援助する、②組織を守る、③建設的な意見を言う、④自己啓発する、⑤善意を広げる、からなっている。

### (3) 役割外行動

組織に利益をもたらす、あるいは利益をもたらすことを意図した行動で、任意になされ、かつ役割期待を超えるものであり、具体的に「自発的」「意図的」「肯定的」「無私無欲」の4つの特徴を持っている。

### (4) 文脈的業績

文脈的業績は、製造・販売やその機能の保守点検など、職場の業務の中核をなす課題に対する業績（Task performance）と対をなす概念であり、職務上の活動であることは課題業績と同じであるが、中核的な職務に貢献するための活動ではなく、中核的な職務が機能するためのより広範囲な組織的・社会的・心理学的環境を支援する活動である。具体的な活動として、①自分の課題業績をうまく遂行するのに必要なときには人一倍努力する、②正式には自分の役目ではない課題業績を自発的に行う、③他者を助けたり、他者と協力をしたりする、④たとえ個人的には不便であっても組織の規則や手続きに従う、⑤組織の目標を支持・支援し保守する、の5つがある。

## 3 OCB の構成概念と尺度

OCB を測定する尺度開発を行うに当たり、OCB の構成概念を知ることは重要である。この構成概念については、様々な先行研究がある。この点について、LePine ら（2002）では40以上の尺度を紹介している。また、Organ ら（2006）は、過去の先行研究について、以下の7つの構成概念より、OCB の構成概念に関する先行研究を整理している。

### ① 援助（Helping）

業務に関係する問題について他者を助け、あるいは問題が起こらないように先手を打つ援助行動

### ② スポーツマンシップ（Sportsmanship）

不平を言うことなしに、仕事についてのやむを得ない不便や負担に喜んで耐えること

### ③ 組織への忠誠心（Organizational loyalty）

外部へ組織を宣伝したり、より組織を保護したり守ったり、不利な状況でも組織への

参画意識を保ち続けること

④ 組織の法令順守 (Organizational compliance)

誰も監視していない時でも、組織の決まり、規則、手続きを自分のこととして受け入れ、きちんと遵守する

⑤ 個人的な先見性 (Individual initiative)

自主的に最低限あるいは期待されているレベル以上の職務に関する行動を行うこと

⑥ 市民の美德(Civic virtue)

個人的なコストがかかっても喜んで政治に参加すること、組織を取り巻く脅威や機会などを注視する、あるいは安全などを用心する

⑦ 自己啓発(Self-development)

従業員が自主的に知識・技能・能力を開発すること

また日本においては、田中 (2002、2004) が、「日本語版組織市民行動尺度」の開発を行い、の5つの次元からなる尺度を開発している。

① 対人的援助

「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」「仕事上のトラブルを抱えている人を進んで手助けする」「休んでいる人の仕事を手伝ってあげる」

② 誠実さ

「不必要に仕事の手を休めないように心がける」「仕事中に必要以上の休息を取らないようにする」「仕事中は無駄な会話で時間をつぶさないようにする」

③ 職務上の配慮

「仕事で間違いに気がついたらすぐにそれを正す」「同僚や部下からの疑問や質問には丁寧に答える」「一度受けた仕事は最後まで責任をもって実行する」

④ 組織支援行動、

「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」「仕事の間以外でも積極的に自分の会社(組織)を宣伝する」「優秀な人材を自分の会社(組織)に入るよう勧める」

⑤ 清潔さ

「職場では机はいつもきれいにし、汚さないように努める」「職場では自分の身の回りをきれいに掃除する」「文具品・消耗品を使いやすいように整理し、配置する」

#### 4 OCBの規定要因

OCB研究の多くは、OCBを規定する要因、つまり、どのような原因により結果としてOCBが起こるのかという因果関係について、OCBを被説明変数とする研究となっている。これは、組織市民行動の影響、つまりOCBを説明変数とする研究が、1990年代まであまり行われなかったのに対して、OCBを規定する要因研究が早い段階から行われたことによる (Organら2006)。

