

【研究ノート】

組織市民行動の否定的側面に関する 序論的考察

上 田 泰

【目次】

1. 序
 2. 組織報復行動に関する議論
 - (1)組織報復行動（ORB）の意義
 - (2)ORBの議論の問題点
 3. OCBの否定的側面に関する議論
 - (1)OCBのコスト
 - (2)OCBのコストに関する議論の問題点
 4. 道德許諾化と非道德的行動
 - (1)道德許諾化の影響プロセス
 - (2)道德許諾化の議論の問題点
 5. 今後の研究姿勢～結語にかえて
- 参考文献

1. 序

組織市民行動(organizational citizenship behavior: OCB)は1980年代初頭より注目されており、今日では組織行動研究における基本的な概念の1つとして広く知られるに至っている(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)。OCBの議論においては、OCBは従業員が組織から受けた恩恵に対して返報的かつ自発的に行われるものであり(したがって、何らかの圧力を受けて行われるものではない)、組織にとって、または組織の他の従業員にとって望ましい結果をもたらすという前提が置かれている(Organ, 1988)。換言すれば、それは組織から過度の恩恵を受けて満足を感じる従業員が組織のために社会的交換の過程で行う建設的な行動と考えられている。

このようなOCBに関するいわば一般的な前提に対して、この種の行動の中には、必ずしも自発的な動機から行われるものばかりではないことや、その行動の結果が必ずしも望ましい影響を組織や行動の当事者にもたらさないものがあることが、昨今ではしばしば指摘される

ようになっている。従業員の自発的な意思ではなく、組織の暗黙的な圧力のもとで行われる OCB に注目した研究や、OCB の暗黒面 (dark side) が議論される場合も少なくない。

本研究ノートでは、これらの OCB の否定的な側面について、これまでどのような議論が行われているかを振り返り、今後、どのような議論や実証研究が必要とされるのかを検討するものである。まず、次節では OCB の否定的な側面ではないが、OCB の対置的概念として 1990 年代に提唱された組織報復行動 (organizational retaliation behavior: ORB) について触れ、さらに第 3 節では、OCB のコスト (暗黒面) に関する議論を取り上げる。さらに第 4 節では、組織に対して正負の行動が同時に行われる可能性について道徳許諾化が及ぼす作用について考える。これらの節では、それぞれの議論の紹介とその議論の特徴や問題点について論じる。最後の第 5 節では、このような OCB の否定的側面に関する今後の方向性について若干の私見を述べる。

なお、従業員の自発的貢献行動を指す用語に OCB 以外に contextual performance や prosocial organizational behavior といった用語が使われる場合があるのと同様に、本論で扱う、組織に対して悪影響をもたらす行動についても、論者によって ORB、強制的組織市民行動 (compulsory OCB: CCB)、組織不正行為 (organizational misbehavior: OMB)、非生産的勤労行動 (counterproductive work behavior: CWB) といった異なる用語が使われている。本論ではその差異については細かく議論せず、本論で引用する論者が使っている用語をそのまま使うことにする。たとえば、第 2 節で扱う Folger たちの議論では ORB という用語を使っており、この第 4 節で紹介される Klotz and Bolino (2013) などは CWB という用語を使っている。なお、それぞれ強調する部分は異なるであろうし、その差異の焦点を当てる議論も必要なのかもしれないが、この種の行動の発生プロセスをより深く考察することのほうが重要であり、上記の自発的貢献行動を概念的な違いに目を向けることが実際的には余り意味がなかった (概念上はともかく実際の行動上は余り区別できない) のと同様に、悪影響を及ぼす種々の行動概念の些細な違いに目を向けることも少なくとも現段階では相対的に重要性を欠くと思われる。

2. 組織報復行動 (ORB) に関する議論

(1) 組織報復行動の意義

OCB の非建設的な側面が議論される以前にも、OCB と対置される概念として ORB が議論されてきた。ここで、ORB とは「雇用者に不満を感じる従業員が、自分が不公平に扱われたと知覚することで行う拒否的な行動」(Skarlicki & Folger, 1996, p.434) と定義されるものである。職場で自分の処遇が不平等であると感じる従業員は、その不平等感を解消する手立てとして組織やその管理者に対して一種の報復に出る場合が少なくない。これは Adams (1965)

の公平理論の発想からも予想できることである。Skarlicki and Folger (1996) によれば、そのような場合、不平等の原因を生み出している組織や管理者に比べて自分にはパワーがないと感じる従業員は、(窃盗やサボタージュのような)直接的な報復、言い換えると、その行動によって自分に罰が与えられるような恐れのある報復に出る代わりに、目に見えないような秘かで小さな報復行動 (covert retaliation) に出る傾向があるという。ORBとは、このような目立たない小さな報復行動のことを指す。Vogoda-Gadot (2006) がいう、組織不正行為 (organizational misbehavior: OMB) も、このORBと類似の概念である。

