

ASEAN と NIES 諸国における日本企業の現地従業員の 自発的な組織行動を喚起する要因^{注1)2)}

田 中 堅一郎* 外 島 裕**
瀧 本 誓*** 片 岡 大 輔**

Factors in Arousing the Voluntary Organizational Behavior Among Local
Employees of Japanese-Owned Corporations in ASEAN and NIES

Ken'ichiro TANAKA*, Yutaka TOSHIMA**, Sei TAKIMOTO***
and Daisuke KATAOKA**

The purpose of this study is to examine the factors which arouse the voluntary or-
ganizational behavior among local employees of Japanese-owned corporations in ASEAN
and NIES. The survey was conducted in five Japanese-owned corporations located in
Singapore, Korea, Hong Kong, Thailand, Malaysia, and Indonesia. Valid answers were
obtained from 1,197 white-collar employees. The results can be summarized as follows:
(1) As predicted, the perceived fairness of Japanese-owned corporations, as the mediatory
factor between the evaluation of management skills and that of activities of the Japanese
-owned corporations within the regions where they are located, determined employees'
voluntary organizational behavior. (2) With regard to the motivational factors, no intrin-
sic factors facilitated voluntary organizational behavior; nevertheless, an extrinsic factor,
that is, the role of benefits except salary as a contributing factor in employees' joining
their corporations, facilitated it. (3) Employees' voluntary organizational behavior was de-
termined directly by evaluations of management skills, but was not directly determined
by evaluations of activities of the Japanese-owned corporations. On the basis of these
results, we discussed the model with organizational citizenship behavior as determinants,
comparing it with a previous study of European countries.

Key Words: corporate citizenship, Japanese-owned corporations, managrment skills, organiza-
tional citizenship behavior, voluntary organizational behavior

序 論

研究の背景と目的

自分たちの企業に対してより肯定的な評価を行な

い企業活動の運営にも自らすすんで関与するといっ
た所属企業への自発的な働きかけは、しばしば組織
シチズンシップ行動 (organizational citizenship
behavior) として扱われる。この組織シチズンシッ

* 常葉学園浜松大学国際経済学部
Faculty of International Economics,
Tokohagakuen Hamamatsu University

** (株)日本能率協会マネジメントセンター
JMA Management Center Co.

*** 東北女子短期大学
Tohoku Women's Junior College

注1) 本研究は、雇用促進事業団からの1991年度および1992年
度委託研究「地域レベルで国際性が進展している中での
海外進出した日本企業の現地雇用者の意識構造の変化と
その地域定着に関する調査研究」(委託先:(株)橋本リ
サーチ・コーポレーション)の一部をまとめたものであ
る。なお、本論文作成に御尽力いただいた帝京大学文学
部の橋本晃和教授と中央大学総合政策学部の細野助博助
教授に感謝の意を表します。

注2) 本研究の一部は、産業・組織心理学会第9回大会におい
て口頭発表された。

プ行動とは、「職務に関連する行動のうち、正式な給与体系に関わるものではない、従業員の任意によるもの (Organ, 1988)」,あるいは「組織に貢献する様々な個人的行動で、そのうち強制的に任されたものではなく、正式な給与体系によって保証されるものでもないもの (Organ & Konovsky, 1989)」と定義される。

ところで、これまで海外の日本企業の現地従業員は、他国資本の企業の従業員と比べて自分たちの企業活動により積極的に取り組むといわれてきた。その理由の一つとして、日本企業の方針の一つである労働者と生産技術との調和や労使間での企業情報の共有化等の経営スキルの巧妙さがあげられてきた (例えば、島田, 1988)。最近の研究結果によれば、人事・労務面における日本的な制度慣行がどれだけ現地従業員によって受容されているかによって、その企業の離職率の低下と生産性上昇が影響を受けること (田中, 1989) や、現地従業員の職務態度 (職務満足、会社との一体感、職務責任感) の強さが日本人トレーナーとの良好な人間関係や日本流の仕事のやり方の受容の程度に依存して決まること (渡辺, 1989) が明らかにされている。田中・外島 (1994) によるアメリカおよび欧州諸国の日本企業現地従業員を対象とする調査結果でも、日本企業の経営スキルに対する評価が高いほど、従業員の組織に対する自発的行動が高まることが見い出されている。だが、こうした見解は ASEAN と NIES 諸国でも通用するのだろうか。というのも、東南アジア諸国のホワイトカラーには日本的な人事・労務上の慣行は馴染みにくいのではないかという見解があるからである。例えば、ASEAN と NIES 諸国に進出した日本企業においては、人事・労務の管理体制をいかに整備して現地の従業員を有効に活用するかが最近での大きな課題とされている。だが、現在それはなかなか順調に進展しているとはいえないようである。例えば東南アジアの各地に進出した日本企業では、管理職や専門技術職を中心とする人材難 (日本労働研究機構, 1990) や、転職を頻繁に行ういわゆる「ジョブ・ホッピング」によって従業員の定着率が低い (小川・高橋, 1992) といった問題を抱えている。当然離職率も高く、年平均で20—30%程度とされている (小林, 1992)。その理由の一つとして、いわゆる「日本的経営」という言葉に代表される日本企業で一般的に行

