社会的ジレンマと職場の協力行動：ジレンマ・ポートフォリオの視点から

○仲間大輔　(Daisuke Nakama) [1)]・工藤泰幸　(Yasuyuki Kudo) [2)]
1)　(株)リクルートマネジメントソリューションズ　　2)　(株)日立製作所

Keywords：**社会的ジレンマ，協力行動，職場，ジレンマ・ポートフォリオ**

【問題】

職場における協力行動は、同僚への支援、チーム内での情報共有・調整、仕事への献身など、組織の円滑な機能を支える広範な行動から構成され、組織の有効性に大きく寄与する (Organ, 1988)。近年では、社会的ジレンマの観点から職場の協力行動を捉える枠組みも提案されており、社会的ジレンマでの協力傾向と職場での協力行動との関連を実証的に支持する先行研究も存在する (Joireman et al., 2006; Balliet & Ferris, 2013)。

しかし、職場の文脈において、協力行動の選択は単一場面での意思決定として行われるとは限らない。従業員は、自らの資源を配分するべき複数のプロジェクトや重複する目標等 (ジレンマ・ポートフォリオ)に直面しており、協力の意思決定はそれに影響される (Rockmann & Northcraft, 2018)。近年の社会的ジレンマ研究では、これまで蓄積されてきた知見を統合し協力行動の予測に重要な要因を推定してきているが (Kudo et al., 2025)、先行研究の多くは実験室を中心とした職場以外の文脈でなされてきた。このため、ジレンマ・ポートフォリオ等の職場特有の重要な要因は、社会的ジレンマ研究における行動選択時間の制限やネスト型のジレンマ構造などの概念は関連し得るものの、直接的に検討されてきたとは言えない。そのため、社会的ジレンマ研究から導かれた協力行動の予測因が、職場の協力行動にも適用可能かどうかは実証的な検討を要する問題である。

そこで本研究では、職場の協力行動が、社会的ジレンマの協力行動を予測する主要な要因 (特に、代表的なものとして利得構造) によってどの程度予測されるかを検討したうえで、ジレンマ・ポートフォリオ要因 (ならびに探索的に職場文脈要因) を加えることで予測力が改善するか、改善するとしたらどのようにかを検証する。

【方法】

日本の非管理職正社員 200 名を対象に、調査会社を通じたオンライン調査を実施した。回答者には「普段、仕事上でよくコミュニケーションをする相手の集団 (チーム、課、係、プロジェクト等) 」を職場として想起させ、過去 1 か月間の行動および職場状況について回答を求めた。

職場の協力行動としては、同僚への支援・上司への支援に加え、チーム協働のための行動 (例 : チーム内で必要な情報共有・連携) と仕事への献身行動 (例：要求水準を超えた努力) の 4 行動を各 3 項目で測定した (α = .837～.962)。

説明変数の第一として、社会的ジレンマの利得構造に対応するよう、各協力行動について私的コスト (e.g., 心理的負担)、職場全体へのベネフィット (e.g., 職場の成果への寄与)、私的なベネフィット (e.g., 互恵期待) の 3 区分の認知を尋ねた。ただし、探索的因子分析の結果、それぞれコスト因子・ベネフィット因子の 2 つに集約されたため、以降の分析ではこの 2 因子を単位として用いた。

ジレンマ・ポートフォリオ要因については、既存尺度が存在しないため、Rockmann and Northcraft (2018) の枠組みに従い、独自に項目を作成した。具体的には、1) 関与するプロジェクトの複数性、2) 目標の衝突度、3) 資源の共有度、4) 協働相手の多さ、5) 活動間のトレードオフ度という 5 つの区分で職場状況を 3 項目ずつ評価させた。さらに、協力行動に関連しうる職場文脈要因についても既存尺度を中心に収集した。規範的拘束の強さ (タイトネス)、メンバーの入れ替わり、関係流動性に加えて、職務特性、業務負荷、評価の公平性についても測定した。

ジレンマ・ポートフォリオ要因の項目策定を独自に行ったことを鑑み、職場文脈要因も含めた探索的因子分析を行ったところ、6 因子構造が見られ、ポートフォリオ項目 2 因子と職場文脈 4 因子とが分かれたため、以降の分析ではこれらの因子を用いた (Table 1)。

ラベル	item 数	項目例 (概要)
ポートフォリオ多重性 [ポートフォリオ]	11	複数の目標の順位付けの必要性；どれを優先すべきかの衝突；複数の共同作業の調整の必要性
トレードオフ [ポートフォリオ]	4	ある行動に時間を使うことによる別の活動の減少；特定の仕事の優先による別の仕事の悪化
タイトネス [職場文脈要因]	11	職場のルールや規範の明確さ；規範から外れた場合の不利益
流動性 [職場文脈要因]	5	職場メンバーが入れ替わる程度；連携相手の替わりやすさ
業務負荷 [職場文脈要因]	5	こなすべき仕事量の多さ；業務のペースのはやさ
機会・評価環境 [職場文脈要因]	5	成果や貢献の評価への反映度；仕事上で知り合う機会の多さ