ORBの例としては以下のようなものがあげられている (Skarlicki and Folger, 1996, p.438)。

- ・わざと会社の設備を壊したり、作業プロセスを乱したりする。
- ・許可なく会社の消耗品を持ち帰る。
- ・会社のもを無駄遣いする。
- ・病気でないのに病気を理由に欠勤する。
- ・会社の悪口を他人にいう。
- ・残業や休日出勤を拒否する。
- ・職場や自分の周りをきれいにしない。
- ・管理者の指示に従わない。
- ・上司に口答えをする。
- ・上司のゴシップを流す。
- ・同僚の噂を流す。
- ・同僚を無視する。
- ・同僚に必要な情報を流さない。
- ・忙しいフリをして時間を無駄にする。
- ・過度にコーヒープレークをとる。
- ・意図的に仕事を遅くする。
- ・仕事中に自分個人のことをする。

いずれの例とも、それがどの程度の悪影響を与えるものか、あるいは他者から目につきやすいものであるかはむしろ分かりにくい。重要な点は、それらは確かに望ましくない行動であるが、たとえ組織がその行動を発見したとしても、公式的な懲戒手続きをとるほどの悪行ではないということにある。これらの例の中では「会社の設備を壊したり、作業プロセスを乱したりする」ことがもっとも公式な非難を受けやすいが、このような行動ですら、それが明らかに意図的であれば懲戒の対象になるとしても、その行動が意図的なものであるのか、それとも真摯に仕事に取り組む中で生じてしまったのかは第三者の目からは分かりにくい。したがって、ある従業員が会社の設備を壊してしまっても、即座に懲戒の対象とはなら

ないのがふつうである。

さらに、これらの行動は、組織に対する悪影響が小さいだけではなく、その多くは、行動の当事者に対しても小さな益しかもたらさないという注意すべきである。許可なく、会社のボールペン（消耗品）を持ち帰ったとしても、そのボールペンはせいぜい数十円のものであろう。数十円のボールペンがなくなっても、その会社にとっても痛手ではないし、それを持ち帰っても本人にとっては余り嬉しくない。（ボールペンを数十本も持ち帰るのであれば話は別であるが、そうであれば今度は会社の懲戒対象になる可能性が高くなり、それはORBとは言えなくなる。）

当の従業員がそのような行動をする場合、彼（女）にとって数十円のボールペンそのものに意味があるのではないし、自分が不公平に扱われたことによる損害が数十円であると考えているわけでもない。むしろ、自分が不公平に扱われたことに対する、いわば「腹いせ」なのであり、その行動によって不公平な自分を慰めることに意味があると考えられるのである。要するに「腹いせ」によって多少なりとも自分の不満が解消すればいいのであって、その行動の客観的な影響の大きさ、ないし益の大きさは本人にとってあまり意味がないことであるとも言える。

(2)ORBの議論の問題点

ORBの議論に対しては、ORBと組織公正（あるいはその結果としての満足度）の関係、およびORBとOCBの関係に関する仮定についてさらに考える必要がある。

第1の点であるORBと組織公正の関係については、次のような問題がある。組織公正が保たれず職務満足が低いことがORBの理由であるという仮説を立てる場合、組織不公正→ORB間のプラスの影響関係を実証的に確認すればそれで仮説の妥当性を確認することは可能である。しかし、自らのORBによって組織不公正の「腹いせ」を実現できた従業員は、その腹いせによって多少なりとも組織不公正を知覚する程度が低下したり、組織不公正に対する不満が低下したりすると考えると、ORB→組織不公正の間にはマイナスの関係が仮定されてしまうことになる。もし、そのような影響関係を想定しないのであれば、ORBは組織不公正の結果として行われるが、ORBをいくら行ってもそれは一時的な腹いせにしかならず、本人の組織不公正の知覚は変わらないと仮定するしかない。直感的には、このような仮定も成り立ちそうには思えるが、研究上の仮説として想定するにはさらに多くの議論が必要であると思われる。

この問題と関連した点であるが、組織不公正の知覚がORBを招くという関係のほかに、もともと性向としてORBを行いやすい従業員が組織不公正を知覚しやすいという関係もあり得ると思われる。たとえば、自己愛的な傾向が比較的強いパーソナリティを従業員が持つ場合、