われている人事・労務管理が、特に東南アジア諸国のホワイトカラー従業員の考えるマネジメントの枠組みとかなり異なっていることがあげられる。例えば、東南アジア諸国のホワイトカラーは一般的にいつてエリート意識が強く、マネジメントに関しては欧米的な価値志向が強いといわれる (例えば、安田, 1988)。従って、家族主義・平等主義・年功序列に基づいた「日本的経営」のノウハウは彼らには馴染まないとされているのである。東南アジア諸国でのこうした事態は、日本企業の人事・労務管理の方針にとって最も大きなネックとなっており、現地従業員 (特にホワイトカラー) の企業活動への自発的関与が行われにくい原因になっているのではないだろうか。

さらに、海外で活動する日本企業に対する評価を左右する一因として以前からいわれていたことが、日本企業の立地する地域への適応、特にその中でも重要なものが立地地域にどれだけ貢献しているかである。わが国でもようやく企業市民 (corporate citizenship) や企業メセナ、企業フィランソロピー (corporate philanthropy) 等という言葉が定着してきており、最近では企業がどれだけ公益参加活動を行っているかということは、地域住民のみならず、その企業の従業員にとっても重要な意味を持つようになってきた。田中・外島・伊坂 (1991) は、アメリカに立地する日本企業の現地従業員を対象とした調査を行ない、アメリカにおける日本企業の現地従業員による所属企業への評価を規定する要因として重要なものの一つが、企業の立地地域への貢献の大きさであることを見い出した。また田中・外島・伊坂 (1993b) による欧州3カ国における調査結果からも、日本企業の行った立地地域への貢献の評価が現地従業員の所属企業に対する自発的行動に影響することが見い出された。この結果からもわかるように、日本企業が立地地域に対して行う貢献活動も現地従業員の自発的行動を左右しているといえよう。それでは ASEAN および NIES 諸国ではどうであろうか。これからの日本企業がアジア地域で活動するためには、経済的側面だけでなくそれら地域の基盤にある社会・文化的側面を含めて十分に現地に根を下ろしていくことが必要であるといわれるようになってきた (小川・高橋, 1992)。だが一方で ASEAN 諸国では、多くの日本企業は政府や地方行政が提供した「工業地帯」に立地しており、地域貢献はさほど必要

とされてはいないともいわれる。ASEANおよびNIES諸国の多くの日本企業がもしそうした状況にあるとすれば、それらの現地従業員にとって地域貢献はどれほどの意味をもっているのだろうか。

そこで本研究では、アメリカおよび欧州3カ国での調査結果による日本企業の現地従業員の組織への自発的行動に関するモデル（田中ら，1993b；田中・外島，1994）が，ASEANとNIES諸国の日本企業の現地従業員においても適用可能かどうかについて検討する。

分析モデルの構築

田中ら（1993b）によれば，日本企業の現地従業員の組織への自発的行動は個人の動機的要因，日本企業の経営スキルに対する評価，および立地地域への貢献活動に対する評価を従属変数とし，従業員の所属企業についての公正さの評価を媒介変数として規定される。ここで日本企業の公正さが媒介変数として設定されたのは，組織シチズンシップ行動は従業員が上司から職務上どれくらい公正に扱われていたと考えるか（Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991），あるいは従業員の職務上の処遇や給与に関しての衡平さ（equity）の認知に影響を受ける（Dittrich & Carroll, 1979; Scholl, Cooper, & McKenna, 1987）といったこれまでの研究成果に基づいている。

まず個人の動機的要因は，具体的には日本企業で働きたいと思った理由が取り上げられた。その動機は内発的要因と外発的要因からなる。これらが従属変数としてあげられた理由は，組織シチズンシップ行動が個人の動機的要因によって影響を受ける（Organ, 1990）という知見によっている。田中ら（1993b）においても，内発的要因のうち技術を磨きたかったという会社選択理由が組織への自発的行動に対して有意な効果を示した。以上の結果から，個人の動機的要因に関する分析モデルは図1のようになるであろう。

