医療組織における組織市民行動の二面性と類型化
―「自発型」人材の獲得・育成を目指して―

吉 田 幸 司

キーワード：医療従事者、公平性、組織コミットメント、組織市民行動

１．はじめに

現在、日本の医療現場において人材確保は最優先の経営課題となっており、従来の新卒採用や直接応募に加え、高額な手数料を伴う人材紹介会社の活用や、職員による知人紹介（リファラル）など、採用チャネルの多角化が加速している。しかし、入職に至る「経路」の違いや入職者の生活背景が、その後の組織に対する愛着や、日々の業務における貢献の質にどのような影響を及ぼしているかについては、これまで大規模なデータに基づく実証的な検証が十分に行われてこなかった。

医療従事者の職場定着を巡っては、既婚・未婚の別や持ち家の有無といった生活背景が、離職を思いとどまらせる「損得勘定（存続的コミットメント）」として機能している側面がある（Meyer、2002）。しかし、表面上は定着していても、職場内での評価や資源配分に対する公平性が損なわれている場合、スタッフの心理的負担は増大する（Colquitt、2001a）。

特に深刻な課題として、本来は自発的な善意に基づくはずの職場貢献（OCB：組織市民行動）が（Organ、1988）、人手不足や周囲の同調圧力によって、不本意ながらも「やらざるを得ない」役割外行動（CCB：強制的組織市民行動）へと変質している懸念がある（Vigoda-Gadot、2006）。このような「強制的な貢献」は、個人の組織コミットメントを歪め、潜在的な離職意思を高める要因となり得る。

これらの問題は、医療機関における「生産性」とも密接に結びついている。先行研究において、自発的なOCBは組織の生産性を向上させる一方で（Podsakoff、2009）、圧力によるCCBは生産性を低下させることが示されている（Yildiz、2023）。したがって、入職経路や入職者の背景ごとの特性が、その後の心理的・行動的要素に与える関

連性を評価することは、医療機関にとって採用を中心とした最適なマネジメント手法を確立するために極めて重要である。特に、キャリアの過程でライフイベントや職場環境の変化を経験しやすく、中途採用市場の主軸となる層へのアプローチは急務である。

そこで本研究では、同対象者に対するアンケート調査を実施し、組織の生産性を間接的に評価する指標として、強制感を伴わずにOCBを行う層を「自発型群」として抽出する。その上で、自発型群の職員を多く雇用・育成することに焦点を当て、入職経路や背景から職場環境、離職意思に至るプロセスと特性の関連性を解明し、採用を中心とした最適な医療組織マネジメントのあり方を提示することを目的とする。

２．方法

2-1. 対象

調査期間中にアイブリッジ株式会社が運営する、モニタ登録者を協力者とするインターネット調査サービスであるFreeasyから、アンケートに返答した30歳以上の女性医療従事者1000人を対象とした。

2-2. アンケート

調査期間は2025年11月27日から開始し、1000人の回答が得られた11月29日で終了された（回収率100%）。アンケート項目はFreeasyで事前に聴取されている個人属性に加えて、表1に示す72項目のアンケートを行った。アンケート項目のうち、公平性、組織コミットメント、OCB、CCBについては既報告を参考にアンケートを作成した（Colquitt、2001b、Vigoda-Gadot、2007、Meyer、1991、田中、2002）。入職前後に感じるイメージギャップは職場環境や組織市民行動・離職意思に与える影響が大きいと考えたが、渉猟した範囲で既報告が見つからなかったことから、新たにオリジナルなアンケート文を作成した。

表１－1．アンケート項目と内容①

アンケート項目			質問番号	アンケート内容
大項目	小項目	因子分析後項目		
個人属性				年齢、居住地域、結婚、世帯年収、居住形態、持ち家、子供有無、職種、職場
転職経路				ホームページ、紙媒体、スカウト、知人からの紹介、紹介会社、転職サイト、ハローワーク、看護協会、転職経験なし
入社時イメージギャップ			Q1	あなたが現在の組織へ入職後、入職前に想像していたイメージと同じだった
			Q2	現在の職場は予想していたより良い職場だった
公平性		人事評価フィードバック	Q3	あなたが、あなたの人事評価の結果を知ることができる
			Q4	あなたが、あなたの人事異動や人事評価について意見を言うことができる
		公平性	Q5	あなたに対する人事評価が公平だと感 じる
			Q6	あなたは職場での地位について満足している
			Q7	あなたは昇進の可能性について満足している
			Q8	あなたは上司からの評価について満足している
			Q9	あなたの仕事に対する意欲は正しく評価されている
			Q10	あなたの仕事をする能力は正しく評価されている
			Q11	あなたの仕事の成績は正しく評価されている
			Q12	あなたの仕事の評価全体について正し く評価されている
組織コミットメント	情緒的コミットメント		Q13	所属する組織でキャリアの残りを過ごせればとても幸せだ
			Q14	所属する組織の問題は自分の問題のよ うに感じる
			Q15	所属する組織への帰属意識を感じる
			Q16	所属する組織に愛着を感じる
			Q17	所属する組織の一員として家族のように感じる
			Q18	所属する組織の一員であることに意味を感じる
	存続的コミットメント	削除	Q19	所属する組織に仕方なく残っている
		存続的コミットメント	Q20	たとえ望んだとしても、現在の組織を 離れるのは非常に難しい
			Q21	あなたが所属する組織を離れる場合、 大きな損失が予想される
			Q22	現在の組織を離れるという選択肢は取りづらい
			Q23	現在の組織に多くのものを費やしてきた為、転職は考えづらい
			Q24	現在の組織を離れることであなたの選択肢が狭まる
	規範的コミットメント		Q25	上司や雇用主の為に現在の職場に留ま りたいと考える
			Q26	たとえ自分に有利な条件を提示されても、現在の職場を離れることが良いとは思えない
			Q27	今組織を離れると罪悪感を感じる
			Q28	あなたは現在の組織に忠誠心を持って いる
			Q29	組織の人々に対する義務感を感じるので、転職は考えていない
			Q30	あなたは現在の組織に大きな恩を感じている

