

組織市民行動と組織報復行動の生起・抑制に 関する連鎖的モデルの検証¹⁾

田 中 堅一郎*

A Test of the Sequential Model of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Retaliatory Behavior

Ken'ichiro TANAKA*

A sequential model related to the facilitation and reduction of organizational citizenship behavior (OCB) and organizational retaliatory behavior (ORB) was examined. The sequential model predicted that organizational justice would influence both OCB and ORB through the mediation of moods in the workplace. Two hundred and twenty Japanese employees completed questionnaires on OCB that consisted of five dimensions (interpersonal helping, conscientiousness, considering on the job, supporting the organization, and cleanliness), ORB (interpersonal deviant behavior, sabotage), organizational justice (procedural, and interactional justice), and moods in the workplace (positive and negative). The results of a structural equation analysis indicated that (a) Low evaluations of procedural and interactional justice facilitated negative moods in the workplace; (b) high evaluations of interactional justice facilitated positive moods in the workplace; (c) negative moods in the workplace facilitated ORB and reduced the dimension of cleanliness in OCB; (d) positive moods in the workplace facilitated four dimensions in OCB excluding cleanliness and reduced the sabotage dimension in ORB. These results support most predictions in the sequential model.

key words: sequential model, organizational citizenship behavior, organizational retaliatory behavior, organizational justice, moods in the workplace

生産性や業績の向上にかかわる従業員の行動は、産業・組織心理学での主要な研究テーマであり続けているが、一方で組織の中核的な職務ではない従業員の行動も最近注目されている。すなわち、それは組織の業績に直接結びつく中核的な職務を行いやすくするための従業員の自発的な支援活動であって、向社会的組織行動 (prosocial organizational behavior: Brief & Motowidlo, 1986), 組織市民行動 (organizational citizenship behavior: Organ, 1988; Smith, Organ, & Near, 1983), 役割外行動 (extra-role behavior: Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994),

文脈的業務 (contextual performance: Motowidlo & Van Scotter, 1994) として研究されてきた。こうした従業員の行動が組織や職場の機能促進に及ぼす効果は、すでに 30 年以上前に Katz & Kahn (1966) によって論じられた。彼らによれば、職場の中には誰の役割でもないが誰かがやらなければ職場の機能を滞らせてしまう仕事が多く存在しており、こうした仕事を誰かが自発的に行ってこそ職場の業務は円滑に進んでいくとされる。

その逆に、従業員が意図的に自分の仕事を遅らせたり、職場の同僚の仕事に故意に悪影響を与えたり

* 広島県立大学
Hiroshima Prefectural University

1) 本研究は、平成 10～11 年度文部省科学研究費補助金 (奨励研究 (A), 課題番号: 10710062), および平成 13 年度広島県立大学特別研究助成の支援を受けた。

することで組織や職場の機能を悪くする行動も散見される。こうした行動は、組織内反社会的行動 (antisocial behavior in organization: Giacalone & Greenberg, 1997)、職場での逸脱行動 (deviant workplace behavior: Bennett & Robinson, 2000; Robinson & Bennett, 1995)、組織報復行動 (organizational retaliatory behavior: Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999)、組織におけるリベンジ (revenge in organization: Bies & Tripp, 2001) あるいは職場での攻撃性 (workplace aggression: Baron & Neuman, 1996) として研究されてきた。こうした行動は組織の機能にとって有害であるが、これらの行動を最小限に食い止めることが組織に求められるだろう。

組織市民行動 本研究では、組織機能を促進する行動として最も多く研究されている組織市民行動を取りあげることとする。組織市民行動は、Organ (1988) によって“従業員が行う任意の行動のうち、彼らにとって正式な職務の必要条件ではない行動であるが、その行動によって組織の効果的機能を促進する行動 (p.4)”と定義され、しかも“強制的に課せられたものではなく、正式な給与体系によって補償されない (p.5)”という行動に限られる。Organ (1988) によれば、組織市民行動は5つの側面 (愛他主義、誠実さ、スポーツマンシップ、礼儀正しさ、市民の美德) から構成される。愛他主義とは職場で他者を援助する行動を意味している。誠実さは、組織における役割要件を超える任意の行動で、具体的には出勤時間前に出勤する、余計な休憩はとらないといった行動を意味している。スポーツマンシップとは、職場が理想的な環境でないことに不満を言わないといった行動を意味している。礼儀正しさとは、仕事上の問題が他人に起こらないように配慮するための行動を意味している。そして市民の美德は、会社の活動に責任をもって参加・関与するための行動を意味している。

組織報復行動 本研究では、組織を機能不全にする行動として組織報復行動をとりあげた。その理由は、身体的暴力や窃盗といった顕現的あるいは社会的に見て明らかに問題のある行動が日本の職場では出現頻度が低いと思われること、そして調査への回答に対する抵抗感を考慮したためである。組織報復行動は、Skarlicki & Folger (1997) によって示され、