第二に，過去の研究成果（島田，1988；田中，1989；渡辺，1989；田中ら，1993b）から，日本企業の経営スキルについての評価が従業員の所属企業に対する自発的行動を喚起する重要な要因となっていると考えられる。田中ら（1993b）の分析結果では，日本企業の経営スキルについての評価は直接的に組織に対する自発的行動に影響を及ぼすだけでなく，いっ

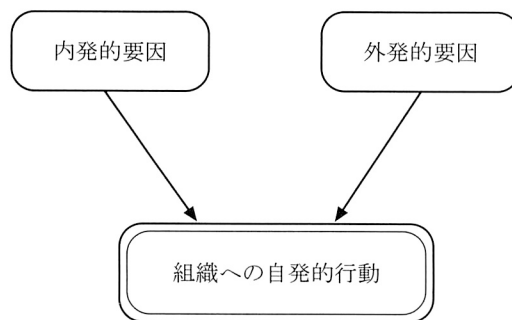


図1 組織への自発的行動が生起する過程
（個人の動機的要因に関して）

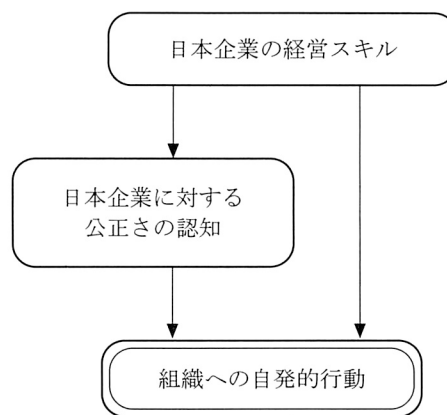


図2 組織への自発的行動が生起する過程
（経営スキルに関して）

たん日本企業に対する公正さの認知に影響を及ぼしてから組織に対する自発的行動に影響を与えるという知見が得られた。このことから，日本企業の経営スキルに関する分析モデルは図2のようになるであろう。

第三に，企業による立地地域への貢献活動については，これまで地域住民の当該企業への評価に及ぼす影響が重視されてきた（田中・伊坂・外島，1991；田中・外島・伊坂，1993a）。さらに野村総合研究所総合研究本部（1991）は，企業の地域社会への貢献は「地域社会へ貢献する企業」という好ましいイメージを育むだけにとどまらなと主張した。つまり，そうした好ましいイメージがひいてはその企業の従業員に対する周囲の人々の肯定的評価も促進し，その結果として従業員は自分たちの所属企業の肯定的側面について再認識するようになるというのである。

田中ら(1993b)の研究でも、企業の地域社会への貢献によって周囲の人々のその企業に対する肯定的評価が高まり、そのことによって従業員が自社の肯定的側面を再認識するようになり、最終的にはそのことが従業員の所属企業への自発的な働きかけへとつながっていくことが見出された。以上のことをまとめると、立地地域への貢献活動に関しての分析モデルは図3に示される。

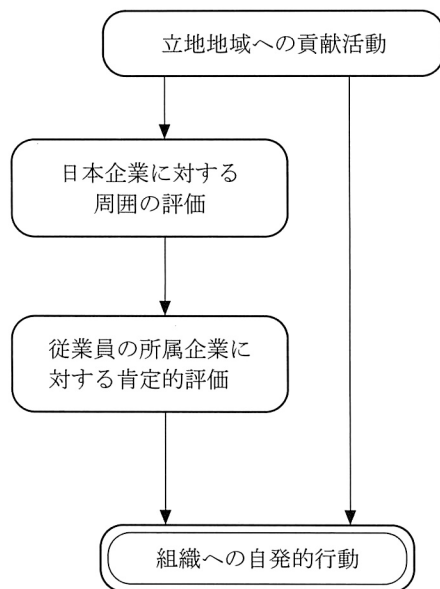


図3 組織への自発的行動が生起する過程
(立地地域への貢献活動に関して)

調査の方法

調査対象

今回の調査対象となった6ヶ国は、シンガポール、韓国、香港、タイ、マレーシア、インドネシアであり、5つの日本企業の業種は、A社が証券取引業、B社が小売業、C社はベアリング製造および販売業、D社は紡績・織物業、E社は半導体製造業であり、いずれの企業も日本では全国的な知名度は高い大企業である。なお、今回の調査対象者はすべて企業内で何らかの役職（ミドルマネジメントが中心）に就いている、いわゆるホワイトカラーであった。1197名の回答者の内訳は、シンガポール99名（A社：2