表１－2．アンケート項目と内容②

アンケート項目			質問番号	アンケート内容
大項目	小項目	因子分析後項目		
組織市民行動（OCB）	誠実さ		Q31	不必要に仕事の手を休めないよう心がける
			Q32	仕事中に必要以上の休 息を取らないようにする
			Q33	仕事中は無駄な会話で 時間をつぶさないようにする
			Q34	昼休みや休息時間を長くとりすぎないよう努める
			Q35	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
			Q36	自分の意見を職場の人たちに押しつけない
			Q37	自分から積極的に仕事を見つける
			Q38	組織（病院や病棟）の備品や消耗品を無駄使いしないよう努める
	清潔さ		Q39	あなたは職場では机はいつもきれいにし、汚さないように努める
			Q40	あなたは職場では自分の身の回りをきれいに掃除する
			Q41	あなたは文具品・消耗品を使いやすいように整理し、配置する
	職務上の配慮		Q42	仕事で間違いに気がつ いたらすぐに正す
			Q43	一度受けた仕事は最後まで責任をもって実行する
			Q44	自分の仕事に注意を行き届かせる
			Q45	同僚や部下からの疑問や質問には丁寧に答える
			Q46	職場の人に迷惑になら ないように注意して行動する
			Q47	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
	対人的援助		Q48	多くの仕事を抱えている人の手助けをする
			Q49	仕事上のトラブルを抱えている人を進んで手助けする
			Q50	休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる
			Q51	同僚の仕事上のトラブルを進んで手助けする
			Q52	他の部署（あるいはチーム）を訪ねに来た訪問者の応対をする
			Q53	自分の周りにいる同僚や部下、上司に手を貸せるようにいつも準備している
			Q54	他の部署（あるいは チーム）にいる人の仕事を助けてあげる
			Q55	上司の仕事であっても進んで手伝う。
	組織支援行動	組織支援行動	Q56	自分の組織（病院や病棟など）が開催するイベントの情報を自主的に紹介する
			Q57	仕事の場以外でも積極的に自分の組織（病院や病棟など）を宣伝する
			Q58	優秀な人材を自分の組 織（病院や病棟など）に入るように勧める
			Q59	仕事上の役割を果たすためには、家庭も犠牲にする
			Q60	参加が義務づけられていなくても、組織（病院や病棟など）が主催する行事や祭典には参加する
		組織支援行動（情報）	Q61	仕事の時間以外でも、 顧客（患者や家族など）が組織（病院や病棟など）に対して良い印象をもってもらえるよう努力する
			Q62	組織（病院や病棟など）の新しい展開や内部の事情を、いち早く知るよう努める
			Q63	院内報や掲示物などにまめに目を通して、組織内の最新事情を知っておく
強制的組織市民行動(CCB)			Q64	上司は決められた業務内容を超えて働くように圧力をかける
			Q65	現在の組織ではサービス残業を行なわせる様な圧力を感じる
			Q66	自分の望む仕事内容を超えて働くことを期待されていると感じる
			Q67	他の職員を助けることを強制されていると感じる
			Q68	自分の意思に反して上司を助けざるを得ないと感じる
離職意思			Q69	現在と違う職場（病院・クリニックなど）に転職したい
			Q70	現在の職場を辞めたい

2-3. 統計解析・図表作成

殆どの統計解析はSAS Institute製のJMP 14.3.0を用いて行い、同ソフトウェアで対応していない構造方程式モデリングの解析には、IBM SPSS Amosを使用した。すべてのアンケート項目について因子分析を行い、α係数（信頼性係数）が最大化するように項目を調整した。自発型群とそれ以外の2群間比較において、連続変数にはStudent t検定を用い、2値変数にはカイ二乗検定を用いた。また、多群間の連続変数比較には、一元配置分散分析を行った後にTukeyの多重比較検定を用いた。さらに、自発型およびその他の各群を目的変数としたロジスティック回帰分析、および構造方程式モデリングを行い、その因果関係を構築したパス図を図1のように入職時情報や組織内心理項目から自発型を中心とした行動パターングループに至る経路を設定した。なお、グループ分け図の作成にはJMPを、群間比較のグラフ作成にはGraphPad Software製のGraphPad Prism 10を使用した。すべての解析において、有意水準は0.05未満とした。

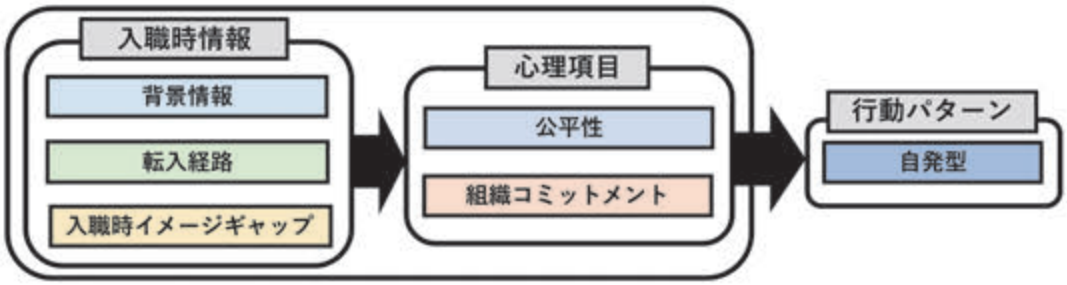

図１：パス図

2-4. 倫理的配慮

本研究は、兵庫県立大学大学院社会科学研究科の研究倫理審査委員会による審査を経て、承認を得て実施された（承認番号：2026-0004）。また、調査委託先であるFreeasyによって個人情報が完全に匿名化された状態のデータが研究者に提供された。なお、アンケートの実施に際しては、あらかじめ回答者に対して研究の学術的目的を明示し、同意を得たうえで調査を行った。

３．結果

3-1. アンケートの因子分析

因子分析の結果、公平性項目および組織支援行動については、2つの指標に分割し

た方が α 係数が最大化し、存続的コミットメントについては Q19 を削除した場合に最大化した。公平性項目については Q3・4 とそれ以外に分割され、Q3・4 は人事評価のフィードバックに関連する質問であったことから「人事評価フィードバック」と命名した（表 1-1）。また、組織支援行動は Q56-60 と Q61-63 の項目に分割され、Q61〜63 については情報に関する組織支援行動を表す項目と考えられたことから「組織支援行動（情報）」と命名した（表 1-2）。調整後の α 係数は、入職時イメージギャップ項目については 0.60 とやや低めとなったが、他の項目についてはすべて 0.7 以上となった。

3-2. 組織市民行動（OCB）と強制的組織市民行動（CCB）によるグループ分け

OCB 項目が高く CCB 項目が低い群を「自発型」群として抽出するため、図 2 に示すように、OCB 項目の合計平均値（108.6）と CCB 項目の平均値（13.3）を基準として 4 群に分割した。また、自発型群と比較するため、両項目ともに高い群を「やらされ自発型」群、CCB 項目のみ高い群を「やらされ型」群、両者とも低い群を「割り切り型」群として抽出した。アンケート調査という特性上の同点に複数症例が分布するため、症例分布をより可視化する為に密度等高線を用いて分布を示した。