ル、組織レベルのレベル段階に大別し、研究を俯瞰する。

#### 4.1 個人レベルでの規定要因

個人レベルの規定要因として Organ ら (2006) は、態度とパーソナリティーの 2 つから検討を試みている。

##### 4.1.1 態度

態度について、先行研究レビューにおける中心は、職務満足と OCB の関係についてである。人間関係論の源となったホーソン研究よりつづく満足度－業績仮説、つまり「満足した労働者は生産性が高い」という、職務満足と生産性の関係に正の関係が存在するということは、直感的に正しいように思われ、また多くの経営者から支持を集めたが、それを実証は簡単に進まなかった。この点について、満足度－業績仮説を検討した実証的な心理学者は、おそらく売上高など客観的な指標であらわされる生産性か業務成績 (Task performance) という側面から考えていた点が問題であったとしている (Organ ら 2006)。そして、実務家が業績を考えた場合に、業績とは、組織の良質性を維持する貢献・協力・コミットメント・相互依存性といった、Bernard(1938)が言うところの「協働意欲」が含まれていると同時に、協働意欲は、OCB の構成概念に含まれていると述べており、職務満足と OCB の関係についての様々な実証検証について紹介している。また Organ (1997)は、満足度やそれに関係する組織公正性 (Fairness)、感情的コミットメント (Affective commitment)、リーダーの配慮 (Leader consideration) を「士気 (Morale)」として概念化したものと、OCB の関係性について、モデル化・検証をしており、士気が OCB に影響を与えている因果モデルを示した。

##### 4.1.2 パーソナリティー

パーソナリティーと OCB の関係について Organ, Ryan (1995) では、パーソナリティー指標は、職務満足や他の仕事関連の態度よりも、OCB に関して説明力の弱い要因であるとしている。このことについて Organ ら (2006) は、パーソナリティーの影響が、おそらく OCB に対して間接的であり、パーソナリティーが態度に影響を及ぼし、それにより間接的に OCB に影響を与えているとしている。また、パーソナリティーは OCB の内容そのものよりも、OCB の行う上での方法や動機 (きっかけ) に影響するのかもしれないとも述べている。つまりパーソナリティーの違いは、援助の理由やスタイルに影響するのであって、OCB 自体の頻度や一貫性、効力に影響するものではないかもしれないとも述べている。そしてさらに、職場では、自発的な衝動のままに行動する人はいないなど、職場がパーソナリティーの影響を抑制している可能性についても考慮するべきであるとも述べている。

##### 4.1.3 日本における個人レベルでの規定要因に関する研究

日本における個人レベルでの規定要因に関する研究では、西田 (2000) および田中 (2004、2005) は、組織公正性 (手続き的公正、対人的公正など)、職務満足感、組織コミットメン

トといった個人レベルでの各規定要因から OCB との因果関係について検証を行っている。

## 4.2 集団レベルでの規定要因

集団レベルの規定要因として Organ ら (2006) から、リーダーシップ行動と集団特性について検討する。

### 4.2.1 OCB に対するリーダーシップ行動

OCB に対するリーダーシップ行動について、Organ ら (2006) から「道具型および支援型リーダーシップ」、「リーダーの賞罰行動」、「変革型リーダーシップ行動」の3点を取り上げる。

#### (1) 道具型および支援型リーダーシップ

動機づけ理論の1つである、期待理論を基礎とした経路目標理論(Path-goal theory)において、効果的なリーダーとは、部下が自分たちの目標を達成するまでの経路を明確化して、部下を動機づけ、その目標が達成されたときに、部下に提供される個人的成果（賃金や昇進など）を増加させる人物であるとされている。この経路目標理論の中では、4種類のリーダー行動を区分しているが、実証研究では、道具型リーダーシップ行動(Instrumental leadership behavior：自分が部下に何を期待しているのかと、その仕事をどのように達成しなければならないのかをリーダーが明確化する行動)と、支援型リーダーシップ(Supportive leadership behavior：自分の部下への個人的な関心をリーダーが表明する行動)は、従業員の OCB に正に関係するという仮説を支持している。

#### (2) リーダーの賞罰行動

リーダーが部下を動機づける方法として、報酬と懲罰を使う方法がある。また、賞罰行為には、部下の業績により賞罰を決める場合のほか、これ以外に自分の好き嫌いで賞罰を与えるという、条件づけ賞罰と非条件づけ賞罰がある。