名、B社：97名）、韓国29名（A社：9名、B社：20名）、香港40名（A社：20名、B社：20名）、タイ152名（A社：9名、D社：28名、E社：115名）、マレーシア173名（B社：10名、C社：163名）、インドネシア704名（A社：34名、B社：54名、D社：616名）であった。

調査実施方法

本研究での調査は、1991年10月から11月までと、1992年10月から11月までの期間に東アジア6ヶ国で操業する日本企業5社の現地従業員を対象に行われた。調査手続きは、調査票を各企業の総務部（課）等の担当者を通して従業員に配布し、その後回収する留置法を用いた。

調査票の構成

本研究での調査は、日本企業に対してどのように考えているかについて問う項目を中心とするものであった。調査で用いられた質問項目は全部で83問であったが、本研究の目的のために用いた項目はその内の一部である。本研究で用いられた調査項目は、以下の（1）から（7）の7つの分野からなる。

（1）調査対象者の属性を知るためのフェイスシート項目…これらの項目は調査実施上のプライバシー保護等の諸問題を配慮してかなり限定されたものにならざるを得なかったが、居住地域、性別、年齢、教育歴が含まれている。

（2）日本企業の経営スキルに関する評価項目…日本企業の従業員に対する対処の仕方などについて問うものである。具体的な項目は、「会社の重要決定への参加意識を高揚させる」、「仕事上のミスをすぐに上司に報告できる開かれたコミュニケーションを促進している」、「経営に関する決定権が本社から委譲されている」（以上の3項目は、大変当てはまる：5点、やや当てはまる：4点、どちらともいえない：3点、あまり当てはまらない：2点、全く当てはまらない：1点で評定された）、「社内でも病気や怪我が起きたとき、あなたの会社の対応はどうでしょうか」（この項目は、原因究明に努力する：3点、原因究明に努力するがある限度内で：2点、原因究明は行わない：1点、で評定された）、そして「あなたの会社では、苦情処理機関（a system for handling grievances）³⁾が機能

注 3) 苦情処理機関（a system for handling-grievances）とは、従業員の会社に対する不満・苦情・疑問といった訴えについて調査・処理を行なう機関のことである。北米の大企業においては、かなりの割合で設置されている。

していますか」(この項目は、常時機能している：4点、必要ときには機能している：3点、あまり機能していない：2点、全く機能していない：1点、で評定された)の合計5項目である。

(3) 日本企業の立地地域への貢献活動についての評価項目…日本企業が立地地域に貢献するいくつかの方法について、それらがどれくらい行われているかを問うものである。今回の調査で用いられた貢献方法は、「教育活動の支援」「寄付活動」「立地地域のフェスティバルへの参加」「雇用機会の付与」「地元地域で生産された製品の購入」「文化活動への支援」の6項目であった。これらの項目はどの程度貢献しているか5段階、すなわち「非常に貢献している」(5点)、「やや貢献している」(4点)、「どちらともいえない」(3点)、「あまり貢献していない」(2点)、「全く貢献していない」(1点)で評定された。さらに、これら6つの貢献活動に対する評定に加えて、立地地域への貢献度を総合的に評定する項目として「日本企業は立地地域へ貢献している(大変当てはまる：4点—全く当てはまらない：1点)」が用意された。

(4) 従業員の職務に対する内発的要因と外発的要因に関する項目…従業員が今の会社(日本企業)で働きたいと思った理由が取り上げられた。内発的要因としては、新しい仕事への意欲、自分の技術錬磨への意欲の2つが、そして外発的要因としては、他の企業よりも給与が高い、給与以外の待遇がよいの2つが取り上げられた。これら4項目は「たいへん重要である」(4点)、「いくらか重要である」(3点)、「さほど重要でない」(2点)、「全く重要でない」(1点)で評定された。

(5) 日本企業の公正さに関する項目…他企業と自分の所属する企業(日本企業)と比較してどちらが公正かについて問うものである。具体的には、他企業と自分の企業を比較してどちらが公正であるかについて、「あなたの企業」「他企業」「どちらにも当てはまる」「どちらにも当てはまらない」のうち最も適当と思うものに回答するよう教示された。ここでは、「あなたの企業」に4点、「どちらにも当てはまる」に3点、「どちらにも当てはまらない」に2点、「他企業」に1点がそれぞれ付与された。