職場の他の人々や組織それ自体に悪影響を及ぼし、結果的に効果的な組織機能を損なう、何らかの意図をもって従業員が行う行為のことである。組織報復行動の特徴としては、職場での暴力のように人々に直接危害を加えるほど危険ではないことである。この行動は、組織市民行動や役割外行動の反対概念としてとらえることもできる²⁾。これまでの研究では、組織報復行動は、職場や組織の活動に直接害を及ぼす行動と組織の従業員に害を及ぼす行動の2次元から構成される (Bennet & Robinson, 2000; 田中, 2001)。

組織市民行動ならびに組織報復行動の規定要因 組織における公正

これまでの公正研究では、組織における公正は3側面からとらえられている。一つは、Adams (1965) による衡平理論に代表される分配的公正 (distributive justice)、Thibaut & Walker (1975) や Lind & Tyler (1988) によって示された手続き的公正 (procedural justice)、さらに Bies & Moag (1986) や Bies (2001) が提唱した対人的公正 (interactional justice) である。分配的公正とは、報酬の分配結果や決定事項についての正しさに関する個々の知覚である。それに対して、手続き的公正とは、結果が導かれるまでの過程についての正しさに関する個々の知覚である。対人的公正とは、結果に至るまでにどれだけ個人的な配慮や誠意が示され偏った対応をしなかったかといった、相互作用についての正しさに関する個々の知覚である。

組織における公正は、組織市民行動と組織報復行動の規定要因として最も重要なものの一つである。例えば、Cohen-Charash & Spector (2001) によるメタ分析によれば、組織市民行動と非生産的行動 (組織報復行動も含まれる) に対して組織における公正 (特に手続き的公正) は有意な効果を示した。職場での従業員の反社会的行動に関してはその原因として、不公正感があげられている (Folger & Baron, 1996)。また、職場で従業員による窃盗 (employee theft) が起こる理由の一つとしても、不公正感があげられている。すなわち、従業員が組織の所有物を

2) このことは、組織報復行動尺度を構成する項目内容が組織市民行動尺度 (例えば、Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994) の逆転項目と類似していることから伺える。

私物化したり盗んだりすることによって、職場での給与や待遇の悪さによる不正感を補償すると説明されている (Greenberg & Scott, 1996)。

手続き的公正 3つの側面の中でも、組織市民行動および組織報復行動を規定する要因として最も多く取り上げられ一貫した効果を示しているのは手続き的公正である。Niehoff & Moorman (1993) は映画館の支配人と従業員を対象とする調査結果から、手続き的公正が組織市民行動を予測する変数となり得ることを見出した。すなわち、自分の会社のシステムや手続きを公正だと感じている従業員が組織市民行動を行いやすかった。この結果は多くの研究で支持されている (e.g., Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; 田中・林・大淵, 1998)。また、Skarlicki & Folger (1997) は手続き的公正の欠如が組織報復行動を起こしやすくすることを見出した。

対人的公正 Moorman (1991) は従業員の組織市民行動を高めるのは手続き的公正よりもむしろ対人的公正の高さであると報告している。Greenberg (1993) によれば、従業員の窃盗が生じやすくなるのは特に対人的公正が欠如している場合であるとされている。Skarlicki, et al. (1999) では、組織報復行動は対人的公正の欠如によって最も起こりやすいことが示された。

分配的公正 分配的公正の組織市民行動に対する説明力は、これまでの多くの研究によれば、手続き的公正や対人的公正と比べて組織市民行動に対する説明力が小さいかほとんど有意な効果をもっていなかった (e.g., Moorman, 1991; Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997; Niehoff & Moorman, 1993; 田中ら, 1998)。組織報復行動に関しても、Bennett & Robinson (2000) の研究では従業員の職場での逸脱行動と分配的公正との有意な相関係数は見出せなかった。これら先行研究の結果は、分配的公正による組織市民行動ならびに組織報復行動に及ぼす影響は、手続き的公正や対人的公正に比べて小さいことを示唆しているため、本研究では分配的公正は分析の対象から除外することとした。

職場における気分

組織市民行動および組織報復行動の規定要因として、最近注目されているのが職場における人々の気

分である。Weiss & Cropanzano (1996) によれば、従業員の職務行動には仕事での感情的経験によって直接的な影響を受けるものが多いとされる。社会心理学研究では、すでにポジティブな気分が援助行動を促進することがほぼ一貫して認められており (Carlson, Charlin, & Miller, 1988)³⁾、ネガティブな気分を引き起こす要因 (例えば、高い温度や湿度) が反社会的行動を促進するといわれる (Anderson, Anderson, Dorr, DeNeve, & Flanagan, 2000)。

組織行動に関しては、Isen & Baron (1991) が、従業員の職場での感情状態が良いか悪いかによって従業員が組織市民行動を示す程度に違いが出ることを示唆した。その後、George (1991) や George & Brief (1992) が、ポジティブな気分の従業員は組織市民行動をより多く行うことを示した。この理由について George (1991) や Isen & Baron (1991) は、① ポジティブな気分にある従業員は職場で他の従業員をよりポジティブな見地から見るようになるため、② ポジティブな気分が社会的自覚状態を高めるので従業員はすすんで向社会的行動を行う、そして③ ポジティブな気分を経験した従業員がその感情状態を保持しようとするため、と説明している。これらの理論的説明からすれば、従業員の感情状態がポジティブになっていれば組織市民行動は促進されると予測される。一方、従業員のネガティブな気分が組織市民行動を抑制し、組織報復行動を促進することを示すいくつかの研究がある。Skarlicki et al. (1999) の研究では、組織報復行動は組織における公正と従業員のネガティブな感情によって規定されることが見出された。組織報復行動と類似した行動である組織での逸脱行動について検討した Aquino, Lewis, & Bradfield (1999) においても、職場でのネガティブな気分は従業員の逸脱行動を生じさせやすかった。

