

# 職場における組織市民行動の役割を体験するためのゲーム教材の開発と評価 —医薬情報担当者（MR）職の新入社員を対象として—

Developing and Evaluating a Game as a Teaching Material for Experiencing the Role of OCB in the  
Workplace: For New Employees of Medical Representative

福山 佑樹<sup>\*1</sup>・高橋 興史<sup>\*2</sup>・中原 淳<sup>\*3</sup>

## Abstract

With internal competition becoming more severe, Japanese companies lose Organizational Citizenship Behavior (OCB), which contributes indirectly to organizational income.

In this research, a game called “MSDR” was developed. The game is intended to teach a balance of OCB and result-oriented behavior by an experiential method.

An experiment was conducted to examine the effects of the game in new employee training at a pharmaceutical company. The results suggest that trainees considered OCB and a balance of OCB and result-oriented behavior more important after playing the game than before playing the game. Additionally, in interviews conducted four months after the experiment, participants were found to have developed behavior that is viewed as OCB.

## 1. はじめに

### 1.1. 組織市民行動

近年、成果主義型の人事制度が導入されるにつれて、社内における「内部競争」が必然的に高まっている。内部競争が強化される傾向は特に営業部門において顕著であり、競争が過酷な組織では部門内の他の営業担当者を競争相手と見なし、知識共有やコミュニケーションを行わない傾向があるという（高嶋 1998）。

松尾（2003）は内部競争に関する先行研究を整理して、そのポジティブな効果として「高い目標設定」・「目標へのコミットメント」・「情報創出」などがあるとしている。一方、ネガティブな効果としては、「不安感や危機感の増大」・「アイデア交換・相互調節の阻害」・「全体的な統合・調整の喪失」などがある。松尾（2003）はこのようなネガティブな側面が強い内部競争を「後ろ向きの内部競争」と呼び、この「後ろ向きの内部競争」が

存在する状況では、競合他社よりも素早く学習することが求められる現在の経営環境に、組織は対応できないと指摘している。

前述したとおり、後ろ向きの内部競争下では組織の自立的な調整機能やコミュニケーション機能などが失われてしまう。

このような「業務に規定されていない自律的な調整機能・コミュニケーション・知識共有」などのことを経営学的に、組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior : OCB）と呼ぶ。組織市民行動とは、任意の行動であり、公式の報酬システムによって直接、もしくは明確に承認されているものではなく、集合的に組織の効率を促進するものである（Organ 1988）。つまり、組織市民行動とは、「他者を支援するような、職務に規定されていないし、職務としても求められていない行動」（福山2012）のことである。組織市民行動には、他者を援助する「援助行動」や、他者が仕事をしやすいように配慮する「職務上の

論文受理日：2012年1月25日

<sup>\*1</sup> FUKUYAMA, Yuki：早稲田大学大学院人間科学研究科  
(Graduate School of Human Sciences, Waseda University)

<sup>\*2</sup> TAKAHASHI, Koji：カレイドソリューションズ株式会社  
(kaleidosolutions inc.)

<sup>\*3</sup> NAKAHARA, Jun：東京大学大学総合教育研究センター  
(Center for Research and Development of Higher Education the University of Tokyo)

配慮」などの概念が含まれる (Organ 1988)。

組織市民行動の既定要因は、「職務満足」や「組織コミットメント」であることが知られている (西田 1997)。つまり、後ろ向きの内部競争によって「不安感や危機感が増大」し、これらが脅かされた場合、組織では組織市民行動が行われにくいことになる。

産業・組織心理学の領域では古くから、組織は「職務に規定されていないし、職務として求められてもいない行動に依存しており、それらの行動は組織の社会機能を円滑にしている」(Katz & Kahn 1966) ことが指摘されている。つまり、組織市民行動は、会社の利益に間接的に貢献するものであるといえる。つまり、直接的に組織の利益に貢献する「成果」(業績)と、間接的に貢献する「組織市民行動」は双方ともに利益に貢献するという点で、排他的な関係にあるものではない。

