職場の協力行動はいかに維持されるか：
協力風土と流動性の役割

仲間大輔（リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所）

How Workplace Helping Is Sustained:
The Roles of Cooperative Climate and Team Membership Fluidity

Daisuke NAKAMA (Recruit Management Solutions)

現代の組織において，同僚への自発的な援助，知識共有，負担を抱えた仲間への手助けといった対人的な協力行動は，職場の調整やパフォーマンスを支える基盤であり，対人的組織市民行動（organizational citizenship behavior directed toward individuals; OCBI）として概念化される。先行研究では，公正，リーダーシップ，職務態度，社会的交換関係などを通じて，「なぜ人は同僚を助けるのか」という OCBI の発生に関する研究が蓄積されてきた (Organ, 1988; Williams & Anderson, 1991)。しかし，ある時点で同僚を助けることと，その援助が時間の中で持続することは必ずしも同じではない。本研究では，OCBI が生じる条件ではなく，いったん示された OCBI が維持される条件を検討する。

OCBI の維持が問題になるのは，援助者が時間，労力，注意のコストを負う一方で，その便益が援助を返さない同僚にも及びうるためである。援助が反復的で，互恵性によって十分に保護されない場合，OCBI は社会的ジレンマとしての性質を帯びる (Balliet & Ferris, 2013; Joireman et al., 2006; Olson, 1965)。実際，援助が報われない経験が重なることで，当初は協力的だった従業員でも援助を控える方向に行動を調整するため，OCBI は減衰する (Bolino et al., 2015; Deckop et al., 2003)。そのため，OCBI の維持を考えるには，従業員を単に協力的に動機づける条件だけではなく，援助者が反復的な非返報やフリーライドにさらされ続けにくくする職場条件に注目する必要がある。

本研究では，その条件として協力風土と職場メンバー流動性に注目する。第一に，協力風土が高い職場では，信頼，相互扶助，一般化された互恵性が共有され，フリーライドや非協力は社会的・評判的に許容されにくい (Chatman & Flynn, 2001; Collins & Smith, 2006; Cropanzano & Mitchell, 2005; Wagner, 1995)。したがって，協力風土は OCBI の維持を支えると考えられる。

第二に，協力の維持は，誰と繰り返し関わるかにも左右される。固定的な関係のもとでは，援助者が同じ非互恵的な相手と繰り返し組み続ける可能性がある。これに対して，流動性が高い職場（すなわち，人事異動，組織変更，横断的プロジェクト等によって日常的に関わるメンバーが入れ替わる職場; Cohen et al., 1972; Mortensen & Haas, 2018）では，特定の非協力者との関係に固定されにくくなる。こうした流動性は，とくに協力風土による非協力の抑制がなされにくい職場において，OCBI の維持に寄与すると予測される。

本研究ではこの維持を，初期時点の OCBI（ベースライン OCBI）が同程度であった従業員のあいだで，1 年後の OCBI が相対的に高く保たれるかとして捉える。この捉え方は，援助の減衰過程そのものを直接追跡するもの

ではないが，職場条件がその後の OCBI の維持と前向きに関連するかを検討するものである。以上の背景から，縦断パネル調査によって以下の仮説を検証する。

仮説 1: ベースライン OCBI を統制しても，協力風土は 1 年後の OCBI を正に予測する。

仮説 2: 協力風土は，流動性と 1 年後 OCBI の関連を負に調整する。具体的には，流動性と OCBI の正の関連は，協力風土が低い場合に強く見られる。

方法

デザイン・サンプル

日本企業に勤務するフルタイムの非管理職従業員を対象とした縦断パネル調査を行った。まず，協力風土，職場メンバー流動性，統制変数を測定し (T1a)，その 1 週間後にベースラインとなる OCBI を測定した (T1b)。そしてその 1 年後に OCBI を再測定した (T2)。ベースラインの測定 (T1a および T1b) を完了した 536 名のうち，384 名が 1 年後の OCBI 測定 (T2) に参加した。本研究では，T2 時点でも同一職場に在籍した 333 名を分析対象とした (平均年齢 49.5 歳，$SD = 7.8$，女性 26%)。分析対象者と脱落・除外者との比較では，ベースライン OCBI と協力風土に有意な差は見られなかった。

測定

OCBI　Williams & Anderson (1991) の OCBI 項目に基づいて 5 件法 7 項目の平均で測定した。T1b OCBI をベースライン OCBI として統制し (α = .85)，T2 OCBI を 1 年後 OCBI として目的変数に用いた (α = .84)。

