

組織市民行動に及ぼす従業員の職務満足感に 関する実証研究

川尾 梢・北村 淳・楠田 貴康・西永 敦子

キーワード：組織市民行動、職務満足度、因子分析、コミュニケーション

1. はじめに

従来の日本の職場においては、組織のためによかれと自発的に働くことが大切なことであると誰もがそれとなく気を利かせ、お互いに助け合うことが行われていた。本来、日本の職場風土には暗黙のうちに組織市民行動(各自の意思で組織に貢献しながら、見返りを期待しないという行動)が根付いていたといえる。しかし、中途半端な形で成果主義が導入された結果、具体例としては、病気で休んでいた人の仕事を支援する、職場に散らかったゴミを掃除する、間違った手続きを見つけたらいち早く忠告する、ベテラン社員が若手従業員へアドバイスするなど職場からいつの間にか“気の利いた行動”すなわち「役割外行動」といった、望ましい行動を引き出すことが困難になってきた。

役割外行動とは、「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、かつ役割期待を越えるもの」と定義される。従業員が、「自発的」(職務として規定されておらず公式な職務の一部ではなく、行ったからといって代価はない、ということ)「意図的」(何かを意図して行うこと)「肯定的」(建設的な意図が認められること)「無私無欲」(自分自身よりも他者にとって得になるような行動であること)という4つの特徴を行動規範としてもつものである。

この役割外行動が困難となる理由は、従業員の関心は個人の評価や処遇に対して高まり、横のつながりが希薄化し仲間意識(連帯感)にもマイナスに働くからである。また、その結果として職場環境の悪化、人材育成の失敗など人材を活かすことにつながっていない。

こうした背景から、本稿では「人材を最大限に活かす」人的資源管理(Human Resource Management, 以下 HRM)の観点から、職場の従業員による「役割外行動」を促

進するにはどのようなマネジメントが有効であるかについて、組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior) に及ぼす職務満足との関係を明らかにすること、及び組織市民行動を活発にするような職務満足の要因は何かを調査することを通してその答えを明らかにする。分析結果から得られるインプリケーションは、職場環境の改善や人材育成など人的資源管理を考える上では有益であり、企業と従業員との関係に新しい関係構築に資すると考えられる。

2. 先行研究のレビュー

本研究で明らかにしようとしている職務満足と組織市民行動との関係については、すでに以下のような研究がみられる。

最初の研究は Bateman & Organ (1983) の研究になる。この研究は 77 人の上司たちが組織市民行動を表す 30 の特徴的な行動から構成された尺度を使って部下を評価し、同時に部下たちも職務満足の測定項目に答えるという方法が取られた。その結果職務満足と組織市民行動との間に明確な相関関係があることが明らかになった。

Smith, Organ, & Near (1983) は、組織市民行動を測定するためにより構造的な尺度を開発し、職務満足を媒介変数として位置付けるより明確なモデルを使用した。この研究では、2つの工場の数人のマネージャーたちに構造的なインタビューを行い、「それぞれの行動はとても役に立っていると見なされるが、明らかに仕事として求められていない従業員たちの行動」の実例を調査した。そしてこのインタビューから得られた情報をもとに、組織市民行動を評価するための尺度を作り上げ、組織市民行動は利他主義 (altruism) と一般的追従 (general compliance) という2つの別々の因子として再確認され、両方の因子とも職務満足と相関が高いことが明らかとなった。

Motowidlo (1984) は気分や感情と組織市民行動との間の説明として、「上司の気分は、その部下に向けられる組織市民行動を規定する。」というモデル証明を考えた。より満足している上司の方が、部下の問題に対してより利他的な行動を示すことが発見され、組織市民行動の前提としての満足が証明された。