しかし、現在の職場では、業績への意識ばかりが高まり、従業員は短期的な成果の出ない仕事に取り組まない傾向があり (労働政策研究・研修機構 2006)、組織市民行動の典型例である「援助行動」や「職務上の配慮」に相当する「職場で協力し合う雰囲気」も、長期雇用がなく成果主義の導入された職場では有意に減少している (守島 2006) という。つまり現在、我が国における組織市民行動の少なくともその一部は、減少傾向にあるといえるだろう。このため、組織市民行動の重要性を体験的に学び、再確認することは、組織において重要であると考えられる。

## 1.2. ゲームを利用した教育

体験的に物事を学ぶ手法としてゲームを利用したものがあつた。ゲームを使用した学習では、複雑な領域における解決策を体験を通して積極的に学ぶことができる (Gee 2003)。経営教育においては、ビジネスゲームは古くから活用されており、現在ではMBAコースから幹部教育まで様々な目的で使用されている (Faria, Hutchinson, Wellington, and Gold 2009)。

組織市民行動は、多くの職場に日常的に存在する行動であり、特別な行動ではない。それゆえに、日常業務においては、その重要性や意義に気づき

にくいことが想定される。藤本 (2007) によると、ゲームを利用した学習には「モチベーションの喚起・維持」「全体像の把握や活動プロセスの理解」「安全な環境での体験学習」「重要な学習項目を強調した学習体験」「行為・失敗を通じた学習」などのメリットがある。ゲームのメリットを生かすことで、組織市民行動の全体像を掴み、重要な箇所を強調した形で経験しながら学ぶことが出来るだろう。

しかし、組織市民行動の重要性を体験的に学習できるゲームは管見の限り存在していない。そこで、本研究では、職場における組織市民行動の重要性を体験して学習するゲーム教材の開発と評価を行う。

## 2. 開発

### 2.1. ゲームの概要とねらい

本研究で開発した組織市民行動ゲーム「MSDR」は、4人用の対戦ゲームである。参加者は業績が低迷している仮想の会社の営業職という役割を担う。参加者はカードを選択することによって、「成果行動」をとるのか「組織市民行動」をとるのかを決定する。参加者の目的は、会社を存続させ、個人として最も成果をあげることである。本ゲームで会社をうまく経営するためには、メンバー内で「成果行動」と「組織市民行動」のバランスを取る必要がある。しかし、個人としてゲームに勝つためには成果のみが必要となる。本ゲームの目的は、このジレンマの中で現実の組織について考えることである。

本ゲームでこの「バランスを取る」経験をすることで、参加者は普段軽視しがちな「組織市民行動」が実は組織の利益に貢献しているという「組織市民行動の重要性認知」と、成果行動・組織市民行動の一步だけでは組織は成立せず、両面の「バランス」が重要であるという意識を獲得できる。

### 2.2. ゲームのルール

ゲームの目標は、会社を存続させ、個人として最も成果をあげることである。ゲーム終了時点で、ポイントの計算を行い、まず会社の存続を判定す

る。この際のポイントの判定は後述する「個人成果」と「全体成果」の掛け算で行われる。このため、会社を存続させるためには2つの成果のバランスが重要になる。会社が存続していた場合、個人成果を計算し、最もポイントの高い参加者が勝者となる。会社が倒産した場合、全員が敗北となり勝者はいない。

ゲームには「ドラフトゲーム」という形式を採用した。ドラフトゲームとは参加者は選択肢の中から1つを選択し、選ばなかった選択肢は他の参加者に回っていくという形式を持つゲームのことである。本ゲームは、手持ちのカードの中から1枚を選択し、使用しなかった残りのカードは隣の参加者に回すというルールになっている。この形式を選択したのは、現実のビジネス環境における、個人には常にいくつかの選択肢があるが、そのすべてを実行することは出来ず、選ばなかった行動（チャンス）は他者に回っていくという状況を模すためである。ゲームにおいて参加者は他者との相互作用の中で成果行動を取るか、組織市民行動を取るかを選択する。ゲームではこのカードの選択を6回繰り返す。