協力風土　Chatman & Flynn (2001) に基づき，職場の調和，職場のために自己利益を譲ることなどを問う 5 件法 5 項目の平均で測定した (α = .74)。これらは，回答者本人の協力動機ではなく，職場の共有された特徴についての質問項目である。

流動性　職場メンバーの入れ替わりの頻度と，協働相手の変化の頻度を問う 5 件法 2 項目の平均で測定した (α = .67)。この操作化は，流動性をチーム・メンバー構成と日常的な協働相手の変化として捉える先行研究の見方に沿うものであり (Cohen et al. 1972; Li & van Knippenberg 2021; Mortensen & Haas, 2018)，この得点が高いほど，職場における相互作用相手の変化が大きいことを示す。なお，流動性 2 項目の α が低かったため，単項目ずつに分けた補助分析も行い，主な結果が変わらないことも確認している。また，T1a の流動性の評定は，T2 で回顧的に報告された 1 年間の職場メンバーの流入，流出，及び総入れ替わり人数と正に相関していることも確認した。

統制変数　職場サイズ (人数)，年齢，性別，組織規模 (従業員 3000 人以上ダミー)，業界 (製造業ダミー) について尋ね，統制変数として分析に用いた。

結果

1 年後 OCBI（T2 時点）を目的変数とし，ベースライン OCBI（T1b 時点）を統制したうえで，協力風土，流動性，両者の交互作用，および統制変数を投入する重回帰分析を行った。協力風土と流動性は，交互作用項作成前に平均中心化した。

重回帰分析の結果を表 1 に示した。ベースライン OCBI は 1 年後 OCBI を有意に予測していた（$b = 0.50$，$SE = 0.04$，$p < .001$）。仮説 1 と整合的に，協力風土はベースライン OCBI を統制しても 1 年後 OCBI を正に予測した（$b = 0.18$，$SE = 0.05$，$p < .001$）。一方，流動性の主効果は有意ではなかったが ($b = 0.02$，$SE = 0.04$，$p = .61$)，仮説 2 で予測されたように，協力風土と流動性の間には有

意な負の交互作用が確認された（b = -0.13, SE = 0.04，p = .002）。

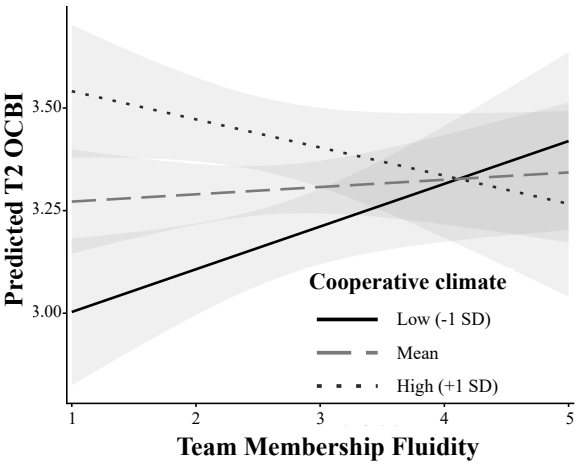
表 1：1 年後 OCBI（T2 時点）に対する重回帰分析の結果

予測変数	Model a	Model b
切片	3.289***	3.286***
	(0.053)	(0.052)
ベースライン OCBI (T1b)	0.518***	0.500***
	(0.046)	(0.045)
協力風土 (T1a)	0.179***	0.183***
	(0.051)	(0.050)
流動性 (T1a)	0.015	0.018
	(0.035)	(0.035)
協力風土 × 流動性		-0.125**
		(0.040)
職場サイズ	-0.001	0.000
	(0.002)	(0.002)
年齢	-0.004	-0.002
	(0.004)	(0.004)
性別	-0.042	-0.012
	(0.076)	(0.076)
組織規模ダミー (3000 人以上)	0.061	0.053
	(0.063)	(0.062)
製造業ダミー	0.000	-0.013
	(0.063)	(0.063)
N	333	333
R^2	.405	.422
調整済み R^2	.390	.406

注：括弧内は標準誤差。連続変数は中心化している。** p < .01，*** p < .001。

単純傾斜分析の結果，協力風土が低い場合（-1 SD），流動性は 1 年後 OCBI を正に予測した（b = 0.10，SE = 0.05，p = .021）。一方，協力風土が高い場合（+1 SD; b = -0.07, SE = 0.04，p = .118）には，流動性の効果は有意ではなかった。これは，流動性が協力風土の弱い職場でのみ，1 年後 OCBI の相対的な高さと正に関連することを示している。