その人は自分の行為に対しては正当化しやすく、自分に対する他人の行為に対してはネガティブに反応しやすいという傾向を持つ。このような従業員がサンプルに含まれるとORBと組織不公正との擬似的な相関関係が生まれやすくなることもあり得るであろう。

次に、OCBとORBの関係に関する問題がある。組織の財産を従業員が盗むといった一般的な問題とは別にORBが議論されたのはOCBが注目され、提唱されたという影響がやはり大きい。実際のところ、Skarlicki and Folger (1996) も、OCBの議論を参照してORBの議論を展開している (p.435)。

OCBとORBは、両者とも影響の程度が小さい目立たないものであるために行動の当事者への報酬や処分といった直接の影響を及ぼさない行動であるという点では共通している。ORBの議論は、OCBとの対置的關係において注目されてきたものであるが、OCBとどのような関係にあるかは明示的には論じられていない。しかし、組織公正や職場満足がOCBを促進し、組織不公正や職場不満がORBを促進するというアイデアからは、OCBとORBが同時に行われるような場合は想定されていないと考えられる。換言すると、組織にはOCBを行う職務満足の高い従業員か、ORBを行う職務不満が高い従業員か、いずれも行わない職務満足が中位の従業員が存在することになる。組織全体のマクロ的な視点から考えれば、このような仮定は成り立つのかもしれないが、組織の従業員に対する認識としてはやや単純すぎる嫌いがあるように思われる。

3. OCBの否定的に関する議論

(1)OCBのコスト

Bolinoを中心とした研究者グループは、いくつかの論文を通じて、OCBが必ずしも有益なものではないことを強調している。この議論でのBolinoのもっとも初期の研究はBolino (1999) であるが、そこではOCBがOrgan (1988) が言うような純粋な動機から行われるばかりではなく、自分を良く見せようとする印象管理 (impression management) の点からも行われてしまうものであり、しかもこのような印象管理の動機から行われるOCBはOrgan (1988) が言うような好ましい影響を組織にもたらさないと主張されている。自分を良く見せようという動機でOCB的な行動を行ったとしても、それは見せかけのものであり、その種の行動に真摯に、かつ全力で取り組むようなものではないからである。このような印象管理からのOCBについてはSalamon and Deutsch (2006) でも、従業員は自分が組織にとって価値ある人間であることを伝えるためにOCBを行うこと、そして、組織の必要に応じてどのようなOCBを行うことが自分の価値を高めるのに有効かを冷静に計算して行動する場合があることが強調されている。

このようなBolino (1999) やSalamon and Deutsch (2006) の議論は、向組織的に見える行

動には、Organ (1988) が言うような真のOCBと、印象管理から行われる見せかけの(偽の)OCBの二種類があると主張するものであるから、真のOCBの問題を扱ったものとはいえないかもしれない。しかし、その後、このような偽のOCBではなく、Organ (1988) が主張するような真のOCBにも否定的な側面があることを論じたり、そのことを実証的に明らかにしたりする研究も行われるようになってきたのである (Bolino, Klotz, Turnley, and Harvey, 2013 for a review)。

まず、Bergeron (2007) は、資源配分フレームワーク (resource-allocation framework) を用いて、従業員にとって有限の時間や労力 (といった資源) をOCBに割いてしまえば、その分だけ本来の職務遂行に費やす時間と労力が少なくなるから、OCBと職務行動とは本来はマイナスの関係にあると論じている。従業員がOCBを行うことは、その分だけ職務行動が行われていないことを意味するから、OCBは必ずしも組織にとって望ましい結果をもたらすものとは限らないのである。

次に、Bolino and Turnley (2005) は、OCBの中でも特に個人的独創性 (individual initiative) の悪影響に焦点を当てている。彼らの議論でポイントとなるのは、職務担当者としての役割 (job-holder role) と、組織人としての役割 (organizational-member role) の区別である。前者は、「従業員が果たさなければならない、公式的に規定された義務と責任に関するもの」である。それに対して、後者は「優れた組織市民であるべきと従業員に期待される」(p.741) ことにかかわるものであり、個人的独創性をはじめとしたOCBは後者の役割を遂行する中で行われるものと考えられている。彼らの議論によれば、従業員は個人的独創性を追求して組織人としての役割を全うしようとすることで、役割過負担、職務ストレス、仕事家庭コンフリクトを生み出してしまうと主張されている。Bolino, Turnley, Gilstrap, and Suazo (2010) は、この組織人としての役割を果たす負担を市民行動プレッシャー (citizenship pressure) と呼んでいる。市民行動プレッシャーとは「従業員がOCBを行う圧力を感じるような特定の職務要求」(p.836) と定義されるものである。彼らは、市民行動プレッシャーがあることは、仕事家庭コンフリクト、仕事余暇コンフリクト、職務ストレス、退職意図に関係があることを明らかにしている。なお、OCBが仕事家庭コンフリクトを悪化させるという関係はさらにHalbesleben, Harvey, and Bolino (2009) でも明らかにされている。