ゲームは全部で3回戦行い、1回戦は基本ルール、2回戦は「業績がより悪い」会社という設定で、5枚のカードで目標を目指すゲーム、3回戦は「過剰な成果主義が導入された」という設定で、カードを3枚出した時点で最も個人の成果が少ない参加者が自動的に最下位になるという追加ルールを導入した。参加者は異なるルールの下でゲームを行うことで、組織市民行動が会社の状況によって影響されることを体験できる。

### 2.3. ゲームで使用するカード

ゲームで使用するカードには「成果行動カード」と「組織市民行動カード」が存在する。「成果行動カード」は組織における個人としての成果行動を表すカードであり、ビジネスパーソンへのヒアリングから作成した。「組織市民行動カード」は組織市民行動を表すカードであり、田中（2004）の日本版組織市民行動尺度を参考に作成した。カードには特殊効果があるものがあり、特殊効果はゲームの基本ルールよりも優先される。以下

でそれぞれのカードに関して説明する。

#### 【成果行動カード】

成果行動カードは「ひっそりと成果をあげた」のように個人として成果をあげるカードである。カードには12種類24枚があり、個人成果+2から+6までのカードが存在する。カードの中には「職場をかき回して成果をあげた」のように、全体成果を減少させる代わりに大きな個人成果をあげるカードもある。カードの例を図1に示す。

#### 【組織市民行動カード】

組織市民カードは「人目のないときも規則に従った」のように、日本版組織市民行動尺度の項目をカード化したものであり、会社全体の成果に貢献するカードである。組織市民行動は組織の機能を円滑にするものであるため、行動の結果は個人の成果ではなく、全体の成果に還元される。カードは14種類24枚があり、全体成果+10%から+50%までのカードがある。カードの中には「多くの仕事を抱えた人を手伝った」のように、自分の成果を犠牲にして、会社の全体成果に大きく貢献するカードも存在する。カードの例を図2に示す。



図1 成果行動カード例

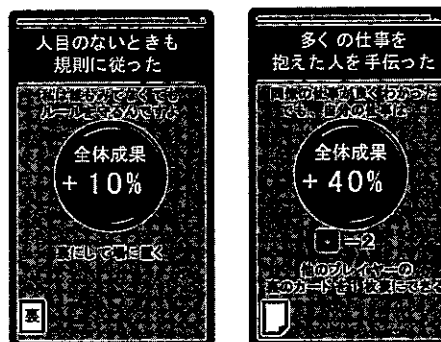


図2 組織市民行動カード例

## 2.4. ゲームの進行

ゲームは以下の6つの手順で進行する

1. 手札から1枚を選ぶ
2. 選んだカードを読み上げながら、1枚を場に出す
3. カードに特殊機能がある場合、機能に書かれている処理を行う
4. 時計回りに全員が同様の手順を進める
5. 一周した時点で残りの手持ちのすべてのカードを時計回りに回す
6. 上記を繰り返し、全員の場に6枚のカードがそろったら、ゲーム終了となり、終了時の処理を行う

## 2.5. 実験の流れ

ゲームの効果を確認するために、製薬メーカーにおいて医療機関に自社の医薬品の情報提供などを行う営業スタッフであるMR (medical representative) 職の社員を対象に実験を行った。実験は、中堅製薬メーカーK社のMR職の新入社員研修の受講生56名に対して2012年8月に行われた。表1に当日の流れを示す。

人材育成の現場においては、倫理的・実務的な事情において、受講生を無作為に2つに分け異なる処遇を行うという比較統制実験を行うことは困難である。そこで、本研究では準実験法である「複数指標による一群事前事後テストデザイン」(安田・渡辺2008)を用いた。しかし、準実験においては、統制群を置いた実験法よりも妥当性が落ちるため、本研究では量的・質的調査を組み合わせる、混合研究法の「説明的デザイン」を用いた。これは、量的分析の結果を質的データで補完することで、量的データの理解が可能になり、参加者のより詳細な視点に基づいて分析が可能になるという手法である (Creswell and Clark 2007)。