組織における公正、職場における気分、組織市民行動および組織報復行動に関する連鎖的モデル

以上のように、これまでの多くの研究によって、組織における公正と職場における気分が組織市民行動や組織報復行動に影響を及ぼすことが明らかに

3) ネガティブな気分が援助行動におよぼす効果は、研究の条件によって必ずしも一貫した結果を得ていない (Carlson & Miller, 1997)。

なった。それでは、これらの要因の関連性はどうかになっているのであろうか。まず組織における従業員の行動が彼らの処遇のされ方が公正であるかないかによって、彼らの職場での感情や気分に影響を及ぼす。すなわち、従業員の職場での感情は従業員の処遇の手続きや結果が公正であればポジティブに、不公正であればネガティブに変化する (e.g., Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999)。特に、不公正な経験や処遇がネガティブな感情を生起させることは、Adams (1965) の公平理論以来、一貫して指摘されてきた。公平理論によれば、従業員が他者と比較して自分の処遇が不当であると判断すると、嫉妬や怒りといったネガティブな感情が生じる。Mikula による研究 (Mikula, Scherer, & Athenstaedt, 1998; Mikula, Petri, & Tanzer, 1990) では、不公正に対する反応として人はしばしばネガティブな感情(興奮、怒り、狂気、悲嘆など)を喚起された出来事として記述した。これらの研究はまた、对人的公正の欠如が最も強いネガティブな感情を生起させることを一貫して示している。Bies とその共同研究者 (Bies, 2001; Bies & Moag, 1986; Bies & Tripp, 2001) は、人が不公正に対してしばしば損失/利得分析に基づかない感情的な反応をすることを指摘した。一方、いくつかの研究は、公正な処遇に対する反応としてのポジティブな感情を示唆している。Tyler (1984, 1990) の研究では、公正な実証見分や裁判手続きが行われたと認められるときには、人々は警察や裁判の判決に対して好意的に評価した。そこで、本研究の目的の一つは、組織における公正が職場における気分及び影響について検証することである。検証する仮説は、以下の通りである。

仮説 I-1 手続き的公正が高く評価されるほど、人々の職場での気分はポジティブに、低く評価されるほど人々の気分はネガティブになるであろう。

仮説 I-2 对人的公正が高く評価されるほど、人々の職場での気分はポジティブに、低く評価されるほど人々の気分はネガティブになるであろう。

そして次に、従業員がポジティブな感情になることによって、従業員の職場での向社会的行動が多く生じる (e.g., George, 1991; George & Brief, 1992; Smith, et al., 1983)。従業員による自発的な向社会的行動は、結果的に組織の機能を促進させ、いわば「職場の潤滑油」の役割を担うことになる。一方、

喚起されたネガティブな感情は職場でのコンフリクトを生じやすくさせ (Baron, 1993; Cropanzano & Baron, 1991)、組織の機能を阻害する行動を従業員に起こしやすくさせる (Isen & Baron, 1991)。そうした行動により、結果として組織の機能は低下するであろう。そこで、本研究のもう一つの目的は、職場における気分が組織市民行動および組織報復行動に及ぼす影響について検証することである。検証する仮説は、以下の通りである。

仮説 II-1 組織市民行動は、ポジティブな気分によって促進されるであろう。

仮説 II-2 組織市民行動は、ネガティブな気分によって抑制されるであろう。

仮説 II-3 組織報復行動は、ネガティブな気分によって促進されるであろう。

仮説 II-4 組織報復行動は、ポジティブな気分によって抑制されるであろう。

これで、組織における公正→職場における気分、職場における気分→組織市民行動および組織報復行動という図式が仮定された。すなわち、組織での不公正な処遇は従業員のネガティブな感情を喚起し、公正な処遇はいくらかポジティブな感情をもたらす。ここでさらに、組織における公正が職場における気分に影響を与え、さらにその影響が組織市民行動もしくは組織報復行動に影響を及ぼすというつながりを示唆する議論がある。Tedeschi & Felson (1994) によれば、人は不公正な処遇に耐えるだけであったり不十分な補償で我慢した経験がある場合、そうした経験がない場合に比べて、ある不愉快な出来事をきっかけに激しい攻撃的反応を起こすことがあるという。また、Skarlicki et al. (1999) によれば、組織報復行動がもっとも起こりやすくなるのは、分配的公正と手続き的公正がともに低く評価され、かつネガティブな感情が高い条件であった。この結果は、組織報復行動が組織における不公正の認知とネガティブな感情との結びつきによって規定されていることを示唆している。さらに、Lewicki, Poland, Minton, & Sheppard (1997) によれば、上司の部下に対する扱いや決定までの手続きが不公正であると、従業員に怒りの感情が生じ、そのことが自分の会社への誇りを失わせたり、仕事を意図的に遅らせたり無断欠勤といった「時間の窃盗 (time theft)」を行いやすくすることを示した (Figure 1)。