この点について実証研究では、条件づけ報酬が OCB に正に関係することや、非条件づけ懲罰が OCB に負に関係していることが明らかになっている。

#### (3) 変革型リーダーシップ行動

変革型リーダーシップ(Transformational Leadership)は、部下の価値観、目標、そして願望を根本的に変革させて、部下が自分の行動が報いられるという期待から外発的に動機づけられるのではなく、その仕事を行うことが自分の価値観に一致しているからであるというように、内発的な動機づけをおこなうものである。そして、この変革型リーダーシップと OCB について、「ビジョンの明確な表現」「適切なモデルの提供」「集団目標の促進」の3つの構成概念からなる中核的変革型リーダーシップは、職務満足およびリーダー信頼性を媒介要因として OCB に影響を与えるモデルについて、事例研究を行っている。

### 4.2.2 集団特性

集団特性について Organ ら (2006) は、特に集団凝集性と OCB の関係について検討して

いる。集団凝集性(Group cohesive)とは、集団のメンバーがお互いに対して抱く親近感であり、その集団の一員として留まりたいという欲求を表すものである。この集団凝集性については、凝集的な集団のメンバーは、お互いに対して強い魅力を感じており、必要に応じてお互いを助け合う積極的な意欲を持ちやすいことや、集団の一員にとどまりたいという気持ちから他のメンバーに対して細心の心配りをする、外部からの脅威や批判から集団を守るための積極的な意思が働くこと、同僚に対する満足感や信頼感を持ち、その結果、メンバーにより多くのOCBを行おうとする意欲を持つことなどから、OCBの規定要因となることが考えられる。そして実例検証(Podsakoffら1996)の結果、集団凝集性がOCBに関係するという仮説は全般的に支持をさせている。

### 4.3 組織レベルでの規定要因

組織レベルの規定要因としてOrganら(2006)から、職務特性と組織特性について検討する。

#### 4.3.1 職務特性

職務特性についてOrganら(2006)では、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバックの5つの中核的職務特性(Hackman, Oldsen 1976)、チーム個々のメンバーが自分の職務を達成するために他のメンバーから情報、材料、支援を必要とする程度を示したタスク相互依存性(Task interdependence: Van Der Vegtら2003)、タスク自体が満足感を生み出しタスク関与を刺激する可能性があるとする内発的満足性(Intrinsically satisfying task: Kerr, Jimmer 1978)、従業員が自分の仕事の速度と分量について常に厳しい要求をされていると知覚する程度である役割過負担(Role overload: Jex, Thomas 2003)について取り上げている。

実証研究からは、フィードバック、タスクのルーティン性、タスクの内発的満足性がOCBに与える影響およびフィードバック、タスクの内発的満足性が職務満足を媒介変数としてOCBへ影響を与えていることを示した(Podsakoffら1996)。また、OCBに対するタスク相互依存性と、集団メンバーが彼らに集団目標を割り当てられており、集団のフィードバック情報を与えられると信じている程度と解される目標相互依存(Goal interdependence: Van Der Vegtら2003)について、2つの実証研究で検討されている(Pearceら1991, Smithら1983)。また、Farhら(1990)、Van Dyneら(1994)、Blakelyら(2003)では、タスク自律性、重要性、完結性、フィードバック、多様性などの中核的職務特性が職務満足、組織コミットメントなどの媒介変数を通じてOCBに与える影響を検証している。さらに前述の役割過負担のOCBの影響について、Jex, Thomas(2003)が実証研究を行っている。

#### 4.3.2 組織特性

組織特性とOCBの関係について、Organら(2006)では、組織の公式化と硬直性のほか、雇用者と従業員間の関係を定める中心的な要素は、自分が組織から受けるであろう支援の程

度についての従業員の知覚である「組織支援知覚」と OCB、組織における従業員とその人間との間の構造的、心理的、機能的な距離である「組織における従業員と他者の間の距離」と OCB、さらに従業員が自分の職務を果たすことをより困難にするという「組織的制約要因」と OCB、の各関係について検討をしている。

本稿では、特に組織の公式化と硬直性と OCB の関係について述べる。組織が多様な不測事態に対処するために、規則や手続きを明確に規定しておく程度として定義される組織の公式化 (Organizational formalization) および、組織がそれらの規則や手続きにかたくなに従う程度である組織の硬直化 (Organizational inflexibility) と OCB の関係について、組織満足、リーダーに対する信頼性を媒介変数として OCB に影響を与えているとしている (Organ ら 2006)。

#### 4.3.3 日本における組織レベルでの規定要因に関する研究

日本における組織レベルでの規定要因に関する研究について原口 (2014) は、中核的職務特性が、直接的に OCB (利他主義、誠実性) に与える影響についての実証研究を行っているが、職務満足・組織コミットメントを媒介変数とした分析の必要性を述べている。