表1 実験の流れ

①	オリエンテーション	5分
②	事前アンケート	10分
③	アイスブレイク	10分
④	ルール説明	10分
⑤	ゲーム実施	80分
⑥	リフレクション	15分
⑦	事後アンケート	10分
⑧	グループインタビュー	30分

各内容に関して簡単に説明する。

### ①オリエンテーション

実験先企業の教育研修担当者と実験者より、実験についての簡単な説明を行った。受講生には、本日の研修は外部者が行うこと、「職場における行動をゲームで考えるための研修」を行うことを述べ、実験の意図などは伝えなかった。

### ②事前アンケート

実験の実施前の意識を尋ねるアンケートを行った。詳細は3.1で述べる。

### ④ルール説明

実験者から体験するゲームのルール説明を行った。

### ⑤ゲーム実施

ゲームのルールを理解するための練習ラウンドと本番のゲーム3回の計4ゲームを実施した。練習ラウンドを除く、各ラウンドの終了時にはグループで気づきや次回への戦略を共有するディスカッションタイムと、個人で振り返りシートを記入する時間を設けた。

### ⑥リフレクション

「このゲームで体験した組織市民行動とはなんだったのか」、「成果行動と組織市民行動の関係はどうなっているか」、「両者のバランスをどう考えていくか」に関してのリフレクションを行った。

### ⑦事後アンケート

事前アンケートと同様のアンケートに回答を求めた。詳細は次章で述べる。

### ⑧グループインタビュー

ランダムに抽出した6名の受講生に対してグループインタビューを行った。インタビューの詳細に関しては3.2で記述する。

### 3. 調査項目

#### 3.1. アンケート

ゲームの評価のために事前・事後共に回答を求めたアンケートの内容と、事前アンケートにおける各尺度の $\alpha$ 係数について説明する。

##### ①組織市民行動尺度

「組織市民行動尺度」は組織市民行動をどの程度重要であると認識しているかを調べる質問である。質問項目は田中（2004）の「日本版組織市民行動尺度」から「対人的援助」、「誠実さ」、「職務上の配慮」、「組織支援行動」の4因子を因子負荷量の多い方から各4項目の計16項目を選んだ。本研究の意図に合わせて「重要性」を尋ねる形式に変更した。質問は6件法で尋ねた。

「対人的援助」は、「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」、「仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする」、「休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる」、「同僚の仕事上のトラブルを進んで手助けする」の4項目を使用した。 $\alpha$ 係数は.825だった。「誠実さ」は、「不必要に仕事の手を休めないよう心がける」、「仕事に必要以上の休息をとらないようにする」、「仕事は無駄な会話で時間をつぶさないようにする」、「仕事上のささいなことに対してくどくど不平を言わないようにする」の4項目を使用した。 $\alpha$ 係数は.782であった。

「職務上の配慮」は、「仕事で間違いに気づいたらすぐに正す」、「一度受けた仕事は最後まで責任を持って実行する」、「同僚や部下からの疑問や質問には、丁寧に答える」、「個人的に得た有益な情報を、適切なときに職場に提供する」の4項目を使用した。 $\alpha$ 係数は.803であった。

「組織支援行動」は、「自分の会社（あるいは組織）が開催するイベントの情報を自主的に紹介する」、「仕事の場以外でも積極的に自分の会社（組織）を宣伝する」、「優秀な人材を自分の会社に入るように勧める」、「参加が義務づけられていなくても、会社が主催する行事や祭典には参加する」の4項目を使用した。 $\alpha$ 係数は.766であった。

##### ②成果行動尺度

「成果行動尺度」は成果主義における望ましい

行動をどの程度取るかを測定する項目である。開本（2005）の尺度から営業スタッフの成果に適した質問であると想定された「業績や品質など高い成果達成にこだわる」、「自分が属する業界事情やビジネストrendに通じる」、「担当業務（商品知識、実務知識）に精通する」、「他者とのチームワークを図り、効果的に協力・連携する」の4問を選択した。質問は6件法で尋ねた。 $\alpha$ 係数は.752であった。