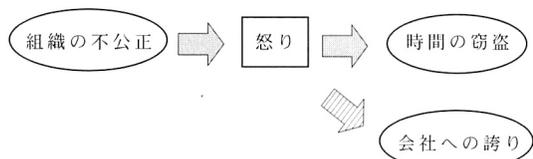


Figure 1 Lewichi, Poland, & Minton (1997) による研究結果の概要
斜線入りの矢印は負の相関を表す。

そこで本研究の目的の3つ目は、従業員の組織に対する公正（あるいは不公正）の認知はポジティブな（あるいはネガティブな）気分を喚起し、それらの気分が組織市民行動（あるいは組織報復行動）に影響を及ぼすという連鎖モデルを検証することである。検証する仮説は、以下の通りである。

仮説 III 職場での人々の気分は、組織における公正と組織市民行動ならびに組織市民行動との関連性を媒介するであろう。

方 法

調査票配布・回収方法

調査は3通りの方法によって行われた。3通りの方法を用いた理由は、できるかぎり地域や規模、業種の異なる組織から回答者を得るためであった。

1. 企業関係者に直接依頼し、調査票を一括送付して従業員に回答してもらい、その後依頼者が調査票をまとめて返送した（委託調査）。
2. 広島県にある大学で社会人を対象とした講座を聴講した54名のうち、現在会社（組織）に勤務する人に無報酬で回答に調査票への協力に応じてくれるよう要請した（集合調査）。

3. 東京都内の大学の心理学科の名簿から民間企業や公的機関に勤務する卒業生259名をランダムに選び、調査票を郵送し回答の後返送してもらうよう要請した（郵送調査）。

調査回答者

委託調査によって、5社の企業に106部が送付され、67名の回答が返送された（回収率63.2%）。無効回答1名を除く66名の回答が分析対象となった。集合調査では、大学の社会人講座で22名が回答に応じた。郵送調査による回答者数は、転居先不明の48名と、回答者がすでに企業や公的機関を退職して長期間経ったことや、すでに本人が物故したことなどを理由に回答を辞退した10名とを除く201名のうち、132名の回答が回収された（回収率65.2%、無効回答なし）。

合計、220名（男性：166名、女性：54名、平均年齢：42.5歳、年齢レンジ：24～79歳、平均勤務年数：13.3年）が分析の対象となった。回答者の組織における職位、職種、および組織の規模は、Table 1の通りであった。

調査実施期間

1999年10月から2000年2月にかけて行われた。

調査項目

組織市民行動尺度 田中（2002）によって作成され信頼性が確認された日本版組織市民行動尺度から、15項目が用いられた。すなわち、田中（2002）で示された5つの下位尺度（対人的援助、誠実さ、職務上の配慮、組織支援行動、清潔さ）からそれぞれ

Table 1 調査回答者の特性

職 位	職 種	企業規模（従業員数）
一般社員： 81名（36.8%）	製造部門： 10名（4.5%）	1～4名： 12名（5.5%）
班長・職長： 10名（4.5%）	事務： 72名（32.2%）	5～29名： 51名（23.2%）
主任・係長： 51名（23.2%）	サービス・販売： 62名（28.2%）	30～99名： 37名（16.8%）
課長： 29名（13.2%）	営業部門	100～499名： 38名（17.3%）
部長： 14名（6.4%）	技術・開発： 45名（20.5%）	500～999名： 13名（5.9%）
本部長・局長： 28名（12.7%）	商工自営： 11名（5.0%）	1000名以上： 69名（31.4%）
その他： 2名（0.9%）	その他： 18名（8.2%）	
不明： 5名（2.3%）	不明： 5名（2.3%）	

れ3項目が選ばれた。これらの項目は、田中(2002)の分析結果において、下位尺度を構成する項目の中で最も因子負荷量が高いものであった。“対人的援助”は職場内や組織内で他者に対して直接援助の手を差しのべる行動を表し、“誠実さ”はまじめで誠実な仕事を表す項目から構成される。“職務上の配慮”は職場での仕事がスムーズに進行するように他者に配慮する行動を表し、“組織支援行動”は自主的に自分の会社や組織の宣伝をしたりプライベートでも自分の会社や組織に良かれと行動する項目から構成される。また“清潔さ”は職場内を自発的に整理整頓する行動の項目から構成される(項目内容についてはTable 2参照)。これらの項目は5

段階(1:“まったく行わない”~5:“つねに行う”)で評定された。

組織報復行動尺度 Skarlicki & Folger (1997)による17項目からなる組織報復行動尺度を田中(2001)が日本語訳して作成した組織報復行動尺度から6項目が用いられた。田中(2001)の研究では、組織報復行動尺度は2つの下位尺度から構成されていることが示された。すなわち、職場で上司や同僚との対人関係に支障をきたす行動を表す“対人的逸脱行為”と、仕事の能率や生産性を故意に低くする行動を表す“怠業”である。本研究では、2つの下位尺度からそれぞれ3項目が選ばれた(項目内容については、Table 2を参照)。回答者は職場において各項目に示