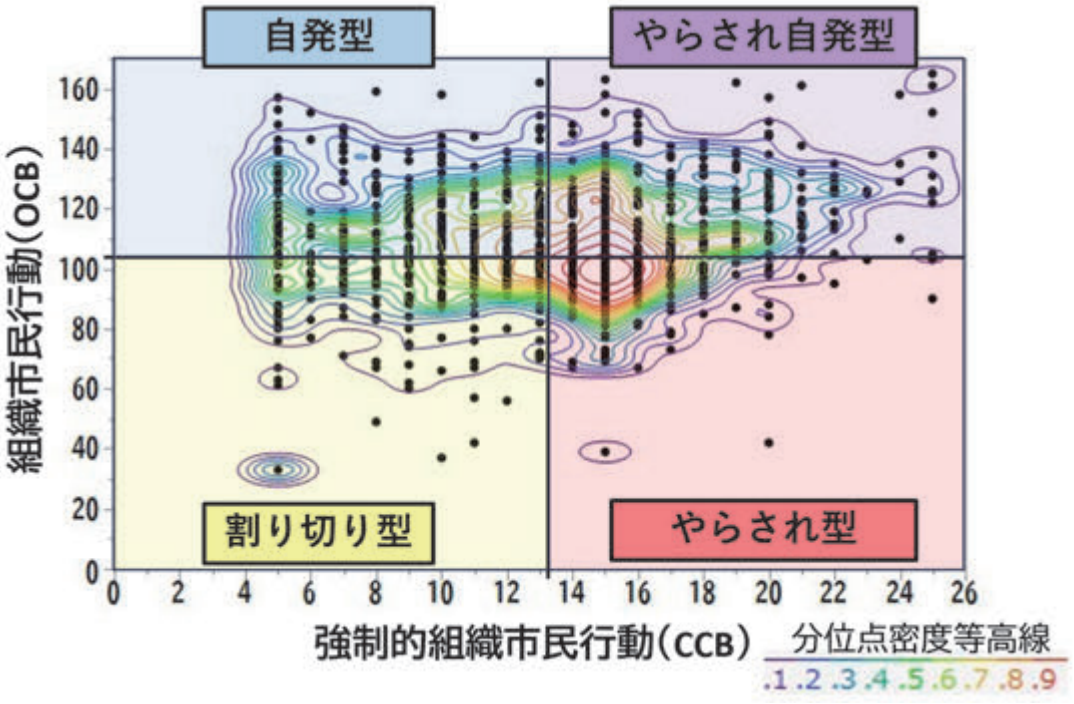

図２：OCB と CCB による症例分布とグループ分け

3-3. アンケート全体像および自発型とその他の群との比較

アンケートの全体像を表 2 に示した。回答者の平均年齢は 45.9 歳であった。地域別では東日本在住者が 390 人(39.0%)とやや少なかった。また、既婚者は 518 人(51.8%)、子を持つ回答者は 532 人 (53.2%) と、いずれも半数程度であった。職業は看護師が 520 人 (52.0%) と多かった。転職方法はハローワークが 284 人 (28.4%) と最も多く、次いで知人からの紹介 (185 人、18.5%)、転職サイト (175 人、17.5%) と続いた。なお、転職経験がない回答者も 293 人 (29.3%) 含まれていた。また、解析と解釈を容易にするため、転職方法を「直接応募」「リファラル採用」「民間サービス」「公的サービス」の 4 つに集約して評価した (表 2-2)。

自発型群を自発型群以外と比較すると、自発型群では統計学的に有意に世帯年収が高く、既婚者や子を持つ回答者が多かった (表 2-1)。また、転職経路としては紙媒体や看護協会からの転職者が有意に多く、「公的サービス」の分類で評価した場合にも、自発型群の転職者が有意に多かった (表 2-2)。心理・行動的指標では、自発型群は入職時イメージギャップ、CCB、離職意思が有意に低かった。一方で、公平性、情緒的・規範的コミットメント、および組織支援行動以外の OCB 項目は有意に高かった (表 2-3)。

3-4. 組織心理指標の群間比較

組織心理指標を各群間で比較すると、自発型群では他の全ての群と比較して有意に離職意思が低く、割り切り型群もやらされ型群およびやらされ自発型群より有意に離職意思が低かった (図 3a)。人事評価フィードバックは、割り切り型群がやらされ型群およびやらされ自発型群より有意に低く (図 3b)、公平性は自発型群がその他の群より有意に高かった (図 3c)。全てのコミットメント項目は割り切り型群で他の 3 群より有意に低かったが (図 3d-3f)、それ以外の点では、情緒的コミットメントは自発型群がやらされ型群より有意に高く (図 3d)、存続的コミットメントは自発型群がやらされ自発型群より有意に低かった (図 3e)。

表２－1．全体および各群の背景およびアンケート情報のまとめ①

	全体 (*n*＝1000)		自発型 (*n*＝236)		やらされ自発型 (*n*＝256)		やらされ型 (*n*＝275)		割り切り型 (*n*＝233)	
背景情報										
年齢, 平均, 標準偏差	45.9	9.6	47.9	9.6	45.9	9.3	45.0	9.6	44.8	9.6
居住地域(東日本), *n*, 割合(%)	390	39.0	95	40.3	97	37.9	105	38.2	93	39.9
既婚, *n*, 割合(%)	518	51.8	**139**$^{\#}$	**58.9**	135	52.7	138	50.2	106	45.5
世帯年収, 平均, 標準偏差	668.2	423.7	**723.3***	**424.6**	692.2	435.1	638.9	424.7	620.6	403.0
持ち家あり, *n*, 割合(%)	633	63.3	156	66.1	177	69.1	178	64.7	122	52.4
子供あり, *n*, 割合(%)	532	53.2	**150**$^{\#\#\#}$	**63.6**	134	52.3	140	50.9	108	46.4
職種										
医師, *n*, 割合(%)	40	4.0	8	3.4	8	3.1	13	4.7	11	4.7
歯科医師, *n*, 割合(%)	23	2.3	5	2.1	5	2.0	5	1.8	8	3.4
看護師, *n*, 割合(%)	520	52.0	124	52.5	140	54.7	148	53.8	108	46.4
薬剤師, *n*, 割合(%)	99	9.9	26	11.0	24	9.4	25	9.1	24	10.3
医療技術者, *n*, 割合(%)	93	9.3	12	5.1	22	8.6	34	12.4	25	10.7
リハビリテーション専門職, *n*, 割合(%)	72	7.2	19	8.1	18	7.0	14	5.1	21	9.0
鍼灸師・マッサージ師, *n*, 割合(%)	3	0.3	2	0.8	0	0.0	0	0.0	1	0.4
栄養士, *n*, 割合(%)	15	1.5	1	0.4	2	0.8	7	2.5	5	2.1
医療事務・病院運営スタッフ, *n*, 割合(%)	59	5.9	21	8.9	14	5.5	12	4.4	12	5.2
その他, *n*, 割合(%)	76	7.6	18	7.6	23	9.0	17	6.2	18	7.7

(注)自発型群と自発型群以外を比較して統計学的有意なものを太字で示し、有意水準と統計解析方法を下記で示した

$^{\#}p<0.05$; $^{\#\#\#}p<0.001$(カイ二乗検定); $^{*}p<0.05$(Student t検定)

表２－２．全体および各群の背景およびアンケート情報のまとめ②

	全体 (*n*=1000)		自発型 (*n*=236)		やらされ自発型 (*n*=256)		やらされ型 (*n*=275)		割り切り型 (*n*=233)	
転職方法										
直接応募, *n*, 割合(%)	130	13.0	37	15.7	38	14.8	28	10.2	27	11.6
ホームページ, *n*, 割合(%)	95	9.5	22	9.3	31	12.1	22	8.0	20	8.6
紙媒体, *n*, 割合(%)	39	3.9	**16**[#]	**6.8**	9	3.5	6	2.2	8	3.4
リファラル採用, *n*, 割合(%)	214	21.4	58	24.6	63	24.6	41	14.9	52	22.3
スカウト, *n*, 割合(%)	44	4.4	12	5.1	22	8.6	6	2.2	4	1.7
知人からの紹介, *n*, 割合(%)	185	18.5	50	21.2	52	20.3	35	12.7	48	20.6
民間サービス, *n*, 割合(%)	271	27.1	61	25.8	69	27.0	71	25.8	70	30.0
紹介会社, *n*, 割合(%)	139	13.9	33	14.0	32	12.5	39	14.2	35	15.0
転職サイト・アプリ, *n*, 割合(%)	175	17.5	43	18.2	44	17.2	42	15.3	46	19.7
公的サービス, *n*, 割合(%)	294	29.4	**83**[#]	**35.2**	83	32.4	71	25.8	57	24.5
ハローワーク, *n*, 割合(%)	284	28.4	79	33.5	81	31.6	68	24.7	56	24.0
看護協会, *n*, 割合(%)	27	2.7	**12**[#]	**5.1**	9	3.5	4	1.5	2	0.9
転職経験なし, *n*, 割合(%)	293	29.3	59	25.0	75	29.3	90	32.7	69	29.6