##### ③「成果」に関する比喩生成課題

職場における「成果」とは何かについて比喩生成課題を実施した。本項目は「会社における成果とは〇〇のようなものである、なぜなら〇〇であるからである」という文章の空欄を埋めてもらう形式で尋ねた。本項目は、ゲーム前後において、職場における成果への見なし方に変化があったかを検証する目的で導入した。

#### 3.2. グループインタビュー

実験終了後にランダムに抽出された受講生6名に対してインタビューを実施した。インタビューは3名ずつのグループごとに半構造形式で実施された。質問は、①ゲームの感想、②ゲーム中に印象に残った箇所、③ゲームを通して気付いたこと、④組織市民行動と成果行動に関して考えたことの4点について尋ねた。インタビュー時間は約30分だった。インタビューの回答は主にアンケートの結果を解釈するために利用した。

#### 3.3. 遅延インタビュー

実験から4ヶ月後の2012年12月に、組織市民行動を職場において実践することができたかを検証するためのインタビューを行った。

インタビューは実験直後のグループインタビューと同様の6名の受講生を対象とし、3名ずつのグループごとに半構造形式で実施された。質問は①ゲームで印象に残っている箇所、②この4カ月でどんな組織市民行動にどの程度取り組んだのか、③組織市民行動と成果行動に関する意識に変化があったかについて尋ねた。インタビュー時間は約30分であった。

## 4. 結果と考察

### 4.1. 分析方法

得られたアンケートの回答を、各尺度について事前・事後の結果をそれぞれ集計し、単純加算平均値（尺度の得点を全て足して平均値を出したもの）を算出した。得られた各尺度の単純加算平均値を用いて「対応のあるt検定」を行った。検定の結果は、グループインタビューで得られた発話を使用して解釈を行った。また本研究の目的の一つである組織市民行動と成果行動の「バランス」に関しては、比喩生成課題への回答をコード化し、分析を行った。

### 4.2. アンケートの結果と考察

#### 4.2.1 組織市民行動

組織市民行動尺度の分析結果を以下に述べる。各尺度の平均値の推移は図3に示した。「対人援助」、「誠実さ」、「組織支援行動」に関しては、1%水準で有意な効果が確認された ( $t(55) = 6.47, p < .01, t(55) = 4.25, p < .01, t(55) = 6.75, p < .01$ ) が、「職務上の配慮」に関しては、有意傾向に留まった ( $t(55) = 1.79, p < .10$ )。

各尺度の事前事後の平均値は、「対人援助」は、事前4.65、事後5.17。「誠実さ」は、事前4.12、事後4.59。「組織支援行動」は事前3.83、事後4.59。「職務上の配慮」は、事前5.36、事後5.46であった。

結果、受講生はゲームを体験することによって、

ほとんどの組織市民行動をゲーム前よりも重要であると認識したことが確認された。

有意傾向に留まった、「職務上の配慮」に関しては事前調査の時点での平均値が5.36と高かった。このため、天井効果は発生していないものの、向上する余地があまりなかったことが想定される。

次にグループインタビューにおける、受講生の発話を引用し、この結果を解釈する。以下、「アルファベット」はインタビュー対象者の発話を、「イ」はインタビュアーの発話を指す。発話内の括弧は筆者による補足である。

A: (配属後に) 最初ですごく組織市民行動を重点的にやった方が良かったらと思う。個人の成績っていうのは埋め合わせが効くものだけど、全体の(評価)というのはあとから足りない大変なことになる。

イ: それはキャリア全体を見通してということ? それとも四半期とか短期間でということ?

