

文脈的業績に関する心理学的研究の展望¹⁾

田中堅一郎

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Review of Psychological Studies on Contextual Performance

TANAKA Ken'ichiro

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

The present study reviewed psychological studies on contextual performance (CP) from several viewpoints. In this study, the author referred to the definition, and measurement scales of CP, distinctions from organizational citizenship behavior, individual differences including personality traits on CP, determinants, the influence on performance appraisal and personnel selection. Finally, the author commented that CP would become adopted as an important tool as performance appraisal in Japanese organizations.

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る。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のである。

Katz & Kahn (1966)が役割外行動 (extra-role behavior) と呼んだこのような行動は、少なくともかつての日本企業では「やって当たり前」のものだった。だが、このような行動を究課題として着目したのがアメリカの産業・組織心理学や経営科学であったことは興味深い。そもそもアメリカ企業の従業員は、職務記述書によって各自の役割をかなり明確に規定されているという印象がある。ただ、そうすることによって役割の「仕切」が多くかつ細くなり、新しい職務が一度に多く舞いこんだときに職場は臨

機応変な対応をしづらいかもしれない。もしかすると、職場の役割外行動の研究がアメリカで始まり盛んになっていったこと自体が、これまでのアメリカ企業の職務管理のあり方に対する疑念の発露とも思われてくる。

本稿の目的は、組織の中核的な職務ではないがそうした仕事を支援し促進する周辺業務に着目し、その中でもごく最近産業・組織心理学や人的資源管理の分野で注目されている文脈的業績 (contextual performance) に焦点を当てて考察することである。

文脈的業績の定義

文脈的業績とは、Borman & Motowidlo (1993) が提唱した概念で、課題業績 (task performance) と対をなす概念である。まず課題業績というのは、職場での業務の中核であり、Motowidlo & Van Scotter (1994)によれば大きく2つに区分できる。一つは、組織が原材料から生産品やサービスに変える活動であり、具体的には販売員であれば小売店で商品を売る、工場労働者であれば製造工場で生産機器を操作する、教師なら学校で教える、外科医ならば病院で手術を行う、銀行の窓口係であるならば銀行で小切

手を現金化する、等があげられる。もう一つは、作業上の中核部分を維持し点検する活動である。具体的にいえば、原料の供給を補充する、完成した生産品を配分する、効果的かつ効率的に機能するための重要な計画の策定、調整、管理、スタッフの機能があげられる。

それに対して、文脈的業績は職務上の活動であることは課題業績と同じであるが、中核的な職務に貢献をする活動ではなく、中核的な職務が機能するためのより広範囲な組織的・社会的・心理学的環境を支援する活動である。文脈的業績の具体的な活動としては5つのカテゴリーが示されている (Borman & Motowidlo, 1993, 1997)。すなわち、自分の課題業績をうまく遂行するのに必要なときには、人一倍努力する、正式には自分の役目ではない課題業績を自発的に行う、他者を助けたり、他者と協力したりする、たとえ個人的には不便であっても、組織の規則や手続きには従う、組織の目標を支持・支援し保守する、の5つである。

Motowidlo (2000)の見解では、文脈的業績の定義上の本質は“task (課業; 自分が行うと決められている仕事)ではないもの”ということであり、課業代表される中核的な業務をサポートする「周辺の仕事」(すなわち文脈的業績)は見過ごされがちではあるが、意外にも仕事の文脈の維持や推進に貢献している、ということなのである。

文脈的業績の測定尺度

Van Scotter & Motowidlo (1996)による尺度

これはもともと Borman & Motowidlo (1993) が作成した16項目からなる文脈的業績尺度であるが、Van Scotter & Motowidlo (1996) はそれらを因子分析した結果、文脈的業績は同僚の業務を補助する協力的で配慮ある援助的行為としての「対人的促進 (interpersonal facilitation)」と、規律に従って一生懸命働き、仕事での問題解決にイニシアティブをとるといった行為である「職務専念 (job dedication)」の2因子から構成されることを見出した(項目内容は付録参照)。