(注)自発型群と自発型群以外を比較して統計学的有意なものを太字で示し、有意水準と統計解析方法を下記で示した

[#]$p<0.05$(カイ二乗検定)

表２－3．全体および各群の背景およびアンケート情報のまとめ③

	全体 (*n*=1000)		自発型 (*n*=236)		やらされ自発型 (*n*=256)		やらされ型 (*n*=275)		割り切り型 (*n*=233)	
心理・行動的指標										
入職時イメージギャップ, 平均, 標準偏差	6.1	1.8	**5.5****	**1.8**	6.2	2.0	6.3	1.3	6.3	1.8
公平性										
人事評価フィードバック, 平均, 標準偏差	4.9	2.2	4.8	2.4	5.1	2.4	5.3	1.8	4.3	2.2
公平性, 平均, 標準偏差	23.9	7.3	**26.9****	**8.1**	22.9	7.8	23.3	5.1	22.8	7.4
組織コミットメント										
情緒的コミットメント, 平均, 標準偏差	17.2	5.0	**18.8****	**5.6**	17.8	5.0	16.9	3.7	15.2	5.0
存続的コミットメント, 平均, 標準偏差	14.3	3.9	14.0	4.4	15.4	3.9	14.7	2.7	12.7	4.2
規範的コミットメント, 平均, 標準偏差	16.3	4.9	**17.3****	**5.7**	16.6	5.2	16.4	3.9	14.6	4.7
組織市民行動										
組織市民行動（OCB, 全体), 平均, 標準偏差	108.6	20.1	**123.5****	**11.6**	124.8	12.3	95.3	11.3	91.5	16.3
対人的支援, 平均, 標準偏差	25.9	6.2	**29.1****	**5.4**	30.7	4.5	22.6	4.0	21.5	5.4
清潔さ, 平均, 標準偏差	10.9	2.8	**12.3****	**2.7**	11.8	2.3	9.9	1.9	9.8	3.1
誠実さ, 平均, 標準偏差	27.6	6.5	**32.2****	**5.1**	31.4	4.5	23.9	4.7	23.1	5.8
職務上の配慮, 平均, 標準偏差	23.0	5.1	**26.8****	**2.9**	25.6	3.4	19.2	4.2	20.6	5.2
組織支援行動, 平均, 標準偏差	12.3	4.8	12.8	4.9	14.8	4.9	11.8	3.9	9.5	3.9
組織支援行動（情報）, 平均, 標準偏差	8.9	2.9	**10.3****	**2.6**	10.6	2.6	7.8	2.1	7.0	2.5
強制的組織市民行動(CCB), 平均, 標準偏差	13.3	4.6	**9.3****	**2.8**	17.6	3.0	15.9	1.9	9.3	2.8
離職意思, 平均, 標準偏差	5.5	2.6	**4.3****	**2.5**	6.4	2.5	6.2	2.0	5.1	2.7

(注)自発型群と自発型群以外を比較して統計学的有意なものを太字で示し、有意水準と統計解析方法を下記で示した

****p*<0.001; *****p*<0.0001(Student t検定)

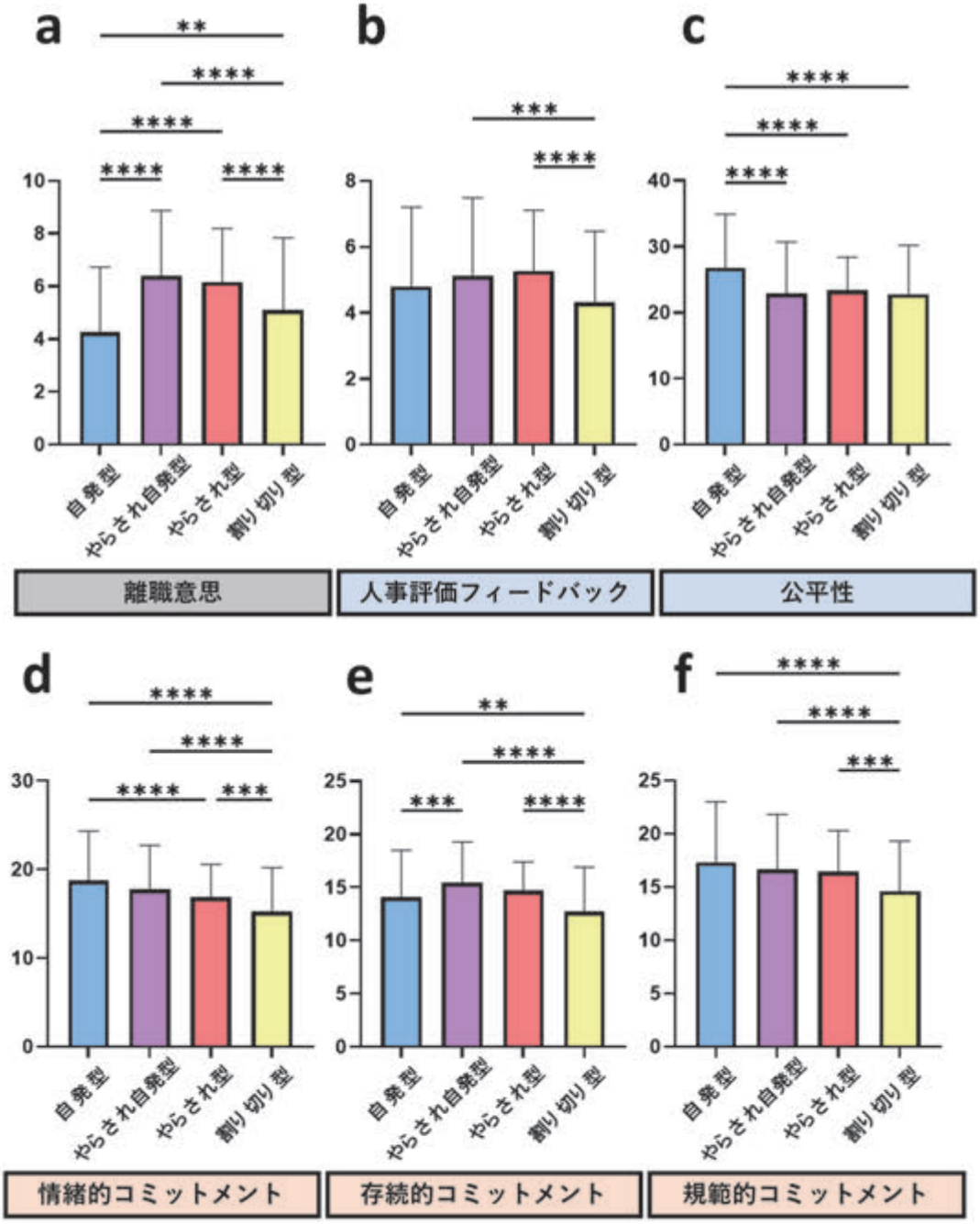

図３：OCB と CCB による症例分布とグループ分け

（注）各群を Tukey の多重比較検定で比較し、有意水準と統計解析方法を下記で示した。

$^{**}p < 0.01$；$^{***}p < 0.001$；$^{****}p < 0.0001$

3-5. 各群を目的変数とした回帰分析

自発型群への所属に与える影響をロジスティック回帰分析で評価したところ、人事評価フィードバック、存続的コミットメント、および入職時イメージギャップが低いこと、ならびに公平性と情緒的コミットメントが高いことが有意に影響していた（表3-1）。