Table 1. 探索的因子分析による 6 因子の内容

【分析・結果】

まず、4 種類の職場協力行動を従属変数として階層的重回帰分析を行った。モデルは以下の 3 段階で

構成した。

Model 1 : 利得構造 (コスト/ベネフィット因子) + 統制変数

Model 2 : Model 1 ＋ ポートフォリオ 2 因子

Model 3 : Model 2 ＋ 職場文脈 4 因子

3 つのモデルを比較すると、Model 1 でも.20~.30 程度の調整済み分散説明率が見られたが、ポートフォリオ 2 因子を加えた Model 2 では、予測力が有意に改善していた (Table 2)。しかし、職場文脈 4 因子をさらに加えた Model 3 では、分散説明率の上昇は有意ではなく、交差検証 RMSE でも改善は見られなかった。そのため、Model 2 を最良モデルとした。

協力行動		Model 1	Model 2	Model 3
同僚支援	Adj. R^2	.276	.399	.406
	ΔR^2	-	.126***	.018
上司支援	Adj. R^2	.203	.428	.434
	ΔR^2	-	.226***	.017
チーム協働行動	Adj. R^2	.310	.412	.416
	ΔR^2	-	.106***	.016
仕事への献身	Adj. R^2	.280	.365	.375
	ΔR^2	-	.090***	.022

Table 2. 階層的回帰モデルの分散説明率の比較

Model 2 での個別の予測因を見ると、4 種類すべての協力行動に対して、利得構造のうちベネフィット因子と、ポートフォリオ要因のうちポートフォリオ多重性が有意な正の関連を示した (Table 3)。

	同僚支援	上司支援	チーム協働	献身行動
コスト因子	-.084	-.050	-.151*	-.164*
ベネフィット因子	.472***	.326***	.512***	.453***
ポートフォリオ多重性	.296**	.355***	.287**	.317***
トレードオフ	.134	.215*	.096	.017
性別: 女性	.100	-.019	.019	-.004
年齢	.090	.071	.049	.090

Table 3. Model 2 における標準化回帰係数

上記のパターンは、文脈変数を含めた Model 3 を見ても変わらず、職場文脈 4 因子で有意となる項目は基本的に見られなかった。また、コスト・ベネフィット因子とポートフォリオ因子の交互作用を探索的に検討したが有意なものは見られなかった。

さらに、補助分析として、社会的ジレンマのメタ回帰による予測モデル (Kudo et al., 2025) に対し、コスト・ベネフィット因子から算出した MPCR (限界一人あたり収益率)を投入し、ベースモデルとした (Adj. R^2 = .073)。ポートフォリオ多重性は、ベースモデルに含まれる認知負荷の操作に関する変数の入力値として用いても説明力の向上には寄与しなかったが (Adj. R^2 = .059)、ベースモデルの残差に対しては一定の説明力を示した (Adj. R^2 = .213)。この結果は、ポートフォリオ多重性が、既存の社会的ジレンマ研究の知見では捉えきれない、職場の協力行動に特有の予測因となっていることを示唆している。

【考察】

本研究は、社会的ジレンマの枠組みで職場の協力行動を捉えることの理論的・実践的妥当性を評価することを目的とし、職場協力行動を社会的ジレンマの観点 (利得構造) と職場固有のジレンマ・ポートフォリオ構造の双方から予測力について検討した。

利得構造、とくにベネフィット要因は職場協力行動を有意に説明しており、社会的ジレンマの枠組みで職場の協力行動を捉える妥当性が示唆された。しかし同時に、ジレンマ・ポートフォリオ要因の追加により協力行動の説明率が有意に改善したことは、職場協力を複数の協力要求・業務要求が並存する中での資源配分問題として捉える先行研究の議論の有用性を支持するものと言える。

ポートフォリオ多重性と協力行動の関連は正方向であり、資源制約から協力が抑制されるという単純な予測とは逆の方向性を示した。この結果は、複数のプロジェクト・目標・調整相手を同時に抱えることで職場内の相互依存関係の認知が高まり、協力行動が促進されるというメカニズムと整合する。今後は縦断データや実験的手法による因果関係の検討が必要である。

また、職場文脈要因の追加効果は有意な説明力の改善をもたらさなかった。このことは職場の協力におけるポートフォリオ要因の相対的な重要性を示唆すると言える。しかし、今回のポートフォリオ要因・文脈要因の尺度設定は探索的であり、探索的因子分析の結果を用いているという点に限界がある。今後は、ポートフォリオ要因の測定精度の向上も検討課題となる。

【引用文献】

Balliet, D., & Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 120* (2), 298-308.

Kudo, Y., Kato, T., Spadaro, G., & Balliet, D. (2025). Machine learning approaches for meta-analytic estimates of important predictors in behavioral science studies: An analysis of cooperation in social dilemmas. *PsyArXiv*

Joireman, J. A., Kamdar, D., Daniels, D., & George-Falvy, J. (2006). Organizational citizenship behaviors as a function of empathy, consideration of future consequences, and employee time horizon: An initial exploration using an in-basket simulation of OCBs. *Journal of Applied Social Psychology, 36* (9), 2273–2294.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Rockmann, K. W., & Northcraft, G. B. (2018). The dilemma portfolio: A strategy to advance the study of social dilemmas in organizations. *Academy of Management Annals, 12* (2), 494-509