Coleman & Borman (2000)による3次元モデルによる尺度

Coleman & Borman (2000)はまず文脈的業績に関連する研究を展望し、それらの研究で用いられている測定尺度の項目内容を分析して、27項目に集約した。その後、それら27項目について類似しているかどうかで分類させる課題を被験者に行わせ、その結果をクラスター分析によって集約した。分析の結果、対人的市民業績 (interpersonal citizenship performance)、組織市民業績 (organizational citizenship performance)、職務/課題誠実さ (job/task conscientiousness) 3つの次元が見出された。対人的市民業績とは、期待以上に協力的で促進的な努力によって組織のメンバーを支え、支援し、発展させる行動である。この次元は、さらに対人的愛他主義 (interpersonal altruism) と対人的誠実さ (interpersonal conscientiousness) というサブクラスターから構成される。組織市民業績とは、組織そのものや組織の目的に対する忠節および忠誠によって組織に対するコミットメントを示したり、組織の規則や方針、手続きに従順な姿勢を示す行動である。この次元は、さらに組織的忠節/忠誠、組織的追従というサブクラスターから構成される。職務/課題誠実さとは、役割として必要条件を超えた必要以上の努力で、例えば仕事に専心する、根気強さ、仕事の業績を最大化しようとする意欲が該当する。各々のクラスターに帰属する測定項目の内容は付録に示される。

Johnson (2001)による4次元モデルによる尺度

Johnson (2001)は、Coleman & Borman (2000)の3次元モデルに Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon (2000)の提唱した適応的業績 (adaptive performance)²⁾ 尺度を構成する下位尺度の一つである職務ストレスの処理 (handling work stress) を加えた4次元からなる文脈的業績モデルを提示した。ここでいう職務ストレスの処理とは、具体的には、困難な状況や仕事の負担への高度の要求に直面したときにも平静でいられること、予期しない知らせや状況に対して過剰反応しないこと、相手を責めたりするよりも建設的な解決方法への努力を目指すことによって欲求不満を管理すること、といった行動を指している。

組織市民行動 (organizational citizenship behavior) と文脈的業績

：どこが同じでどう違うのか

文脈的業績という述語が登場する以前より、役割外行動や組織市民行動をはじめ、いくつかの類似概念があり、これらの概念は場合によってはシノニムのように扱われた。しかしながら、今日ではこれらの概念はいくつかの点で異なっているという意見で一致している。それでは、どう違うのだろうか。本稿では、研究成果が最も多い組織市民行動との定義上の比較を行いたい。

組織市民行動の定義

組織市民行動を明確に定義しようと試みたのは Organ (1988) であり、彼の定義によれば以下になる。

（組織市民行動とは）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、それによって組織の効果的機能を促進する行動（p.4）。（しかも）その行動は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（p.5）。

ここで Organ (1988) が指す「任意の行動」とは、公的に決められた役割や職務として遂行すべき要件ではない行動のことである。つまり、こうした行動を組織のメンバーが行うかどうかは個人の選択の問題である。この定義に従えば、例えば大学の教員が自分の担当科目の準備のため資料を集めたり、それをもとに講義をし、さらに研究費を申請して自分の研究を行うことは組織市民行動には該当しない。また、郵便配達員が定められたルートを通り、郵便物を軒先のメールボックスへ間違いなく配達することも組織市民行動に該当しない。これらの行動は、雇用されている組織によって定められている職務を遂行しているにすぎない。

さらに Podsakoff, MacKenzie, & Hui (1993) は、組織市民行動には役割内行動（課せられた役割としての責任や義務の遂行として求められ、期待される行動）は含まれないとし、Organ (1988) による組織市民行動の定義を修正して以下のように再定義した。すなわち、職場・組織における行動のうち、以下の条件を満たすものである。

従業員が（組織市民行動を）示したことに対してははっきりと褒賞されるわけではなく、示さなかったことに対して罰せられることもないもの。

従業員の職務記述書には含まれないもの。

従業員が彼らの職務の一つとして行うように訓練されていないもの。

用語の提唱された背景の違い

調査項目だけを比較して見るかぎりでは、両者（組織市民行動と文脈的業績）は内容的に同じものだと言ってかまわない。つまり行動の内容自体が違うわけではない。このことはそれぞれの測定尺度の項目内容を見ればわかる（詳細については、田中（2001）を参照）。しかしながら、両者はその起源が異なっている。