Table 2 本研究での分析で用いられた項目

手続き的公正	組織報復行動尺度：怠業
X01: 会社(組織)のシステムや手続きは、社員が物事の決定に必要な情報を正確に集めることができる。	X18: コーヒー・ブレイクや昼休みの時間を延長させた。
X02: 会社(組織)のシステムや手続きは、問題を適切に処理するように機能している。	X19: 仕事中に個人的な問題に時間を使った。
X03: 会社(組織)のシステムや手続きは、社員が重要な決定に関して意見を述べる機会を十分に設けている。	X20: 意図的にゆっくり働いた。
対人的公正	組織市民行動尺度：対人的援助
X04: わたしの上司は、社員に対して誠実な対応を心がけている。	X21: 多くの仕事を抱えている人の手助けをする。
X05: わたしの上司は、ある決定をしたりそれを実行する際、社員に適時情報をフィードバックする。	X22: 仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする。
X06: わたしの上司は、私を社員の一人として尊重してくれる。	X23: 休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる。
ポジティブな気分	組織市民行動尺度：誠実さ
X11: いきいきした	X24: 不必要に仕事の手を休めないよう心がける。
X12: 活気のある	X25: 仕事中に必要な以上の休息をとらないようにする。
X13: 意気盛んな	X26: 仕事中は無駄な会話で時間をつぶさないようにする。
X14: 活動的な	組織市民行動尺度：職務上の配慮
ネガティブな気分	X27: 仕事で間違いに気がついたらすぐにそれを直す。
X07: いらいらした	X28: 一度受けた仕事は最後まで責任をもって実行する。
X08: 悩ましい	X29: 自分の仕事に注意を行き届かせる。
X09: 神経質な	組織市民行動尺度：組織支援行動
X10: 恐ろしい	X30: 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。
組織報復行動尺度：対人的逸脱行為	X31: 仕事の場合以外でも積極的に自分の会社(組織)を宣伝する。
X15: 自分の上司の指示に背いた。	X32: 優秀な人材を自分の会社(組織)に入るように勧める。
X16: 同僚を無視した。	組織市民行動尺度：清潔さ
X17: 他人に自分の会社(組織)についてひどいことを話した。	X33: 職場では机はいつもきれいにし、汚さないように努める。
	X34: 職場では自分の身の回りをきれいに掃除する。
	X35: 文具品・消耗品を使いやすいように整理し配置する。

された行為をおこなったことがあるかどうかについて、5段階（1：“全くない”～5：“頻繁にあった”）で評定した。

公正尺度 本研究で用いられた公正に関する尺度は、手続き的公正、対人的公正の2つからなっており、これらは代表的ないくつかの先行研究をもとに田中ら（1998）が作成したものである。本研究では、各々の尺度から3項目が選ばれた（項目内容については、Table 2を参照）。すべての項目は5段階（1：“全くそう思わない”～5：“非常にそう思う”）で評定された。

職場における気分に関する尺度 Brief, Burke, George, Robinson, & Webster (1988) による職務感情尺度（Job Affect Scale）を構成する項目の8項目を用いた。この尺度は、Watson & Tellegen (1985) の研究をもとに作成された職場での一週間の気分を問う20項目からなるチェックリストである。本研究で用いられた項目は、Burke, Brief, George, Robinson, & Webster (1989) によって分析され、整合性が高いと認められた12項目の中から8項目を選び、使用した。回答者は、過去1週間を振り返っ

て勤務中どのように感じていたかについて回答するよう教示された（項目内容については、Table 2を参照）。各項目は、いずれも5段階評定（1：“ほとんど当てはまらない”～5：“非常に当てはまる”）で回答された。

その他、回答者の個人属性（年齢、性別等）に関するフェイスシート項目が用意された。

結果

仮説 I から III に基づいた分析モデルを設定し、Table 2 に示された項目を観測変数とする構造方程式モデルによる分析が行なわれた。分析の結果、適合度指標の結果は、NFI (Bentler-Bonnett normed fit index) = .954, CFI (comparative fit index) = .980, TLI (Tucker-Lewis index) = .976, RMSEA (root mean square error of approximation) = .059 であり、十分に高い値が得られた。これらの結果は構成されたモデルが標本共分散行列を十分説明できたことを示している。5%水準で有意だった標準化解が、Figure 2 に示される。分析で用いられた概念変数を構成する観測変数のパス係数はいずれも高い値（.446～.897）