### 5 OCB と組織の有効性の関係

OCB は、組織の有効性を促進するための行動であると定義されている。この組織の有効性と OCB の関係について、Podsakoff ら(1997)は、「OCB が同僚の生産性を向上させる」など 9 項目の OCB が組織の有効性に影響する (因果関係でいえば「OCB→組織の有効性」といえる) 理由を挙げている。

また実例研究については、業績が主観的な指標であるなど、いくつかの研究の限界は指摘されているところではあるが、Karambayya(1990 : 注 1)によれば、高業績の作業集団は低業績の作業集団よりも満足度が高く OCB をより行っていると述べている (Podsakoff, Mackenzie 1997、Organ ら 2006)。また、日本においても西田 (2000) が、OCB が主観的な業績に影響を与えている様子を、構造方程式モデルでモデル化している。

以上のことから実証研究においては、OCB が業績など組織の有効性に与える影響については、今後の研究課題と位置づけられると考えられる。しかし Organ ら (2006) は、この点について、今後財務指標から測定された組織有効性に対する OCB の影響ばかりではなく、Kaplan, Norton(1996)らが指摘しているように、顧客満足度など顧客の視点、製品を市場に出すまでのスピードなどのビジネスプロセスの視点、従業員満足度など学習と成長の視点における指標との関係性について研究の必要性を述べている。

### 6 OCB 研究の今後の研究

#### 6.1 これまでのまとめ

本論文は OCB の今後の研究の方向についての課題整理として、OCB に関する先行研究をまとめたものである。そこで本章では、これまでの本稿のまとめを行う。



OCBとは、自由裁量的で、報酬の契約がなく、組織の効率性・有効性を促進するための組織の構成員個々の行動の集積である。また、このOCBには類似の概念が存在し、多様な研究が行われている。

OCBはさらに例えば対人援助行動、誠実さ、職務上の配慮、組織支援行動、清潔さなどの下位概念をもっており、これらに基づいた尺度が開発されている。

OCBには、個人レベル、集団レベル、組織レベルの規定要因がある。個人レベルにおける規定要因としては職務満足、組織公正性、組織コミットメントなどがある。また、集団レベルについては、リーダーシップ行動、集団凝集性などがある。さらに組織レベルにおいては、職務特性、組織特性などが規定要因として考えられている。また、日本においては個人レベルでは職務満足、組織公正性、組織コミットメント、組織レベルでは職務特性を規定要因とした研究が行われている。さらに、集団レベル・組織レベルにおける規定要因は直接OCBの規定要因となっているもののほか、職務満足、組織コミットメントなどの媒介変数により影響を与えている場合もある。

OCBと組織の有効性の関係については、OCBが同僚の生産性を向上させるなど理論上ではOCBは組織の有効性に影響するとしているが、実証研究では、まだその因果関係は明確にはなっていない。しかし、実証を行うに当たっては、単に財務指標ばかりではなく顧客の視点、ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点など、組織を取り巻く多面的な指標により、OCBの組織有効性に及ぼす影響について検討する必要がある。

## 6.2 今後の研究の方向性

OCBの研究の今後の方向性について、断片的ではあるが検討をする。OCBの規定要因に関する海外の実証研究について、組織心理学の分析レベルという個人、集団、組織の各レベルで大別すれば、図表1のように分類することができる。

図表1 実証研究されたOCBの規定要因

分析レベル	海外の研究	日本の研究
個人レベル	職務満足、組織公正性、組織コミットメントなど	組織公正性、職務満足、組織コミットメントなど
集団レベル	リーダーシップ行動、集団凝集性など	
組織レベル	職務特性、組織特性など	職務特性など

筆者作成

図表1が示す通り、海外では各レベルからOCBを規定する要因の研究が進んでいる。しかし、OCBは単に企業内独自に存在する各規定要因のほか、例えば日本における「勤勉

さ」や「人の和を尊ぶ」といった、各国の労働に関する文化も大きな影響を与えている事は、容易に想像できる事柄であり、海外研究結果自体を日本企業での規定要因と捉えることはできない。