A: どちらでも当てはまると思いますが、私は長期のことで考えています。(配属後に) 最初に個人に走ると、あとで挽回しようと思っても難しい。

この受講生はキャリアの初期において組織市民行動を行うことが自分の「隠れた評価」につながることに言及している。同様の言及は多くのイン

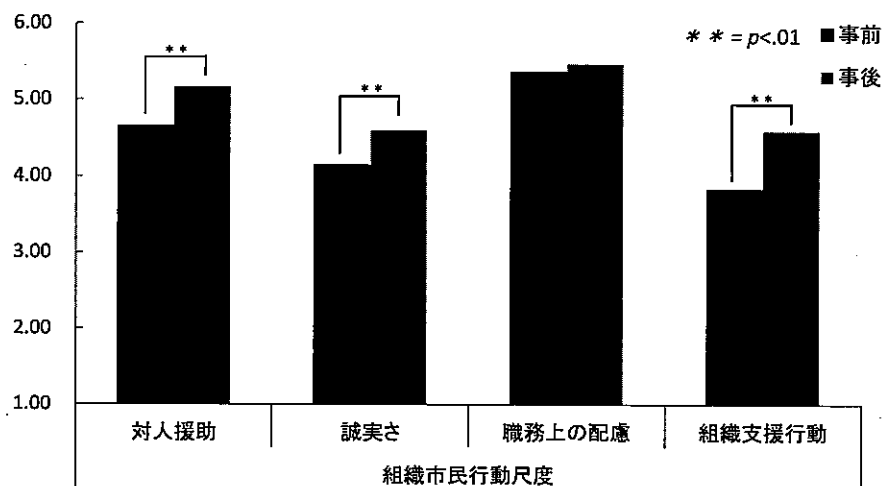


図3 組織市民行動平均点

タビユー対象者に見られた。

西田（1997）は、組織市民行動の実施には、公式的でなくとも何らかの形で自分自身の利益につながるという組織市民行動の「道具性」が影響していると述べている。

組織市民行動はともすれば「自分の損になる行動」と認識されてしまうが、受講生はその「道具性」を考慮することによって、「組織市民行動の重要性認知」ができたことが推察される。

#### 4.2.2 成果行動

成果行動に関しては、事前から事後に関して5%水準で有意な向上が見られた ( $t(55) = 3.06, p < .05$ )。平均値は図4に示した。

事前の段階においても受講生は成果につながる行動への重要性を平均5.19と高いレベルで認識したが、事後においては平均5.37とゲームにおいてその意識をやや向上させていた。体験したゲームは組織市民行動を重視する内容になっているが、このことは「成果行動」に対する意識に悪影響を与えなかったことがわかる。

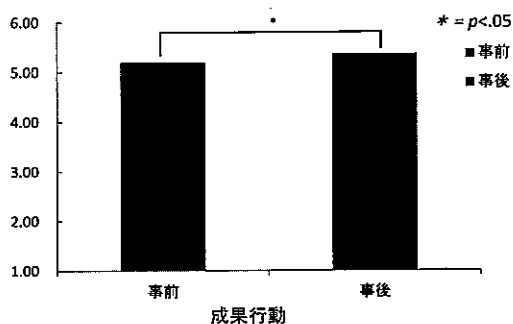


図4 成果行動平均点

グループインタビューにおける、受講生の発言を引用する。

B: 与えられた目標を達成するにあたって、計画することと（組織市民行動と成果行動の）バランスを取ることが大事だと思った。（中略）全員がかけ算で目標に持って行くというのを共通認識があれば達成できるゲームだったのでみんなが協調性をもって計画することが大事だって感じました

ゲームにおいては成果行動と組織市民行動の双方のバランスが取れていなければ目標が達成できないようになっていた。この受講生の発言のように、受講生は「組織市民行動だけが重要である」という意識ではなく、双方の「バランスが重要」という意識を獲得したため成果行動に関する意識を低下させなかったことが考えられる。この「バランス」に関しては次節で詳しく考察する。

#### 4.3. 成果とOCBのバランス

本節では、本実験のもう一つの目的であった、組織市民行動と成果行動のバランス意識の獲得について考察する。事前・事後アンケートの「成果」に対する比喩生成課題の結果は定性的コーディングを用いて分析した。コーディングの結果は表2に示す。