比較のために他の群でもロジスティック回帰分析を行ったところ、やらされ自発型群では人事評価フィードバック、および情緒的・存続的コミットメントが高いこと、ならびに公平性が低いことが有意に影響していた（表3-2）。やらされ型群では、リファラル採用ではないこと、および人事評価フィードバック、存続的コミットメント、入職時イメージギャップが高いことが有意に影響していた（表3-3）。割り切り型群では、持ち家がないこと、および人事評価フィードバック、情緒的・存続的コミットメントが低いことが有意に影響していた（表3-4）。

3-6. 各群を目的変数とした構造解析モデリング

入職時情報から心理項目への経路については全ての群で共通しており、高い年齢は情緒的・存続的コミットメントへ正の影響を、高い世帯年収は公平性の2項目および情緒的コミットメントへ正の影響を与えていた。持ち家があることは存続的コミットメントへ、子がいることは規範的コミットメントへ、それぞれ正の影響を与えていた。また、リファラル採用であることは存続的・規範的コミットメントに負の影響を与え、入職時イメージギャップが高いことは公平性の2項目と組織コミットメントの3項目全てに負の影響を与えていた（図4-1、図4-2、図4-3、図4-4）。

心理項目から各群への経路をみると、自発型群では人事評価フィードバックと存続的コミットメントが高いことは負の影響を、公平性と情緒的コミットメントが高いことは正の影響を与えていた（図4-1）。対照的に、やらされ型群では公平性と情緒的コミットメントが高いことは負の影響を、人事評価フィードバックと存続的が高いことは正の影響を与えていた（図4-3）。やらされ自発型群では公平性や規範的コミットメントが高いことは負の影響を、人事評価フィードバック、および情緒的・存続的コミットメントが高いことは正の影響を与えていたが（図4-2）、対照的に割り切り型群では人事評価フィードバック、および情緒的・存続的コミットメントが高いことは負の影響を与えていた（図4-4）。

表3－1．自発型群を目的変数としたロジスティック回帰分析

	推定値	下側95%	上側95%	標準誤差	*p*値
年齢	**0.024245**	**0.006799**	**0.041692**	**0.008902**	**0.0065**
居住地域（東日本）	0.091200	-0.069556	0.251956	0.082020	0.2662
既婚	0.014916	-0.191062	0.220894	0.105093	0.8871
世帯年収	0.000247	-0.000142	0.000636	0.000199	0.2132
持ち家有り	-0.072894	-0.252919	0.107131	0.091851	0.4274
子供有り	0.138260	-0.066875	0.343395	0.104663	0.1865
直接応募	0.065467	-0.159383	0.290318	0.114722	0.5682
リファラル採用	0.020642	-0.170549	0.211833	0.097548	0.8324
民間サービス	-0.042007	-0.223783	0.139768	0.092744	0.6506
公的サービス	0.141568	-0.029699	0.312834	0.087383	0.1052
人事評価フィードバック	**-0.147380**	**-0.224332**	**-0.070428**	**0.039262**	**0.0002**
公平性	**0.063583**	**0.033592**	**0.093573**	**0.015302**	**<.0001**
情緒的コミットメント	**0.056796**	**0.007162**	**0.106430**	**0.025324**	**0.0249**
存続的コミットメント	**-0.099871**	**-0.154678**	**-0.045063**	**0.027964**	**0.0004**
規範的コミットメント	0.005578	-0.047856	0.059013	0.027263	0.8379
入職時イメージギャップ	**-0.171022**	**-0.292620**	**-0.049424**	**0.062041**	**0.0058**

（注）統計学的に有意な項目を太字で示した

表3－２．やらされ自発型群を目的変数としたロジスティック回帰分析

	推定値	下側95%	上側95%	標準誤差	*p*値
年齢	-0.010470	-0.027463	0.006322	0.008610	0.2239
居住地域（東日本）	-0.045695	-0.200181	0.106938	0.078279	0.5594
既婚	0.051955	-0.144882	0.249369	0.100470	0.6051
世帯年収	0.000164	-0.000221	0.000542	0.000194	0.3994
持ち家有り	0.154346	-0.018558	0.329973	0.088819	0.0823
子供有り	-0.115078	-0.310496	0.079874	0.099477	0.2473
直接応募	0.164041	-0.055819	0.376928	0.110130	0.1363
リファラル採用	0.164139	-0.018008	0.343360	0.092059	0.0746
民間サービス	0.016122	-0.156560	0.185419	0.087134	0.8532
公的サービス	0.110094	-0.056317	0.274676	0.084350	0.1918
人事評価フィードバック	**0.107139**	**0.033653**	**0.181606**	**0.037697**	**0.0045**
公平性	**-0.056042**	**-0.083500**	**-0.029089**	**0.013863**	**<.0001**
情緒的コミットメント	**0.052823**	**0.004157**	**0.101806**	**0.024882**	**0.0338**
存続的コミットメント	**0.126248**	**0.074911**	**0.178428**	**0.026374**	**<.0001**
規範的コミットメント	-0.027246	-0.078562	0.024089	0.026154	0.2975
入職時イメージギャップ	0.094434	-0.016457	0.206011	0.056673	0.0957

（注）統計学的に有意な項目を太字で示した

表3－３．やらされ型群を目的変数としたロジスティック回帰分析

	推定値	下側95%	上側95%	標準誤差	*p*値
年齢	-0.011980	-0.028406	0.004272	0.008328	0.1503
居住地域（東日本）	-0.029210	-0.177906	0.118048	0.075441	0.6986
既婚	-0.006922	-0.199942	0.186491	0.098472	0.9440
世帯年収	-0.000308	-0.000704	0.000074	0.000198	0.1197
持ち家有り	0.133416	-0.031449	0.300511	0.084612	0.1148
子供有り	-0.034040	-0.224651	0.156828	0.097207	0.7262
直接応募	-0.152142	-0.389652	0.071830	0.117334	0.1947
リファラル採用	**-0.248449**	**-0.448706**	**-0.056936**	**0.099728**	**0.0127**
民間サービス	-0.047320	-0.214941	0.116834	0.084541	0.5757
公的サービス	-0.114274	-0.282553	0.050478	0.084861	0.1781
人事評価フィードバック	**0.155439**	**0.083270**	**0.228927**	**0.037112**	**<.0001**
公平性	-0.016490	-0.042601	0.009489	0.013271	0.2141
情緒的コミットメント	-0.037745	-0.085259	0.009292	0.024094	0.1172
存続的コミットメント	**0.054580**	**0.004611**	**0.104678**	**0.025495**	**0.0323**
規範的コミットメント	0.040663	-0.009894	0.091909	0.025937	0.1169
入職時イメージギャップ	**0.154613**	**0.046261**	**0.264327**	**0.055556**	**0.0054**