まず組織市民行動という用語は以下の問題に対する答えという形で表されると Motowidlo (2000) は述べている。すなわち、職務満足感が、組織の効果にとって重要となる方法で、どのようにして個人の行動に影響するのか、管理者は部下に何を求め、何を要求すべきなのか、である。組織市民行動を提唱した Organ 本人の告白（Organ, 1997）によれば、もともと組織市民行動を着想する前から、彼は「職務満足感が人々の同僚や仕事仲間への援助をすすんで行わせ、仕事を支配する組織構造を維持するために協力しようとする意向に影響を及ぼす」と考えていたようだ。

それに対して文脈的業績は、Motowidlo (2000) の見解によれば、従業員選抜の領域から生まれた概念だという。彼によれば、文脈的業績は以下の問題に対する答えという形で表される。すなわち、業績（performance）の領域のうちのどの部分が、選抜（採用）研究や実践場面で相対的に無視されるか、採用研究やその採用実務者が焦点を当てる傾向にある部分とそうでない部分はどこなのか、である。

これら背景の違いもあるのだが、両者にとって大きな違いは定義上の質にある。基本的な違いは、以下になるだろう。

- ・組織市民行動が従業員の役割外行動であって、しかも従業員の任意な行動であることが前提であるのに対し、文脈的業績はそれらを前提として求めている。

・組織市民行動が当該行動に対する代価を求めない自発的なものとしているのに対し、文脈的業績は代価が与えられないものであるとは定義されていない。

とくに第二点は重要である。というのも当該行動を行ったことによって金銭的な支払い（あるいは金銭的ではないが相応な代価）ができるかどうか、人事測定や人事評価の問題と関連するからである。そもそも文脈的業績は従業員が行う職務の一つであると仮定されているわけだから、文脈的業績といえども行われた業務に対して相応な報酬が支払われることは当然ともいえる。

文脈的業績における個人差

勤務経験

文脈的業績の提唱者である Borman と Motowidlo (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997) は、課題業務は職務能力や職務経験によって予測されるが、文脈的業績はむしろ性格的特性によって予測されるだろうと述べた。その影響から、文脈的業績と職務経験の関連性を検討した研究がいくつか見出される。勤務経験の長さと課題業績の相関関係が強いことは一貫して見出されているが (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter, 2000; Van Scotter & Motowidlo, 1996)、文脈的業績と職務経験も意外と関連があることが見出されている。例えば、Motowidlo & Van Scotter (1994) や Van Scotter (2000) が有意な正の相関関係を見出している。この結果は、勤務経験が長い従業員ほど文脈的業績を行うことを示している。

性格特性

これも Borman & Motowidlo (1993) の予測による影響からだと思われるが、文脈的業績と性格特性の関連性を検討した研究がいくつか見出される。Motowidlo & Van Scotter (1994) のデータによれば、確かに様々な性格特性が文脈的業績と相関をもっており、課題業務との相関はあまり見出せなかった。また、Van Scotter & Motowidlo (1996) は、文脈的業績と Costa & McCrae (1989) による人格 5 因子モデル³⁾ による性格特性との関連を検討した。その結果、5 つの特性のうち、調和性（暖かい、誰にでも親切であ

る、愉快である、人情のあつい、気前の良いといった特徴を備えた性格）と誠実性（責任感がある、仕事や勉強に良心的である、精力的に取り組む、勤勉であるといった特徴を備えた性格）が文脈的業績と有意な正の相関関係を示した。Witt, Kacmar, Carlson, & Zivnuska (2002) もほぼ同じ結果を示し、Van Scotter & Motowidlo (1996) の下位尺度のうち対人的促進は調和性と、職務専念は誠実性に有意な正の相関関係が見出された。この結果から、調和性の高い人ほど対人的促進（同僚の業務を補助する協力的で配慮ある援助的行為）を行いやすく、誠実性の高い人ほど職務専念（規律に従って一生懸命働き、仕事での問題解決にイニシアティブをとるといった行為）を行いやすいといえるだろう。