Munyon, Hochwarter, Perrew, and Ferris (2010) は、OCBが満足度に及ぼす影響は当該従業員の楽観度によって異なると考える。楽観度の高い従業員の場合には、OCBと職務満足度の関係は直線的であり、OCBによって職務満足度を高めることが可能であるが、楽観度の低い従業員は、ある水準を超えてOCBを行うことでむしろ職務満足度を低下させてしまうと考えられている。

Vigoda-Gadot (2006) は前述した組織不正行為のほか、「強制的な手段によって、権力者は

現場の従業員の役割定義を拡大し、コストを低下させたり、業績や成果を高めたりするよう圧力をかけている」(p.83)と主張し、従来のOCBとは異なるものとして、このような上位階層者からの暗黙的な強制で行われるOCBを強制的組織市民行動 (compulsory OCB: CCB) と呼んでいる。彼によれば、多くの現場の従業員はこのようなCCBを行う圧力を受けており、このようなCCBは、職務ストレス、組織内政治、退職意図、怠慢、燃え尽き症候群の原因となっている。

(2)OCBのコストに関する議論の問題点

OCBのコストに関する議論を分類すると、①組織市民意識から行われる(真の)OCBとは異なる印象管理的な偽のOCBがあり、後者は組織の有効性に寄与しないとする議論、②真のOCBにおいても、いわゆる市民行動プレッシャーから強制的に行われるものがあり、それは当事者に負担やコストを生じさせるものであるという議論、③純粋な組織市民意識から行われるOCBにおいても組織の有効性に寄与しない場合があるとする議論の3つに分けることができる。

①の議論は、真のOCBの価値自体については問題視しておらず、真のOCBと偽のOCBをいかに見分けることができるかという点が問題とされる。もし両者を見分けることができなければ、従業員がOCB(的な行動)を行うと組織の有効性は必然的に高まるという単純な議論は成り立たない可能性が出てくるし、両者を見分けることができるならば、偽のOCBを除外することでOCBと組織の有効性の関係が依然として問題なく議論できるであろう。両者を見分けることができるかは、Bolino (1999) と Organ et al. (2006) では異なる主張を行っていることから分かるように単純な問題ではないが、いずれにしても、イミテーションの宝石があるからといって本当の宝石の美しさや価値が変わらないのと同じように、この種の議論が正しいとしても、真のOCBの価値に対して問題がない以上は、それはOCBの暗黒面に焦点を当てるものとは異なると考えられる。

②は、従業員が行うOCBが組織有効性に寄与する点は問題視しておらず、そのOCBが本来の組織市民意識からではなく、上位階層者からの(多くは非公式な)圧力をもって行われる場合が少なくなく、その場合には、個人にとってストレスや役割過負担等のマイナス面が出てくるという議論である。

この議論を行う場合に気を付けなければならないのは、従来のOCBの議論ではOCBはコストを伴わないものであると暗黙的に仮定されているわけではないという点である。組織市民意識に基づくものであっても従業員にとって他者を援助したり、実直に組織の規則に従ったりすることはそれなりに負担であり、その負担を負うことを当該従業員は意識しながらもOCBを行っているはずである。また、従来のOCBの議論でも、OCBには当事者のコスト(負

担)を伴うことは単に議論をしていないだけで理解はしていると考えられる。そのような負担があったとしても、従業員は喜んでそれを負おうとすることがOCBであると仮定されているのである。

これに対して強制的なOCBの場合には、従業員はその負担を負おうという意志を持たないままにOCBに従事することで、組織市民意識に基づくのとは異なる、あるいは追加的なコストがかかってしまう。すなわち、それは、やりたくないOCBを無理にやらされることによるストレスや役割過負担、あるいは仕事家庭コンフリクトが生じてしまうという問題になる。

この種の議論が不十分だと感じられるのは、第1に従業員の意識において、組織市民意識からのOCBと、非公式の強制力からのOCBを明確に区別できるのかという点である。組織市民意識という内面的な影響と、強制力のような外面的な影響は概念的には明確に区別できるとしても、現実的には、組織や上司の恩恵に応える時でさえ、なんとなく義理のような圧力を感じながらOCBを行う場合が実際には多いであろうし、上司からOCBの圧力を感じる場合でさえ、これまで恩を受けてきた上司の希望には従うべきとする組織市民意識が若干は働くと考えられる。組織と従業員の社会的交換関係において組織からの恩に報いるものと仮定されるOCBがそもそも一種の強制力に近い圧力を前提にしているともいえる。