メンバー間の人間関係が良好ではなく、従業員が不満を感じている場合、愛他主義に基づいた支援行動などを期待するのは難しい。反対に職場内の人間関係が良好であれば、同僚への支援活動だけではなく、丁重さに基づいた積極的なコミュニケーションが期待できる。また、仕事や賃金などにも満足をしていれば、職務遂行上の多少不満があっても、取るに足らないこととして理解する可能性が高まる。

田中 (2012) は、組織や職場には誰にも割り当てられていない職務が常に相当数存在

するため、職場で実際に行われている職務に必要な全ての活動を、フォーマルな組織図や分掌規定で完全に網羅することは事実上不可能である。組織市民行動をしやすい従業員は、過去の研究結果から見ると、一般的に自分の仕事に積極的で、退職意図や欠勤率もおしなべて低い。また業績評価も高くなる傾向にある。Podsakoff et al. (2009) のメタ分析によれば、組織市民行動と組織全体の業績とはかなり高い相関関係を示している。従業員が組織市民行動を盛んに行うほど、組織全体の様々な業績指標が高い傾向を示すことは言われている。そもそも組織市民行動に相当するものの多くは、日本の職場には伝統的に根付いていたと思われる。このようにして、職務満足感は組織市民行動に影響を与えることが知られている。この研究では先行研究での職務満足感は組織市民行動に影響を与えることを受けた追試として、組織市民行動における構成次元を愛他主義と誠実さに絞り込み従業員が利他的な行動を示す時に抱く感情を職務満足感におけるいかなる要因から影響を受けるかを明確にして行く。

3. 分析

3-1. 仮説の提示

以上の先行レビューに基づき、本稿では以下のような仮説を設定する。

仮説： 「職務満足感が高い従業員ほど、組織市民行動を起こしやすい」

仮説は、職務満足感と組織市民行動の愛他主義や誠実さの関係を照射する仮説である。従業員が仕事自体及び仕事の関連事項に対して抱く感情が、職務上の困難に直面したメンバーを支援する行動や要求水準以上の役割を果たそうとする行動を規定する程度を検証することがそのねらいである。両者の間にポジティブな関係が発見されればメンバーを支援する行動や要求水準以上の役割をはたす気持ちを高めるには、仕事自体及び仕事の関連事項に対して抱く感情を刺激することが有効な手段であることになる。

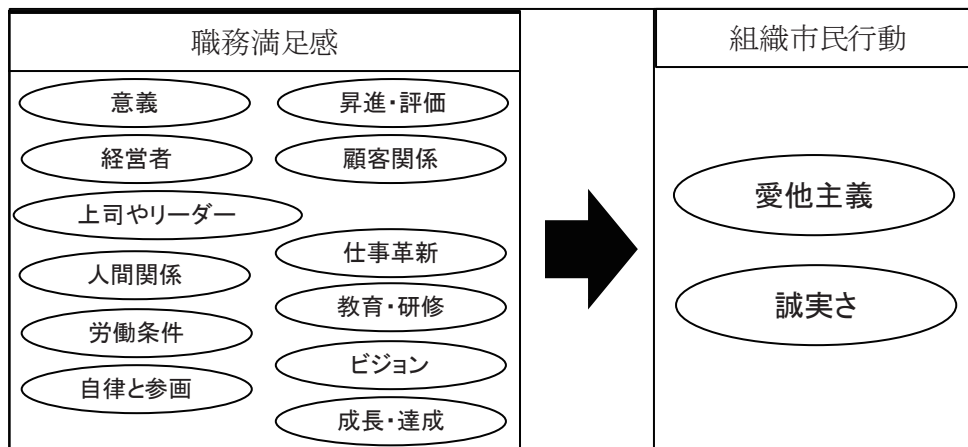


図 1：分析モデル

3-2. 調査概要

本稿で用いるデータは、民間企業および学校法人を含む組織に所属する社員を対象に行われた質問票調査によって収集されたものである。この質問項目(尺度構成)については、日本労働研究機構(2003)および田中(2004)において詳述されているが、大手民間企業および学校法人の一般的な人材の人的資源管理がどのようにあるべきかという観点から、実施されたものである。調査は、2015年6月24日～6月26日にかけて配布を行い、回収については、2015年6月26日までに行なった。サンプル数は、88名であった。対象者の基本属性については、性別は男性が71.6%と大部分を占めている。役職構成については、その他を除く、課長未満の非管理職が70.6%と大多数となっている。