文脈的業績による人事考課への波及効果

従業員の業績評価への波及

文脈的業績はいわば課題業績のための「周辺業務」であるから、それを行ったからといって従業員の業績評価にあまり影響がないのではないかと、という意見もあるだろう。業績評価の基本は、やはり課題業績だからである。しかしながら、文脈的業績は意外に業績評価にかなりの影響を及ぼしているようだ。例えば、Van Scotter & Motowidlo (1996) のデータによれば、従業員の全般的な業績評価指標と最も高い相関係数を示したのは、課題業績 ($r = .56$) の他に文脈的業績を構成する 2 つの測度（対人的促進: $r = .54$ 、職務専念: $r = .44$ ）であった。Conway (1999) の研究結果でも従業員の全体的な業績評価にもっとも影響を及ぼしたのは課題業績であったが、文脈的業績も全体的業績評価に有意な効果を示した。すなわち、文脈的業績をよく行う従業員ほど業績評価は良くなったわけである。アメリカ空軍の隊員を対象とした Van Scotter, Motowidlo, & Cross (2000) の研究で、実際にどれだけの報酬を受け取ったか、優秀な隊員に授与されるメダル数をいくつもらったかといった数字の説明力についての分析結果をみると、課題業績に次いで文脈的業績に関する 2 測度（対人的促進、職務専念）が有意な効果を示した。

ただ、これらの結果についても制約があるかもしれない。Johnson (2001) は 8 つの異なる業種（総務・

庶務部、技術部門、販売・営業部門、等）について、文脈的業績と従業員の全体的な業績評価との関連性を検討したところ、文脈的業績が全体的な業績評価にあまり結びつかない部門（例；技術支援部門）もあることを見出している。この結果は、文脈的業績と業績評価の関連性を論ずるには、業務内容や勤務形態が大きく異なる職種間での差異を十分考慮に入れた上での検討が望まれることを示している。

今後の人材配置、人事選抜への波及

IT 社会という言葉が陳腐になっている程、今の職場環境は急激に電子化され、ネットワーク化されている。職務に関わる技術革新は止めどもなく続くように思われ、従業員はこれからもその技術習得に追われていくことだろう。技術革新のために現在の職場では職務の内容が次々と変化していく結果、従業員に課せられることはいかに短期間で与えられた職務に適応できるかになる。しかしながら、中核的な職務が大きく変化する中であっても、文脈的業務の内容はあまり変化するわけではなく、職種間の質的差異も大きくないと思われる。Murphy (1999)はこうした現状を指摘しつつ、個人の業務における優秀さを判断する際には、今後は課題評価よりも文脈的業績が次第に重要な役割を担うだろうと述べている。人材配置や人事選抜を行う際にも、質的变化の大きい課題業績の査定を用いることは評価の信頼性の上で問題が多くなるだろう。むしろ、質的な変化の少ない文脈的業績の査定を用いた方が信頼性を確保できるかもしれない。

引用文献

- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmit & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (Pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, **10**, 99-109.
- Coleman, V.I. & Borman, W.C. (2000) Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, **10**, 25-44.
- Conway, J.M. (1999) Distinguishing contextual performance from task performance for managerial job. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 3-13.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1989) *The NEO-PI/NEO-FFI manual supplement*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Johnson, J.W. (2001) The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 984-996.
- Katz, D. & Kahn, R.T. (1966) *The social psychology of organization*. Wiley & Sons, Inc.
- Motowidlo, S.J. (2000) Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, **10**, 115-126.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997) A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, **10**, 71-83.
- 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.
- Murphy, K.R. (1999) The challenge of staffing a postindustrial workplace. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds.), *The challenging nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (Pp. 295-324). New York: Jossey-Bass.
- Organ, D.W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, **10**, 85-97.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Hui, C. (1993) Organizational citizenship behaviors and managerial

evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in personnel and human resources management* (Vol. 11, Pp. 1-40). Greenwich: JAI Press.

Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K.E. (2000) Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 612-624.

下仲順子 (1998) 日本版 NEO-PI-R 人格検査と NEO-FFI 短縮版 辻 平治郎(編) 5 因子性格検査の理論と実際 こころをはかる 5 つのものさし 北大路書房 Pp. 47-59.

田中堅一郎 (2001) 組織市民行動 - 測定尺度と類似概念、関連概念、および規定要因について - 経営行動科学, **15**, 1-28.

Van Scotter, J.R. (2000) Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, **10**, 79-95.

Van Scotter, J.R. & Motowidlo, S.J. (1996) Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, **81**, 525-531.

Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., & Cross, T.C. (2000) Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 526-535.

Werner, J.M. (2000) Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, **10**, 3-24.

Witt, L.A., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., & Zivnuska, S. (2002) Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 911-926.