割り振ったコードに関して簡単に述べる。「努力」とは成果を「個人の努力によって生まれるもの」とする回答である。「指標」とは、成果を「何らかの指標」として捉える回答である。「チームワーク」とは、「成果を出すためには職場におけるチームワーク」が重要であるとする回答である。「バランス」とは、「組織市民行動（全体への貢献）と成果行動（個人成果）のバランス」が成果を上げるために重要であるとする回答である。「個人」とは、「成果を個人成果に限定し、個人であげるものである」とする回答である。「個性」とは、「成果を上げる方法や成果をあげる個人には個性があり、それを理解すること」が重要であるとする回答である。以上のコードに分類不能であるものは「その他」とした。また事前において5名、事後において7名は無回答であった。

表2 コーディング結果

コード名	人数	
	事前	事後
努力	30	6
指標	5	2
全体	2	0
過程	3	1
チームワーク	7	13
バランス	0	16
個人	0	5
個性	0	3
その他	4	3
無回答	5	7
合計	56	56

事前の回答では、成果とは「個人の努力に起因するもの」という回答が51名中30名と非常に多く見られた。この「個人の努力によって成果が生み出される」という成果観が、受講生の大半がゲーム開始前において持っていた成果観であるといえる。

事後において、成果とは「組織市民行動と成果行動のバランスの上に生まれる」といった「バランス」に該当する回答が49名中の16名に見られた。また、事前の「個人の努力」と対比して「チームワーク」によって成果が生み出されるという「全体成果」を意識した回答も13名に見られた。事前調査において、「バランス」や「チームワーク」といった回答は存在せず、これが受講生の多くがゲームを通じて獲得した成果観であるといえるだろう。このような結果が得られた理由に関して、インタビューの回答を引用する。

C：全体か個人のどちらかにウェイトを置くかまたはバランスでいくのか、ひとりひとりによって様々であり、チーム内で話し合いを進めるうちにその考えも変化していくのが楽しかった

D：何回か振り返りがあって、振り返ることで気づきがあった。行動と成果のところではバランスが大切だということが分かった。全体としてのバランスと個人としてのバランス。

このように受講生は「組織の個人には組織市民行動を重視する人や、成果行動を重視する人がそれぞれいるが、その中で全体として上手くバランスを取ることが重要である」という経験をゲームでしており、そのことが印象に残ったと回答していた。受講生はゲーム内に導入された組織市民行動と成果行動のバランスを取ることで会社全体の成果が向上するというルールによって、「双方のバランス」を重視する意識を獲得したといえる。

#### 4.4. 実験の事後における効果

実験で獲得した組織市民行動への意識が実際に行動に移されたかに関して、グループインタ

ビューと同じ受講生に対して2012年12月に遅延調査を行った。インタビューはグループ形式で行った。

対象者である6名全員は「この4カ月でどんな組織市民行動にどの程度取り組んだのか」という質問に、組織市民行動に意識的に取り組むことができたとして述べていた。インタビューでの発言を引用する。

A：準備をするとか、他の人の仕事を手伝ったというところは、積極的に関わられたと思っています。自分の関係のない仕事でも、とりあえず講演会関係は全部手伝うようにしていた。(中略)上司からもよく手伝っているねという言葉、かけていただいたので、(自分の取り組みは)評価されていると思います。

この受講生は自身の業務に直接関係ないが、講演会関係の仕事は自主的に手伝うようにしていたと述べている。その結果、上司もAの取り組みを認知し、報酬には反映されていないものの、「良くやっている」という評価をしているという。取り組みの程度や内容には異なりがあるものの、全ての受講生は業務に関係のない仕事にも積極的に取り組んでいた。このように、受講生は実験直後に組織市民行動の重要性を認知しただけでなく、実際に組織市民行動と解釈される行動を、研修後に実施していたことが確認された。

また、ある受講生は自身の組織市民行動の結果として、職場に多少の変化があったのではないかと述べている。

B：(OCB的な行動を取ることで)「配属されたのがBさんで良かったよ」といわれたりすると嬉しいなと思った。そういうので雰囲気がよくなったのかなど。会社の評価とかには全然関係ないんですけど、みんなで交流するのが多くなったねというのは(先輩が)言っていました。