表 1：被質問者の特徴

項目	平均	内訳
1. 性別		男性63人(71.6%) 女性25人(28.4%)
2. 年齢	38.1歳	20歳代16人 30歳代17人 40歳代28人 50歳代19人 60歳以上7人 その他1人
3. 職種		製造4人, 事務35人, サービス31人, 技術11人, 自営3人, その他4人
4. 役職		一般職41人, 班長・職長級1人, 主任・係長級18人, 課長級16人, 部長級7人, 部長以上2人, その他3人
5. 勤続年数	16.7年	5年以下21人, 6～10年18人, 11～15年11人, 16～20年7人, 21～25年16人, 26～30年7人, 31年以上6人, その他2人
6. 会社規模		1～4 2人, 5～29 0人, 30～99 5人, 100～499 41人, 500～999名 5人 1000人以上 34人, その他1名

3-3. 項目と操作化

調査に当たっては、職務満足感を測定するものとして日本労働研究機構（2003）にて行われたアンケートの質問票から、「意義」、「経営者」、「上司やリーダー」、「職場の人間関係」、「労働条件」、「自律性と参画」、「昇進・評価」、「顧客との関係」、「仕事の革新」、「教育・研修」、「ビジョン・戦略」、「成長・達成」12個の次元より56問を抜粋した。組織市民行動を測定するものとしては田中（2004）にて行われたアンケートの質問票から、「対人援助」（愛他主義に対応）と「誠実さ」の2つの次元より15問を抜粋した。これら、すべての質問に対して、「1. そう思わない」、「2. あまりそう思わない」、「3. どちらとも言えない」、「4. ややそう思う」、「5. そう思う」とする、リッカート5点尺度で測定した。

4. 結果

4-1. 因子分析

仮説を検証するに先立って、職務満足感、組織市民行動に関わる質問項目に対して、因子分析を行った。

4-1-1. 職務満足度

4-1-1-1. 因子分析結果

職務満足度の質問項目に対しては、8つの次元が因子抽出され、うち5つの因子を採用した。またそれぞれの次元に関して信頼性係数を求めたところ、最低でも「顧客との関係」の0.743であり、十分に高い値を示している。本稿では、信頼性の高さから、職務満足度についてこの5つの因子を使用する。