(6) 組織への自発的行動…従業員が組織に対して行う自発的な行動にはいろいろな形態が考えられるが、ここでは友人・知人に対する自社への就職勧誘の意

向が取り上げられた。具体的には、「あなたはあなたの家族の一員や親しい友人に、自分の会社の従業員となるよう勧めますか」について「はい」「いいえ」のうちのいずれかで回答するよう教示された。ここでは「はい」に1点、「いいえ」に0点が付与された。(7) 日本企業に対する周囲の人々の評価…これは「一般の人々によるあなたの会社の評判は、どのようなものであるといえるでしょうか」という質問であり、「非常に好意的」(5点)、「やや好意的」(4点)、「どちらでもない」(3点)、「やや非好意的」(2点)、「非常に非好意的」(1点)の5段階で評定された。

なお、すべての質問項目の原文は英語であり、それらは調査対象地域に応じて現地での使用言語(韓国においては韓国語、タイ王国においてはタイ語、マレーシアにおいてはマレー語、インドネシアにおいてはインドネシア語、香港においては中国語)に翻訳された。

結 果

所属する企業における調査対象者の属性

調査対象者の男女比、年齢別の内訳は、表1に示される。性別に関しては、全体的にみて男性の方がかなり高くなっている(68.4%)。調査対象者の教育歴に関しては大卒者ならびに大学院修了者は合計で33.5%を占めた。

日本企業の経営スキルに関する評価について

日本企業の経営スキルに関する5項目を加算して一つの尺度として構成するために、該当する項目の等質性について検討した。ここではこれら5項目についてクロンバックの α 係数を算出して検討した。

表1 性別・教育歴別による調査対象者数

教育歴	性 別	
	女 性	男 性
小学校卒	2 (0.6)	12 (1.7)
中学校卒	5 (1.5)	120 (16.6)
高 校 卒	87 (26.1)	339 (46.9)
大学中退	51 (15.3)	69 (9.5)
大 学 卒	165 (49.5)	155 (21.4)
大学院卒	18 (5.4)	16 (2.2)
そ の 他	5 (1.5)	12 (1.7)
合 計	333 (100.0)	723 (100.0)

註1) 性別もしくは学歴が不明なのは131名

註2) 括弧内の数値は%

分析の結果、 $\alpha = .509$ となり項目の等質性を示すにはやや低い値となった。そこでこれら5項目について主成分分析を行ったところ、第Ⅰ主成分の分散寄与率が33.1%（第Ⅱ主成分：20.8%，第Ⅲ主成分：17.5%）となり、これらは一つの成分とみなされることが確かめられた（主成分負荷量は、「会社の重要決定への参加意識を高揚させる」：.498, 「仕事上のミスをすぐに上司に報告できる開かれたコミュニケーションを促進している」：.699, 「経営に関する決定権が本社から委譲されている」：.653, 「社内で病気や怪我が起きたときの会社の対応」：.452, 「会社での苦情処理機関が機能しているか」：.538）。以上の結果から、これら5項目を合計した値を日本企業の経営スキルに関する指標とした。

日本企業の立地地域への貢献活動に関する評価項目

日本企業の貢献活動に関する7項目を加算して一つの尺度として構成するために、該当する項目の等質性について検討した。まずこれらの7項目が合成変量として妥当であるかどうかについてクロンバックの α 係数を算出して検討した。分析の結果、 $\alpha = .725$ となり等質性はほぼ保証されたといえる。そこで、以下ではこれら7項目を合計した値を日本企業の貢献活動に関する指標とした。

分析モデルの検証：組織への自発的行動を規定する要因

日本企業で働く従業員の自発的な組織に対する行動を日本企業に対する公正さの認知と関連づけて検討する。分析のモデルは図1から図3をもとにして作成された（図4）。データの分析には、パス解析を用いた。そのために重回帰分析によって各説明変数についての標準回帰係数と目的変数についての説明力を示す重相関係数の2乗を算出した（表2）。これらの値はそれぞれ、パス解析でいえばパス係数と決定係数に相当する。さらにこれらの数値の有意性を検定し、5水準以下で有意となったパスのみをとりあげてパスダイアグラムが作成された（図5）。図5をもとにして、本研究のモデルに沿って結果の検討を行う。

- (1) 日本企業の経営スキル、公正さの認知と組織への自発的行動との関係…日本企業の経営スキルから組織への自発的行動に至るパスについては、日本企業の経営スキル→公正さの認知→組織への自発的行動のパス、日本企業の経営スキル→組織への自発的行動のパスは、ともに統計的に有意な値を示した。
- (2) 立地地域への貢献、公正さの認知と組織への自発的行動との関係…立地地域への貢献から組織への