このように考えると、OCBがどのような理由から行われるかということよりも、OCBを行う従業員の意識のほうが問題であるということになる。さらに、ここで議論されているコストとは、強制的OCBに限らず、従業員がやりたくないことをやらされている場合に必然的に生じるものであるともいえないであろうか。したがって、このような一般的な議論を超えて、強制的OCBに特有の影響が存在することが明らかにされない限りは、この問題に対する対処も従業員の役割コンフリクトの防止や意識改革など、人事管理上の議論がそのまま当てはまると考えられる。

③の議論はOCBの組織的有効性を前提としてきたこれまでの議論に対してかなり深刻なダメージを与えかねないものであるといえる。特に純粋な組織市民意識に基づいて行われるOCBであっても、それに集中しすぎてしまうことが当人の職務行動に負に影響するとすれば、組織を思う純粋な動機の行動によって、組織の有効性はむしろ低下するということになる。

OCBの初期の議論において、職務行動とOCB間で従業員の時間や労力が分配されるというBergeron(2007)の主張が想定されなかったのは、職務行動は職務記述等で規定されており、従業員の誰もがその程度は固定した水準の行動しか行わないという前提がとられていたからである。そもそも、そのような固定的な職務行動に対置するものとして、自由裁量的なOCBが想定されたのである。したがって、これら初期の議論では、そのOCBはもともと職務行動には使う必要のない余剰的な時間や労力が使われることが暗黙的に仮定されていたと考えられる。換言すれば、職務行動は公式的に規定されているのであるから、その水準を下回って

までOCBを行う従業員などは極めて例外的であり、考慮に入れる必要はなかったのであろう。

実際には、職務行動を犠牲にしてまでOCBを行うかどうかは、職務行動がどの程度に規定されているかによって異なる。いくつかの製品を作ったかで評価される組立工のように、職務行動の結果が容易に測定できる職種の場合であれば、Bergeron (2007) の主張するような職務行動を犠牲にしてしまうコストは余り想定する必要がない。しかし、職務行動の範囲が非常に曖昧な大学の教員の場合、大学の行政的ないし事務的業務に時間を割いてしまうことで、本来、彼(女)に求められる研究や教育の面で成果が出せなくなるといったことは容易に生じてしまいそうである。したがって、Bergeron (2007) の主張を無視することも、あるいは盲目的に受け入れることも正しいとは言えず、どのような職種に就いている従業員のOCBを想定するのかによって、その主張を考慮に入れる必要性の度合は異なってくると考えられる。

4. 道徳許諾化と非道徳的行動

(1)道徳許諾化の影響プロセス

組織からの報酬がなくとも行われる建設的な行動であるOCBに対して、組織から罰を与えられるほどではなくとも行われる破壊的(非建設的)な行動であるORBないし非生産的勤労行動(counterproductive work behavior: CWB)は、前述したように実はかなり以前から注目されていた。昨今の議論は、この両者の関係について新しい考えを提示するものとなっている。

多くの一般人の感覚では、OCBとCWBは負の相関関係にあると考えるのがふつうである。すなわち、OCBを積極的に行うような「良い」従業員はCWBを行わない。反対に、CWBを行うような「悪い」従業員はOCBを行わないと考えられるのである。これに対して、Klotz and Bolino (2013) は、従業員が自分の道徳基準を自分で決めてしまうという道徳許諾化(moral licensing)の観点から、OCBとCWBが正の関係になる可能性について論じている。

ここで道徳許諾化という現象は、これまでの道徳的な行動に免じて非道徳的な行動を行うことをその従業員自身や周囲の人間が許してしまうというものである。この議論は、もともとNisan (1990) の道徳均衡モデル(moral balance model)を起源としたものである。道徳均衡モデルによれば、道徳がかかわる決定に直面したとき、道徳性に富んだ人間は非道徳に見える行動を限られた程度において行うことがあるという。

道徳的に振舞ってきた人間が非道徳的な行動を行ってしまう理由は、人間は自分が従うべき道徳均衡(moral equilibrium)の水準と、現在の自分の道徳位置(moral regard)を認識しており、その道徳均衡の水準に自分の道徳位置を合わせようとするからである。道徳均衡の水準は少なくとも短期的には固定的であるが、人が行う1つ1つの道徳的行動あるいは非道徳的行動によって自分の道徳位置は上がったたり下がったりする。自分の道徳位置は、道徳的に行動すれば上がり、非道徳的に行動すれば下がる。人間は、自分の道徳均衡の水準に自己認識を一