表 2：職務満足度の因子分析

質問項目	I	II	III	IV	V
I 仕事の意義やりがい					
今やっている仕事は、私の人生にとって意義のあるものと思う	0.807	0.093	0.167	0.107	-0.011
ここでの仕事や経験が、自分の将来の目標につながっている	0.807	0.115	0.135	0.098	0.038
今の仕事は挑戦しがいいのある仕事である	0.774	0.280	0.163	0.221	-0.062
私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている	0.660	0.132	0.225	0.044	0.105
仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる	0.655	0.210	0.235	0.221	0.192
ここで仕事をするのが、自分の今後のキャリアにプラスとなる	0.636	0.338	0.209	0.128	0.096
仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる	0.636	0.117	0.020	0.206	0.061
私の仕事は社会に貢献する意義のあるものである	0.621	0.205	0.250	0.046	0.246
私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている	0.620	0.166	0.089	0.115	-0.012
仕事をすすめるうえで、自分の意見は十分反映されている	0.538	0.136	0.183	0.247	0.086
II リーダーシップ					
私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる	0.233	0.855	0.079	0.173	0.008
私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている	0.228	0.850	0.165	0.155	0.110
私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる	0.173	0.831	0.092	0.243	0.025
私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている	0.079	0.796	0.181	0.227	0.056
私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる	0.082	0.717	0.257	0.222	0.175
助けが必要な時には、上司・リーダーは支援してくれる	0.281	0.709	0.127	0.285	-0.223
上司・リーダーは私を含めて部下を正当に扱っている	0.124	0.658	0.121	0.109	0.129
III 経営理念の浸透					
会社には明確で優れたビジョンや戦略がある	0.194	0.023	0.814	0.103	0.064
経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している	0.048	0.069	0.785	0.160	-0.068
経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している	0.159	0.103	0.775	0.209	0.014
経営者は正しいことを行っている信頼がおける	0.115	0.207	0.711	0.112	0.108
経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている	0.084	0.305	0.673	0.087	0.181
組織にかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している	0.179	0.126	0.657	0.341	0.121
会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる	0.334	0.239	0.646	0.056	0.058
会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている	0.170	0.058	0.596	0.140	0.139
仕事では論理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している	0.145	0.209	0.539	0.264	-0.100
IV 職場の人間関係					
職場は友好的な雰囲気である	0.237	0.176	0.203	0.828	0.074
私の職場の人間関係はよい	0.205	0.319	0.133	0.755	0.216
同僚の間では、みんなの気持ちがしっくり合っている	0.072	0.188	0.378	0.722	0.120
私と同僚の間には良好なチームワークがある	0.015	0.222	0.317	0.687	-0.041
同僚の多くに好感をもてる	0.196	0.303	0.145	0.640	-0.007
仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている	0.181	0.332	0.086	0.487	-0.178
V 顧客との関係					
顧客（あるいは業務の相手）との間には信頼関係が成り立っている	0.352	0.302	0.274	0.119	0.588
顧客（あるいは業務の相手）は私の手腕をみとめて仕事を任せしてくれる	0.389	0.170	0.186	0.189	0.477
信頼性係数（クロンバックの α ）	0.939	0.943	0.920	0.906	0.743

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

4-1-2. 組織市民行動

4-1-2-1. 因子分析結果

組織市民行動の質問項目に対しては、3つの次元が因子抽出された。またそれぞれの次元に関して信頼性係数を求めたところ、最低でも「平常時愛他主義」の0.802であり、十分に高い値を示している。本稿では、信頼性の高さから、職務満足度をこの3次元に分類し、この3因子を採用することとする。

表3：組織市民行動の因子分析

質問項目	I	II	III
I 誠実さ			
工作中に必要以上の休息をとらないようにする	0.919	0.171	0.125
昼休みや休憩時間を長くとりすぎないように努める	0.794	0.151	0.015
会社（組織）の備品や消耗品を無駄使いしないよう努める	0.708	0.078	0.113
工作中は無駄な会話で時間をつぶさないようにする	0.692	-0.024	0.290
不必要に仕事の手を休めないよう心がける	0.675	0.003	0.334
II 緊急時愛他主義			
仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする	0.083	0.911	0.241
同僚の仕事上のトラブルを進んで手助けする	0.016	0.905	0.224
III 平常時愛他主義			
上司の仕事であっても進んで手伝う	0.307	0.214	0.611
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	0.212	0.397	0.601
多くの仕事を抱えている人の手助けをする	0.212	0.566	0.590
休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる	0.253	0.307	0.539
他の部署を尋ねに来た訪問者の対応をする	0.150	0.105	0.473
自分から積極的に仕事を見つける	0.329	0.352	0.440
他の部署にいる人の仕事を助けてあげる	-0.030	0.037	0.403
信頼性係数（クロンバックの α ）	0.885	0.944	0.802