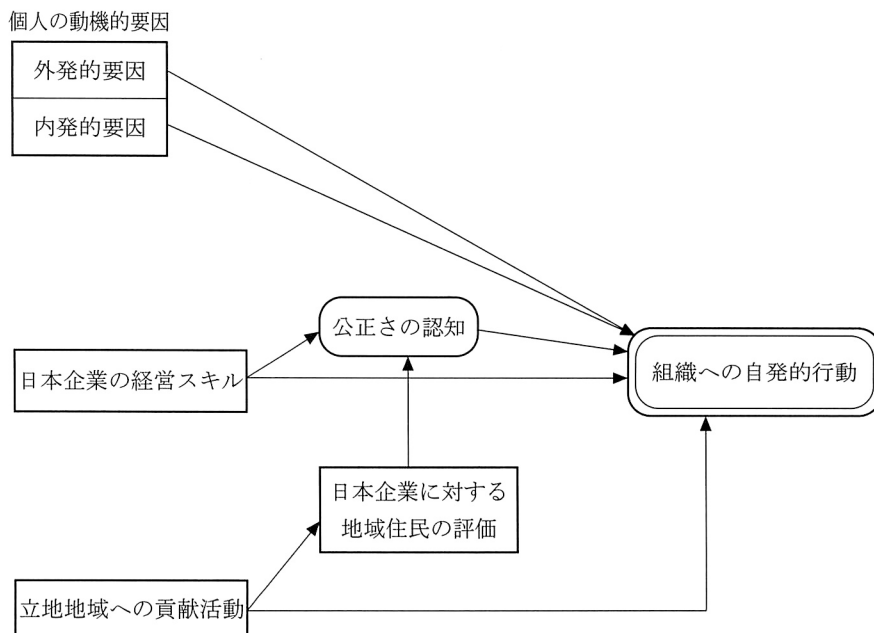


図4 組織への自発的行動を生起させる媒介変数としての公正さに関するモデル

表2 重回帰分析による各変数の標準回帰係数と決定係数

説明変数 \	目的変数		
	周囲の人々の評価	公正さの認知	日本企業勤務勧めるか
公正さの認知	—	—	.122**
周囲の人々の評価	—	.228**	—
立地地域への貢献	.318**	—	.044
経営スキル	—	.216**	.206**
<会社選択理由:内発的要因>			
新しい仕事をしなかった	—	—	-.038
技術を磨きたかった	—	—	.025
<会社選択理由:外発的要因>			
他の会社より給与が高い	—	—	-.002
給与以外の待遇がよい	—	—	.105*
決定係数 (R ²)	.101**	.133**	.106**