（注）統計学的に有意な項目を太字で示した

表3－４．割り切り型群を目的変数としたロジスティック回帰分析

	推定値	下側95%	上側95%	標準誤差	*p*値
年齢	-0.003497	-0.021222	0.014082	0.008996	0.6974
居住地域（東日本）	-0.029964	-0.190400	0.128397	0.081248	0.7123
既婚	-0.024805	-0.232705	0.183331	0.106016	0.8150
世帯年収	-0.000184	-0.000608	0.000225	0.000212	0.3844
持ち家有り	**-0.206980**	**-0.378682**	**-0.035033**	**0.087585**	**0.0181**
子供有り	-0.013171	-0.218202	0.192763	0.104725	0.8999
直接応募	-0.089930	-0.334867	0.140760	0.120932	0.4571
リファラル採用	0.047324	-0.149380	0.238648	0.098825	0.6320
民間サービス	0.046807	-0.129465	0.219591	0.088939	0.5987
公的サービス	-0.132641	-0.316156	0.045963	0.092243	0.1505
人事評価フィードバック	**-0.132512**	**-0.210887**	**-0.055361**	**0.039638**	**0.0008**
公平性	0.013516	-0.013627	0.040889	0.013891	0.3306
情緒的コミットメント	**-0.071107**	**-0.120436**	**-0.022594**	**0.024930**	**0.0043**
存続的コミットメント	**-0.078698**	**-0.130837**	**-0.027593**	**0.026304**	**0.0028**
規範的コミットメント	-0.010581	-0.063838	0.043009	0.027225	0.6975
入職時イメージギャップ	-0.101544	-0.217531	0.013501	0.058882	0.0846