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

4-1-2-2. 平常時愛他主義と緊急時愛他主義

組織市民行動にて抽出された因子のうち、愛他主義にかかわるものが2つ抽出された。一つは、「仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする」「同僚の仕事上のトラブルを進んで手助けする」という質問に”仕事のトラブルがあった場合にそれに対し積極的に援助する行動をとる“という、仕事上の問題に遭遇した時にとる愛他主義的な行動であった。もう一つは、そういった仕事上の問題の有無を想定していないケースでの愛他主義的な行動であった。本稿では前者を「緊急時愛他主義」、後者を「平常時愛他主義」と呼び、愛他主義を構成する下位次元とする。

4-1-3. 記述統計量

以上のように職務満足度の5因子、組織市民行動の3因子が確定されたが、表4にそれらの記述統計量を記載する。

表4：記述統計量

	平均値	標準偏差	度数	最小値	最大値
仕事の意義やりがい	3.5198	0.83551	86	1.20	5.00
リーダーシップ	3.4778	0.95951	87	1.00	5.00
経営理念の浸透	2.8810	0.83180	85	1.00	5.00
職場の人間関係	3.5258	0.85318	84	1.33	5.00
顧客との関係	1.7983	0.42693	88	0.50	2.50
誠実さ	3.7459	0.89570	85	1.00	5.00
緊急時愛他主義	3.4489	0.81311	88	1.00	5.00
平常時愛他主義	3.1512	0.65607	86	1.14	4.43

4-2. 重回帰分析

次に仮説の検証を行う。仮説を検証するために職務満足度の5因子を従属変数とし、組織市民行動の3因子を独立変数とする重回帰分析をステップワイズ法により行っている。

まず、誠実さ要素の結果をみると、仕事の意義やりがいの効果に関する回帰係数が-0.361と負の係数であるが、経営理念の浸透の効果に関する回帰係数は0.265、顧客との関係の効果に関する回帰係数は0.418で、おのおの1%レベルで統計的に有意となっている。修正済みR2値も0.167と統計的に有意となっている。つまり、経営理念が浸透し理解され共通の価値観を持って行動し、顧客など対外的な関係に満足感を得ている従業員は誠実さという組織市民行動をとる傾向にある、ということがいえる。

そして、緊急時愛他主義要素の結果をみると、職場の人間関係の効果に対する回帰係数が0.331と1%レベルで統計的に有意となっている。修正済みR2も10%レベル有意なレベルである。つまり、職場の人間関係に対して満足している従業員は、仕事上のトラブルが発生するなど不測の事態で他を助ける愛他的行動をとる傾向にあるといえる。

さらに、平常時愛他主義要素の結果を見ると、リーダーシップの効果に対する回帰係数が0.320と1%レベルで統計的に有意であり、修正済みR2も10%レベルで有意となっている。つまり、職場でのリーダーシップにて統率が取れた組織に満足している従業員は、普段から他の者を助ける愛他的行動をとる傾向にあるといえる。

これにより、いくつかの要素にて職務満足度が高いと組織的市民行動をとるとい

仮説が支持された。また、同じ愛他的行動でも、緊急時愛他主義行動に影響する要因と平常時愛他主義に影響する要因は、それぞれ別の職務満足要因が作用していることが分かる。しかし、仕事のやりがいという職務満足度はむしろ誠実さという組織市民行動を妨げていることも見受けられる。

表 5：重回帰分析結果

コントロール変数/因子	誠実さ	緊急時愛他主義	平常時愛他主義
仕事の意義・やりがい	-0.361 *		
リーダーシップ			0.320 *
経営理念の浸透	0.265 *		
職場の人間関係		0.331 *	
顧客の関係	0.418 *		
Adjusted R2	0.167 †	0.164 †	0.138 †

*** $p < .001$ ** $p < .010$ * $p < .050$ † $p < .100$

5. 考察

5-1. 職務満足感と組織市民行動

5-1-1. 分析結果の全体像

今回、愛他主義に関して課題が発生した時にお互い助け合う「緊急時愛他主義」と普段からお互いに助けあう「平常時愛他主義」の2つの因子が抽出された。そして各々が違う要素によって促進されることも示された。また、「誠実さ」は、2つの職務満足感（経営理念・顧客との関係）で誘発されることが確認できた。