** ; p < .001, * ; p < .01

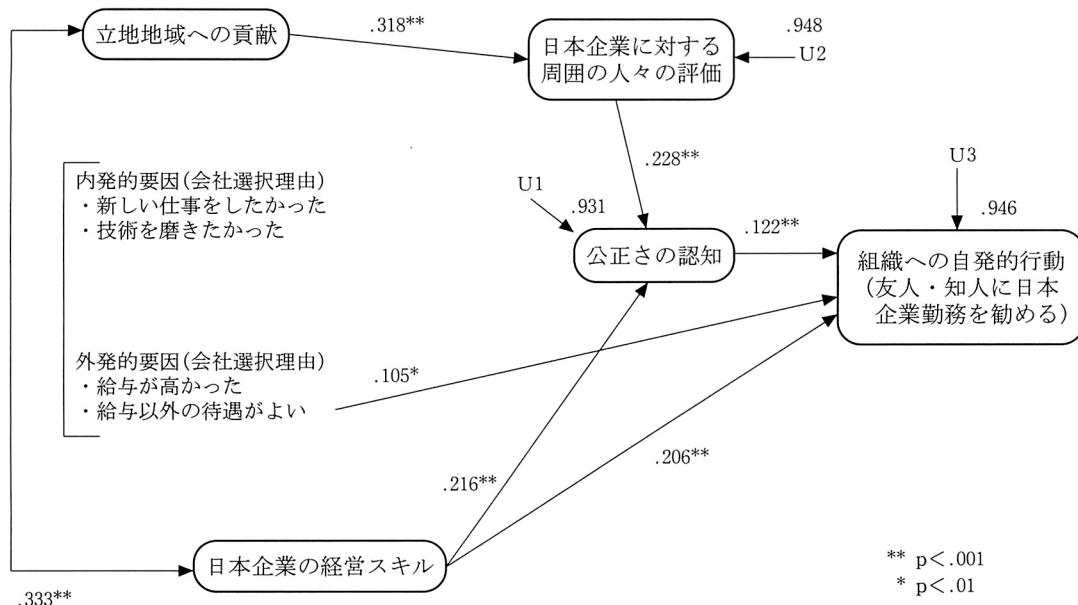


図5 パス解析によって得られた組織への自発的行動を規定する要因のパスダイアグラム

自発的行動に至るパスについては、立地地域への貢献→組織への自発的行動のパス、立地地域への貢献→公正さの認知→組織への自発的行動のパスはともに統計的に有意とならなかったが、立地地域への貢献→日本企業に対する周囲の人々の評価→公正さの認知→組織への自発的行動のパスは有意な値を示した。

(3) 従業員の内発的および外発的要因と組織への自発的行動との関係…本研究での内発的要因はいずれも組織への自発的行動に対して有意なパスをもたなかったが、外発的要因のうち、会社選択理由として

給与以外の待遇がよいとする評価に有意なパスが見い出された。

さらに、従属変数のうち田中ら(1993b)と同様に、立地地域への貢献活動と経営スキルとの評価間に有意な相関が見い出された ($r = .333$)。

考 察

本研究ではASEAN・NIESのうちの6カ国（シンガポール・韓国・香港・タイ・マレーシア・インドネシア）に立地する日本企業の従業員を対象に、組織に対する自発的行動を規定する要因について検討

を行った。分析の結果から、まず第一に本研究で仮定された規定要因である日本企業の経営スキル、地域への貢献活動に対する評価と、それらの媒介変数としての公正さの認知についてのモデルはほぼ検証されたと考えられる。ちなみに、図4における公正さの認知を分析の対象から外して分析モデルを新たに作成しパス解析を行ってみたところ、その決定係数は $R^2 = .088$ となり、この値は公正さの認知の評価を外さないモデルの決定係数($R^2 = .106$)よりも低かった。以上の結果からも、日本企業の従業員による公正さの認知は、彼らの組織への自発的な行動を生起させる媒介変数の役割を担っていることが示唆される。これまでわれわれはアメリカと欧州諸国における研究(田中・外島・伊坂, 1991, 1993b; 田中・外島, 1994)から、日本企業が地域社会への貢献活動を行うことは地域住民のみならず、従業員による日本企業評価にも影響することを明らかにした。本研究の結果は、こうしたアメリカや欧州における知見がASEANおよびNIES諸国でも再確認されたといえよう。ただ当初の予測に反して、立地地域への貢献→組織への自発的行動のパスは有意とならなかった。このことから、立地地域への貢献に対する評価は従業員の組織への自発的行動に直接効果を示すのではなく、いったん周囲の人々の評価に影響を及ぼしてさらにその影響が組織への自発的行動を生起させたと考えられる。立地地域への貢献に対する評価が従業員の組織への自発的行動にさほど強い影響を与えなかった理由の一つのとして、日本企業が立地する地域の地理的条件があるかもしれない。例えば、いくつかの日本企業はマレーシアではジョホール州の自由貿易区、インドネシアではジャカルタ郊外のプロガトン工業団地といった、地元住民の居住地から距離を置いた外国企業誘致のために設けられた地区に立地していた。こうしたことが日本企業の地域への活動を行いにくくしている条件となっていたのは事実であろう。こうした地理的条件もあって、そもそも地域住民や現地従業員にとって雇用の創出といった経済的な貢献以外は、さほど企業からの貢献が求められていなかったということも考えられる。

第二に従業員の動機的要因についてであるが、外

発的要因のうち「給与以外の待遇がよい」という項目だけが組織への自発的行動に対する有意な説明変数となった。しかしながら、内発的要因についてはいずれの項目も組織への自発的行動に対して有意な説明力をもっていなかった。この結果からみる限りでは、ASEANおよびNIES諸国における日本企業の現地従業員の組織シチズンシップ行動は、彼らの内発的要因によって喚起されてはいなかった。この結果は欧州3カ国において見いだされた結果(田中ら, 1993b)とは異なるものである。その理由として考えられることは、本研究では組織への自発的行動が「友人・知人に対する自社への就職勧誘を行うかどうか」で測定されていたため、当該国の調査実施当時の経済事情⁴⁾を考えると、これら経済成長著しい国々の従業員にとって外発的要因としての報酬はなんといっても強いインセンティブであったのかもしれない。