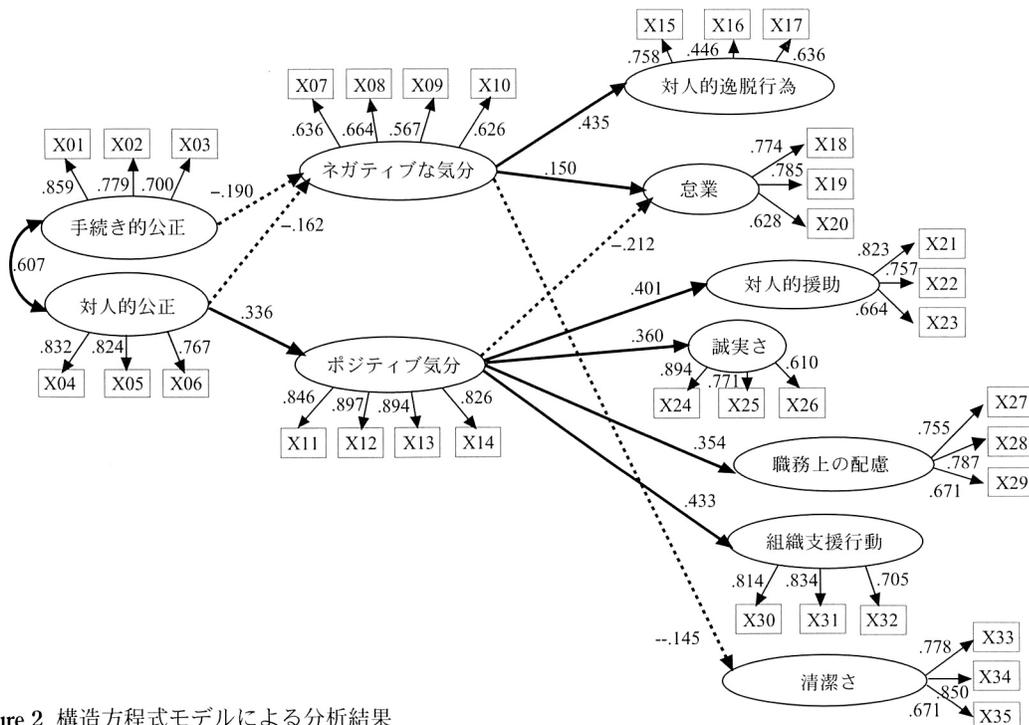


Figure 2 構造方程式モデルによる分析結果

図中に示されたパス係数はすべて5%水準で有意な値である。実線で示されたパスは正の値、破線は負の値であることを示す。双方向の矢印は、相関係数を示す。

が示された。これらの結果は、いずれの概念変数も適切な観測変数（調査項目）によって測定されたことを示している。

組織における公正から職場における気分の関係

手続き的公正からネガティブな気分（-.190）と、対人的公正からネガティブな気分（-.162）、さらに対人的公正からポジティブな気分（.336）のパス係数が有意であった。手続き的公正からポジティブな気分のパス係数（.091）だけが有意ではなかった。これらの結果は、手続き的公正あるいは対人的公正のいずれかが低く評価されると職場でネガティブな気分が生じ、対人的公正が高く評価されると職場でポジティブな気分が生じたことを示している。

職場における気分から組織市民行動の関係

ネガティブな気分からのパスは、清潔さ（-.145）へのパス係数のみが有意で、残りのパス係数は有意ではなかった（対人的援助；-.053、誠実さ；-.049、職務上の配慮；-.095、組織支援行動；-.061）。ポジティブな気分からのパスは、対人的援助（.401）、誠実さ（.360）、職務上の配慮（.354）、組織支援行動（.433）へのパス係数が有意で、清潔さへのパス係数（.050）のみが有意でなかった。これらの結果は、職場でのネガティブな気分が組織市民行動のうち、職場で自分の身の回りをきれいにする行為に代表される清潔さを抑制し、ポジティブな気分が逆に清潔さ以外の組織市民行動を促進したことを示している。

職場における気分から組織報復行動の関係

ネガティブな気分からのパスは、対人的逸脱行為（.435）と怠業（.150）へのパス係数がいずれも有意であった。ポジティブな気分からのパスは、怠業へのパス係数（-.212）が有意となり、対人的逸脱行為へのパス係数（-.041）は有意でなかった。これらの結果は、職場でのネガティブな気分が組織報復行動を促進し、ポジティブな気分が仕事を意図的に遅らせるといった怠業を促進したことを示している。

考 察

本研究では、組織市民行動ならびに組織報復行動の規定要因に関する連鎖モデルの適合性が検討され

た。まず第1に、手続き的公正からネガティブな気分への有意な負の影響力が見出された。しかしながら、手続き的公正からポジティブな気分への影響力は有意ではなかった。これらの結果は、手続き的公正が低く評価されるほど人々の気分はネガティブになったが、手続き的公正が高く評価されると人々の気分はポジティブになったとはいえないことを示している。したがって、仮説Ⅰ-1は部分的に支持された。対人的公正からポジティブな気分とネガティブな気分への影響力は、いずれも有意であった。この結果は、対人的公正が高く評価されるほど人々の職場での気分はポジティブになり、低く評価されるほど人々の気分はネガティブになることを示している。したがって、仮説Ⅰ-2は支持された。