付録 文脈的業績の測定尺度

Van Scotter & Motowidlo (1997) による
文脈的業績尺度

対人的促進

- ・ 同僚が仕事で成功したら褒める。
- ・ 個人的な問題を抱える同僚を支援したり勇気づける。
- ・ 自分の行為が他の従業員に影響を与える前に、そのことを周囲に通知する。
- ・ 人々が自分自身や職場集団について良い気分になることを話す。
- ・ 意見の相違を乗り越えうまくやっていくように他人を励ます。
- ・ 他人を公平に扱う。
- ・ 頼まれなくとも誰かを助ける。

職務専念

- ・ 期限内に仕事を終わらせるために、超過勤務を申し出る。
- ・ 重要な細部には細心の注意を払う。
- ・ 必要とされる以上に一生懸命働く。
- ・ やりがいのある職務に割り当ててもらえるように求める。
- ・ 自己修練と自己統制を実践する。
- ・ 率先して仕事の問題を解決しようとする。
- ・ 課題を成し遂げるための障害を克服し続ける。
- ・ 積極的に困難な仕事に取り組む。

Coleman & Borman (2000) による文脈的業績に関する 3 つの下位尺度

対人的市民業績

サブクラスターA：対人的愛他主義

- ・ 他の組織のメンバーを援助する。
- ・ 組織の個々のメンバーを援助する。
- ・ 組織のメンバーに利益をもたらす。
- ・ 同僚の個人的な用事を支援する。

サブクラスターB：対人的誠実さ

- ・ 組織の他のメンバーと協力する。
- ・ 近く行われるイベント、活動などについて、他の人

に知らせる。

- ・ 組織に参加することを通して、他の人々と一体化する。
- ・ 会議やグループ活動に責任をもって参加する。

組織市民業績

サブクラスターA：組織的忠節/忠誠

- ・ 組織の目標を支持し擁護する。
- ・ 組織についての肯定的態度を維持する。
- ・ 組織の条件について不平を言わない。
- ・ 組織について忠誠を示す。
- ・ 組織を発展させ、防御する。
- ・ 苦難や困難な条件があっても、組織に踏みとどまる。

サブクラスターB：組織的追従

- ・ 組織の規則や手続きに従う。
- ・ 組織を支持しているという自覚を示す。
- ・ 組織に責任を持って参加する。
- ・ 組織の規則や方針に敬意を示す。
- ・ 組織の利益になる行動に没頭する。
- ・ 手続き上、運営上、あるいは組織的な改善を提言する。

職務/課題誠実さ

- ・ 自分の仕事に死に物狂いで努力する。
- ・ 自分の仕事に必要以上の努力を尽くす。
- ・ 自分の仕事の一部でない仕事でも、自発的に行う。
- ・ 格別な努力をして懸命に働く。
- ・ 自分自身の有効性を改善するための自己発達に没頭する。
- ・ 顧客への付加的なサービスや援助を提供する。
- ・ 職務に専念していることを示す。

脚注

- 1) 本研究は、平成 15 年度科学研究費補助金（基盤研究 B(2)、研究代表者：古川久敬）の支援を受けた。
- 2) 適応的業績とは、「環境、事柄、あるいは新しい状況からの要求に見合うように、自分の行動を変えていくことに熟達していること」（Pulakos *et al.*, 2000）と定義される。Pulakos *et al.*（2000）は、「職務ストレスの処理」に加えて7つの下位尺度（「緊急事態や危機的状況への処置（handling emergencies or crisis situations）」「創造的問題解決（solving problems creatively）」「予期できない、変化する職務状況への効果的対応（dealing effectively with unpredictable or changing work situations）」「課題、テクノロジー、仕事の手続きを学習する（learning work tasks, technologies, and procedures）」「対人的適応性を示す（demonstrating interpersonal adaptability）」「文化的適応性を示す（displaying cultural adaptability）」「肉体的指向の適応性を示す（demonstrating physically oriented adaptability）」）、合計8つの下位尺度からなる適応的業績尺度を開発した。
- 3) 性格特性が大きな5因子（神経症傾向、外向性、開放性、調和性、誠実性）から構成されているという考え方。この考え方をもとに性格検査 NEO-PI が作成された。なお、日本語版 NEO-PI（改訂版）は、下仲（1998）によって作成された。