一方で、日本企業を対象とした OCB の規定要因に関する実証研究について俯瞰すれば、管見の限り、図表 1 の実証研究がされている。これを見ると、日本における OCB の規定要因についての実証研究は、主に職務満足や組織コミットメントという個人レベルの研究が中心となっており、集団レベル・組織レベルでの研究については、まだその端緒にすぎたばかりであるといえる。

特に組織レベルでの OCB の規定要因を探ることは、今後必要になると考えられる。その理由として、OCB は従業員の内的な動機づけにより実行されるものであるため、ただ従業員にスローガンとして「OCB の行動をなさい」といって強制しても、その実効性は薄いものと考えられるからである。このことから、組織全体による OCB を促す経営施策を講じ、従業員が OCB を積極的に行うような環境を作る必要がある。そして、経営資源の 1 つである「ヒト」を、外在的にマネジメントするという組織の立場から考えれば、組織ぐるみで OCB を促す仕組みづくりを行うことにより、従業員が OCB をしようとする動機が生まれ、実際に従業員が OCB を見せる可能性は高まると考えられる。

このような点から、特に組織レベルでの OCB の規定要因を探ることは、今後必要になると考えられる。

注 1 : Karambayya(1990)については、未刊行のワーキングペーパーのため Podsakoff, Mackenzie (1997)、Organ ら (2006) を参照した。

\*本研究は日本学術振興会科学研究費助成事業（基盤研究C「組織文化・職務特性が組織市民行動に与える影響」研究代表者 石橋貞人（2014-2016年度）課題番号 26380480）の助成を受けたものです。

#### 参考・引用文献：

- ・ Barnard, C. I. (1938) *The function of the executive* Cambridge, MA. : Harvard university press
- ・ Blakely, G. L., Andrews, M. C., Fuller, J., (2003) Are chameleons good citizen? A longitudinal study of relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of business and psychology* 18 pp.131-144
- ・ Farh, J. L., Podsakoff, P. M., Organ, D. W., (1990) Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction *Journal of management* 16(4) pp.705-721
- ・ Hackman, J. R., Oldham, G.,(1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization behavior and human performance*, 16, pp250-279
- ・ 原口恭彦 (2014) 職務特性が組織市民行動に与える影響についての研究 経営教育研究

17 (1) pp65-74

- Jex, S. M., Thomas, J. L., (2003) Relationship between stressors and group perceptions: main and mediating effects *Work and stress* 17 158-169
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996) *The balanced scorecard: Translating strategy into action* Harvard business school press Boston
- Karambayya, R. (1990) *Context for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better "citizens"?* unpublished working paper, York university, Toronto, Ontario
- Kerr, S., Jimmer, J. M. (1978) Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organization behavior and human performance* 22 pp375-403
- 西田豊昭 (2000) 職務満足、組織コミットメント、組織公平性、OCB が職場の有効性に及ぼす影響 *経営行動科学* 13 (3) pp.137-158
- Organ, D. W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time *Human Performance* 10(2) pp.85-97
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., (2006) *Organizational Citizenship Behavior –Its nature antecedents, and consequences-* SAGE publications CA
- Organ, D. W. (1997) Toward an explication of "morale": In search of the m factor. In Cooper, C. I., Jackson, S. E. (Eds.) *Creating tomorrow organization* pp.493-503 Willy, Lon
- Organ, D. W., Ryan, K. (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology* 48(4) pp.775-802
- LePine, J. A., Erez, A., Jonson, D. E., (2002) The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology* 87 pp.52-65
- Peace, J. L., Gregersen, H. B. (1991) Task interdependence and extra-role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility *Journal of applied psychology* 76 pp.838-844
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B.(1997) Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research *Human performance* 10(2) pp.133-151
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Bommer, W. H.,(1996) A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of applied psychology* 81 pp.380-399
- Smith, C. A, Organ, D. W., Near, J. P., (1983) Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents *Journal of applied psychology* 68 pp653-663

- ・ 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 (2) pp.77-88
- ・ 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 (2005) 日本版組織市民行動尺度の妥当性と信頼性、および項目特性についての検証 産業・組織心理学研究 18 (1) pp.15-22
- ・ 上田泰 (2004) 「組織市民行動研究の系譜：予備的考察」 成蹊大学経済学部論集 34 (3) pp1-87
- ・ Van der veegt, G. S., Van de Vliert, E., Oosterhof, A. (2003) Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of interterm interdependence and team identification. *Academy of management journal* 46 pp715-727
- ・ Van dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994) Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of management journal* 37 pp.765-802