第2に、ポジティブな気分は、組織市民行動の4つの下位尺度（対人的援助、誠実さ、職務上の配慮、組織支援行動）に対して有意な正の影響力を示した。言い替えれば、回答者の職場での気分がポジティブなときには、回答者は困っている同僚を助けたり（対人的援助）、仕事には無駄な時間を過ごすことなく（誠実さ）、注意しながら仕事を進め（職務上の配慮）、職場の外でも自分の組織に良かれと行動（組織支援行動）したといえる。この結果は、組織市民行動がポジティブな気分によって促進されることを概ね示しているので、仮説Ⅱ-1は支持されたといえる。さらに、ポジティブな気分は組織報復行動の下位尺度で怠業に対して有意な負の影響力を示したが、対人的逸脱行為に対しては有意な影響力は示されなかった。この結果は、組織報復行動のうちの怠業がポジティブな気分によって抑制されることを示している。言い替えれば、回答者が職場での気分がポジティブな時には、休み時間を勝手に引き延ばすような行為（怠業）は行いにくかった。従って、仮説Ⅱ-4は部分的に支持された。

第3に、ネガティブな気分は、組織報復行動に対して有意な正の影響力を示した。この結果は、組織報復行動がネガティブな気分によって促進されることを示している。言い替えると、回答者が職場でネガティブな気分にいる時には職場の同僚や上司に無礼な言動（対人的逸脱行為）や、仕事を意図的に遅らせること（怠業）を行いやすかった。したがって、仮説Ⅱ-3は支持された。ネガティブな気分は、さらに組織市民行動の下位尺度の清潔さに対してのみ

有意な負の影響力を示し、残りの4つの下位尺度に対しては有意な影響力を示さなかった。言い替えると、回答者の職場での気分がネガティブな時には、回答者は職場での身の回りの整理整頓や清掃（清潔さ）をしなくなるものの、それ以外の組織市民行動にはあまり変化がなかった。この結果は、組織市民行動がネガティブな気分によって抑制されることを必ずしも反映したものとはいえない。したがって、仮説Ⅱ-2は支持されたとはいえない。

気分の組織市民行動に対する影響力については、清潔さが他の下位尺度とは異なるパターンを示していた。すなわち、清潔さはポジティブな気分の影響を受けず、ネガティブな気分によって影響された。このような結果が生じた理由の一つは、この下位尺度が内容的にも他の4つの下位尺度とは異なっていたことがあるかもしれない。田中(2002)によれば、清潔さはこれまでアメリカ中心に作成された多くの組織市民行動尺度にも現れていない独自の次元であるとされる。ともあれ、組織市民行動に職場での気分が何らかの影響を及ぼすことは、本研究で一貫して認められた。

第4に、ネガティブな気分が組織市民行動を抑制する効果（仮説Ⅱ-2）は認められなかったものの、それ以外の仮説は概ね支持された。さらに媒介変数である職場における気分を除去して修正モデルを作成し、それを構造方程式モデルによって分析した結果、適合度指標は、NFI=.959, CFI=.978, TLI=.973, RMSEA=.071 となり、これらの数値は媒介変数があるモデルよりもやや低かった。したがって、職場での人々の気分を媒介とする組織における公正と組織市民行動ならびに組織市民行動との関連性が示されたので、仮説Ⅲは支持され、本研究で提示された連鎖モデル（組織における公正→職場における気分→組織市民行動・組織報復行動）は検証されたといえる。本研究での連鎖モデルは、自分の給与や処遇にかかわらず結びつかない組織市民行動や上司に見つかれば自分に不利な結果（制裁や懲罰）が降りかかりかねない組織報復行動を、なぜ従業員が行うかを考える上で参考になる。そもそも、損失/利益分析からすればこれらの行動は割が合わず、筋の通らないものである。けれども、Wright, Taylor, and Moghaddam (1990) が述べたように、人々の行動が損失と利得に基づく合理的評価からしばしば逸脱す

るのは、日常の出来事に対する公正か不公正の評価に感情的要素が関与しているからなのだろう。

さらに本研究の結果は、組織の管理についていくつかの示唆を与える。すなわち、組織市民行動を促進し組織報復行動を抑制するための施策として、① 会社や組織のシステムや手続きを従業員にとって一貫したものにすること、② 会社や組織の行った重要な決定に関して従業員が説明を求めたり情報を要求でき、③ 従業員に意見を述べる機会を十分に与えること、さらに④ 従業員の上司は部下に誠実な対応を心がけ、⑤ 部下を軽んじることなく親身になって考えることが必要となってくるであろう。①②③は手続き的公正に該当し、④と⑤は対人的公正に該当するが、これらの施策によって従業員は自分たちの処遇を公正であると認めることにより、組織の管理に対してネガティブな気分は解消されポジティブな気分が喚起される。その結果として組織の機能は促進されるであろう。また、ネガティブな気分は組織報復行動のうち対人的逸脱行為に対してより強い影響を及ぼした。このことは、従業員のネガティブな気分が職場内での対人関係を破壊しかねないことを示唆している。このことから、従業員の業務に対して不適切な（非建設的な）フィードバックをできる限り行わないことや従業員の成功を褒めず失敗をことさら咎める雰囲気や改めるといった組織的環境の改善も必要であろう。