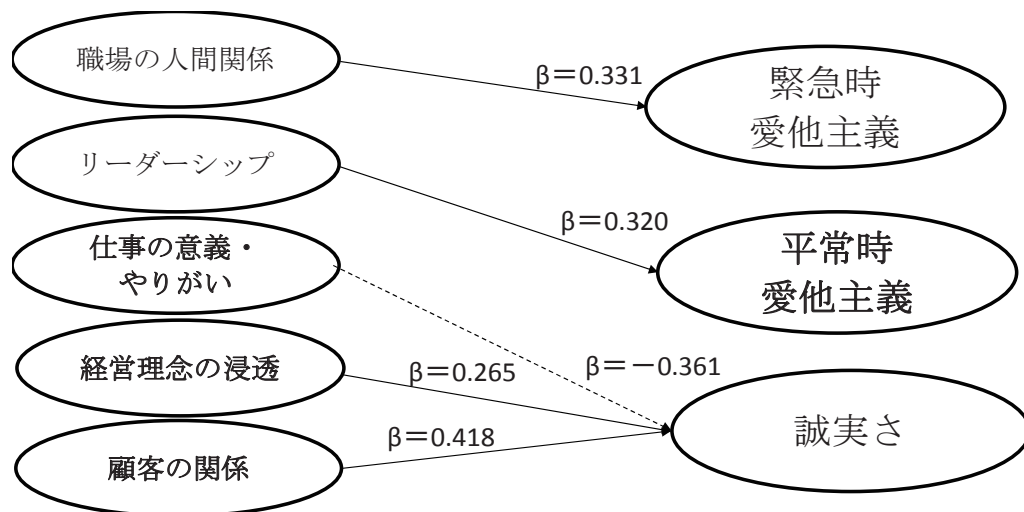


図 2：重回帰分析結果

5-1-2. 平常時愛他主義を引き起こす要因

リーダーシップにおいて満足度が高い組織は「平常時愛他主義行動」が強い。上司のサポートがあり、上司を尊敬している組織において、自分自身、助けられて仕事をしているという意識から、自らも平常時においても愛他主義行動を行うと考えられる。上司のリーダーシップが発揮されている組織では組織市民行動である愛他主義行動が起こりやすいと考える。

5-1-3. 緊急時愛他主義を引き起こす要因

職場の人間関係に関する満足度が高いときに、「緊急時愛他主義」が強く誘発されることが示されている。緊急時は「相手の独立性を尊重し、何かあれば手助けをする」という行動がみられる。これは、成熟した人間関係の中で、普段は同僚へのリスクペクトからお互いに独立して仕事をするを尊重し、困ったときに助け合いが行われていることを示す。

5-1-4. 誠実さを引き起こす要因

「誠実さ」については、「経営理念の浸透」という内部的要素と「顧客との関係」という外部的要素各々が満足しているときに生起することがわかった。また「仕事の意義・やりがい」を感じ職務に満足しているときには、逆に「誠実さ」が誘発されにくいこともわかった。

5-1-4-1. 「経営理念の浸透」と「顧客との関係」

まず、従業員に経営理念を浸透させることが、仕事に関わる誠実さを高めることが示唆された。経営者の考えが現場に受け入れられ浸透している場合には、従業員は誠実に職務を遂行するという行動がみられる。これは、経営者の考え及びその行動を理解し受け入れられる時、従業員はその組織の方針や施策を信頼し、自らも誠実に行動を起こすことを示している。また、顧客との円滑なコミュニケーションや顧客からの評価といった対人的満足が、会社の規律を遵守し、仕事に対する誠実さを高められることが示唆された。これは、顧客との関係が良好な従業員は、仕事があまくいっているという自負心より好循環が更なるパフォーマンスとなってつながりを持つためである。