この受講生は自身の取り組みによって、「配属されたのが自分でよかった」という評価を先輩社員から貰ったと述べていた。また続けて、自身の



行動の結果として職場の雰囲気良くなり、従業員同士が交流する機会が増えたという発言をしている。

このように、本研究は新入社員のみを対象とした実験であったが、職場における組織市民行動を増加させることで、職場内のコミュニケーションの活性化に繋がる可能性を示したといえるだろう。

## 5. まとめ

本研究では、内部競争が激化する社会状況の中で阻害されつつあることが想定される、組織市民行動に焦点を当て、その重要性を体験するためのゲーム教材を開発し、評価を行った。

製薬メーカーの新入社員を対象とした評価実験の結果、ゲームは「組織市民行動の重要性認知」や、「成果と組織市民行動のバランスに関する意識」の獲得に効果があることが分かった。また、実験から3ヶ月後に実施した遅延インタビューの結果、受講生は実際に組織市民行動と解釈される行動を職場において実施したことが明らかになった。また、ゲームの副次的な効果として、受講生が職場内で組織市民行動を取ることで、交流が促進され、職場におけるコミュニケーションが活性化される可能性があることが示唆された。

本研究は、「組織市民行動の重要性認知」とその実行がゲームによる経験によって行われうることを示した点で、人材育成の観点から有意義であったといえる。また、新入社員の参入やコミュニケーションに問題を抱える多くの組織に対しても、「組織市民行動」がその解決の糸口になることを示した点で、実践的な意義があったと考えられる。

最後に本研究の課題を述べる。本研究の実験は、製薬メーカーのMR職の新入社員を対象とした1事例であった。今後、様々な業種や年次の従業員に対して実践を重ねることで、本研究で得られた知見が一般化可能であるかを検証する必要がある。また、実験後の長期的な効果に関しては、受講生はゲームの影響であると直接明示的には述べておらず、ゲームとその他の要因を分離可能な形

で明らかにすることはできなかった。今後、複数回にわたる調査を行うなど、ゲームの長期的な効果を測定する方法を検討する必要がある。

## 謝辞

新入社員研修期間の貴重なお時間を本研究に割ってくださった。K社の教育研修担当部門の皆様・受講生の皆様にこの場を借りてお礼を申し上げます。

## 引用文献

- ・Creswell, J.W., and Clark, V.L.P. (2007) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications, California.
- ・Faria, A.J, Hutchinson, D, Wellington, WJ, and Gold, S. (2009) Developments in business gaming: A review of the past 40 years. *Simulation and Gaming*, 40 (4), 464-487.
- ・藤本徹 (2007) 『シリアスゲーム』東京電機大学出版局.
- ・福山佑樹 (2012) 「業績と能力を伸ばす職場の探究－組織市民行動と職場学習風土に着目して－」中原淳 編著『職場学習の探究 企業人の成長を考える実証研究』169-192, 生産性出版.
- ・Gee, J. P. (2003) *What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy*. Palgrave/Macmillan, NewYork.
- ・Katz, D. and Kahn, R.T. (1966) *The social Psychology of Organization*. Wiley & Sons, Inc.
- ・開本浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』542: 64-74.
- ・松尾陸 (2003) 『内部競争のマネジメント』白桃書房.
- ・守島基博 (2006) 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化－はたして成果主義は長期雇用と適合的なシステムなのか」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹 編『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』269-303 有斐閣.
- ・西田豊昭 (1997) 「企業における組織市民行動の研究－企業内における自主的な行動の原因と

- その動機—」『経営行動科学』11(2), 101-122.
- ・ Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
  - ・ 労働政策研究・研修機構 (2006) 『変革期の勤労者意識』労働政策研究・研修機構.
  - ・ 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略：顧客対応と標準化』千倉書房.
  - ・ 田中堅一郎 (2004) 『従業員が自発的に働く職場をめざすために：組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』ナカニシヤ出版.
  - ・ 安田節之・渡辺直登 (2008) 『プログラム評価研究の方法』新曜社.