引用文献

- Adams, S. 1965 Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 2. 267-299. New York: Academic Press.
- Anderson, C.A., Anderson, K.B., Dorr, N., DeNeve, K.M., & Flanagan, M. 2000 Temperature and aggression. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 32. 63-133. New York: Academic Press.
- Aquino, K., Lewis, M.U., & Bradfield, M. 1999 Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091
- Baron, R.A. 1993 Affect and organizational behavior: When and why feeling good (or bad) matters. In J.K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. pp.63-88. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Baron, R.A., & Neuman, J. 1996 Workplace violence and workplace aggression: Evidence of their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, **22**, 161-173.
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. 2000 Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 349-360.
- Bies, R.J. 2001 Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J.Greenberg & R.Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*. pp.89-118. Lexington, MA: New Lexington Press.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. 1986 Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*. **1**, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J., & Tripp, T.M. 2001 A passion for justice: The rationality and morality of revenge. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice*. **2**. 197-208. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Brief, A.P., Burke, M.J., George, J.M., Robinson, B.S., & Webster, J. 1988 Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, **73**, 529-535.
- Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. 1986 Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, **11**, 710-725.
- Burke, M.J., Brief, A.P., George, J.M., & Roberson, L., 1989 Measuring affect at work: Confirmatory analyses of competing mood structures with conceptual linkage to cortical regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, **57**, 1091-1102.
- Carlson, M., Charlin, Y., & Miller, N. 1988 Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, **55**, 211-230.
- Carlson, M., & Miller, N. 1997 Explanation of the relation between negative affect and helping. *Psychological Bulletin*, **102**, 91-108.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. 2001 The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **86**, 278-321.
- Cropanzano, R., & Baron, R.A. 1991 Injustice and organizational conflict: The moderating role of power restoration. *International Journal of Conflict Management*, **2**, 5-26.
- Folger, R., & Baron, R.A. 1996 Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice. In G.R. Van den Bos & E. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risk and developing solutions*. pp.51-85. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- George, J.M. 1991 State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 299-307.
- George, J.M., & Brief, A.P. 1992 Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, **112**, 310-329.
- Giocalone, R.A., & Greenberg, J. 1997 *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. 1993 Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **54**, 81-103.
- Greenberg, J., & Scott, K. 1996 Why do workers bite the hand that feeds them?: Employee theft as a social exchange process. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research on organizational behavior*. **18**. 111-156. Greenwich, CT: JAI Press.
- Isen, A.M., & Baron, R.A. 1991 Affect as a factor in organizational behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research on organizational behavior*. **14**. 1-53. Greenwich, CT: JAI Press.
- Katz, D., & Kahn, R.T. 1966 *The social psychology of organization*. Wiley & Sons, Inc.
- Lewicki, R.J., Poland, T., Minton, J.W., & Sheppard, B.H. 1997 Dishonesty as deviance: A typology of workplace dishonesty and contributing factors. In R.J. Lewicki, R.J. Bies, & B.H. Sheppard (Eds.), *Research in negotiation in organization*. **6**. 53-86. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. 1988 *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Mikula, G., Scherer, K.R., & Athenstaedt, U. 1998 The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **24**, 769-783.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. 1990 What people

- regard as unjust: Types and structures of every experience of injustice. *European Journal of Social Psychology*, **20**, 133-149.
- Moorman, R.H. 1991 Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, **76**, 845-855.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., & Organ, D.W. 1993 Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **6**, 209-225.
- Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. 1994 Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 475-480.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., & McMurrian, R. 1997 An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, **61**, 85-98.
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. 1993 Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, **36**, 527-556.
- Organ, D.W. 1988 *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Book.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. 1990 Transformational leader behaviors and their effects of followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, **1**, 107-142.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. 1995 A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, **38**, 555-572.
- Skarlicki, D.P., & Folger, R.F. 1997 Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, **82**, 434-443.
- Skarlicki, D.P., Folger, R.F., & Tesluk, P. 1999 Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, **42**, 100-108.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. 1983 Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, **68**, 653-663.
- 田中堅一郎・林洋一郎・大淵憲一 1998 組織シチズンシップ行動とその規定要因についての研究 経営行動科学, **12**, 125-144.
- 田中堅一郎 2001 職場に対する従業員のささやかな抵抗: 組織阻害行動とその規定要因の研究 経営行動科学, **14**, 87-97.
- 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**, 77-88.
- Tedeschi, J.T., & Felson, R.B. 1994 *Violence, aggression, and coercive actions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Thibaut, J., & Walker, L. 1975 *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T.R. 1984 The role of perceived injustice in defendant's evaluations of their courtroom experience. *Law and Society Review*, **18**, 51-74.
- Tyler, T.R. 1990 *Why people obey the law*. Yale University Press.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. 1994 Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, **37**, 765-802.
- Watson, D., & Tellegen, A. 1985 Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, **98**, 219-235.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. 1996 Affective Events Theory: Atheoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, **18**, 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Weiss, H.M., Suckow, K., & Cropanzano, R. 1999 Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 786-794.
- Wright, S.C., Taylor, D.M., & Moghaddam, F.M. 1990 The relationship of perceptions and emotions to behavior in the face of collective inequality. *Social Justice Research*, **4**, 229-250.

(受付 : 2002. 6. 10, 受理 : 2002. 11. 22)