第三に、欧州3カ国における結果(田中ら, 1993b)と同様に、経営スキルと立地地域への貢献に対する評価との間に有意な相関がみられた。このことから、ASEANおよびNIES諸国の現地従業員においても日本企業の経営スキルの評価と地域への貢献に対する評価は相互に独立しているのではなく、連動していると見なされる。すなわち、地域への貢献についての従業員の評価が高い日本企業においては、その経営スキルも従業員から十分に評価されていると考えられる。

ところで、本研究で行われた調査はこれまでわれわれが行ってきた日本企業の現地従業員を対象とする一連の調査研究(田中・外島・伊坂, 1991; 田中ら, 1993b)と同様に、計画上の(特に経済的な)制約から当該分析モデルの検証にとって必ずしも十分でない点があった。その一つとして、組織への自発的行動と公正さの認知を測定する項目が、それぞれ一つしかなかったことである。ちなみにMoorman(1991)の研究では、これら2つに関してはいずれも尺度化され信頼性を確認された指標が用いられた。特に組織への自発的行動は様々な視点で捉えられることの可能なものであり、組織シチズンシップ行動についても最近では政治哲学の概念を取り入れ、より

注 4) 1992年のGNP年間成長率でみると、タイ・マレーシアは10%以上、韓国・シンガポール・インドネシアもそれに近い数値(7~8%)を示していた。

多面的に捉え直す試みがなされている (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994)。こうした研究の流れから考えても、そして結果の信頼性を高める意味でも、今後はまず組織への自発的行動あるいは組織シチズンシップ行動の指標化・尺度化にも目を向けて検討することが望まれる。

文 献

- 1) Dittrich, J. E. & Carroll, M. R.: Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and department absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, **24**, 29-40.
- 2) 小林英夫: 東南アジアの日系企業. 日本評論社, 1992.
- 3) Konovsky, M. A. & Pugh, S. D.: Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 1994, **37**, 656-669.
- 4) 野村総合研究所総合研究本部: 共感の戦略 ヒューマン・スケール企業の共感マネジメント. 野村総合研究所情報開発部, 1991.
- 5) Moorman, R. H.: Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 1991, **76**, 845-855.
- 6) 日本労働研究機構: 日系企業の経営と人事戦略. 日本労働研究機構, 1990.
- 7) 小川政道・高橋英明: アジアにおける経営ローカライゼーション. 中央経済社, 1992.
- 8) Organ, D. W.: *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, 1988.
- 9) Organ, D. W.: The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 12, Pp. 43-72. JAI Press, 1990.
- 10) Organ, D. W. & Konovsky, M.: Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1989, **74**, 157-164.
- 11) 島田晴雄: ヒューマンウェアの経済学 —アメリカの中の日本企業—. 岩波書店, 1988.
- 12) Sholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F.: Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 1987, **40**, 113-124.
- 13) 田中堅一郎・伊坂裕子・外島 裕: アメリカ合衆国における日本企業進出地域住民の日本企業に対する意識に関する研究 —日本企業に対する非好意度を規定する諸要因—. 社会心理学研究, 1991, **6**, 112-118.
- 14) 田中堅一郎・外島 裕: 欧州諸国で操業する日本企業の現地従業員に関する研究 —欧州諸国の日本企業は現地従業員にどう評価されているか—. 組織科学, 1994, **27**, 21-30.
- 15) 田中堅一郎・外島 裕・伊坂裕子: アメリカ合衆国へ進出した日本企業の従業員に関する調査 —アメリカ人従業員による日本企業評価について—. 産業・組織心理学研究, 1991, **5**, 11-18.
- 16) 田中堅一郎・外島 裕・伊坂裕子: 欧州諸国における日本企業に対する地域住民の評価 —日本企業に対する好意的・非好意的評価を規定する諸要因—. 社会心理学研究, 1993a, **8**, 209-221.
- 17) 田中堅一郎・外島 裕・伊坂裕子: 欧州諸国における日本企業従業員の自発的な組織行動に及ぼす組織的公正, 経営スキル, そして地域貢献活動の効果. 産業・組織心理学研究, 1993b, **7**, 33-40.
- 18) 田中拓男: 日本の経営技術の移転 —可能性と成果に関する統計的検証—. 組織科学, 1989, **23**, 35-45.
- 19) Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.: Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1994, **37**, 765-802.
- 20) 渡辺直登: 日系自動車企業の海外進出と異文化間職務訓練. 組織科学, 1989, **23**, 35-45.
- 21) 安田 靖: タイ ～変貌する白象の国～. 中公新書, 1988.