図 1：協力風土の水準別の，1 年後 OCBI に対する流動性の単純傾斜



注：線は model b に基づく推定値を示す。その他の共変量は平均に固定している。網掛けは 95%信頼区間を示す。

なお，補助分析として T2 回答者全体を用いた感度分析を行ったところ，同様の結果が得られた。統制変数の投入の有無も結果に影響しなかった。

考察

本研究の結果は，仮説 1 と仮説 2 の双方を支持するものであった。協力風土は，ベースライン OCBI を統制しても 1 年後 OCBI を有意に予測した。また，流動性は協力風土が低い場合にのみ 1 年後 OCBI と正に関連し，協力風土が平均または高い場合にはそうした関連は見られなかった。

本研究の貢献は，第一に，OCBI 研究の焦点を，協力行動の発生から維持へ広げた点にある。これまでの研究は，従業員がなぜ OCBI を示すのかを主に説明してきたが，本研究では，いったん示された援助が時間の中で維持されるかどうかに注目し (Bolino et

al., 2015; Deckop et al., 2003)，そのための職場条件を検証した。第二に，流動性を OCBI 維持に関わる職場条件として位置づけた点である。流動的なチームや動的参加に関する研究では，メンバー変化は主に調整，学習，知識再結合への影響として論じられてきたが (Li & van Knippenberg, 2021; Mortensen & Haas, 2018)，本研究は，流動性が固定的な非互恵関係への拘束を弱めるという可能性を示すものであると言える。

実践的な示唆としては，協力風土が低い職場では，固定的なメンバー構成が特定の援助者への負担集中や搾取の固定化を招きうる。そのような職場では，同一職場内での適度なローテーション，横断的配置，複数チームへの関与が，OCBI の維持に役立つ可能性がある。その一方で，協力風土が高い職場では，流動性を高める追加的効果は小さく，安定した関係の利点を活かすことが合理的であると考えられる。

本研究にはいくつかの限界がある。まず，観察的縦断データであるため，未測定の交絡要因が存在する可能性を否定できない。また，分析は同一職場に残存した従業員に限られるため，関係から離脱した従業員を含む過程の全体は捉えていないことにも留意が必要である。さらに，OCBI，協力風土，流動性はいずれも同一回答者による自己評定であり，協力風土は職場単位に集約された風土そのものというよりも個人の知覚として扱っているという点に限界がある。今後は，複数ソースによる OCBI や職場単位の協力風土の測定が必要である。また，組織主導の流動性と自発的離脱を区別する設計による検証も重要であると考えられる。

本研究は，OCBI の維持を個人の善意や動機づけだけでなく，職場の協力風土とメンバーの流動性という職場条件から捉える必要性を示すものである。とくに，協力風土が弱い職場では，援助者が同じ非互恵的な関係に固定されにくい相互作用パターンが，協力行動の維持に関わる可能性がある。

Balliet & Ferris (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organ. Behav. Human Decision Process.*/ **Bolino et al. (2015).** Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *J. of Applied Psychology*./ **Chatman & Flynn (2001).** The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms. *Acad. Management J.*/ **Cohen et al. (1972).** A garbage can model of organizational choice. *Admin. Sci. Quarterly*./ **Collins & Smith (2006).** Knowledge exchange and combination. *Acad. Management J*/ **Cropanzano & Mitchell (2005).** Social exchange theory: An interdisciplinary review. *J. of Management*./ **Deckop et al. (2003).** Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *J. of Business Ethics*./ **Joireman et al. (2006).** Organizational citizenship behavior as a social dilemma. *J. of Applied Social Psychology*./ **Li & van Knippenberg (2021).** The team causes and consequences of team membership change: A temporal perspective. *Acad. Management Annals*. / **Mortensen & Haas (2018).** Perspective—Rethinking teams: From bounded membership to dynamic participation. *Organization Science*. / **Olson (1965).** *The logic of collective action.* / **Organ(1988).** *Organizational citizenship behavior.* / **Wagner (1995).** Studies of individualism-collectivism. *Acad. Management J.* / **Williams & Anderson (1991).** Job satisfaction and organizational commitment as predictors of citizenship and in-role behaviors. *J. of Management*.