5-1-4-2. 仕事の意義・やりがい

「求められる能力」が明らかにされていない職場では、コミュニケーション力や課題解決力が低くなり従業員の「職務遂行に必要な態度（誠実さ）」を得ることができない結果となった。これは、従業員の興味・態度・価値観や時流による偏りなどが影響し結果に出たと考えられる。回帰係数符号は想定外の数値の「負」であったため、確実な根拠を示すことは難しく継続調査が必要である。

5-2. 緊急時愛他主義と平常時愛他主義

今回の分析結果から新たに明らかとなったことは、愛他主義は2つの因子に分解され、それが各々別々の従属変数との関係が強いことがわかった事であった。4-1-2-2節にて説明したように、第一因子として、仕事の状況に特段の変化が無い時に誘発される平常時愛他主義と、仕事にトラブルがあった時に誘発される緊急時愛他主義である。平常時愛他主義はリーダーシップにて満足感を感じているときに誘発されやすく、緊急時愛他主義は仕事の人間関係がよい時に誘発されやすいと想像できる。普段の行動として当たり前的事として他を助ける行動としての平常時愛他主義、トラブルがあった時に自分自身にも負担がかかるにも関わらず、一肌脱いで他を助ける行動としての緊急時愛他主義、2つの種類の愛他主義がみられた。

6. まとめ

職務満足感と組織市民行動との関係について、経営理念の浸透、顧客との関係、リーダーシップ、職場の人間関係について満足度が高いと役割外行動といった職務満足感が組織市民行動を活発にすることがわかった。先行研究では組織市民行動をしやすい従業員は、一般的に自分の仕事に積極的で、退職意図や欠勤率もおしなべて低く、また業績評価も高くなる傾向にあるというが、どういった職務満足感が組織市民を起こさせやすいかを明らかにした。

給与や昇給といった外的報酬による処遇面での満足感を刺激するだけで、愛着や一体感が高まるわけでないことが分析結果からも示されている。上司や同僚との良好な人間関係を含む様々な側面をバランスよく提供する HRM 施策が有効であると考えられる。高額な年俸によって、高い成果に報いるといった功利的な HRM が、必ずしも組織の愛着を高める事にはならないと示唆されるのである。また、顧客、会社や上司や同僚との良好な関係に対する満足感が成果を高めるという点にも注目すべきである。一方で、給与や昇進といった外的報酬による満足感は成果の向上に対してそれほど効果

はないのである。たとえば、高額な年俸によるインセンティブは従業員の成果を高めるとは期待しにくいのである。むしろ、会社の方針の理解や、上司や同僚と人間関係、顧客の関係性といった綿密なコミュニケーションの機会を設けることで、内的報酬によるインセンティブを刺激することが有効である。経営者の考えを浸透させるための勉強会の開催や社内でのコミュニケーションを密にとる施策が考えられる。

7. 今後の課題

今後の課題としては、本稿では、さまざまな職場で働く従業員 88 名を対象に行ったものである。結論を一般化するためにもさらなるデータの収集が必要である。この点と関連しているが、仕事の意義・やりがいに対する満足感をはじめ、信頼性の低い尺度についてはさらなる検討が必要である。また、今回の対象の従業員はさまざまな業種の企業において活躍しているが、業種や企業規模といったコントロール変数を分析に組み込むことで結論をより精緻化することも必要である。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983) Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “*citizenship*.” *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- [2] Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. 1986 Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 618-629.
- [3] Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983 Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- [4] 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。
- [5] 田中堅一郎(2012)「日本の職場にとっての組織市民行動」日本労働研究雑誌 54(10), 14-21.
- [6] 西田豊昭(1997)「企業における組織市民行動に関する研究」日本経営行動科学 11(2), 101-122.
- [7] 日本労働研究機構(2003)「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用」JIL 調査研究報告書 (161), 1-556.