（注）統計学的に有意な項目を太字で示した

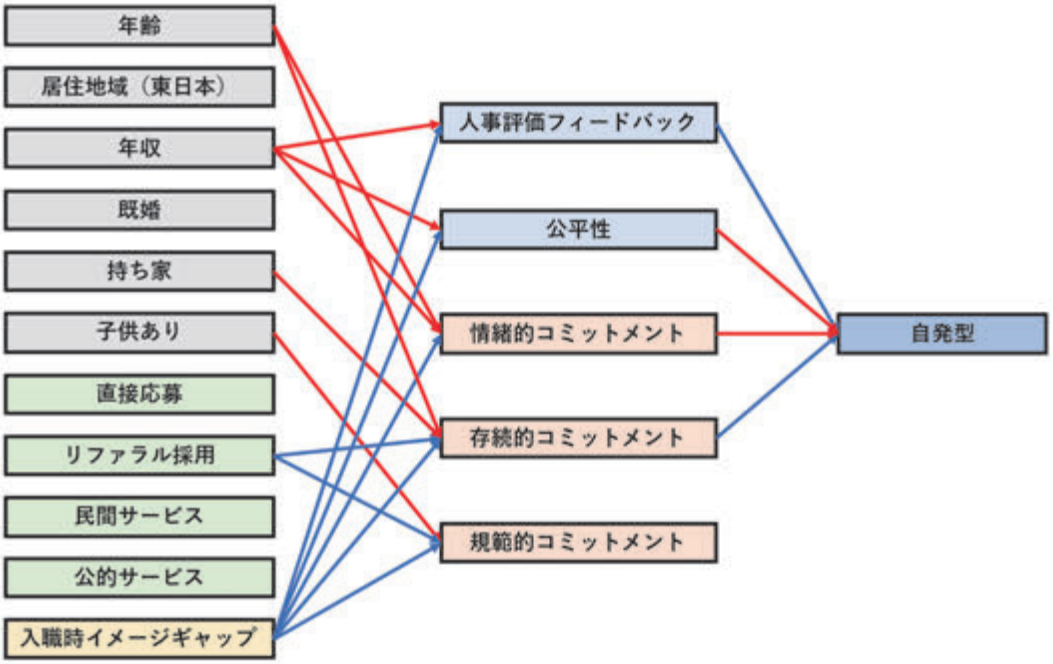

図４－１：自発型群を目的変数とした構造方程式モデリング

（注）図４の全ての図については統計学的に有意なものだけ示し、正の影響を与える繋がりを赤、負の影響を与える繋がりを青で示した。

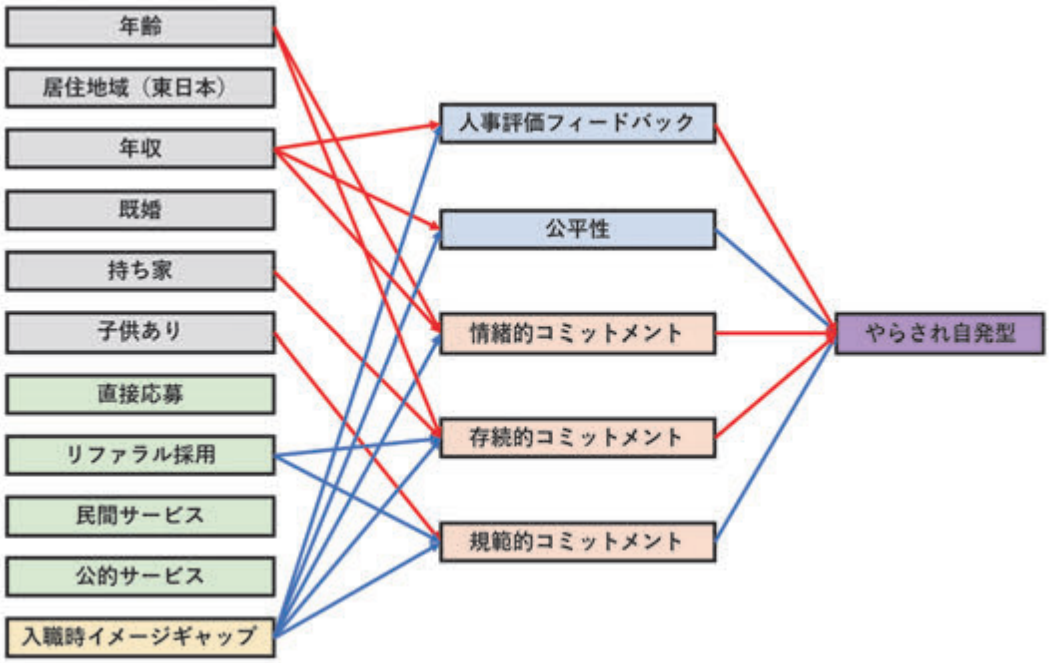

図４－２：やらされ自発型群を目的変数とした構造方程式モデリング

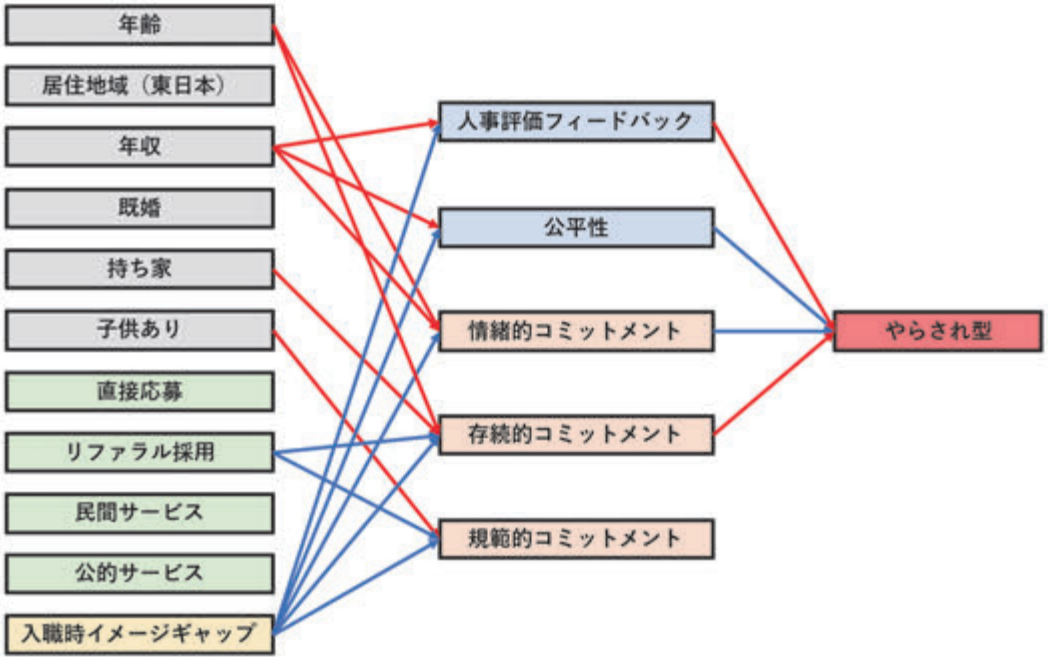

図４－３：やらされ型群を目的変数とした構造方程式モデリング

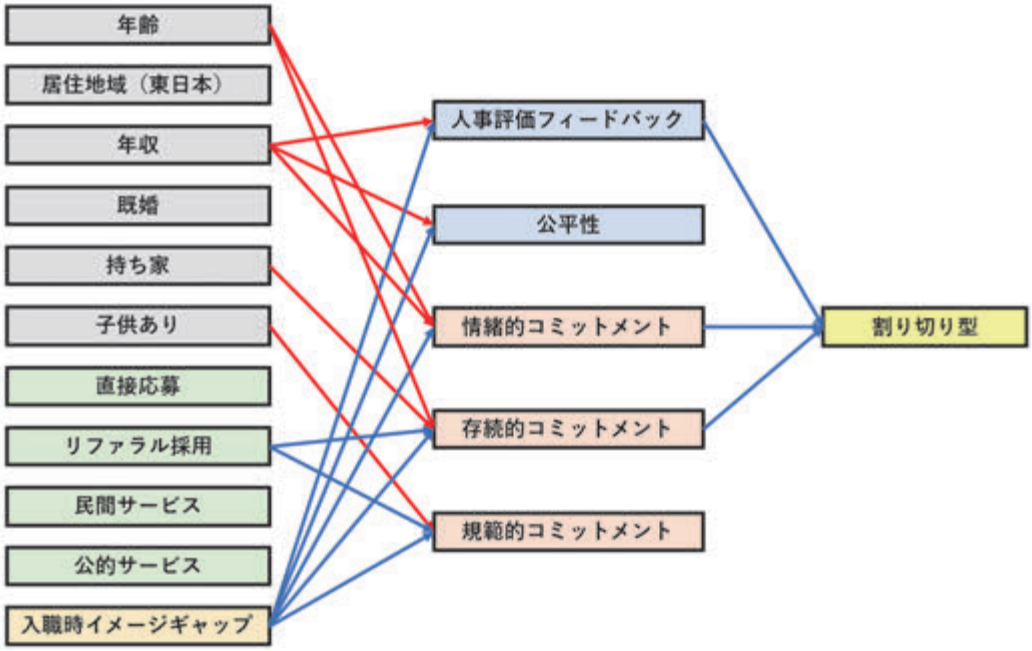

図４－４：割り切り型群を目的変数とした構造方程式モデリング

４．考察

本研究は、1,000 人規模の医療従事者を対象としたアンケート調査をもとに、入職経路を含む入職時情報から心理・行動的指標までを網羅的に調査し、分析から可視化までを行った初の試みである。具体的には、生産性の観点から OCB および CCB 項目に注目して「自発型群」を抽出した上で、同群への所属に与える影響を、単純比較から構造方程式モデリングまで用いて評価・可視化した。

4-1. 自発型の優位性

自発型群は、高い OCB（組織市民行動）と低い CCB（強制的組織市民行動）の特性を持つことから、組織の生産性を向上させうる群と考えられた。興味深いことに、OCB の構成概念の一つである組織支援行動においては群間に有意差が見られず、むしろ自発型群よりもやらされ自発型群の平均値の方が高い結果となった。事後解析として Tukey の多重比較検定を行ったところ、やらされ自発型群のスコアが統計学的に有意に高かった（p ＜0.0001）。この結果は、OCB の項目であっても、組織支援行動は一定の強制性を伴って行われている可能性を示唆している。

離職意思については自発型群で有意に低いという結果が得られた。この背景として、OCB が離職意思を低下させ（Podsakoff、2009）、CCB がそれを上昇させる（Yildiz、2023）という先行研究の報告と矛盾しない。さらに、同群は情緒的コミットメントや公平性スコアも有意に高く、他群と比較して、経営者・従業員の双方の視点から理想的な医療従事者の群であると考えられる。

4-2. 組織コミットメントとの関連性

自発型群を目的変数とした回帰分析では、情緒的コミットメントが有意な正の影響を、存続的コミットメントが有意な負の影響を示した。情緒的コミットメントは OCB と強い正の相関を示す一方で、存続的コミットメントは相関なし、もしくはわずかに負の相関を認めることが報告されており（Meyer、2002）、既報告に矛盾しない。一方でやらされ型群では、存続的コミットメントからの有意な正の影響を示しており、この点も CCB と存続的コミットメントの関連性を報告した既報告と矛盾しない（De Clercq、2021）。

興味深いことに、やらされ自発型群では両者からの正の影響が、割り切り型群では両者からの負の影響が示唆された。これらの群を評価した報告はほとんど見られなか

ったものの、Spik が行った組織コミットメントによる類型と非常に近い可能性がある（Spik、2016）。Spik は情緒的コミットメントも存続的コミットメントも両方とも高い群を「献身型」と名付け、最も OCB を行う群であることを示した。一方、両者とも低い群を「非コミット型」と名付け、OCB の水準が低く、生活満足度も低いことを示しており、それぞれ本研究におけるやらされ自発型群と割り切り型群に非常に近い群を抽出していると思われる。この知見は、本研究における割り切り型群の特性を解釈する上で有用な示唆を与えている。また、これらの群に関する知見はこれまでほとんど蓄積されていないことから、今後さらなる研究が必要である。

規範的コミットメントは OCB と明らかな正の相関を認めるとされているが（Meyer、2002）、我々の研究では自発型群との関連性は認めなかった。一方で、構造方程式モデリングではやらされ自発型群への影響が示唆されており、この点は Williams らが報告した規範的コミットメントと組織支援行動との関連性（Williams、1991）と、前述した組織支援行動と強制性との関連から説明できるかもしれない。すなわち、規範的コミットメントは OCB のなかでも組織支援行動に最も強く影響を与えており、このことが自発型群よりもやらされ自発型群への影響を強めている可能性が考えられる。規範的コミットメントは以前から強制性への懸念が示されており（Vandenberghe、2015）、同調圧力が高くなりがちな本邦においては注意が必要である。事実、本研究において規範的コミットメントスコアと OCB の各サブスコアの相関を事後的に評価したところ、組織支援行動と最も高い相関係数を認めたことも、上記の解釈を裏付ける結果であった（ピアソンの相関係数 0.3731、$p < 0.0001$）。