致させようとするので、自分の道德位置が均衡水準の位置よりも低ければ、道德的に行動することで道德位置を向上させようと動機づけられる一方で、自分の道德位置が均衡水準の位置よりも高ければ、非道德的に行動しても良いと考えやすい。換言すると、過去の道德的行動によって自分の道德位置が均衡水準よりも上にある場合には、自分は非道德的行動をするように自分は許諾されている (licensed) と意識するということである (図1)。

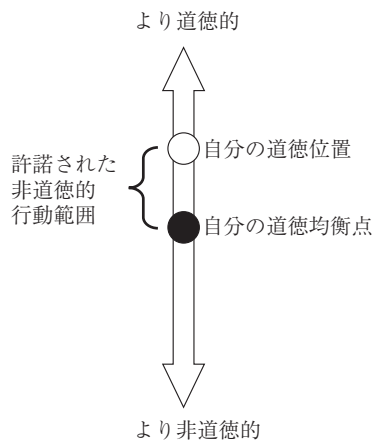


図1 道德許諾化の作用

このような道德許諾化のモデルは、それまで道德的行動に従事してきたと自己認識する人間が非道德的行動を行う理由を説明するものであるが、さらに、他者の非道德的行動を観察する場合にも同様に働くと考えられている。すなわち、これまで道德的に行動してきた好人物に対して、その周囲の人間たちは、その人物がある程度は非道德的に行動したとしてもそれを即座に非難したりしないとされている (Miller & Effron, 2010)。これはリーダーシップ論で言われてきた *idiosyncrasy credit* の議論、すなわち、信頼されてきたリーダーは規範を逸脱するような改革的な行動をしても他者に受け入れられやすいという考え方に相通じるものであると考えられる (Hollander, 1958)。

Klotz and Bolino (2013) は、このような OCB と CWB の関係について OCB が CWB に影響する関係において道德許諾化が媒介するフレームワークを提唱している。Klotz and Bolino (2013) の FIGURE 1 (p.296) によれば、OCB → 道德許諾化 → CWB → 当該者の評判 という基本的な影響関係の流れがあり、一部の影響関係にアイデンティティ志向性と道德許諾化がモデレータとして作用している (後者はメディエータとモデレータの両方の作用があると描かれている)。同図に示された基本的な影響関係の流れについては、すでに説明したように、OCB に従事する従業員は、道德均衡の水準と自己認識とのズレから、自分が非道德的な行動

を行うことを、自ら、あるいは周囲から許諾されていると意識しやすい。そして、そのような意識を持つ従業員はCWBに従事してしまう傾向を強めてしまう。その従業員の評判にはOCBは正に、CWBは負に影響するというプロセスが考えられる。

このような基本的な影響関係に対してアイデンティティ志向性 (identity orientation) と、道徳許諾化がモデレータとして機能する点も描かれている。Flynn (2005) によれば、人間は、自分をどのように定義するかの違いによって、個人、人間関係、集合体を基準とした3つのアイデンティティのいずれかを採用していると言われている。自分を独自の個人と考える場合には、個人的アイデンティティ志向を持つとされ、対人関係の中で自分を定義づける場合には人間関係的アイデンティティ志向を持つとされる。さらに、何らかの社会的集団の一員として自分を定義づける場合には、集合体的アイデンティティを持つと考えられる。これらのアイデンティティは、自己評価や、自己評価に関係する情報処理に影響する準拠枠、あるいは社会的相互作用の中での個人行動に影響する社会的動機付けにおける基礎となる。たとえば、OCBとの関係でいえば、個人的アイデンティティを持つ従業員は、自分自身に益もたらされる可能性を考えてOCBを行おうとするのに対して、人間関係的アイデンティティを持つ場合には同僚や顧客を志向したOCB (いわゆるOCB-I) を行おうとする。また、集合的アイデンティティを持つ場合には、組織向けのOCB (OCB-O) を行おうとするということになる。

このようなアイデンティティ志向性がモデレータとして影響を与えると考えられるのは、道徳許諾化の議論と、Festinger (1957) の認知的一貫性理論との関係の矛盾を解消するためにも必要である。認知的一貫性理論 (cognitive consistency theory) では、個人は一貫的に行動することを求めると考えている。これに対して、道徳許諾化の議論では、OCBを行う者はCWBも行おうというように、個人が非一貫的に行動すると考えている。この点に関してKlotz and Bolino (2013) は「ある種の有益な行動が道徳許諾化を生み出すと同様に、否定的な行動を行う上で道徳許諾をどの程度自由に用いるかを定める上で個人のアイデンティティが重要な役割を果たすと考えられる」(p.300) と主張する。すなわち、OCBを行う従業員が、自らのOCBゆえにCWBを行うことを許諾されていると感じても、そのCWBが自らのアイデンティティと非整合的なものであるならば、当該従業員はCWBを行わないということになる。たとえば、個人的アイデンティティを持つ従業員であれば、自らの利益を損なう可能性があるCWBは行わないし、人間関係的アイデンティティを持つ従業員であれば対人関係を傷つける可能性のあるCWBは行わない傾向にあるということになる。

アイデンティティ志向性はこのようにOCBに影響するために、自分のアイデンティティ志向に対応したOCBを行う場合には、それは単に自己認識や自分の価値観に沿った行動として行っていることになり、たとえ熱心にOCBを行っていたとしても、自分の道徳許諾化への影

響は小さくなる。また自分の道德許諾化からCWBに及ぼす影響も同様である。道德許諾化の前後にアイデンティティ志向性がモデレータとして入るのはこのような理由からである。

(2) 道德許諾化の議論の問題点

以上のような道德許諾化の議論は、興味深いものではあるが、必ずしも問題がないわけではない。

まず、先のKlotz and Bolino (2013) のフレームワークによれば、道德許諾化はCWBに対して直接に影響するだけではなく、CWBから当事者の評判に対してモデレータとして働く形でも描かれている。OCBを積極的に行ってきた同僚が行う非道徳的行動を周囲は許諾してしまいがちである。もし、周囲が許諾してしまう場合には、CWBはその従業員の評価を必ずしも下げないと予想できる。これが、道德許諾化がCWBに直接に影響するだけではなく、CWBから当事者の評判にモデレータとしても影響するように描かれる理由であるが、このような仮定には問題がある。

この仮定によれば、道德許諾化が強い場合には、その道德許諾化によってCWBが行われるが、たとえCWBが行われるとしても、その道德許諾化が同僚からの評価にも及ぶために、当該個人の評判はさほど落ちない。それに対して、道德許諾化が弱い場合には、同僚に及ぼされる道德許諾化の影響は弱い、もともと道德許諾化の影響が弱いからCWB自体が余り行われないので、やはり個人の評判はさほど落ちないと考えられる。したがって、いずれにしても当該個人の評判には大きな影響を与えないという考えにつながってしまう。さらにいえば、CWBが当事者の評判に及ぼす影響に対して道德許諾化がモデレータとして機能するのであれば、OCBが当事者の評判に及ぼす影響に対しても同様に道德許諾化はモデレータとして機能すべきであるが、そちらの作用は描かれていない。

もう1つの問題として、Klotz and Bolino (2013) の主張は、主として、OCBを行った従業員がCWBを行いやすいことの説明として展開されているものの、道德許諾化の議論としては、CWBを行った従業員がOCBを行いやすいという主張も成り立たなければならない。しかし、このような主張が現実的にどの程度に説得的かは疑問である。

実際のところ、他の態度要因や属性要因とOCBやCWBの関係を考えると、OCBとCWBの間に正の相関関係があると考えるのは奇妙な点も出てくる。たとえば、職務満足はOCBを生み出すというのは常識的にも納得しやすいし、従業員の職務満足を向上させることは組織として望ましいという規範的な議論にもつながる。これに対して職務満足がOCBだけではなく、CWBを生み出すということになれば、従業員の職務満足を向上させてOCBとCWBがともに高い組織を目指すべきなのか、従業員の職務満足を低下させてOCBとCWBがともに低い組織を目指すべきなのかという奇妙な議論も出てくることになる。これは実際に組織を管理す

る実務家の感覚には合わないものであろう。

このように考えると、道徳許諾化の議論は、従業員の行動全般を説明するものとは考えにくく、従業員に潜む若干の傾向を説明する程度の力しかないと考えられる。すなわち、OCBを行う従業員の中には、少しぐらいCWBを行っても構わないと考える者がいる場合もあろうし、周囲の人間も当人が少しぐらいのCWBを行ったとしても許諾しやすい、という程度の意味合いを持つ議論になるのではないであろうか。

ところで、OCBがCWBを生み出すメカニズムについては、Sesen, Soran, and Caymaz (2014)は異なる議論を展開している。従業員が同僚に対してOCB (OCB-I)を行うと、その同僚は本来ならば自分がすべき仕事を手抜きで行うようになる。そして、同僚の手抜きは、OCBを行う従業員の組織コミットメントを低下させる影響を及ぼし、さらに組織コミットメントが低下すると、今度は当該従業員が手抜きを行うようになると言われる。この影響関係は実証的にも確認されており、OCBが行われる場合には手抜きというCWBも同時に行われることが明らかになっている。