4-3. 公平性との関連性

今回、公平性の項目について興味深い結果が得られた。当初は既報どおり 1 つの項目として扱う想定であったが、因子分析の結果、2 つの項目に分かれ、さらにこれらは正反対に近い影響を与えていた。先行研究では、公平性スコアが高いと組織市民行動（OCB）を行いやすく、離職意向や離職率が低いことが知られている（Özkan, 2023）。本研究でも、離職意向が低い「自発型群」で公平性スコアが高く、既報を裏付ける結果となった。

一方、人事評価フィードバックスコアは、自発型群に負の影響を及ぼし、CCB（強制的組織市民行動）スコアと離職意向がともに高い 2 群に正の影響を及ぼしていた。従業員へのフィードバックは正負両面の影響を及ぼすことが知られており（Kluger, 1996）、フィードバックの内容や上司との信頼関係、状況などが関連すると考えられて

いる（Özdemir, 2024）。過重労働が常態化している日本の医療現場において（Ito, 2014）、人事評価のフィードバックが適切に行われておらず、結果として従業員が強制性を強く感じてしまっている可能性が考えられる。したがって、人事評価においては欠点だけを伝えるのではなく、育成的視点を持ったフィードバックを行うなど（Naskar、2025）、工夫が必要であると考えられる。

4-4. 背景情報との関連性

背景情報との関連性については、年齢と情緒的・存続的コミットメントとの関連性は多く報告されており（Meyer、2002）、家を所有することと存続的コミットメント（Meyer、2002）、子供がいることと規範的コミットメントの関連についても知られている（Bilgiç、1998）。また、年齢が高くなるほどOCBを行いやすくなるとともに（Ng、2008）、CCBを断ることができることも知られており（Yildiz、2023）、年齢と自発型との関連性を示した本研究の結果と一致する。

家の所有との関連性において、本研究が示した興味深い結果は、家を所有しないことが割り切り型群へ影響を及ぼしている可能性である。家の所有とOCBやCCBとの関連を調べた研究はほとんど見られないが、今回行った構造方程式モデリングの結果を見ると、家を所有しないことで存続的コミットメントが低下し、そのことによって割り切り型群となる可能性が示唆された。すなわち、情緒的コミットメントが低い人が家を所有していない場合、存続的コミットメントも低下して割り切り型群となる可能性が示唆された。割り切り型群は離職意思、生産性ともに低いと考えられ、注意が必要である。

4-5. 入職経路および入職時イメージギャップとの関連性

入職経路との関連性については、本研究の大きな目的の一つであったものの、統計学的に有意な項目は少なく、明確な結果を示すことができなかった。入職経路ごとの差が、1,000人のサンプルサイズに対して小さかった可能性が考えられる。自発型群に対する影響が示唆される入職経路としては、公的サービス、特に看護協会からの紹介や、紙媒体を介した入職であったが、回帰分析では有意な関連性を示せなかった。

一方で、入職時のイメージギャップは非常に強い関連性を示した。この結果は、現実的職務予告（Realistic Job Previews：RJP）の有用性を示した先行研究の報告と合致する。RJPとは、入職時に職場の良い面も悪い面も包み隠さず伝える手法であり、実行することでOCBが高くなることが知られている（Earnest、2011）。一方、入職時

イメージギャップと近い概念と考えられる、入職前後の心理的契約破棄がもたらす悪影響は複数報告されているものの(Topa、2022)、CCB との関連性は報告されていない。本研究では、入職時のイメージギャップが公平性や組織コミットメントを低下させることで、自発型群へ負の影響を、やらされ型群に正の影響を与えることを示した。

５．まとめ

本研究では、医療従事者を対象とした大規模アンケートを基に、生産性を予想する観点から OCB および CCB スコアの組み合わせでグループ分けを行う意義を示した。その上で、「自発型群」の優位性を明らかにするとともに、入職時の経路そのものはそれほど大きな影響を与えず、むしろ入職時のイメージギャップに注意する必要があることを示した。また、組織運営においては公平性や情緒的コミットメントを育むことが重要である一方、人事評価のフィードバックには配慮が必要であることを示した。さらには、OCB と CCB、および情緒的コミットメントと存続的コミットメントが共に高い「やらされ自発型群」の存在を示すと共に、今後の更なる調査の必要性を示した。

謝辞

本稿の執筆にあたり、多大なるご指導を賜りました兵庫県立大学大学院社会科学研究科の貝瀬徹教授、高階利徳教授、加納郁也教授に心より感謝申し上げます。また、本アンケート調査にご協力いただいた、医療・介護マネジメントコースの泉谷光次郎さん、陣内聡さん、松井繁幸さんにも深謝いたします。さらには、同コースの諸先生方による日々のご教授や、1 年半にわたり多くの刺激や多角的な視点を与え合いながら、楽しく共に学んだ同期全員の支えに、ここに重ねて厚く御礼申し上げます。

参考文献

[1] Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. The Journal of Psychology, 132(5), 549-557. https://doi.org/10.1080/00223989809599287

[2] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001a). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of applied psychology, 86(3), 425.

[3] Colquitt, J. A. (2001b). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. Journal of applied psychology, 86(3), 386.

[4] De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2021). Citizenship pressure and job performance: roles of citizenship fatigue and continuance commitment. Asia Pacific Journal of Human Resources, 59(3), 482-505.

[5] Earnest, D. R., Allen, D. G., & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta‐analytic path analysis. Personnel Psychology, 64(4), 865-897.

[6] Ito, S., Fujita, S., Seto, K., Kitazawa, T., Matsumoto, K., & Hasegawa, T. (2014). Occupational stress among healthcare workers in Japan. Work, 49(2), 225-234.

[7] Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. Psychological bulletin, 119(2), 254.

[8] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1(1), 61-89.

[9] Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of vocational behavior, 61(1), 20-52.

[10] Naskar, S. T., & Batley, P. N. (2025). Feedback and Managerial Performance: A Longitudinal Multilevel Field Experiment of Feedback Intervention Theory. Global Business and Organizational Excellence, 44(6), 35-52.

[11] Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of applied psychology, 93(2), 392.

[12] Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington books/DC heath and com.

[13] Özdemir, İ. (2024). Employee development and turnover intention: A meta-analytical review.

[14] Özkan, A. H. (2023). Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. Kybernetes, 52(8), 2886-2899.

[15] Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of applied Psychology, 94(1), 122.

[16] Spik, A. (2016). Enthusiasts or trapped? Relations between organizational commitment profiles, organizational citizenship behavior and life satisfaction. Journal of entrepreneurship, management and innovation, 12(1), 7-34.

[17] Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: a systematic review of reviews. International journal of environmental research and public health, 19(23), 15527.

[18] Vandenberghe, C., Mignonac, K., & Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. Human relations, 68(5), 843-870.

[19] Vigoda-Gadot, E. R. A. N. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations.

[20] Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB?: an empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. Journal of Business & Psychology, 21(3), 377-405.

[21] Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of management, 17(3), 601-617.

[22] Yildiz, B., Kaptan, Z., Yildiz, T., Elibol, E., Yildiz, H., & Ozbilgin, M. (2023). A systematic review and meta-analytic synthesis of the relationship between compulsory citizenship behaviors and its theoretical correlates. Frontiers in Psychology, 14, 1120209.

[23] 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(2), 77-88.