しかし、このSesen et al. (2014)の議論に対しては以下のような批判が成り立つ。OCBを行う従業員がそのOCBによって同僚が手抜きを行っていることが分かれば、自分も手抜きを行う以前に、まずは自らのOCBを低下させるのではないであろうか。仮にここで行われているOCBが完全に自発的なものではなく、何らかの圧力を受けることで強制的に行われ続けるもの(CCB)であるならば、たとえそのOCBによって同僚が手抜きをすることを知覚したとしても、自分の側はOCBを容易に中断することはできず、従って、その代わりに自分もCWBを行うという対応になっているのかもしれない。しかし、無理やりOCBを行わされているならば当該従業員には不公平感が生じているとも考えられるから、その不公平感への対応としてCWBを行っていると考えればいいわけで、無理にSesen et al. (2014)が仮定するような同僚への影響を媒介させる必要はないのではないかと考えられる。

5. 今後の研究姿勢～結語にかえて

本論で扱ったOCBの否定的な側面については、OCB研究者の多くというよりも一部の研究者グループに盛んに議論されているものであるが、それでもその影響の大きさからOCB研究者の間でも周知のものとなっている。しかし、この種の議論によって、OCBは望ましくないという側面ばかりが目立ってしまうことも望ましくない。OCB研究者としては、OCBの否定的な側面に関する議論を全く無視してしまうことも望ましくないのはもちろんのこと、過度に注目してOCBの価値を見失ってしまうことは望ましくないのである。

ここで強調しておくべきは、OCBの否定的な側面に注目する研究者も、それはOCBの1つの側面であり、OCBのメリットを全面的に否定するものではないと考えている点である。

むしろ、OCBを全面的に肯定することに対して警鐘を鳴らしているに過ぎない。たとえば、Bolino et al. (2013) は次のように述べる。「OCBは、多くの場合に否定できないほどに望ましいものに扱われているので、市民行動の否定的な側面を解明することが困難になる場合がある。このため、OCBに対する適切な理論、実証研究デザイン、および測定尺度が特に重要となるのである」(p.555)。

Bolino et al. (2013) は、その重要性を示す1つの例として、過去の多くのOCB研究によればOCBと職務行動の相関係数は有意に正であることが示されているが (Organ et al., 2006)、この種の研究は、従業員の時間的資源などについては考慮されていないか、その時間的資源が相対的に余裕のある状況で行われていると批判する。Bergeron (2007) が仮定するように、時間や労力といった従業員にとっての資源が有限である状況では、OCBと職務行動との関係はマイナスになる可能性があるのである。

すでに述べたように、実際には職種や労働者の状況によってBergeron (2007) の仮定が満たされるかどうか変わってくる。要するに、従業員の状況に対してさらに深く考慮する議論や、それらを明らかにする実証研究が必要とされるということになる。

以上のように、本稿では、これまでOCBの否定的側面に関する議論について、その意義や特徴、さらには問題点などをまとめた。OCB研究が、OCBに影響する要因 (antecedents) にばかり目を向けており、OCBがもたらす個人的ないし組織的な影響についてはさらに深い議論が必要とされているという現状にあって、OCBは組織に必然的に望ましい影響をもたらすものではないという、これらの研究の主張は十分に傾聴に値するものといえよう。

(成蹊大学経済学部教授)

※本研究は科学研究費助成事業から助成を受けています (19H01520)。

参考文献

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, in Berkowitz, L. ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 267-299, New York: Academic Press.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., and Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Bolino, M. C. and Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict, *Journal of*

- Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Bolino, M. C., Tumley, W. H., Gilstrap, J. B., and Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835-855.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, IL: Row Peterson.
- Flynn, F. J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations, *Academy of Management Review*, 30(4), 737-750.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., and Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit, *Psychological Review*, 65(2), 117-127.
- Klotz, A. C. and Bolino, M. C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view, *Academy of Management Review*, 38(2), 292-306.
- Miller, D. T. and Effron, D. A. (2010). Psychological license: When it is needed and how it functions, *Advances in Experimental Social Psychology*, 43, 115-155.
- Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., Perrewe P. L., and Ferris, G. R. (2010). Optimism and the nonlinear citizenship satisfaction relationship in three studies. *Journal of Management*, 36(6), 1505-1528.
- Nisan, M. (1990). Moral balance: A model of how people arrive at moral decisions, in Wren, T. E. ed., *The Moral Domain*, Cambridge, MA: MIT Press, 283-249.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salamon, S. D. and Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 185-199.
- Sesen, H., Soran, S., and Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing, and organizational commitment, *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 125-135.
- Skarlicki, D. P. and Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.